



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, institutt for samfunnsvitenskap

## **FJERNLEDELSE I EN OPERATIV BEREDSKAPSORGANISASJON**

Kan fjernledelse påvirke oppdragsløsningen i en operativ beredskapsorganisasjon?

Per-Ivar Gamst

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi .... STV-3910 .... desember 2022



# Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	2
Innledning .....	4
Sammendrag .....	5
1. Tema og problemstilling .....	7
1.1.Tema .....	7
1.1.2 Problemstilling.....	9
1.1.3 Problemstillingens forskjellige elementer.....	11
1.1.4 Sivilforsvaret som operativ beredskapsorganisasjon .....	14
1.2. Drøfting av problemstilling og forventninger til funn .....	18
1.2.1. Drøfting av problemstilling.....	18
1.2.2. Belysning av problemstillingen .....	20
1.2.3.Vassdalen skredulykken 5. mars 1986.....	20
1.2.4. Terrorhendelsen 22. juli 2011 .....	22
1.2.5 Sammenfatning og forventninger til funn.....	23
2. Teori.....	26
2.1 Hva er fjernledelse .....	26
2.3 Hva er den teoretiske tilnærmingen til tema ledelse og fjernledelse.....	30
2.4 Bruk av samarbeidsteknologi og geografisk (fysisk) avstand.....	33
2.4.1 Viktigheten av informasjon.....	35
2.5 Lederadferd .....	36
2.5.1 Definisjon av ledelsesform og ledelsesstil .....	36
2.5.2 Direkte og indirekte ledelse .....	38
2.5.3 LMX- Ledelse .....	39
2.5.4 Transaksjonsledelse .....	40
2.5.5 Transformasjonsledelse.....	42
2.5.6 Situasjonsbetinget ledelse .....	44
2.5.7 Sammenfatning for ledelse og lederstil.....	47
2.6 Motivasjon .....	48
2.6.1 Motivasjonsteori .....	48
2.6.2 Hva er motivasjon og hvordan kan denne skapes .....	50
2.6.3 Selvbestemmelsesteorien .....	51
2.6.4 Autonomi .....	52

2.7 Sammenfatning for motivasjon.....	53
3. Fra teoretiske ledelsesteorier til praktisk ledelse i en operativ beredskapsorganisasjon.....	54
3.1 Antakelser om hvordan litteraturen/ teorien kan belyse fenomenet.....	55
4. Metode .....	57
4.1 Valg av metode .....	57
4.2 Ethiske dilemma, styrker og svakheter knyttet til valgte metode. ....	59
4.2.1 Reliabilitet og validitet ved forskning.....	59
4.2.2 Ethiske dilemma.....	60
4.2.3 Styrker.....	60
4.2.4 Svakheter.....	61
5. Analyse og drøfting av datamateriell.....	62
5.1 Forskningsspørsmål nummer 1. Hvordan oppleves fjernledelse, og kan denne ledelsesformen påvirke oppdragsløsning under en innsats. ....	63
5.2 Forskningsspørsmål nummer 2. Hvordan kan fjernledelse påvirke utøvelse av kommunikasjon. ...	67
5.3 Forskningsspørsmål nummer 3. Hvordan kan fjernledelse påvirke oppdragsløsning.....	70
5.4 Forskningsspørsmål nummer 4. I Sivilforsvaret er ledelse organisert hierarkisk kan dette påvirke oppdragsløsningen .....	72
5.5 Forskningsspørsmål nummer 5. Hvordan kan fjernledelse påvirke samarbeide med eksterne samvirkepartnere.....	74
5.6 Sammenfatning .....	76
6. Konklusjon.....	78
Referanseliste.....	80
Vedlegg.....	85
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	85
Vedlegg 2: Informasjonsskriv .....	88
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring.....	92
Vedlegg 4: NSD.....	93

## Innledning

Dette masterstudiet startet høsten 2020 og avsluttes høst 2022. Det har vært en krevende øvelse å balansere pandemi, full jobb og stor reisevirksomhet i perioder. På tross av dette har det vært lærerikt og spennende.

Det er en del personer jeg ønsker å takke. Først vil jeg takke min veileder professor emeritus Jan Thorsvik for mange gode samtaler, innspill og veiledning underveis.

Jeg vil rette en takk til intervjuobjektene som var villige til å bruke av sin tid og kunnskap slik at jeg kunne skrive denne masteravhandlingen.

En stor takk rettes også til min kjære datter Thea som har lest gjennom oppgaven underveis, kommet med gode innspill og kritiske konstruktive tilbakemeldinger, dette har vært med på å styrke oppgavens kvalitet.

Sist, men ikke minst må jeg rette en stor takk til min kjære kone Tove som har utvist meget stor tålmodighet, og som har motivert meg under hele studiet, uten hennes støtte har ikke dette prosjektet vært mulig å gjennomføre.

Tromsø, 01.12.2022

*Per-Ivar Gamst*

## Sammendrag

Denne masteroppgaven har tema fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon. Fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon gir en del utfordringer sett i forhold til den mer tradisjonelle nærledelsen.

Formålet med oppgaven har vært å sette søkelys på om fjernledelse påvirker oppdragsløsning i Sivilforsvaret, og om fjernledelse påvirker samarbeide med eksterne samvirkepartner. Spesifikke variabler knyttet til problemstillingen er avstand, bemyndigelse og lederadferd, samt om dette kan påvirker kommunikasjon som kan føre til uklar rolleforståelse som påvirker beslutningstakingen.

Det teoretiske rammeverket jeg har benyttet skal belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene fra de ulike sider. I delen om autonomi og motivasjon har jeg vektlagt selvbestemmelsesteori, og for delen om ledelsesteori har jeg valgt å sette søkelys på transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, situasjonsbetinget ledelse og LMX ledelse. Dette for å se hvilke ledelsesformer som er mest fremtredende ved fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon.

Operative beredskapsorganisasjoner som Forsvaret, Politiet og Sivilforsvaret er hierarkisk oppbygd, med et kommando og- kontroll system, dette er også viet stor plass i den teoretiske tilnærmingen til oppgavens problemstilling.

Jeg har benyttet meg av kvalitativ metode med tilhørende deskriptive forskningsdesign. Videre har jeg gjennomført strukturerte intervju med 10 ulike ledere fra det operative nivå og det taktiske nivået i et utvalg av sivilforsvarsdistrikter.

For ytterligere å belyse problemstillingen, og styrke oppgavens validitet har jeg gjennomført en dokumentanalyse hvor NOU 1986:20 *Vassdalen skredulykken 5.mars 1986* og NOU 2012:14 *Rapport fra 22. juli- kommisjonen* har vært benyttet.

Resultatene fra min forskning og i min drøfting viser at det er ulik forståelse mellom det operative nivået og det taktiske nivået på hvordan fjernledelse påvirke samarbeide og oppdragsløsning.

Klare roller og rolleforståelse knyttet til bemyndigelse i et hierarkisk system vektlegges som en suksessfaktor for oppdragsløsning og måloppnåelse.

Lederne på det operative nivået skaper autonomi gjennom tydelig kommunikasjon og forventninger, involvering, medbestemmelse og tilbakemelding.

Lederne på det taktiske nivået opplever ikke fjernledelse som en utfordring når det tilrettelegges for involvering og medbestemmelse, dette skape autonomi og stor motivasjon til å løse organisasjonens samfunnsoppdrag.

Jeg konkluderer med at når roller og bemyndigelse mellom nivåene i organisasjonen er avklart, og det er tilrettelagt for god kommunikasjon, så påvirker avstand og fjernledelse i begrenset grad beslutningstaking og oppdragsløsning i Sivilforsvaret.

Avslutningsvis vil jeg si at jeg opplever oppgavens problemstilling fjernledelse i operative beredskapsorganisasjoner som mere aktuell nå enn da jeg startet å jobbe med oppgaven. Problemstillingen treffer hverdagen til alle beredskapsorganisasjoner. Denne opplevelsen styrkes med bakgrunn i de samtaler jeg har med kolleger i egen organisasjon, og kolleger fra andre beredskapsorganisasjoner. Med bakgrunn i sivil beredskap, og det sivil-militære samarbeide, krigen i Ukraina, og hybride terrortruslers er fjernledelse mere aktuell nå enn noen gang.

# 1. Tema og problemstilling

## 1.1.Tema

Temaet for denne oppgaven er fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon. Forsknings- og ledelseslitteraturen fokuserer i stor grad, og er basert på at lederen og de som skal ledes befinner seg på samme sted. Ledelsesformen fjernledelse er en arbeidsform det er skrevet lite om, og denne ledelses formen i operative organisasjoner er det skrevet veldig lite om. Fjernledelse sammenlignes noen ganger som en form for transformasjonsledelse.

Sammenligningen mellom fjernledelse og transformasjonsledelse som ledelsesform i en operativ beredskapsorganisasjon vil jeg drøfte under den teoretiske tilnærmingen til temaet fjernledelse.

Fjernledelse utøves av to roller: De som blir fjernledet å som er det personell som er lokalisert på et annet sted enn nærmeste leder, enten som det eneste personell, eller sammen med flere i en avdeling. Den andre aktøren er den som fjernleder. En leder som leder en eller flere medarbeidere, og som er geografisk lokalisert på et annet sted enn de som ledes.

Andre trekk ved fjernledelse er at det gir større frihet og ansvar, og større mestringsfølelse når man lykkes.

«Ledelse som fungerer godt i fjernledelsessituasjoner, er autonomistøttende lederskap og mestringsorientert ledelse, der kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring både vektlegges hver for seg og ikke minst ses i sammenheng.» (Molstad & Aspeli, 2020, s.164).

Ledelse i operative beredskapsorganisasjoner er i prinsippet hierarkisk oppbygd. De forskjellige ansvarsnivå og roller i en operativ organisasjon speiles hierarkiske i ledelsesnivåer, og ansvar er gjerne synliggjort gjennom roller og gradsetting.

Forskning viser at medarbeidere som klarer seg godt i en arbeidssituasjon hvor fjernledelse utøves som ledelsesform, kjennetegnes gjerne av at disse medarbeiderne er trygge på egen kompetanse. De har en god evne til å kunne lede seg selv.



I de tilfeller det oppleves at det er en ubalanse mellom jobbkraav og tilgjengelige jobbressurser kan dette være en faktor som skape stress. Spørsmålet blir da hvorfor disse medarbeiderne tåler høyere jobbkraav?

Molstad og Aspeli, (2020). Har sagt noe om dette. «*Vi kan knytte dette til noen grunnleggende behov som alle mennesker trenger å få oppfylt*»

- ✓ Opplevelsen av autonomi
- ✓ Opplevelsen av å være kompetent (som er noe mer enn det å mestre)
- ✓ Opplevelsen av sosial tilhørighet

Innenfor organisasjonspsykolog, er det et par andre dimensjoner som kan belyse dette, og da medarbeiderens opplevelse av meningsfullhet – og det at mitt bidrag betyr noe også i et samfunnsperspektiv. (Molstad & Aspeli, 2020, s.11-12).

Om disse faktorene kan være noe som påvirker fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon vil være noe av det jeg med min forskning skal prøve å avdekke.

For å kunne forstå hvordan fjernledelse fungerer i en operativ beredskapsorganisasjon må man kjenne til hvordan beredskapsorganisasjonen er bygd opp.

Beredskapsorganisasjoner er bygd opp gjennom tre nivåer. Man skiller mellom det *strategiske*, *operative* og det *taktiske nivå*. Organisasjonens strategi er de beslutninger som er utformet av dens øverste organ og som berører organisasjonen i sin helhet. De strategiske beslutninger setter de langsiktige mål for organisasjonen. Det operasjonelle nivået i organisasjonen har ansvar for å følge opp de beslutninger som er fattet på *strategisk nivå*. Det operasjonelle nivå gjennomfører oppdragsanalyse og utarbeider en ordre eller et oppdrag som oversendes til lederen på det *taktiske nivå* for utførsel og oppdragsløsning.

*«Politimesteren har den overordnende kommandoen og ansvaret ved alle hendelser i eget politidistrikt og utgjør det strategiske nivå. Operasjonslederen og operasjonssentralen (OPS) har kommandoen på operasjonelt nivå, mens innsatslederen leder på taktisk nivå. Leder på taktisk nivå tilsvarer det man på mere folkelig språk ville kalt leder av bakkemannskapetene. Det er innsatslederen som har kommandoen på et skadested, og den du (som regel) ser nå*

*nyhetsmediene intervjuer politiet ved et skadested, for eksempel etter en trafikkulykke eller en bombeeksplosjon» (Renå, H, 2022, s.58).*

I denne masteroppgaven vil jeg prøve å se på om avstanden mellom den som leder og de som ledes (fjernledelse) er et hinder for oppdragsløsning, og se på hvilke faktorer knyttet til lederadferd som påvirker beslutningstaking og oppdragsløsning ute på skadestedet.

Når jeg redegjør for problemstillingen, vil jeg se på de avhengige og de uavhengige variablene knyttet til problemstillingen om fjernledelse påvirker oppdragsløsning i en operativ beredskapsorganisasjon.

### 1.1.2 Problemstilling

I operative beredskapsorganisasjoner som eksempelvis Forsvaret, Politiet og Sivilforsvaret er det gjerne en fysisk avstand mellom det operasjonelle ledelsesnivå og det taktisk utførende nivå, denne avstanden vil skape fjernledelse.

Operative beredskapsorganisasjoner er gjerne bygd opp av kunnskapsmedarbeidere og profesjoner der roller, ledelse og leders gradsetting gir bemyndigelse til å kunne beslutte.

Kunnskapsmedarbeideren er den som har en fagkunnskap i yrket, utfører arbeidet sitt selvstendig, og arbeider på fysisk avstand fra den formelle sjef. Gjennom denne avstanden utvikler man kunnskap om yrket som er annerledes og større en sjefens. I operative beredskapsorganisasjoner utøves mye av arbeidet av kunnskapsmedarbeidere, og da er det viktig å anvende denne kunnskapen inn i oppdragsanalysen.

*«Begrepet kunnskapsmedarbeider, de egenskapene det omfatter, og de konsekvenser det har for organisasjonen, er i høyeste grad relevant for de tradisjonelle profesjonene som lege tannlege, sykepleier og lærer. Politiet hører også til her» (Ekman, G. 2004, s. 45-46).*

I operative beredskapsorganisasjoner utøver man fjernledelse på flere nivåer, og spesielt mellom det operative og taktiske nivå, hvor det er viktig med god situasjonsforståelse og kommunikasjon for å kunne utarbeide en oppdragsanalyse som ivaretar sikkerheten til personellet som skal løse oppdraget ute. Og gjennomføre faglig god og effektiv oppdragsløsning.

Jeg jobber til daglig i Sivilforsvaret som er en operativ beredskaps organisasjon. I oppgaven vil jeg forske på fjernledelse i Sivilforsvaret.

Norge har i dag delt Sivilforsvaret inn i 20 sivilforsvardistrikter. Distriktene er operativt delt inn i 3. nivåer. Distriktssjefen har den overordnende kommandoen og ansvaret ved alle hendelser i eget Sivilforsvarsdistrikt, og utgjør det *strategiske nivå*. Vakhavende beredskapsvakt (operativ leder) ved distriktet har kommandoen på *operasjonelt nivå*, og er den som fjernleder mellom det *operative nivået* og det *taktiske nivået* i organisasjonen. Lederen på *taktisk nivå* er den som leder avdelingen ute i distriktet (bakkemannskapene). Det er avdelingslederen som har kommandoen, og ansvaret for oppdragsløsningen ute på skadestedet.

I min jobb som leder på det *operative nivået* opplever jeg noen ganger uklarheter knyttet til kommunikasjon og fjernledelse. Uklarheter er gjerne knyttet til operativ lederes oppdragsanalyse. Dette kan påvirker forståelse av oppdragets størrelse, kompleksitet og hvor hendelsen er plassert geografisk.

Når det oppstår uklarheter, vil det kunne påvirker dimensjonering av utstyr og menneskelige ressurs. Tiden som trenges for å løse oppdraget er avgjørende, og kommunikasjonen med de øvrige samvirkende beredskapsorganisasjonene er en suksessfaktor. Når man snakker om å redde liv er alltid tiden den viktigste faktoren. En annen suksessfaktor er at man har riktig utstyr, riktig mengde utstyr og tilstrekkelig med menneskelige ressurser for å løse oppdraget.

Når første patrulje eller avdelingen er ankommet skadested, og er klar til å iverksette oppdragsløsning skaffer avdelingsleder / innsatsledere seg et detaljert situasjonsbilde alene, eller med samvirkende organisasjoner.

Når man har skaffet seg et situasjonsbilde opprettes det kommunikasjon mellom det operative og det taktiske nivå for å kunne skaper lik situasjonsforståelse. Dette kan noen ganger føre til et endret bilde, som igjen kan føre til at man må oppskalere eller nedskalere behovet for ressurser.

Utøvelse av kommunikasjon gjennom fjernledelse er også knyttet til Informasjons-, og kommunikasjonsteknologi (IKT). Organisasjonens spesifikke systemer, og nødnett benyttes i dag i stor grad som ledelsesverktøy for kommunikasjon og samarbeid i operative beredskapsorganisasjoner. Systemene er viktig for deling av situasjonsbilde og dataoverføring slik at man kan lede, samhandle og løse det gitte oppdraget.

For å oppnå god kommunikasjon og dermed ledelse og samhandling, er man avhengig av godt fungerende teknologiske styrings og- kommunikasjonssystemer. Bruken av disse systemene avhenger også av brukerkunnskap, og de ressurser som kan bruke dette i oppdragsløsningen.

*Avstanden* mellom den som leder (fjernleder) og de som skal ledes kan være avgjørende.

Avgjørende faktorer som kan påvirke *beslutningstaking* kan være *kommunikasjon*, *rolleforståelse*, *bemyndigelse* og *lederadferd*. Disse faktorene kan påvirke samarbeide med eksterne samvirkepartene og være avgjørende for god oppdragsløsning.

Spørsmål til problemstillinger fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon.

- Kan fjernledelse påvirke oppdragsløsningen negativt eller positivt ved store og små hendelse, er fjernledelse et hinder i oppdragsløsning?
- Kan fjernledelse skape uklarheter som påvirker utøvelse av kommunikasjon.
- Kan fjernledelse påvirke beslutningstaking og skape beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse.
- Kan fjernledelse bli påvirket av en hierarkisk oppbygd organisasjon.
- Kan fjernledelse påvirke samarbeidet med eksterne samvirkepartnere.

### 1.1.3 Problemstillingens forskjellige elementer

*Kan fjernledelse påvirke oppdragsløsningen negativt eller positivt, og er fjernledelse et hinder i oppdragsløsning?*

Fjernledelse er ledelse som utøves uten fysisk kontakt mellom den som leder og de som ledes. I denne oppgaven vil jeg se på fjernledelse mellom det *operative og taktiske nivået* i Sivilforsvaret.

Det operative nivået i Sivilforsvaret er vakthavende leder ved det respektive sivilforsvardistrikt. Det taktiske nivået er representert ved avdelingsleder, eller annet dedikert avdelings befal som er satt til å lede avdelingen for å løse et gitt oppdrag. Det vil alltid være en fysisk avstand mellom det operative og det taktiske nivået i organisasjonen.

For å kunne gjennomføre en god oppdragsløsning er det viktig å gjennomføre en god oppdragsanalyse. I oppdragsanalysen er man avhengig av kunnskap, rolleforståelse og god kommunikasjon. Da er det viktig å se på om det kan være ulike situasjonsforståelse for oppdragsløsning mellom det operative og det taktiske nivået i organisasjonen. Og hva kan årsaken til dette være.

Lederskap i hierarkiske oppbygde organisasjoner kan skape et maktforhold som innebærer at noen har kontroll over andre. Maktforholdet kan anvendes for å fremme interesser og skape konflikter og uklare roller. Rollene i den hierarkiske organisasjonsformen må være tydelig og klare. For å skape et godt samspill er det viktig med utøvelse av verbal og nonverbal kommunikasjon.

Roller og rollekonflikter kan noen ganger påvirke oppdragsløsning.

Bakgrunnen for dette er at beslutninger som er fattet av bemyndiget beslutningstaker blir endret av en som hierarkisk er lavere i beslutningssystemet, og som ikke er systemlojal. Dette kan forsterkes av fysisk avstand. Derfor er det viktig med god rolleforståelse ved utøvelse av fjernledelse.

Eksempler på dette kan være at den som på det operasjonelt nivå gjennomfører en oppdragsanalyse kan være den overordnet operative leder, eller vakthavende befal. Denne personen har høyere formell rang eller grad. Og er bemyndiget til å fatte avgjørelser på det operative nivå i organisasjonen.

Den fysiske avstanden mellom nivåene kan være med å forsterke forholdet mellom bemyndigelse, lederadferd, rolleforståelse og forsterke samspillet på en negativ måte, slik at dette påvirker beslutningstakingen.

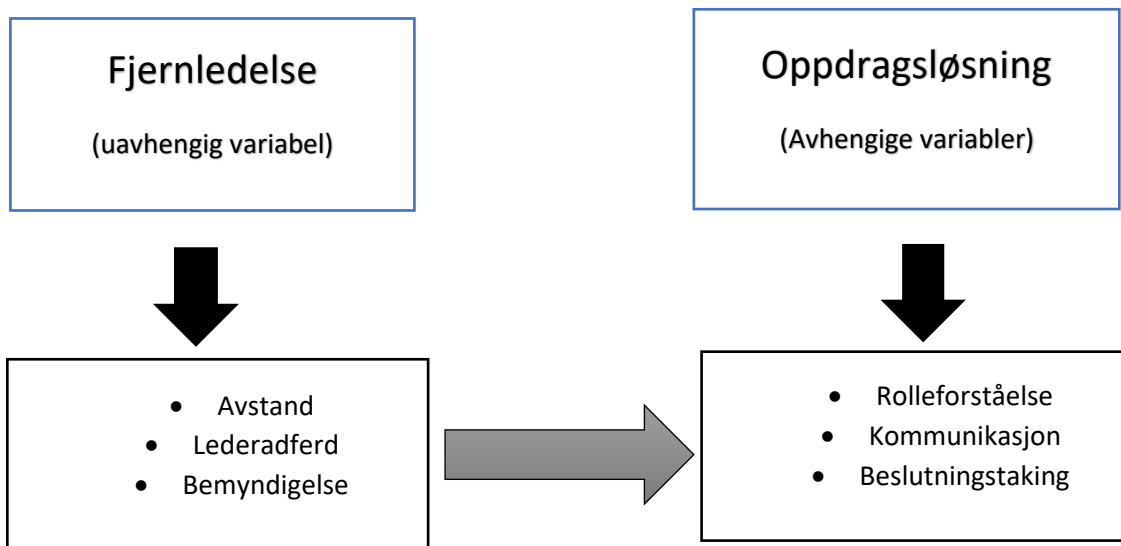
Kan det taktiske nivået, de som er oppdragsløser ute på skadestedet påvirkes av den fysiske avstanden og fjernledelse, som igjen påvirker rolleforståelse og bemyndigelse. Og kan dette forklares av lederens adferd mere enn av fjernledelse og den geografiske avstanden.

For å løse et oppdrag er *kommunikasjon* og den uformelle småpraten i gruppen avgjørende, og kan kommunikasjonen påvirkes av *avstand og bemyndigelse*. Og påvirker organisasjons kultur og det hierarkiske ledelsessystem utøvelse av kommunikasjon mellom nivåene.

For å prøve å finne svaret på problemstillingen vil jeg se på noen uavhengige og avhengige variabler knyttet til fjernledelse og oppdragsløsning.

De *uavhengige variablene* knyttet til problemstillingen er *Avstand, lederadferd og bemyndigelse*. Jeg vil se på hvordan disse variablene kan påvirke oppdragsløsning ved utøvelse av fjernledelse.

De *avhengige variablene* som jeg ønsker å se på er *Kommunikasjon, rolleforståelse og beslutningstaking*. Jeg ønsker å se på om forholdet mellom de uavhengige og de avhengige variablene kan skape utfordringer for oppdragsløsning og samarbeide med eksterne samvirkepartnere.



**Skisse 01**

**Skisse 01** av hovedmodell viser de antatte sammenhengene mellom de uavhengige og de avhengige variablene.

#### 1.1.4 Siviltforsvaret som operativ beredkapsorganisasjon

Fokus i denne masteravhandlingen vil rette seg mot ledelse og fjernledelse i Siviltforsvaret som en operativ beredkapsorganisasjon. Siviltforsvarets hjemmelsgrunnlag og legitimitet som statens primære sivile beskyttelsesetat i fred, krise og krig er basert på Genèvekonvensjonene, gjeldende nasjonalt lovverk, samt Siviltforsvarets rolle i redningstjenesten og nasjonal beredskap.

Siviltforsvarets ansvar, oppgaver og roller er tydeliggjort i Siviltbeskyttelsesloven<sup>1</sup>

Siviltforsvaret er underlagt Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), som igjen er underlagt Justis- og beredkapsdepartementet. Siviltforsvaret har en flat organisasjonsstruktur, med nasjonal ledelse på sentralt nivå og 20 distriktet på regionalt nivå. De operative avdelingene styres og ledes direkte fra distriktstaben, som drifter og forvalter Siviltforsvaret på det lokalt og regionalt nivå.

Siviltforsvarets operative struktur i fredstid er satt opp med 8 000 tjenestepliktige, og er organisert i fem avdelingstyper som primært er lokalt forankret. Siviltforsvaret er videre planlagt med en krigsreserve på ytterligere 8 000 tjenestepliktige, som ikke er realisert i dag.

Siviltforsvarets samfunnsoppdrag kan deles inn i følgende tre hovedområder:

**Forsterke:** Bistå redningstjenesten, nød- og beredkapsstatene og andre myndigheter med personell og materiell i forbindelse med skadeforebyggende og skadebegrensende tiltak, lede redningsinnsatser på skadested og ha ordensmyndighet når nødetater tillagt slik myndighet ikke er til stede. Myndighet etter denne bestemmelsen skal så vidt mulig utøves i samråd med politiet.

**Beskytte:** Bemanne offentlige tilfluktsrom, evakuere et geografisk område og utføre befolkningsvarsling ved krise eller væpnet konflikt.

**Samvirke:** Siviltforsvaret har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeide med forebygging, beredskap og krisehåndtering for å oppnå best mulig utnyttelse av ressurser på tvers av sektorer og ansvarsområder. (DSB Konseptutredning Siviltforsvaret 2016, s.40).

---

<sup>1</sup> Siviltbeskyttelsesloven: [Lov om kommunal beredkapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Siviltforsvaret \(siviltbeskyttelsesloven\) - Lovdata](#)

## **Sivilforsvaret nasjonalt i 2021 bidro med følgende.**

Under covid-19 pandemien i 2021 deltok Sivilforsvaret med rundt 1 600 mannskaper og fastansatte i 115 koronaoppdrag, og de la ned cirka 20 700 arbeidstimer. Sivilforsvaret bidro med telt til sykehus og legevakter i forbindelse med prøvetaking og etablert renseløsninger for blant annet ambulanser og politi.

Sivilforsvaret har også bistått med informasjon til innbyggerne, etablering og drift av kommunale vaksinstasjoner, kontroll og prøvetaking ved grenser i nært samarbeid med helsepersonell. Har bistått med vakthold, sikring og utvikling av systemer for å følge opp innreisende til Norge. Sivilforsvaret har i hovedsak støttet kommunene i deres håndtering.

De første månedene i 2021, deltok Sivilforsvaret i flere innsatser i forbindelse med tørke og vannmangel i Nordland. Sivilforsvaret støttet flere kommuner med svikt i vannforsyning. Innsatsene foregikk i streng kulde, og var krevende både for folk og materiell.

Sivilforsvaret er også brukt i mange andre sammenhenger. I tillegg til koronaoppdragene ble mannskapene kalt ut til blant annet leteaksjoner, skogbranner, svikt i vannforsyningen, branner i boliger og industri, flom, uvær og svikt i strømforsyning. Sivilforsvarets store fortrinn er at de er godt organiserte med trente mannskaper over hele landet. I tillegg har Sivilforsvaret seks nasjonale mobile forsterkningsenheter som kan sendes rundt i landet ved større hendelser.

## **Raske fakta om innsatsåret 2021**

- Sivilforsvaret la ned 52 594 arbeidstimer i 2021. Gjennomsnittet de ti siste årene er på 45 129 timer og rekordåret er 2018 med hele 93 721 timer (tørkesommeren med mange skogbranner).
- I 2021 var 4 165 personer i Sivilforsvaret i innsats (tjenestepliktige og ansatte). Gjennomsnittet de ti siste årene er på 4 259 personer og rekordåret er 2018 med hele 6 841 personer.



- I 2021 var kostnaden for Sivilforsvarets oppdrag på 14,3 millioner kroner. Gjennomsnittet de ti siste årene er 13,5 millioner kroner og rekordåret er 2018 med 26,1 millioner kroner.
- Det var 272 oppdrag i 2021. Gjennomsnittet de ti siste årene er 221 oppdrag og rekordåret er 2014 med 291 oppdrag.
- Flest oppdrag er knyttet til pandemien covid-19 (115), nest flest er knyttet til søk etter savnede personer (54).
- Det var kommuner som ba om bistand flest ganger med 129, politiet fulgte deretter med 80.
- Januar var måneden med flest oppdrag med 36, mens oktober var måneden med færrest oppdrag med 8.
- Sivilforsvaret inngår i landets atomberedskap og utfører rutinemessige målinger av bakgrunnsstråling for Direktoratet for strålevern og atomsikkerhet. Målingene danner grunnlag for å se endringer over tid og foretas på flere hundre faste målepunkter over hele landet. Det ble i 2021 foretatt 871 referansemålinger.
- Sivilforsvaret avslo 16 oppdrag i 2021. Syv avslag skyldes manglende hjemmelsgrunnlag for å bruke tjenestepliktige, fem i forbindelse med mangel på materiell og fire av andre årsaker. Andre årsaker kan være at man sammen med den som har bedt om støtte har funnet andre og bedre løsninger.

## Sivilforsvarets 272 innsatser i 2021 med følgende fordeling:

Type innsats:	Antall:
Koronapandemien	115
Leteaksjoner	54
Skogbrann, gress- og lyngbrann	24
Svikt i vannforsyning	15
Bygningsbranner	10
Flom og oversvømmelser	8
Utlån av materiell	6
Svikt i EKOM	6
Industribranner	5
Storm og uvær	4
Vann og kloakk	4
Radioaktivitet	4
Nødnett	3
Flyktninger/ migrasjon	2
Arrangementer	2
Svikt i strømforsyning	1
Brann i søppeldeponi	1
Helikopterstyrt	1
Flystyrt	1
Annet	6

## Hvem som har bedt om bistand fra Sivilforsvaret i 2021

Kommuner: 131

Politi: 67

Brann- og redningsvesen: 43

Sivilforsvaret: 12

DSB: 4

Statsforvalter: 3

Helse: 3

Direktoratet for strålevern og atomsikkerhet: 2

Hovedredningssentralen: 2

Privat/bedrift: 2

Kriminalomsorgen: 1

Tollvesenet: 1

Mattilsynet: 1

Sivilforsvaret, 2022

Sivilforsvaret er også en viktig aktør i totalforsvaret. Men aller først: Hva er egentlig totalforsvaret? I mangel på en omforent definisjon er totalforsvaret en fellesbetegnelse på de ordninger som til enhver tid regulerer den gjensidige støtten og samarbeidet som legger til rette for at Forsvaret og det sivile samfunn skal kunne håndtere ulike hendelser i fred, krise og krig (Martinsen- Nordheim, P., M, 2019).

Det nasjonale totalforsvarskonseptet som i dag omfatter en gjensidig støtte og samarbeid mellom Forsvaret og det sivile samfunnet gjennom hele krisespekteret, fra fred via sikkerhetspolitisk krise til krig. Totalforsvarskonseptet er en viktig forutsetning for Sivilforsvarets rolle i fremtiden.

## 1.2. Drøfting av problemstilling og forventninger til funn

### 1.2.1. Drøfting av problemstilling

I teoridelen har jeg knyttet et teoretisk grunnlag for begrepene ledelse, ledelsesform, lederstil, autonomi, informasjon, kommunikasjon og motivasjon. Det jeg vil se nærmere på i denne avhandlingen er spesielt ledelsesform, ledelsesstil, kommunikasjon og motivasjon.

Hvilke fokus har de som leder, og de som blir fjernledet på de ovennevnte variablene. Og kan variabelen påvirke motivasjon særskilt ved oppdragsløsning. Kan fjernledelse påvirke samarbeide med eksterne samvirkepartnere.

Fjernledelse blir gjerne forstått som en ledelse-aktivitet hvor man delegerer og overvåker arbeidsoppgaver, kommunikasjon som finner sted når den som leder og arbeidstakeren har en betydelig geografisk avstand mellom seg (Stefanussen & Foss, 2010).

Andre definisjoner for fjernledelse viser til at avstanden mellom den som leder og de som ledes nødvendigvis ikke trenger å være geografisk. Den kan også være sosial eller kognitiv (Bergum, 2009).

En annen definisjon handler mer om det geografiske: «*Ledelse av ansatte som fungerer i stillinger som har sin daglige arbeidsplass eller virker på en annet geografisk lokasjon enn lederen selv*» (Hegghammer, 2009, s.5)

I denne masteravhandlingen kommer jeg til å forholde meg til den siste definisjonen hvor fjernledelse er et resultat av at den operative og taktiske ledelse utføres med en geografisk avstand.

Temaet har jeg valg fordi jeg ønsker å fordype meg i hvordan fjernledelse oppleves og fungerer i Sivilforsvaret. Hvordan kan de uavhengige og avhengige variablene påvirke ledelse og oppdragsløsning. Oppleves fjernledelse som et hinder for oppdragsløsning, eller er den geografiske avstanden mellom det operative og det taktiske nivået i organisasjonen med på å avklare og tydeliggjøre nivåene. Er fjernledelse en styrke for organisasjonen som tydeliggjør og effektiviserer oppdragsløsning. Eller fører fjernledelse og den geografiske avstanden mellom det operative og det taktiske nivået til lavere effektivitet ved oppdragsløsning, som igjen skylles en hierarkisk ledelsesform, lederstil, kommunikasjon og redusert motivasjon.

Den fysiske avstanden som er mellom det operative og det taktiske nivået i organisasjonen skaper utfordringer knyttet til å kunne danne seg et riktig situasjonsbilde, da er *avstand* og *kommunikasjon* avgjørende faktorer.

Leder ute på skadestedet kan være påvirket av egne mannskaper eller samvirkepartnere. Det at man trenger flere bakkemannskaper for å løse oppdraget kan bli formidler fra leder på taktiske nivå til det operative nivået. Operativ leder har ikke lik oppfattelse av behovet, og iverksetter ikke tiltak for å kalle ut flere mannskaper. I et hierarkisk ledelsessystem kan systemlojalitet knyttet til bemyndigelse, rolleforståelse og lederadferd. Skape uklarheter og manglende beslutningstaking.

### 1.2.2. Belysning av problemstillingen

For å belyse de konkrete problemstillingene knyttet til fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon har jeg valgt å se på to store nasjonale hendelser, og starter med skredulykken i Vassdalen i 1986. Og avslutningsvis med terror hendelsen 22. juli 2011.

Rapportene etter disse to hendelsene viser spesifikt til utfordringer knyttet til utøvelse av ledelse, kommunikasjon og samvirke.

Det er to forskjellige typer hendelser med veldig ulikt innhold. Slik jeg leser NOU rapportene etter disse to hendelsene er det likheter knyttet til hvordan oppdragsløsningen ble gjennomført. Likhetene er knyttet til Avstand, kommunikasjon, rolleforståelse, lederadferd og bemyndigelse, som igjen har påvirket beslutningstaking og oppdragsløsning.

### 1.2.3. Vassdalen skredulykken 5. mars 1986

Eksempel nummer 1: Den tragiske skredulykken i Vassdalen i 1986 hvor 16 soldater fra Ingeniørkompaniets 2.tropp og Brigade - Nord omkom.

For å få et bilde av omstendighetene rund denne tragiske ulykken er det viktig å se på den interne kommunikasjonen, og kommando og kontroll i staben til Brigade – N og kompanisjef samt troppssjefene ved ingeniørkompaniet. Jeg vil kort beskrive informasjonsdeling og mangel på beslutningen som førte til denne ulykken. Noe er sitert fra boken til Eidum: «Troppssjef for 3. tropp løytnant Sevaldsen sammen med sin kollega i 2. tropp, løytnant Svendsen diskuterer oppdraget de er gitt med å ta seg inn i Vassdalen for å forberede en beltevogntrase som skal benyttes under øvelsen. Med bakgrunn i den værinformasjonen man besitter, og informasjon om utløste skred i område og videre prognoser for snøskred, er de tydelig på at dette er galskap».

«Under et møte med kompanisjef kaptein Berger klokken 17.00 Z ved ingeniørkompaniets kommandoplass som er etablert i Herjangen, like vest for Bjerkvik er de tydelig på at dette oppdraget må vurderes på nytt. Og denne tilbakemeldingen må diskuteres med ledelsen i Brigade -N.»

«Klokken 21 er de sammen med de øvrige kompanioffiserene på plass igjen ved ordremøte hos Berge. Og det er nå Sevaldsen og Svendsen får beskjed om at operasjonene skal gå som planlagt- også i Vassdalen. Sevaldsen er klokkeklar: Han mener dette er galskap. Og sier det høyt. Han ber også om å få ordren skriftlig. Det får han ikke. Men to ganger presiserer Berge at det er gitt en ordre» (Eidum, E. 2019, s. 37- 40).

Bataljonens nestkommanderende major Druglimo har en annen oppfatning av møte mellom de to troppssjefene. Han beskriver at dette oppleves som på grensen til å være ordrenekt. Han føler det ikke riktig å gripe inn da det kan oppfattes som et «opprør mot sjefen».

«Kompanisjef Berger ankommer kommandoplass en gang mellom klokken 2330 og midnatt hvor han treffer vakthavende løytnant Dregelid. Det kommuniseres om den gitte ordren, og før vakthavende løytnant Dregelid forlater kommandoplass skriver han en melding som han har mottatt fra kompanisjef Berger. Ingeniør kompaniet ønsker en bekreftelse for å kunne gå inn i Vassdalen, troppssjefene er skeptiske. Dette oppdraget må følges opp. Ved vaktskifte blir meldingen tydelig kommunisert til påtroppende befal kaptein Andersen. Når kompanisjef Berger sammen med representanter både fra 3.bataljon og brigadens ledelse gjennomfører operasjonsmøte neste morgen leser operasjonsoffiser major Johansen meldingen fra Berger som Dregelid skrev ned kvelden i forveien, men han reagerer ikke på meldingens innhold. «Det ringer ingen bjeller» sier han i ettertid.»

«Johansens reaksjon på meldingen skal etter hvert bli et av de mest omdiskuterte enkeltmomenter når påtalemyndighetene og generaladvokaten diskuterer skyldspørsmål i Vassdalen -saken». (Eidum, E. 2019, s.40-46).

Foranledningen og de beslutningene som ble tatt før Vassdalen ulykken kan være en medvirkende årsak til ulykken. Forståelsen av kommando og kontroll, samt viktigheten av god kommunikasjon var en medvirkende årsak til ulykken. Hvor mangel på gode sambands- og meldingsrutiner trekkes spesielt frem.

NOU 1986: 20. Vassdalen skredulykken 5.mars 1986 oppsummere blant annet med følgende: Bedre opplæring av befal og soldater, og bedre oppfølging av eksisterende utdanningsprogram. Innskjerping av sambandsrutiner. Klarere direktiv for overgang fra garnison til felt.

«Kommisjonen har konstatert svikt i sambands- og meldingsrutiner. I den konkrete situasjon som forelå, medførte dette at sentrale personer i beslutningsprosessen på ulike nivå i en rekke tilfeller enten ikke mottok relevant melding, eller mottok den for sent eller med avgjørende feil i meldingens tekst» (NOU 1986:20 Vassdalen skredulykken 5.mars 1986).

Kommisjonen konstaterer også at det er uklart når kommandoen gikk over fra Troms Landforsvar i garnison over til øvingsledelsen i felt. I tillegg trekkes det frem at det er manglende oppfølging av direktiver og ordre, og at det er noe svikt i de skjønsmessige vurderinger i bestemte situasjoner.

#### 1.2.4. Terrorhendelsen 22. juli 2011

Når man ser på terrorhendelsen 22. juli 2011, og setter denne inn i en ledelseskontekst, avdekker Gjørsvik kommisjonens rapport (NOU 2012:14) at det er behov for en rekke endringer.

Det er behov for mange slags endringer: Endringer i planverk og regler, hvordan disponeres kompetanse og tilgjengelige ressurser. Påvirkes organisasjonskultur, hva er fokusområder og hvordan skal prioriteringer gjøres og samfunnets holdninger.

Noen av disse endringene vil kunne vedtas politisk eller på myndighetsnivå. Det er de enkleste endringer å få til, hvis bare den politiske viljen er til stede. De andre og mere grunnleggende endringer som omhandler lederskap og kultur- må utvikles over tid. Derfor kan det være at disse fortjener oppmerksomhet først.

Kommisjonen mener likevel å ha observert at enkelte grunnleggende forutsetninger er avgjørende for etatenes prestasjoner. Der det sviktet, skyldes det primært at:

Evnen til å erkjenne risiko og ta lærdom av øvelser har vært liten.

Evnen til å gjennomføre det man har bestemt seg for, og til å bruke planene man har utviklet, har vært for svake.

Evnen til å koordinere og samhandle har vært mangelfull.

Potensialet i informasjon og kommunikasjonsteknologi har ikke vært godt nok utnyttet.

Ledelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablerte mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig. (Rapport fra 22. juli- kommisjonen NOU 2012:14, s.14)

Kommisjonen så på de strukturelle endringer i politietaten som mindre viktig. Det var utfordringer knyttet til kultur, holdninger og lederskap som måtte prioriteres og endres (NOU 2012:14, s.458).

Kommisjonen beskriver politiet som mangfoldig og kompetent, men at ledelsen var utilstrekkelig og ikke utnyttet potensialet i organisasjonen. De konkluderer med at politietaten sto ovenfor fundamentale ledelsesutfordringer, og at det derfor var behov for endringer i etaten (NOU 2012: 14, s.458).

22. juli kommisjonens rapport er klar på de krav og forventninger som rettes til politiledere og ledelse som funksjon i politiet. Ledelse, eller mangel på ledelse, brukes på å forklare hvordan politiet løste sine oppgaver i forbindelse med terrorhendelsene 22.juli 2011.

«Vi ser at 22. juli- kommisjonen også vektlegger kultur, holdninger og samhandling. Disse faktorene er alle knyttet til ledelse. Videre brukes ledelse for å forklare hvorfor politiet ikke var tilstrekkelig forberedt». (Johannessen & Glomseth,2015, s.141-142).

### 1.2.5 Sammenfatning og forventninger til funn

Når man sammenfatter Vassdalen ulykken i 1986 og 22. juli hendelsen i 2011 har disse to hendelsene en veldig ulik problemstilling. Det er også et tidsspenn på 25 år mellom hendelsene dette må man også ta hensyn til.

Når jeg analysere de to hendelsen ser jeg flere likhetstrekk som jeg ønsker å ta med videre i oppgaven. Evnen til å kommunisere, koordinere og samhandle har vært mangelfull. Potensialet i informasjon og kommunikasjonsteknologi har vært mangelfull, eller ikke godt nok utnyttet. Ledelsens evne til å lede, og vilje til å klargjøre ansvar, etablerte mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig.

Ser man spesifikt på Vassdalen ulykken sier kommisjonen at foranledningen og de beslutningene som ble tatt før Vassdalen ulykken kan være en medvirkende årsak til ulykken. Forståelsen av



kommando og kontroll, lederadferd, bemyndigelse og rolleforståelse sammen med viktigheten av god kommunikasjon var en medvirkende årsak til ulykken. Avstanden mellom de forskjellige nivåene var også en medvirkende årsak til ulykken. Manglende oppfølging av direktiver og ordre, og at det er noe svikt i de skjønnsmessige vurderinger i bestemte situasjoner. Dette kunne være påvirket av et hierarkisk ledelsessystem knyttet til bemyndigelse.

Ser man på 22.Juli hendelsen så mener kommisjonen å ha observert at enkelte grunnleggende forutsetninger er avgjørende for etatenes prestasjoner. Hvor det har sviktet, skyldes primært at evnen til å erkjenne risiko og ta lærdom av øvelser har vært liten. Evnen til å gjennomføre det man har bestemt seg for, og til å bruke planene man har utviklet har vært for svake. Evnen til å koordinere og samhandle har vært mangelfull.

Rapporten sier ikke eksplisitt at dette kan knyttes til bemyndigelse, lederadferd og rolleforståelse som påvirke beslutningstakingen, men stiller spørsmål om dette. Noe av dette kan knyttes til informasjon og kommunikasjonsteknologi som ikke vært godt nok utnyttet. Ledelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablerte mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig.

Disse to hendelsene har likhetstrekk som viser manglende eller utilstrekkelig ledelse knyttet til avstand, lederadferd, rolleforståelse, bemyndigelse og manglende kommunikasjon. Dette har påvirket beslutningstakingen.

Hvilke forventninger til funn kan man koble til fjernledelse mellom de taktiske og operative nivåene i Sivilforsvaret ved oppdragsløsning i fredstid, og når krise og krig truer?

Forventninger til funn i oppgaven har jeg valgt å knytte til fjernledelse og oppdragsløsning i fredstid. Bakgrunnen for det er at når jeg skal forske på problemstillingen er det bare tilgjengelige intervju kandidater med erfaring fra oppdragsløsning som er knyttet til fredstids relaterte bistandsanmodninger, og som kommer fra sivilforsvarets samvirkepartnere.

Konkrete kan det skape uklarheter knyttet til oppdragets innhold, ressursbehov og oppdragsløsning. Dette som en følge av situasjonsforståelse som er påvirket av avstand (fjernledelse) mellom det operative og taktiske nivået i organisasjonen.

Kommunikasjonen mellom bistandsanmoder, og det operative nivået kan oppleves annerledes en situasjonsopplevelse og behov som oppleves av det taktiske nivået ute på skadestedet.

Fjernledelse føre til endret utøvelse av kommunikasjon, bruk av kommunikasjonsverktøy, og vil avstanden mellom nivåene kunne skape utfordringer knyttet til beslutningstaking.

Vil fjernledelse og uklare kommunikasjon kunne skape sikkerhetsutfordringer. Skaper den hierarkiske ledelsesstrukturen i organisasjonen utfordringer i forhold til bemyndigelse og rolleforståelse, og vil dette kunne påvirke oppdragsløsningen.

Påvirker fjernledelse mellom det operative og det taktiske nivået i organisasjonen samarbeide mellom sivilforsvaret og de eksterne samvirkepartnere.

Eksplisitt vil forventninger til funn være knyttet til lederadferd, bemyndigelse, rolleforståelse, manglende kommunikasjon og evnen til å kunne fatte beslutninger for å oppnå god oppdragsløsning. Disse faktorene kan være påvirket av avstand (fjernledelse).

Som jeg har redegjort for under belysningen av problemstillingen ønsker jeg å underbygge empirien i forskningen med bruk av NOU 1986:20 Vassdalen skredulykken 5. mars 1986 og NOU 2012: 14 Rapport fra 22.juli- kommisjonene. Disse rapportene setter blant annet spørsmålstegn med ledelse, hierarkiske ledelsessystemer, kommunikasjon, situasjonsforståelse og utnyttelse av de riktige ressurser til riktig tid. Jeg er av den formening at disse to utredningene kan være med på å underbygge de funn som min forskning kan avdekke.

## 2. Teori

### 2.1 Hva er fjernledelse

Hva er så fjernledelse? Når jeg gjennomfører et presøk i litteraturen er det flere tilnærminger til begrepet fjernledelse.

Det vi vet om utøvelse av fjernledelse er at denne ledelsesformen gir medarbeideren mer tillit, autonomi, frihet og selvledelse i jobben sin.

«Det er en sammenheng mellom det å nyte godt av tillit og selvstendighet, og det å ha trygge og gode relasjoner. Det ene følger gjerne det andre.

Ønsker du som leder at medarbeiderne er selvledet, må du også være nær. Ikke nær som i mikroledelse. Men nær som i at medarbeiderens indre bilde av deg, en leder som er der for meg når jeg trenger han.

Paradokser til fjernledelse kan være opplevelsen av selvstendighet og frihet uten tilgang til god kontakt, dette kan fort kjennes ensomt, retningsløst, og noen ganger utrykt.

Selvstendighet og frihet med god kontakt skaper gjerne engasjement og muligheten til å kunne utfordre seg». (Brantzæg et al., 2021).

Jeg vil vise til en teoretisk definisjon som jeg har hentet fra litteraturen som enkelt beskriver hva som er fjernledelse.

*«Fjernledelse innebærer dermed ledelse av fjernarbeidere. Som arbeids- og ledelsesform har fjernarbeid og fjernledelse vært under utvikling de siste årene, og det finnes nyanser og dimensjoner av begrepene. Det gjør det vanskelig å sammenligne studier, og forskning hittil innen fjernledelse og fjernarbeid er derfor lite helhetlig».* Eksempel på «fjernledelse» er ledelse av medarbeidere som arbeider på et annet kontorsted enn sin leder (Molstad & Aspeli, 2020, s.21).

For å kunne forstå hva fjernledelse er må man kunne skille mellom direkte ledelse og fjernledelse, og indirekte ledelse.

Derfor er det viktig å tydeliggjøre hva som er *direkte ledelse*, hvor den som leder er fysisk i kontakt med den eller de som ledes, og *fjernledelse*, utøvelse av *indirekte ledelse*, hvor det ikke er fysisk kontakt mellom den som leder og de som ledes. Fjernledelse er *indirekte ledelse* hvor man påvirkning av atferd gjennom ledelse, styring og kontroll uten fysisk tilstedeværelse med den eller de som ledes.

For å kunne danne seg en god forståelse av hva som er forskjellene mellom fjernledelse og andre typer ledelse må vi også se på hva som defineres som nærledelse. Nærledelse slik jeg definerer denne, er når den som leder og de som ledes er samlokalisert. Man kan altså se på det som motsatte av fjernledelse. Min definisjon av denne type ledelse er at den som leder og den som blir ledet ikke har fysisk geografisk avstand. Kommunikasjonen er synlig gjennom nærvær, kroppsspråk, tonefall og det å kunne utvise spontanitet. Denne form for ledelse kan videre kobles til at dette ikke bare er et en-til-en- fenomen, men det å kunne utøve ledelse av en gruppe samtidig. Nærledelse er i større grad en fjernledelse preget av gruppedynamikk. Medarbeiderens gruppereaksjon vis- a- vi lederen kan påvirke hvordan ledelse utøves.

Leder prøver å påvirke sine ansatte slik at organisasjonen når sine mål ved å veilede, strukturere og tilrettelegge, aktivitetene i organisasjonen. (Yukl, 2006).

Med dette som bakgrunn kan man si at denne ledelsesformen vektlegger fysisk dialog mellom ledere og de som ledes. Den umiddelbare gjensidige responsen kan tolkes gjennom tilbakemeldinger og kroppsspråk, og leder kan korrigere seg på tilbakemelding fra medarbeideren.

Målet med studiet er å undersøke hvilken betydning avstand, ledelse, ledelsesadferd, og bruk av teknologiske løsninger for kommunikasjon og informasjon i operative beredskapsorganisasjoner kan ha på de på taktisk nivå skal løse oppdraget. Et annet mål er også å se på om fjernledelse påvirker samarbeide med andre beredskapsorganisasjoner ute på skadested.

Ledelse er generelt kompleks og er et stort forskningsområde som har en rekke ulike innfallsvinkler. Dette er også med på å øke interessen for å studere om det er noe ved endringer i tiden som påvirker fjernledelse. Jeg har tidligere nevnt teknologiske løsninger og IKT systemer.

*«Mye tyder på at utfordringene for ledere er i ferd med å endres, spesielt i forbindelse med utfordringer knyttet til utvikling av informasjon- og kommunikasjonsteknologi, raske endringer og stadig mer komplekse omgivelser» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.404).*

Med dette som bakgrunnen mener jeg at problemstillingen er relevant og interessante for å kunne avdekke om det er styrker eller svakheter med fjernledelse i en operativ organisasjon. Jeg mener det er et behov for mere empirisk kunnskap om problemstillingen fjernledelse i operative organisasjoner. Spørsmålet er om denne ledelsesformen skaper utfordringer knyttet til oppdragsløsning og samvirke med andre beredskapsorganisasjoner.

I denne masteravhandlingen har jeg valgt å skrive om fjernledelse i min egen organisasjon Sivilforsvaret som er en del av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB).

Jeg ønsker å se på fjernledelse med søkelys på, og i lys av den overnevnte konteksten. I min rolle som operativ leder utøver jeg fjernledelse. I kjølvannet av Covid-19 pandemien er fjernledelse et dagsaktuelt tema, og er meget relevant tema for Sivilforsvaret som beredskapsorganisasjon. Både i en krise og krig perspektiv, og i fredstid. Derfor anser jeg temaet fjernledelse som et meget interessant tema å skrive om.

Jeg vil nå beskrive den teoretiske tilnærmingen til tema ledelse og fjernledelse. Med betydning av variablene bemyndigelse, lederadferd, rolleforståelse og kommunikasjon, og om dette påvirker samspillet mellom ledere og de som skal ledes.

Ledelse fremheves generelt som et sett av roller. Hvor den viktigste funksjonen er å kunne håndtere usikkerhet, uklarheter, paradokser og det å løse konflikter i organisasjonen og overfor organisasjonens omgivelser. Variablene som kan skape uklarheter ved disse funksjonene kan være betydning av variablene bemyndigelse, lederadferd, rolleforståelse og kommunikasjon. Samspillet mellom ledere og de som skal ledes, og utøves det en formell eller uformell ledelse.

Den formelle ledere er en person som er offisielt utpekt som leder. Lederens jobb er å organisere tilgjengelige ressurser, lede og motivere de som blir ledet til å utføre sine oppgaver til beste for organisasjonen slik at man oppnår de bestemte mål.

En uformell leder er en person som ikke er offisielt utnevnt som leder. Selv om det er en formell leder av organisasjonen, kan de øvrige ansatte se opp til den uformelle lederen, som de tror deler

sine mål og visjoner. Og som de tror har kunnskap eller erfaring som vil hjelpe dem til å realisere sine mål. Selv om disse lederne ikke er den formelle lederen, blir vedkommende anerkjent som ledere av sine kolleger.

Det er viktig å skille mellom den som er formell og uformell leder, og utøvelse av formell og uformell ledelse.

Hvordan ledere utøver lederskapet er gjerne avhengig av den enkelte ledes rolle. Hvor adferd, lederstil, personlighet, kunnskap og kompetanse er viktige variabler. Er lederen støttende og mestringstro. Stimulerer lederen til samarbeide, og til selvstendig utvikling. Følger lederen opp målene til den enkelte medarbeideren.

Årsakene til rollekonflikt er som regel mangel på rolleklarhet som gjerne kommer av at det er usikkert hva en bestemt rolle i en organisasjon krever. Dette kan være et resultat av uklare arbeidsoppgaver, uklar ledelse og dårlig kommunikasjon. Dette vil kunne føre til motstridende ideer for hvordan oppgaver skal løses, som igjen fører til rollekonflikter.

Utøvelse av ledelse står helt sentralt som en forklaringsfaktor. «Ledelse er å påvirke mennesker direkte, for eksempel gjennom samtaler, ulike former for ordrer og direktiver, eller gjennom å støtte og inspirer medarbeidere. Men ledelse er også å påvirke atferd indirekte gjennom å være sentral i utforming av organisasjonen mål og strukturer, og det å påvirke kultur og kunne håndtere uformelle maktforhold». (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.21).

Rolleklarhet kan påvirke samspillet mellom ledere og de som skal ledes. Er rollene ikke klare vil dette kunne skape rollekonflikter som igjen vil påvirke hvordan kommunikasjon utøves.

Lederstil og kommunikasjon dreier seg vesentlig om hvordan en leder opptrer, og hvordan lederen forholder seg til sine medarbeidere.

Det å lede skaper også forpliktelser som å engasjere og direkte støtte de som ledes.

Gjennom en rekke empiriske studier er det blitt identifisert to grunnleggende lederstiler. (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.21).

*«Den autoritære eller oppgaveorienterte lederen benytter en lederstil hvor man er mest interesse i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnedes rolle for realisering av formelle mål. Lederen tar egne selvstendige beslutninger uten å involvere medarbeiderens kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er preget av å være en ordre».*

*«Den demokratiske eller relasjonsorienterte ledelsen vil forsøke å utvikle gode relasjoner til sine underordnede ved å være oppmerksom, hensynsfull og støttende. Og ved å involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser. Lederne bruker mye tid på og involvering og drøfting av problemstillingen og hvor medarbeiderne er med i beslutningsprosessene».* (Jacobsen & Thorsvik, 2021 s.414).

*«Det viktigste som skiller autoritære ledere fra demokratiske ledere, er evnen og viljen til å delegerer beslutningsmyndighet og trekke med medarbeidere i beslutningsprosessen».* (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.414).

Det er mange teorier om hvordan ledelse bidrar til måloppnåelse, men det viser seg at det ikke finnes noen god oppskrift på en god ledelsesmodell for fjernledelse. Antakelsen er at de ulike former for strategier, ledelse og lederadferd er viktig og har betydning for ledelse og resultatoppnåelse.

## 2.3 Hva er den teoretiske tilnærmingen til ledelse og fjernledelse

Når man utøver ledelse, skjer gjerne dette innenfor organisasjonens rammer. Målet og hensikten med å utøve ledelse er vanligvis å få en forståelse av, og skape aksept for hva som skal utføres, og hvordan dette skal utføres, samt prosessen med å legge til rette for å få de som ledes til å oppnå felles mål. En leder har også ansvar for å skape trivsel og mestring i arbeidet.

Ledelse kan være en av de viktigste prosessene. Men det som er av interesse er om det er andre forhold enn bare ledelse som påvirker felles måloppnåelse. Lederskap er utøvelse av handlinger som får de mennesker som ledes til å utføre gitte arbeidsoppgaver slik at man oppnår

organisasjonens mål. Dette skapes med å kunne påvirke andre menneskers tenking, holdninger og atferd.

«Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. Ledelse skal bidra til at organisasjoner når sine mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.416).

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.416).

I følge Yukl (2013) kan begrepet ledelse defineres på følgende måte:

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what need to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”

Hovedfokuset i forsknings- og ledelseslitteraturen i dag baseres i stor grad på at leder og de som skal ledes befinner seg på samme sted. Fjernledelse er en ledelsesform det er skrevet forholdsvis lite om. Denne form for ledelse blir ofte sett på som noe annet enn ledelse som blir utført der alle er geografisk plassert på samme sted. Fjernledelse har gjerne mange av de samme sentrale ledelselementer i seg.

Noen medarbeidere kan nok oppleve fjernledelse som styring og ikke ledelse. I operative beredskapsorganisasjoner er mye styrt av planer og tiltakskort, dette for å løse spesifikke oppdrag. I denne type organisasjoner opplever man kommunikasjon og ledelse som et resultat av forhåndsdefinerte styringssystemer, eksempler på dette kan være at man som organisasjon er regelstyrt gjennom lovverk, planer og instruksjer.

Politiet er et eksempel på en organisasjon som er *verdistyrt*. «Dette viser seg ved grunnleggende samfunnsverdier preger styring av politiet» (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 59).

Avviker fjernledelse fra ledelse?

Nei utgangspunktet er at fjernledelse handler om å lede på lik linje med utøvelse av ledelse hvor de som leder er fysisk i kontakt med de som skal ledes. Spørsmålet en kan stille seg er om fjernledelse er en egen ledelsesteori eller lederstil? Fjernledelse er ikke beskrevet som en egen ledelsesteori. Man bruker gjerne ledelsesform eller lederstil når man snakker om fjernledelse.



Men på lik linje med andre former for utøvelse av ledelse, vil den som ledes, og omgivelsene ha stor betydning på hvordan fjernledelse fungerer.

«Er det en beste ledelsesform» innenfor fjernledelse? Som ved utøvelse av ledelse og lederskap som ikke er fjernledelse kan denne ledelsesformen bli sammenlignet med tillitsbasert ledelse, verdibasert ledelse, endringsledelse og tradisjonell ledelse. Lederen utøver tradisjonelt sin ledelse ut fra disse ledelsesformene.

I nyere amerikanske artikler om fjernledelse, e- ledelse og virtuelle team er det spesielt en ledelsesteori som er hyppigst nevnt som vellykket og effektiv. Det er «transformasjonsledelse» (Molstad & Aspeli, 2020, s.34).

Ideen om transformasjonsledelse har fått stor oppmerksomhet de siste årene, og forskningen begynner å bli omfattende. Det er to hovedkonklusjoner fra denne forskningen som står sterkt, det er at transformasjonsledelse fungerer best i organisasjoner som virker innenfor dynamiske omgivelser og kan oppleve press for endring, og at transformasjonsledelse har en klar positiv effekt på medarbeiderens tilfredshet og vilje til å yte.

Den teoretiske tilnærmingen til transformasjonsledelse er kort at ledelsesformen er støttende, skaper en idealisert innflytelse, er inspirerende, motiverende og skaper en intellektuell stimulans. (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.43).

Andre definisjoner av transformasjonsledelse er at vesentlige elementer i denne ledelsesformen er at ledelsen sammen med organisasjonens medarbeidere evner å omforme eller transformere selve ideen om hva organisasjonen er og skal være, og at den enkelte medarbeider evner å snu snevre egeninteresser til et kollektivt engasjement. Og hvor den enkelte medarbeider bidrar til å realisere organisasjonens mål.

Tradisjonell ledelse baserer seg gjerne på gamle ledelsesteorier som er bygd på vitenskapelig ledelse, byråkrati og administrativ ledelse. I kjernen av disse ledelsesteoriene vil du kunne finne en separasjon av medarbeidere i organisasjonen som baserer seg på ekspertise, en hierarkisk oppbygd struktur som er basert på rang (grad) og autoritet i et kommando og- kontroll system. Arbeidsoppgavene er forenklet og spesifikke. Lønn som en nøkkel og incitament. Dette er i et

nøtteskall det som definerer tradisjonell ledelse. Overordnet troen på at det er ledelsen som tenker, og den ansatte utfører arbeidet.

*«Relasjonen mellom leder og underordnet preges av instrumentalitet, der relasjonen opprettholdes så lenge begge parter tjener noe på det. En slik relasjon vil være forholdsvis «skjør», og kan lett brytes hvis interesser endres eller hvis det kommer bedre tilbud til en av partene fra et annet hold».* (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.231).

## 2.4 Bruk av samarbeidsteknologi og geografisk (fysisk) avstand.

Mens avstand anses å være en begrensning for ledelse, kan teknologi anses å være et verktøy som forsterker når man utøver fjernledelse. Man benytter gjerne begrepet «samarbeidsteknologi» som en fellesnevner for informasjons-, og kommunikasjonsteknologi (IKT) som brukes ved kommunikasjon og samarbeide.

Avolio et al (2000) har med henvisning til den globale økonomien fremhevet at lederskap har en viktig rolle når man skal tilpasse samarbeidsteknologien i en organisasjon. Teknologi og organisasjonsstruktur henger sammen og påvirker hverandre. E- lederskap utvikles sammen med den teknologiske utvikling i en organisasjon.

Ledelse og organisasjonsstruktur vil påvirke hvordan teknologien brukes. Teknologien og samspillet vil påvirke strukturen og lederskapet.

En gjentatt omforming og tilpasning av informasjons-, og kommunikasjonsteknologi utvikler eller omformer gjerne strukturer som over tid satt i system kan endre hvordan roller og ansvar i organisasjonen er fordelt.

I den *sosiotekniske teorien* vises det til at resultatoppnåelse er påvirket av de ansattes sosiotekniske jobbkraav som må oppfylles. Variasjon i jobben, mulighet for faglig utvikling og autonomi.

I organisasjoner har man «psykologiske tilstander» som påvirkes av menneskene i organisasjonen. Hvor kontakten, samarbeide, kommunikasjon og samspillet som foregår mellom menneskene er avgjørende for ledelse og de som leder.

Jacobsen & Thorsvik (2021) viser til at det er tre «kritiske psykologiske tilstander» som må være til stede hos de ansatte for å kunne fremme motivasjon og ytelse i arbeidsutførelse.

Det første er at medarbeideren opplever følelsen av at arbeidsoppgavene er meningsfulle.

Den andre følelsen er at medarbeideren har en følelse av å ha ansvar for resultatoppnåelse. Og det tredje er at medarbeideren har kunnskap om resultatet, som igjen gjør det mulig for den enkelte medarbeider å kunne bestemme om resultatet er god eller dårlig.

Er disse «tilstandene» på plass vil medarbeideren kunne være i en slik psykologisk tilstand at medarbeideren har økt vilje til ytelse, stor motivasjon til vekst, og høy jobbtilfredshet.

Kommunikasjon mellom mennesker består ikke bare av budskapet som utveksles mellom menneskene i organisasjonen, men er også noe personlig, noe som påvirkes av følelser, makt, tillit, respekt og en gjensidig forståelse. Hvordan budskapet formidles, blir mottatt og oppfattet er avgjørende for kontakten som skapes. Og hvordan man da oppfatter andres behov, ønsker og ressurser.

Studier viser at manglende forståelse for sosiale signaler og gruppedialog kan skape manglende samhandling i organisasjoner.

«Mange studier har vært gjort for å avdekke hva som begrenser informasjon, kommunikasjon og samhandling ved bruk av informasjons og kommunikasjonsteknologi. Mangel på sosiale signaler som regulerer gruppedialoger (McGrath, 1990) reduserer informasjonssikkerheten, og dermed også i noen grad muligheten for utveksling av informasjon som kan ha betydning for å fatte riktige beslutninger» (Hegghammer, T., 2009, s.17).

Samfunnet har forventninger til at alle de tjenester vi trenger er tilgjengelig til enhver tid.

Den digitale utviklingen er grunn til dette, og er dermed essensielt for å utøve fjernledelse.

Fjernledelse har fått mange forskjellige benevninger i de senere år: Virtuell ledelse, globalt management, distribuert ledelse og digital ledelse er eksempler på dette.

Det handler i stort om det samme: Ledelse og ledelsesprosesser utføres over geografisk avstand via digitaliserte systemer og annen typer informasjonsteknologi, og under andre forhold enn

tidligere. Forutsetningene er vesentlig endret fra å fysisk møtes på arbeidsplassen til samme tid, og geografisk på samme sted.

Dette er ledelse i den digitale tidsalderen, hvor man bruker tilgjengelige digitale hjelpemidler som telefon, e-post løsninger og de ulike videokommunikasjonssystemer. Dette handler om ledelse og kommunikasjon med digitale systemer og verktøy.

«*Digital ledelse vil si å inneha en digital kompetanse som gjør at man kan forstå digitaliseringens iboende endringskrefter og nyttiggjøre disse i organisasjoner, gjennom å sette tydelige visjoner og klare mål for virksomhetens indre prosesser, og samtidig optimalisere arbeidsbetingelsene*» (Fjørtoft, 2014, s.53).

#### 2.4.1 Viktigheten av informasjon

«Formidling av informasjon og kunnskap, samt samhandling og kunnskapsdeling er viktig, og skjer gjerne gjennom ulike medier som kan karakteriseres av en ulik grad av *informasjonsrike*» (Draft & Lengel, 1986).

Mangel på, og redusert tilgang til informasjon, samt at det kan være ulik oppfatning av hva som er viktig i informasjonsdelingen, kan være det største problemet knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling. Misforståelser og feiltolkning av informasjon kan føre til konflikt og redusert måloppnåelse.

Informasjonsdeling kan ha en grad av naturlighet av mediet. Det mest benyttede for kommunikasjon og samhandling, og det bredeste mediet er ansikt til ansikt – kommunikasjon.

Ved fjernledelse er det ikke ansikt til ansikt – kommunikasjon. Da er det viktig å være oppmerksom på at bruk av kommunikasjonsteknologi vil kunne påvirke og forsterke forståelsen av rolleklarhet, rollekonflikt, forpliktelser, og leders bemyndigelse. Samspillet mellom den som ledes og de som ledes er viktig og vil i tillegg kunne bli påvirket av kommunikasjonsteknologien.

I beredskapsorganisasjoner løser man gjerne spesifikke oppdrag som nesten uten unntak er situasjonsbetinget, og de fleste oppdrag er av ulik karakter. For å kunne løse oppdragene på en god og effektiv måte er det særlig viktig å få til god ledelse og fjernledelse. God måloppnåelse er

avhengig av at *mål og mottakeranalyse* er systematisk og metodisk. Dette for å kunne utforme et kommunikasjonsbudskap som er i samsvar med det behov mottaker har for å kunne danne seg et godt bilde av bakgrunn og hensikt med kommunikasjonen.

*«Målanalysen vil si at du fremhever hva som er hovedmålet for din kommunikasjon, samt bryte det opp i delmål. Oppbrytningen i delmål innebærer også analysen av hvor viktig de ulike delmålene er for å nå hovedmålet, og hvor vanskelig de er for å kommunisere til mottakeren.*

*Mottakeranalysen betyr at du analyserer hvem som er den aktuelle mottakeren, hvilke forutsetninger de har for å ta imot din kommunikasjon, hvilken situasjon kommunikasjonen vil foregå i.»* (Karlsen. T. 1990, s.22)

Dynamikken i vanlig kommunikasjon påvirkes i stor grad av deltakerens målsettinger eller intensjonen med samhandlingen.

Leders budskap og organisasjonens strategiske mål vil kunne bli påvirket av hvordan overføring og formidling av informasjon og informasjonsdeling utføres og er avgjørende for måloppnåelse.

## 2.5 Lederadferd

### 2.5.1 Definisjon av ledelsesform og ledelsesstil

For å skape seg en forståelse og dybde i hva ledelse er, vil det være naturlig å se på de ulike typer ledelsesform. Ledelsesform handler gjerne om hvilken tilnærming og adferd man utøver for å oppnå et spesifikt resultat. Det vil si hvordan lederen forholder seg til medarbeiderne sine.

For å belyse problemstillingen med ledelsesform og ledelsesstil i operative beredskapsorganisasjoner har jeg valgt å bruke NOU 1986: 20 Vassdalen skredulykken 5. mars 1986 og NOU 2012:14 Rapport fra 22.juli- kommisjonen. Disse to rapportene beskriver ledelsesform og ledelsesstil i militære avdelinger og i politiet.

Rapportene viser til at lederadferd kan skape uklarheter knyttet til bemyndigelse, rolleforståelse, dette kan påvirke utøvelse av kommunikasjon som igjen kan påvirke beslutningstaking.

I operative organisasjoner som politiet og militære avdelinger har man en hierarkisk oppbygd ledelsesform. Utøvelse av ledelse og ledelsesformen bygger på kommando og kontroll prinsippet.

Definisjonen av kommando og kontroll. Kommando er den myndighet en militær person har for å lede, koordinere og kontrollere en styrke han er overordnet leder for. Kontroll er den myndighet han som sjef utøver overfor deler av en underlagt styrke, eller andre styrker han normalt ikke har kommando over. Kontroll omfatter ansvar for å kunne iverksette ordrer og direktiver.

Ser vi på militær ledelse og utvikling i det norske forsvar er det vanskelig å ikke komme inn på Vassdalenulykken 5.mars 1986. 16 ingeniørsoldater omkom i et snøskred under øvelse «Anchor Express». Soldatenes oppdrag var å etablere en beltevogntrase gjennom Vassdalen.

Troppssjefene deres insisterte på det sterkeste å få oppdraget avlyst, de gikk så lang som å komme med trusler om ordrenekt. Ordren ble likevel opprettholdt av den øverste ledelse.

Som nevnt i stortingsmelding nr. 68 (Forsvarsdepartementet, 1986-87) ble det pekt på tre viktige årsaker til at det hadde gått galt.

- a) En hierarkisk struktur som gjør at informasjon filtreres på veien oppover
- b) Svært strenge krav til ordrenekt gjør det svært vanskelig å gjøre det som var riktig- å nekte ordre, og
- c) en klar konflikt mellom sentralisert ansvar og myndighet og behov for lokal tilpasning.

(Johansen, Fosse & Boe, 2021, s.25).

Kommandobasert ledelsesfilosofi var normen for ledelse i forsvaret i 1986 ifølge NOU 1986:20. I etterkant kom Stortingsmelding nr. 68 (Forsvarsdepartementet, 1986-1987. Statsministerens kontor u.å.).

Denne stortingsmeldingen la grunnlag for et stort og omfattende reformarbeid for å utvikle en ny ledelsesfilosofi i Forsvaret. Den nye filosofien skapte en overgang til oppdragsbasert ledelse.

Ved denne ledelsesformen åpnes det for at den undergitte lederen viser eget initiativ og handlekraft, og på selvstendige grunnlag beslutter og utøver ledelse.

22.Juli- kommisjonens rapport er klar på hvilke krav og forventninger som rettes mot politiet, og spesielt mot politiets ledelse som funksjon i politietaten. Forklaringen på hvordan politiet løste sine oppgaver under terrorhendelsen 22.juli er knyttet til ledelse, eller mangel på ledelse. Kommisjonen vektlegger også kultur, holdninger og samhandling. Disse faktorene er sterkt knyttet til ledelse.

### 2.5.2 Direkte og indirekte ledelse

Ledelse handler om hvordan man kommuniserer med de man leder, dette deler man gjerne inn i direkte og indirekte ledelse. Definisjonen av direkte ledelse kan defineres slik:

*«Omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede»* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.417).

Direkte og indirekte ledelse setter man gjerne inn i human Resources (HR) ledelse hvor man vektlegger rekruttering, arbeidsmiljø, kompetanseutvikling og helse, miljø og sikkerhets (HMS) arbeide som viktige faktorer for hva som påvirker direkte og indirekte ledelse.

Eksempler på dette kan være ulike arenaer og kommunikasjonskanaler hvor leder møte de ansatte. Mye av dagens ledelsesteorier viser til hvordan ledelse utøves gjennom direkte kommunikasjon og samhandling, og hvordan lederskapet påvirker de ansattes tenking, holdninger og adferd.

Definisjonen av indirekte ledelse kan defineres slik:

*«Indirekte ledelse omfatter alle måter som leder kan påvirke medarbeidernes organisasjonsadferd på uten å samhandle direkte med dem»* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.417).

Man skiller mellom to former for indirekte ledelse. Den første er formell ledelse, som innbefatter å trekke opp mål og visjoner, sette strategier og designe strukturer.

Eksempler på dette kan være å utforme systemer for utvikling og rekruttering. Denne type systemer er med på å indirekte forme den nyansatte. Rekruttering er et av de viktigste HR-tiltakene for en organisasjon, og det er en sammenheng rekruttering og organisasjonenes utvikling.

"Det er dokumentert en sammenheng mellom bruk av ulike rekrutteringsmetoder og påfølgende arbeidsprestasjoner blant medarbeidere" (Kuvaas & Dysvik, 2020, s.95).

En medarbeider jobber gjerne hardere når han føler involvering og engasjement, dette som et resultat av medbestemmelse og egenkontroll. Man jobber også smartere når man blir oppfordret til å bruke sine ferdigheter og kunnskaper. Plasserer man ansvaret på medarbeideren tar gjerne medarbeideren dette ansvaret, og jobber mere målrettet og ansvarlig.

Organisasjonen og lederen designer på denne måten strukturen for den ansatte fra starten av.

Den andre type er den uformelle ledelse, som skaper og utvikler en organisasjons kultur og normer (Yukl, 2013, s.21-22) Denne ledelsesformen utøves gjennom skriftlig eller muntlig kommunikasjon, men også gjennom kroppsspråk og væremåte. Slik viser lederen hva som er ønsket adferd i sin rolle som leder.

### 2.5.3 LMX- Ledelse

I ledelseslitteratur benevnes LMX- teorien gjerne som nye ledelses teori.

*En innflytelsesrik, nyere teori er ofte kalt for teorien om leder-medarbeiderutveksling («leader-member-exchange», eller bare LMX) (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.423).*

Målet med Leader-member exchange (LMX) teorien er å kunne forklare effekten av hvordan ledelse påvirker medarbeider og organisasjoner.

LMX ledelse beskriver gjerne kontakten mellom leder og medarbeider, og beskriver kvaliteten på denne kontakten, hvor man vektlegger opplevelsen av kvaliteten på relasjonen mellom medarbeider og leder, med vekt på gjensidig tillit og respekt.



LMX- teorien hevder at den som leder ikke behandler de som ledes likt. Holdninger og adferd til de som ledes blir påvirket av hvordan de blir behandlet av den som leder.

LMX teorien påpeker at det er lederens oppgave er å skape godt fungerende relasjoner med alle medarbeiderne. Da man i organisasjoner har medarbeidere som er ulike, må lederne utvikle forskjellige relasjoner til den enkelte medarbeider. Denne teorien viser til at relasjonene til den enkelte medarbeider må skje ved at man forhandler frem en tydelig rollefordeling hvor man vektlegger god forståelse for oppgaver, ansvar og hvordan man forholder seg til hverandre.

Når man forhandler vektlegger man bytterelasjonen mellom leder og medarbeider og legger vekt på medarbeiderens kompetanse, personlige ferdigheter og egenskaper. Det bør også komme tydelig frem rollefordelingen. Det bør tydelig formidles hvilke belønning som følger om man lykkes i form av ansvar, utviklingsmuligheter og belønning.

Jacobsen & Thorsvik, (2021) skriver at denne type teori gjerne er opptatt av så kalte avdyadiske relasjoner mellom den som leder og de som blir ledet. Dette er ikke uproblematisk, og er fremtredende i et perspektiv hvor alle skal behandles likt.

LMX teorien fremmer en differensiert utøvelse av ledelse i forhold til sine medarbeidere som kan favorisere enkeltpersoner som blir vurdert som flinke og viktig for organisasjonen, og derfor kan få en status som en som er på A-laget. De andre medarbeiderne kan oppleve at de ikke er en del av denne gruppen, eller i den såkalte indre krets.

#### 2.5.4 Transaksjonsledelse

Ved utøvelse av transaksjonsledelse forsøker lederen å motivere medarbeideren. Dette gjør lederen med at han observerer adferd, og belønner medarbeideren dersom prestasjonen er ønskelig for organisasjonen. Prestasjonen blir gjerne målt opp mot de ulike atferd- og resultatmålene som ledelsen har utviklet for å påvirke en medarbeiders atferd i organisasjonen.

*Transaksjonsledelse* er en form for sosial transaksjon hvor medarbeideren bytter sin arbeidskraft med en belønning. «*Ledelse basert på bytte av verdier ut fra egeninteresse*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.467)

Ved aktiv bruk av transaksjonsledelse benytter man former for belønning for å oppnå ønsket adferd. Oppnår man ikke ønsket resultat korrigerer man aktiviteten med å benytte avviksledelse.

*Leder setter gjerne adferdsmål* for å sette søkelyset på hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres, og setter også søkelys på den enkelte medarbeiders adferd. *Resultatmål* har søkelys på organisasjonenes målsetning og måloppnåelse.

Har den enkelte medarbeideren måloppnåelse ut fra organisasjonen resultatmål, og lederens mål, kan medarbeiderne oppnå belønning. Belønningen er gjerne i form av lønn, bonus, anerkjennelse eller forfremmelse eller andre goder som medarbeideren ønsker. Skal denne formen for belønning motivere må den være realistisk, samt mulig å oppnå.

Bruk av denne ledelsesformen i en operativ beredskapsorganisasjon vil kunne motivere den enkelte medarbeider til ønske om økt måloppnåelse, som igjen vil kunne gi den enkelte medarbeider betinget belønning i form av anerkjennelse, forfremmelse og økt lønn. Belønningen og anerkjennelsen må være individuelt tilpasset, og er ikke universell i alle organisasjoner.

Videre må belønningen være tilpasses individuelt, ettersom en belønning som er ettertrakter for en medarbeider ikke nødvendigvis er like ettertraktet for en annen.

Belønning er ikke universell for alle på en arbeidsplass (Arnold et al. 2010, s. 569-570).

Belønningen administreres av ledere, og er betinget av gitte handlinger. Den ansatte og lederen blir på denne måten enig om hva den ansatte må gjøre for å oppnå belønning. Prinsippet er knyttet til positiv forsterkning av adferd gjennom ulike former for anerkjennelse og belønning (Kårstad, 2021, s.16).

*Avviksledelse eller ledelse ved unntak* er en type ledelse hvor man utøver aktiv ledelse unntaksvis når den som ledes gjør feil, eller for å forhindre feil utførsel av en type arbeidsoppgaver. Denne type ledelse har en aktiv og en passiv tilnærming. Når man utøver den *aktive formen*, ser leder

etter om det er noe som avviker fra regler og rutiner, og som man trenger og følger opp eller korrigerer. Prinsippet for denne type ledelse er knyttet til det å forsterke det negative, og hvor man utøver en form for straff. Avdekker leder avvik vil en bruke ulike former for korreksjon for å oppnå effektivitet i arbeidet.

*Den passive formen* for transaksjonsledelse bygger på de samme prinsippene som i den aktive formen, men ledelse utøves i en passiv form. Leder gjør tiltak dersom ledelsen får informasjon om at noe ikke fungerer tilfredsstillende, eller at rutiner ikke blir fulgt.

Laissez faire-ledelse er en form for ledelse hvor lederen ikke går foran og viser retning. Ledelsen er lite relasjonsorientert, og man unngår bevisst å ta ansvar og ta beslutninger. Ved utøvelse av denne ledelsesformen er det viktig å ikke forveksles det å delegere og bemyndige medarbeideren, som på denne måten gir den som ledes autonomi.

Laissez faire-ledelse defineres på følgende måte: «En ledelsesform som er passiv, og som består i at lederen trekker seg ut av ledelses-situasjonen og overlater medarbeideren og oppgavene til seg selv» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.467-468)

«Denne type destruktiv ledelse kan få negative konsekvenser for den enkelte som blir ledet, men det kan også få negative konsekvenser for organisasjonen» (Nielsen et al., 2004, s.81)

Sammenligner man Laissez faire-ledelse og setter denne opp mot lederskapskontinuumet er denne form for ledelse et ytterpunkt, og er i sin form uønsket og svak ledelse.

Det kan være nærliggende å tenke at transaksjonsledelse kan være fremtredende i fjernledelse. Dette fordi man ved fjernledelse ikke har den fysiske kontakten med den som ledes, og må derfor forutsette at rutiner og prosedyrer for måloppnåelse følges.

### 2.5.5 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse innebærer å spille på de følelser, som de du leder har. Det betyr ikke å utøve manipulasjon gjennom ulike teknikker, men heller det å aktivere og sette ord på de følelser

som befinner seg i alle mennesker, dette kaller man gjerne å spille på de irrasjonelle aspekter ved mennesket, man spiller på følelser fremfor intellekt.

Transformasjonsledelse kan dels inn i fire sentrale påvirkningsstrategier. *Inspirerende motivasjon* hvor ledelsen skaper entusiasme og lagfølelse. Lederen synligjør organisasjonen visjoner og inspirerer medarbeideren til å strekke seg mot et felles og utfordrende mål. Andre elementer er å konsentrere seg om å få ut det beste i medarbeideren, og synliggjøre at han har tro på den enkeltes bidrag.

*Individualisert oppmerksomhet eller omtanke* hvor lederen viser oppmerksomhet og tilpasser den enkelte medarbeiderens behov. Det handler videre om å kunne utvikle og hente ut medarbeiderens fulle potensiale. Lederen fungerer som en rådgiver som hjelper den ansatte til selvrealisering. Lederen tilrettelegger for opplæring og personlig utvikling for den ansatte. Delegering og ansvarsoverføring benyttes også som et middel for personlig utvikling. Andre virkemidler i så hensende er å gi medarbeideren oppmerksomhet og sosial anerkjennelse.

*Intellektuell stimulering* handler om at ledelsen tilrettelegger og stimulerer medarbeiderens intellektuelle utvikling. Ledelsen oppmuntrer til problemløsning, og kreative forskning og nytenkning. Leder er opptatt av informasjonsdeling og kunne utfordre den enkelte medarbeider.

Ved *idealisert innflytelse* eller *karisma* anses lederen som den ideelle rollemodellen som opptrer i samsvar med organisasjonenes visjoner og verdier. Lederen har og utviser høy moralsk standard og er høyt respektert av sine medarbeidere. Konkret handler det om at leder holder høy etisk standard. (Hetland, 2008; Høst, 2016, s.83-84).

Jacobsen & Thorsvik viser til at transformasjonsledelse består av fire elementer:

1) *Utvikling av en visjon som skuer ut over rene organisatoriske mål (for eksempel lønnsomhet og vekst), og mot noe som man tar sikte på å forberede. Sentralt i visjonen står det ofte verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frihet.*

2) *Inspirasjon av ansatte til å yte noe ekstra, gjerne ved at ledere fremstår som synlige rollefigurer, og ved aktiv bruk av symboler.*

3) *Hensyn til den enkelte, som følges opp på en personlig måte slik at hver enkelt får følelsen av å bety noe og være respektert.*

4) *Intellektuell stimulering ved at leder stadig gir ansatte nye utfordringer som setter deres evne på prøve.* (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.414).

Ved utøvelse av denne ledelsesformen er man avhengig av fysisk nærhet til den som ledes, og det er tenkelig at denne formen for ledelse er fremtredende der det ikke er en geografisk avstand mellom den som leder, og de som ledes.

### 2.5.6 Situasjonsbetinget ledelse

Teorien og begrepene som er knyttet til situasjonsbetinget ledelse vil kunne påvirke min forskning knyttet til oppgavens problemstilling. Ledelse i operative beredskaps organisasjoner kan være situasjonsbetinget. Selv om jeg vil se mer konkret på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i et fjernledelsesperspektiv, velger jeg også å inkludere situasjonsbetinget ledelse i den videre forskningen.

I teorien er det slik at effekten av type lederstil vil være avhengig av situasjonen og hvilke oppdrag som skal løses. Og hvilke medarbeidere som er tilgjengelig for å løse oppdraget. Den enkelte medarbeiders kompetanse og modenhet er også avgjørende.

Den enkelte medarbeiders modenhet deler man inn i tre kategorier: *høy modenhet, moderat modenhet og lav modenhet*. Med høy modenhet er den enkelte medarbeider kompetent og villig. Med moderat modenhet kan dette vises gjennom at medarbeideren er kompetent men ikke villig, eller ikke kompetent men villig. Lav modenhet ikke kompetent og ikke villig.

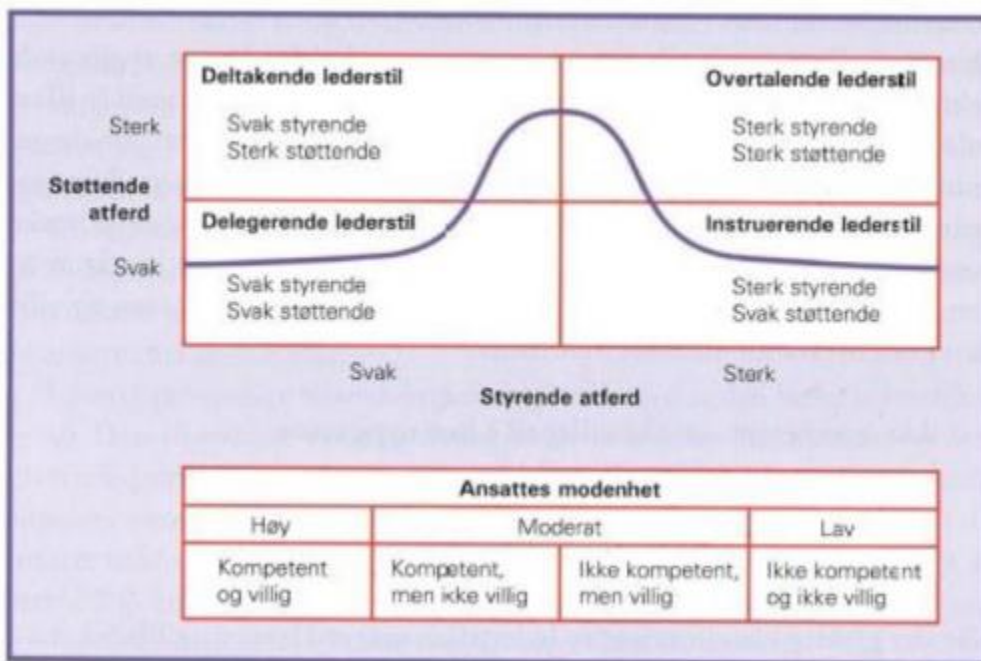
Situasjonsbetinget ledelse er ikke enn lederstiler som er overlegen andre lederstiler, men at man alltid må ta hensyn til situasjonen og hvilke ressurser man har tilgjengelig for oppdragsløsning, dette for å få best mulig ledelse, og hvor den enkelte medarbeider har høyst mulig ytelse og måloppnåelse. I teorien er det også slik at effekten av type lederstil vil være avhengig av situasjonen og hvilke oppdrag som skal løses.

Jeg vil trekke frem modellen til Hersey & Blanchard som beskriver situasjonsbetinget ledelse. Modellen tar utgangspunkt i to dimensjoner for ledelse som er henholdsvis oppgaverelatert og menneskerelatert. *Oppgaveadferd* blir gjerne definert som leders størrelse av engasjement ovenfor sine medarbeidere og hva som er medarbeidernes oppgaver og plikter. *Relasjonsadferd* er leders engasjement og om det er to- eller flerveis kommunikasjon med de som ledes. Hvordan utføres lederskapet, og er lederen lyttende, oppmuntrende og tilrettelegges det for å gi sosial støtte.

Hersey & Blanchards tilnærming til studiet av ledelse legger avgjørende vekt på hva som kjennetegner de ansatte når man ser på hvilken lederstil som vil være mest hensiktsmessig.

I figur 2 Jacobsen & Thorsvik (2013) er den støttende adferden knyttet til relasjonsadferd, og den styrende adferden er knyttet til oppgaveadferd. Denne lederstilen blir definert som den støttende og styrende lederstilen. Kombinerer man disse to *ledelsesdimensjonene* blir det skapt fire ulike *lederstiler*, henholdsvis delegerende, deltakende, overtalende og instruerende lederstiler. I denne teorien skapes det også en lederstil nummer to som handler om medarbeiderens utviklede modenhet relatert til kompetanse, villighet og selvtillit.

Lederstilen som treffer de ulike gradene av modenhet, varierer med den blå linjen i Figur 2 (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 438)



Figur 2. Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 438).

Tar man utgangspunkt fra modellen og kobler denne til oppgavens problemstilling fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon, og hvor fjernledelse utøves mellom det operative nivået og det taktiske nivået i organisasjonen. Da kan man anta at medarbeidere som har høy modenhet også er kompetent, og av denne grunn også er selvstendig og i stand til å utføre arbeide på egenhånd. Denne medarbeideren har mer behov for autonomi enn annen støtte i arbeidet.

Ansatte med høy grad av modenhet er villig til å beslutte og gjennomføre oppdragsløsning på egenhånd uten en sterk styrende overtalende ledestil. Denne medarbeideren er i liten grad avhengig av fysisk kontakt med den som leder, og er ikke påvirket av fjernledelse. medarbeideren har større evne til å forholde seg til situasjonsbetinget ledelse.

Modellen og dens momenter er interessante å ha med seg når man skal studere fjernledelse. Og særlig i en beredskapsorganisasjon som består av kompetansemedarbeidere.

Eksempel kan være at lederen på det taktiske nivået konkret er i stand til å gjøre egne vurderinger som ikke direkte er påvirket av lederadferd, rolleforståelse og bemyndigelse. Fjernledelse vil i liten grad påvirker beslutningstakingen og kan forsinke oppdragsløsningen.

### 2.5.7 Sammenfatning for ledelse og lederstil.

I kapittelet om ledelsesform og ledelsestyper har jeg kort tatt med relevant teori for å prøve å belyse oppgavens problemstilling. Fjernledelse sammenlignes ofte med transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse deles gjerne inn i fire sentrale påvirkningsstrategier. Alle fire er like viktig, men jeg vil i denne sammenfatningen trekke frem leders motivasjon som en viktig påvirkningsstrategi for å kunne løse oppdrag i en operativ beredskapsorganisasjon.

*Inspirerende motivasjon* hvor ledelsen skaper entusiasme og lagfølelse. Lederen synliggjør organisasjonens visjon og samfunnsoppdrag. Denne synliggjøringen vil kunne inspirere medarbeideren til å strekke seg mot et felles og utfordrende mål. Andre elementer er å konsentrere seg om å få ut det beste i medarbeideren, og synliggjøre at han har tro på den enkelte medarbeiders bidrag.

Ved transaksjonsledelse forsøker lederen å motivere medarbeideren. Dette gjøres ved at man som leder observerer medarbeiderens adferd, og utøver en belønning til medarbeideren dersom prestasjonen er ønskelig for organisasjonen. Medarbeiderens prestasjon blir gjerne målt opp mot de ulike atferd- og resultatmålene som organisasjonen har utviklet for å påvirke en medarbeiders atferd i organisasjonen. I en operativ beredskapsorganisasjon er det gjerne samfunnsoppdraget og oppdragsløsningen som er resultatmålet.

Ledelse i operative beredskaps organisasjoner kan være situasjonsbetinget. I teorien er det slik at effekten av type lederstil vil være avhengig av situasjonen og hvilke oppdrag som skal løses. Og hvilke medarbeidere som er tilgjengelig for å løse oppdraget. Den enkelte medarbeiders kompetanse og modenhet er også avgjørende.



Derfor har jeg også valg å inkludere situasjonsbetinget ledelses- teori i den teoretiske tilnærmingen. Dette for å knytte ledelsesform og ledestil til oppgavens problemstilling.

Som jeg har redegjort for tidligere i oppgaven ønsker jeg å se på eventuelle koblinger mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I operative beredskapsorganisasjoner er utøvelse av ledelse situasjonsbetinget. Med dette som bakgrunn vil jeg også se på teori fra Situasjonsbetinget ledelse.

LMX teorien er en relevant teori for å underbygge hva som påvirker relasjonene mellom leder og medarbeider i organisasjonen. Kan relasjoner mellom den som leder og de som ledes påvirke motivasjon og oppdragsløsning. Jeg vil prøve å knytte de ulike ledelsesteoriene til oppgavens problemstilling og tematikken fjernledelse.

## 2.6 Motivasjon

### 2.6.1 Motivasjonsteori

Koblinger mellom leder og de ansatte i en organisasjon er vanlig å omtale som en psykologisk kontakt. Denne koblingen skal tydeliggjøre organisasjonen mål og visjoner. Samtidig som det skal være muligheten for den ansatte å oppnå faglig og personlig utvikling. Relasjonen skal i tillegg være med på å skape en god trivsel og et godt arbeidsmiljø.

Adferd og det som styrer mennesker kan samles under begrepet motivasjon. Det skilles gjerne mellom den indre og den ytre motivasjon. Som medarbeider i en organisasjon styres den *indre motivasjon* av gleden med å jobbe, og muligheten av å nå personlige mål og personlig utvikling.

*Ytre motivasjon* er knyttet til mere belønning og status. Motivasjon avhenger derfor av begge disse faktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.130-131).

Med bakgrunn i at oppgavens problemstilling er koblet til en operativ beredskapsorganisasjon velger jeg å se på de kognitive motivasjonsteoriene.

Den kognitive motivasjonsteorien har som utgangspunkt at mennesker er beviste og rasjonelle, at de beslutninger og handlinger som utføres baserer seg på riktig informasjon og rasjonelle valg. De kognitive motivasjonsteoriene tar utgangspunkt i at man motiveres av at den jobben man utfører gir belønning. Belønning i denne forstand er bygd på ytre faktorer, som speiler seg i lønn og materielle verdier. Og den indre faktoren, som gjenspeiles som annerkjennelse og status. I operative beredskapsorganisasjoner løser man spesifikke oppdrag som i seg selv kan være med på å skape en indre motivasjon. Jeg vil redegjøre for dette i neste kapittel hvor jeg vil se på hva som kan skape indre motivasjon.

«Den kognitiv teori er basert på tre forestillinger og abstraksjoner som er viktig for innsatsen: *Den subjektive forventningen*- hvor det handler om at innsats vil gi resultater. *De instrumentelle omgivelser*- handler om hvorvidt økte prestasjoner fører til former for belønning. *Valensvurdering* – er den subjektive verdien for den enkelte medarbeider i organisasjonen. Sammen vil disse tre faktorene spille inn på prestasjon som motivasjonen skal resultere i. Dette skapes gjennom ferdigheter og evner på den ene siden og rollefortolkning og skapte muligheter på den andre siden» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.121-122).

*Den indre motivasjon og de subjektive forventningene* for motivasjon kan være knyttet til Sivilforsvarets samfunnsoppdraget, hvor primæroppdraget er å ivareta sivilbefolkningen i krise og krig. Forventningene vil i liten grad bli påvirket av problemstillingen fjernledelse. Samfunnsoppdraget må være klart og man må bevisstgjøre de tjenestepliktige slik at de er kjent med dette.

*Den ytre motivasjon og de instrumentelle omgivelser* kan påvirkes av fjernledelse. Det skapes ikke en ytre motivasjon, da rolleforståelsen er uklar på grunn av bemyndigelse og leders adferd. Dette påvirkes av avstand og fjernledelse. Som igjen vil kunne påvirke beslutningstaking og oppdragsløsning.

## 2.6.2 Hva er motivasjon og hvordan kan denne skapes

Motivasjon handler om de grunnleggende kreftene som får oss som menneske til å utføre en handling. Innenfor motivasjonspsykologen er man grunnleggende opptatt av å kunne forklare «retningen» til adferden. Spørsmålet er hvorfor vår adferd går i en retning framfor en annen (Kårstad, 2021, s.21). Det er også av interesse å kunne forklare hva som er hensikten og intensiteten i handlingen, ikke hva som var motivasjonen. Det som også i mange situasjoner vil være til stede samtidig er den indre og den ytre motivasjon. De fleste medarbeidere vil oppleve en grad av tilfredshet kun ved å utføre en arbeidsoppgave, samtidig som man føler en tilfredshet knyttet til belønningen for utføringen av arbeidsoppgaven.

I operative beredskapsorganisasjoner så løser man gjerne oppdragene i team eller sammen med samvirkepartnere. Spørsmålet man kan stille seg er; hva er det i denne type organisasjoner som skaper den indre og den ytre motivasjonen.

Stiller man dette spørsmålet til medarbeider i beredskapsorganisasjoner som politi, brann og redning, helse og Sivilforsvaret kan svaret gjerne være at det å bistå ved leit og søk etter savnede personer og det å redde liv. Det å «slukke branner» er en stor motivasjonsfaktor.

I små samfunn hvor de fleste kjenner hverandre så skaper nærheten til lokalsamfunnet og det at man kjenner den savnede, eller den savnedes familie en ekstra motivasjon. Belønningen er gjerne at man løser oppdraget så raskt som mulig med et positivt utfall. Er det barn involvert vil dette i tillegg forsterke motivasjonen.

Selv om det vil være vanskelig å trekke et absolutt og entydig skille mellom hva som utgjør indre og ytre motivasjon for den enkelte medarbeideren. Så er den viktigste forskjellen hovedkilden til motivasjon, og om hovedkilden er spesifikt knyttet til selve jobben, eller de ulike jobbaktivitetene og belønningen.

Sivilforsvaret som beredskapsorganisasjon er bygd opp med en distrikts stab med fastansatte, og distriktets tjenestepliktige. Størrelsen på antall tjenestepliktige varierer ut fra distriktets størrelse. Den tjenestepliktige står i tjeneste fra han eller hun blir innrullert til tjeneste i Sivilforsvaret, og står i tjeneste til oppnådd dimitteringsalder på 55 år.

Tjeneste i Sivilforsvaret er en plikt du blir pålagt av kongeriket Norge og man er ikke frivillig i tjeneste. Motivasjonsgrad for å være i tjeneste varierer derfor fra veldig høy grad av motivasjon til lav grad av motivasjon.

Sivilforsvarets primæroppdrag er å ivareta sivilbefolkningen i krise og krig. Bevisstgjøring av den *kognitive motivasjonsteorien*, med søkelys på Sivilforsvarets samfunnsoppdrag skaper en høy grad av motivasjon, og har blitt forsterket i etterkant av Russlands krigføring mot Ukraina.

Erfaring viser også at innsatser og oppdragsløsning som gagnar lokalsamfunnet, det være seg i forhold til bistand i forbindelse med Covid-19 pandemien eller søk etter savnet person gir økt *indre motivasjon* da man ser at dette gir en økt gevinst for lokalsamfunnet.

### 2.6.3 Selvbestemmelsesteorien

I dette avsnittet velger jeg å se på selvbestemmelsesteorien, da jeg mener selvbestemmelse er relevant for oppgavens tema- fjernledelse.

Deci og Ryan (1985) står bak den innflytelsesrike selvbestemmelsesteorien. De mener det grovt sett finnes to ulike typer motivasjon: indre og ytre motivasjon.

*Indre motivasjon* er den naturlig motivasjon som kommer innenfra – og fører til atferd vi faktisk har lyst til å bedrive. Et barn som leker fritt, drives altså av en indre motivasjon. *Ytre motivasjon* er motivasjon som stammer fra de ytre påvirkning, som for eksempel lysten på jobb-bonus, eller angsten for sosiale utestengelse eller straff.

Personer med høy indre motivasjon presterer ikke bare bedre enn ytre motiverte personer, de har det også vesentlig bedre med seg selv. Den naturlige lærdommen av dette er at vi ikke bør sette søkelys på å motivere mennesker, vi bør heller prioritere å legge mest mulig til rette for at de skal motivere seg selv (Holm, 2015).

I teorien er menneskes indre motivasjon best da den er mere stabil og er selvforsterkende over tid. I teorien til Deci & Ryan (1985) er det beskrevet at belønning ikke alltid vil lønne seg. Denne effekten blir gjerne kalt for *utskyvningseffekt*, da man får en effekt som skyver ut den andre.

Teorien peker også på at den ytre motivasjonen kan være kortvarig og ikke særlig verdifull. For å

oppretholde denne motivasjonen trenger man stadig påfyll av nye stimuli for å oppretholde en adferd.

«Cerasoli, Nicklin & Ford (2014) har i en større analyse sett på sammenhengen mellom motivasjon og prestasjon, der indre motivasjon viser seg å være en sterk kilde til motivasjon på tvers av land og yrkesgrupper. Det ble også gjort funn som tyder på at prestasjoner og kvalitet kan knyttes sterkt til indre motivasjon. Ytre motivasjon hadde på sin side bare sammenheng med kvantitet, og ikke kvalitet. Ut fra dette kan man trekke slutningen at ytre motivasjon er best egnet til enkle og rutinepregede oppgaver der kvalitet ikke står i høysetet» (Kårstad, 2021, s.23).

Selvbestemmelsesteorien viser til at vår adferd er styrt av et ønske om å dekke våre indre psykologiske behov som er autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse tre behovene er viktig for å kunne tilfredsstille, og oppnå den indre motivasjon av høy kvalitet. Tilfredsstiller man behovene for å være motivert og fornøyd oppnår man høyere produktivitet. Høy grad av selvbestemmelse vil også være med på å kunne redusere negative faktorer som stress, angst og arbeidsrelatert sykefravær.

#### 2.6.4 Autonomi

Autonomi er selvstyre og det å kunne ha muligheten til å påvirke organisasjonen eller ledernes beslutninger på egne vegne. Det å kunne være delaktig i beslutningsprosesser på egne vegne og ha en form for selvstyre kan tilfredsstilles gjennom involvering og beslutningsmyndighet.

Selvstyre eller selvbestemmelse er et grunnleggende menneskelig behov som omhandler det å ha kontroll på egne omgivelser, og at man bestemmer og gjør egne valg som individ. Dette er også overførbart til organisasjon og ledelsestenking.

Opplevelsen av selvstyre kan oppnås på forskjellige måter. Gjennom direkte involvering og opplevelsen av det å få være med på å bestemme. En annen måte er via konkrete tilbakemeldinger med oppfordring til deltakelse og involvering. En kan også redusere leders kontroll og oppfordre til selvstyre. Opplevelsen av større involvering og selvstyre kan få den ansatte til å oppleve mestring, kompetanseheving og engasjement.

«*kommunikasjon, forventninger, medbestemmelse og involvering* er viktige når man ser på autonomi og fjernledelse. Tydelighet i utøvelse av kommunikasjon, og at det finnes en tydelig kommunikasjon mellom leder og ansatt – og tilsvarende at forventningene samsvarende mellom den som leder og de som skal ledes, og at disse er uttalt begge veier.

Organisasjoner som utøver god kommunikasjon, og har tydelige informasjonskanaler åpner for involvering og de ansatte ønsker å bli involvert på en god måte. Medarbeideren kan da bidra direkte inn i organisasjonen, og slik sett føle at de påvirker og har medbestemmelse» (Aspeli & Molstad, 2020).

Andre tilnærminger som er viktig å ta med når det gjelder autonomi og fjernledelse er om medarbeideren har en opplevelse av selvstyre, da opplever man som fjernledet at man har valgmuligheter.

## 2.7 Sammenfatning for motivasjon

Motivasjon handler om de grunnleggende kreftene som får oss som menneske til å utføre en handling. Ønsker man å løse Sivilforsvarets samfunnsoppdrag vil dette skape en *Indre motivasjon*, og den naturlige motivasjon som kommer innenfra – og fører til atferd vi faktisk har lyst til å bedrive. *Ytre motivasjon* er motivasjon som stammer fra de ytre påvirkning, som både kan være positivt eller negativt, slik som for eksempel, lysten jobb-bonus, eller angsten for sosiale utestengelse eller straff.

Autonomi er selvstyre og det å kunne ha muligheten til å påvirke organisasjonen eller ledernes beslutninger på egne vegner. *kommunikasjon, forventninger, medbestemmelse og involvering* er viktige når man ser på autonomi og fjernledelse. Tydelighet i utøvelse av kommunikasjon skaper forventninger og er samsvarende mellom den som leder og de som skal ledes.

### 3. Fra teoretiske ledelsesteorier til praktisk ledelse i en operativ beredskapsorganisasjon

Hvordan kan man kontekstualisere og overføre de teoretiske ledelsesteorier, og utfordringer knyttet til fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon, og er det variabler som er sterkere knyttet til en operativ beredskapsorganisasjon. Kan dette skape utfordringer som fører til at man ikke oppnår god operativ evne og gjennomføringskraft.

Teorien og de forskjellige variablene avviker ikke fra hverandre på grunn av organisasjonens oppbygging og virkemåte. Forskjellen ligger i første rekke i hvordan ledelsen blir utøvd. Ledelsesform i ulike beredskapsorganisasjonen er hierarkisk oppbygd og har stort sett vært bygget på militære ledelsesteorier og knyttet til kommando og kontroll prinsippet.

*«Et særtrekk med militær ledelse er knyttet til konseptet om kommando og kontroll (K2). Operative psykologer har i så henseende vært en viktig innfallspurt til systematiske studier av menneskelige faktorerets betydning for operative ledelse og lederes evne til kommando og kontroll. K2 handler derfor primært om operasjoner som essensen i det militære virket. På mange måter trekkes det også her en parallell mellom kommando og kontroll og operativ ledelse knyttet til autoriteter, sjefens intensjon og kommunikasjon.» (Johansen, Fosse & Boe, 2019, s.30).*

I en operativ beredskapsorganisasjon er det hensiktsmessig å kunne skille mellom de ulike organisatoriske-ledelsesnivåer. Det er viktig å skille mellom det operative nivå, og de som planlegger for måloppnåelse, og det taktiske nivået hvor man utøver direkte ledelse for skadebegrensning ved en uønsket hendelse.

*«Ledelse handler altså om å få en gitt teknologi og samvirkeform til å fungere best mulig. I en organisasjon skilles det mellom tre ledernivå: toppledelse, taktisk ledelse og operativ ledelse» (Hammervoll, T. 2014, s.140).*

I Sivilforsvaret er det vakthavende som er øverste leder på det operasjonelle nivået når distriktet ikke har satt stab. Vakthavende har delegert myndighet på vegne av distriktssjefen.

Ansvarsområdet til vakthavende innebærer situasjonsvurdering, beslutningstaking, koordinering av aktiviteter, ressurser og oppfølging av leder på det taktiske nivå ved oppdragsløsning. Ofte er oppdraget tidskritisk.

Det forutsetter at vakthavende må ha spesifikke geografiske kunnskaper om eget distrikt. Vakthavende må ha gode kunnskaper om tilgjengelige materiellressurser og vite hvordan oppdragene bør og kan løses. Rollen til vakthavende er etter oppdragsanalyse å fatte en beslutning om iverksettelse av oppdragsløsning. Når dette er gjort overføres oppdraget til respektive avdeling som er geografisk knyttet til hvor oppdraget skal løses. Når dette er gjort tar avdelingsleder på det taktiske nivået over oppdragsløsning.

### 3.1 Antakelser om hvordan litteraturen/ teorien kan belyse fenomenet

Operative beredskapsorganisasjoner er gjerne hierarkisk oppbygd. Lik den organisasjonsformen som benyttes i forsvaret. Et av særtrekkene ved militær ledelse er knyttet til ledelsesformen kommando og kontroll. Operativ psykologi har vært en viktig innfallspurt til studier av menneskelige faktorerens betydning for operativ ledelse, og det å kunne ta kommando og ha kontroll. Overfører man denne ledelses teorien til sivile organisasjoner defineres denne gjerne som en hierarkisk ledelses form.

Definisjonen av hierarkisk ledelsesform:

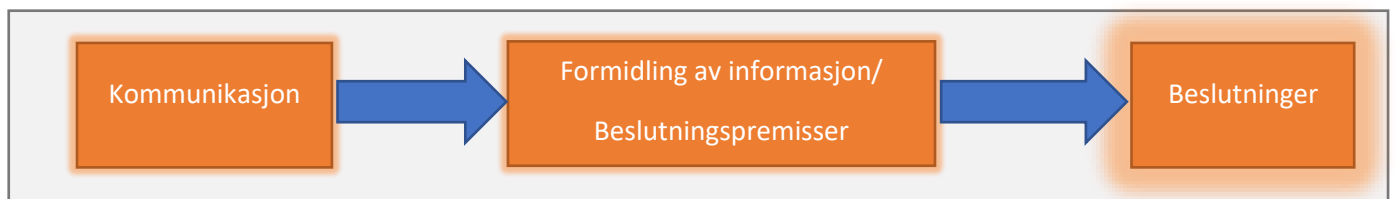
*"Når man innfører hierarkiske nivå i en organisasjon, oppretter man også en mekanisme for personlig og direkte overvåkning og kontroll. En leder kan gjennom den formelle myndigheten som er tillagt ham eller henne, krever at underordnede skal gjøre som han eller hun sier. Koordineringen skjer gjennom direkte ordre"* (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s.81)

I boken til Janowitz.M.,” *The professional soldier: A social and Political Portrait*” (1960) argumenterer han for at leder-utviklingen i militære organisasjoner vil føre til at de militære blir mer lik det øvrige sosiale samfunn. Den heroiske krigeren er på vei ut, mens profesjonelle administratorer og teknologer er på rask fremmarsj. Han mener at militære er en del av en større sosial sammenheng. Nye oppdrag og nye styringsformer krever at militære ledere må utvikle mer og mer kunnskap og ledelses ferdigheter som tradisjonelt har vært knyttet til sivil sektor og sivile



ledere. Sett i lys av hva Janowitz skriver kan en forvente små forskjeller mellom militære og sivile ledere i fremtiden. (Janowitz. M, 1971).

Etter hvert som man går bort fra hierarkiske strukturer og ledelsesprinsipper basert på standardisering og administrativ styring, blir kommunikasjon stadig viktigere for hvordan organisasjoner fungerer. Sammenhengen mellom kommunikasjon og beslutningsprosesser kan illustreres som vist i figur 8.6. (Jacobsen & Thorsvik, 2001, s.288).



*Figur 8.6 Sammenheng mellom kommunikasjon og beslutningsprosesser*

Problemstillingen knyttet til fjernledelse avviker ikke fra om det er en operativ beredskapsorganisasjon, eller en annen type organisasjon. Fjernledelse er fjernledelse.

Det som kan avvike er organisasjons strukturelle ledelsesform. Beredskapsorganisasjonen er gjerne hierarkisk oppbygd, og har som tidligere nevnt stort sett vært bygget på militære ledelsesteorier og knyttet til kommando og kontroll prinsippet. Og da er det gjerne de spesielle variablene som er knyttet til denne ledelsesformen som kan avvike fra andre organisasjonsformer.

## 4. Metode

Metodekapittelet velger jeg å dele inn i følgende deler: Jeg vil først redegjøre for den valgte metode, før jeg gir en begrunnelse for forskningsdesignet jeg har valg.

Jeg vil redegjøre for valg av informanter til intervjuene. Videre vil jeg drøfte forskningens reliabilitet, validitet og om det kan være muligheter for generalisering. Avslutningsvis vil jeg se på om det kan være etiske dilemma, styrker og svakheter knyttet til valgte metode.

For å belyse problemstillingen, og skape god empiri og validitet har jeg valgt å gjennomføre intervju av 10 personer på det operative, og det taktiske nivået i sivilforsvaret. Jeg har bevist prøvd å spre den geografiske plasseringen av informantene. Dette for å prøve å få en nasjonal tilnærming til problemstillingen.

Jeg har også helt bevist valgt å ikke gjennomføre intervju med personer på det operative og taktiske nivå i eget distrikt.

Respondentene er på forhånd gjort kjent med oppgavens problemstilling, og bakgrunnen for forskningsspørsmålene. Videre er de gjort kjent med sine rettigheter, og at alle data som innhentes er anonyme og kan ikke personifiseres, eller knyttes til en geografisk lokasjon.

Undersøkelsen er gjennomført i henhold til UiT Norges arktiske universitets retningslinjer, og standarden til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

### 4.1 Valg av metode

En metode er måten man går frem på for å samle inn empiri, eller også kalt data om virkeligheten. Metoden er da et verktøy eller hjelpemiddel til å kunne gi en beskrivelse av virkeligheten. Man kan forledes til å tro at metoden kun er et teknisk hjelpemiddel, en slags oppskrift i hvordan undersøkelser gjennomføres. Så enkelt kan det ikke fremstilles. Problemet er at det kan være betydelig uenighet om hva som er egentlig er virkeligheten og sannheten (Jacobsen, 2015, s.21).

Under arbeide med problemstillingen og forskningsspørsmålene har alltid utgangspunktet vært at dette skal kunne være mulig å undersøke empirisk. Videre har jeg valgt en metode som er egnet til å gi de mest riktige empiriske svar. Og den teoretiske tilnærmingen skal kunne gi det beste grunnlaget for å kunne analysere funnene undersøkelsen gir.

*«Undersøkelser kan ha mange formål. Ofte deler vi dem opp i henholdsvis eksplorative / problemidentifiserende, beskrivende/ forklarende/ forstående og kausale undersøkelsesopplegg»* (Grenness, 2012, s.134).

I metodelitteraturen skiller man gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Med bruk av *kvalitativ metode* forsker man på hvorfor skjer det noe i et mindre utvalg av respondenter. Med bruk av *kvantitativ metode* i forskningen har man som mål å kartlegge hva som skjer i et større utvalg av respondenter.

Kvalitativ metode er den mest hensiktsmessige metoden å bruke i denne masteravhandlingen ettersom formålet er å forstå bruk av fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon, og om denne ledelsesformen kan skape utfordringer for oppdragsløsning, ikke det å måle fjernledelse som ledelsesform.

Videre kjennetegnes kvalitativ metode av å være en metodeform som er forbundet med et fleksibelt forskningsopplegg, og at den er forbundet med gjensidig påvirkning mellom hvordan problemstillingen er utformet, innsamling av data, analyse av data og tolkning av resultater (Thagaard, 1998, s.11-13).

I tillegg vil jeg gjennomføre en dokumentanalyse. En dokumentanalyse er også en form for kvalitativ metode, men dette er dokumenter som er samlet inn av andre.

Dokumenter kan være offentlige dokumenter som for eksempel rapporter, stortingsmeldinger, dagbøker og brev (Jacobsen 2015, s.170).

I min dokumentanalyse vil jeg benytte NOU 1986: 20 Vassdalen Skredulykken 5.mars 1986 og NOU 2012:14 Rapport fra 22.juli-kommisjonen som en del av den empirisk vektig i oppgaven.

## 4.2 Etske dilemma, styrker og svakheter knyttet til valgte metode.

### 4.2.1 Reliabilitet og validitet ved forskning

Ifølge Jacobsen (2015) så skal en undersøkelse være en metode for å samle inn empiri. Uavhengig av hvilken type empiri det skulle dreie seg om, skal denne tilfredsstillende to krav. Empirien må være gyldig og relevant (valid) og den må være pålitelig og troverdig (Reliabel).

Validitet handler om hvordan man tolker innsamlet data, og gyldigheten av den tolkningen forskeren har gjort. Samsvarer resultatet av tolkningen med den virkelighet jeg har studert og forsket på. Man bør evne å være kritisk til den informasjonen intervjuobjektene kommer med, eller om det kan være årsaker til at det kan holdes tilbake informasjon som kan påvirke validiteten (Jacobsen, 2015).

I de intervju jeg har gjennomført har jeg ikke noen indikasjoner på at intervjuobjektene holder tilbake eller kommer med uriktig informasjon.

I de tilfeller forskeren har en posisjon innenfor miljøet eller organisasjonen som det forskes ved, så har forskeren et godt grunnlag for forståelsen av det som studeres.

Analysen utvikles gjerne på grunnlag av organisasjonskunnskap og egne erfaringer, og kan dermed være med på å nyansere forskningen.

Reliabilitet er at forskningsopplegget blir utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte, og at man kan stole på den kvalitative forskningen. Innenfor reliabilitet stiller man også spørsmålet om det er noen forskere som har anvendt samme type metode, og om dette vil kunne komme frem til samme forskningsresultat.

En av svakhetene med kvalitativ forskning er at selv om man studerer samme problemstilling flere ganger vil en kunne komme frem til ulike resultater. Dette skyldes gjerne at forskeren reagerer ulikt og har ulike relasjoner til forskningsobjektene. Det som styrken reliabiliteten med denne metoden er at forskeren reflekterer over kontekst for innsamlet data. Dette innbefatter om intervjuobjektet har vært preget av åpenhet, eller om informasjonen bærer preg av å være begrenset og overfladisk.

Det som i tillegg vil være med på å styrke denne forskningen er at jeg har benyttet fakta fra offentlige dokumenter (NOU 1986:20 og NOU 2012:14).

#### 4.2.2 Ethiske dilemma

Ifølge Jacobsen (2015) er de etiske kravene noen ganger nesten umulig å tilfredsstille når man driver forskning. Man bør derfor ikke se på dem som absolutte krav, men utopier man bør prøve å etterstrebe etter beste evne (Jacobsen, 2015).

Da jeg kontaktet respondentene, ble de informert om min masteroppgave. Informasjonen ble også sendt til respondentene sammen med samtykkeerklæringen via epost. De ble informert om at de i intervju situasjoner skulle være anonym, og at de hadde mulighet å kunne trekke seg i løpe av prosessen.

Med den informasjonen, og de tiltakene som ble utført så mener jeg at jeg har ivaretatt de etiske retningslinjer på en god måte gjennom denne prosessen.

#### 4.2.3 Styrker

Styrke knyttet til den kvalitative metoden er at denne legger få begrensninger når det kommer til svarene man får fra intervju personene. Ved bruk av denne metoden står åpenhet sentralt, og den som forsker har i liten grad bestemt på forhånd hva man leter etter.

Metodevalget gir også stor begrepsgyldighet, og får frem den riktige forståelsen av situasjonen. I tillegg gir den muligheter for et dybdeintervju og oppfølging med tilleggsspørsmål under intervjuet, og etter gjennomført intervju om det er behov for avklaringer. Gjennom åpenhet blir også innsamlede data veldig nyansert.

#### 4.2.4 Svakheter

Svakheter knyttet til valg av metode kan være at man bygger empirien på et begrenset utvalg av respondenter. Dette selv om jeg prøver å bruke respondenter med stor nasjonal geografisk spredning. Store mengder data i form av ord kan være vanskelig å tolke, selv om denne metoden gir en rik informasjon kan det være vanskelig for den som forsker å få med seg detaljer og nyanser knyttet til problemstillingen.

Ved valg av denne metoden kan også noen av respondentene legge begrensninger eller svare det de tror er riktig svar relatert til problemstillingen.

Det som etisk er meget viktig er at jeg ikke formulerer spørsmål, eller fremstår under intervjuet slik at jeg har dannet meg en oppfatning av hva svarene på problemstillingen kan være. Det er etisk meget viktig å fremstå nøytral.

## 5. Analyse og drøfting av datamateriell.

I dette kapittelet vil jeg presentere og gjennomføre en drøfting av funnene fra intervjuene.

Avslutningsvis vil jeg kort sammenfatte funnene og drøftingen knyttet til problemstillingen.

Jeg har valgt å knytte sammen problemstillingen med forskningsspørsmålene. Når jeg har valgt å dele inn de ulike forskningsspørsmålene og kategorisere svarene i mindre deler, vil dette kunne samle empirien fra forskningen på en god måte.

Det er en del faktorer som går igjen i de ulike spørsmålene, noe som er naturlig da de er like viktig i problemstillingen, og i temaene knyttet til «fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon»

Jeg har koblet problemstillingen «*Fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon*» til de 5. delproblemstillingene, med der tilhørende 5.forskingsspørsmål.

De 5 forskningsspørsmålene stiller spørsmål om fjernledelse som ledelsesform påvirker utøvelse av ledelse. og hva som eventuelt er påvirkende årsaker. Påvirkes fjernledelse av tydelighet. Kan fjernledelse skape et tilbaketrukket lederskap. Utøves det situasjonsbetinget lederskap ved utøvelse av fjernledelse. Er bruk av tekniske kommunikasjonsverktøy og kommunikasjon en påvirkningsfaktor, påvirkes fjernledelse av at organisasjonen er hierarkisk oppbygd. Skaper fjernledelse større grad av autonomi og selvstendighet i oppdragsløsningen.

Respondentene var tydelig på at fjernledelse var den ledelsesformen som ble benyttet mellom det operative og det taktiske nivået i Sivilforsvaret.

Hovedfokus for analysedelen er å prøve å kunne svare ut forskningsspørsmålenes ulike deler.

Sivilforsvaret er hierarkisk oppbygd. Kan fjernledelse som ledelsesformen skaper utfordringer i samarbeide med eksterne samvirkepartnere. Og vil dette kunne påvirke oppdragsløsning.

I drøftingsdelen vil jeg drøfte resultatene etter intervjuene, sett i lys av teorien som beskrevet i kapittel 2.

For å få en tydeligere tilnærming til teorien, vil jeg dele opp drøftingen etter de 5 forskningsspørsmålene som er koblet til problemstillingen.

Først vil jeg drøfte hvordan fjernledelse utøves som ledelsesform. Og da med søkelys på kommunikasjon mellom det operative og det taktiske nivået i organisasjonen, og om kommunikasjon påvirkes av fjernledelse. Kan det være en sammenheng mellom utøvelse av verbal eller nonverbal kommunikasjon. Kan hierarkisk ledelsesstruktur påvirke motivasjon og selvbestemmelse, og kan dette føre til beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse, og om dette er ulikt i fjernledelse, kontra nærledelse. Kan fjernledelse oppleves som tilbaketrukket lederskap eller en form for situasjonsbetinget lederskap.

Deretter vil jeg drøfte om fjernledelse er enn ledelsesform som påvirker motivasjon, eller om personellet blir motivert av selvbestemmelsesteorien. Avslutningsvis vil jeg drøfte om det er noe ved fjernledelse som kan påvirke oppdragsløsning, og dette påvirker samvirke med andre operative organisasjoner positivt eller negativt.

I drøftingen vil jeg også forsøke å besvare problemstillingen og se om de uavhengige variablene knyttet til fjernledelse påvirker oppdragsløsning med søkelys på *rolleforståelse, kommunikasjon og beslutningstaking*.

Jeg vil underbygge drøftingen med sitat fra respondentene.

## 5.1 Forskningsspørsmål nummer 1. Hvordan oppleves fjernledelse, og kan denne ledelsesformen påvirke oppdragsløsning under en innsats.

*«Hvordan oppleves fjernledelse, og kan denne ledelsesformen påvirke oppdragsløsning, og være et hinder for oppdragsløsning»*

*Tema:* Lederskap og hvordan dette utøves ved fjernledelse. Påvirker tydelig lederskap utøvelse av fjernledelse. Er tydelighet ved utøvelse av fjernledelse viktig, og i tilfelle hvordan kan dette påvirke oppdragsløsningen.

Er det noe med utøvelse av fjernledelse som kan påvirke oppdragsløsning positivt eller negativt.

Fjernledelse utøves på et taktisk og et operasjonelt nivå, og kan fjernledelse oppleves forskjellig mellom nivåene.



Jeg vil presentere og drøfte funnene knyttet til forskningsspørsmålet, hvor jeg har følgende antakelser.

*Antakelse: Fjernledelse som ledelsesform kan oppleves forskjellig på det taktiske og det operative nivå i organisasjonen. En annen antakelse knyttet til spørsmålet er at fjernledelse kan påvirke oppdragsløsning, og at påvirkende faktorer kan være avstand, rolleforståelse, leders bemyndigelse og evne til å fatte beslutninger.*

Min forskning knyttet til spørsmålet viser at på det taktiske nivået i organisasjonen oppleves utøvelse av denne ledelsesformen som positivt. Man opplever å bli vist mye tillit og får ansvar. Man føler stor selvstendighet i sitt arbeide, og man kan ta beslutninger på vegne av distriktet for å løse oppdraget. Det oppleves at det er viktig med tydelig ledelse, og klare og tydelige tilbakemeldinger om oppdragets innhold og forventninger til oppdragsløsning er viktig.

På det operative nivået er opplevelsen av utøvelse av fjernledelse mer nyansert. Fjernledelse er fysisk avstand, det er klart mer problematisk i forhold til nærledelse, og avstanden kan helt klart være utfordrende. Avstanden gjør at man ikke har et helt klart bilde av hva man skal lede, og ledelsen blir påvirket av de yte og indre faktorene.

Faktorer som trekkes frem og som kan påvirke fjernledelse er kommunikasjon, verbal og nonverbal kommunikasjon. Mangelen av nonverbal kommunikasjon kan noen ganger oppleves som en utfordring. Hva du sier med ord og tale eller hva du viser med kroppsspråk. Hvordan sier du ting, og hvordan formidler du dette. Det kan være mange feilkilder.

Dette avhenger i stor grad om hvordan man kjenner hverandre og forstår hverandre, sender og mottaker. Man er avhengig av tydelighet og god kommunikasjon for å skape trygghet, dette er spesielt viktig ved utøvelse av fjernledelse.

Bemyndigelse og lederadferd kan påvirke rolleforståelse. Når det er uklarheter knyttet til rolleforståelse, kan dette påvirke kommunikasjonen mellom det operative og det taktiske nivået som +påvirke beslutningstaking.

Det å utøve fjernledelse er å være en støtte til det taktiske nivået, og utøve ledelse med bakgrunn i de tilbakemeldinger som kommer fra det taktiske befalet ute på skadestedet.

Min forskning viser at på det taktiske nivået oppleves viktigheten av tydeligheten mellom nivåene som meget viktig. For å oppnå god og effektiv måloppnåelse blir tydelighet verdsatt meget høyt da det ikke blir tvil om budskapets innhold. Avstand oppleves ikke som et hinder. Tillit oppleves som meget viktig da det skaper gjensidig tillit og autonomi.

Forskningen viser at det operative nivået har en delt opplevelse om fjernledelse kan være et hinder for oppdragsløsning. Man er helt avhengig av god rolleforståelse som er knyttet til rolle og bemyndigelse. Det er viktig at det er tillit mellom nivåene i organisasjonen. Klare roller og lederadferd forenkler beslutningstakingen, og gjør oppdragsløsningen mere effektiv.

*«Ja det kan gjøre det, i enkelte organisasjoner som har skapt frykt eller mangel på tillit så kan nok det være et hinder for oppdragsløsning. Det krever at det er et tillitsforhold, er du ute for å løse et oppdrag så er det avgjørende at vi har tillit til hverandre og at vi står sammen om oppdragsløsningen»* (respondent nummer 3).

For noen av respondentene på det operative nivået oppleves fjernledelse noe ulikt.

Fjernledelse må tas på alvor og du må ha tillit til de som skal utføre oppdraget. Fjernledelse er ikke et hinder, men det stilles større krav til deg som leder. Ved utøvelse av fjernledelse må man være bevist på de utfordringer som er knyttet til denne ledelsesformen og det må tas på alvor. God kommunikasjon og gjensidig tillit er viktig.

*«Jeg kan ikke reise ut å stå ved siden av dem, da det kan de kan være 350 km unna distriktskontoret»* (respondent nummer 2).

Fjernledelse oppleves som et hinder da jeg ikke har det eksakte bilde av hendelsen. Dette skaper utfordringer når jeg skal utøve ledelse fra mitt nivå i organisasjonen.

*«Ja til en viss del for meg personlig som kommer fra forsvaret hvor vi er vant til å lede fra første linje (nærledelse), og det å kunne delegere oppgaver fra front hvor vi har det samme situasjonsbilde. Dette kan for meg være utfordrende. Men jeg er klar over at vår organisasjon er organisert på denne måten og det må jeg forholde meg til. Videre så er dette god trening i fredstid som kan overføres til krise og krig der man kan få brutte kommunikasjonslinjer og hvor befalet ute må agere selvstendig og uten vår støtte/fjernledelse»* (respondent nummer 4).

Setter man utøvelse av fjernledelse i vår organisasjon i sammenheng med ledelse i forsvaret kan man sammenligne det med en form for situasjonsbetinget lederskap. Det som kan påvirke oppdragsløsningen kan da være relatert til utdanning og trening. Befalet i Sivilforsvaret har vesentlig kortere befalsutdanning og trening. Dette vil kunne være en påvirkende faktor.

Som kan være påvirket av rolleforståelse og bemyndigelse, en forstekende faktor kan også være mangel på god kommunikasjon.

Forskningen viser at respondentene på det taktiske og operative nivåene opplever fjernledelse som ledelse som utøves med fysisk avstand. Derfor er viktig å tydeliggjøre hva som er *direkte ledelse*, hvor den som leder er fysisk i kontakt med den eller de som ledes, og *fjernledelse som er utøvelse av indirekte ledelse*. Hvor det ikke er fysisk kontakt mellom den som leder og de som ledes. Fjernledelse er *indirekte ledelse* hvor man påvirker atferd gjennom ledelse, styring og kontroll uten fysisk tilstedeværelse med den eller de som ledes.

Respondenter på det taktiske nivå opplever fjernledelse som positivt, og opplever i liten grad at dette påvirker oppdragsløsning. Det som kan påvirke oppdragsløsning er hvordan fjernledelse utøves.

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.416).

Respondentene på det operative nivå opplever at fjernledelse kan være utfordrende. Dette begrunnes med fysisk avstand. Avstanden gjør at man ikke har et helt klart bilde av hva man skal lede, og påvirkes av de yte og indre faktorene. Det utøves *indirekte ledelse* som kan være påvirket av de *avhengige og uavhengige variablene*. Indirekte ledelse er en ledelsesform hvor leder påvirker medarbeiderens organisasjonsadferd uten direkte å samhandle med den som ledes. Beslutningstaking og oppdragsløsning er påvirket av den kommunikasjonen som er mellom lederen og de som fjernledelse. Forståelsen av leders budskap kan være påvirket av leders adferd og bemyndigelse. Respondenten er av den erfaring at fjernledelse og fysisk avstand kan påvirke oppdragsløsning.

Forskningen viser at kommunikasjon og lik situasjonsforståelse er helt avgjørende for å kunne utøve god fjernledelse.

Ved fjernledelse kan man ikke fysisk danne seg et eget bilde av situasjonen, og man er avhengig av det situasjonsbilde man får gjennom kommunikasjon med leder på det taktiske nivået ute på skadestedet. Kommunikasjon og tillit er avgjørende for god måloppnåelse.

*«Jeg kan ikke reise ut å stå ved siden av dem, da det kan de kan være 350 km unna distriktskontoret» (respondent nummer 2).*

Gjensidig tillit og det at lederen kan inspirere og motivere medarbeideren er avgjørende for å hente ut hans fulle potensiale. Lederen må synliggjør via god transformasjonsledelse at han stoler på medarbeideren. *Individualisert oppmerksomhet eller omtanke skaper mestring*

*«Ja til en viss del for meg personlig som kommer fra forsvaret er fjernledelse utfordrende. Vi er vant til å lede fra første linje (nærledelse), og det å kunne deiligere oppgaver fra front hvor vi har det samme situasjonsbilde. Dette kan for meg være utfordrende. Men jeg er klar over at vår organisasjon er organisert på denne måten og det må jeg forholde meg til. Videre så er dette god trening i fredstid som kan overføres til krise og krig der man kan få brutte kommunikasjonslinjer og hvor befalet ute må agere selvstendig og uten vår støtte/ fjernledelse» (respondent nummer 4).*

Fjernledelse må tas på alvor, og de som leder må ha tillit til de som skal utføre oppdraget. Fjernledelse er ikke et hinder, men det stilles større krav til den som leder. Når det utøves fjernledelse må man være bevist som leder, og fjernledelse må tas på alvor. God kommunikasjon og gjensidig tillit er viktig. Transaksjonsledelse hvor lederen motiverer medarbeideren, belønningen er hurtig oppdragsløsning som skaper personlig og organisasjons annerkjennelse.

## 5.2 Forskningsspørsmål nummer 2. Hvordan kan fjernledelse påvirke utøvelse av kommunikasjon.

*«Hvordan kan fjernledelse påvirke utøvelse av kommunikasjon»*

*Tema: Tydelig lederskap ved fjernledelse, og kommunikasjon ved utøvelse av fjernledelse. Når man utøver fjernledelse, er man avhengig av god kommunikasjon. Utøvelse av fjernledelse kan*

påvirke hvordan kommunikasjon mellom nivåene oppleves. Og hva er det eventuelt som er årsaken til dette.

Jeg vil presentere og drøfte funnene knyttet til forskningsspørsmålet, hvor jeg har følgende antakelser.

*Antakelse: Kommunikasjon er påvirket av fjernledelse. Kommunikasjon og utøvelse av ledelse er ikke bare påvirket av ord, men også av kroppsspråk. Verbal og nonverbal kommunikasjon.*

På det taktiske nivået oppleves det at kommunikasjon i liten grad blir påvirket av fjernledelse, og verbal og nonverbal kommunikasjon i liten grad påvirker kommunikasjonen.

*«Fjernledelse og utøvelse av kommunikasjon oppleves ikke som et hinder for oppdragsløsning. Det oppleves ryddigere og bedre når vakthavende ikke er ute på skadestedet. Vakthavende kan være på lytt, på denne måte oppleves fjernledelse som positivt» (respondent nummer 1).*

På det operative nivå oppleves det at kommunikasjon i større grad blir påvirket av fjernledelse.

Hvordan kommunikasjon utøves avhenger av hvilken type mennesker det kommuniserer mellom.

*«Kommunikasjonen tilpasser jeg i forhold til hvilket befal jeg har i innsats og påvirkes i utgangspunktet ikke av fjernledelse» (respondent nummer 2).*

Ved kommunikasjon, og spesielt gjennom fjernledelse så er det viktig å være bevisst på innhold i budskapet som kommuniseres da det er en fysisk avstand.

*«Ja man vet jo at ved utøvelse av kommunikasjon så endrer innholdet seg jo flere ledd kommunikasjonen går gjennom. Så ved fjernleder så kan innholdet i meldingen endre seg fra meg som vakthavende ut til de som i siste ledd skal løse det gitte oppdrag ute i felten» (respondent nummer 4).*

På det taktiske nivået oppleves det at kommunikasjon i liten grad blir påvirket av fjernledelse. Dette kan forankres teoretisk til transformasjonsledelse hvor lederen som utøver fjernledelse viser individuell oppmerksomhet eller omtanke, og tilpasser kommunikasjon og budskap slik at det skapes motivasjon, dette for å kunne ta ut medarbeiderens fulle potensiale.

Når man ser på den teoretiske tilnærming til autonomi og situasjonsbetinget ledelse, vektlegges viktigheten av tydelighet i utøvelse av kommunikasjon. Og at det er en tydelig kommunikasjon mellom leder og ansatt – og tilsvarende at forventningene samsvarende mellom den som leder og de som skal ledes, og at disse er uttalt begge veier. *God kommunikasjon, skaper forventninger, medbestemmelse og involvering.*

Tekniske bruk av organisasjonens IKT/ kommunikasjonsverktøy oppleves ikke som et hinder i utøvelse av fjernledelse, og påvirker i liten grad kommunikasjonen. I de tilfeller Systemer ikke fungerer velges disse bort for å forenkle kommunikasjon og informasjonsdeling.

*«IKT Systemer. Nødnett oppleves utelukkende som positivt, CIM fungerer godt»*

(Respondent nummer 1).

*«Fjernledelse og utøvelse av kommunikasjon oppleves ikke som et hinder for oppdragsløsning. Det oppleves ryddigere og bedre når vakthavende ikke er ute på skadestedet. Vakthavende kan være på lytt, på denne måte oppleves fjernledelse som positivt»* (respondent nummer 1).

Min forskning viser at på det operative nivå oppleves det at kommunikasjon i større grad blir påvirket av fjernledelse.

Det oppleves at utøvelse av kommunikasjon er avhengig av de mennesker du har med å gjøre. Kommunikasjonen er situasjonstilpasset i forhold til hvilket befal som er leder på det taktiske nivået, og som har ansvaret for oppdragsløsning på skadestedet. Når det operative lederen er trygg på at lederen på taktiske nivå har den kompetanse og egenskaper som trenges tilpasses kommunikasjonen til individet.

Det skapes *autonomi og selvledelse*, og en kan redusere leders kontroll. Opplevelsen av større involvering og selvstyre kan få den ansatte til å oppleve mestring, kompetanseheving og engasjement. Dette vil styrke beslutningstaking og oppdragsløsning.

Utøvelse av kommunikasjon er avhengig av hvilken type mennesker det kommuniserer mellom.

*«Kommunikasjonen tilpasser jeg i forhold til hvilket befal jeg har i innsats og påvirkes i utgangspunktet ikke av fjernledelse»* (respondent nummer 2).

*«Ja man vet jo at ved utøvelse av kommunikasjon så endrer innholdet seg jo flere ledd kommunikasjonen går gjennom. Så ved fjernleder så kan innholdet i meldingen endre seg fra*

*meg som vakthavende ut til de som i siste ledd skal løse det gitte oppdrag ute i felten»*  
(respondent nummer 9).

På det operative nivået oppleves ikke IKT systemer og tekniske kommunikasjonssystemer som et hinder for utøvelse av fjernledelse eller kommunikasjon.

Ledelse og ledelsesprosesser utføres over geografisk avstand via fjernledelse og via digitaliserte systemer og annen typer informasjonsteknologi, og under andre forhold enn tidligere.

Noen av respondentene ønsker flere verktøy for å kunne kommunisere da dette ville forenkle kommunikasjon i nåtid, og dermed kunne effektivisere oppdragsløsningen. Ledelse og ledelsesprosesser (digital ledelse) utføres over geografisk avstand via digitaliserte systemer og annen typer informasjonsteknologi, og under andre forhold enn tidligere.

*«Jeg har etterlyst det å kunne kommunisere via epost ut til avdelingene. Dette vil kunne være med på å samstemme oppdrag og utførelse eksempelvis en 5.punkts ordre. Berede kommunikasjonsverktøy for overføring av data vil kunne hjelpe med å sende ut kartskisser, bildemateriell og 5.punktsordre ved behov, dette er ikke mulig i dag på en enkel måte»*  
(respondent nummer 4).

### 5.3 Forskningsspørsmål nummer 3. Hvordan kan fjernledelse påvirke oppdragsløsning

*«Hvordan kan fjernledelse påvirke oppdragsløsning»*

Tema: Kan fjernledelse og avstand skap rom for uklarheter knyttet til bemyndigelse, roller og rolleforståelse. Som kan skape beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse som vil påvirker beslutningstaking og påvirke oppdragsløsningen. Hva kan være årsaken til dette.

Jeg vil presentere og drøfte funnene knyttet til forskningsspørsmålet, hvor jeg har følgende antakelser.

*Antakelse: Fjernledelse, og ikke tilstedeværende fysisk ledelse skape uklare roller, rolleforståelse, ansvar og motivasjon. Som kan skape rom for beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse, som påvirke beslutningstaking og oppdragsløsning.*

Forskningen viser at det taktiske nivået ikke opplever at fjernledelse skaper beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse. Det operative nivået skaper trygghet, som gjør at roller og ansvar er tydelig.

*«Beslutningstaking? Jeg har vært i tvil noen ganger, da er alltid vakthavende tilgjengelig og jeg kan rådføre meg med vakthavende. Så det blir ikke noen utfordring. Denne tryggheten gjør at jeg ikke får beslutningsvegring»* (respondent nummer 1).

Forskningen viser at det taktiske nivået ikke opplever at fjernledelse påvirker beslutningstaking og oppdragsløsning. Dette begrunnes i at det operative nivået skaper trygghet. Dette gjør at det taktiske nivået i organisasjonen føler at roller og ansvar er tydelig. Man utøver tillitsbasert ledelse, hvor den som ledes opplever høy grad av *jobbautonomi*. Det skaper høy grad av ansvarsvare følelse og gir rom for stor frihet.

*«Beslutningstaking? Jeg har vært i tvil noen ganger, da er alltid vakthavende tilgjengelig og jeg kan rådføre meg med vakthavende. Så det blir ikke noen utfordring. Denne tryggheten gjør at jeg ikke får beslutningsvegring»* (respondent nummer 1).

Min forskning viser at det operative nivået i organisasjonen ikke opplever at fjernledelse som ledelsesform påvirker oppdragsløsning. Det som kan oppleves som en utfordring er hvordan lederadferd ved denne ledelsesformen utøves. Lederadferd og bemyndigelse kan skape uklar rolleforståelse og påvirke gjensidig tillit. Ved utøvelse av fjernledelse er man avhengig av å ha tillit til medarbeiderens kompetanse og modenhet. Dette er helt avgjørende for å oppnå god oppdragsløsning og suksess. I teorien er det slik at effekten av type ledelsesform vil være avhengig av situasjonen og hvilke oppdrag som skal løses. Og hvilke medarbeidere som er tilgjengelig for å løse oppdraget.

*«Det krever at du og jeg kjenner hverandre å snakke sammen hvordan oppdraget skal løses. Vi må kjenne hverandre og ha tillit til hverandre. Og kjenne rammene for oppdragsløsningen på forhånd, ikke når vi er ute i ilden. Er ikke dette avklart så kan beslutningstaking og oppdragsløsningen stoppe opp, og man skape beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse»* (respondent nummer 3).



## 5.4 Forskningsspørsmål nummer 4. I Sivilforsvaret er ledelse organisert hierarkisk kan dette påvirke oppdragsløsningen

*«I Sivilforsvaret er ledelse organisert hierarkisk kan dette påvirke oppdragsløsningen»*

*Tema:* Hierarkisk lederskap i organisasjonen, og utøvelse av dette ved fjernledelse. Kan en hierarkisk organisasjonsoppbygging eventuelt påvirke utøvelse av lederskap ved fjernledelse. Og hva kan eventuelt årsaken til dette være.

Jeg vil presentere og drøfte funnene knyttet til forskningsspørsmålet, hvor jeg har følgende antakelser.

*Antakelse: Hierarkisk lederskap med ulike roller og ansvar kan ved fjernledelse påvirke rolleforståelse, som igjen kan påvirke oppdragsløsning.*

Min forskning viser at både det taktiske og det operative nivået i organisasjonen ikke opplever hierarkisk organisering som en faktor som påvirker oppdragsløsning. Respondentene er uten unntak av den formening at denne organisasjonsformen er avgjørende for å tydeliggjøre nivåer, roller og ansvar. Utøvelse av kommunikasjon mellom nivåene er også en viktig faktor.

Uklarheter knyttet til rolleforståelse kan være påvirket av lederadferd.

*«Hierarkiske oppbygning, Jeg tenker at slik må det være. Denne organisasjonsformen fungerer og jeg opplever det ikke som et problem, Mine mannskaper opplever det heller ikke som en utfordring. Eller at det er motstridende på noen måte. Fungerer det ikke tenker jeg at vi har et kommunikasjonsproblem internt. Jeg opplever vel i det daglige at systemet er flatt. Man bør kunne tenke selv og komme med tilbakemeldinger om man opplever at noe ikke er riktig eller at man finne det fornuftig. Systemutøvelse som skaper utfordringer, tror jeg er personavhengig» (respondent nummer 1).*

*«Hierarkisk oppbygging er avgjørende for at organisasjonen skal kunne fungere, så kan man alltid diskutere topping eller hvordan funksjoner er oppbygde. Kapasitet. Mennesker og ressurser er viktig i det totale bilde» (respondent nummer 2).*

På det operative nivået kan hierarkisk organisering og fjernledelse noen ganger oppleves som utfordrende, og da i de tilfeller det er uklarerheter knyttet til den delegerte myndighet vakthavende beredskapsvakt ved distriktet har.

*«Ja absolutt. Jeg som beredskapsvakt med delegert myndighet fra distriktssjefen vil aldri, kunne føle meg 100% komfortabel med dette da det er en som hierarkisk er overordnet. Dette er spesielt fremtreende ved tvilstilfeller hvor de fleste da vil rådføre seg med distriktssjefen som organisatorisk har det overordnede ansvar ved distriktet» (respondent nummer 4).*

En hierarkisk ledelsesmodell kan oppleves som den mest relevante og effektive modellen for å håndtere en hendelse på en mest effektiv måte. Klare roller i et hierarkisk system skaper forutsigbarhet og trygghet.

Det som er viktig å presisere er selv om et hierarkisk ledelsessystem er å foretrekke i en operativ beredskapsorganisasjon og ordrene går ovenfra og ned i kommandolinje så er det viktig å skape autonomi.

Rolleforståelse kan påvirkes av roller og gradsetting, og da mellom det taktiske og det operative nivået. Viktig å tydeliggjøre hvem har ansvaret og hvem styrer innsatsen ute på skadestedet.

Respondent nummer 1 er tydelig på at i en hierarkisk organisasjons oppbygning så skal ikke operativ leder være ute på skadestedet. Vi ønsker ikke en rolleforvirring ute på skadestedet og ser det som en stor fordel at det er en klarhet mellom nær og fjernledelse, og hvilke roller man har i systemet, operativt og taktisk.

I tilfelle systemet ikke fungerer vil det kunne skape beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse.

Bemyndigelse, uklare roller og rolleforståelse vil kunne skape manglende beslutningstaking. Min forskning viser at manglende tillit og systemlojalitet vil kunne skape HMS/ sikkerhetsutfordringer ved oppdragsløsning.

*«Vakthavende må kunne stole 100% på lederen ute på innsatsstedet. Og slik jeg ser det må vakthavende stole og ha tillit til meg som leder. Viktig med presisering av rutiner om HMS og sikkerhetsinstruks. Tydelige tilbakemeldinger fra vakthavende» (respondent nummer 1).*

*«En sjef eller jeg som vakthavende som utøver fjernledelse, men ikke har det riktige situasjonsbilde kan begynne å kreve økt effektivitet i oppdragsløsningen. Dette kan skape*

*sikkerhetsutfordringer / HMS utfordringer. Dette kan skape et press som får den som leder innsatsen ute til å hoppe buk over sikkerhetsbestemmelser / og fravike HMS krav for å løse oppdraget hurtigere. Eksempler kan være egen sikkerhet under vinterinnsats ikke bruke riktig utstyr eller påkledning» (respondent nummer 3).*

*«Ja i aller høyeste grad. Min vilje til å strekke seg langt for å løse et oppdrag er mye større en kollegaer som har mye mindre risikovilje. Dette påvirkes i aller høyeste grad av fjernledelse. Risikoviljen er høyst forskjellig mellom individene, og kan være påvirket av utdanning, trening, øving og erfaring som er forskjellig fra person til person. Når man utøver fjernledelse kan ønske om å løse oppdraget være større en det fornuften, og sikkerhetsbestemmelsen / HMS bestemmelsene åpner for» (respondent nummer 4).*

I et formelt hierarkisk ledelsessystem, med dedikerte roller og ansvar kan det være begrensninger knyttet til koordineringsmekanismen, eller det vi gjerne kaller for kontrollspenn. I praksis vil det si hvor mange personer en leder klarer å føre tilsyn med. For å kunne koordinere ledelse står bruken av regler, skriftlige rutiner og prosedyrebaseret arbeidsmetoder sentralt. Dette kaller vi for koordineringsmekanismer for standardisering av arbeidsoppgaver. Hensikten med å kunne prosedyrestyre arbeidsoppgaver er at det skapes forutsigbarhet og det reduserer beslutningstiden.

Prosedyrer og rutiner er viktig for å kunne oppnå effektivitet i det taktiske leddet. I Sivilforsvaret styres i utgangspunktet mange operasjoner av tiltakskort og forhåndsdefinerte rutiner.

## 5.5 Forskningsspørsmål nummer 5. Hvordan kan fjernledelse påvirke samarbeide med eksterne samvirkepartnere.

*«Hvordan kan fjernledelse påvirke samarbeide med eksterne samvirkepartnere»*

*Tema: Påvirker fjernledelse samarbeide med eksterne samvirkepartnere. Spørsmålet jeg stiller er om fjernledelse mellom det operative og det taktiske nivået i organisasjonen kan påvirke samarbeide med eksterne samvirkepartnere under oppdragsløsning. Hvilke utfordringer kan dette eventuelt skape.*

Jeg vil presentere og drøfte funnene knyttet til forskningsspørsmålet, hvor jeg har følgende antakelser.

*Antakelse: Fjernledelse skape uklarheter knyttet til roller og ansvar, som kan påvirke samarbeide med eksterne samvirkepartnere.*

Forskningen viser at på det taktiske nivået opplever man i liten grad fjernledelse som en faktor som påvirker samarbeide med eksterne samvirkepartnere. Man må være tydelig på roller, ansvar og system. Den samme oppfatning har det operative nivået i organisasjonen.

*«Når parallelle organisasjoner samvirker må man ha samme oppfattelse av oppdragets art og oppdragsløsning. Dette er avhengig de som jobber ute på det taktiske nivå. Utfordringen noen ganger kan være at de på det operasjonelle nivå ikke ser sin rolle. Alle nivå må jobbe med samme intensjon for oppdragsløsning» (respondent nummer 3).*

På det operative nivået i organisasjonen er man noe delt. Det kreves tydelig rolleavklaring, hvem har ansvar på de ulike nivåene. Viktig å tydeliggjøre hvem som representerer de ulike nivåene.

*«Respondent nummer 1. er tydelig på at i en hierarkisk organisasjons oppbygning så skal ikke operativ leder være ute på skadestedet. Vi ønsker ikke en rolleforvirring ute på skadestedet og ser det som en stor fordel at det er en klarhet mellom nær og fjernledelse, og hvilke roller man har i systemet, operativt og taktisk. Dette kan påvirkes av roller og gradsetting, og da mellom det taktiske og det operative. Viktig å tydeliggjøre hvem har ansvaret og hvem styrer innsatsen ute på skadested»*

Forskningen viser at respondenter på operative nivået i organisasjonen mener at fjernledelse i stor grad kan påvirke samarbeide med eksterne samvirkepartnere. Det vises til eksempel, det lokale brannvesen i kommunen trenger støtte fra den lokale sivilforsvars avdeling. Da er det veldig uheldig at det utøves fjernledelse som kan fanges opp av den eksterne samvirkepartner f. eksempel via nødnett. Uklare rolle knyttet til det taktiske og operative nivåene kan påvirke oppdragsløsning og forsterkes av fjernledelse.

Men det er også viktig at de eksterne samvirkepartnerne er klar over at det er det operative nivået som utøver fjernledelse slik at den eksterne samvirkepartner ikke prøver å påvirke den lokale ledere, slik at den taktiske lederen strekker seg lengere. Og prøver å løse oppdrag på en måte

som kommer i konflikt med våre sikkerhetsbestemmelser. Det er viktig å balansere dette slik at eksterne ikke opplever at beslutningsmyndigheten ikke er på det lokale/ taktiske nivået, men på det operative nivå via fjernledelse.

Det er helt avgjørende for at fjernledelse ikke skal påvirke samarbeide med eksterne samvirkepartnere at bemyndigelse og rolleforståelse er avklart. Dette gjelder både på det taktiske og det operative nivået i organisasjonen.

*«Når parallelle organisasjoner samvirker må man ha samme oppfattelse av oppdragets art og oppdragsløsning. Dette er avhengig av de som jobber ute på det taktiske nivå. Utfordringen noen ganger kan være at de på det operasjonelle nivå ikke ser sin rolle. Alle nivå må jobbe med samme intensjon for oppdragsløsning» (respondent nummer 2).*

I et teoretisk perspektiv har jeg prøvd å knytte drøftingen til hvordan hierarkiske ledelsesteori avklarer roller og kommandolinjer. Er det uklare knyttet til kommando og kontroll vil dette kunne skape utfordringer knyttet til samarbeide med eksterne samvirkepartnere.

Det er hensiktsmessig å skille mellom de ulike organisatoriske-ledelsesnivåer. Det er viktig å skille mellom det operative nivået, de som planlegger for måloppnåelse, og det taktiske nivået hvor man utøver direkte ledelse ved oppdragsløsning ute på skadested.

## 5.6 Sammenfatning

Jeg har koblet problemstillingen «Fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon» til de 5. delproblemstillingene, med der tilhørende 5.forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil jeg sammenfatte funnene, og analysen knyttet til oppgavens problemstilling.

Forskningen viser at de ulike nivåene i organisasjonen opplever fjernledelse som en ledelsesform som utøves med fysisk avstand. Hvordan fjernledelse fungerer, og hvilke utfordringer denne ledelsesformen kan medføre oppleves noe ulik mellom det operative og det taktiske nivået.

Det taktiske nivået opplever fjernledelse som mindre utfordrende enn det operative nivået. Det operative nivået opplever noen ganger avstand og kommunikasjon som en utfordring.

Det taktiske nivået opplever ikke avstand som en utfordring. Når roller og bemyndigelse er avklart, og leder skaper rom for autonomi påvirker denne ledelsesformen i liten grad oppdragsløsning. Når man på det taktiske nivået opplever autonomi, skaper dette trygghet og større motivasjon for oppdragsløsning. For å oppnå god måloppnåelse er også god kommunikasjon avgjørende.

De ulike nivåene opplever den hierarkiske organiseringen, hvor klare roller og bemyndigelse er tydelig som nødvendig. Hierarkisk organisering er en suksessfaktor for å kunne forstå de ulike roller i organisasjonen, og hvem som har ansvar og bemyndigelse til å kunne fatte overordnede beslutninger. Når roller og bemyndigelse ved utøvelse av fjernledelse er tydelig avklart påvirker dette i liten grad samarbeide med eksterne samvirkepartnere.

## 6. Konklusjon

I denne delen skal jeg konkludere i forhold til oppgavens problemstilling: *Kan fjernledelse påvirke oppdragsløsning negativt eller positivt, og er fjernledelse et hinder i oppdragsløsning?*

Bakgrunnen for min forskningene var å undersøke hvorvidt fjernledelse påvirker oppdragsløsning i en operativ beredskapsorganisasjon. Med hovedfokus på hvordan *avstand, bemyndigelse, lederadferd og kommunikasjon* påvirker *rolleforståelse og beslutningstaking*.

Mine hovedfunn viser at det er en forskjell mellom det taktiske nivået og det operative nivået i hvordan man opplever at fjernledelse påvirker oppdragsløsning.

På det taktiske nivået opplever man i liten grad at fjernledelse påvirker selve oppdragsløsning.

Mine funn viser at ved utøvelse av fjernledelse så er man avhengig av en tydelig kommunikasjon. Det hierarkiske ledelsessystem med kommando og kontroll forsterker forståelse av roller, ansvar og bemyndigelse.

Mine funn viser at respondentene opplever at de har stor tillit og autonomi, og dette skaper stor motivasjon for å løse sivilforsvarets samfunnsoppdrag.

I de tilfeller man opplever fjernledelse som en utfordring for oppdragsløsning er når det oppstår uklarheter knyttet til rolleforståelse og bemyndigelse, og når dette påvirker samarbeidet med samvirkende organisasjoner.

Min forskning viser at funn knyttet til respondentene på det operative nivået i organisasjonen så fraviker disse funn i noen grad fra funn knyttet til respondentene på det taktiske nivået.

Funnene viser at situasjonsbilde den operative leder som har beslutningsmyndighet har er påvirket av avstand og fjernledelse.

Når det oppstår uklarheter knyttet til situasjonsbilde er kommunikasjon en avgjørende faktor.

I de tilfeller man ikke kan kommunisere og skape seg et felles situasjonsbilde kan dette skape utfordringer knyttet til lederadferd og bemyndigelse.

Uklarheter knyttet til bemyndigelse og rolleforståelse kan føre til beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse. Denne type utfordringer vil igjen kunne påvirke beslutningstaking som kan skape utfordringer for oppdragsløsning, og i noen tilfeller skape sikkerhetsutfordringer. Dette kan også påvirke samarbeide med eksterne samvirkende organisasjoner ute på skadested.

Hensikten er ikke å generalisere egne funn knyttet til oppgavens problemstilling, men å kunne utvikle ny kunnskap knyttet til fjernledelse i operative beredskapsorganisasjoner. Og som kan bidra til hypotese- og teoriutvikling om fjernledelse i operative beredskapsorganisasjoner. For den fremtidige forskningen vil det være av interesse å gjennomføre kvalitativ forskning med søkelys på hvordan samvirkende organisasjoner opplever hvordan fjernledelse påvirker samarbeide med Sivilforsvaret. Det er av interesse å forske videre på om fjernledelse påvirker oppdragsløsning og samvirke i andre lignende operative beredskapsorganisasjoner, og om denne forskningen avdekker nye funn som avviker fra de funn jeg har redegjort for i denne masteravhandlingen.

*«Fjernledelse er kommet for å bli i Sivilforsvaret, vi har 20 distrikter med store geografiske avstander og det vil ikke være mulig å drifte organisasjonen uten fjernledelse. Jeg skal ikke konkludere for deg, men min konklusjon er at fjernledelse er kommet for å bli. Man må være tydelig på at ansvaret ligger overordnet på distriktssjef. Vi må trygge våre befal i form av opplæring og øving dette vil skap god og effektiv oppdragsløsning» (Respondent nummer 3).*

Jeg konkluderer med at når roller og bemyndigelse mellom nivåene i organisasjonen er avklart, og det er tilrettelagt for god kommunikasjon, så påvirker avstand og fjernledelse i liten grad beslutningstaking og oppdragsløsning i Sivilforsvaret.



## Referanseliste

Arnold, J. et al (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. s.569-570. Harlow: Pearson.

Aspeli, A. K. G. & Molstad, M. H. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal.

Avolio, B.J., Kahai, S., and Dodge, G.E. (2000). E- Leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11 (4) 615-668.

Bergum, S. (2009) *Management of teleworkers: managerial communication at a distance*.

[Doktoravhandling] Turku: Turku School of Economics. Tilgjengelig fra: <https://www.utupub.fi>

[Lest 09-05.2022]

Brandtzæg, I, Thomson. M.T, Thomson. M.P-M og Thorsteinson. S. (2021, september). *God fjernledelse er å kunne være nær*. Hentet fra: [ida Brandtzæg \(psykologisk.no\)](http://ida.brandtzæg.no)

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140 (4), 980-1008. 10.1037/a0035661

Deci, E. L. & Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic motivation and self- determination in human behavior*. Perspectives in social psychology. New- York: Plenum

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) 2016 ISBN: 978-82-7768-391-1  
*Konseptutredning Sivilforsvaret 2016* s.40

Draft, R. L., & Lengel, R. H. (1986) Organizational information requirement, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5)

Eidum, E (2019) *Vassdalen 1986 Avhørene- Offiserene Den hemmelige granskningen*. s.37-46. Latvia: Forlag Kristiansen

Ekman, G (2012) *Fra prat til resultat- om lederskap i hverdagen*. s.45-46. Oslo: Abstrakt forlag AS

Fjørtoft, S. O. (2014). Digitalisering i offentlig sektor: digital ledelse som ny ledelsesdisiplin: hva hemmer og fremmer god digital ledelse? [Masteroppgave]: CBS - Copenhagen Business School. Tilgjengelig fra: <https://nordopen.nord.no> [Lest 09.05.2022].

Grenness, C. E (1999) *Kommunikasjon i organisasjoner Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikk* Oslo: Abstrakt

Grenness, T (2012) *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter* s.134 Oslo: Cappelen Damm AS

Hammervoll, T. (2014) *Beredskaps-logistikk*. s.140. Bergen: Fagbokforlaget

Hegghammer, T (2009). *Fjernledelse- betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* s.5-17 [Masteroppgave]: UiT Norges arktiske universitet. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no> [lest 08.05.2022]

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: inspirasjon til endring. *Tidsskrift-norsk psykologforening*, 45 (3). Tilgjengelig fra: [https://psykologtidsskriftet.no/Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring | Tidsskrift for Norsk psykologforening \(psykologtidsskriftet.no\)](https://psykologtidsskriftet.no/Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring | Tidsskrift for Norsk psykologforening (psykologtidsskriftet.no)) [Lest 12.05.2022].

Høst, T. (2016). *Ledelse: en helhetlig modell*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D.I (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D.I (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg Oslo: Cappelen Damm AS

Jacobsen, D. I (2019) *Ledelse og den offentlige dimensjon En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. 1.utg Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J, (2001) *Hvordan organisasjoner fungerer*. s.288. 2.utg Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J, (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. s.404-438. 4.utg Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J, (2021) *Hvordan organisasjoner fungerer* s.21-423. 5.utg  
Bergen: Fagbokforlaget

Janowitz, M. (1971). *The Professional Soldier – A Social and Political Portrait*. New York. The Free Press.

Henter fra: [The professional soldier \(1960 edition\) | Open Library](#)

[The Professional Soldier: A Social and Political Portrait by Morris Janowitz \(goodreads.com\)](#)

Johansen, R.B., Fosse, H.T., Boe, O. (2021) *Militær ledelse* s.25-30. 1.utg Bergen: Fagbokforlaget AS

Johannessen, S.O., Glomseth, R. (2015) *Politi ledelse*. s.59-142 Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS

Karlsen. T. (1998) *Kommunikasjon målstyrt samarbeid og informasjon* s.22. Oslo: Universitetsforlaget AS

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. s.130-468 Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B., Dysvik, A. (2020) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser Evidensbasert HRM*. s.95 Bergen: Fagbokforlaget

Kårstad, F. A. (2021) *Fjernledelse og nærledelse- hva er forskjellen?* s.16-23 [Masteroppgave]: UiT Norges arktiske universitet. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no> [lest 10.05.2022]

Martinsen- Nordheim, P.M. (2019) *Det nye totalforsvaret* Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS

Molstad, H.M., Aspeli, G.K.A. (2020) *Fjernledelse fred, frihet og ensomhet?* s.11-164. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS

Nielsen, M.B. et al. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma*, 7 (4), s.80-90. [Lest 12.05.2022]

Pedersen, I. (2017). *Er der en leder til stede?* 1.utg. København: Spesialtrykkeriet Arvos A/S

Holm, F.S. 2015, 9.Oktober). *Nøkkelen til god motivasjon*. Hentet fra <https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Renå, H (2022) *Krisehåndtering i et organisasjonsperspektiv*, s.58. Oslo CAPPELEN DAMM AS

Stefanussen, F. & Foss, L. (2010) *Utfordringer med fjernledelse*. [Masteroppgave]: UiT Norges arktiske universitet. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no> [lest 08.05.2022]

Sivillforsvaret.no (2022) *Oppdrag for sivilforsvaret i 2021* Hentet fra [www.sivillforsvaret.no](http://www.sivillforsvaret.no) [272 oppdrag for Sivilforsvaret i 2021 | Sivilforsvaret](#)

Stortinget.no (u.å.) [FORSVARSDEPARTEMENTET ST. MELD. NR. 68 \(1986 —87\) OM SKREDULYKKEN I VASSDALEN 5. MARS](#) Hentet fra: [Stortinget](http://www.stortinget.no/) [https://www.stortinget.no/ no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1986-87&paid=3&wid=d&psid=DIVL830](https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1986-87&paid=3&wid=d&psid=DIVL830)

Svennevig, J. (2009) *Språklig samhandling. Innføring i kommunikasjonsteori og diskursanalyse*. Oslo: Cappelen Akademisk

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Yukl, G. A. (2006) *Leadership in organizations*. 6.utgave. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall

Yukl, Gary (2013) *Leadership in organizations*. s.21-22. 8.utg. Essex: Pearson Education Limited.

(NOU 1986:20 Vassdalen skredulykken 5.mars 1986).

(NOU 2012:14 Rapport fra 22. juli- kommisjonen). S.458.



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide for masteroppgave

Problemstilling	Forsknings spørsmål	Spørsmål til intervjuguiden	Tema
<p><b>1. Hvordan kan fjernledelse påvirke oppdragsløsning under innsats. Og oppleves fjernledelse som et hinder for oppdragsløsning</b></p> <p><b>2. Hvordan kan fjernledelse påvirke utøvelse av kommunikasjon</b></p> <p><b>3. Hvordan kan fjernledelse skape beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse</b></p> <p><b>4. I en beredkapsorganisasjon er ledelse organisert hierarkisk. Hvordan kan dette påvirke oppdragsløsning.</b></p> <p><b>5. Hvordan kan fjernledelse påvirke samarbeidet med eksterne samvirkepartnere.</b></p>	<p><b>1.</b> Hva er det med fjernledelse som kan påvirke oppdragsløsning positivt eller negativt.</p> <p><b>2.</b> Når man utøver fjernledelse er man avhengig av god kommunikasjon, Hva kan påvirke kommunikasjonen mellom nivåene ved fjernledelse.</p> <p><b>3.</b> Kan uklare roller og bemyndigelse skape beslutningsvegring og ansvarsfraskrivelse påvirkes av fjernledelse.</p> <p><b>4.</b> Fjernledelse utøves både på taktisk og operativt nivå, hva kan forskjellen være eller hvorfor kan utøvelse av ledelse oppleves forskjellig mellom nivåene. Påvirkes dette av en hierarkisk oppbygd organisering, og kan dette påvirke oppdragsløsning.</p>	<p>1. Hva betyr det å være en tydelig ved utøvelse av fjernledelse?</p> <p>2. Er du opptatt av å være en tydelig leder på ditt nivå?</p> <p>3. Hvorfor / Hvorfor ikke er det viktig å være tydelig?</p> <p>4. Hvis du mener det er viktig, på hvilken måte er du opptatt av det?</p> <p>5. Tenker du at tydelighet er en god lederegenskap? Hvorfor?</p> <p>6. Konkret. Kan du vise til noen eksempler på at det å være tydelig som leder har en positiv effekt på oppdragsløsningen?</p> <p>7. Konkret. Hva skjede, hvilken type innsats?</p> <p>8. Har du konkrete eksempler på det motsatte, når du mener du har vært utydelig.</p> <p>9. Konkret. Hva skjede, hvilken type innsats?</p> <p>10. Var dette et bevist valg/ strategi eller styrt</p>	<p>Lederskap og hvordan dette utøves ved fjernledelse</p> <p>Tydelighet som lederskap ved fjernledelse</p> <p>Hierarkisk lederskap ved fjernledelse</p> <p>Tilbaketrasket lederskap ved fjernledelse</p> <p>Situasjonsbetinget lederskap ved fjernledelse</p>

	<p><b>5. Hvordan påvirker fjernledelse samarbeide med eksterne samvirkepartnere.</b></p>	<p>av sikkerhetsbestemmelsene / tiltakskort eller ble det bare sånn?</p> <p>11. Er det noen som du har leddet du trenger å være mere tydelig overfor enn andre? Eventuelt hvorfor.?</p> <p>12. Tror du at det er noen av de som har formell lederkompetanse som oppfatter deg som en tydelig leder.</p> <p>13. På hvilken måte mener du at du er tydelig overfor det nivået du leder?</p> <p>14. Tror du at det er noen av de uten formell lederkompetanse som oppfatter at du som leder er tydelig?</p> <p>15. På hvilken måte mener du at du er tydelig overfor denne gruppen?</p> <p>16. Er du tydelig på ulike måter avhengig av hvilken kompetanse di du leder innehar?</p> <p>17. Har du som leder eksempler på at utøvelse av et tydelig lederskap har en negativ effekt?</p> <p>18. Opplever du noen ganger at det kan være vanskelig å være en tydelig leder? Konkrete situasjoner?</p> <p>19. Fokuserer du på rutiner, lover og regler som er styrende for organisasjonen når det er</p>	
--	--	--	--

		<p>spesielle oppdrag som skal løses? Er dette knyttet til oppdragsløsning, HMS, sikkerhet mv.</p> <p>20. For å skape engasjement og motivasjon er du opptatt av å formidle gode resultater ved oppdragsløsning, som oppnås av avdelingen?</p> <p>21. Benytter du andre motivasjonsverktøy? Konkret hvilken type eventuelt.</p> <p>22. Hva oppnår du med å gjøre det på denne måten? Konkrete eksempler?</p>	
--	--	---	--



## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

**Merknad:** Da denne masteroppgaven er søkbar i Munin. UiT, så er noen telefonnummer sladdet i dette vedlegget.

### **Informasjonsskriv**

#### **Vil du delta i en masteroppgave om fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan mellomledere jobber for å skape motivasjon samt deres lederstil ved fjernledelse kontra nærledelse. Undersøkelsen vil være en del av en masteroppgave om fjernledelse ved UiT Norges arktiske universitet. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Undersøkelsen er en del av en masteroppgave på studiet «Erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi (MBA)» ved UiT Norges arktiske universitet. Masteroppgaven er på 30 studiepoeng, og skal etter planen leveres 1. desember 2022.

Formålet er å se på hvordan fjernledelse i det operative og det taktiske nivået i Sivilforsvaret som beredskapsorganisasjon jobber for å løse oppdrag, og om lederstilen oppleves ulik ved fjernledelse kontra nærledelse. Opplysningene som kommer frem etter undersøkelsen, vil ikke bli brukt til andre formål enn i denne masteroppgaven.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

UiT Norges arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet. Jeg er deltidsstudent ved UiT Norges arktiske Universitet, institutt for samfunnsvitenskap. Masteroppgaven er den avsluttende delen

av MBA studiet. Jeg skriver masteroppgaven alene og har av den grunn ingen eksterne samarbeidspartnere.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Årsaken til at du blir spurt om å delta, er fordi du er ansatt som medarbeider eller tjenestepliktig ved et av de 20 sivilforsvarsdistriktene i Norge. Du har bakgrunn fra skarpe oppdrag i Sivilforsvaret. Du har praktiserer både nærledelse og fjernledelse, og sett i lys av dette er du en aktuell respondent med hensyn til problemstillingen min. Det er 10 stykker som får denne forespørselen i Sivilforsvaret, og mitt fokus er på de operative og taktiske lederne. Utvalget dekker både Tjenestepliktige i avdeling og fastansatte ved distrikts staben i de respektive utvalgte sivilforsvarsdistrikt.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Undersøkelsen vil bli gjennomført som individuelle intervjuer (kvalitativ metode) og vil bli tatt opp som lydopptak. På grunn av at respondentene har stor geografisk spredning, må intervjuene gjøres via Skype eller Teams. Intervjuene vil bli transkribert og slettet i etterkant. Lengden på intervjuene vil være mellom 30 og 60 minutter.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene du gir i intervjuet til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. - Det er bare jeg og min veileder som har tilgang til opplysningene som blir gitt i intervjuet. - Navnet ditt, som kun vil finnes på samtykkeerklæringen, blir erstattet med en respondentkode som vil bli lagret på egen navneliste adskilt fra øvrige data. - Du vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven. Opplysninger om kjønn, alder, stilling eller distrikt eller avdeling vil det ikke

bli opplyst om, da det ikke har betydning for formålet til denne undersøkelsen. - Intervjuene vil foregå på Skype eller Teams, og databehandler for disse tjenestene er Microsoft.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes i november 2022, med levering innen 1. desember 2022. De transkriberte intervjuene og samtykkeerklæringen blir slettet/makulert etter at sensuren er falt. Lyddopptakene sletter jeg etter at de er transkribert ferdig i etterkant av intervjuene.

### **Dine rettigheter**

Dersom du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet personopplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Per-Ivar Gamst, [per101@uit.no](mailto:per101@uit.no) / [per.gamst@dsb.no](mailto:per.gamst@dsb.no) telefon: [REDACTED] student ved UiT Norges arktiske universitet.
- Jan Thorsvik, [jan.thorsvik@uia.no](mailto:jan.thorsvik@uia.no) telefon: [REDACTED] professor. emeritus UiA hovedveileder

- Hanne Gabrielsen, Faglig koordinator MBA UiT, [hanne.gabrielsen@uit.no](mailto:hanne.gabrielsen@uit.no)

Telefon: 776 44 448,

- Rune Karlsen Studiekonsulent for bachelor og masterstudie ved Institutt for samfunnsvitenskap UiT, [rune.karlsen@uit.no](mailto:rune.karlsen@uit.no) Telefon: 776 20 969

- Personvernombudet ved UiT Norges arktiske universitet Joakim Bakkevold – [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no). Telefon: 776 46 322 og 976 915 78

Hvis du har spørsmål knyttet til NSDs vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

## Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

\*\*\*\*\*

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Fjernledelse i en operativ beredskapsorganisasjon» og har fått anledning å stille spørsmål før intervjuet startet, og underveis i intervjuet. Jeg samtykker til:

Å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

\*\*\*\*\*

## Vedlegg 4: NSD

### NSD`s vurdering

[Meldeskjema](#) / [Fjerledelse i en operativ beredningsorganisasjon](#) / Vurdering

## Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
349331	Standard	13.09.2022

#### Prosjektittel

Fjerledelse i en operativ beredningsorganisasjon.

#### Behandlingsansvarlig institusjon

UIT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

#### Prosjektansvarlig

Hanne C. Gabrielsen

#### Student

Per-Ivar Gamst

#### Prosjektperiode

03.02.2022 - 31.12.2022

#### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

#### Rettslig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 31.12.2022.

[Meldeskjema](#) 

#### Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

#### VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skyklagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaløyper, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtalt med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

