



Fjernledelse i sykehus

En oppgave om hvordan ledelse over distanse utfordrer, og hvilke virkemiddel som er nødvendige for å sikre god ledelse over distanse



Nasjonalt topplederprogram for helseforetakene – april 2009

Nasjonalt topplederprogram for helseforetakene – Kull 7 - Våren 2009

Fagoppgave skrevet av:

Vidar Vie – viseadministrerende direktør Helse Førde HF

Geir Tollåli – avdelingsoverlege medisin Nordlandssykehuset HF

Oddvar Sæther – avdelingsleder psykiatrisk avdeling, Sørlandet Sykehus HF

Georg N. Smedhus, klinikkssjef intern service, Sykehuset Buskerud HF

Veileder: Nicole Njå

Kapittel 1: Innledning.....	2
1.0 Bakgrunn.....	2
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 En historie frå Helse Sunda.....	4
Kapittel 2: Det teoretisk grunnlaget	4
2.0 Innledning	4
2.1 Tema for fjernledelse	5
2.1.1 Kommunikasjon.....	5
2.1.2 Teknologi.....	6
2.1.3 Tillit.....	7
2.1.4 Lederstil.....	7
2.1.5 Virtualitet.....	9
2.1.6 Kultur.....	9
Kapittel 3: Drøfting på bakgrunn av teori, historie og erfaring.....	10
3.1 Viser vår historie en allmenngyldig utfordring?	10
3.2 Kommunikasjon.....	10
3.2.1 Er bevissthet rundt kommunikasjon viktigere for fjernledere enn for andre ledere?.....	10
3.2.2. Fokusområder for god kommunikasjon over avstand.....	11
3.2.3 Arenaer for kommunikasjon	12
3.3 Ledelse og kultur.....	13
3.3.1 Kulturbygging som virkemiddel.....	14
3.3.2 Forutsigbarhet og trygghet.....	15
3.3.3. Noen andre viktige poeng for fjernledere	16
3.4 Tillit.....	16
3.4.2 Lojalitet.....	17
3.4.3 Delegering	18
3.5 Teknologi	18
3.5.1 Bruk av teknologi i kommunikasjon:.....	19
3.5.2 Bruk av teknologi til datafangst og ledelsesinformasjon.....	20
3.6 Virtualitet	21
3.7 Er det mulig å være god fjernleder?.....	22
Kapittel 4: Konklusjoner	23
4.1 Lederens 11 huskereglar ved fjernledelse i sykehus	24
Referanser.....	26

Liten tid?

Denne oppgaven kan du
lese på 70 minutter!

Har du bare 15 minutter?

Da anbefaler vi at du leser
avsnittene 1.2, 2.0,
innledningen på 2.1, 3.7 og
hele kapittel 4.

Kapittel 1: Innledning

1.0 Bakgrunn

“– Heilt håplaust! Dei (ledelsen på sentralsykehuset) veit ikkje kva me driv med, og me vert ikkje lytta til.”

Sitatet er hentet fra Folkebevegelsen for lokalsykehusene sin alternative evaluering av helsereformen i september 2007 og er en frustrasjon hos en lokalt ansatt over at ledelsen på sykehuset er erstattet av en foretaksledelse mange mil borte.

Omorganiseringen av norsk sykehusvesen, igangsatt 1. januar 2002, er en av de største omleggingene i offentlig forvaltning noen sinne. Etter innføringen av helsereformen ble mange av helseforetakene organisert tverrgående som klinikker eller divisjoner med virksomhet på alle sykehusene i foretaket sitt område.

Et eksempel på dette er UNN, der organisasjonsendringen er fulgt av Carl-Erik Pettersen og Fred Emil Bjerke. Disse skriver at: *”Klinikkorganisering er et akseptert reformtiltak og signaliserer modernitet. Klinikkorganisering er i seg selv både en moderne organisasjonsoppskrift som er valgt av mange sykehus, og en samling av ”grep”: Samling av kliniske avdelinger i færre og større enheter, tettere kontakt mellom kjernevirksomhet og toppledelse og forventning om flatere struktur.”*

Tilsatte, pasienter og nærområdet har historisk forholdt seg til en sentral sykehusleder som har gått i bresjen for å fremme sykehusets, og dermed disse interessentene, sine interesser. De første årene var dette gjerne en lege som i kraft av sin posisjon tok alle viktige avgjørelser. Senere en lokal direktør som fikk jobben i kraft av faglige (lege), eller organisatoriske (for eksempel militære) kunnskaper. Gjennom organisasjonsendringene etter helsereformen ble mange av de lokale direktørene fjernet, noe som igjen førte til reaksjoner fra nærområdet til sykehusene:

”Både brukere og ansatte føler at avstanden til ledelsen i nord er så lang at de krever en egen ledelse ved UNNs lokalsykehus i Harstad og Narvik.” (NRK 5/11-08)

Lignende reaksjoner har kommet fra Blefjell sitt område, for eksempel fra møtet i Levekårsutvalget til Tinn Kommune 18. april 2006:

”Det er ikke lenger noen på stedet som har et overordnet ansvar for driften. Sammen med dette henger den såkalte ”klinikkorganiseringen”, som for eksempel innebærer at den som har den daglige ledelsen av kirurgisk avdeling på Rjukan, sitter på Kongsberg/Notodden.”

Folkebevegelsen for lokalsykehusene, som ofte markerer sin motstand mot reformen, har også brukt denne tendensen i sin kritikk:

”Avstanden øker både vertikalt og horisontalt: Ansatte kan gå måneder uten å se sin

nærmeste overordnede, som har kontor på et større sentralsykehus. Kontakt og pasientsamarbeid på tvers av avdelingene blir heller ikke så naturlig - en går i større grad i "hvert sitt spor". Det blir "de og oss" – ikke "vi".

Også Unni Krogstad kommenterer disse endringene i "System – continuity in hospitals – a cultural matter": *"Det brukes mye ressurser på strukturelle omorganiseringer i sykehus for å bedre effektivitet og kvalitet. Resultatene varierer og ofte er den tydeligste endringen mindre kommunikasjon og større avstand mellom yrkesgrupper, avdelinger, ledere og klinikker."*

Fra helseforetakene innføringen av tverrgående ledelse forklart med ønsket om bedre styring og høyere faglig kvalitet. I sitt strategidokument for 2006-2008 slår for eksempel Helse Blefjell fast at *"Klinikkorganisering understøtter totaltilbudet, kvalitet og faglig kompetanse"*.

Det naturlige kravet om gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det, har vært en av driverne i denne strukturprosessen. En tverrgående organisering har gjort det lettere å samordne rutiner, prosedyrer og faglig praksis, og å sikre at alle sykehusene har utstyr av samme kvalitet. Det har også gjort det enklere å ta i bruk "beste praksis" på alle sykehusene. Derfor kan det argumenteres for at omorganiseringene har gitt betydelig kvalitetsheving når det gjelder det faglige tilbudet. Også de økonomiske ressursene har vært enklere å styre og å fordele likt mellom sykehusene.

For oss ledere har omorganiseringene gitt nye utfordringer. Nettopp fordi mange av de vi skal lede befinner seg langt borte: *Mange av dagens sykehusledere synes å "møte veggen" i styringsklemma mellom helseforetakets strukturelle avstandsløsninger og sykehusorganisasjonens behov for nærhet.* (Førsteamanuensis Egil Marstein ved Institutt for offentlige styringsformer ved Handelshøyskolen BI – 2005)

Vi vil mene at strukturendringene har ført til fordeler som overstiger ulempene.

Omorganiseringene har likevel endret forutsetningene for å lykkes som ledere. Vi må være bevisste på hva det betyr å være leder over distanse. Den nye hverdagen krever at vi tar i bruk nye virkemiddel og at vi forsterker de eksisterende virkemidlene for å oppnå de ønskede resultater. Det er dette vi ønsker å belyse gjennom denne oppgaven.

1.1 Problemstilling

Gjennom historien vår, teoriene og drøftingene vil vi studere hvordan ledelse over distanse utfordrer, og hvilke virkemiddel som er nødvendige for å sikre god ledelse.

1.2 En historie frå Helse Sunda

Det er det siste møte i kirurgigruppen i Helse Sunda. Gruppen er satt sammen av åtte personer. Kirurger fra alle de fire sykehusene, ledelsen i avdeling og divisjon, vernetjeneste og tillitsvalgte. Jeg er der som divisjonsdirektøren sin overordnede.

Syv av de åtte, er samstemte om at bløtdelskirurgien i Helse Sunda skal funksjonsfordeles. De tre minste sykehusene; Kjøtta, Blystad og Vestvik skal spisse kompetansen mot elektiv kirurgi. Hammer sykehus skal ta alle de akutte operasjonene.

Bare en person, seksjonsoverlegen på Kjøtta, er skeptisk. Han vet at fagmiljøet hjemme er i mot dette.

Mot slutten av møtet blir informasjon til fagfolkene, til avdelingene, sykehusene, kommunene og media tema. Alle er enige om at de lokale seksjonsoverlegene må ta jobben. Noen av oss ser med litt spørrende øyne på Kjøtta-legen, og det blir presisert hvor viktig denne oppgaven er. Etter møtet kontakter jeg ham og ber om at han ringer meg hvis han møter utfordringer.

Jeg tar også kontakt med divisjons- og avdelingsledelsen, uttrykker min bekymring for at dette kan gå galt, og ber om at de snarest reiser til Kjøtta for å holde møter og at de informerer godt.

Det som gjør meg mest urolig er at vi ikke har noen lokale ledere med delegert ansvar på Kjøtta sykehus. Divisjons- og avdelingsledelsen er plassert på Hammer. Seksjonsoverlegen på Kjøtta presiserer at han bare er faglig rådgiver, og oversykepleieren, som har ansvaret for sengeposten og sykepleierne, har ingen fullmakter over legene. Dermed skal endringen, som alle legene, andre tilsatte og lokalmiljøet er i mot, gjennomføres med en ledelsesavstand på femten mil.

Et halvt år senere kan vi telle opp ett besøk av lederen for helse- og omsorgskomiteen på Stortinget, fire møter med politikere, flere spørsmål i spørretimen på Stortinget, over hundre negative medieoppslag og delvis reversering av vedtaket om å sende alle akutt syke pasienter med behov for operasjon til Hammer.

Kapittel 2: Det teoretisk grunnlaget

2.0 Innledning

Helseforetaksreformen fra 2002 forsterket fokuset på ledelse som et middel for å oppnå kontroll og styring i omstillingen fra fylkeskommunal forvaltningsvirksomhet til fristilte helseforetak. I de fleste foretakene er den tradisjonelle avdelingsstrukturen erstattet med større blokker og etablering av sentraliserte strategiske ledernivå. Mindre enheter på ulike geografiske lokalisasjoner samles i klinikker der ledelsen sitter sentralt rundt adm. direktør. Lederen må forholde seg til medarbeidere som sitter på ulike geografiske lokalisasjoner. De har i begrenset

grad mulighet til å møtes fysisk og er avhengige av å kommunisere ved hjelp av ulike informasjonsteknologiske hjelpemidler. Lederen blir fjernleder. Med det menes at lederen har sin hovedarbeidsplass et annet sted enn medarbeiderne som skal ledes. I moderne organisasjonsstrukturer er tema ofte grad av fjernledelse. En leder kan være fjernleder i relasjon til noen medarbeidere og ikke i relasjon til andre. (Bjørnholt og Heen 2007). I en slik setting er lederskap avgjørende for kvaliteten og effektiviteten i gruppen (Fjermestad og Hilz 1999) Ledelse på distanse blir en funksjon både av både fysisk distanse og tilgjengelighet til lederen og stiller ledelsen over spesielle utfordringer (Connaughton og Daly 2003).

Det finnes begrenset litteratur som omhandler begrepet fjernledelse eksplisitt. Det meste av den kunnskapen som finnes, kommer fra forskning som omhandler fjernarbeid i hjemmet, konsulentstudier av spredte organisasjoner og ledelse av virtuelle team, som oftest er arbeidsgrupper i en organisasjon som arbeider fra ulike geografiske posisjoner ved hjelp av informasjonsteknologi. (Webster og Staples, 2006).

2.1 Tema for fjernledelse

Alister W Jury identifiserte gjennom dybdeintervju i 15 erfarne virtuelle team fem grunnleggende tema for ledelse for å skape tillit, kultur og motivasjon over distanse (Alister W Jury 2008).

1. Kommunikasjon
2. Teknologi
3. Tillit
4. Lederstil
5. Virtualitet

Vi velger å utdype disse fem temaområdene. I tillegg mener vi at organisasjonens kultur- og verdigrunnlag er så essensielt i forhold til fjernledelse at vi vier et eget punkt til dette.

2.1.1 Kommunikasjon

Allerede i utgangspunktet kan lederen gi retning og mål, klargjøre roller og framheve nødvendigheten av god kommunikasjon (Webster og Staples 2006). I en kommunikasjonsprosess kan en definere en sender og en mottaker. I enkel enveiskommunikasjon overfører senderen et budskap til mottakeren. Denne kommunikasjonsformen vil fungere dårlig i en gruppe der deltagerne har ulik bakgrunn, kultur og kompetanse. Kommunikasjon er utveksling av informasjon for å skape mening og felles virkelighet. Målet er å skape et miljø som inkluderer og verdsetter hver enkelt og skaper rom for deltagelse og tilbakemeldinger (Gibson og Gibbs, 2006). Det er avgjørende at verbale og nonverbale uttrykk henger sammen for å redusere tolkningsmuligheter og misforståelser (Assmann 2008).

Medlemmene lærer å kjenne hverandres reaksjoner i situasjoner gjennom både verbal og nonverbal kommunikasjon. Forskning viser at gruppen oppnår høyere grad av tillit og samhold når den møtes i en uformell sosial sammenheng tidlig i prosessen (Jarvenpaa og Leidner 1999). Tillit bygges i ansikt til ansikt relasjoner og må pleies over tid. I denne sammenheng understrekes også betydningen av ”small talk” for å bygge og vedlikeholde relasjoner over distanse (Connaughton og Daly 2003).

Lederen må i det daglige etablere robuste rutiner for kommunikasjon. Samhandlingen mellom medlemmene i gruppen bør beskrives i prosedyrer, regler og strukturer som fanger opp de daglige aktiviteter og gir anvisning på hvordan problem løses før de blir personlige. Faste forpliktende møter med kjent agenda er avgjørende for at hele gruppen skal være inkludert og ikke føle seg glemt og sikre at medlemmer på samme nivå får tilgang til samme informasjon til samme tid. De mest effektive lederne overkommuniserer med gruppen over distanse ved å bruke minst to ulike media for bringe fram viktig informasjon og sikre felles oppfatning av budskapet.(Connaughton og Daly 2003).

En gruppe som arbeider over distanse er også avhengig av regelmessige klare og tydelige tilbakemeldinger fra lederen. Det er avgjørende for at gruppen skal utvikle seg i takt med resten av organisasjonen og ikke utvikle holdninger og oppfatninger som ikke tjener virksomheten som helhet. Målet med konkrete og konstruktive tilbakemeldinger er motivasjon og muligheten for å justere kursen ved behov. (Assmann 2008)

2.1.2 Teknologi

Effektiviteten i teamet er avhengig av at deltagerne ønsker å bruke ny teknologi for å effektivisere arbeidet (Walczuch et al 2007). Teknologi som gjør kommunikasjonen innen teamet enkel, vil skape tette bånd og samhold i gruppen. (Webster og Staples 2006). Ulike teknologiske prinsipp vil være nyttige i ulike faser av gruppeprosessen. Kommunikasjon i sann tid (**synkron kommunikasjon**) f. eks telefon- eller videokonferanse og MSN, gir mulighet for umiddelbar respons og tar i bruk flere informasjonskanaler. Disse gjør at samtaler kan føres uavhengig av deltakernes plassering, men har den utfordring at møter over tid er slitsomme samt at nonverbal kommunikasjon ikke fremkommer. Videokonferanser gir deltakerne større mulighet til å få visuelle inntrykk enn ved telefonkonferanse. Videokonferanser er teknisk noe krevende, men nye løsninger knyttet til konferanser via web-kamera forenkler dette. MSN er oppfattet å være et virkemiddel for uformell kommunikasjon, uttrykkssted for uformelle samtaler, sinnsstemninger og lignende. Aktiv bruk av MSN vil altså kunne senke terskelen for kommunikasjon i forhold til e-post.

Ved **asynkron kommunikasjon** blir budskap og respons gitt til ulike tidspunkt, eks. e-post, elektroniske oppslagstavler eller diskusjonsforum på internett. Asynkron kommunikasjon er mindre ressurskrevende og effektivt i deler av en prosess, men fanger ikke opp spontane uttrykk og nyanser i det nonverbale budskapet. Asynkron kommunikasjon er informasjonsfattig i den forstand at den åpner færre informasjonskanaler. E-post gir en effektiv og sporbar kommunikasjon. Den er lett å sortere og gruppere. Meldinger blir imidlertid ofte tekniske ved at man ikke får frem verbale nyanser som fremkommer i talespråk.

Gruppen må bruke den teknologien som tjener medlemmene best både i oppgaveløsning og mellommenneskelig relasjoner. (Kjøde 1999)

2.1.3 Tillit

Fleksible organisasjoner bygger på økt delegering, selvstendige initiativ og problemløsning. I virtuelle team med medlemmene geografisk spredt vil administrasjon på mikronivå være umulig. O'Hara-Devereaux og Johansen (1994) hevder at bare tillit kan hindre at geografisk distanse blir psykologisk distanse. Lederen må utvikle relasjoner med teamet basert på tillit som igjen er resultat av åpen og spontan kommunikasjon. Tillit er et nøkkelbegrep for å redusere stress og spenninger innad i gruppen for dermed å øke ytelse og effektivitet. (Staples et al, 2005). Tillit er en indikator på at hver enkelt er komfortabel med de psykologiske arbeidsmiljøet, støtte, åpenhet, gjensidig respekt og evnen til å ta sjanser (Gibson og Gibbs, 2006). Tillit bør bygges i en tidlig fase i etableringen av arbeidsgruppen. Det er tre avgjørende faktorer som påvirker tilliten i gruppen. For det første må medlemmene være trygge på kompetansen til de andre medlemmene og tro på at prosjektet er mulig å gjennomføre. Den andre faktoren er knyttet til den enkeltes personlige integritet ved å unngå ufordelaktig omtale utad og sørge for at alle medlemmene får viktig informasjon samtidig. Det tredje forholdet er omtanke for de andre gruppemedlemmene og forståelse av hvilken effekt avgjørelser i gruppen har for omgivelsene (Duarte og Snyder 2001).

2.1.4 Lederstil

Bass (1990) beskriver en glidende overgang mellom viktige ytterpunkter innen lederskapsforskningen. Hans modell beskriver ledelse ut fra styrken på den ledelsen som blir utøvd. Modellen skiller mellom transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og "laissez faire-ledelse". "**Laissez faire**" ledelse betegner et lederskap som i kortere eller lengre perioder kobler seg fri fra sine medarbeidere. I den praktiske hverdagen vil betoningen av de ulike elementene i Bass' lederskapskontinuum være avhengig av oppgavene i teamet og i hvilken fase

gruppen jobber. I noen situasjoner er det riktig og mest effektivt å utøve en instruerende og mer autoritær ledelse, mens andre oppgaver er mest tjent med mer frikobling av lederen. Alister W Jury har vist i sitt arbeid at både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kan skape jobbtilfredsstillelse. Klart definerte roller er sentralt i relasjonen mellom transaksjonsledelse og jobbtilfredsstillelse, mens transformasjonsledelse er sterkere avhengig av tilgjengelighet fra lederen og at lederen har tilstrekkelig tillit (Alister W Jury 2008).

Transaksjonsledelse innebærer at lederen gir medarbeiderne positiv eller negativ respons i forhold til innsats og grad av måloppnåelse. Belønning eller sanksjoner er kjent fra tradisjonelle industrielle hierarkiske autoritære styringsmodeller og bygger på et grunnleggende syn at arbeidstakerne handler ut fra egeninteresse og motiveres av et bytteforhold mellom leder og medarbeider. Transaksjonsledelse kan oppfattes som en videreføring av oppgaveorientert ledelse beskrevet i Blake og Moutons lederskapsmatrise (Skogstad og Einarsen 2004). En uttalt bruk av transaksjonsvirkemidler kan virke destruktiv i virksomheter der kunnskapen er forankret langt ned i organisasjonen. (Hillestad 2008).

I moderne kunnskapsorienterte virksomheter ligger ofte motivasjonen i indre intellektuell motivasjon og måloppnåelse i seg selv. Et særtrekk som kjennetegner intensivt kunnskapsarbeid er egenmotivasjon som igjen er en konsekvens av tre psykologiske tilstander; opplevelse av ansvar for produktet, opplevelse av mening i en større sammenheng og kjennskap til resultatet av arbeidsinnsatsen (Hackmann og Oldham 1980). I en slik sammenheng må lederen ha fokus på inspirasjon av medarbeiderne til bedre å lede seg selv gjennom delegering av myndighet og desentralisering av makt (Manz og Sims 1987). Lederen får store utfordringer med å bli en legitim rollemodell der vilje, holdninger og ferdigheter er viktigere enn formell stilling (Haukedal 2006)

I litteraturen som omhandler virtuelle team er **transformasjonsledelse** framhevet som en fornuftig strategi. Lederen skal inspirere og formidle en visjon for prosjektet for å skape entusiasme og energi hos deltagerne. (Webster og Staples 2006). Begrepet stammer opprinnelig fra en studie av politiske ledere og bruk av virkemidler for å oppnå påvirkning. (Burns 1978) Transformasjonsledelse er forbundet med karismatisk lederskap. Her framheves betydning av visjonære og inspirerende egenskaper hos lederen. Lederen skal gjennom sin kognitive kapasitet fortolke og gi mening til organisasjonen. Videre skal lederen være aktivt engasjert og bruke emosjoner for å øke motivasjon og prestasjon i organisasjonen. Transformasjonsledelse skal resultere i medarbeidere som opplever tillit, lojalitet og respekt overfor lederen.(Haukedal 2006) Transformasjonsledelse kan betraktes som en videreføring av menneskeorientert ledelse der relasjonelle faktorer og inspirasjon er framtonet som motivasjonsfaktorer (Hillestad 2008).

2.1.5 Virtualitet.

Virtualitet er et lite definert begrep i det norske språk, men er sentralt i litteratur som omhandler ledelse over distanse. En virtuell virkelighet lar deltagerne navigere i en verden av visualiserte data. Forfatteren William Gibsons har gjennom sine fantasier om Cyberspace påvirket mye av tankegangen rundt virtualitet og muligheten til å ”sansen den fysiske opplevelsen til et annet menneske”. I et forsøk på å knytte begrepet til humanistisk tradisjon kan man skjele til Duns Scotus, som levde så tidlig som på 1300-tallet. Scotus mente at reelle objekters mangfoldige, empiriske kvaliteter kunne sammenfattes til en enkelt enhet. Disse enhetene kunne ikke sanses empirisk, men eksisterte som *virtuelle* objekter. Televirtualitet betegner kombinasjonen av virtuell virkelighet og datakommunikasjon. Via telenettet, internett og andre datanettverk kan flere brukere møtes i samme miljø på tross av at de befinner seg på ulike geografiske lokalisasjoner. Videre handler det om personens evne til å håndtere og tolke en rekke samtidige signaler ut fra ulike virtuelle kommunikasjonskanaler. (Aurebekk, 1999).

Evne og mulighet til å ta i bruk dette grensesnittet som moderne datakommunikasjon gir, er av stor betydning for samhandlingen over distanse. Virtualitet, altså lederens evne til å opptre i det virtuelle rom, er en ledelsesmessig utfordring som er lite beskrevet i teorisammenheng.

2.1.6 Kultur

Virtuelle grupper har ofte medlemmer fra ulike profesjoner og ulik kulturell bakgrunn. I enhver organisasjon og bedrift vil den psykososiale og kulturelle basis være grunnlaget for resultatene av den målstyrte virksomheten over tid. (Fløistad 2008). Med kultur i denne sammenheng menes felles verdigrunnlag, kollektiv måte å tenke på og logikk og normer for hvordan en handler. Ut fra ulik bakgrunn vil det kunne oppstå ulikheter i møtekultur, kommunikasjon, arbeidsmetoder og problemløsning. Personer med samme kulturbakgrunn kan flokke seg sammen og skape grenser og motstand mot samarbeidet innad i gruppen. Ulike undergrupper og subkulturer vil kunne skape vansker med å bygge tillit og medføre misforståelser og sågar personlige konflikter. Kommunikasjon over avstand mellom medlemmene i gruppen kan vanskelig korrigere for kulturforskjeller ettersom en vanskelig kan fange opp nonverbale uttrykk. Det er avgjørende at lederen er bevisst disse kulturforskjellene og aktivt skaper felles samarbeidskultur med felles normer for samhandling. (Gibson og Manuell 2003).

”Den første betingelsen for utøvelse av klokt lederskap er dyp kunnskap om sentrale verdier i organisasjonen. Selv om verdier ofte følger profesjoner, og dermed næring, så er antakelig også verdisystemene relativt organisasjonsspesifikke, slik at nye ledere må benytte sin første tid til å samle kunnskap om disse. Slik verdikunnskap kommer ikke av seg selv” (Rune Lines 2007).

Det psykososiale miljø og bedriftens kultur er sterkt knyttet til virksomhetens verdigrunnlag og dermed også verdibasert ledelse. Den russiskfødte amerikanske filosofen Ayn Rand definerer verdier på følgende måte: ”Verdier er det man arbeider for å oppnå eller beholde.”

I følge Helen Bjørnøy (pers. meddelelse) hviler verdibasert ledelse på to hovedpilarer; 1) verdiproduksjon i samfunnet (religion, livssyn, ideologi og vitenskapsteori) og 2) kommunikasjon på ulike nivå. ”Verdibasert ledelse handler om å konsentrere oppmerksomheten om visjon, misjon og kjerneverdier og i å høyne den etiske sensibiliteten hos alle ansatte. Verdier skal nå tydeliggjøres, etterspørres og omsettes til praktisk handling.” (Aadland, 2005).

Kapittel 3: Drøfting på bakgrunn av teori, historie og erfaring.

3.1 Viser vår historie en allmenngyldig utfordring?

I dette kapittel bruker vi Alister W Juri sine 5 fokusområder for ledere og ser disse opp mot den virkelighet som møter oss i sykehus-norge og som er synliggjort i vår historie (kapittel 1.2). Det er følgelig grunn til å reflektere om denne historien generaliserbar og representativ for de utfordringer norske sykehus står ovenfor knyttet til fjernledelse? Vi har innen rammene av denne oppgave ikke foretatt en empirisk undersøkelse knyttet til dette, men ut fra vår bakgrunn fra ulike helseforetak og kontakt med andre helseforetak, mener vi at historien viser en gjenkjennbar utfordring. Mange helseforetak og helseledere vil ha nytte av den drøftingen og de konklusjoner vi kommer frem til ut fra dette perspektivet.

3.2 Kommunikasjon

3.2.1 Er bevissthet rundt kommunikasjon viktigere for fjernledere enn for andre ledere?

Åpen og tydelig kommunikasjon er en grunnleggende forutsetning for å lykkes som i en kunnskapsorganisasjon. Utfordringene knyttet til dette øker med avstand. Avstanden påvirker, både direkte og ikke minst tolkningsmessig, både det som mottas og det som gis av informasjon i kommunikasjonsprosessen. Videre øker faren for mistenkeliggjøring om at informasjon holdes tilbake og ikke minst gjør avstand det mer krevende å se og bekrefte den enkelte medarbeider. At kommunikasjon trekkes frem som det første punktet i forbindelse med vellykket fjernledelse er derfor ikke tilfeldig.

Om kommunikasjonen begrenses, som i vår historie til kun å handle om formelle møter og referater, vil det ved avstandsledelse være en rekke signaler som ikke fanges opp.

Vi vil i dette kapitlet vil fokusere på metoder for å sikre god kommunikasjon. Mye av begrunnelsen for hvorfor kommunikasjon er viktig fremkommer også i de to neste kapitlene om ledelse og tillit.

3.2.2. Fokusområder for god kommunikasjon over avstand

Den svenske forfatteren Mimi Engestang fokuserer i sin bok om distanseledelse på behovet for at kommunikasjon skjer på mottakerens vilkår (Engestang 2004). Dette er jo for så vidt ikke noe sensasjonelt. Denne sannhet har vært kjent i lang tid, men forholdet utfordres langt mer over distanse.

Dette illustreres i vår historie. Her ser vi enkelte forsøk på å kontrollere at budskapet var oppfattet og akseptert, men det ble ikke foretatt noen verifikasjon før fiaskoen var et faktum. Historien viser på en forenklet måte nødvendigheten av ekstremt tydelig kommunikasjon fra avstandslederen til medarbeiderne og ikke minst fra medarbeidere til ledere.

I stor grad vil dette kunne oppnås gjennom banale og enkle teknikker som å være overtydelig, få verifisert mottakers oppfatning med egne ord, tydeliggjøre flere milepæler en det man er vant til, og lignende. Det er også viktig med økt fokus på feedback da en ved fjernledelse ikke vil få de løpende tilbakemeldinger ”nære” medarbeidere ellers får og gir gjennom små setninger og kroppsspråk i det daglige.

Videre vil det være viktig å kommunisere ”det fulle bildet” slik at medarbeideren forstår hvilken kontekst arbeidsoppgaven skal utføres i. Dermed også får de mulighet til reelt å bidra med sin kunnskap i problemløsningen. Dette er særlig viktig i kunnskapsbedrifter der behovet for å se helhet er ett viktig element i motivasjonen av medarbeiderne.

Et annet viktig begrep innen kommunikasjon, som bla. fremheves av Engestang (2004), er å lytte. En god avstandsleder må mestre dette bedre enn andre. Setter man dette sammen med Bergums erfaringer om at manglende synlighet gir fare for manglende forståelse og feiloppfatninger (Bergum 2009), er man kanskje ved en av kjerne i kommunikasjonsutfordringen for fjernledere. Det er fort gjort at det blir mindre kommunikasjon, færre muligheter til uformell kommunikasjon, og ofte manglende ”informasjonsrikhet”. For å forhindre dette må man aktivt sørge for å vise seg og å lytte gjennom de ulike kanaler en har, og en må ”overforsikre” seg om at det budskapet man ønsker å komme med faktisk kommer frem.

En må videre ta ekstra skritt for å sikre kommunikasjon også om sosiale forhold med medarbeidere. Sosiale forhold har stor betydning for en persons jobbutøvelse og ved fjernledelse er det er rekke aspekter man ikke så lett får med seg i forhold til en ”nær” medarbeider.

Mange vil kanskje hevde at vi anbefaler en type overkommunikasjon i forhold til våre kunnskapsrike ansatte. Det er delvis rett. Vi mener imidlertid det er viktig å gjøre nettopp dette, hvilket også støttes av Bergum (2009). Han fremhever nettopp overkommunikasjon som et nøkkelord for fjernledere. Det støttes som nevnt i teoridelen også av Connaughton og Daly (Connaughton og Daly 2003) som fremhever at de mest effektive lederne overkommuniserer med gruppen over distanse ved å bruke minst 2 ulike media for bringe fram viktig informasjon og sikre felles oppfatning av budskapet.

3.2.3 Arenaer for kommunikasjon

En ting er å være bevist på behovet for god og tydelig kommunikasjon. Like viktig er det å være bevist på de ulike arenaer for kommunikasjon. Vi kan grovt sett dele disse arenaene i to typer;

- Kommunikasjon via teknologiske plattformer.
- Direkte kommunikasjon.

Kommunikasjon via tekniske plattformer har en rekke muligheter slik vi som kommenterer i kapitlet om teknologi (kap.2.1.2). I dette kapittel vil vi konsentrere oss om hvilken innvirkning denne kommunikasjonsformen har for budskapets gjennomslagskraft. For en fjernleder er det særlig viktig å huske på at kommunikasjonen via tekniske hjelpemidler lett kan bli forvrent:

- Meldingene over disse mediene blir kortere, og kan bli mer tekniske / unyanserte enn ved samtale ansikt til ansikt.
- Meldingene blir mer tolket ut fra mottakers syn på avsender og mottakers sinnsstemning.
- Det er vanskelig å få bekreftet for lederen at budskapet er reelt mottatt og akseptert.
- Uformelle signaler, kroppsspråk, ”småprat” og lignende kommer ikke frem.

Mange vil hevde at videokonferanse eller pc med kamera vil føre deg oss forbi disse hindringene. Dette mener vi ikke medfører riktighet. Konferanser via billedmedier gir noen fordeler frem for kommunikasjon via mail eller telefon, men litteraturen er entydig på at direkte menneskelig kontakt er avgjørende for å lykkes. Det er derfor viktig at det settes av tilstrekkelig tid til fysiske møter, både formelle og uformelle. Teknikker som å legge arbeidsdager til den enkelte lokasjon, sørge for jobbrotasjon og lignende kan også benyttes.

Hensikten med direkte kommunikasjon er tredelt:

- 1) Sørge for at leder og medarbeider kan fange opp gjensidige signaler som ikke formidles så tydelig over telefon.
- 2) Legge til rette for anledninger der ”small talk” og lignende kan gjennomføres ansikt til ansikt. Dette øker grad av tillit og kjennskap til hverandre og gjør det lettere med senere ”small talk” via tekniske kanaler.

- 3) Legge grunnlag for å lære hverandre å kjenne bedre sosialt, slik at man bedre kan tolke signaler den andre part kommer med i møter og samtaler som foregår over avstand.

Vi legger altså til grunn at fjernledere må bruke tid ute på hver lokasjon. Særlig viktig er dette i startfasen når det er viktig å bli trygge på hverandre som personer og å etablere en felles kultur.

3.3 Ledelse og kultur

Det ligger som en grunnleggende forutsetning i vår oppgave at sykehusene er inne i, og vil fortsette å være i, kontinuerlig omstilling. Følgelig må vi forutsette at lederen er avhengig av å påvirke og utvikle organisasjonen i retning av nye mål. Uavhengig av om man leder på distanse eller ikke, vil dette sette krav til en proaktiv og bevisst ledelse. Det må legges vekt på å oppnå en felles kultur.

Disse momentene mener vi hører nøye sammen og vi velger derfor å behandle Alister W Juri sitt punkt om lederstil sammen med vårt fokus på kulturbygging i ett felles kapittel.

Det vil være svært vanskelig å gjennomføre nødvendige omstillinger og lede sykehus uten at man har med seg store grupper i fagmiljøene, og da i særlig grad legene. Dette poenget forsterkes, som illustrert i vår historie, over avstand. Ledelsen må altså forutsettes å være aktiv. En mindre aktiv lederstil, som for eksempel "laissez-faire" mener vi at i liten grad passer inn i den kontekst sykehusene og dets ledere står i, hvilket også vises i vår historie. Der legger ledelsen seg åpenbart for mye bakpå i forhold til folkene på det berørte lokalsykehus.

Situasjonen som er vist i historien kunne både vært forebygget og senere skadebegrenset med en mer aktiv lederstil.

Om vi tar utgangspunkt i de to teoriene knyttet til transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, kan vi argumentere for at begge ledelsesformer kan benyttes i sykehus, men i noe ulik grad ovenfor ulike grupper av ansatte. Leger og en rekke av de andre ansatte vil i stor grad ha en verdibasert tilnærming til det å jobbe på sykehus. Følgelig vil de ansatte ved sykehus, ved siden av de naturlige krav til lønns og arbeidsforhold, også i stor grad fokusere på hvordan og hvorfor de utøver sitt yrke, hvor stor grad av påvirkning de har over sin arbeidshverdag og ikke minst hvordan arbeidet passer inn i en større sammenheng.

Lederen må i denne konteksten legge vekt på ulike forhold for å skape entusiasme og energi.

Dette stiller klare krav til lederrollen og, som vist i teoridelen, er transformasjonsledelse en egnet strategi for å møte dette over avstand. Verdibasert ledelse og kunnskapsledelse er andre sentrale lederteorier som vi ut fra dette mener en avstandsleder bør kjenne og benytte som sentrale

virkemidler i sitt lederskap. Denne drøfting tar ikke for seg disse forhold eksplisitt og det vises derfor til teoridel og relevant litteratur for mer informasjon om disse teoriene.

3.3.1 Kulturbygging som virkemiddel

En grad av felles kultur og verdier er et kjerneområde for en kunnskapsorganisasjon som vil lykkes. Om ikke lederen klarer å skape en prosess som etablerer en felles plattform for mål og verdier vil arbeidet med å skape morgendagens helsevesen bli mye tyngre. Vi mener at aktiv bruk av verdier er viktige i slik kulturbygging i sykehussektoren. Dette begrunnes i det verdigrunnlag som ligger til grunn for mange helsearbeideres utøvelse av sitt yrke, samt i at samfunnet rundt sykehusene også har klare meninger om sykehusenes tilbud ut fra et verdiperspektiv. Vi hevder derfor at det er essensielt at vi ved avstandsledelse etablerer et tillitsforhold mellom de ulike aktørene om at alle faktisk har et verdisyn der de er genuint opptatt av pasientenes beste. Får man til dette er arbeidet med kulturbygging vesentlig lettere. Dette behovet er også omtalt i kapittelet om tillit.

Nødvendigheten av å arbeide aktivt med kultur og verdier forsterkes ved avstand mellom enhetene. Innen ett sykehusbygg kan lederen i stor grad kunne gå rundt og kommunisere med medarbeidere. Lederen kan aktivt påvirke kulturen og til en viss grad gå rundt viktige kulturbærere i organisasjonen med korrigerende informasjon dersom enkelte av disse ikke bidrar til ønsket utvikling. Lederen kan også tidlig oppfatte avvik mellom mål og oppfatninger ute i organisasjonen, samt foreta tiltak for å korrigere i forhold til dette. På avstand blir dette betydelig vanskeligere..

For å skape en langsiktig stabil situasjon må lederen derfor sørge for å etablere en grad av felles kultur og etablere felles mål på tvers av ulike lokaliseringer. Vi vil imidlertid hevde at det ikke er slik at alle lokasjoner må ha 100% like kulturer. Dette vil neppe heller være mulig eller ønskelig å oppnå bl.a som følge av behovet for å skape en kultur tilpasset lokale forhold. Fjernledere må derfor definere hvor stor grad av felles kultur som er ønskelig.

En annen faktor er at en leder faktisk har begrenset mulighet til kulturpåvirkning. Det er en rekke andre aktører (politikere, lokalsamfunn, lokale ansatte og andre) som i stor grad er de viktigste lokale kulturpåvirkere.

Lederen må derfor velge ambisjonsnivå og bruke virkemidler tilpasset dette. Prøver man å påtvinge ytre lokasjoner en 100% felles kultur vil man ganske sikkert ”brekke nakken”. Vi vil hevde at det viktigste for lederen er å bruke energi på å få en felles kultur knyttet til overordnede mål og ambisjoner. Disse bør i størst mulig grad være fokusert i retning av ønsket kvalitet i tilbudet til pasientene. Videre må lederen jobbe aktivt med å sørge for at lokale kulturer ikke

utvikler seg til negative subkulturer da slike kulturer med høy sannsynlighet vil hindre langsiktig måloppnåelse.

Det er en rekke teknikker som kan brukes i kulturbygging, og det vil favne for vidt for denne oppgaven å omtale disse. Vi vil imidlertid trekke frem at man vil trenge gode ambassadører ute på den enkelte lokalisasjon. Dette vil naturlig være sentrale fagfolk og / eller lokale ledere i den grad man har dette på plass. Videre vil vi minne om at den enkelte medarbeidere i en kunnskapsbedrift må føle at de faktisk er en del av kulturen og at de har vært med å påvirke den. Det betyr ikke at ledelsen ikke kan påvirke og styre kulturen, men man må være nøye i sin bruk av metodisk involvering slik at medarbeiderne faktisk føler medansvar for den kultur som er valgt.



1: Kulturbygging: Finn ut hva som kan motivere fagfolkene lokalt.

I arbeidet med å skape en god kultur kommer vi også inn på det andre ”benet” i verdibasert ledelse, nemlig kommunikasjon.

Kommunikasjon er omtalt i forrige kapittel og gjentas derfor ikke her.

Avslutningsvis i dette avsnitt vil vi illustrere disse poenger gjennom vår historie. Her ser vi at ledelsen hadde et budskap som nådde alle på ”hovedsykehuset” der aktørene hadde en felles kultur, mens det ikke var tatt hensyn til at det lille sykehuset hadde andre verdier og en annen kultur. Deres kultur og verdier var i stor grad tuftet på kulturen i deres lokalmiljø, og ikke på synet til sykehusledelsen. Den sentrale ledelsen synes verken å ha forsøkt å påvirke denne kulturen, eller å ta hensyn til den i sin kommunikasjon. Hadde ledelsen over tid jobbet med å sette seg inn i, og i størst mulig grad påvirke den lokale kulturen, så hadde utfallet kunne blitt et annet. For det første kunne man oppnådd en større grad av konsensus, men ikke minst hadde ledelsen kunne forstått hvordan budskapet ville bli mottatt lokalt og kunnet sette inn tiltak i forhold til dette. I arbeidet med å påvirke og forstå den lokale kulturen kunne ledelsen med fordel involvert et vidt spekter av kulturbærere, dvs ikke bare ansatte, men også lokale politikere og andre viktige lokale meningsbærere.

3.3.2 Forutsigbarhet og trygghet

Et annet moment vi vil trekke frem viktigheten er ledelsen oppleves å ha forutsigbarhet, trygghet og tydelighet. Når ledelse og medarbeidere ikke omgås til daglig vil medarbeideren ha behov for større grad av forutsigbarhet og trygghet i forhold til ledelsen enn en medarbeider som omgår lederen til daglig og dermed lettere kan oppdage nyanser og årsaker til kortsiktige endringer. Fjernledete medarbeidere vil derfor raskere en andre kunne føle usikkerhet og stress om de ikke ser lederen som forutsigbar og trygg. Fjernledere må følgelig i større grad en andre fokusere på å være forutsigbare og tydelige i sin lederstil.

Uten en forutsigbar ledelse som er bevisst hvilke krav som stilles til ledelse over avstand, er det også fare for at det utvikles ulike negative stressfaktorer i organisasjonen (i motsetning til positive stressfaktorer). Dette kommer på toppen av en rekke andre forhold rundt fjernledelse som kan føre til negative stressfaktorer. Fjernledere må være bevisst sin rolle i å forebygge slike forhold og det stiller krav til kognitive ferdigheter og kompetanse i å håndtere mellommenneskelige relasjoner. For utfyllende stoff om dette vises til Skogstad (2000) som gir en god oversikt over ulike stressfaktorer og deres betydning i en kunnskapsorganisasjon.

3.3.3. Noen andre viktige poeng for fjernledere.

Selv om det er viktig med felles kultur, forankring av prosesser og involverende ledelse vil det være situasjoner, eksempelvis som følge av krav fra eier, der lederen må gjennomføre endringer uten at slik forankring er sikret. Det er da viktig å raskest mulig legge til rett for god fjernledelse i den hverdag som kommer i etterkant. Vi vil også minne om lederens mulighet til å endre fokusområde og intensivere kontakt med de ytre lokasjonene i slike faser.

Det er også positive muligheter i ledelse over avstand. Bergum (2009) gir noen eksempler:

- Innovasjon ved å møte nye folk med nye ideer
- Motivasjon ved å møte nye folk
- Fjernlokaliserte kan bli mindre forstyrret og må klare seg og utvikle seg selv

Fjernledere må være bevisst disse mulighetene og utnytte dem i utvikling av organisasjonen.

3.4 Tillit

Tillit er et begrep som går flere veier. Fra leder til medarbeider, fra medarbeider til leder, mellom medlemmer av en gruppe og ikke minst mellom ulike grupper. At tillit er tilstede i organisasjonen er viktig for å oppnå resultater, legitimitet, et godt arbeidsmiljø og for å forebygge stress og negative sosiale relasjoner.

Sykehusledelse var tidligere basert på en lokal tydelig leder som gikk i bresjen for å fremme sykehusets interesser, mens dagens ledelse i langt større grad må være motivator og pådriver i endringsprosesser. Lederen må også formidle samfunnets krav og målsettinger for helsevesenet til medarbeiderne. Samtidig må lederen ta med i sin vurdering at medarbeiderne har sine egne faglige mål. Dette er utfordrende i et fjernledelsesperspektiv. Ledelsesforskere (bl.a. ved AFI) peker på at der man tidligere fikk autoritet i kraft av sin stilling, må lederne nå i økende grad begrunne sin autoritet. Det vil også innebære at tillit og legitimitet må opparbeides.

Vår historie viser en situasjon der den sentrale ledelsen åpenbart ikke hadde fått opparbeidet den nødvendige tilliten ved det lokale sykehuset. Dermed ble det ikke nødvendig lojalitet til beslutningen slik at den kunne gjennomføres. Dette viser en av hovedutfordringene ved fjernledelse: Tillit, som er en grunnleggende faktor for god ledelse, må opparbeides. Det er ikke noe en kan kreve. Prosessen med å bygge tillit påvirkes i stor grad av den fysiske nærhetsfaktoren. I sykehus vil, som tidligere nevnt, hensynet til pasienten være en av de viktigste drivere for mange medarbeidere. Vi mener derfor at grad av tillit i stor grad vil ha sammenheng med hvordan partene oppfattes å jobbe for pasientenes beste. Ledelsen må aktivt vise sitt verdisyn og sine visjoner for en god pasientbehandling.

Videre er det viktig for å få tillit fra kunnskapsmedarbeidere at ledelsen viser åpenhet og respekt. De ansatte må involveres tidlig og selv få muligheten til å delta i prosesser, også de som ikke er enige. Ledelsen må vise at de lytter til sine lokale medarbeidere og at de har respekt for lokale synspunkter selv om de ikke er enige i dem. Ledere som kun plukker ut personer som blir oppfattet som ”lydige løpegutter” og som setter alle kritiske røster utenfor informasjons- og beslutningsflyt, vil neppe få tillitt. I historien fra Helse Sunda var det tydelig at seksjonsoverlegen var skeptisk. Denne skepsisen ble ikke godt nok ivarettatt og bearbeidet i gruppen og den ble derfor ødeleggende for implementeringen. Hans skepsis var en varsling om at en konflikt var nærliggende og burde vært anerkjent og innarbeidet i implementeringsplanen. Noen ganger må man kunne ignorere personer som konsekvent saboterer nødvendig omstilling, men i dette tilfellet var vedkommende en indikator på vansker som var å forvente i den videre prosessen.

Et annet område der tillit blir en viktig faktor er utvikling av de ansattes egenmotivasjon. For kunnskapsmedarbeidere er dette svært sentralt (Haukedal 2000). I sykehus kan dette gjøres ved å gi ansatte som fjernledes et selvstendig ansvar for utvikling av delområder på tvers i sykehuset. Dette kan gjøres ved å gi dem fagansvar på utvalgte områder på tvers av organisasjonsenheter, gi dem analyseoppgaver og lignende. Det er også viktig at ledelsen kontinuerlig har omtanke for de ansattes integritet og vurderer hvordan tiltak og synspunkter vil berøre disse.

Det er imidlertid ikke bare internt av det er viktig å utvikle tillit for å lykkes som leder. Som vår historie viser er også politiske myndigheter og samfunnet for øvrig en viktig aktør som sykehusledelsen må forholde seg til. Også på disse arenaene må det derfor utvikles tillitsforhold. Dette er en større oppgave som ikke omtales her

3.4.2 Lojalitet

Som vist i vår historie er lojalitet et begrep som henger nær sammen med tillit. I vår historie motarbeidet det lokale fagmiljøet vedtaket om funksjonsfordeling, samtidig som ledelsen tydelig

signaliserte mangel på tillitt nedover. Der det ikke finnes tillit er det ikke lojalitet og vise versa. Følgende av dette forsterkes av avstand. Lederens ansvar er å gi retning og mål, men arbeidstakerne har også et ansvar for selv å bidra i dette arbeidet og for å slutte rekkene når avgjørelsen er tatt. For å oppnå denne lojaliteten begge veier er det nødvendig at miljøene er trygge og åpne ovenfor hverandre.

3.4.3 Delegering

Omfanget av delegering og på måten delegeringen er gjort på betyr mye for den enkeltes oppfatning av om det foreligger tillit. Omfattende delegering er viktig i kunnskapsbedrifter som sykehus, og behovet forsterkes ytterligere ved fjernledelse. Dette går langs to akser:

- Behovet for tydelighet og skriftlighet: Dette behovet er til stede også ordinært, men over avstand er det en absolutt forutsetning å ha en klar skriftlig rolledeling og delegering. Fjernledelse vil også øke behovet for stillingsinstrukser e.l. som supplement til selve delegasjonsreglementet.
- Behovet for delegering i seg selv: Vi hevder at behovet er likt uansett avstand, men ved ”nærledelse” vil en medarbeider på en helt annen måte kunne ha en løpende avklaring i samarbeid med sin leder om gjennomføring av ulike handlinger. I ledelse over avstand vil det være en forutsetning at medarbeiderne føler seg trygge på hvilke beslutninger en kan ta selv og at det er delegert tilstrekkelig med fullmakter til at daglig drift kan gå knirkefritt.

At disse punktene forsterkes over avstand er ikke bare en funksjon av leder – medarbeiderrelasjonen. De forsterkes også fordi andre aktører, for eksempel medarbeidere av en lokal leder, regnskapsavdeling, personalavdeling, vikarer og lignende trenger tydelige avklaringer av hvilke fullmakter som ligger hvor i organisasjonen.

Det er også viktig å minne om at ledelsen kan bruke gradert delegering og inndragelse av delegering, som virkemiddel om en lokal leder hindrer nødvendig omstilling. Dette må brukes med stor omhu og må følges av kompenserende tiltak, som for eksempel økt nærvær ute på den aktuelle lokalisasjon, for å begrense skadevirkninger.

3.5 Teknologi

Bruk av teknologi oppfattes av mange som en selvfølgelighet, men det er viktig å se bredden i mulighetene, og ikke minst hvordan du utnytter disse. Som vist i teoridelen har deltakernes bruk av teknologi betydning for både effektivitet og samhold i gruppen. I dette kapittelet ser vi bruk av teknologien i fjernledelse ut fra to perspektiver:

- Bruk av teknologi i kommunikasjon
- Bruk av teknologi til datafangst og ledelsesinformasjon

3.5.1 Bruk av teknologi i kommunikasjon:

Teknologi vil effektivt kunne bidra i kommunikasjonen. Som beskrevet i kapittelet om kommunikasjon og som beskrevet i drøftingsdelen er det imidlertid en rekke begrensninger en må være oppmerksom på, men disse momentene gjentas ikke her. Vi vil hevde at mange av landets sykehus bruker de mulighetene som ligger i moderne teknologisk kommunikasjon i liten grad. Outlook / E-post er mye benyttet, men innen sykehusmiljøet er det mange som ikke bruker dette mediet på en effektiv måte (bruk av mappestruktur, ulike kalenderfunksjoner og lignende). Det er også begrenset bruk av ”nye” kommunikasjonsformer som MSN, videokonferanse, telefonkonferanse og lignende.

I foretak som er spredd over store avstander, særlig i distriktene, ser man dog en økende bruk av synkrone kommunikasjonsmidler, men det er enda langt igjen før vi kan si at dette brukes som et systematisk verktøy i hele sykehus-Norge.



Asynkron kommunikasjon får ikke frem alle nyanser!

Den manglende bruken kan skyldes manglende tilgang til de aktuelle verktøy, men i vil hevde at hovedårsaken til den manglende bruken ligger i helseledernes manglende kunnskap om disse mulighetene og ikke minst i deres manglende vilje til å ta de i bruk. For fjernledere er det derfor viktig å sette seg inn i mulighetene, og ikke minst er det viktig å være seg bevisst hvordan man bruker mediene i det daglige. En må herunder kjenne ulempene fordeler og ulemper som ligger i asynkron kommunikasjon, slik de er beskrevet i vår teoridel.

Det er også viktig å sette seg spilleregler for bruken: F.eks hevder vi at fjernledelse krever raske svar via mail (gjerne i løp av minutter). Dette fordi mail (og eventuelt MSN) i praksis erstatter mye daglige avklaringer som skjer mellom kolleger i ett samlet lokale. Behovet for slik rask respondering understrekes av Engestang (2004), Bergum (2009) m/ flere.

Videre er det viktig å være bevisste på hvordan en leder gode møter over avstand. Stikkord her er spilleregler, planlegging (papirer sendt ut i forkant, nummererte saker og avtale om hvem som introduserer saken) og gjennomføring av møtet (struktur, sett av tid til kaffepauser).

3.5.2 Bruk av teknologi til datafangst og ledelsesinformasjon

I forhold til de kommunikasjonsbaserte verktøy er nok dette området mindre påaktet innen fjernledelse, men vi vil hevde at det er like viktig. Dette skyldes at tiden som overordnede og underordnede har sammen begrenses ved fjernledelse.

Ledelsen vil alltid ha behov for styringsdata som forteller hvordan ting står til ved den enkelte enhet. Dette går særlig på nøkkeltall, måloppnåelse og regnskapsoppfølging. Kravet til slik rapportering synes å øke, helt fra departementsnivå og nedover. Slik rapportering er tidkrevende og om den tid overordnede og underordnede har sammen kun brukes på disse områdene vil følgende skje:

- Den underordnede vil føle en betydelig grad av kontroll og detaljstyring fra sin overordnede. Dette er kontrært til det vi vil ønske å oppnå i en kunnskapsbedrift.
- Fokus vil fjernes fra de områdene i driften som faktisk krever korrigering og ikke minst vil det ta fokus bort fra langsiktig utvikling, kvalitetsbygging og kulturbygging. Dette vil igjen ødelegge sykehusets langsiktige utvikling.

Løsningen er å tilrettelegge for mest mulig enkle og automatiserte ledelsesverktøy. Dette vil være en fordel i alle bedrifter, men behovet øker med avstandsledelse. Systemer som må på plass er:

- Ledelsesinformasjon: Systemer som genererer nøkkeltall automatisk. I dag har er ofte slike systemer knyttet til HR og økonomi. Vi vil hevde at det er minst like viktig med aktivitetsbaserte nøkkeltall, eksempelvis antall akutte innleggelser, antall utførte portøroppdrag, antall korridorsenger o.s.v. Ved å presentere både absolutte tall (for eksempel antall hofteoperasjoner) og vektete tall (f.eks. antall pr. kirurg pr. dag og pr. 1000 innb.) vil det fremskaffes et bredt bilde av virksomheten.
- Målstyring: Det er avgjørende med et tydelig målbilde. Mange legger stor vekt på strategidokumenter og omfattende måldokumenter. Vi vil hevde at dette kan gjøre målene så uklare at de ikke brukes. I moderne ledelse, og ikke minst i fjernledelse, er det viktig at måldokumentene er så enkle at de blir forstått og brukt. Følgelig vil vi hevde at det må lages enkle mål med tilhørende måleparametre. Gjøres rapportering på enkle og mest mulig automatiserte skjemaer kan det rapporteres månedlig uten at det oppleves krevende. På denne måten kan ledelsen løpende holdes orientert om måloppnåelsen uten at en behøver å bruke mye møtetid på temaet.
- I tillegg anser vi det som en forutsetning at man bruker felles systemer for avvikshåndtering, HMS-dokumenthåndtering, personalsystem, økonomisystem og

saksarkivsystem. Uten disse systemene vil nøkkeltall kunne komme ulikt ut og ikke minst vil ledere og medarbeidere bruke en masse unødvendig tid på å jobbe i ulike systemer.

Er disse forhold på plass vil leder og underordnet kunne forberede seg på møter på ett felles grunnlag. Tiden kan dermed brukes til de områder der det er behov for forklaringer / korrigeringer og frigjøre tid til utvikling som omtalt over.

En annen fordel med slike løsninger er at de som fjernledes får presentert data om sin virksomhet på en nøytral måte. De kan da selv analysere og trekke konklusjoner på bakgrunn av dataene på lik linje med ledelsen. Dette styrker den kunnskapsledelse og den delegering vi ønsker å oppnå.

Det kan anføres at det er krevende å få på plass alle disse teknologiske løsningene. Det er neppe noe sykehus som har alt på plass, og det krever både tid og store ressurser å innføre alt dette. Det må derfor foretas en streng prioritering ut fra lokale forhold om hvilke systemer som er mest kritisk å få på plass. Vi vil dog minne på at det nå foregår regionale og nasjonale prosesser for utvikling og standardisering av slike støttesystemer.

3.6 Virtualitet

De utfordringene vi har diskutert til nå handler for en stor del om forhold som er generelle for all ledelse, men som blir ekstra viktig ved fjernledelse. Med begrepet virtualitet kommer vi inn på et område som er mer særegent for fjernledere. Det kan riktig nok anføres at en toppleder må beherske virtualitet bl.a. i forhold til samfunn og media, men denne dimensjon belyser vi ikke her.

Virtualitet er lite beskrevet i teorisammenheng. Dette fordi begrepet og den atferd det belyser er så nytt at det enda ikke foreligger mye forskning på området. Det finnes heller ingen tydelige definisjoner av begrepet.

I vår forståelse av begrepet legger vi til grunn at virtualitet handler om en persons evne til å agere i en verden der det fysiske rom ikke er en faktor. Mens vi i kapitlet om teknologi la vekt på bruk av tekniske hjelpemidler handler dette altså om en persons evne til å opptre og utøve sitt lederskap uten at fysiske faktorer som kontorsted og fysisk kontakt spiller inn. Videre handler det om evne til å håndtere og tolke en rekke samtidige signaler ut fra ulike informasjonskanaler som telefon, mail, internett, media, MSN og så videre. Vi kan som nevnt i teoridelen illustrere dette med William Gibsons definisjon om å ”sansen den fysiske opplevelsen til et annet menneske”.

I vår historie ser vi at deltakerne ikke mestret denne utfordringen. Deltakerne klarte ikke å sansen stemninger og fange inn data på en tilstrekkelig måte for å forebygge situasjonen eller for å

komme med tidlig intervensjon når problemene meldte seg. Dette kan knyttes til at sykehuslederne i sin tradisjon, basert på å lede på ett lokalt sted, ikke er bevisst på denne dimensjon eller at de ikke evner å bruke den. De sanser rett og slett ikke hva som rører seg på andre lokasjoner når de selv ikke hører eller ser dette slik de er vant til fra folk de omgås til daglig. Delvis kan dette sees i sammenheng med alder og kulturelle forhold, men det må samtidig kunne stilles krav om at de ledere som faktisk påtar seg fjernledelse er villige til å lære seg å mestre denne utfordringen.

Som vi har vist i drøftingen om ledelse, kommunikasjon, tillit og teknologi så handler fjernledelse om å være enda mer bevisst og profesjonell på de samme ledelsesmessige verktøy som også er viktig å kunne beherske i ”nærledelse”. Når det gjelder virtualitet er dette i stor grad en dimensjon som kommer i tillegg ved fjernledelse.

Vi hevder at for å lykkes med fjernledelse må man beherske både tradisjonelle lederverktøy inn i en kontekst med utfordringer på grunn av avstand og man må beherske virtualitet. Uten denne evnen vil man mangle en grunnforutsetning for å oppnå god ledelse. Poenget underbygges av Engestang som ut fra sin erfaring konstaterer at ”at det tradisjonelle vis å organisere arbeid et og lede medarbeiderne på ikke strekker til for fremgang en distanseorganisasjon”(Engestang 2004).

3. 7 Er det mulig å være god fjernleder?

Mange kan oppleve at man som fjernleder stilles ovenfor så mange krav at det er umulig å møte dem uten å slite seg ut. Dette er forståelig. Som vi har vist i drøftingen er det en rekke forhold en fjernleder må ta hensyn til og fokusere på. Det stilles store krav til tilstedeværelse på ulike lokasjoner og følgelig krav til reising. Samtidig må en også være ekstra fokusert på en rekke arenaer for å sikre at en gir og mottar kommunikasjon på en tilfredsstillende måte. Det er følgelig grunn til å påstå at det stilles høyere krav til ”åndelig” tilstedeværelse og effektiv tidsbruk blant fjernledere enn det gjøres til ”nærledere”. Over tid vil dette oppleves som svært krevende og slitsomt, hvilket underbygges av erfaringer fra en rekke organisasjoner som har fjernledere.

For å kompensere for utfordringene som fjernledelse påfører den enkelte leder er det derfor viktig å foreta tydelige valg og prioriteringer for å sikre at en ikke brenner seg ut. Eksempler på slike teknikker er:

- Tydelig delegering, enkle måldokumenter og rapporteringsintervaller som faktisk følges opp. Dvs at du som fjernleder heller ikke skal gå inn i alle detaljer.
- Tydeliggjøre for dine medarbeidere og dine overordnede hva du kan makte og følgelig dempe forventningene. Særlig viktig er dette ovenfor medarbeidere som sitter nær deg og forventer at de kan få like tett oppfølging som fra en ”nærleder”.

- Skaffe deg ”pusterom”. Dvs dager der du ikke responderer på mail og lignende, men sitter uforstyret og jobber med strategi.
- Velg dine slag. Du kan ikke løse alt på en gang. Vær nøye med hvilke prosesser du vil kjøre og tørr å la andre ting ligge. Det er en stor fordel å være åpen om disse prioriteringene for å legge et riktig forventningsnivå i organisasjonen.

Kapittel 4: Konklusjoner

Vi har i foregående kapitler drøftet begrepet fjernledelse på bakgrunn av en historie fra Helse Sunda. Det er skjedd store organisatoriske endringer i norsk helsevesen de senere år. Ikke minst har den statlige helsereformen bidratt til dette. Mindre enheter er slått sammen og foretakene har fått sentralisert ledelse. Endret organisering har imidlertid ikke endret geografien, og mange steder er ledelse over avstand blitt vanlig. Denne utviklingen vil forsette. Mange helseforetak har opptil flere relativt store enheter under samme lederskap. Vi ser imidlertid at lederen møter mange av de samme forventninger fra de ansatte som tidligere da nærhet til den enkelte medarbeider og ledelse ved ”walking around” var mulig. Forventninger til lederen fra de ansatte og fra oppdragsgiverne er altså sprikende

Begrepet fjernledelse er imidlertid ikke entydig. Hverken i generelle teorier om ledelse eller når vi søker etter beskrivelser fra praktisk hverdag, er det mulig å beskrive denne type ledelse som noe kategorisk annet enn ”vanlig ledelse” med nærhet til de ansatte. Vi har i vår oppgave drøftet fem grunnleggende temaer ved ledelse over avstand; kommunikasjon, teknologi, tillit, lederstil og virtualitet. Vi har også lagt vekt på kulturbygging ut fra felles verdigrunnlag som en forutsetning for god fjernledelse.

Fjernledelse er ikke kvalitativt annerledes enn ledelse ved nærhet, men noen aspekter krever særlig oppmerksomhet. Fjernledelse er vanskeligere og noen forhold må vaktlegges noe annerledes enn ved tradisjonell ledelse.

Avstand setter krav til at kommunikasjonen innad i organisasjonen må være god. Synkron og asynkron medier har en del teknologiske begrensninger for at disse kan bli naturlige og effektive hjelpemidler. Det er imidlertid like mange utfordringer knyttet til at mulighetene som de elektroniske mediene gir i dag, ikke blir godt nok utnyttet. Forskning omkring elektronisk formidlet ledelse er ennå på et tidlig stadium. Det er funn som tyder på at medarbeidere kan tolke og respondere godt på ulike lederstiler som hovedsakelig gjennomføres gjennom elektroniske kommunikasjonskanaler. Det dokumenteres i studier at ledelse på distanse kan påvirke atferd og holdninger like effektivt som direkte sosial samhandling mellom ledere og underordnede. Det som gjør ledelse på distanse spesielt er de magre kommunikasjonsmediene

som vanskelig fanger opp non-verbal kommunikasjon og tilbakemeldinger. Det blir derfor vanskeligere å ”se” medarbeidere og fange opp dagliglivet ute ved de enkelte enheter. De fleste fjernlederne har også store utfordringer i å opprettholde de gode intensjoner om hyppighet, struktur og omfang i kommunikasjonen over tid.

Professor Jan Thorsvik ved NTNU (foredrag på Helse-Nord ledersamling 2009) har anført sannsynlige suksesskriterier for fjernledelse. Disse kan summeres opp slik:

- Lederen må så tidlig som mulig besøke og lære medarbeiderne å kjenne. Regelmessig ansikt til ansikt kommunikasjon med nøkkelpersoner er viktig.
- Evne til å tolke signal både i direkte samtale og formidlet gjennom elektroniske medier er avgjørende for å forstå arbeidsatmosfære og kultur.
- Mulighetene for god styring er størst når ledere lykkes i å utvikle en visjon som engasjerer og kommunisere visjonen på en måte som bygger tillit til lederen som person.
- Gjennom kulturbygging har ledere størst mulighet å påvirke medarbeidernes tenkning, handlinger og holdninger.

Dette er punkter som har stor gyldighet generelt for ledelse, men i særlig grad ved fjernledelse. Det er verdt å merke seg at ”ansikt til ansikt”-møtet blir særlig viktig de gangene det er mulig å få til. Lojalitet og tillit er forsetninger for å kun utøve ledelse. Disse henger sammen med tydelighet fra leder, forutsigbarhet og delegering av ansvar. Dette gir særlige utfordringer ved fjernledelse, men det er også mange erfaringer som tilsier at dette, med god planlegging, er mulig å etablere.

Vi har i fremstillingen også vektlagt og drøftet begrepet virtualitet. Vi definerte dette som en persons evne til å agere i en verden der det fysiske rom ikke er en faktor. Altså at det etableres kontaktpunkter for ledelse som er uavhengig av det fysiske møtet. De teknologiske hjelpemidlene vil være viktige for dette, men like mye vil suksess avhenge av lederens evne til å mestre denne kommunikasjonsformen.

Den gode fjernleder må altså mestre både den tradisjonelle lederens oppgaver og de mer ukjente utfordringene som avstand medfører. Som en kontrast vil vi imidlertid også avmystifisere denne rollen og fremheve at mye dreier seg om enkle forholdsregler. Vi har forsøkt å samle noen av disse i form av 11 konkrete huskereglene. Disse tar opp i seg det meste av det vi har vektlagt i vår fremstilling. Med en årvåkenhet på disse punktene mener vi at mange av de viktige prinsippene for god fjernledelse ivaretas og vil gi positive gevinster for arbeidsfellesskapet og ledelsen.

4.1 Lederens 11 huskereglene ved fjernledelse i sykehus

11 gode huskereglar for fjernledelse i sykehus

Vis tillit	<ul style="list-style-type: none">• ...da utnytter du dine kunnskapsmedarbeidere på en best mulig måte. Dette gir tilfredshet både for dine medarbeidere og ikke minst for pasienten.• ...og du får tillit og handlingsrom
Deleger	<ul style="list-style-type: none">• Tydelig og omfattende delegering utvikler både ditt og medarbeidernes handlingsrom.
Overkommunisier	<ul style="list-style-type: none">• Du kan neppe legge nok vekt på god kommunikasjon. Bruk gjerne to kanaler for å få frem viktig informasjon.• Husk å få verifisert fra mottakeren at budskapet har nådd frem.
Skap allianser	<ul style="list-style-type: none">• Få med deg medarbeiderne (gjærne gjennom gode ambasadører), politikere, media og andre aktører. Våg å lytte til disse og gi dem størst mulig grad av eierskap til fremtidens løsninger.
Ha pasientene i sentrum	<ul style="list-style-type: none">• Uten å ha pasientene i sentrum vil du ikke få troverdighet blandt medarbeidere, politikere og innbyggere, og du vil da ikke få en god plattform for utvikling av tilbudet.
Vis deg og gjør deg kjent	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikasjon over avstand har klare begrensninger.• Du må derfor vise deg og gjøre deg kjent for å skape grunnlag for trygghet, tillit og felles kultur.
Ha virtuelle antenner	<ul style="list-style-type: none">• Du må klare å operere i en verden der signalene kommer fra mange kanter og i mange kanaler. Det betyr at budskap kommer i en annen form og med færre nyanser enn du kanskje er vant til.
Bruk teknologi	<ul style="list-style-type: none">• Ulike teknologiske muligheter gir deg muligheter. Lær deg disse!
Lag enkle mål og automatiser datafangst	<ul style="list-style-type: none">• Lag tydelige og enkle mål sammen med dine medarbeidere.• ...og sørg for å automatisere mest mulig av rapporteringen.
Strukturer møter og møtearenaer	<ul style="list-style-type: none">• Sørg for at alle blir sett og at dere kommer gjennom de punktene som er satt opp.• Ha tydelig agenda og tydelige spilleregler for møtene.
Gi deg selv pusterom	<ul style="list-style-type: none">• Ja - fjernledelse i sykehus krever at du er mer skjerpet og mer lyttende enn ved tradisjonell sykehusledelse. Du må være bevisst på hva du klarer og hva du ikke rekker – ingen er tjent med at du strekker strikken for langt.

.... og husk:

- Som leder gjør du et aktivt valg med å lede over distanse, mens medarbeideren du fjernleder har som regel ikke hatt valget om hun / han vil fjernledes eller ikke. Det betyr at det er DU som må være bevisst på virkemidlene.
- Det er ingen skam å snu. Vi er forskjellige typer ledere – det er ikke alle som vil finne seg til rette som fjernledere. At du er en god nærleder er ikke det samme som at du blir en god fjernleder og det er ikke vits i å presse seg selv inn i noe man ikke passer til.
- Denne ledelsesformen gjennomført på en god måte gir imidlertid også muligheter for å lykkes med oppgaver som er vanskeligere ved tradisjonell nærhetsledelse. Fremtiden for ledere også i norsk helsevesen vil være preget av at nærhetskravet blir dempet og forventninger til gjennomføring av ledelse på avstand via virtualitet blir sterkere.

Referanser

- Assmann, R.(Ed) Teamorganisering (2008) (pp 101 - 124) Bergen Fagbokforlaget
- Aurebekk, O.J. (1999) Diplomoppgave NTNU http://infodesign.no/artikler/VR_080701.htm
- Bass, B. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press
- Bergum, Svein (2009) Presentasjon: Fjernledelse: noen hovedkonklusjoner fra min doktoravhandling og sammenligninger med andre studier
- Bjørnholt, M og Heen, H (2007): (Fjern) ledelse i Statens Vegvesen, Arbeidsforskningsinstituttet AS notat 1 /2007. Oslo, ISBN 978-82-7609-200-4
- Blefjell sykehus (2006): Strategidokument 2006 – 2008
- Burns, J.M. (1978) Leadership. Harper & Row. New York
- Connaughton S.L.& Daly, J.A. (2003) Long distance leadership: Communicative strategies for leading virtual teams. In D.J. Pauleen (Ed), Virtual teams: Projects, Protocols and Processis (pp 116 – 144). Hershey, PA: Idea Group Inc
- Duarte, D.L. & Snyder N.T. (1999) Mastering virtual teams: Strategies, tools, and Techniques that succeed. San Fransisco: Jossey_Bass
- Engelstad, Mimmi(2004) Fri eller övergiven – att leda och samverka på distans. Ekerlids förlag.
- Fjermestad, J & Hiltz, S.R. (1998 – 1999) An assessment of group support systems experiment research: Methodology an results. Journal of Management Information Systems, 15, 7 – 149.
- Fløistad, G. (2008) Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon I Skogstad, A., & Einarsen, S. (Ed) ” Ledelse på godt og vondt” (pp 401 - 422) Bergen Fagbokforlaget
- Folkebevegelsen for lokalsykehusene (september 2007): Alternativ evaluering av helseforetaksreformen <http://home.no.net/fbygdnes/EVAL1.pdf>
- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006) “Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure and national diversity on team innovation. Administrative Science Quarterly, 51, 451 – 495
- Gibson, C & Cohen, S (red) (2003): Virtual Teams that Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. San Fransisco: Jossey-Bass
- Hackman, R.J. & G.R. Oldham (1980) Work Redesign. Reading, Mass., Addison-Wesley
- Haukedal, W (2006) Arbeids- og lederpsykologi (p 457) Oslo, J.W Cappelens Forlag
- Hillestad, T., Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team I: Assmann, R.(Ed) Teamorganisering (2008) (pp 163 – 192) Bergen Fagbokforlaget
- Jarvenpaa, S & Leidner, D. (1999) “Communication and Trust in Global Virtual Teams, Organization Science, 10:6, 791-815

Jury, Alister William (2008). *Leadership Effectiveness within Virtual Teams: Investigating Mediating and Moderating Mechanisms* PhD Thesis, School of Psychology, The University of Queensland.

Kjøge, A (1999) F 73 “ Teambygging og teamarbeid” AFF Fagbulletin vol 1 nr 2

Krogstad U.,(2006): System-continuity in hospitals – a cultural matter. Doktorgradsavhandling. Institutt for allmenn- og samfunnsmedisin, Universitetet i Oslo

Levekårsutvalget til Tinn Kommune (18/4 2006): Sak: Lokalsykehusene - Blefjell sykehus, Rjukan

Lines R., (2007)_Klokt lederskap = Verdibasert lederskap
http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/akiv/2007/juni/klokt_lede

Manz, C.C. & H.P.J. Sims (1987) ”Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams” I Administrative Science Quarterly (32): 106 – 128

Marstein E.,(2005): Omstilling i helseforetak
Institutt for offentlige styringsformer ved Handelshøyskolen BI

NRK Troms (5/11-2008): Nyhetssak om omorganiseringen ved UNN

O’Hara-Devereaux , M & Johansen, R (1994) Global work: Bridging distance, culture, & time. San Fransisco, CA Jossey_Bass Publishers

Pettersen C,E, Bjerke F.E (Hausten 2008): Planlagt, styrt og regissert- Organisasjonsendringen ved UNN i perioden mars 2007 til august 2008 betraktet ut fra et rasjonelt, institusjonelt og nyinsitusjonelt perspektiv: Bakgrunn, forløp og teoretiske fremskrivninger av mulige utfall.

Skogstad, A., & Einarsen, S. (2008) Ledelse på godt og vondt (pp 15 – 38) Bergen Fagbokforlaget

Skogstad, A (2000) Artikkel om psykososiale faktorer i arbeidet s- 15-34 fra Einarsen og A.Skogstad ”Det gode arbeidsmiljø” Faktabokforlaget

Staples, S., Wong, I K, & Cameron A.F. (2005) Best practices for effective virtual teams. Kingston, ON Idea Group Publishing

Thorsvik, J. Suksesskriterier ved ledelse på distanse
Foredrag på Helse-Nord ledersamling 26.02. 2009

Walczuch, R., Lemmink, J & Streukens, S (2007) “ The effect of service employees, technology readiness on technology acceptance” Information & Management, 44, 206 - 215

Webster, J and Staples (2006) ”Comparing virtual teams to traditional teams: An identification of new research opportunities.” Research in Personel and Humina Resource Management, 25, 183-218

Aadland E.,Diakonhjemmet Høgskole :Verdiklemma i offentlig ledelse Dagbladet 23.01.2005