



Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell?

En studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen

STV-3901

Hanna Udnæs Hoel

Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Universitetet i Tromsø

Våren 2010

Forord

Da er oppgaven ferdig, og punktumet er satt. I den forbindelse er det mange som fortjener en takk for å ha hjulpet meg gjennom denne prosessen.

Først og fremst en stor takk til min veileder Kjell Arne Røvik. Takk for alle gode råd, støtte og innspill. Det har vært en inspirerende og lærerik tid. Du har også gitt meg et innblikk i hvordan det er å ha en leder som er nær når han er fjern, og fjern når han er nær. Jeg er ydmyk og veldig takknemmelig for all den tiden du har viet til min oppgave.

Takk til alle informantene som stilte opp og lot seg intervju. Uten dem ville ikke dette forskningsprosjektet vært mulig. Spesielt takk til min nøkkelperson, Ivar Vik. Takk for alle tips og råd som ga inspirasjon til denne oppgaven.

En stor takk til Andreas Hellesø og Marit Haagensen for at dere tok dere tid til å lese oppgaven min. Takk for nyttige innspill, råd og korrekturlesning. En stor takk rettes også til min mor, Hege Udnæs Hoel, for korrekturlesing, gode innspill, og støtte underveis.

Til slutt vil jeg takke Willy A. Pedersen. Tusen takk for din gode støtte og positive oppmuntringer i hele prosessen.

Tromsø 27. mai 2010

Hanna Udnæs Hoel

Antall ord (inkludert innholdsfortegnelse og kildeliste) 30206

Innhold

KAPITTEL 1: INTRODUKSJON	1
1.1 Tema	1
1.2 Bakgrunn	1
1.3 Begrunnelse for valg av tema og case	2
1.4 Problemstilling	4
1.4.1. Tre sentrale effektvariabler	4
1.5 Begrepsavklaring	8
1.6 Disposisjon	9
KAPITTEL 2 TEORETISK TILNÆRMING	11
2.1. Fjernledelseslitteratur	11
2.2 Ledelse versus styring	12
2.3 Avhandlingens to modeller	14
2.3.1 Den ledelsessøkende medarbeider	15
2.3.2 Den autonome medarbeider	19
2.4 Forventninger til funn	23
KAPITTEL 3: METODE	27
3.1 Avhandlingens avhengige og uavhengige variabler	27
3.2. Kvalitativt forskningsdesign	28
3.2.1 Casestudie	29
3.2.2 Intervju	29
3.3 Gjennomføring	30
3.3.1 Kontakt	30
3.3.2 Informantene	31
3.3.3 Intervjuene	32
3.4. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	32
3.4.1 Troverdighet	33
3.4.2 Bekreftbarhet	34
3.4.3. Overførbarhet	35
KAPITTEL 4: FUNN	37
4.1. Lederne og deres tanker om fjernledelse	37

4.2 Ansatte og deres tanker om fjernledelse	38
4.3 Ledernes tanker om effektvariablene	40
4.3.1 Arbeidsmiljø	40
4.3.2 Arbeidets art.....	41
4.3.3. Ansattes arbeidsinnsats.....	42
4.4 Ansatte som nærledes og deres tanker om effektvariablene	43
4.4.1 Arbeidsmiljø	43
4.4.2 Arbeidets art.....	44
4.4.3 Ansattes arbeidsinnsats	45
4.5 Ansatte som fjernledes og deres tanker om effektvariablene.....	46
4.5.1 Arbeidsmiljø	46
4.5.2 Arbeidets art.....	47
4.5.3 Ansattes arbeidsinnsats	48
KAPITTEL 5: ANALYSE	51
5.1 Den ledelsessøkende medarbeider	51
5.1.2 Arbeidsmiljø	52
5.2.2 Arbeidets art.....	55
5.2.3 Ansattes arbeidsinnsats	58
5.3 Den autonome medarbeider.....	60
5.3.1 Arbeidsmiljø	61
5.3.2 Arbeidets art.....	63
5.3.3 Ansattes arbeidsinnsats	66
5.4 Avhandlingens påstander	68
5.4.1 Påstandene om arbeidsmiljø.....	68
5.4.1 Påstandene om arbeidets art.....	69
5.4.3 Påstandene om ansattes arbeidsinnsats.....	71
KAPITTEL 6: AVSLUTNING – REFLEKSJONER OG IMPLIKASJONER AV FJERN- OG NÆRLEDELSE	73
6.1 Fjernledelse – gjør det noen forskjell?	73
6.4 Teoriløs fjernledelseslitteratur	76
6.2 Fokuset på medarbeideren	77

6.3 Trenger vi ledelse – og i så fall: hva trenger vi ledelse til?	78
6.3.1 Hva er egentlig fjernledelse?	78
6.3.2 Ropet på mer ledelse.....	79
KILDELISTE	81
VEDLEGG.....	i

KAPITTEL 1: INTRODUKSJON

1.1 Tema

Denne avhandling vil ta utgangspunkt i fenomenet *fjernledelse*. Er dette et tema det er verdt å vie til en masteroppgave? Ja, så absolutt. I det meste av dagens ledelseslitteratur tas det nærmest for gitt at ledere og de som ledes er samlokalisert. Denne formen for lederskap kan omtales som ”management by walking around”¹ eller nærledelse. Men det er et empirisk faktum at ledere og ansatte i dag i stadig større grad har fysisk avstand mellom seg, noe som gjør at det er *nødvendig* å drive fjernledelse. Videre har vi teknologi som gjør det *mulig* å lede på avstand. Disse faktorene synes i forbausende liten grad å være innreflektert i ledelsesteori. Det vil derfor være på tide at fokuset på fjernledelse kommer frem og at det skrives en masteravhandling rundt temaet.

1.2 Bakgrunn

Fjernledelse anses som en relativt ny organisasjonsidé, og hadde sitt utspring på 1980-tallet med teknologibølgen som gjorde det lettere å kommunisere med andre uavhengig av geografisk avstand (Bakke 2001). At man fikk en oppblomstring av fjernledelse, skyldes nok ikke fokuset på fjernledelse som en ny og spirende organisasjonsidé, men at fjernledelse er et biprodukt av blant annet globalisering, rasjonalisering og fusjoner. Mange foretak, organisasjoner og bedrifter er i dag spredt ut i verden, noe som fører til at man tvinges til å måtte lede sine medarbeidere på avstand. Fjernledelse er altså et fenomen som presses frem ”from the bottom”. Tidligere studier av fjernledelse har rettet mye fokus på kommunikasjon og ulike typer kommunikasjonsverktøy, samt de praktiske sidene ved det å fjernlede (Bergum 2009; Weisband 2008). Lite har vært skrevet om samspillet mellom ledere og ansatte. Dette finner man også i tidligere studier av lederskap, der fokuset er rettet mot lederens karakter/trekk og lederstiler² (Stogdill 1948; Stogdill 1974, ref. i Yukl 2006) og ignorert fokuset på samspillet mellom leder og ansatt (Collinson 2005). Videre er mye ledelseslitteratur preget av en underliggende forutsetning at ledelse er basert på nærledelse, at leder og ansatt er samlokalisert. Dette er ikke lenger realiteten som nevnt overfor med globalisering,

¹ “Unstructured approach to hands-on, direct participation by the managers in the work-related affairs of their subordinates, in contrast to rigid and distant management”

<http://www.businessdictionary.com/definition/management-by-walking-around-MBWA.html>

² “[...] the trait approach [...] assumed that some traits and skills can predict whether a person will attain position of leadership and be effective in these positions” (Yukl 2006:180).

rasjonalisering og fusjoner. Til tross for teknologibølgen, har fjernledelse blitt omtalt med skepsis, da man frykter tap av mellommenneskelig kontakt og nærhet (Napier og Ferris 1993).

Røvik (2007) hevder at fokuset på ledelse som eget fag stod særlig sterkt på 1980-tallet. Dette fokuset avtok noe rundt slutten av 1990-tallet, da man ønsket mer oppmerksomhet rettet mot *styring* enn *ledelse*³. Organisasjoners styringskapasitet ble vektlagt, og man ønsket mer sentralisert styring. Videre ble fokuset på den vertikale styringsstrukturen lagt til grunn. Denne reformstrømmen betegnes som rehierarkisering. Siktemålet med rehierarkisering er å øke lederens kapasitet til å bedrive styring av enheter og ansatte. Dette kan utøves enten ved å gjøre det lettere å trenge styringssignalene ut og ned i virksomheten, eller ved å anvende formaliserte styringssystemer (Røvik 2007). Ut fra dette kan man stille spørsmål ved om fjernledelse bør omtales som en ”ledelsesform” eller en ”styringsform”, eller om fenomenet er en blandingsform av disse?

1.3 Begrunnelse for valg av tema og case

Begrunnelsen for valg av tema er tuftet på teoretiske og forskningsmessige antakelser, samtidig som jeg mener det er viktig å se på de mer praktiske sidene rundt fjernledelse. Disse antakelsene kan diskuteres ut fra flere forhold. For det første finnes det en generell oppfatning av at fjernledelse er økende i omfang (Bakke 2001). Vi lever i en verden der gode kommunikasjonsverktøy har gjort de geografiske avstandene mindre. Dette gjør det mulig for både nasjonale og globale organisasjoner å praktisere fjernledelse. Men jeg tror også at fjernledelse er blitt en mer ”vanlig og normal” arbeidsform. Fenomenet blir kanskje ”tatt for gitt” og forskningen er derfor uteblitt.

For det andre må det rettes fokus på relasjonen mellom leder og ledete⁴, noe generell ledelseslitteratur synes å gi lite innsikt i. Yukl (ref. i Antonakis og Atwater 2002) hevder at vår forståelse av generelle ledelsesteorier, for eksempel transformasjonsledelse, transaksjonsledelse eller laissez-faire ledelse⁵ er begrenset til et dyadisk forhold, det vil si direkte lederskap, i stedet for å fokusere på grupper og organisasjonsnivåer der man har mer

³ Se nærmere definisjon på side 12

⁴ Jeg vil i denne avhandlingen bruke betegnelsen ”ledete” om de ansatte, i enkelte sammenhenger.

⁵ ”This type of leader shows passive indifference about the task and subordinates. [...] It is best described as the absence of effective leadership rather than as an example of transactional leadership” (Yukl 2006:263). Videre definerer Kaufmann og Kaufmann (2003) transaksjonsledelse som ”ledelse basert på bytte av verdier basert på egeninteresser” (s.398). Transformasjonsledelse definerer de som ”ledelse som er innrettet mot å inspirerer medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon” (s.398).

indirekte lederskap. Fokuset ligger på lederen og hans/hennes egenskaper, fremfor hvordan ledelse og styring fungerer i samspill med de ansatte og organisasjonen som helhet. Relasjonene mellom leder og ledete er meget viktig i fjernledelse, og det vil derfor være interessant å belyse dette ytterligere.

Ser man på de mer praktiske begrunnelsene for å studere fjernledelse, er det to poenger som står sentralt. For det første etterspør mange praktikere større kunnskap og innsikt i fjernledelse. Det at mange praktiserer fjernledelse betyr ikke nødvendigvis at de kjenner til utfordringene, fordelene eller konsekvensene fjernledelse kan medføre (Antonakis og Atwater 2002). For det andre kan kunnskap som vinnes gjennom denne studien kanskje komme til nytte for å imøtekomme utfordringer ved fjernledelse. De funn man tidligere har gjort rundt konsekvenser og utfordringer av fjernledelse, trenger ikke nødvendigvis være knyttet til fjernledelse som en ”ledelsesform”, men heller skyldes generelle endringer i lederstruktur og – innhold (Bjørnflaten og Heen 2007).

Statens vegvesen (SVV)⁶ synes å være en god case å ta utgangspunkt i når man skal studere fjernledelse og betydningen av fjernledelse for organisasjonen og de ansatte. I følge Agenda (2006) og Vegdirektoratet (2002) gjennomgikk SVV en stor omorganisering i 2003 med et ønske om å gjøre etaten mer kostnadseffektiv og konkurransedyktig. Det overordnede målet var å redusere de administrative kostnadene, slik at mer penger og ressurser kunne brukes til veg- og trafikkformål. Desentralisering og brukervennlighet var videre sentrale mål. Resultatet av omorganiseringen førte blant annet til at fylkeskontorene ble redusert ned til fem regionskontor, med om lag 30 distriktskontor fordelt mellom regionene. Denne omorganiseringen medførte at ledere og medarbeidere ikke nødvendigvis ble samlokalisert lenger, og fjernledelse ble derfor utbredt. Region nord omfatter fylkene Nordland, Troms og Finnmark. Hovedkontoret ligger i Bodø, der lederne som er intervjuet i denne avhandlingen har sine kontorer. De ansatte er spredt rundt i regionen på fire ulike lokasjoner. Det er gjort flere studier av fjernledelse i SVV, men ikke i region nord (Bergum 2009; Bjørnholt og Heen 2007; Selvik 2004). Derfor vil det være interessant både for denne studien og videre forskning, å se om mine funn samsvarer med funn som er gjort tidligere i SVV.

⁶ Statens vegvesen vil videre i avhandlingen bli referert til som SVV

1.4 Problemstilling

Tidligere studier om fjernledelse har i hovedsak fokusert på kommunikasjon, motivasjon, tillit og styrking av distriktene (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset og Yttri 2001; Bergum 2009; Bjørnflaten og Heen 2007; Selvik 2004). Denne avhandlingen vil et stykke på vei berøre disse temaene, men i hovedsak ta utgangspunkt i spørsmålet om hvorvidt fjernledelse kan gjøre forskjell i forhold til nærledelse, det vil si tilfeller der leder og ledete er fysisk samlokalisert.

Da fjernledelse fikk oppmerksomhet på begynnelsen av 80-tallet var enkelte skeptiske til at fjernledelse ville svekke relasjonen mellom lederen og de ledete, noe som kunne føre til en oppsplittet organisasjon. Man fryktet at arbeidsformen ville oppleves som asosial og ensom, samt begrensede muligheter for å bli sett og hørt (Napier og Ferris 1993).

Samtidig som fjernledelse er en utbredt arbeidsform som gjør at leder og ledete har geografisk avstand mellom seg, fører det også til sentralisering av hovedkontorer. Dette gjør at enkelte blir *mer* samlokalisert med sine medarbeidere og ledere. Men samlokalisering trenger ikke nødvendigvis være synonymt med godt arbeidsmiljøet eller økt arbeidsinnsats. Det vil derfor være av stor interesse å få undersøkt nærmere hvorvidt fjernledelse faktisk gjør noe forskjell for de som blir ledet på avstand i forhold til de som er samlokalisert med lederen og blir nærledet.

Med utgangspunkt i disse refleksjonene vil min hovedproblemstilling være:

”Fjernledelse: gjør det noe forskjell?

Hvordan og i hvilken grad har fjernledelse betydning for de som blir ledet?”

1.4.1. Tre sentrale effektvariabler

For å finne ut om fjernledelse gjør noe forskjell, vil jeg ta utgangspunkt i tre avhengige variabler. Disse vil i kortversjon bli benevnt som 'arbeidsmiljø', 'arbeidets art' og 'ansattes arbeidsinnsats'. I denne avhandlingen omtales disse forholdene som avhengige variabler, da jeg ønsker å undersøke effektene av fjern- og nærledelse på de nevnte variablene. Det vil si at jeg legger opp til å se "type ledelse" som uavhengige variabel, operasjonalisert i verdiene fjernledelse og nærledelse. De blir altså mulige forklaringsvariabler. For å finne ut om fjernledelse gjør noen forskjell, er det viktig å se på sammenhengen mellom fjernledelse og

nærledelse opp mot de tre variablene. Til hver variabel utvikler jeg to påstander som jeg så forsøksvis sjekker ut i forhold til innsamlet datamateriale. Det er selvsagt ikke opplagt at jeg makter å grundig belyse alle disse påstandene empirisk. Påstandene vil operere som mine forskningsspørsmål i denne avhandlingen.

Arbeidsmiljø

Ved å studere betydningen av fjernledelse, vil jeg først måle det i forhold til de ansattes arbeidsmiljø. Det er ikke lett å gi en entydig og klar definisjon på arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø kan influeres fra ulike nivå i en organisasjon, men i denne oppgaven vil arbeidsmiljø rette fokus mot de individuelle oppfatningene. Det vil si de psykologiske meningene man tilegger organisasjonen og organisasjonens enheter, og at arbeidsgrupper blir tilrettelagt (Amabile, Conti, Coon, Lazenby og Herron 1996). Men det er viktig å poengtere at ulike grupper og mennesker innad i samme organisasjon vil oppfatte arbeidsmiljøet forskjellig. Det er altså de individuelle oppfatningene som er avgjørende når man skal definere arbeidsmiljø (Amabile et al. 1996).

Arbeidsmiljø kan for eksempel være et psykososialt arbeidsmiljø. Psykososialt arbeidsmiljø omfatter faktorer som påvirker det sosiale og mellommenneskelige miljøet på arbeidsplassen. *”De psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er således personens vurdering af sit arbejdsmiljø, og som sådan bestemt af dels dette miljøes organisatoriske indretning, dels af individets personlighed – de arbejdsrelaterede værdier især”* (Agervold 1998:159). Disse faktorene er autonomi, som handler om kontroll og innflytelse over eget arbeid, integrasjon, som omhandler hvordan arbeidssituasjonen henger sammen og virker meningsfull for den enkelte, og til sist kooperasjon, som dreier seg om de sosiale og samarbeidsmessige aspektene i en arbeidssituasjon (Agervold 1998).

Ut fra dette perspektivet på arbeidsmiljø kan man stille spørsmål om fjernledelse vil svekke arbeidsmiljøet da man ikke er samlokalisert med sin leder. Første påstand til arbeidsmiljø i forhold til fjernledelse og nærledelse vil derfor være:

Jo nærmere den ledete befinner seg i forhold til sin leder, jo bedre arbeidsmiljø.

Jo større avstand det er fra den ledete til lederen, jo dårligere arbeidsmiljø.

Dette bygger på følgende resonnering: Ved fjernledelse sitter man enten alene eller sammen med noen få andre medarbeidere. Disse medarbeiderne jobber ikke nødvendigvis med samme fagfelt og må forholde seg til andre som ikke er en del av deres enhet. Dette kan føre til at den ledete selv må gjøre mer for å bli en del av miljøet, slik at det oppfattes som et godt arbeidsmiljø. Ved samlokalisering kan arbeidsmiljøet og samholdet oppleves som mer ”homogent” da alle er samlet på samme plass og sammen følger organisasjonsmiljøet tettere. Nærledelse kan derfor føre til at lederen blir mer inkludert med de som ledes, som igjen fører til åpenhet og uformell kontakt mellom lederen og de ledete. Muligheten for at dette faller bort er kanskje større når man ikke er samlokalisert med lederen. For å bygge videre på denne påstanden kan det stille spørsmål ved lederens rolle i et arbeidsmiljø. Den andre påstanden kan derfor være:

Jo større avstand, desto mer gjør lederen for å skape et godt arbeidsmiljø.

Jo mer fysisk samlokalisert leder og ledete er, desto mindre gjør lederen for å skape et godt arbeidsmiljø.

Denne påstanden er nærmest den motsatte av påstanden over. At lederen er samlokalisert med de ledete trenger ikke bety at arbeidsmiljøet blir bedre. Kanskje er det slik at tiltakene for å styrke arbeidsmiljøet uteblir i nærledelse, fordi det tas mer for gitt at arbeidsmiljøet er godt når alle er samlet. Da lederen selv er en del av miljøet, blir man kanskje mindre observant på hvordan miljøet oppfattes og hvilke tiltak som eventuelt må til. En utfordring med fjernledelse er at lederen er plassert utenfor miljøet til den enkelte. For at den enkelte medarbeider skal føle tilhørighet og tilknytning til sin leder og enhet, samt dets miljø, må lederen derfor være mer konsekvent på tiltak som for eksempel felles turer, fagdager, telefonsamtaler og blomsterhilsninger, for å skape et godt arbeidsmiljø.

Arbeidets art

Det kan tenkes at arbeidets art vil være forskjellig dersom man jobber under fjernledelse kontra nærledelse. Denne avhandlingen definerer arbeidets art ut fra de ansattes arbeid; hvordan arbeidsoppgavene utføres, hvilke type kommunikasjonsmidler man anvender, bruk av kunnskap og hvor selvstendig arbeidet er. Blir ansatte mer selvstendige når de fjernledes? Ut fra dette kan man stille to påstander. Den første er:

Jo nærmere man sitter lederen, desto mindre er ønsket om tettere samarbeid og kommunikasjon med henhold til oppgaveløsning.

Jo fjernere man sitter i forhold til lederen, desto større er ønsket om tettere samarbeid og kommunikasjon med henhold til oppgaveløsning.

Dette bygger på følgende resonnering: Ved samlokalisering med lederen, er tilgangen til kommunikasjon enklere dersom man har behov for å diskutere arbeidsoppgaver. Sitter man i samme hus, kan de ledete raskt stikke innom kontoret og få avklart ting fortløpende. Dette er ikke en mulighet ved fjernledelse. Derfor vil kanskje en som fjernledes ønske tettere samarbeid og enklere kommunikasjonsmidler for raskt å kunne avklare spørsmål angående oppgaveløsning. Det stilles derfor større krav til samarbeid og kommunikasjon ved fjernledelse enn ved nærledelse.

Den andre påstanden tar utgangspunkt i de ansattes selvstendighet. Bergum (2009) hevder i sin doktoravhandling om fjernledelse at ansatte blir mer selvstendige av å ikke ha sjefen i nærheten hver dag. Det har skjedd gjennom støtte og kontroll fra lederen, gjennom kompetanseutvikling og tilpasning av den enkeltes jobb og arbeidsoppgaver. Det kan derfor tenkes at nærledelse gir bedre betingelser for mer prosessorienterte tilnærminger fra lederens side. Det kan gi seg utslag i at de ledete får tildelt oppgaver av ledelsen og det skjer en tilnærmet kontinuerlig oppfølging av hvordan de ledete utfører arbeidet. Fjernledelse vil kunne føre til større grad av autonomi for den ledete, da den enkelte selv styrer sitt daglige arbeid. Med dette som utgangspunkt, vil påstanden være:

Jo nærmere man sitter lederen, jo mer prosess.

Jo fjernere man sitter fra lederen, jo mer autonomi.

Ansattes arbeidsinnsats

Min siste antakelse er at arbeidsinnsatsen vil kunne variere med hvorvidt man fjernledes eller nærledes. Ansvar, synlighet, motivasjon og tilbakemeldinger er forhold som kommer frem ved å studere ansattes arbeidsinnsats. Det kan tenkes at samlokalisering med lederen, øker arbeidsinnsatsen ytterligere enn når man fjernledes. Når lederen er i nærheten føler man kanskje mer forpliktelse til arbeidet og lederen, slik at arbeidsinnsatsen øker. På den andre side kan mer frihet og ansvar over eget arbeid føre til mer effektivisering, da man kan legge opp arbeidsdagen selv. Det bør derfor skilles mellom to typer arbeidsinnsats. På den ene siden

er det viktig at de ansatte gjør oppgavene riktig, mens det på den annen siden kan være viktig å gjøre de riktige oppgavene. Ut fra dette vil jeg undersøke følgende påstand:

Jo fjernere man sitter fra sin leder, jo mer øker sannsynligheten for at den ledete gjør oppgavene riktig.

Jo nærmere man sitter sin leder, jo mer øker sannsynligheten for at den ledete gjør de riktige oppgavene.

Å være plassert på et annet geografisk område enn lederen vil kunne skape fred og ro uten mange avbrudd eller detaljstyring. Man legger opp dagen selv ved å velge tid og fremgangsmåte for å løse oppgavene. En tilstedeværende ledelse vil kunne endre målene for arbeidet på kort tid, og hele tiden sørge for at de ansatte gjør det de bør gjøre for å oppfylle overordnede hensyn - altså – at de til enhver tid gjør de riktige oppgavene.

Videre har jeg en antakelse om at tilbakemelding fra lederen står meget sentralt ved fjernledelse. Den andre påstanden er derfor:

Jo nærmere lederen, jo oftere er det kommunikasjon og tilbakemelding fra lederen til de ledete.

Jo fjernere fra lederen, jo sjeldnere er det kommunikasjon og tilbakemelding fra lederen til de ledete.

Denne påstanden skal belyse viktigheten av small-talk og det som skjer i korridorene når man er samlokalisert med lederen⁷. Dette faller bort ved fjernledelse. Føler de som fjernledes isolasjon fra sin leder og ansatte, og vil dette fører til at tilbakemeldinger og muligheten for å bli sett og hørt uteblir? Eller er det slik at nærledere er mindre bevisst på å gi tilbakemeldinger enn fjernledere er? Slike spørsmål vil denne påstanden kunne gi svar på.

1.5 Begrepsavklaring

Fjernledelse kan defineres som ”ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv” (Hegghammer 2009: 5). De ansatte blir ledet på avstand og er ikke samlokalisert med sin leder. Dette innebærer at ansatte ikke

⁷ J. Coupland argumenterer i sin artikkel ”Small Talk: Social Functions” for viktigheten rundt small-talk

ser sin leder daglig og kommunikasjonen mellom lederen og den ansatte er teknologibasert via e-mail, telefon eller videomøter. Et annet ord som dekker noe av det samme er fjernarbeid. Med fjernarbeid menes her ”... arbeid som utføres utenfor arbeidsgiveres lokaler. Viktige eksempler er hjemmebasert fjernarbeid, mobilt fjernarbeid og arbeid i fjernarbeidssentre” (Bakke 2001:12). Tar man utgangspunkt i denne definisjonen kan man tolke det slik at fjernarbeid fokuserer mer på arbeideren og de fordeler han kan ha med enten mobilt fjernarbeid eller hjemmekontor. Denne definisjonen retter søkelyset mer mot individuelle og/eller samfunnmessige ringvirkninger av det å drive fjernarbeid, gjerne med fokus mot familieliv, fritid og livskvalitet (Bakke 2001). Denne avhandlingen vil se på den organisatoriske ringvirkningen, samt relasjonen mellom leder og den ledete. Avhandlingen tar derfor utgangspunkt i definisjonen *fjernledelse*, fremfor *fjernarbeid*.

Analytisk sett er det nødvendig og nyttig å skille fjernledelse fra *nærledelse*. Nærledelse kan tolkes som det motsatte av fjernledelse, der leder og ansatt er samlokalisert i geografisk nærhet, for eksempel i samme kontorområde. Nærledelse kan koples til generelle ledelsesdefinisjoner, som innebærer at denne type ledelse ”involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization” (Yukl 2006:3). Nærledelse legger derfor vekt på ansikt-til-ansikt-dialog mellom leder og ansatte, noe som gjør at lederen raskt kan se hvordan ting fungerer. Videre kan problemer enklere oppdages og rapporteres direkte til lederen.⁸ Det er viktig å tydeliggjøre at nærledelse og fjernledelse kan ses på som to ytterpunkter når man snakker om ledelse. Mellom ytterpunktene ligger det svært mange praktiske versjoner av ledelse og ikke minst blandingsformer. Denne avhandlingen tar utgangspunkt i disse to ytterpunktene.

1.6 Disposisjon

Avhandlingen er delt inn i seks kapitler. Kapittel 1 er som vist ett innledningskapittel der jeg gjør rede for temaet fjernledelse, samt bakgrunn og begrunnelse for valg av temaet og case. Videre er problemstillingen presentert, hvor jeg utdyper de avhengige variablene og påstandene som denne avhandlingen vil ta utgangspunkt i. Tilslutt gjøres en begrepsavklaring rundt fenomenene fjernledelse kontra fjernarbeid og fjernledelse kontra nærledelse.

⁸ Milum Enterprises™

Kapittel 2 er avhandlingens teorikapittel. Her vil jeg gjøre rede for avhandlingens to egenproduserte modeller. Disse modellene presenterer to ytterpunkter som viser to typer medarbeidere. Den ene modellen kalles her *den ledelsessøkende medarbeider* og retter fokus på nærledelse og ”management by walking around”. Den andre modellen, *den autonome medarbeider*, er rettet mot fjernledelse og karakteriserer egenskaper ved denne type medarbeider. Modellene har grunnlag fra både det instrumentelle perspektivet og det institusjonelle perspektivet, samt ulike ledelsesteorier. Kapittelet avsluttes med en presentasjon over de forventningene jeg har til funn ut fra de to modellene.

Metodekapittelet, kapittel 3, gjør rede for metoden som er anvendt i denne avhandlingen. Kapittelet starter med en introdusering av avhandlingens uavhengige og de avhengige variablene. Metoden er kvalitativ og jeg redegjør her for valg av intervju og casestudie som verktøy. Hovedfokus vil dog ligge på de utfordringer jeg har møtt, samt etiske betraktninger rundt metodeverktøyene. Kapittelet avsluttes med en kort vurdering rundt metodens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

I kapittel 4 presenteres datamaterialet. Kapittelet starter med en presentasjon av ledernes og de ansattes tanker rundt fjernledelse. Deretter gjøres det rede for ledernes tanker om effektvariablene, som er arbeidsmiljø, arbeidets art og de ansattes arbeidsmiljø. De to siste delkapittelene presenterer funn rundt effektvariablene hos de som nærledes og de som fjernledes. Dette gir et lite innblikk i hvordan fjernledelse og nærledelse praktiseres i Statens Vegvesen, region nord.

Kapittel 5 er analysekapittelet. Her vil jeg analysere datamateriale opp mot avhandlingens to egenproduserte modeller. Kapittelet er disponert ut fra modellene, hvor jeg går gjennom avhandlingens avhengige variabler og prøver å gi svar på de forventningene jeg hadde til funn ut fra hver enkelt modell. Kapittelet avsluttes med en presentasjon av avhandlingens seks påstander og viser til funn som enten bekrefter eller avkrefter påstandene.

Avslutningskapittelet, kapittel 6, samler opp den røde tråden til denne avhandlingen. Her vil de refleksjonene som har vokst frem i avhandlingen, finne sin plass. Fire hovedfunn vil belyse hvordan jeg mener fjernledelse gjør noe forskjell. Deretter gjør jeg meg noen tanker rundt fjernledelseslitteratur. Videre vil jeg reflektere litt rundt enkelte implikasjoner av mine funn. Spesielt vil jeg reflektere over behovet for ledelse og hva fjernledelse egentlig er. Jeg vil også si litt om viktigheten av å sette medarbeiderne i fokus.

KAPITTEL 2 TEORETISK TILNÆRMING

Dette kapittelet skal ta for seg den teoretiske tilnærmingen som denne avhandlingen vil ta utgangspunkt i. Til forskjell fra mange tradisjonelle fremgangsmåter, vil jeg her legge vekt på å presentere to egenutviklede modeller der avhandlingens avhengige og uavhengige variabler skal forsøkes plassert inn under hver modell. Modellene er bygd ut i fra etablerte overordnede perspektiver innen organisasjonsteori.

Avhandlingens problemstilling er som nevnt fjernledelse – og utkrystallisert i spørsmålet om det gjør noen forskjell. Hvordan og i hvilken grad har fjernledelse betydning for de som blir ledet? For å få svar på dette tas det utgangspunkt i tre avhengige effektvariabler, nemlig arbeidsmiljø, arbeidets art og de ansattes arbeidsinnsats. Jeg ønsker derfor – så langt det lar seg gjøre med mine data - å etterspore eventuelle effekter av fjernledelse opp mot effektvariablene.

I kapittelet gis det først en kort redegjørelse av enkelte teorier som finnes på feltet om fjernledelse. Deretter vil jeg presentere forskjellige syn på *ledelse* og *styring*, da dette danner grunnlaget for tilnærmingen i modellene. Videre vil de to modellene bli presentert. Her vil jeg gå inn på modellenes innhold og tydeliggjøre disse ut fra godt etablerte teorier innenfor samfunns- og organisasjonsteori. Kapittelet avsluttes med en presentasjon av forventninger til funn.

2.1. Fjernledelseslitteratur

Som nevnt i introduksjonskapitlet finnes det lite akademisk litteratur rundt temaet fjernledelse og hvilken betydning fjernledelse kan ha på de som ledes. Men det er gjort en del undersøkelser og studier av organisasjoner som praktiserer fjernledelse. (Bergum 2009; Bjørnholt og Heen 2007; Hegghammer 2009) Sentrale forfattere som har skrevet om fjernledelse og ledelse på avstand er Antonakis og Atwater (2002), Napir og Ferris (1993), Collinson (2005). Til tross for lite litteratur på feltet, ble fjernledelse introdusert allerede på 1920-tallet av Bogardus, som presenterte begrepet ”leadership at a distance” (Collinson 2005).

Mye av litteraturen som er skrevet om ”leadership at a distance” blir ofte koplet opp mot transformasjon- og transaksjonsledelse, samt karismatisk ledelse⁹. Begrepet fjernledelse kan også knyttes til distribuert ledelse, noe som er blitt vektlagt innen IT og kommunikasjonsteori

⁹ ”Charismatic leaders arouse enthusiasm and commitment in followers by articulating a compelling vision and increasing follower confidence about achieving it” (Yukl 2006:277)

(Weisband 2008). Litteraturen som finnes er preget av ulike definisjoner rundt begrepet avstand. Napier og Ferris (1993) definerer avstand i tre dimensjoner; psykologisk avstand, strukturell avstand og funksjonell avstand. Antonakis og Atwater (2002) definerer avstand ut fra fysisk avstand, kommunikasjonsavstand og opplevd lederavstand. Dette betyr at en leder kan være fjern fra sine medarbeidere hvis han er a) fysisk ett annet sted, b) har sjelden kontakt med de som ledes eller c) minimaliserer de sosiale likhetene. Jeg ønsker ikke å gå nærmere inn på disse dimensjonene her, men bare vise at distanse kan og blir definert ulikt i litteraturen.

Napier og Ferris (1993) har i sine studier stilt seg relativt kritisk til fjernledelse. De vektlegger betydningen av relasjonen mellom en leder og den ansatte ved samlokalisering. Men Collinson (2005) bekrefter at denne relasjonen i aller høyeste grad vektlegges i fjernledelse, da de tradisjonelle ledelsesteorier konsentrerte seg om lederens stil og trekk, mens de har ignorert eller undervurdert relasjonen mellom ledere og den ledete. Tradisjonelle ledelsesteorier som tar utgangspunkt i for eksempel stil og trekk, ser på ledere som om de er helt adskilt fra dem de leder (Collinson 2005).

Napier og Ferris (1993) trekker frem et viktig poeng når det gjelder tidligere forskning rundt fjernledelse. *"[D]istance between supervisor and subordinate has been studied implicitly by a variety of researchers, leading to a myriad of findings with limited theoretical support, confusing and diverse operationalizations of constructs, and few if any comprehensive conclusions"* (Napier og Ferris 1993:325). Formålet med denne avhandlingen blir derfor å konkludere, med bakgrunn i mine data, i hvilken grad fjernledelse har betydning for de som ledes.

2.2 Ledelse versus styring

Teoriene som er nevnt overfor kan gi en forståelse av at fjernledelse handler om kun ledelse, hvor fjernledelse er en kontrast til den tradisjonelle måten å lede på. Men ser man på fjernledelse i dag kan det stilles spørsmål om fjernledelse erstattes med fjernstyring, hvor det vektlegges et sterkere fokus på styring fremfor ledelse. Røvik (2007) hevder at vi beveger oss bort fra ledelse og i større grad vektlegger styring. Denne trenden skyldes blant annet avtakende satsing på ledelse, rehierarkisering og en omorganisering av selve personalarbeidet (HR-feltet), samt omdefinering av innholdet i HR-arbeidet. Røvik (2007) definerer ledelse som *"desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatt"* (s.146). Styring defineres som *"en sentralisert,*

direktivliknende påvirkning utøvd indirekte bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner” (Røvik 2007:146).

Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (2009) hevder at både ledelse og styring kan rettes mot påvirkning av ulike aktørers atferd. Dette kan skje gjennom bruk av ulike virkemidler og gjennom ulike relasjoner. Virkemidlene kan både være av en formell og en uformell karakter. Den formelle sikter mot å påvirke gjennom organisering av formell organisasjonsstruktur, mens den uformelle påvirkning skjer gjennom normer, verdier og innsats. Denne påvirkningen kan videre skje direkte, det vil si gjennom en form for kontakt mellom lederen og den ledete, eller den kan skje indirekte der det ikke er direkte kontakt mellom partene, og påvirkningen kan skje på avstand. Disse forholdene er oppsummert i tabellen nedenfor.

	Virkemiddel		
Trekk ved relasjonen		Formell	Uformell
påvirkning/ de som påvirkes	Direkte	1) Kontroll	2) Ledelse
	Indirekte	3) Styring	4) Fjernledelse

Figur 2.2: Påvirkning av atferd gjennom ledelse, styring, kontroll og fjernledelse (Christensen et al. 2009:127)

Som tabellen til Christensen et. al (2009) viser, finnes det fire hovedtyper. Rute 2 og 3, ledelse og styring, blir her definert på sammen måte som nevnt ovenfor. Tradisjonelle ledelsesteorier som trekk- og stilteori vil vi finne i rute 2. Rute 1 og 4 utgjør blandingsformer, der rute 4, fjernledelse, er mest relevant i dette tilfellet. Her hevder Christensen et al. (2009) at påvirkning ikke bare kommer fra utøvelse av ledelse internt, men at det også kan forekomme indirekte. Dette vil være tilfeller der det ikke er direkte kontakt mellom lederen og den ledete. Eksempelvis er dette fjernledelse der lederen har stor kraft til å indirekte påvirke sine medarbeideres oppfatninger og holdninger langt utenfor organisasjonens grenser. Det kan derfor stilles spørsmålsteget om fjernledelse bør betegnes som en egen ”ledelsesform”, som innebærer både styring og ledelse, eller om fjernledelse skal studeres som en blandingsform som trenger større oppmerksomhet, da det verken er en ren ledelsestype eller en ren styringstype.

Denne avhandlingens egenutviklede modeller vil ta utgangspunkt i hvert sitt forhold, der den ene modellen koples opp til ledelse, mens den andre vil koples opp mot styring. Satt litt på

spissen tar modellene utgangspunkt i Røviks (2007) definisjoner av ledelse og styring, der nærledelse koples til ledelse og fjernledelse til styring. Det blir interessant å se om de empiriske funnene kan plasseres innenfor forholdene som er vist i tabellen over, eller om det ikke er mulig å markere et skille mellom de ulike forholdene, slik at fjernledelse er og blir en blandingsform.

2.3 Avhandlingens to modeller

Avhandlingens modeller baserer seg på to ytterpunkter med den hensikt å kunne tolke empirien fra SVV og funn fra nærledelse og fjernledelse inn i de to modellene. Modellene bærer preg av et samspill mellom en deduktiv tilnærming og en induktiv tilnærming. I følge Thagaard (2002) vil det si at jeg har tatt utgangspunkt i den allerede eksisterende teorien om fjernledelse. Med det som utgangspunkt dannet jeg et grunnlag for en empirisk observasjon. Avhandlingens teoretiske modeller er derfor bygget opp etter de empiriske observasjonene, samt en videreutvikling av den teorien som allerede finnes på feltet. Tanken bak utviklingen av modellene er derfor å få etablert to idealtyper som jeg så skal utlede forventninger om funn, i forhold til mine variabler.

Modellene kan forstås i lys av Webers begrep om idealtyper. Det vil si at de er konstruksjoner av det vi *kan* finne i den virkelige verden. En idealtipe er verken en ”hypotese” eller en fremstilling av virkeligheten. Idealtypene vil kunne angi retning for hypotesedannelse og skaffe entydige forestillinger for den fremstillingen man ønsker å angi. Man danner seg et tankebilde ved å fremheve ett eller flere fenomener eller synspunkter. Det er viktig å understreke at det i virkeligheten ikke finnes noe empirisk motstykke til det tankebildet man danner seg. *”Det er en utopi, og oppgaven for den historiske forskningen blir å fastslå i hvert enkelt tilfelle hvor nært eller fjernt dette idealbildet står virkeligheten [...]”* (Weber 2000: 200).

Bakgrunnen for modellene er spørsmålet om behovet for ledelse og hvordan enkelte medarbeidere etterspør ulike behov. Trenger vi ledelse og hvilken type ledelse er det man etterspør? På den ene siden kan man ha et ønske om mer relasjonell motiverende ledelse, der lederen er opptatt av gode relasjoner mellom seg og sine ansatte, og hvor det gis en direkte og god oppfølging, samt rådgivning rundt fag og oppgaveløsning. Dette kan som nevnt i kapittel 1 omtales som den tradisjonelle måten å lede på – ”management by walking around”. På den andre siden kan man ønske seg ledelse som er mer instrumentelt ledet på oppgaver, der man

har en strategisk leder med henhold til lønn og godtgjørelser. Lederen er mer opptatt av å passe på at ting blir gjort, enn å være en faglig leder. Med utgangspunkt i disse resonnementene, samt redegjørelsen for fenomenene ledelse og styring, kan man derfor konstruere to modeller som karakteriserer ytterpunktene rundt spørsmålet om behovet for ledelse. Modellene blir her omtalt som *den ledelsessøkende medarbeider* og *den autonome medarbeider*.

2.3.1 Den ledelsessøkende medarbeider

Den første egenutviklede modellen omtales som *den ledelsessøkende medarbeider*. Denne har et sterkt behov for ledelse. Behovet kan karakteriseres som "et rop om ledelse", der man ønsker sterkere fokus rundt relasjonelle forhold. Modellen er basert på tre underliggende forestillinger. For det første at de ansatte *må* ledes, for det andre at de selv *vil* ledes og til sist at de *kan* ledes, det vil si at ledelse er mulig ut fra en slik modell.

Når en medarbeider *må* ledes, betyr det her at dette er en person som både krever og trenger ledelse, gjerne direkte, daglig ledelse. Denne type medarbeider er rettet mot å jobbe etter strukturer, regler og frister. Ved å følge de strukturelle rammene, vil man oppleves som mindre selvstendig og mulighetene for å ta egne avgjørelser er derfor mer begrenset. Valg og avgjørelser overlates til lederen. Medarbeideren ønsker et tett samarbeid med lederen slik at de sammen kan ha større mulighet til å overkomme organisasjonens mål, da denne type medarbeider er mindre opptatt av egen måloppnåelse. Fokuset rettes ut mot organisasjonen slik at de sammen kan skape en helhet.

I følge den andre forestillingen, at medarbeideren selv *vil* ledes, vil denne type medarbeider bære preg av å være "lært opp" til å "tro" på ledelse, der man skal følge sin leder og ser på ledelse som en nødvendighet. Det kan godt tenkes at medarbeideren hadde klart seg fint på egen hånd, men at det å ha lederen i nærheten har blitt til en "vanesak". Dette betyr at medarbeideren nødvendigvis ikke har *behov* for denne type ledelse. Men det føles trygt med en leder medarbeideren kan lene seg på, og som kan stå til ansvar for de ansattes suksess eller fiasko.

Når disse kriteriene innfris, gjør man ledelse mulig, det vil si at medarbeiderne *kan* ledes. Dette bygger på antakelsen om at denne type ledelse bør være nærledelse, da medarbeideren både *må* ha ledelse, gjerne direkte og daglig, men også at medarbeideren *vil* ledes, da den enkelte er "lært opp" til å "tro" på ledelse og følge sin leder.

Viktigheten av nærledelse

Innenfor det instrumentelle perspektivet, som blir definert av Scott og Davis på følgende måte: *”organizations are collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures”* (Scott og Davis 2007:29), vil man kunne dra paralleller til den ledelsessøkende medarbeider. I dette perspektivet vil organisasjoner bli oppfattet som instrumenter eller redskaper for å oppnå mål som regnes som viktige for samfunnet. En sentral forsker innen dette perspektivet er Frederick Taylor og hans teori om Scientific Management. *”I denne ”Scientific Management”-tradisjonen, som også ofte blir kalt taylorismen, er det lagt stor vekt på å finne frem til effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker”* (Christensen et al. 2009:34). Tradisjonen la vekt på tidsstudier av de enkelte arbeidsoppgaver, samt å lage standardiserte arbeidsbeskrivelser og rutiner, for å effektivisere produksjonen (Christensen et al. 2009).

Forenkling av arbeidsoppgaver, spesialisering og kontroll av de ansatte er som nevnt noen av hovedprinsippene innen Scientific Management. I teorien om den ledelsessøkende medarbeider må medarbeideren ledes da lederen, i følge Taylor, velger ut den best egnede arbeideren ved å trene, undervise og utdanne ham. Arbeideren skulle ikke selv bestemme over arbeidet. Videre ble arbeidet og ansvar delt mellom lederen og arbeideren. *”Ledelsen overtar den type arbeid som den har bedre forutsetninger for å utføre enn arbeiderne, mens nesten alt arbeid og størstedelen av ansvaret tidligere lå på arbeideren”* (Taylor 2005:39). Taylor (2005) mente lederen pr. definisjon vet mer enn sine ansatte, og at arbeiderne oppfattes som lite kunnskapsrike. I følge Taylor (2005) vil man kunne betrakte dette som en god oppskrift på et godt lederskap.

De overnevnte prinsippene forutsetter at leder og den ledete er samlokalisert, noe som ikke vil være gjennomførbart ved fjernledelse. Den ledelsessøkende medarbeider ønsker som nevnt daglig kontakt, direkte ledelse og en kontinuerlig oppfølging. Dette vil man kunne få gjennom Scientific Management, sett ut fra en instrumentell måte å lede på.

Strukturert og oppgaveorientert ledelse

Selv om den teoretiske tilnærmingen i denne avhandlingen tar utgangspunkt i medarbeideren, kan det være nyttig å se litt på lederens atferd, for å få et bilde på relasjonene mellom leder og den ledete. Hvilket fokus lederen har, kan ha betydning for hvordan medarbeideren samhandler. Høst (2009) hevder at vi kan dele ledelsesatferd inn i to kategorier: oppgaveorientert atferd og relasjonsorientert atferd. Oppgaveorientert atferd legger vekt på at lederen er opptatt av de resultatene virksomheten kan oppnå. Dette kan dreie seg om enten

varer eller tjenester. Lederen er med andre ord opptatt av kvaliteten og kvantiteten på varene/tjenestene. Relasjonsorientert atferd fokuserer på samholdet mellom lederen og den ledete. Dette er en mer prosessorientert atferd, der man retter oppmerksomhet mot samhandlingen mellom alle ansatte i virksomheten (Høst 2009).

Denne teorien passer derfor inn under modellen om den ledelsessøkende medarbeider. Praktiserer lederen oppgaveorientert ledelse, jobber den ledete under en leder som er mer opptatt av resultater enn relasjoner, slik at organisasjonens mål oppnås (Høst 2009). Den samme lederstilen finnes som nevnt også innen det instrumentelle perspektivet, der fokuset er saks- og målorientert, og det er en mer vertikal enveiskommunikasjon mellom lederen og den ledete (Christensen et al.2009). Medarbeideren vil føle at han må ledes ved oppgaveorientert ledelse, da forventningene til mål og resultater må innfris. Med en oppgaveorientert ledelse vil medarbeideren ledes, da de har tillit og tro på at fokuset til lederen er det ”riktige”.

Chester Barnard og Henry Fayol anses av mange som to guruer som har skrevet mye om ledelse i det instrumentelle perspektivet. Scott og Davis (2007) hevder at *”Whereas Taylor and his fellows engineers proposed to rationalize the organization from the ”bottom-up – changes in the performance of the individual task affecting the larger structure of work relations – the administrative management theorists worked to rationalize the organizations from the ”top down””* (s.44). Barnard (1968) var blant annet opptatt av autoritet, ansettelsesrelasjoner, uformell organisasjon og kommunikasjon. Autoritet vil være en instrumentell løsning på problemer med samarbeid og koordinering. Dette ble begrunnet i at medarbeidernes makt til å velge er begrenset. Man klarer ikke å velge selv da man ofte har mange alternativer (Barnard 1968). Fayol (1965) var opptatt av lederfunksjoner og det han omtalte som de administrative elementene. De administrative elementene er en av seks elementer som må iverksettes for å holde et industriforetak i gang. I følge Fayol (1965) består de administrative elementene av planlegging, organisering, ledelse, koordinering og kontroll. Tanken her er at lederen må utøve ulike funksjoner slik at organiseringen av virksomheten går rundt. Gjennom direkte styring av sine underordnede, har man kontroll på at virksomheten når de målene som er satt. Fokuset ligger på organisasjonens strukturer fremfor individuelle forhold. Ut fra et slikt syn kan man si at den ledelsessøkende medarbeider må ledes og at ledelse er en nødvendighet, da lederen tar ansvar med henhold til valg, koordinering og samarbeid. Nærledelse vil ut fra disse teoriene være en nødvendighet, da Barnard (1968) og Faylors (1965) ledelsesfunksjoner kun er gjennomførbart dersom leder og ledete er samlokalisert.

Relasjonsbasert ledelse og menneskelig samspill

Tar man utgangspunkt i et institusjonelt perspektiv, vil man kunne betrakte behovet for ledelse ut fra flere forhold. For det første er det i dag et større fokus mot konkurranseutsatte og globale markeder. De hierarkiske arbeidsformene er blitt undergravd og fokuset på mer fleksible organisasjonsformer der ledelse på ulike nivåer er mer fremtredene. For det andre er det også et større fokus på desentralisering og fristilling. Dette fører til at ledere må stimulere, støtte og motivere, mer enn å illustrere og kontrollere (Christensen et al. 2009). Siktepunktet med ledelse i dette perspektivet er *”ikke primært instrumentelt, men retter seg heller mot ikke-instrumentelle forhold: bidra til sosial integrasjon og sosialisering basert på historiske tradisjoner og fellesskap, overlevelse, læring, personlig utvikling o.a. Ledelse blir primært uformell menneskebehandling innen rammene av en formell organisasjon”* (Christensen et al. 2009: 125).

Philip Selznick (1997) kan oppfattes som en pioner for lederskap innen dette perspektivet. Han ser på lederens rolle som å jevne veien for menneskelig samspill og lette kommunikasjonen mellom den underordnede og lederen. Lederen skal fylle organisasjonen med verdier, det vil si skape et felles verdigrunnlag for organisasjonen. Lederens rolle kan deles i fire funksjoner. For det første skal lederen definere institusjonelle mål. For det andre må det institusjonaliseres formål. *”Lederskapets oppgave er ikke bare å utarbeide en policy, men også å bygge den inn i organisasjonenes sosiale struktur”* (Selznick 1997:55). Videre må man beskytte organisasjonens verdier og identitet mot indre og ytre press, slik at man forsvarer institusjonell integritet. Til slutt må man mestre interne konflikter, slik at alle aktørene og gruppene i organisasjonen slutter seg opp om de institusjonelle målene (Selznick 1997).

Slike forhold vil være av stor betydning for den ledelsessøkende medarbeider. Det etterspørres direkte lederskap der det kan skapes en sosial integrasjon og sosialisering. Skal man forstå ledelse ut fra Selznick (1997), impliserer det at denne formen for ledelse må skje i samvær med de som ledes, at det praktiseres nærledelse. Lederens nærvær betyr mye for at medarbeideren skal trives på jobb og få næring i form av tilbakemeldinger og tilretteleggelse. Dannelsen av mål og formål må skje kollektivt, det er viktig med en tilstedeværende leder når man skal mestre konflikter, samt skape en sosial integrasjon. Dette bygger derfor opp til en relasjonsorientert ledelsesstil, der man retter oppmerksomheten mot samarbeid (Christensen et al. 2009; Selznick 1997).

2.3.2 Den autonome medarbeider

I motsetning til den ledelsessøkende medarbeider, vil medarbeideren i denne modellen betegnes som autonom. Modellen er basert på de samme forestillingene som ble presentert i den forrige modellen. Men til forskjell fra modellen om den ledelsessøkende medarbeider, tas det her utgangspunkt i at medarbeiderne ønsker fjernledelse, fremfor nærledelse. Forestillingene blir derfor at medarbeiderne *kan* fjernledelse, at man *vil* fjernledes, men at man ikke nødvendigvis *må* ledes.

En autonom medarbeider kan fjernledelse på grunn av høy kompetanse. I det ligger det at man har høy utdanning og kompetanse som gjør at man kan jobbe selvstendig. Den andre forestillingen, at man vil fjernledes, er begrunnet ut fra medarbeiderens selvstendighet, der poenget er større grad av selvstendigjøring. Den siste forestillingen retter oppmerksomheten mot spørsmål ved behovet for lederskap når medarbeiderne er autonome. Trenger de ledelse eller er det tilstrekkelig å *styres* gjennom formelle strukturer?

Kunnskap og kompetanse

En autonom medarbeider kan karakteriseres som en medarbeider med høy utdanning og stor kompetanse. Dette kompetansegrunnlaget gjør de i stand til å jobbe på et selvstendig plan, der de planlegger og bestemmer sin egen arbeidsdag. Medarbeiderne blir omtalt som kunnskapsarbeidere, og lederen må drive kunnskapsledelse. En kunnskapsmedarbeider kan defineres som *"someone whose work is primarily intellectual, creative and non-routine in nature, and which both the utilization and creation of abstract/theoretical knowledge"* (Hislop 2009:77). Ledelse av denne type medarbeider, vil kunne omtales som kunnskapsledelse. Den autonome medarbeider er en kunnskapsmedarbeider da jobben både kan være kreativ, er av intellektuell art og lite rutinepreget. I følge Hillestad (2000) var tradisjonell ledelsesteori opptatt av at en leder var *sjef* i ordets rette forstand, da fokuset på lederskap var rettet mot regelstyrt ordregiving og rapportering. Lederen ble oppfattet som en person med høy status og som *"visste mest"*. I dag er dette maktforholdet forskjøvet, da det er den ansatte som besitter fagkunnskapen og oppfattes som eksperten på sitt fagområde. De ansatte er blitt ledernes *"rådgivere"* (Hillestad 2000).

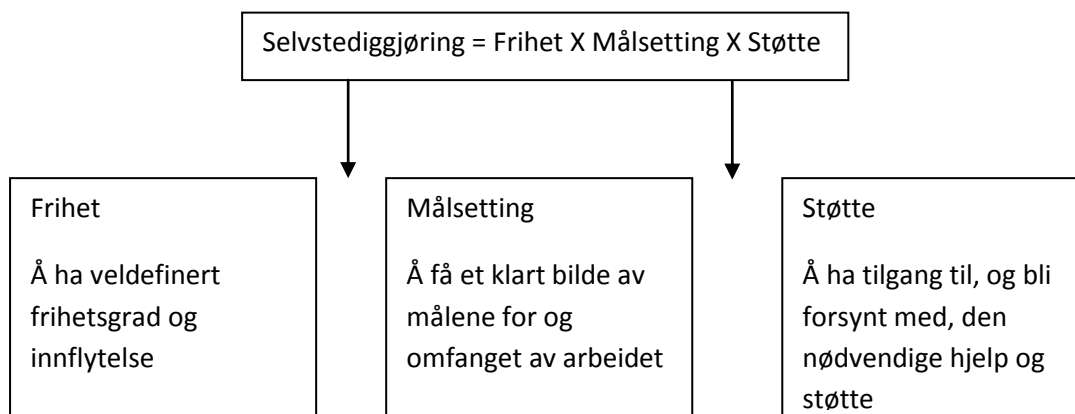
Colbjørnsen (2009) trekker frem enkelte særpreg som karakteriserer kunnskapsmedarbeidere og kunnskapsledelse. *"Medarbeidernes sterkeste dedikasjon og forpliktelse er overfor faget og yrke, og ikke virksomhetens mål og strategier"* (Colbjørnsen 2009). I dette ligger det at medarbeiderne foretar en dyp og personlig involvering av arbeidet, der faglig *"flyt"* og *"kick"*

er medarbeiderens viktigste kilde til motivasjon og glede. Videre ønsker kunnskapsmedarbeiderne tydelig ledelse, der lederen formidler en tydelig strategisk retning, skaffer ressurser og infrastruktur, samt å kanalisere positive og negative tilbakemeldinger (Colbjørnsen 2009). Ut fra dette kan man fjernlede en slik medarbeider, da han besitter nok kunnskap og kompetanse til å jobbe både individuelt og opp mot andre medarbeidere, uten at lederen må være tilstedet. Knowledge Management og kunnskapsmedarbeidere vil derfor være en motpol til Scientific Management der man mener det er lederen som sitter med kompetansen, og medarbeideren styres ut fra lederens kunnskap.

Selvstendighet og selvstendigjøring

Den andre forstillingen om den autonome medarbeider trekker frem selvstendighet og selvstendigjøring av medarbeideren. Høyere utdanning og et godt kompetansegrunnlag gjør de i stand til å løse oppgaver på ett selvstendig plan. Dette innebærer at den ledete kan jobbe selvstendig med de oppgavene som tildeles. Den ledete rapporterer kanskje ikke direkte til lederen, da man jobber opp mot andre faggrupper og team, noe som fører til at de ikke er avhengig av tett oppfølging av lederen.

Disse elementene kan føre til at den faglige relasjonen mellom ledere og den ledete kan være lav. I slike tilfeller må lederen derfor være påpasselig med henhold til selvstendigjøring og myndiggjøring av medarbeideren. Nævdal (2001) hevder at selvstendigjøring av medarbeidere er nødvendig for at man skal fungere optimalt. Denne selvstendigjøringen vil skje dersom medarbeideren gis frihet. Frihet betyr her løsrivelse fra detaljerte instruksjoner og beskjeder som hvordan jobben skal gjøres, hva det skal jobbes med, når arbeidet skal være utført. Den ansatte *"[...] må ikke vurderes mot en målestokk som baseres på en mer instruksjonsbasert utøvelse av arbeidet. Det handler om å ha tillit"* (Nævdal 2001:181). Videre må man ha en klar målsetting med et overblikk over det arbeidet som skal gjøres og de målene som skal nås. Til slutt må medarbeideren ha tilgang til støtte. Støtte vil her si aktiv tilbakemelding og dialog mellom leder og den ledete. Det må skapes en støttende kultur, slik at den ledete ikke føler seg ensom og forlatt (Nævdal 2001). Figuren nedenfor illustrerer disse forholdene.



Figur 2.3.2 Selvstendigjøring (Nævdal 2001:181)

Er lederen flink til å gi frihet, støtte og målsettinger til sine ansatte, vil den ansatte bli selvstendigjort. Med stor grad av selvstendighet, selvtillit og kunnskap kan det derfor hevdes at den autonome medarbeider kan fjernledes. Som nevnt innledningsvis *vil* den autonome medarbeider fjernledes. Innenfor oppgaveløsning er behovet for tett oppfølging lite, da den ledete selv sitter med kunnskapen. Er oppgavene interessante, vil det i seg selv være motivasjon nok for medarbeideren. Nødvendigheten for en motiverende leder er derfor liten. Behovet for tilbakemelding fra lederen er begrenset, da tilbakemelding kommer via resultatet av oppgavene, eller direkte fra andre faggrupper og team. Når regler og fremgangsmåtene er fastsatt på forhånd, og behovet for veiledning og hjelp er lite, utfordrer den ledete seg selv mer enn ved samlokalisering med lederen.

Fra ledelse til styring

Den autonome medarbeider vil ut fra både mine resonnementer, men også de omtalte teoriene, kunne betraktes som en selvstendig medarbeider. Dette innebærer at behovet for direkte ledelse er begrenset, men man kan ha behov for mer styring fra sine overordnede. Styring ble som nevnt definert som *”sentralisert, direktivliknende påvirkning som skjer indirekte gjennom rutiner og formelle strukturer”* (Røvik 2007:146). Ser man dette ut fra det instrumentelle perspektivet vil styring bli definert som det å treffe og iverksette kollektive beslutninger. Dette skjer ved at man handler innenfor bestemte formelle rammer der deres tanker og handlinger kanaliseres. Ledelsen sitter med de sterkeste formelle styringsmidlene og kan styrke sin posisjon ved å endre på de formelle rammene (Christensen et al. 2009).

Idealet med dette perspektivet er at *"lederne har klare mål og innsikt i virkemidler og effekter, herunder evnen til å lære av erfaringer, men også evnen og muligheten til å få underordnede aktører til å sette målene ut i livet"* (Christensen et al. 2009:123). Den autonome medarbeideren vil altså være opptatt av mål, både egendefinerte og organisasjonens mål. Men behovet for ledelse til å nå disse målene er langt mindre enn det som forutsettes i den andre modellen. Den ledete ønsker selv å legge opp arbeidet slik at målene nås. Kanskje kan det være slik at enkelte er mer skeptisk til ledelse nå enn tidligere. Dette kan begrunnes i høyere utdanning, og medarbeidere som gjerne vet mer om sitt fagfelt enn hva lederen faktisk gjør.

Men, den autonome medarbeider er ikke så selvstendig at han kan skjermes fra de uformelle båndene og kulturen som finnes innad i en organisasjon. Som nevnt tidligere i det institusjonelle perspektivet er man opptatt av å *"[...] bidra til sosial integrasjon og sosialisering basert på historiske tradisjoner og fellesskap, overlevelse, læring, personlig utvikling [...]"* (Christensen et al. 2009:125). De uformelle normene/kulturen betyr noe. Formelle organisasjoner holdes sammen av de uformelle sosiale bånd som utvikles mellom medlemmene – gjerne over lange tidsrom. Kulturen kan også sies å være et mål i seg selv, da organisasjonsmedlemmer lærer og utvikler seg som mennesker gjennom de uformelle normene og verdiene som internaliseres (Christensen et al. 2009). Derfor er det viktig å presiserer at den autonome medarbeideren også har behov for en god relasjon mellom lederen og de ansatte. Fellesskap, samhold og kulturens virksomhet er viktig selv om lederen ikke er i nærheten til enhver tid, slik at medarbeiderne kan danne seg sine egne normer og verdier. Et godt samhold og trivsel på arbeidsplassen er ikke forankret i nærledelse. Det er noe som må skapes selv om man fjernledes og oppfattes som autonom og selvstendig.

Medarbeiderens autonomi kan til slutt begrunnes ut fra begrepene fjernledet og fjernstyrt. Det kan for eksempel tenkes at en ansatt som ikke blir nærledet, blir fjernstyrt fra sin leder som sitter på en annen lokasjon. Dersom man bytter ut ledelse med styring, blir en medarbeider fjernstyrt. I mitt tilfelle vil det ikke være slik. Min idealtypiske autonome medarbeider er ikke nødvendigvis en fjernstyrt medarbeider, da jeg vil argumentere for at man kan være autonom selv om man nærledes. Poenget med å være autonom er først og fremst at man som en kunnskapsmedarbeider er i stand til rent kunnskapsmessig å ta riktige avgjørelser, samtidig som man er grunnleggende forpliktet til å yte best mulig innsats for virksomheten. Det er derfor viktig å poengtere at den autonome medarbeider ikke vil la seg påvirke av om han

fjernledes eller fjernstyres. Denne medarbeideren har mye driv i seg, slik at behovet for verken ledelse eller styring er begrenset.

2.4 Forventninger til funn

Ut fra teorien som er utledet overfor og bakgrunn i min datainnsamling, ønsker jeg å finne svar på om fjernledelse gjør noe forskjell. Jeg ønsker å finne ut om fjernledelse har betydning for de ansatte, slik at jeg kan plassere funnene om fjernledelse og nærledelse inn i hver sin modell. Men jeg er også inneforstått med at mine funn nødvendigvis ikke lar seg ”kategorisere” i de to overnevnte modellene og derfor vil befinne seg en plass midt mellom de to ytterpunktene som disse modellen er basert på.

Nedenfor vil jeg gi en presentasjon over de forventningene jeg har til funn. Jeg vil forsøke å utlede mer presise forventninger til hva henholdsvis nærledelse og fjernledelse kan tenkes å bety for de tre avhengige variablene arbeidsmiljø, arbeidets art og de ansattes arbeidsinnsats. Jeg stiller derfor følgende spørsmål: Hvordan vil den idealtypiske ledelsessøkende medarbeider/ den autonome medarbeider kunne tenkes å reagere på fjernledelse og nærledelse – mer bestemt, hvordan kan dette tenkes å være i forhold til arbeidsmiljø, arbeidets art og de ansattes arbeidsmiljø?

	Den ledelsessøkende medarbeider	Den autonome medarbeider
	Fjernledelse	Fjernledelse
Arbeidsmiljø	<p>I denne modellen har lederen stor betydning for arbeidsmiljøet.</p> <p>Følgelig, når lederen ikke er samlokalisert med de ansatte, vil arbeidsmiljøet "lide" og bli dårlig.</p> <p>Man vil kunne oppfatte det som at "limet" mellom lederen og de ledete mangler. Sosial hygge og samvær (blåturen, vinlotteri) vil trolig forsvinne.</p>	<p>Arbeidsmiljøet betyr mindre for den enkeltes trivsel og prestasjoner.</p> <p>Den autonome medarbeider er vant til å jobbe selvstendig og å være alene.</p> <p>I tillegg har lederen liten innvirkning på arbeidsmiljøet.</p>
Arbeidets art	<p>I denne modellen ivaretar lederen en viktig lederfunksjon ved å fordele arbeidsoppgaver.</p> <p>De ansatte er avhengig av at lederen ivaretar denne funksjonen, men en viktig forutsetning for ivaretagelsen er at man er samlokalisert.</p> <p>Fjernledelse kan innebære at den ledelsessøkende medarbeider frustreres over manglende daglige anvisninger på <i>hva</i> man skal gjøre- og råd og vink for <i>hvordan</i> man løser oppgaver</p>	<p>Fordelingen av arbeidsoppgaver blir i liten grad påvirket av at lederen ikke er samlokalisert med sine ansatte.</p> <p>Den autonome medarbeider er langt på vei "selvgående" og sitter selv på kunnskapen som kreves for å utføre arbeidet.</p> <p>Medarbeideren er profesjonell og disiplinert, og vet selv hva man skal gjøre og lager egne arbeidsplaner.</p>
Ansattes arbeidsinnsats	<p>Innsatsen til den enkelte vil være meget avhengig av lederens tilstedeværelse, blant annet som følge av lederens innvirkning på arbeidsmiljø og på den daglige fordeling av arbeidsoppgaver.</p> <p>Følgelig vil fjernledelse kunne innebære lavere arbeidsinnsats og effektivitet.</p>	<p>Innsatsen holder seg godt hos den autonome medarbeider selv om man ikke er samlokalisert med sin leder.</p> <p>Det kan også tenkes at man faktisk jobber bedre dersom man unngår å ha lederen "hengende over seg" daglig.</p>

	Den ledelsessøkende medarbeider	Den autonome medarbeider
	Nærledelse	Nærledelse
Arbeidsmiljø	<p>Arbeidsmiljøet blir styrket da lederen er tilstedet og har mulighet til å prege det sosiale miljøet.</p> <p>Lederen ordner med sosiale sammenkomster og miljøskapende aktiviteter, noe som kan være med på å styrke de ansattes arbeidsinnsats.</p>	<p>Det er opp til den enkelte å danne et godt arbeidsmiljø på sin lokasjon, relativt uavhengig av lederen</p> <p>Arbeidsmiljøet kan oppleves som litt klebrig, da miljøet og daglig kontakt med leder blir litt ”påtrengende”.</p>
Arbeidets art	<p>Den ledete vet hva man skal gjøre til enhver tid, da man kan ha direkte og daglig kontakt med lederen.</p> <p>Man har klart for seg hva man skal gjøre, og jobber blant annet etter frister som settes av lederen</p>	<p>Den ledete vil føle at man ikke får brukt sin egen kunnskap og kompetanse, da man må følge lederens delegering av oppgaver og ansvar. Dette kan virke frustrerende.</p>
Ansattes arbeidsinnsats	<p>Sannsynlighet for høy arbeidsinnsats øker hvis og når den ansatte nærledes.</p> <p>Samvær og samlokalisering føles trygt for den ledete.</p> <p>Har man spørsmål knyttet til hvilke arbeidsoppgaver man skal utføre og hvordan de skal utføres, vil man få svar med en gang.</p>	<p>Man kan oppleve forstyrrelser fra lederen da man helst ønsker å jobbe selvstendig og uavbrutt. Dette påvirker innsatsen til den enkelte.</p>

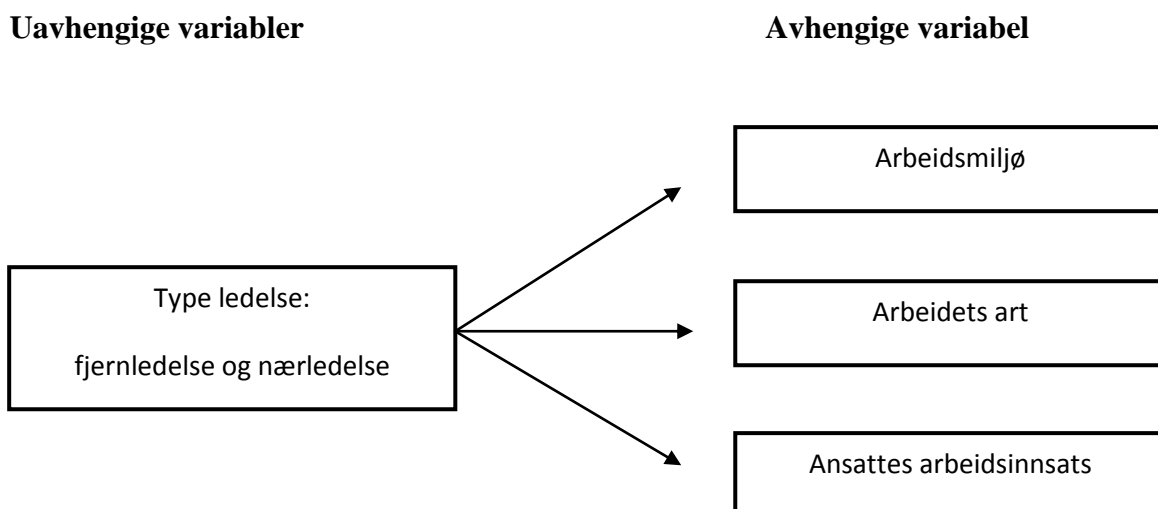
(Tabell 2.4 Forventninger til funn basert på to egenutviklede modeller)

KAPITTEL 3: METODE

Dette kapitlet gjør rede for metoden i denne avhandlingen. Kapitlet er delt inn i fire delkapitler, der første del gir en kort presentasjon av avhandlingens avhengige og uavhengige variabler. Del to redegjør for kvalitativt forskningsdesign, der jeg presenterer mine to utgangspunkt, casestudie og intervju. Jeg vil ikke gå dypt inn i hva et kvalitativt forskningsdesign er, eller hva metodene innebærer, men plassere min studie inn i denne type metode, som jeg anser for å være best egnet i forhold til egen studie. Del tre presenterer gjennomføringen av intervjuene. Her vil jeg komme inn på hvordan jeg kom i kontakt med informantene. Jeg vil si litt om utvalg av informanter, samt gi en kort presentasjon av dem. Det vil også bli gjort rede for gjennomføringen av selve intervjuene. Kapitlet avsluttes med en refleksjon rundt avhandlingens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Avhandlingen tar som nevnt utgangspunkt i følgende problemstilling: *Fjernledelse – gjør det noe forskjell? Hvordan og i hvilken grad har fjernledelse betydning for de som blir ledet?*

3.1 Avhandlingens avhengige og uavhengige variabler

De avhengige variablene, de fenomenene som søkes forklart og forstått i denne avhandlingen, er arbeidsmiljø, arbeidets art og de ansattes arbeidsinnsats. Den uavhengige variabelen, det vil si den man ønsker å måle effekten av, er "type ledelse". Type ledelse blir her operasjonalisert i to verdier, fjernledelse og nærledelse. For nærmere definisjon av disse variablene, se kapittel 1. En oversikt over de sentrale variablene er vist nedenfor.



Figur 3.1. Sentrale variabler

3.2. Kvalitativt forskningsdesign

Thagaard (2002) skriver om kvalitativ metode og prinsipper knyttet til dette. Kvalitativt forskningsdesign har som målsetning å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, og kjennetegnes av at man kan gi mye informasjon om få enheter. Hensikten er å gi en helhetsforståelse av et generelt fenomen basert på studier av enkeltstående tilfeller. Det er et vidt spekter av innsamlingsmetoder innen kvalitativ forskning. Eksempelvis intervju, observasjon og ulike type analyser (Thagaard 2002). Denne avhandlingen tar utgangspunkt i intervju som innsamlingsmetode.

Kvalitativ metode vil være godt egnet til å bedre kunne forstå hvordan de ansatte i SVV, region nord, forstår sin egen situasjon ut i fra om de fjernledes eller nærledes. Det kan gi informasjon om hvordan de ulike medlemmene forholder seg til hverandre, sin leder, men også til arbeidet som helhet. Videre hevder Thagaard (2002) at *”kvalitative metoder egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før...”*(s.12). Som nevnt tidligere mener jeg fjernledelse er et lite studert fenomen. Kvalitativ metode vil derfor være å foretrekke da man ønsker å gå i dybden og få en forståelse av virkeligheten som er basert på hvordan de som studeres forstår og oppfatter den (Thagaard 2002). Som min problemstilling viser, ønsker jeg å studere hvordan fjernledelse oppfattes og fortolkes av de som blir ledet. En kvalitativ metode synes derfor best egnet for å finne svar på problemstillingen og de påstandene som er satt til hver effektvariabel.

Det kan være flere typer formål med et forskningsdesign. Ringdal (2001) skiller mellom eksplorerende, beskrivende eller forklarende formål. Denne avhandlingen kan betraktes som både beskrivende og forklarende. Det beskrivende formålet er å oppnå økt forståelse for om fjernledelse gjør noe forskjell, og om fjernledelse kan ha betydning for de som blir ledet. For å få svar på dette har jeg derfor vært avhengig av å komme i kontakt med folk som jobber med og under fjernledelse og nærledelse. Ved å benytte meg av case og intervju som metodiske verktøy, kan man frembringe økt kunnskap om fjernledelse. I tillegg til det beskrivende formålet, ønsker jeg å forklare fenomenet som studeres. Jeg ønsker å forklare hvorfor fjernledelse kan gjøre en forskjell, og hvordan fjernledelse kan ha betydning for de som blir ledet. Det forklarende elementet har vært å operasjonalisere forskningspåstandene med forutsetninger i teori. Jeg vil derfor analysere empirien ut fra de teoretiske modellene som er presentert i teorikapittelet.

Denne avhandlingen er bygget på en deduktiv tilnærming, som blir mer induktiv etter hvert. Det vil si at jeg har tatt utgangspunkt i den allerede eksisterende teorien om fjernledelse for så å danne meg et grunnlag for en empirisk observasjon. Deretter har jeg brukt mine empiriske funn for å kunne danne grunnlaget for denne avhandlingens teoretiske tilnærming. Avhandlingen bærer derfor preg av ett samspill mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Thagaard definerer dette samspillet på følgende måte: *”Det vil si at forskeren veksler mellom inspeksjon av data og utvikling av ideer fra overordnede teoretiske perspektiver”* (Thagaard 2002:169).

3.2.1 Casestudie

I følge Ragin & Beckers (1992 ref. i Ringdal 2001) finnes det ingen allment akseptert definisjon av begrepet casestudie. Casestudie og feltundersøkelser brukes ofte om hverandre. Hovedpoenget er at det er et undersøkelsesopplegg som legger opp til å studere mye informasjon om få enheter eller saker. Disse enhetene kan være personer, grupper eller organisasjoner og bedrifter. Selv om denne avhandlingen har hentet informasjon fra flere respondenter, kan den likevel betraktes som en casestudie, da det kun fokuseres på en organisasjon (Thagaard 2002). Denne avhandlingen ønsker å studere fenomenet fjernledelse ut fra et lite antall informanter. Ved å benytte enkel casestudie, vil man kunne studere fenomenet i sin naturlige sammenheng. Dette vil gi en overordnet forståelse av fjernledelse da fokuset for denne avhandlings analyse er rettet mot en enhet som representerer studiens case.

3.2.2 Intervju

Med et ønske om å kunne snakke direkte med folk som henholdsvis blir fjernledet og nærledet, falt valget på intervju som hovedtilnærming. Jeg la opp til delvis strukturerte intervju med intervjuguide som mal (vedlegg 1 og 2). Delvis strukturert intervju, også kalt halvstrukturert intervju kan defineres som *”et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene”* (Kvale 2001:21). Temaene for intervjuene bestemmes på forhånd, men rekkefølgen kan endres underveis som intervjuet foregår. Intervjuet vil da oppfattes mer som en samtale (Thagaard 2002). Med godt gjennomtenkte spørsmål i intervjuguiden ønsket jeg å få belyst de fenomener og sammenhenger som mine forskningspåstander etterspør. Intervjuguiden ble derfor utformet slik at disse påstandene kan operasjonaliseres, se vedlegg 3.

Det ble benyttet samme intervjuguide til de ansatte (vedlegg 1). En felles intervjuguide gjør det lettere å finne likheter og ulikheter mellom de som blir fjernledet og de som blir nærledet. Lederne fikk en egen intervjuguide, men mange av spørsmålene var de samme som i intervjuguiden til de ansatte (vedlegg 2). Etter avtale med Bergum (2009) har jeg benyttet meg av noen av de samme spørsmålene han brukte i sin doktoravhandling om fjernledelse i SVV.

3.3 Gjennomføring

Denne delen gjør rede for selve gjennomføringen av intervjuet. Jeg vil si litt om hvordan jeg kom i kontakt med informantene, utvalget av informantene, og hvordan jeg opplevde selve gjennomføringen av intervjuet. Jeg mener det er sentralt å redegjøre for dette, da intervjuene er selve hovedkilden til avhandlingens datamateriale.

3.3.1 Kontakt

Gjennom min veileder fikk jeg en kontaktperson i SVV, region nord. Vi avtalte ett møte hvor vi kom opp med ulike forslag til avdelinger og informanter. Da det endelige utvalget ble bestemt, sendte jeg en henvendelse til lederne der jeg ønsket en bekreftelse på om jeg kunne sende ut en e-post med forespørsel om intervju. Da de ga klarsignal, sendte jeg forespørselen til de utvalgte informantene. I forespørselen gjorde jeg rede for hva jeg ønsket å studere, enkelte temaer jeg ville komme inn på, samt praktisk informasjon rundt selve intervjuet som varighet, bruk av båndopptaker og at datainnsamlingen ville være konfidensiell. Her kommer det også frem at prosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD). En samtykkeerklæring ble også lagt med forespørselen.

Tid og sted for intervjuene ble avtalt via e-post og telefonsamtale. Informantene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd, slik at de som ville, kunne forberede seg. Da jeg møtte informantene, skrev de under på samtykkeerklæringen og jeg introduserte intervjuet med å fortelle hva jeg ønsket å finne med intervjuene og hvorfor deres organisasjon var valgt som case. Jeg forsikret meg også om at det var i orden å benytte båndopptaker. Intervjuene ble gjennomført i november og desember 2009. Det var viktig for meg å gjennomføre intervjuene før 1.1.2010 da SVV ble ny organisasjon i 2010, noe som vil føre til enkelte endringer.

3.3.2 Informantene

Hovedutvalget mitt består av respondenter fra SVV, region nord, der informantene er plukket ut fra to avdelinger. Som dette indikerer, er mine informanter ikke tilfeldig valgt. Mitt valg av informanter er derimot basert på teoretisk utvelging. Det vil si at ”... *kriteriene for utvelging av informanter kan knyttes til utvikling av teori eller styres av en teori som representerer et utgangspunkt for undersøkelsen*” (Thagaard 2002:53). Jeg anser denne utvelgingen som nødvendig for å belyse problemstillingen, men også for å kunne generalisere mine funn opp mot teori.

Begge avdelingene praktiserer både fjern- og nærledelse, men i denne studien er de studert ut fra enten nærledelse eller fjernledelse. Den ene avdelingen (avdeling A) representerer fjernledelse, da over halvparten av de ansatte i denne avdelingen ikke er samlokalisert med sin leder. For å underbygge min antakelse om en eventuell betydning av det å drive fjernledelse, ønsket jeg også å intervjuere personer som ikke blir fjernledet. Jeg valgte derfor et lite utvalg fra den andre avdelingen (avdeling B), slik at jeg fikk intervjuet ansatte som nærledes. Hensikten har ikke vært å lage en komparativ analyse av de to avdelingene, men å kontrastere forholdet mellom nærledelse og fjernledelse.

Utvalget bestod av til sammen 12 personer. Seks av disse er ansatte i avdeling A, mens fire personer er ansatte i avdeling B. Grunnen til at størrelsen på gruppene er ulike, skyldes at det er fjernledelse jeg hovedsakelig ønsker å studere. Gruppen som nærledes (avdeling B) er brukt som en type ”kontrollgruppe”, da jeg ikke ønsker å gjøre en komparativ studie. To av informantene er lederne for de nevnte avdelingene. De er både fjernledere og nærledere, men i denne sammenheng ble de intervjuet ut fra hver sin posisjon. Dette innebærer at lederen for avdeling A snakket ut fra sin rolle som fjernleder, mens lederen for avdeling B tok utgangspunkt i det å være nærleder. Det at begge lederne både er fjernledere og nærledere, betyr at de har et sammenlikningsgrunnlag som gjør at de kan uttale seg med større autoritet om hva som er likheter og forskjeller med det å drive fjernledelse kontra nærledelse. Utvalget av informanter er både kvinner og menn. I denne avhandlingen refererer jeg til alle informantene som ”han”. Dette er gjort i henhold til anonymisering. I samråd med informantene er dette informasjon jeg kan gi om de enkelte.

3.3.3 Intervjuene

Som nevnt tidligere ønsket jeg å gjennomføre et delvis strukturert intervju, med utgangspunkt i intervjuguiden. Denne intervjuguiden er delt inn fem deler, med spørsmål som belyser de ulike områdene jeg studerer. Til tross for dette ble det slik at den første del av intervjuguiden, spørsmål om bakgrunn og fjernledelse, var strukturert. De andre spørsmålene ble mer ustrukturerte og det ble stilt spørsmål som ikke stod i intervjuguiden. Dette følte mer naturlig og jeg tror intervjuet ble oppfattet mer som en samtale enn en utspørring.

Jeg har lite erfaring med det å intervjuer. Derfor følte jeg at de første intervjuene hadde en noe faglende start. Dette ble mye bedre etter hvert som jeg gjennomførte flere intervju, og jeg følte meg mer trygg i situasjonen. Alle intervjuene fant sted på forskjellige møterom. Da kunne vi sitte uforstyrret å snakke sammen, uten å bli avbrutt av telefoner og lignende. Alle informantene syntes å være komfortable med bruken av diktafon, noe jeg satt stor pris på. Intervjuene hadde en varighet fra 35-60 minutter.

Som nevnt tidligere er det gjort flere undersøkelser av fjernledelse i SVV. Allikevel var det mange som fant mitt prosjekt interessant, spesielt at jeg tok utgangspunkt i region nord. De som blir fjernledet syntes nok at intervjuet var litt mer relevant for dem, enn de som ikke er fjernledet. Etter en ny omorganisering 1.1.2010 vil flere av de jeg intervjuet bli fjernledere, derfor var det enkelte som viste mer engasjement enn andre. Flere ga uttrykk for at de ønsket å se det endelige resultatet og gledet seg til å lese hva jeg sitter igjen med når avhandlingen er ferdig.

3.4. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Når metoden er valgt og senere gjennomført er det viktig å reflektere over dataenes meningsinnhold. Forskningens kvalitet vurderes ved å stille spørsmål rundt troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard 2002). Jeg har valgt disse begrepene fremfor reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, da jeg, i likhet med Ringdal (2001) og Thagaard (2002) anser de sistnevnte begrepene for å være nærmere knyttet kvantitativ måling enn kvalitativ metode. Jeg vil avslutte dette kapittelet ved å definere de tre begrepene, for så å plassere min metodegjennomføring inn i dem.

3.4.1 Troverdighet

Etter gjennomført metode vil det alltid stilles spørsmål rundt studiens troverdighet. Selv den kritiske leser skal bli overbevist om at forskningen er utført på en tillitvekkende og tilfredsstillende måte. Ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet, vil jeg kunne argumentere for at forskningen er gjennomført på en troverdig måte (Thagaard 2002). Vedlegg 3 viser hvordan spørsmålene i intervjuguidene er knyttet opp til forskningspåstandene. Dette viser hvordan jeg har operasjonalisert forskningspåstandene. I analysekapitlet kommer det tydelig frem data som er hentet fra intervjuene og hva som er mine egne vurderinger og refleksjoner. Dette vises blant annet ved sitater og informanters tanker, som her kan omtales som primærdata. Videre vil man i kapittel fire finne en redegjørelse av innsamlet data fra informantene.

Jeg benyttet meg av diktafon under intervjuene og fikk sikret at informasjonen ble registrert og lagret. Jeg transkriberte intervjuene relativt raskt etter hvert intervju og fikk en god oversikt og forståelse av hva som var blitt sagt under hvert intervju. Jeg skrev tilnærmet ordrett av båndopptakeren, men valgte å ikke notere enkelte ord og sitater som var av liten relevans for selve temaet. Jeg tok ikke notater underveis i intervjuene, og måtte derfor stole fullt og helt på at opptakene var av god kvalitet, noe jeg anser de for å ha vært. Jeg mener også at diktafon gir mer troverdige data, da notater ofte kan bli mer farget av egne tolkninger.

Relasjonen mellom meg som forsker og informantene vil jeg betrakte som god. Intervjuene gikk fint og det opplevdes mer som en samtale enn en utspørring, noe jeg tror informantene vil si seg enig i. I de første intervjuene måtte jeg passe meg for å ikke bli for aktiv i samtalen, men dette bedret seg etter hvert som jeg gjennomførte flere intervjuer. Informantene snakket åpent om temaet, men jeg fikk samtidig et inntrykk av at de hadde snakket sammen på forhånd, slik at mange av svarene bar preg av likhet. Dette kan skyldes at intervjuguidene ble sendt ut på forhånd, og de fikk mulighet til å diskutere temaene. Informantene ble informert om at personopplysningene ville bli behandlet med konfidensialitet. Derfor håpet jeg informantene valgte å stole på meg og svarte ærlig på spørsmålene.

Jeg fikk kontakt med organisasjonen gjennom en medarbeider i avdeling A som også var en av informantene i utvalget. Jeg var i kontakt med vedkommende flere ganger før selve intervjuet. Det kan derfor tenkes at dette har hatt betydning på min relasjon til informantene, spesielt ved denne lokasjonen, da jeg allerede var kjent med forholdene der. Mine data kan derfor være farget av dette, da jeg på den ene siden ikke har vært kritisk til dataene jeg samlet

inn. På den andre side kan det ha ført til at informantene har åpnet seg for meg og gitt meg bedre innsikt i deres virksomhet.

3.4.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av resultatene. Dette innebærer både at prosjektets resultater kan bekreftes av annen forskning og at jeg som forsker er kritisk til egne tolkninger. Det er derfor viktig at forskeren posisjonerer seg. Siktemålet med intervjuene har vært å presentere informantenes selvforståelse. Informantens vurdering kan derfor gi grunnlag for å vurdere tolkningens bekræftbarhet (Thagaard 2002).

Begrepsbruken var en utfordring i denne avhandling. Da fjernledelse kan defineres på ulike måter, noe som vil gi ulike betydninger, ble det stilt spørsmål om definisjon av fjernledelse tidlig i intervjuguiden. I ettertid ser jeg at min rolle som forsker var veldig konsentrert opp mot at de omtalte fjernledelse ut fra geografisk avstand, enn for eksempel sosial eller hierarkisk avstand. Når informantene fikk spørsmål om fjernledelse var alle enige om at det handler om geografisk avstand. Videre ser jeg også jeg var litt for konsentrert opp mot mine avhengige variabler. Kanskje er det slik at det finnes andre faktorer som ville forklart forskjellene ved fjernledelse og nærledelse bedre. Hadde jeg oppfordret informantene til å tenke annerledes rundt definisjonen og variablene, kunne utfallet av datainnsamlingen hatt en annen form. På en annen side oppfattet jeg det slik at alle hadde et forhold til både det å bli fjernledet og mine variabler, selv om de ikke nødvendigvis ble fjernledet selv.

Å bruke samme intervjuguide syntes å være mest praktisk og systematisk med tanke på analysen. Under intervjuene med de nærledete, fikk jeg allikevel en følelse av at spørsmålene var bedre tilpasset de som fjernledes enn de som nærledes. Det kan derfor tenkes at de informantene som nærledes følte de ikke hadde tilstrekkelig informasjon å komme med, da de ikke blir fjernledet.

Jeg som forsker kjente ikke til miljøet jeg studerte. I følge Thagaard (2002) kan det være en utfordring for forskeren å forstå situasjonen, da man ikke kan basere seg på egne erfaringer. Jeg følte riktignok at dette ikke var noe problem. Jeg mener jeg tilegnet meg en forståelse av hvordan informantene opplevde sin egen situasjon, og følte jeg uttrykte dette overfor informantene.

Å gjøre en nøytral vurdering har også vært en utfordring. Da jeg har hatt personlig kontakt med informantene, kan dette påvirke meg som forsker og de som informanter (Thagaard 2002). Personlig kontakt kan være positivt i den forstand at det kan gi meg, som forsker, bedre innsikt i hvordan informantene opplever min studie og temaet jeg studerer. Videre tror jeg informantene lettere kan la seg engasjere i studiet og temaet, da de får et "ansikt" å forholde seg til. På den annen side kan personlig kontakt føre til at informantene "svarer det de tror jeg vil høre", en konsekvens som også oppstår ved å sende ut intervjuguiden på forhånd. Fordelen med dette var at informantene fikk forberedt seg og fikk tid til å reflektere rundt temaet på forhånd. Ulempen var at informantene diskuterte temaene på forhånd, slik at svarene ble like. Personlig kontakt kan også føre til at forskeren setter organisasjonen i et dårlig lys. Jeg mener jeg har gitt en nøytral vurdering i min analyse av datamateriale og at jeg ikke har noen hensikt å henge ut verken ledere, medarbeidere eller organisasjonen. Utsending av spørreskjema til informantene kunne vært brukt dersom man ikke ønsker å havne i denne situasjonen.

3.4.3. Overførbarhet

"Overførbarhet innebærer en rekontekstualisering, ved at den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt, settes inn i en videre sammenheng" (Thagaard 2002:184). Informasjonen jeg har samlet inn gjennom casestudiet og intervjuene mine danner datagrunnlaget for denne avhandlingen. Dette datagrunnlaget er knyttet opp mot de teoretiske begrepene som er anvendt i avhandlingen. Det har ikke vært til hensikt å beskrive mønstre i dataene, men å gi en forståelse av de fenomenene som er studert. Denne forståelsen gir derfor grunnlag for overførbarhet (Thagaard 2002). Min undersøkelse ønsker derfor å bidra til en mer teoretisk forståelse av fjernledelse.

Denne avhandlingen bærer preg av å kunne overføres til en større populasjon, da jeg mener avhandlingen kommer frem til sentrale trekk ved fjernledelse, som kan antas å ha gyldighet også i andre sammenhenger. Videre mener jeg mange lesere, både de som har et forhold til fjernledelse, og/ eller nærledes vil kunne kjenne seg igjen i egne erfaringer ut fra de tolkningene jeg har gjort meg i analysen.

Jeg har ikke hatt anledning til å teste min studie med andre liknende case flere ganger. Det er derfor viktig å poengtere at de funnene jeg har gjort av SVV, region nord, ikke kan overføres til SVV på landsbasis. Dette skyldes blant annet at informantene er få og at de ikke er et

tilfeldig utvalg. Mine funn gir derfor ikke noe fasitsvar på hvordan fjernledelse gjør noe forskjell. Det er også viktig å påpeke at spørsmålene mine er basert på personlige og individuelle opplevelser rundt arbeidsmiljø, arbeidets art og ansattes innsats. Dette er svært uberegnelige faktorer, slik at det gis ingen garanti for at de kan gjenspeiles i andre studier. På den annen side mener jeg mine funn kan koples opp mot etablert teori, samtidig som det kan være en veiviser for hva som kan skje i andre situasjoner. Andre forskere kan derfor ha mulighet til å bygge videre på mine funn. Dette kalles analytisk generalisering (Kvale 2001).

KAPITTEL 4: FUNN

I dette kapitlet vil funnene som er samlet inn gjennom intervjuerundene blir presentert. Kapitlet introduseres med ledernes og ansattes tanker rundt fjernledelse. Dette er gjort for å vise hvordan informantene opplever fjernledelse kontra nærledelse. Deretter blir det gjort rede for ledernes tanker rundt effektvariablene. Effektvariablene er som nevnt arbeidsmiljø, arbeidets art og ansattes arbeidsinnsats. Til slutt presenteres funn rundt effektvariablene, først av gruppen som nærledes, deretter av gruppen som fjernledes. Dette er gjort for å gi en enklere oversikt over datamaterialet, samt å vise til de sentrale funnene som senere vil bli analysert. Spørsmålene fra intervjuguiden er knyttet opp til forskningspåstandene som er presentert i introduksjonskapitlet og som senere diskuteres i analysekapitlet. Problemstillingen er som nevnt *fjernledelse - gjør det noe forskjell? Hvordan og i hvilken grad har fjernledelse betydning for de som blir ledet?*

4.1. Lederne og deres tanker om fjernledelse

Lederne har begge lange ledererfaringer og høyere utdanning. Fjernlederen har totalt 16 ansatte direkte under seg og har vært i nåværende stilling i 7 år. Nærlederen har syv ansatte direkte under seg og kom inn i sin nåværende stilling for 3 år siden. På spørsmålet om hva de legger i begrepet fjernledelse er begge enige om at fjernledelse handler om å ikke kunne se medarbeidere, det vil si at medarbeidere ikke er samlokalisert med lederen. Det motsatte av fjernledelse definerte de som det å ha medarbeidere i nærheten og at du har mulighet til å kunne fysisk se dem, altså nærledelse.

Det er også likhet i svarene på om det er forskjell på å lede ansatte på avstand og det å lede ansatte som er samlokalisert. Her ble det trukket frem at man kan være mer spontan med ansatte som er samlokalisert, da man har mulighet til å ha en daglig ansikt-til-ansikt kontakt. Skal man nå sine medarbeidere som fjernledes, må man bruke andre typer kommunikasjonsmidler og det krever mer planlegging. Det ble blant annet sagt følgende:

Hvordan skal man på en måte greie å ta hånd om de man ikke ser? Ofte er det slik at om folk ikke sier noe, så kan du allikevel se på dem at det er noe. Men hvis du ikke ser de, hvordan skal du da finne det ut?

Denne delen forsvinner når man ikke er samlokalisert og man må derfor være mer observant på det å holde kontinuerlig kontakt.

I intervjuguiden ble det stilt følgende påstand: ”Det er egentlig ikke særlig forskjell på å lede folk på avstand enn å lede folk man er samlokalisert med”. Her fikk jeg to forskjellige svar. Nærlederen trakk frem at det ikke er noen forskjell på ledelsen man utøver, men at man bruker litt andre virkemidler. Selve ledelsen og det man bør være opptatt av endrer seg ikke om man er nær eller fjern. Videre ble det trukket frem at fjernledelse krever stor grad av tillit. Skal man fjernlede, må man stole på sine ansatte.

Fjernlederen trakk frem at det *er* en forskjell på å lede folk på avstand kontra dem man er samlokalisert med. Det kreves mer ved fjernledelse enn nærledelse, både på den sosiale og den faglige biten. I den sosiale biten må man være ekstra flink til å følge opp ansatte, støtte og gi tilbakemeldinger. På den faglige biten avhenger ledelsen av de ansattes oppgaver og hvor selvgående de er. Det mest optimale ville vært å ha alle på samme sted, men det trenger ikke bety at fjernledelse er en ulempe. I enkelte saker er det viktig at medarbeiderne sitter ”ute” og jobber tett opp mot sitt distrikt.

4.2 Ansatte og deres tanker om fjernledelse

De *ansatte* fikk også spørsmålet om hva de legger i begrepet fjernledelse. Her svarte samtlige at det å være fjernledet betyr å sitte fysisk på en annen plass enn lederen, man er ikke samlokalisert med lederen. Enkelte trakk frem at fjernledelse også handler om å bruke ulike kommunikasjonsmidler. Alle informantene er godt kjent med begrepet, og oppfatter ikke fjernledelse som ett nytt fenomen. Informantene fikk videre spørsmål om utfordringer som kan knyttes til fjernledelse.

De som nærledes trakk frem at det å sende ut og få informasjon er en av utfordringene man kan finne ved fjernledelse. Videre mente de at medarbeidere har et behov for kontakt som man kanskje mister dersom man fjernledes. Her kommenterte riktignok en medarbeider som fjernledes følgende:

Noen ganger tror jeg nesten at lederne er mer fjern selv om de er nære. Dem sier det jo i Bodø noen ganger, at vi ser like lite til vår sjef som dere ser han, fordi han er så mye ute å reiser. Jeg tror flyvertinnen i SAS ser han oftere.

Toveiskommunikasjon ble videre trukket frem som viktig i ett leder-medarbeider forhold. Derfor vil det være en utfordring for begge parter å få og gi tilbakemeldinger når man fjernledes. Enkelte var også skeptisk til at man går glipp av ting dersom man ikke er

samløst. Small-talk og de små beslutningene som tas i korridorene er elementer som vil være en utfordring ved fjernledelse.

De fjernledete påpekte mange av de samme utfordringene. Daglige kontakt, kontakten med andre medarbeidere for å skape et miljø, samt det å kunne føle nærhet selv om man er fjern, er utfordringer. Utfordringer knyttet til tillit, støtte og oppfølging, ble også nevnt. Å ta kontakt med sjefen må ikke føles ”høytidelig”, men være lite krevende og naturlig. Enkelte trakk frem at fjernledelse kanskje er en større utfordring for lederen enn de ansatte, så lenge den ansatte er selvgående og ikke har stort behov for kontakt. Konflikter på lokasjonene ble også nevnt som utfordring, og at fjernledelse muligens egner seg best når ting er ukomplisert. En informant sa følgende:

Det er en enkel situasjon å være fjernleder når det ikke er stress i bilde. Og det er en vanskeligere situasjon å være fjernleder når du får økt stress og høyere problemløsningsnivå blant medarbeiderne. Kanskje er fjernledelse noe som egner seg godt i ukompliserte situasjoner både jobbmessig, faglig og sosialt. Også egner det seg dårligere når situasjonen er komplisert innenfor de samme faktorene. Det kan jo tyde på at fjernledelse er en sånn godværs-ledelse.

På spørsmål om fordeler og ulemper ved fjernledelse var det større ulikhet i svarene. De nærledete fant flere ulemper enn fordeler ved fjernledelse. Blant annet er de skeptisk til kommunikasjonen, at det er vanskeligere å kommunisere. Man mister også muligheten til å ta direkte kontakt. Enkelte så overhode ingen fordel med fjernledelse, men av de fordelene som ble nevnt, mente de at ansatte fikk mer ansvar og at fjernledelse fører til mer selvstendighet blant de ansatte.

De fjernledete syntes å ha et mer balansert syn på fordeler og ulemper ved fjernledelse. De mener at fjernledelse gir utviklingsmuligheter, i forhold til egen karriere og arbeidsoppgaver, blant annet å få muligheten til å jobbe med arbeidsoppgaver som ikke nødvendigvis er plassert på sin lokasjon. Dette bidrar til fokus på mindre lokasjoner/distrikter, slik at ikke alt blir sentralisert til hovedkontoret. Videre ble frihetsfølelsen trukket frem, og muligheten til å jobbe selvstendig, noe som kan føre til bedre planlegging og strukturering. Mangel på nærhet og det å føle seg alene, ble trukket frem som eksempler på ulemper. Flere nevnte at det å bli fjernledet kunne føles ensomt, da det begrenser kontakten med andre medarbeidere. Dette kan føre til at man mister kontakten og kjennskapen til sin egen organisasjon. For å illustrere dette fortalte en informant om en situasjon der de sammen skulle diskutere saker innad i organisasjonen:

Alle var liksom i fyr og flamme, men jeg opplevde da at jeg hadde så lite å komme med fordi jeg ikke kjente min organisasjon lenger og jeg ikke visste hvordan vi jobbet. På det tidspunktet hadde jeg så lite kontakt med folk at jeg måtte bare beklage og si at "nå er jeg i en situasjon hvor jeg ikke har noen ting å bidra med". Det var veldig trist å oppleve at jeg ikke hadde noen ting å komme med, for det har jeg alltid hatt tidligere.

4.3 Ledernes tanker om effektvariablene

I dette avsnittet vil jeg presentere lederens tanker om effektvariablene. Avsnittet er delt inn etter de tre effektvariablene arbeidsmiljø, arbeidets art og ansattes arbeidsinnsats. Som funnene vil vise, bærer svarene preg av likhet. Det kan, som nevnt tidligere, skyldes at begge lederne både er fjernledere og nærledere.

4.3.1 Arbeidsmiljø

Denne effektvariabelen tar utgangspunkt i hva lederne forbinder med et godt arbeidsmiljø, og hva de gjør for å opprettholde god trivsel og godt samhold på arbeidsplassen. Videre stilles det spørsmål rundt lederens innsats og hvilke grep de gjør for å skape et godt arbeidsmiljø.

På spørsmål om hva de legger i ett godt arbeidsmiljø trekker lederne frem at medarbeidere skal kunne glede seg til å gå på jobb. Arbeidsplassen må være et trygt og godt sted, og motiverte medarbeider skaper et bedre miljø. Fjernlederen trakk frem at det ikke er så lett å motivere ansatte, men desto lettere å fjerne de demotiverende faktorene som gjør at de ansatte ikke trives.

For å skape en god arbeidsplass med trivsel og samhold er nærlederen opptatt av å kunne ta direkte kontakt. Det må være et åpent miljø hvor lederen er synlig, samt lett å komme i kontakt med. Fjernlederen legger opp til at medarbeiderne selv skaper et godt arbeidsmiljø på den lokasjonen de tilhører. Avdelingen samles også to ganger i året der det arrangeres fagdager med sosialt samvær. Disse samlingene finner sted rundt i regionen, der de ansatte får mulighet til å bli bedre kjent med hverandre, diskutere faglige sammen, samt tilegne seg ny kunnskap om de ulike distriktene.

For at de ansatte skal føle lederens oppmerksomhet rundt dem og deres arbeid, er nærlederen opptatt av å ha en felles sosialkrok der alle kan møtes og slå av en prat. Vinlotteri og litt ekstra kos på fredagene er også tiltak som skaper et godt miljø. At lederen er en del av det sosiale miljøet, og tydeliggjør sin tilstedeværelse, er viktig. Det oppfordres også til å benytte de ulike velferdstilbudene som tilbys. Fjernlederen fremhever viktigheten med å fremheve

medarbeiderne når de har gjort noe bra. Ikke bare direkte til vedkommende, men også i større sammenhenger. Videre er det viktig å sette fokus på elementære ting rundt oppmerksomhet. Det ble sagt følgende:

Egentlig tror jeg at jeg behandler medarbeiderne mine prinsippielt sånn som jeg behandler ungene mine. Da er tilnærmingen ganske banal; du skal aldri ydmyke en unge, skal du gi kritikk skal du gi det på en ordentlig måte slik at de forstår hva som er grunnen til det. Skal du gi ros, skal den være så konkret at de skjønner det, at det er ment for noe. Man skal hele tiden bygge folk opp og ikke bryte ned.

4.3.2 Arbeidets art

Under variabelen arbeidets art er det stilt spørsmål rundt kontakt mellom lederen og ansatte. Her skiller det mellom generell kontakt og kontakt rundt oppgaveløsning. Det vil også bli diskutert hvordan lederne viser medarbeidere oppmerksomhet rundt oppgaveløsning.

I følge nærlederen beskrives kontakten mellom lederen og de ansatte som relativt hyppig. Frekvensen på kontakten varierer, men at ansatte tar kontakt ca fire ganger i uken, er ikke uvanlig. Dette er hovedsakelig direkte kontakt, men e-post blir også brukt når man skal sende ut dokumenter. Fjernlederen har som mål å snakke med alle sine medarbeidere i løpet av uken. Hovedsakelig skjer kontakten via e-post. Telefon blir brukt om det er viktig og mer kritiske saker. Månedlige videomøter er også blitt praktisert, der alle medarbeiderne samles og gir en oppdatering på hva de jobber med.

Nærlederen har relativt ofte kontakt med sine ansatte når det gjelder spørsmål rundt oppgaver og oppgaveløsning. De ansatte kontakter lederen, men nærleder føler selv at det er han som oppsøker sine ansatte for å veilede og avklare saker. Fjernlederen får enkelte ganger spørsmål rundt oppgaver og oppgaveløsning. Til tross for lite kontakt prøver fjernlederen allikevel å synliggjøre seg selv.

Jeg jo selv litt ute å reiser. Jeg tror kanskje ikke at det er det aller viktigste, men de setter jo pris på det at lederen fysisk er der. At de viser han frem, her er våres leder! Men hvis jeg opplever at folk sliter med ett eller annet, vil de få mye tettere oppfølging.

Resultatene viser at nærlederen oftere er i kontakt med sine medarbeidere enn hva fjernlederen er. Det er kanskje ikke så overraskende med tanke på den geografiske avstanden som er mellom dem. At det er stor variasjon i bruken av kommunikasjonsmidler er heller ikke overraskende, da det er mer naturlig at nærlederen tar opp ting direkte med de ansatte, mens e-post er mer utbredt ved fjernledelse. Dette kan bekreftes av tidligere funn. Bjørnholt og

Heen (2007) fant i sin studie av SVV at e-post kommunikasjon forekommer hyppigst, og at fjernledere har noe mer e-post kommunikasjon enn andre ledere.

4.3.3. Ansattes arbeidsinnsats

Ansattes arbeidsinnsats handler om spørsmål rundt tilbakemelding og hvordan de som ledere er med på å påvirker de ansattes arbeidsinnsats. Tilbakemelding handler ikke bare om ros, men kan også være kritikk. Vil måten å gi kritikk på være annerledes når man er nær eller fjern?

Begge lederne understreket at det er lite konflikter på deres arbeidsplass, slik at det å gi kritikk skjer svært sjelden. Skulle det forekomme, er begge lederne opptatt av at tilbakemeldingen må gis direkte, altså ansikt-til-ansikt. Hegghammer (2009) hevder at avstand kan gjøre det vanskeligere å rette opp i misforståelser, da det kan gå lang tid før feil oppdages, noe som kan føre til at konflikter lettere utvikles. Mine funn kan ikke bekrefte dette, da lederne understreker viktigheten med å ta opp slike hendelser fortløpende.

Fjernlederen mener at folk generelt tørster etter å få tilbakemeldinger og at det ikke går an å gi nok tilbakemeldinger. Han mener forskjellen ved fjernledelse kontra nærledelse er at tilbakemeldingene skjer mer spontant når man er nær. Man må til enhver tid vurdere alvorlighetsgraden i tilbakemeldingen. Hva kan man ta over video og hva må man ta ansikt-til-ansikt?

På spørsmål om hva lederne gjør for å påvirke ansattes arbeidsinnsats svarte nærlederen at man må være bevisst på å synliggjøre hva den enkelte har vært flink til. Derfor er det viktig å tydeliggjøre at man ser dem og gi respons. Videre er bruken av medarbeidersamtaler et viktig element der det tas opp hva den enkelte kan utvikle videre, både innen oppgaver, men også innen utdanning og kurs. Fjernlederen påvirker de ansattes arbeidsinnsats positivt ved å sette mål, fjerne det som demotiverer, gjøre medarbeiderne kompetente og sørge for jobbrotasjon der det er mulig.

Fjernlederen har tillit til sine ansatte helt til de ikke fortjener det lenger, noe som skjer svært sjelden. Han har ingen problemer med å stole på de ansatte og tror og mener at alle gjør en god jobb, selv om han ikke kan se dem til enhver tid. Nærlederen trekker også frem tillit og det å kunne stole på ansatte i et leder – medarbeider forhold.

4.4 Ansatte som nærledes og deres tanker om effektvariablene

I dette avsnittet vil funnene fra de nærledete bli presentert. Kapittelet er delt inn etter de tre effektvariablene, arbeidsmiljø, arbeidets art og de ansattes arbeidsinnsats. De ansatte fikk mange av de samme spørsmålene som sine ledere. Gruppen som nærledes bestod av fire informanter som alle er samlokalisert med lederen.

4.4.1 Arbeidsmiljø

I intervjuguiden fikk informantene spørsmål om hva de legger i begrepet godt arbeidsmiljø, hva som gjøres for å opprettholde et godt arbeidsmiljø, samt hvilke krav man setter til lederen.

Mange av informantene definerer godt arbeidsmiljø i to deler, en faglig del og en sosial del. Den faglige delen handler om å kunne løse problemstillinger sammen, at man utfyller hverandre og kan utvikle ting sammen. Den sosiale delen handler om å gå godt overens med hverandre, samt åpenhet der man kan kople av sammen, både innenfor og utenfor arbeidsplassen. Alle informantene mener de har et godt arbeidsmiljø på sin arbeidsplass. De er flinke til å respektere og inkludere hverandre, folk er omgjengelig og det er positivt at man sitter sammen med ulike faggrupper. Enkelte tror ikke arbeidsmiljøet blir bedre av å være samlokalisert med lederen. Men ved samlokalisering, er det veldig viktig med åpenhet i miljøet, og at lederen opptrer som ”en av dem”.

Påstanden ”*samhold og trivsel blir bedre når leder og medarbeider er samlokalisert*”, viser et annet syn på det å ha lederen i nærheten. Halvparten av de nærledete sier seg enige i denne påstanden. Nærhet gjør at samholdet blir bygget opp og styrket. Enkelte påpekte viktigheten av størrelsen på de gruppene som sitter på andre lokasjoner. Jo større gruppene er, jo bedre blir samholdet. Men de nærledete understreker at de tror fjernledete har det bra og at fjernledelse alene ikke er en årsaksforklaring på at samholdet og trivsel er dårlig. En informant svarte følgende på påstanden:

Jeg tror ikke det er så enkelt at man kan si det på den måten. Det er så mange andre forhold som spiller inn enn at man kun er samlet. Det kan godt tenkes at hvis man blir samlet så er det mer rom for brytninger og konflikter.

At lederen er en del av miljøet og bygger det opp med sin tilværelse er noe som blir trukket fram på spørsmål om hva lederen gjør for å skape et godt miljø. At en leder gir aksept til bruk av sosialkroker og selv bruker det, styrker arbeidsmiljøet. Det gjøres mange tiltak for å skape et godt arbeidsmiljø, eksempelvis fester og arrangementer som komiteer har ansvar for. Det er som oftest de ansatte som har dette ansvaret.

De kravene ansatte setter til sin leder, omhandler blant annet at lederen må ha kjennskap til hva de ledete jobber med og hvordan de har det jobbmessig. Videre ønsker de at lederen er tilstedet, ikke nødvendigvis fysisk, men at det er lett å få tak i han ved behov. Lederen må videre være tydelig og gi den informasjonen som er nødvendig.

4.4.2 Arbeidets art

Under variabelen arbeidets art fortalte informantene om hvor ofte de er i kontakt med lederen, både når det gjelder generelle ting, men også oppgaveløsning. Videre fikk de spørsmål rundt sitt eget kunnskapsgrunnlag og om de ønsker et tettere samarbeid med lederen eller andre medarbeidere. Det ble også stilt spørsmål om frihet og ansvar rundt arbeidet. Alle informantene er enige om at de har mye frihet og ansvar. Men en informant sa følgende:

Det er mye frihet, men samtidig så er det sånn at man har frihet innenfor det man skal gjøre. Det er veldig styrt det man gjør. Man jobber etter frister hele tiden som er satt. Og man setter selv frister for å få gjennomført ting. Så alt er jo veldig styrt, men innenfor det så styrer jeg jo selv.

De nærledete har daglig kontakt med lederen. Dette er hovedsakelig direkte kontakt, dvs. ansikt-til-ansikt. Når det gjelder skriv og dokumenter kommuniserer de via e-post. Frekvensen av kontakt vil variere ettersom hvor mye man har å gjøre og ulike type arbeidsoppgaver. Når det gjelder spørsmål angående arbeidsoppgaver og oppgaveløsninger har alle ukentlig kontakt med lederen. Alle informantene har også andre faggrupper de henvender seg til når det gjelder spørsmål relatert til oppgaver og oppgaveløsning.

På spørsmål om tettere samarbeid, er de fleste tilfreds med slik de har det i dag. Men her kommer det også frem at de ikke er avhengig av det tette samarbeidet og kommunikasjonen med henhold til arbeidsoppgaver. Så lenge man har tilgang til faggrupper, er samarbeidet tilstrekkelig. En informant mener det er viktigere å sitte nærmere lederen enn å ha flere medarbeidere rundt seg.

Det er mye mer viktig at man har nærhet til lederen for å få med seg det som foregår og få innspill av det som skjer i gangene osv. for å kunne henge med i den daglige driften.

Av de fire informantene som ble intervjuet i denne gruppen, har tre høyere utdanning. Enkelte har over 20 års erfaring i SVV, mens andre er relativt nye. Alle gir uttrykk for at de føler de har tilstrekkelig kunnskap til å kunne utføre jobben sin på et selvstendig plan. Videre føler de

at de har frihet og ansvar over eget arbeid, men at dette er frihet innenfor de rammene av det som forventes.

4.4.3 Ansattes arbeidsinnsats

Spørsmål som retter seg mot ansattes arbeidsinnsats omhandler synlighet, motivasjon, påvirkning og tilbakemelding fra leder. De nærledete motiveres av at arbeidet de jobber med er interessant, givende og at man kan se resultater. Noe trekker frem viktigheten av å få ansvar for ting man holder på med, mens andre motiveres av at jobben de gjør er viktig og kan bidra til at noe blir bedre og satt pris på.

Selv om alle informantene anser deres egen arbeidsinnsats som god, er det imidlertid delte meninger om lederen påvirker arbeidsinnsatsen. To informanter mener lederen påvirker arbeidsinnsatsen gjennom tilbakemeldinger. At lederen er en inspirerende person fører også til at man yter bedre. De andre informantene mener at de er såpass selvgående i seg selv og sitt arbeid, slik at lederen ikke har mye innvirkning på arbeidsinnsatsen.

Tilbakemeldinger fra lederen gis muntlig, direkte ansikt-til-ansikt, eller på medarbeidersamtaler. Alle er enige om at dette er en grei og tilstrekkelig måte å gjøre det på. Det ble allikevel nevnt følgende:

Det som man alltid kan bli bedre på, er tilbud om medarbeidersamtale en gang i året. Da får man jo tilbakemelding. Men jevnlig tilbake tilbakemeldingen mangler kanskje litt. Nå vet jeg ikke om det er nødvendig heller da. Men det kan jo være at ”de som tier, samtykker”.

Alle informantene mener at de blir sett og hørt på arbeidsplassen. Det er rom for å stille spørsmål og kommentere saker. Det er også rom for å gi tilbakemeldinger til lederen om det skulle være nødvendig, selv om noen kommenterer at man kanskje er litt mer reservert på å gjøre det. Slike tilbakemeldinger blir eventuelt gitt i medarbeidersamtaler.

4.5 Ansatte som fjernledes og deres tanker om effektvariablene

Dette avsnittet er disponert på samme måte som forrige avsnittet. De samme spørsmålene ble stilt til disse informantene som til informantene som nærledes, avdeling B. Denne gruppen bestod av seks informanter. Disse informantene er fordelt på tre lokasjoner, hvor to sitter alene på hvert sitt sted, mens de fire resterende sitter på samme lokasjon.

4.5.1 Arbeidsmiljø

Godt arbeidsmiljø blir definert ut fra det sosiale aspektet hos gruppen som fjernledes. Det å ha kollegaer rundt seg, god tone, samt hyggelig og trivelig på jobb, er viktig. Videre blir det poengtert at et godt arbeidsmiljø krever åpenhet, at man kan si hva man mener, og hvor det er rom for både positive og negative tilbakemeldinger. En informant mener det et personlig ansvar å sørge for at man har det hyggelig, at man ikke kan klandre lederen dersom miljøet på arbeidsplassen er dårlig. Informanten sa det slik:

Det er jo et personlig ansvar at vi sørger for at vi har det hyggelig i lag og at det ikke blir konflikter. Det er et ansvar som man har som ansatt, som menneske. Du kan ikke bare presse det opp mot den lederen som sitter en helt annen plass.

De fjernledete er alle enige om at de har et godt arbeidsmiljø. De som sitter på sammen lokasjon sitter i samme etasje. Dette har ført til at avstanden virker mindre, som igjen fører til et tettere arbeidsmiljø. Flere av informantene forteller om ulike turer som styrker miljøet.

I fjor så var vi på båttur, også har vi vært på hyttetur. Da tar vi fri halve av dagen og gjør noe hyggelig sammen. Og det er rom for det. Han (lederen) oppfordrer veldig til å invitere til lunsj, gå ut å ta en julelunsj eller ett eller annet når han ikke kan samle hele avdelingen. Det er han flink på.

Alle informantene er enige om at lederen bidrar til å opprettholde et godt miljø. En informant mener lederen muligens føler at han sitter langt unna, og derfor er ekstra påpasselig med å skape et godt miljø.

Det var en felles usikkerhet rundt påstanden ”samhold og trivsel blir bedre når leder og medarbeider er samlokalisert”. Det var vanskelig å få et konkret svar, men flere mente at samhold og trivsel ikke nødvendigvis blir bedre når man er samlokalisert. De er mer opptatt av å danne et miljø på den plassen man sitter, enn å sitte sammen med lederen. Flere har vært samlokalisert med en leder tidligere, og gir uttrykk for at de ikke nødvendigvis hadde det bedre da.

Alle informantene setter som krav til lederen at han er tilgjengelig. Det må være lett å få tak i lederen til tross for at man ikke har mulighet til å nå ham direkte. Videre setter informantene som krav at man skal bli sett og hørt, og få oppmerksomhet fra lederen. Terskelen for å ta kontakt både på det sosiale plan og det faglige plan må være lav. Enkelte informanter trekker også frem at lederen må gi klare oppgaver og mulighet for faglig støtte. Det er også ønskelig men utvikling i jobben, enten gjennom utdanning eller endring i arbeidsoppgavene.

4.5.2 Arbeidets art

Kontakten mellom fjernlederen og de fjernledete varierer veldig i forhold til hva de jobber med. På spørsmål om frekvens mht kommunikasjonen, har de ansatte kontakt med lederen ett par ganger i måneden. Enda sjeldnere er kontakten dersom man har spørsmål rettet mot oppgaver og oppgaveløsninger. En informant sa følgende:

Man kan jo ta kontakt dersom man ønsker det. Men man venter kanskje litt med ting før man spør og samler opp i stedet. Hadde han vært her, så hadde man kanskje spurt mye mer og oppsøkt han mye mer.

Alle informantene har andre nettverk og faggrupper de kontakter. Kommunikasjonsmidlene som blir anvendt er e-post, telefon og videomøter. Tidligere ble det lagt opp til månedlige videomøter, men dette har avtatt. Jeg fikk et inntrykk av at de som sitter samlet på en lokasjon ikke så nødvendigheten av det å ha videomøter, mens de som sitter alene ønsker mer videomøter. Når kontakten er såpass sjelden kan det tenkes å få konsekvenser for lederen og ansatte. Lederen kan føle mangel på kontroll og oppfølging, noe som kan føre til usikkerhet for begge parter. Ansatte kan miste kjennskap til egen organisasjon, da de går glipp av de små beslutningene som skjer daglig. Dette kan videre føre til en følelse av isolasjon fra omgivelsene.

Det er delte meninger rundt spørsmålet om tettere samarbeid med andre medarbeidere og lederen. De som sitter alene har et ønske om tettere samarbeid. De vil gjerne ha flere medarbeidere på sin lokasjon. Et tettere samarbeid med lederen mener de ikke er nødvendig. De som sitter samlet har ikke behov for tettere samarbeid.

Av de seks informantene i denne gruppen har fem høyere utdanning. Alle informantene har over 20 års erfaring i SVV. Arbeidsoppgavene inngår delvis i andres sluttprodukter eller selvstendige oppgaver. Mye av arbeidet er utredninger, saksbehandling og planlegging. Det er Regionssjefen som formelt sett er deres ”mottaker” og bruker deres input. Enkelte er også utleid til Vegdirektoratet og rapporter derfor direkte til dem. Informantene føler at de har

tiltrekkelige kunnskapen for å jobbe på et selvstendig plan. De har også frihet og ansvar over eget arbeid. Frihet og ansvar gjør at man føler man har tillit og blir stolt på. Det er både en motivasjonsfaktor og gir et godt arbeidsmiljø. En informant nevnte riktignok at friheten og ansvaret enkelte ganger ble litt for stort. Fokuset ved hovedkontoret og ute på lokasjonen er ulikt, noe som gjør at miljøet blir vanskeligere å bruke.

4.5.3 Ansattes arbeidsinnsats

Ansattes arbeidsinnsats handler om motivasjonsfaktorer, om lederen påvirker arbeidsinnsatsen til de ansatte, om man føler seg sett og hørt på arbeidsplassen og tilbakemeldinger fra lederen.

To informanter trakk frem at oppgavene og jobben i seg selv er det som motiverer dem i arbeidet. At man får brukt kompetansen, kunnskapen og innsikten man har, og føler man er til nytte, er gode motivasjonsfaktorer.

At mitt bidrag gjør at vi får løst oppgavene våres, motiverer meg. Og at jeg får brukt kompetansen min, kunnskapen min og innsikten min, og at jeg lærer noe nytt. Det er motiverende hele tiden.

Enkelte trakk frem medarbeidere og det sosiale som motivasjonsfaktor, mens andre er opptatt av tilbakemeldinger og at lederen står på for sine medarbeidere i lønsspørsmål.

Alle informantene anser sin egen arbeidsinnsats som god. På spørsmål om dem mener lederen påvirker arbeidsinnsatsen, mener fire informanter at lederen *ikke* påvirker dem. Enkelte har mye driv i seg og trenger ikke den type påvirkning. Mine funn kan bekreftes av Selvik (2004) som i sin studie fant at flertallet av de som har lederen på avstand, ikke ønsker lederens påvirkning og innblanding i arbeidsoppgaver. Dette kan kanskje begrunnes i de ansattes selvstendighet og kompetansenivå. Mine funn viser samtidig at de ansatte trives godt med lederen og at han er flink til å støtte og oppmuntre. En informant reflekterte over spørsmålet slik:

Mange vet jo ikke om man kunne vært sterkere motivert eller ikke. Jeg selv kunne nok hatt nytte av litt mer motivering, i forhold til mitt eget prosjekt. Det kan godt hende jeg kunne jobbet bedre hvis jeg hadde jobbet tettere på lederen, men det vet man ikke.

Tilbakemeldinger fra lederen får de ansatte enten via e-post, telefon, videomøter eller direkte når lederen er på deres arbeidsplass. Det er delte meninger om dette er tilstrekkelig. Enkelte mener tilbakemeldingen er tilstrekkelig, mens andre ikke har noen kommentar til det, da behov for tilbakemeldinger er begrenset. En informant trekker frem at SVV generelt er dårlige på tilbakemeldinger

Man er flink til å refse folk hvis man kommer på at det er noen ting som ikke er gjort. Man er ikke spesielt flink med å gi tilbakemeldinger ... Det er dessverre en dårlig kultur for det der. Man er ikke flink nok til å fortelle folk at de gjør en bra jobb, og takker de for det.

Alle føler seg sett og hørt på arbeidsplassen. De trekker frem at lederen er flink til å huske bursdager, sende blomster og arrangerer turer. Dette gjør at de føler seg sett og hørt, og styrker tilhørighet til avdelingen. Med felles turer rundt i regionen lærer de mye om de ulike distriktene, men ikke minst at man treffer de som jobber i samme avdeling og man fysisk ser hverandre.

KAPITTEL 5: ANALYSE

Dette kapitlet skal analysere funnene fra empirien opp mot forventningene som ble utledet av de to teoretiske modellene denne avhandlingen bygger på. Ved å se disse to forholdene opp mot hverandre, vil jeg kunne si noe – basert på data – om fjernledelse gjør noe forskjell, og hvordan og eventuelt i hvilken grad fjernledelse har betydning for de som blir ledet.

Forventningene tar utgangspunkt i avhandlingens tre avhengige variabler, som er arbeidsmiljø, arbeidets art og de ansattes arbeidsinnsats. Forventningene er bygget på antakelser rundt hvordan de to idealtypene, den ledelsessøkende medarbeider og den autonome medarbeider, vil forholde seg til de tre effektvariablene dersom de fjernledes eller nærledes.

Kapitlet er todelt og disponert ut fra modellene. Det betyr at i første del av kapitlet analyseres data i lys av modellen om den ledelsessøkende medarbeider. Her vil jeg analysere hvordan data kan tolkes i lys av og i forhold til de tre avhengige variablene dersom man blir fjernledet kontra nærledet. I del to i kapitlet vil jeg gjøre det samme ut fra modellen om den autonome medarbeider. Kapitlet avsluttes med en konklusjon der jeg bekrefter eller avkrefter avhandlingens seks forskningspåstander. Ved å gjøre dette vil jeg kunne empirisk belyse avhandlingens andre problemstilling; altså hvordan og i hvilken grad fjernledelse har betydning for de som ledes.

5.1 Den ledelsessøkende medarbeider

Den ledelsessøkende medarbeider kan som nevnt karakteriseres ut fra tre forestillinger; at det er en medarbeider som *må*, *vil* og *kan* ledes. I dette ligger det at de ansatte må ledes da de både krever og trenger direkte og daglig ledelse. Det er et ønske om tett samarbeid med lederen, da de ansatte kan oppfattes som lite selvstendig. Videre vil de ansatte ledes da man er ”lært opp” til å tro på ledelse og følger sin leder. Lederen har et ansvar hva angår fordeling av oppgaver. Ledelse ses derfor som en nødvendighet. Når disse kriteriene innfris, gjøres ledelse mulig, og medarbeiderne kan dermed ledes. Det forutsettes imidlertid at dette skjer ved samlokalisering med lederen. Det er et behov for nærledelse.

Modellen knyttes som nevnt opp til avhandlingens tre avhengige variabler. Ut fra dette vil jeg forhåpentligvis et stykke på vei kunne bekrefte, avkrefte eller kanskje bli nødt til å formidle til leseren at mine data ikke er gode nok til å kunne belyse den bestemte forventningen.

5.1.2 Arbeidsmiljø

Forventningene som er knyttet til arbeidsmiljø, sett ut fra den ledelsessøkende medarbeider, er oppsummert i tabellen nedenfor.

FJERNLEDELSE	NÆRLEDELSE
<ul style="list-style-type: none">• Lederen har stor betydning for arbeidsmiljøet.• Er man ikke samlokalisert vil arbeidsmiljøet lide og bli dårlig.• ”Limet” mellom lederen og den ledete mangler og det sosiale samværet forsvinner.	<ul style="list-style-type: none">• Lederen har mulighet til å prege miljøet, noe som styrker arbeidsmiljøet.• Lederen ordner med sosiale sammenkomster og miljøskapende aktiviteter, noe som kan være med på å styrke de ansattes arbeidsinnsats

Funn:

De ansatte som nærledes er opptatt av et miljø der det er åpenhet, og hvor man respekterer og inkluderer hverandre. Halvparten av de nærledete mener at samholdet og trivsel blir bedre ved samlokalisering med lederen. Den andre halvparten mener at det også kan bygges et godt arbeidsmiljø på de lokasjonene der lederen ikke er, så lenge det er en gruppe som sitter sammen. Disse funnene kan derfor ikke entydig belyse at lederen har stor betydning for arbeidsmiljøet.

De ansatte som fjernledes er mer opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø selv. Dette samsvarer med det fjernlederen selv poengterte om arbeidsmiljøet; at det er opp til den enkelte å danne et godt arbeidsmiljø på den lokasjonen man tilhører. Flere av informantene har vært samlokalisert med en leder tidligere. De poengterer at de ikke hadde hatt det bedre av den grunn. At lederen har stor betydning for arbeidsmiljøet kan derfor ikke bekreftes av mine data.

I lys av disse funnene kan man dra paralleller til Mogens Agervold (1998) sin forskning på psykososialt arbeidsmiljø. Han ser på det psykososiale arbeidsmiljøet ut fra arbeidslivets organisatoriske betingelser og individuelle forutsetninger og verdier. Forholdet mellom disse vil komme til uttrykk av såkalte psykososiale faktorer. Disse faktorene kan sammenfattes i en tredeling, der man ser på arbeidets betydning for autonomi, integrasjon og kooperasjon. Autonomi omhandler her kontroll og innflytelse over eget arbeid, medbestemmelse og rolleklarhet. Graden av integrasjon bestemmes ut fra interesse, utfordringer og engasjement, forhold mellom arbeid og personlig utvikling, samt læremuligheter og kompetanseutvikling. Kooperasjon bestemmes ut fra samarbeid, anerkjennelse, respekt og støtte, samt

mellommenneskelige relasjoner (Agervold 1998). Det legges med andre ord indirekte liten vekt på lederens bidrag og rolle i det å skape et godt arbeidsmiljø. Dette kan være en årsak til at mange informanter ikke vektlegger lederens betydning for arbeidsmiljøet, da det anses som en individuell og medmenneskelig handling.

Men kan mangel på samlokalisering bety at arbeidsmiljøet vil lide og bli dårlig? Ser vi på funnene fra gruppen som fjernledes, lider tilsynelatende ikke miljøet av at de ledete ikke er samlokalisert med lederen. Alle informantene er enige om at de har et godt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet skaper de selv og enkelte mener man ikke kan klandre lederen dersom det ikke er et godt miljø på deres arbeidsplass. Dette kan være indikasjon på at Agervolds tanker rundt psykososialt arbeidsmiljø har mye for seg, da de er persontyper som er selvstendige, og som ikke forventer at det er lederen som skal bidra til et godt miljø, eller være en ”sosial gledespreder”. Forventningen om at mangel på samlokalisering vil føre til at arbeidsmiljøet vil lide og bli dårlig, får altså ikke støtte gjennom mine data fra gruppen som fjernledes.

I gruppen som nærledes er alle også enige om at de har et godt arbeidsmiljø. Men enkelte av informantene mener at samlokalisering med lederen gir et bedre arbeidsmiljø. Dette er blant annet begrunnet i at lederen er en del av miljøet og gir aksept til at alle skal ta en del i det. På den annen side, mener noen informanter at arbeidsmiljøet ikke nødvendigvis blir dårlig dersom man fjernledes og ikke sitter på samme lokasjon som lederen. En informant trakk frem at samlokalisering ikke nødvendigvis bare er positivt, da det også kan føre til mer brytninger og konflikter. De nærledete er fornøyd med sin egen situasjon, men tror ikke andre har det dårligere selv om de ikke er samlokalisert. Disse funnene viser at gruppen som nærledes har et noe differensiert svar på at samlokalisering gir bedre miljø.

Men vil forholdet mellom lederen og den ledete svekkes dersom man ikke er samlokalisert? Vil ”limet” mellom lederen og den ledete forsvinne? Samlokalisering betyr ikke nødvendigvis at ”limet” mellom lederen og den ledete forsvinner. Det bekreftes av de fjernledete da deres leder arrangerer turer eller oppfordrer de ansatte til å skape sosiale sammenkomster for å styrke samholdet og arbeidsmiljøet. Alle ansatte er tilfredse med denne type arrangementer. Dette fører oss over i neste punkt om lederens mulighet til å prege miljøet. Ved å arrangere turer og sammenkomster vil en fjernleder ha mulighet til å prege miljøet selv om man ikke er tilstede. Fjernlederen har naturlig nok ikke mulighet til å bidra med sin fysiske tilstedeværelse da han sitter på en annen lokasjon enn sine ansatte. Kanskje bruker han sosiale sammenkomster som en form for kompensasjon?

Nærlederen har større mulighet til å fysisk prege miljøet da han selv er aktiv bruker av sosialkroker og bokstavelig talt viser at han er en del av miljøet på arbeidsplassen. Dette er noe de ansatte setter stor pris på. Disse funnene gir en indirekte indikasjon på et ”sterkt lim” mellom lederen og de ledete, da de ledete er tilfredse med lederens tilstedeværelse, og at alle inkluderes i arbeidsmiljøet.

Mine funn kan antyde at fjernlederen gjør mer for sosiale sammenkomster og miljøbyggende tiltak enn det nærlederen gjør. Det arrangeres turer, både på initiativ fra fjernlederen, men også fra de ansattes side, som er med på å danne et godt miljø. Det trekkes frem at lederen også er flink til å oppfordre de ansatte til å gjøre hyggelige ting sammen, da han ikke har mulighet til å delta selv. Det arrangeres også fester og ulike arrangementer for gruppen som nærledes. Men det er hovedsakelig ulike komiteer som har ansvar for dette, altså komiteer sammensatt av ansatte fra forskjellige avdelinger.

Ut fra disse antakelsene kan man derfor avkrefte at en leder som er samlokalisert med sine ansatte gjør mer enn en fjernleder for å skape sosiale sammenkomster og hygge. Mitt datamateriale viser at fjernlederen virker å være mer opptatt av sosiale sammenkomster enn det nærlederen er. Det kan være flere grunner til dette. En grunn kan være at fjernlederen føler seg langt borte fra sine ansatte og opplever at han ikke er en del av det fellesskapet som dannes på de andre lokasjonene. På den annen side kan det tenkes at nærlederen ikke er så opptatt av å oppfordre til sosiale sammenkomster, da lederen selv er en del av det daglige miljøet. Det kan derfor tenkes at lederens tilstedeværelse kompenseres med sosiale turer og utflukter.

5.2.2 Arbeidets art

Ut fra modellen om den ledelsessøkende medarbeider og arbeidets art, finner vi følgende forventninger:

FJERNLEDELSE	NÆRLEDELSE
<ul style="list-style-type: none">• Lederen har en viktig lederfunksjon ved å tildele arbeidsoppgaver• De ansatte er avhengig av at lederen ivaretar denne funksjonen, men en viktig forutsetning for ivaretagelse er at man er samlokalisert• Fjernledelse kan innebære at den ledelsessøkende medarbeider frustreres over manglende daglige anvisninger på <i>hva</i> man skal gjøre- og råd og vink for <i>hvordan</i> man løser oppgaver.	<ul style="list-style-type: none">• Den ledete vet hva man skal gjøre til enhver tid, da man har daglig og direkte kontakt med lederen• Man har klart for seg hva man skal gjøre da man blant annet jobber etter frister som settes av lederen.

Funn:

Gruppen som nærledes har ukentlig kontakt med sin leder der de blant annet kan få tildelt og/eller tydeliggjort arbeidsoppgaver, samt diskutert ulike oppgaver og oppgaveløsninger. Denne kontakten skjer direkte ansikt til ansikt, og ofte er det lederen som oppsøker sine ansatte for å diskutere oppgavene. Fjernlederen har som mål å ha kontakt med sine ansatte i løpet av en uke, men i følge de ansatte er de i kontakt med lederen et par ganger i måneden. Dette er ofte generell kontakt som skjer via e-post og telefon. Kontakten er enda sjeldnere dersom det dreier seg om oppgaver og oppgaveløsning.

Scientific Management la opp til en arbeidsform der ledelsen skulle ha kontroll. Ved å overvåke arbeidet vil man sikre at jobben ble gjennomført og resultater oppnådd (Taylor 2005). Dette har nærlederen mulighet til da man sitter på samme lokasjon og ser sine ansatte daglig. "Overvåke" kan her forstås som at nærlederen har mulighet til å oppsøke sine ansatte daglig, slik at han har en kontinuerlig oppfølging av det arbeidet som gjøres. Å ha tydelige lederfunksjoner finner vi også hos Henri Fayol (1965). At lederen tildeler oppgaver vil i følge Fayol (1965) være positivt da han hevder at *"genom god arbeidsfordeling kan man nedbringe antallet oppgifter och föremål, på vilka uppmärksamhet och krafter måste koncentreras. Det torde vara allmänt erkjant, att arbetsfordelning är det bästa medlet för att på rätt sätt utnyttja individuella och kollektiva krafter"* (s. 32). Dette sitatet illustrerer viktigheten av at en leder tildeler arbeidsoppgaver. Da vil man kunne begrense oppgaver og formål, slik at man

konsentrere seg kun om det som oppfattes som viktigst. Da unngår man at enkelte jobber med oppgaver de ikke skal. Til tross for at Fayol (1965) opprinnelig skrev dette for snart hundre år siden, vil tilhengere av tradisjonell ledelse hevde at dette poenget også har gyldighet i dag.

Funnene kan tolkes som indikasjon på at en nærleder er opptatt av kontroll og oppfølging av ansatte, da de har kontakt flere ganger i uken. Fjernlederen har et mer ”avslappet” forhold til sine ansatte, noe som kan tyde på at han overlater mer ansvar til den enkelte. For at fjernledelse skal fungere optimal må lederen, som nevnt i teorien (kap.2) ha en vilje og et ønske om å legge til rette for at de ansatte skal utøve mer myndighet over sitt eget arbeid og ta et mer selvstendig ansvar. Ved å klargjøre arbeidsoppgaver, definere frihetsgrader, samt støtte og hjelpe de ansatte, vil de bli selvstendigjort (Nævdal 2001). Dette synes fjernlederen i min empiri å ha jobbet med, da forholdet mellom lederen og den ledete her kan karakteriseres som mer ”avslappet”. Som funnene viser vil den første forventningen, at lederen har en viktig lederfunksjon ved å tildele arbeidsoppgaver, bekreftes av nærlederen. Forventningen kan ikke bekreftes av fjernlederen da kontakten mellom ledere og den ledete rundt arbeidsoppgaver er minimal og de ansatte utøver mer myndighet over sitt eget arbeid.

Til tross for funnene som er presentert overfor, viser mine data at de ansatte som nærledes *ikke* er avhengig av at lederen ivaretar funksjonen om å tildele oppgaver. Men de ser på det som en fordel at det skjer. Å ha lederen i nærheten gjør at de ledete kan holde seg oppdatert på det som skjer. Et tett samarbeid gjør at alle vet hva de skal gjøre til enhver tid, men dette er noe de ikke er avhengig av.

Gruppen som fjernledes er heller ikke avhengig av at lederen har en lederfunksjon der man tildeles arbeidsoppgaver. De har verken behov for nær oppfølging, de kontakter lederen sjelden når de har spørsmål om arbeidsoppgaver, samtidig som de har tillit fra lederen. Da mange i denne gruppen jobber opp mot andre faggrupper og i andres sluttprodukter, vil det være naturlig at lederens funksjon i å tildele arbeidsoppgaver blir begrenset. Forventningen om at de ansatte er avhengig av at lederen ivaretar rollen om å tildele arbeidsoppgaver, kan slik sett avkreftes av mine funn.

Mine data er ikke gode nok til å belyse hvorvidt medarbeiderne som nærledes vil føle frustrasjon over manglende daglig anvisninger på hva de skal gjøre og hvordan oppgaver skal løses. Grunnen til dette er at de aldri har blitt fjernledet, slik at de ikke vet om de ville opplevd frustrasjon. Samme forventning kan avkreftes av gruppen som fjernledes, da ingen informanter uttrykte frustrasjon over manglende daglig anvisninger rundt deres

arbeidsoppgaver. Disse funnene kan virke å være tegn på at de ledete ikke har behov for den type ledelse Barnard (1968) fremhever, nemlig lederens autoritet til å løse problemer med samarbeid og koordinering. I følge Barnard (1968) er de ledetes makt til å velge begrenset, noe som fører til at lederen må deligere arbeidet. Mine funn kan tyde på at dette ikke er et problem for både de som nærledes og de som fjernledes, da de ikke føler frustrasjon over manglende daglig anvisninger.

Til tross for at gruppen som fjernledes har lite kontakt med sin leder, vet de hva de skal gjøre til enhver tid. De bruker andre nettverk eller faggrupper i stedet for lederen rundt oppgavespørsmål. De er tilfredse med samarbeidet de har til sin leder, men de som sitter på singellokasjoner¹⁰ etterlyser tettere samarbeid med flere medarbeidere. De føler de har tilstrekkelig kunnskap til å jobbe selvstendig, at de har frihet og ansvar for den jobbe de gjør. Disse funnene kan også tyde på at de ikke har behov for nærledelse, da de er såpass selvstendige. Forventningen om at de vet hva de skal gjøre til enhver tid kan derfor bekreftes.

Samme forventning kan også bekreftes av gruppen som nærledes. De vet hva de skal gjøre til enhver tid da de har daglig og (som oftest) direkte kontakt med lederen. Dette føler de er tilstrekkelig og en ok måte å jobbe på. Det kan derfor oppfattes som om de er ”lært opp” til å ”tro” på ledelse og følge lederen. Disse funnene er noe overraskende i forhold til tidligere studier om fjernledelse i SVV, samt mine egne tanker rundt fjernledelse. Min tanke var at de ansatte som nærledes ikke nødvendigvis brukte lederen mer ved samlokalisering. Dette kan bekreftes av funn gjort i en studie av Selvik (2004). Han fant at selv de ansatte som ser sin leder hver dag, og har mulighet til å snakke med lederen ansikt-til-ansikt, relativt sjelden gjør det. Dette står i kontrast til mine funn, der de ansatte som nærledes har daglig kontakt med lederen og setter pris på det tette samarbeidet.

Siste forventning om at man har klart for seg hva man skal gjøre på grunn av frister som settes av lederen, kan bekreftes av gruppen som nærledes. Til tross for at de føler mye frihet og ansvar rundt arbeidet, er de likevel styrt ut fra frister fra ledelsen. Men her er det viktig å poengtere at de ledete også setter frister selv. Jeg har ingen konkrete data som viser at fjernlederen setter frister for sine ansatte. Men da deres arbeid er såpass selvstendig, vil man kunne anta at hver enkelt setter fortløpende frister, samt jobber etter frister som inngår i andres sluttprodukter. Denne forventningen kan derfor ikke bekreftes eller avkreftes ut fra gruppen som fjernledes.

¹⁰ Det vil si ansatte fra en avdeling som sitter alene på sin lokasjon

At lederen har en sentral lederfunksjon ved tildeling av oppgaver, samt kontinuerlig oppfølging og frister, gir et signalement på at nærlederen driver oppgaveorientert ledelse. Høst (2009) og Yukl (2006) hevder at oppgaveorientert ledelse legger vekt på de resultatene og målene en virksomhet kan oppnå. Det samme fokuset kan knyttes til Selznick (1997) som hevder at lederen rolle er å definere mål og formål. Lederens fokus er rettet mot saks- og måloppnåelse, hvor resultater vektlegges tyngre enn relasjoner (Høst 2009). Dette ser vi eksempler på da nærlederen er opptatt av å tildele oppgaver og spiller en sentral rolle i spørsmål rundt oppgaver og oppgaveløsning. Dette finner vi ikke hos fjernlederen og gruppen som fjernledes. De ansatte har minimal kontakt med lederen rundt oppgaver, og jobber opp mot andre faggrupper. Her er det viktig å presisere at en leder som er oppgaveorientert, også kan være relasjonsorientert. Men en oppgaveorientert leder vil i mindre grad vektlegge relasjoner enn oppgaver.

5.2.3 Ansattes arbeidsinnsats

Følgende forventninger er knyttet til ansattes arbeidsinnsats, ut fra modellen om den ledelsessøkende medarbeider.

FJERNLEDELSE	NÆRLEDELSE
<ul style="list-style-type: none"> • Innsatsen til den enkelte vil være meget avhengig av lederens tilstedeværelse, blant annet som følge av lederens innvirkning på arbeidsmiljø og den daglige fordelingen av arbeidsoppgaver • Fjernledelse vil derfor kunne føre til lavere arbeidsinnsats og effektivitet da man ikke er samlokalisert 	<ul style="list-style-type: none"> • Sannsynlighet for høy arbeidsinnsats øker hvis og når den ansatte nærledes. • Samvær og samlokalisering med lederen føles trygt for den ledete. • Har man spørsmål knyttet til hvilke arbeidsoppgaver man skal utføre og hvordan de skal utføres, vil man kunne få svar med en gang

Funn:

Alle de tre punktene på høyre side i tabellen over kan bekreftes av gruppen som nærledes. Alle mener at deres arbeidsinnsats er høy, og de er tilfredse med det tette samarbeidet og samlokaliseringen de har med sin leder. Da de har daglig kontakt med sin leder, vil de kunne få raskt svar på de tingene de eventuelt lurer på.

De samme forventningene til funn finner vi ikke hos gruppen som fjernledes. Arbeidsinnsatsen til den enkelte betraktes også her som god, men den vil ikke nødvendigvis øke om man hadde vært nærledet. Da de ikke er samlokalisert med lederen, vil ikke mine data kunne gi svar på punkt nummer to, om samvær og samlokalisering føles trygt. Men jeg har heller ingen data som sier at de føler seg utrygg når de fjernledes. Da disse medarbeiderne sitter mange mil unna lederen er det ikke gitt at de får raskt svar på det de lurte på. Men informantene setter som krav at lederen skal være tilgjengelig, at det skal være lett å få tak i lederen til tross for at de ikke har mulighet til å nå ham direkte. Når man fjernledes og oppfattes som selvstendig med god kompetanse og kunnskap, kan det tenkes at behovet for bekreftelse og undring rundt ulike problemstillinger ikke er så stort. Det kan tenkes at de er flinkere til å ta opp flere ting samtidig, når tilgjengeligheten til lederen er begrenset.

I følge den ledelsessøkende medarbeider vil innsatsen være meget avhengig av lederens tilstedeværelse gjennom innvirkningen på arbeidsmiljøet og tildeling av oppgaver. To av fire ansatte som nærledes kan bekrefte denne forventningen. Den andre halvparten mener lederen har lite påvirkning på deres arbeidsinnsats. De motiveres av sitt arbeid, at det er givende og de ser resultater. Dette gir en indikasjon på at lederes tilstedeværelse ikke nødvendigvis er avgjørende for innsatsen. Dette kan kanskje tyde på at samlokalisering gir trygghet, men ikke er avgjørende for arbeidsinnsatsen. Det er derfor ikke gitt at de som nærledes er av typen ledelsessøkende medarbeidere. Det går også an å være en autonom medarbeider og likevel bli nærledet. Arbeidsinnsats blir derfor ikke påvirket dersom man fjernledes. Forventningen om at innsatsen til den enkelte er meget avhengig av lederens tilstedeværelse kan verken bekrefte eller avkreftes da det er stor variasjon i mine funn.

Mange av de samme funnene finner vi hos de fjernledete. De motiveres også gjennom arbeidet, sosiale faktorer og samvær med andre medarbeidere. Over halvparten i denne gruppen mener videre at arbeidsinnsatsen deres *ikke* er påvirket av lederen. De har mye driv, de er vant til å jobbe selvstendige, og ha kunnskap og kompetanse som gjør at de ikke trenger daglig oppfølging. Dette er tegn på at de motiveres ut fra det Herzberg kaller motiveringsfaktorer i sin Tofaktorteori. Motiveringsfaktorer er forhold som kan knyttes til behov som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Er disse faktorene tilstede vil de virke aktivt og fremme tilfredshet og produktivitet. Er de fraværende, vil det kunne føre til en nøytral tilstand (Kaufmann og Kaufmann 2003). Deres arbeidsinnsats vil derfor ikke svekkes når de fjernledes, så lenge de får ansvar, anerkjennelse og utviklingsmuligheter. Eksempel på dette finner vi i datamaterialet, der en informant sa:

At mitt bidrag gjør at vi får løst oppgavene våres, motiverer meg. Og at jeg får brukt kompetansen og kunnskapen min...

Dette er et interessant funn, da Selvik i sin studie av SVV i 2004 fant det motsatte. Selvik (2004) fant at de medarbeiderne som har lederen på avstand, i større grad vektlegger lederens betydning knyttet til motivasjon. På en annen side kan det her være nyttig å poengtere at man ikke vet om man hadde jobbet bedre, både med hensyn til motivasjon og påvirkning, dersom man hadde vært samlokalisert med lederen. En informant som fjernledes sa

... Det kan godt hende jeg kunne jobbet bedre hvis jeg hadde jobbet tettere på lederen, men det vet man ikke...

Dette sitatet viser at det er vanskelig å måle motivasjon. Herzbergs Tofaktorteori legger vekt på motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer¹¹. Hvilke faktorer som har størst innvirkning på den enkelte er veldig individuelt, og derfor veldig vanskelig å måle.

Verken de nærledete eller fjernledete kan bekrefte de to forventningene på venstre side i tabellen. Det er stor variasjon hos de nærledete, da enkelte mener at deres arbeidsinnsats er avhengig av lederes tilstedeværelse, mens andre mener det motsatte. Over halvparten av de fjernledete mener deres arbeidsinnsats ikke blir påvirket av lederen. Disse svarere gir derfor ikke grunnlag til å svare på om fjernledelse fører til lavere arbeidsinnsats og effektivitet.

5.3 Den autonome medarbeider

Den autonome medarbeider kan også karakteriseres med utgangspunkt i samme aspekter som den ledelsessøkende medarbeider. Men til forskjell fra den forrige modellen tas det her utgangspunkt i at medarbeiderne ønsker fjernledelse fremfor nærledelse. Forestillingene blir derfor at denne type medarbeider *kan* fjernledes, *vil* fjernledes, men at de nødvendigvis ikke *må* ledes. Kanskje de heller kan *styres*?

Disse forestillingene bygger på fjernledelse ut fra et kompetansenivå som betraktes som relativt høyt, den enkeltes selvstendighet, samt spørsmålet om behov for lederskap når medarbeiderne oppfattes som autonome. Denne type medarbeider kan omtales som kunnskapsmedarbeider. I teorikapittelet (kap.2) er det utledet forventninger til funn ut fra denne modellen. Dette delkapittelet vil derfor diskutere om mine forventninger kan bekreftes

¹¹ "Blant de viktigste hygienefaktorene finner vi fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Når disse hygienefaktorene er gode, fjernes mistriksel" (Kaufmann og Kaufmann 2003: 58).

eller avkrefte ut fra innsamlet data. Det kan også tenkes at min empiri fra SVV ikke er godt nok til å belyse enkelte punkter.

5.3.1 Arbeidsmiljø

Forventningene som er knyttet til arbeidsmiljø, sett ut fra modellen om den autonome medarbeider, er oppsummert i tabellen nedenfor.

FJERNLEDELSE	NÆRLEDELSE
<ul style="list-style-type: none">• Arbeidsmiljøet betyr mindre for den enkeltes trivsel og prestasjon.• Man er vant til å jobbe selvstendig og være alene• Lederen har lite innvirkning på miljøet	<ul style="list-style-type: none">• Det er opp til den enkelte å danne et godt arbeidsmiljø på sin lokasjon, relativt uavhengig av lederen• Arbeidsmiljøet kan oppleves som litt klebrig, da miljøet og den daglige kontakten med lederen kan virke litt ”påtrengelig”

Funn:

Data fra de nærledete kan ikke bekrefte forventningen om at arbeidsmiljøet betyr mindre for den enkeltes trivsel og prestasjon. De er alle opptatt av å ha et godt arbeidsmiljø på sin arbeidsplass. De er flinke til å respektere og inkludere hverandre da folk oppfattes som omgjengelige. Enkelte trekker fram at arbeidsmiljøet på deres nåværende arbeidsplass er det beste miljøet de har vært en del av. Arbeidsmiljøet er med andre ord en viktig faktor for trivsel og prestasjon, og vil sannsynligvis ikke endres dersom de hadde blitt fjernledet.

Samme forventning kan også avkrefte av gruppen som fjernledes. De mener også at de har et godt arbeidsmiljø der det er god tone, de har kollegaer rundt seg som gjør det hyggelig og trivelig på jobb. De forteller blant annet om turer og sosiale arrangementer som gjør at hver avdeling får sin egen historie som man kan ”leve lenge på” i ettertid. Dette er interessante funn, da de står i kontrast til hva Colbjørnsen (2009) mener om arbeidsmiljøet til en kunnskapsarbeider. Han hevder at kunnskapsmedarbeidere er mest ”lykkelige” når de lykkes i arbeidet sitt, noe som gir en indikasjon på at miljøet rundt de ansatte spiller mindre rolle. Så lenge de kan sitte uforstyrret å jobbe med sine arbeidsoppgaver, vil de være lykkelige

At hver avdeling får sine egne historier som de kan ”leve på i ettertid”, kan ses i sammenheng med identitet i historier og fortellinger. Kvåle og Wæraas (2006) hevder at når slike historier blir til vil man kunne bekrefte sin egen og organisasjonens identitet. Man kan si at veien til å forstå en organisasjons identitet er å gå gjennom de ansatte. Denne identiteten kan derfor studeres ut fra ulike fortellinger som de ansatte produserer om seg selv og om organisasjonen (Kvåle og Wæraas 2006). Det at alle informantene uoppfordret trakk frem de samme turene, kan være et tegn på viktigheten rundt slike historier. Det kan derfor stilles spørsmålsteget ved forholdet mellom identitet og miljø. Kanskje kan det være slik at identiteten er viktigere enn miljøet, at det er viktigere å ha en identitet og tilhørighet enn et godt miljø. Informantene som sitter på singellokasjoner fortalte at de følte mer tilhørighet til den avdelingen de jobbet under enn til lokasjonen de sitter på. Dette mener jeg derfor kan tolkes slik at identiteten spiller en like stor rolle som hva miljøet gjør i en fjernledelsessituasjon. Det finnes derfor andre faktorer enn arbeidsmiljø, som kan forklare trivsel og prestasjon.

At man er vant til å jobbe alene og være selvstendig kan bekreftes av de fjernledete. De seks informantene er ikke samlokalisert med lederen og sitter derfor på andre lokasjoner. Spesielt er det for to av informantene som sitter på singellokasjoner. Når man ikke er samlokalisert blir mye av jobben og ansvaret overført til den enkelte og man blir flinkere til å strukturere seg selv og planlegge.

Samme forventning kan avkrefte av de nærledete når det gjelder å jobbe selvstendig og være alene, da de er samlokalisert med lederen. Dette trenger allikevel ikke bety at de *ikke* er selvstendige, dersom de ville bli utsatt for fjernledelse. Men mine funn viser at denne gruppen fant flere ulemper enn fordeler ved fjernledelse. Enkelte var skeptisk til fjernledelse med henhold til kommunikasjon og mangel på tett kontakt mellom leder og den ledete.

At lederen har lite innvirkning på miljøet kan avkrefte av de nærledete. Funn viser her at lederens tilstedeværelse, samt det å være en del av miljøet på arbeidsplassen er noe alle setter pris på. Det at lederen for eksempel gir aksept til bruken av sosialkroker og selv benytter seg av dette tilbudet, har innvirkning på miljøet. De fjernledete mener samholdet og trivselen på arbeidsplassen ikke nødvendigvis blir bedre dersom man er samlokalisert med lederen. Allikevel er alle informantene enig om at lederen gjør ulike tiltak for å opprettholde ett godt miljø. Alle uttrykker at lederen er spesielt flink til dette. Gjennom slike tiltak vil lederen ha innvirkning på miljøet. Det blir derfor vanskelig å si at lederen har lite innvirkning på miljøet, da han har tiltak som indirekte har innvirkning på miljøet.

Forventningen om at det er opp til den enkelte å danne et godt arbeidsmiljø på sin lokasjon, kan bekreftes av gruppen som fjernledes. Flere nevner at det er opp til den enkelte å danne et godt miljø på den lokasjonen de tilhører. Det er et personlig ansvar å sørge for at man har det hyggelig, og at man ikke kan klandre lederen dersom miljøet ikke er bra. Disse funnene kan bekreftes av Colbjørnsen (2009). Han hevder at alle kunnskapsmedarbeidere har et medvirkningsansvar for å skape et godt arbeidsmiljø. Derfor er fokuset på lederens rolle rundt arbeidsmiljø begrenset. Gruppen som nærledes er som nevnt opptatt av at lederen er en del av miljøet og gir aksept til å benytte seg av tiltak som bedrer arbeidsmiljøet. Men min data sier ingen ting om at disse medarbeiderne ”forventer” at lederen som skal skape dette miljøet. Hvis ikke lederen er tilstede, ville miljøet likevel være bra. Da lederen daglig er en del av arbeidsmiljøet, er det vanskelig å si noe om hvordan miljøet ville vært dersom han ikke hadde vært der. Forventningen blir derfor vanskelig å enten bekrefte eller avkrefte.

De nærledete er tilfredse med arbeidsmiljøet og samlokaliseringen med lederen. De ga ikke inntrykk av misnøye med situasjonen slik den er i dag. Dette gir indikasjoner på at de ikke opplever arbeidsmiljøet som klebrig eller at kontakten mellom dem og lederen er ”påtrengende”. Det er vanskelig å gi et svar på om de fjernledete ville følt miljøet som klebelig og påtrengende, dersom de ble nærledet. Man vil kanskje tro at siden denne gruppen oppfattes som selvstendig og selvgående, ville de oppleve miljøet og lederen som klebrig og påtrengende. Men det er viktig å poengtere at selv om man er en kunnskapsarbeider og ønsker å jobbe alene og selvstendig, så kan man også være en sosial type.

5.3.2 Arbeidets art

Tabellen nedenfor oppsummerer forventninger til arbeidets art sett ut fra perspektivet som her benevnes den autonome medarbeider.

FJERNLEDELSE	NÆRLEDELSE
<ul style="list-style-type: none"> • Fordelingen av oppgaver blir i liten grad påvirket av at lederen ikke er samlokalisert med de ansatte • Medarbeideren er langt på vei ”selvgående” og sitter selv på den kunnskapen som skal til for å utføre arbeidet • Man er profesjonell og disiplinert, og vet selv hva man skal gjøre og lager sine egne arbeidsplaner 	<ul style="list-style-type: none"> • Den ledete vil kunne føle at man ikke får brukt sin kunnskap og kompetanse da man følger lederens delegering av oppgaver og ansvar. Dette kan virke frustrerende.

Funn:

Ser man på den første forventningen om at fordelingen av oppgaver i liten grad blir påvirket av at lederen ikke er samlokalisert med de ansatte, finner vi ulike funn i de to gruppene. Hos de ansatte som fjernledes, vil man kunne si at denne forventningen stemmer. Funn viser at de ansatte har kontakt med lederen et par ganger i måneden. Men det viser seg at de enda sjeldnere kontakter lederen dersom de har spørsmål rettet mot oppgaver og oppgaveløsning. Arbeidsoppgavene inngår delvis i andres sluttprodukter eller selvstendige oppgaver. Derfor er det få av informantene som rapporterer direkte til lederen. Dette kan derfor bekrefte at fordelingen av oppgavene i liten grad er påvirket av lederens tilstedeværelse.

Gruppen som nærledes har daglig kontakt med lederen. Når det gjelder spørsmål angående arbeidsoppgaver og oppgaveløsninger har de ukentlig kontakt. Selv om enkelte medarbeidere jobber opp mot andre faggrupper, virker det allikevel som at lederen får en ukentlig oppdatering på det som skjer. Ut fra dette må forventningen om at fordelingen av oppgaver i liten grad blir påvirket av lederen avkrefte, da de har ukentlig kontakt om oppgaver og oppgaveløsninger.

At fordelingen av oppgavene i liten grad blir påvirket av lederen, kan gi klare indikasjoner på at fjernlederen må ha en relasjonsorientert holdning til sine ansatte. Som nevnt i teorikapittelet (kap. 2), vil relasjonsorientert ledelse fokusere på samholdet mellom ledere og den ledete. Man ønsker fokus mot samhandling mellom de ansatte i virksomheten, i stedet for å ha et fokus på oppgaver og resultater. Den type atferd er sentral også når man skal lede kunnskapsmedarbeidere, som den autonome medarbeideren som nevnt vil kunne omtales som. Mintzberg (1998) hevder at ledere i liten grad kan benytte seg av tradisjonell ledelse når man forholder seg til kunnskapsmedarbeidere. Lederen er avhengig av å lede mer på arbeidernes prinsipper, da det er de som sitter med kunnskapen. Det betyr å inspirere fremfor å veilede. Mintzberg retter fokuset på det han kaller ”skjult lederskap”, fremfor ”åpenbar og tydelig lederskap”.

”... it seems that covert leadership [...] may be more important than overt leadership. [...] Perhaps we need a greater appreciation in all managerial work of this kind of covert leadership: not leadership actions in and of themselves – motivating, coaching and all that – but rather unobtrusive actions that infuse all the other things a manager does” (Mintzberg 1998:144).

Det neste punktet, om at medarbeideren selv sitter på den kunnskapen som skal til for å utføre arbeidet kan bekreftes av både de fjernledete og de nærledete. Alle informantene mener de har den kunnskapen og kompetansen som skal til for å utføre arbeidsoppgavene. Til tross for dette kan man få en oppfatning av at de fjernledete blir oppfattet som mer kunnskapsarbeidere enn de nærledete. En grunn til dette kan være lederens rolle for å skape rom og vekstmuligheter. For å fremme sine kunnskapsarbeidere kan en leder, i følge Hillestad (2000) legge til rette og sørge for rammebetingelser som for eksempel hjemmekontor, redusering av arbeidstid, lite detaljstyring og rapportering, som på sin side vil fremme de ansattes mulighet til å jobbe mer selvstendig, samt bruke sin egen kunnskap. Kanskje er det slik at det er de organisatoriske rammene som fremmer kunnskapsmedarbeidere, mer enn det lederne gjør?

Alle informantene vet selv hva de skal gjøre og lager egne arbeidsplaner. Dette gjelder både de fjernledete og de nærledete, og de anser samarbeidet med lederen som tilstrekkelig. Et interessant funn dukket allikevel opp. En av informantene som nærledes fortalte at han ønsket å sitte nærmere lederen fremfor å ha flere medarbeidere nært seg. På den andre side ville en av informantene som fjernledes heller ha flere medarbeidere nært seg enn lederen. Dette viser igjen den tvetydigheten som mitt datamateriale presenterer. På den ene siden finner man et ønske om mer ledelse, der den ledete ønsker nærhet til lederen. På den andre side et ønske om mindre ledelse, men flere medarbeidere på samme organisatoriske nivå. Her kommer modellene til uttrykk ved et ”rop om ledelse” på den ene siden, og ønsket om autonomi på den andre.

Jeg har ingen konkrete funn som tilsier at de ansatte vil føle frustrasjon dersom de ikke får brukt kunnskapen og kompetansen sin som følge av lederens delegering av oppgaver. Alle informantene føler at de har frihet og ansvar over eget arbeid. En informant som nærledes fortalte at det var mye frihet, men at det arbeidet man gjør er veldig styrt med frister som kontinuerlig settes. Blant de fjernledete trakk en informant frem at friheten og ansvaret enkelte ganger kan bli for stort. Dette kan tolkes slik at de som nærledes gjerne vil ha litt mer frihet fra sin leder, mens de som fjernledes enkelte ganger trenger mer delegering og kontroll. Igjen finner vi ønsket om mer ledelse på den ene siden, og ønsket om mer autonomi på den andre siden.

5.3.3 Ansattes arbeidsinnsats

Ut fra modellen om den autonome medarbeider og ansattes arbeidsinnsats, finner vi følgende forventninger:

FJERNLEDELSE	NÆRLEDELSE
<ul style="list-style-type: none">• Innsatsen holder seg godt hos den autonome medarbeider, selv om man ikke er samlokalisert med sin leder.• Det kan tenkes at man faktisk jobber bedre dersom man unngår å ha lederen ”hengende over seg” daglig	<ul style="list-style-type: none">• Man kan oppleve forstyrrelser fra lederen da man helst ønsker å jobbe selvstendig og uavbrutt. Dette kan påvirke arbeidsinnsatsen til den enkelte.

Funn:

Data fra de fjernledete kan bekrefte forventningen om at innsatsen holder seg godt, selv om man ikke er samlokalisert med lederen. Flertallet av informantene mener arbeidsinnsatsen deres ikke er påvirket av lederen. Dette blir begrunnet i at de har mye driv og at de selvmotiveres. Disse funnene står i kontrast til Rydal og Vollset (2001) sine meninger om arbeidsytelse og påvirkning. De hevder at man har grunn til å anta at en fjernleders oppfølging av de ansatte *vil* virke inn på arbeidsytelsen til den enkelte. Denne oppfølgingen bygger på lederens måte å kommunisere med den ansatte, hvordan de inkluderer og støtter dem (Rydal og Vollset 2001)

Til tross for dette viser mine funn at den samme påstanden verken kan bekreftes eller avkreftes i gruppen som nærledes. To av fire informanter mener lederen påvirker deres arbeidsinnsats gjennom tilbakemeldinger, samt å være en inspirerende person, noe som gjør at de yter bedre. De resterende mener innsatsen ikke påvirkes av lederen, da de motiveres av arbeidet i seg selv. Dette viser at forholdet mellom en leder og den ledete når det gjelder oppfølging som påvirker innsatsen, ikke er avhengig av om man fjernledes eller nærledes. Det kan derfor tenkes at det finnes andre faktorer som spiller tydeligere inn på innsatsen.

Jobber man bedre dersom man unngår å ha lederen ”hengende over seg” daglig? Mine data gir lite svar på dette. Men en informant fortalte at så lenge han fikk tildelt klare arbeidsoppgaver og jobbe i fred, så er det helt ok for han at lederen ikke er tilstede. Dette finner vi også eksempler på i litteraturen. Colbjørnsen (2001) hevder at mye saksbehandling og problemløsning krever ofte at man må jobbe uforstyrret, da det tar tid å komme i gang med en sak eller ett dokument dersom man blir forstyrret. Stadige avbrytelser vil derfor kunne skape

irritasjon og stress. Fjernledelse gjør det derfor mulig å øke konsentrasjonen om oppgaven, da man har mulighet til å skjerme seg fra medarbeidere og ledere. Mulighetene for å jobbe sammenhengende med en oppgave er derfor større ved fjernledelse enn nærledelse. Men denne type skjerming har også en bakside. Tom Colbjørnsen sier det slik:

”Prisen for dette er imidlertid at det kan være vanskelig å få rask tilgang til folk som kan gi råd og vink. Fjernarbeid skjermer en nemlig ikke bare fra å bli avbrutt; det avskjermer samtidig en selv fra å avbryte andre” (Colbjørnsen 2001: 38).

Til tross for at jeg ikke har noen konkrete data om informantene opplever forstyrrelser ved daglig ledelse, vil enkelte av mine funn antyde at fjernledete ville blitt forstyrret. Dette beror på at enkelte ikke har behov for lederens påvirkning da de er selvstendige, har kunnskap og mye driv. Men kanskje er det slik at medarbeidere som kan omtales som autonome og kunnskapsmedarbeidere har vanskeligheter med å akseptere at noen skal lede dem. Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001) hevder at kunnskapsmedarbeidere må ha frihet til å anvende sin kompetanse og utvikle den. Derfor kan det oppstå problemer dersom noen skal lede deres arbeid. De vil ikke ønske tett overvåking. Dette kan begrunnes i at lederen enkelte ganger mangler den kompetansen som kreves for å kunne kontrollere og foreslå faglige instruksjoner. Derfor kan det være en fordel at denne type medarbeidere sitter på egne lokasjoner der de selv avgjør hvem de vil innhente råd og støtte fra.

De ansatte som nærledes og ser på lederen som en inspirerende person, opplever nok ikke lederens tilstedeværelse som forstyrrende. De trives med å ha lederen i nærheten og benytter seg av lederens råd og veiledning gjennom daglig kontakt. De fjernledete vet ikke hvordan det er å ha lederen tilstede, da de har vært fjernledet i ni år. Dette har ført til at de har blitt selvgående og legger opp sin egen arbeidsdag. Selv om min data ikke er tilstrekkelig til å belyse den overnevnte antakelsen, har jeg på den andre siden ingen data som motsier dette.

I følge AFF lederundersøkelse fra 1999 mener åtte av ti ledere at deres underordnede ønsker lederens involvering, noe som viser at instruksjon og direkte styring fortsatt er en del av det forventingsbildet ledere må forholde seg til (Colbjørnsen et al. 2001). Denne undersøkelsen er høyst sannsynlig basert på forhold der ledere og ledete er samlokalisert, der fokuset er rettet mot lederne, som kan tenkes å ha som uutalt premiss at nærledelse er bedre enn fjernledelse. På tross av dette viser mine funn at flere som fjernledes ønsker tettere samarbeid med andre ansatte enn med lederen. Dette kan være et tegn på at lederens tilstedeværelse kan oppleves

som forstyrrende, da man helst vil jobbe selvstendig. Samarbeid med andre kollegaer er mer etterspurt. Inspirasjon og motivasjon for arbeidet hentes derfor ut fra andre medarbeidere enn fra lederen.

5.4 Avhandlingens påstander

Avhandlingens problemstilling er bygget opp rundt seks påstander som er knyttet til de tre avhengige variablene arbeidsmiljø, arbeidets art og ansattes arbeidsinnsats. Det er knyttet to påstander til hver variabel. Endelig vil analysen overfor kunne belyse, et stykke på vei bekrefte eller avkrefte avhandlingens seks forskningspåstander. Dette vil gi svar på avhandlingens andre problemstilling; hvordan og i hvilken grad fjernledelse har betydning for de som ledes.

5.4.1 Påstandene om arbeidsmiljø

Den første påstanden som omhandler arbeidsmiljø, tar utgangspunkt i relasjonen mellom leder og den ledete. Påstanden er:

Jo nærmere den ledete befinner seg i forhold til sin leder, jo bedre arbeidsmiljø.

Jo større avstand det er fra den ledete til lederen, jo dårligere arbeidsmiljø.

Påstanden kan verken tydelig bekrefte eller avkrefte av mine funn, da alle informantene, uavhengig av om de nærledes eller fjernledes, mener de har et godt arbeidsmiljø på sin arbeidsplass, og alle er opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø på sin lokasjon. Videre uttrykker de at lederens tilstedeværelse synes å ha lite innvirkning på miljøet. Flere informanter anser det som et personlig ansvar å skape et godt miljø. Dette kan derfor bety at samlokalisering av leder og ledete ikke nødvendigvis fører til et bedre arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø er en individuell oppfattelse, noe som gjør det vanskelig å måle. Det som oppfattes som et meget godt arbeidsmiljø for en person, kan "bare" være et ok arbeidsmiljø for en annen. Det vil derfor være vanskelig å slå fast hva som er et god kontra et dårlig arbeidsmiljø. Kanskje er det slik at arbeidsmiljøet oppfattes som "mer tydelig" når alle er samlokalisert og grupper av ansatte blir større? Dette kan ikke mine funn bekrefte, men funnene kan bekrefte at alle opplever å ha et godt arbeidsmiljø, uavhengig om man er samlokalisert eller ikke. Fjernledelse virker derfor å ha liten betydning på de ansatte når det gjelder arbeidsmiljø.

Den andre påstanden tar utgangspunkt i lederens rolle, og hva lederen gjør for å skape et godt arbeidsmiljø for sine medarbeidere. Påstanden er:

Jo større avstand, desto mer gjør lederen for å skape et godt arbeidsmiljø.

Jo mer fysisk samlokalisert leder og ledete er, desto mindre gjør lederen for å skape et godt arbeidsmiljø.

Det arrangeres sosiale sammenkomster for begge avdelingene jeg har studert, men jeg sitter igjen med ett inntrykk av at fjernlederen er mer bevisst på å skape et godt arbeidsmiljø for sine ansatte. Det er flere grunner til dette. For det første er fjernlederen en av de som selv arrangerer turer og sosiale sammenkomster. Turer og sosiale sammenkomster som arrangeres for de nærledete, er hovedsakelig arrangert av ansatte i ulike komiteer. For det andre er fjernlederen flink til å oppfordre sine ansatte til å gjøre hyggelige ting sammen, både i og utenom arbeidstiden. Dette er ikke like utbredt ved nærledelse. På en annen side kan det tenkes at de nærledete ikke har samme behov for store arrangementer, som det de fjernledete har. Kanskje vil lederens tilstedeværelse kompensere for turer og sosiale sammenkomster? Dette betyr ikke at nærlederen har mindre fokus på det å skape ett godt miljø, men at de tiltakene som gjøres er tilstrekkelige gitt den konteksten man befinner seg i. Påstanden kan bekreftes med forbehold om de sistnevnte antakelsene. Fjernledelse har betydning på de ansatte når det gjelder lederens rolle for å skape et godt arbeidsmiljø. En leder som fjernleder må være mer bevisst på miljøskapende tiltak. Påstanden kan derfor ut fra dette empirimaterialet bekreftes.

5.4.1 Påstandene om arbeidets art

Den tredje påstanden hevder at jo tettere samlokaliseringen er mellom leder og den ledete, desto mindre er ønsket om tettere samarbeid og kommunikasjon. Påstanden er:

Jo nærmere man sitter lederen, desto mindre er ønsket om tettere samarbeid og kommunikasjon med henhold til oppgaveløsning.

Jo fjernere man sitter i forhold til lederen, desto større er ønsket om tettere samarbeid og kommunikasjon med henhold til oppgaveløsning.

Funnene fra gruppen som nærledes kan avkrefte denne påstanden. Dette er begrunnet i at alle medarbeiderne er tilfredse med det tette samarbeidet de har med sin leder, det vil si ukentlig kontakt når det gjelder oppgaver og oppgaveløsning. Men dette funnet kan lett problematiseres. Til tross for at alle informantene i denne gruppen er tilfredse med det tette samarbeidet, mener de at de ikke er *avhengig* det. Alle informantene sier også de har mye frihet og ansvar, samtidig som de styres av mange frister.

Disse funnene er for meg overraskende, da jeg på forhånd hadde en antakelse om at de som nærledes ikke nødvendigvis ville benytte seg av lederens nærvær. Mine funn avkrefter denne antakelsen. Det at de nærledete er tilfredse med det tette samarbeidet kan tolkes som det å ha en oppdragende effekt på de ledete, der det nærmest ”forventes” at man skal spørre om hjelp, selv om man kunne funnet andre hjelpemidler på egenhånd. Medarbeiderne kan ut fra dette betraktes som en ledelsessøkende medarbeider. På den annen side poengterte nærlederen at han oppsøker sine medarbeidere oftere enn medarbeiderne oppsøker han. Det kan derfor tyde på at medarbeiderne ikke nødvendigvis har behov for det tette samarbeidet, men at type ledelse og den oppdragende effekt til å ”tro på ledelse” er årsaken til det tette samarbeid.

Påstanden avkreftes også av de fjernledete. Alle er tilfredse med dagens samarbeidet, og ønsker ikke tettere samarbeid. Dette kan man lese ut fra funnene der lederen prøver å ha ukentlig kontakt med de ansatte, mens det i realiteten er enda sjeldnere. Enkelte ønsker et tettere samarbeid, men da med flere medarbeidere enn lederen. En grunn til dette kan være at de fleste jobber med selvstendige oppgaver eller oppgaver som inngår i andres sluttprodukter. Derfor er det ikke behov for tett kontakt med lederen, da lederen i utgangspunktet har liten innvirkning på de enkelte oppgavene. Fjernledelse har liten betydning for de ansatte når det gjelder samarbeid og kommunikasjon. Behovet for samarbeid og kommunikasjon er ikke ”preget” av fjernledelse, da mine funn viser at etterspørselen er lik blant de som fjernledes og nærledes.

Den neste påstanden under arbeidets art ser på forholdet mellom prosess og autonomi. Påstanden er som følgende:

*Jo nærmere man sitter lederen, jo mer prosess.
Jo fjernere man sitter fra lederen, jo mer autonomi.*

Prosess ble, som nevnt i kapittel 1, definert ved at man får tildelt oppgaver av ledelsen, hvor det skjer en tilnærmet kontinuerlig oppfølging av hvordan de ledete utfører arbeidet. Dette mener jeg min empiri fra de nærledete gir gode svar på, da de har daglig og tett oppfølging av lederen. Oppgaver og oppgaveløsning er noe som de ansatte diskuterer med lederen, og arbeidet er veldig regelstyrt etter frister. Arbeidet til de fjernledete vil i motsetning til de nærledete bære preg av mer autonomi. De ansatte har lite kontakt med lederen med henhold til oppgaver og oppgaveløsning. De har mye ansvar og frihet og de bruker andre nettverk og faggrupper. Fjernledelse har derfor betydning på de ansatte ved at det fører til mer autonomi rundt de ledetes arbeid. Ut fra dette mener jeg min empiri kan bekrefte påstanden.

5.4.3 Påstandene om ansattes arbeidsinnsats

Påstanden som er knyttet til ansattes arbeidsinnsats omhandler tillit og motivasjon, der påstanden tar utgangspunkt i tillitsforholdet mellom leder og den ledete, og motivasjon for arbeidsinnsatsen. Påstanden er:

Jo fjernere man sitter fra sin leder, jo mer øker sannsynligheten for at den ledete gjør oppgavene riktig.

Jo nærmere man sitter sin leder, jo mer øker sannsynligheten for at den ledete gjør de riktige oppgavene.

Mine data er ikke gode nok til å kunne bekrefte eller avkrefte denne påstanden. Mine data skiller ikke tydelig nok på om de ansatte er mer opptatt av å gjøre oppgavene riktig eller det å gjøre de riktige oppgavene. Hvordan man jobber med oppgavene kommer ikke frem i mitt datamateriale, men lederne forteller at de har tillit til sine ansatte og stoler på at de gjør jobben sin.

De ansatte besitter selv den kunnskapen som er nødvendig for å jobbe på et selvstendig plan. Dette fører til at de ikke trenger føringer på hvordan de skal legge opp arbeidet. Det kan derfor ikke vites om de ansatte jobber mer for å gjøre de riktige oppgavene, fremfor å gjøre oppgavene riktig. Kanskje er det slik at de ansatte som ikke har kontinuerlig oppfølging av lederen, har mer styring over egen arbeidsdag. Hvordan de løser oppgavene er ikke så relevant, så lenge resultatet på oppgaven er tilfredsstillende. Tatt mine funn i betraktning vil det være vanskelig å si i hvilken grad fjernledelse har betydning for de ansatte i måten de arbeider på.

Avhandlingens siste påstand ser på forholdet mellom kommunikasjon og tilbakemelding ut fra om man er samlokalisert eller ikke.

Jo nærmere lederen, jo oftere er det kommunikasjon og tilbakemelding fra lederen til de ledete.

Jo fjernere fra lederen, jo sjeldnere er det kommunikasjon og tilbakemelding fra lederen til de ledete.

Jeg mener denne påstanden kan bekreftes av min empiri. Når man er samlokalisert med leder, vil det være relativt naturlig at det er jevnlig kommunikasjon mellom lederen og den ledete. På samme måte vil frekvensen på kommunikasjon være mindre når man fjernledes, da man ikke er samlokalisert og må anvende kommunikasjonsverktøy for å komme i kontakt med hverandre. Empirien viser delte meninger rundt tilstrekkeligheten ved tilbakemeldingene. Flere informanter fra begge gruppene mener lederne bør være mer bevisst på å gi jevnlig tilbakemeldinger, og ikke bare gi tilbakemelding når noe går galt. Fjernlederen mente riktignok at folk generelt tørster etter å få tilbakemeldinger og at det ikke går an å gi nok tilbakemeldinger. Det at mange jobber opp mot andre faggrupper og har arbeidsoppgaver som inngår i andres sluttprodukter, kan være en årsak til begrenset tilbakemelding fra lederen, som igjen fører til at kommunikasjonen uteblir. Fjernledelse har derfor betydning i den grad at tilbakemelding og kommunikasjon blir sjeldnere enn ved nærledelse.

KAPITTEL 6: AVSLUTNING – REFLEKSJONER OG IMPLIKASJONER AV FJERN- OG NÆRLEDELSE

I dette kapitlet vil refleksjoner som har vokst frem i avhandlingen finne sin plass. Jeg vil samle trådene og prøve å gi et svar på avhandlingens hovedproblemstilling, som er *fjernledelse – gjør det noen forskjell?* Her vil jeg også komme inn på *hvordan og i hvilken grad fjernledelse har betydning for de som ledes*. Jeg vil trekke frem viktige funn, samtidig som jeg kopleer dette opp mot avhandlingens teoretiske modeller. Videre vil jeg reflektere litt rundt fjernledelseslitteratur, som jeg anser for å være relativt teoriløst. Dette fører videre til enkelte implikasjoner av mine funn. Her vil jeg blant annet rette fokuset mot medarbeideren og reflektere rundt spørsmålet om ledelse. Et grunnleggende spørsmål på basis av denne avhandlingen er dette: trenger vi ledelse – og hva trenger vi ledelse til? Her vil jeg prøve å gi svar på hva fjernledelse egentlig er og reflektere litt rundt det jeg kaller ”samtidens rop på mer ledelse”.

6.1 Fjernledelse – gjør det noen forskjell?

Med utgangspunkt i mine data er det vanskelig å gi et klart og entydig svar på om fjernledelse gjør noen forskjell. Mye av dette skyldes trekk ved datamaterialet som er anvendt i avhandlingen. Avhandlingen er basert på en kvalitativ metode med et forholdsvis lite utvalg, men jeg mener at jeg med denne metoden fikk belyst det min problemstilling ønsker å finne svar på. Avhandlingen har å gjøre med fire aktørgrupper. Det er 1) de som nærleder, 2) de som blir nærledet, 3) de som fjernleder, og 4) de som blir fjernledet. Jeg vil i dette avsnittet tydeliggjøre hvordan mine data kan tolkes dit hen at fjernledelse faktisk gjør forskjell i forhold til de som ledes, men også hvordan fjernledelse berører lederne.

For det første gjør fjernledelse en forskjell i den forstand at det fremmer kunnskapsmedarbeidere. Begrepet kunnskapsmedarbeider er vanskelig å definere entydig, da alle vil oppfatte at de i større eller mindre grad vil falle innenfor denne kategorien. I denne avhandlingen har kunnskapsmedarbeider blitt definert ut fra høyere utdanning og kompetanse, fokus på eget fagfelt og selvstendighet. De ledete er med andre ord ikke avhengig av en leder som veileder og delegerer. Mine data indikerer at gruppen som fjernledes ikke er avhengig av lederen når det gjelder oppgave og oppgaveløsning. De reflekterer over at de er ”selvgående”, det vil si at de selv vet hvordan de legger opp arbeidet, og er i stand til å ta egne og fornuftige

beslutninger om hva som bør gjøres – og hvordan. De har høyere utdanning og kompetanse rettet mot sitt fagfelt. De betegnes derfor som kunnskapsmedarbeidere. For å fremme slike medarbeidere, må forholdene legges til rette. Fjernledelse må indirekte styrke de ansatte da lederen ikke har mulighet til kontinuerlig oppfølging og kontroll. Dette kan gjøres ved å gi frihet, støtte og målsetninger til de ansatte.

Kunnskapsmedarbeider kan selvsagt også bli ”utsatt” for nærledelse. I mine data er de som nærledes også en gruppe arbeidstakere med god kompetanse og kunnskap. Det er derfor ingen tvil om at disse er kunnskapsmedarbeidere. Til tross for dette, er det mitt inntrykk at type ledelse kan hemme synligheten av denne type medarbeiderne. Nærlederens daglige tilstedeværelse og kontinuerlig oppfølging kan gi et inntrykk av at de nærledete i mindre grad er kunnskapsmedarbeidere. Ved kontinuerlig oppfølging, kan det tenkes at medarbeiderne av og til vil føle at de ikke får gode nok muligheter til å utfolde seg og sin kunnskap. Men dette betyr ikke at de nærledete selv ikke føler seg som kunnskapsmedarbeidere. Videre har lederen heller ingen hensikt ved å *ikke* fremheve sine medarbeidere, men at måten å lede på, gjør at medarbeiderne de facto blir – og også kan oppleve seg som mer ”kontrollert”. Konklusjonen her kan derfor være at fjernledelse tydeliggjør kunnskapsmedarbeidere, mer enn det nærledelse gjør.

For det andre mener jeg fjernledelse gjør en forskjell med henhold til selvstendighet. Medarbeidere som fjernledes opplever jeg som mer selvstendige. Ved fjernledelse er man nokså alene på en lokasjon, og man er avhengig av å kunne jobbe selvstendig. Det er ingen leder som daglig tar kontakt rundt oppgaver og oppgaveløsning, eller andre ikke-jobbrelaterte saker. Medarbeider må derfor drive selvledelse. Colbjørnsen et al. (2001) definerer selvledelse slik; *”Medarbeidere søker seg fram til hva de synes er riktig å gjøre mer på egen hånd, og søker i mindre grad retningsangivelse hos en leder. Selvledelse er særlig aktuelt når underordnede selv har den kompetansen og de ressursene som skal til for å mestre jobben og karrieren på egen hånd”* Colbjørnsen et al. 2001: 64. Min empiri bekrefter langt på vei at de fjernledete gjør nettopp dette, og derfor er selvstendige. Videre legger fjernlederen til rette for å fremme de ledetes selvstendighet. Dette samsvarer med Bergum (2009) sin doktoravhandling, som konkluderer med at fjernledelse fører til mer selvstendige medarbeidere.

Jeg oppfatter også de nærledete i min studie som selvstendige medarbeidere. Allikevel mener jeg at dette ikke kommer klart frem av mine data. En årsak til det kan være at de ledete har

muligheten til rask kontakt og tett samarbeid med lederen, noe som fører til at de oppsøker og blir oppsøkt av lederen langt oftere enn de som fjernledes. Relasjonen mellom leder og ledete er slik sett nærmest kontinuerlig. Jeg sitter derfor med et inntrykk av at de nærledete nærmest ”oppdras” til å være mindre selvstendig. Dette kan være et tegn på at type ledelse hemmer selvstendighet. De nærledete er selvstendige, men kommer litt i skyggen av en type ledelse som legger føringer for hvordan man (bør) jobber. Konklusjonen er her at fjernledelse kan fremme selvstendighet, mens nærledelse kan hemme selvstendighet.

For det tredje mener jeg arbeidsmiljøet har stor betydningen ved fjernledelse. Mine funn viser at de som fjernledes er like avhengige av arbeidsmiljø og sosiale sammenkomster som det nærledete er. De er alle opptatt av å ha et godt arbeidsmiljø. Som nevnt anser jeg informantene som kunnskapsmedarbeidere. Colbjørnsen et al (2001) mener at kunnskapsmedarbeidere, som persontyper, kan bli omtalt som aktive og innovative, kritiske og selvstendige, samt noe selvbevisste og selvopptatt. Mine funn viser at selv om informantene oppfattes som kunnskapsmedarbeidere, er de ikke så selvopptatte at de ikke bryr seg om miljøet rundt dem. Mine data indikerer at viktigheten av arbeidsmiljøet synes derfor å stå like sterkt ved fjernledelse som ved nærledelse.

Lederne har ulike måter å prege arbeidsmiljøet på, enten gjennom daglig tilstedeværelse eller turer og sosiale sammenkomster. Deres påvirkning på arbeidsmiljøet fremstår ikke som avgjørende for å fremme et godt arbeidsmiljø, men heller ikke nødvendigvis hemmende. Da arbeidsmiljø er vanskelig å operasjonalisere og måle og langt på vei er en individuell oppfattelse, kan man verken si at fjernledelse eller nærledelse fremmer eller hemmer arbeidsmiljøet. Satt litt på spissen kan man si at fjernledelse gjør ingen forskjell med henhold til ansattes oppfattelse av miljøet. Arbeidsmiljøet er en viktig faktor som man er helt avhengig av, enten om man fjernledes eller nærledes.

For det fjerde sitter jeg igjen med ett inntrykk av at fjernledete ofte ikke har samme behov for ledelse som det en gruppe med nærledete har. I dette ligger det at så lenge man får tilstrekkelig klargjøring av arbeidsoppgaver, støtte og frihet, trenger man ikke særlig mer oppfølging. Det er mer behov for administrative retningslinjer¹² enn ledelse. Alle som fjernledes mener at behovet for ledelse ikke er så stort, så lenge man får informasjon og

¹² Administrative retningslinjer vil her si avklaring rundt hvordan arbeidsoppgaver skal være planlagt og fordelt og at organisasjon og rapporteringsveier er på plass. Ledelse menes her med motivering av ansatte, hvordan lederen må ta en tydelig posisjon for å vise pågangsmot slik at det utløser energi på de ansatte. Colbjørnsen et al. 2001.

retningslinjer rundt de oppgavene som skal gjøres. Det samme bekreftes av fjernlederen. Han mener at jo mindre selvstendig medarbeidere er, desto større er behovet for ledelse, og jo mer selvstendig medarbeidere er, desto mindre er behovet for ledelse. Det er altså type medarbeider som bestemmer om det trengs ledelse eller ikke.

Som en innvending mot dette, kan det tenkes at kunnskapsmedarbeidere har vanskeligheter med å akseptere at noen skal lede dem. De må ha frihet for å anvende sin kompetanse og utvikle den. Derfor kan det oppstå problemer dersom noen skal lede deres arbeid. Colbjørnsen et al. (2001) hevder at medarbeidere med høy kompetanse ikke vil akseptere tett overvåking. En grunn til dette er at lederen enkelte ganger mangler den kompetansen som kreves for å kunne kontrollere og foreslå faglige instruksjoner. Derfor kan det være en fordel at denne type medarbeidere sitter på lokasjoner der de selv avgjør hvem de vil innhente råd og støtte fra.

Den samme antakelsen om ledelse fant jeg ikke hos de nærledete. Her mener halvparten at de har behov for ledelse, mens den andre halvparten mener de ikke trenger ledelse. Årsaken til denne tvetydigheten kan skyldes at de har mer uklare forstillinger enn de fjernledete om hva det vil si å ikke bli kontinuerlig eksponert for ledelse. Nærledelse kan ha bidratt til en trygg tilværelse, slik at endring og frykt for det ukjente kan være årsak til at de mener ledelse er en nødvendighet.

Som en oppsummering kan man slå fast at fjernledelse har betydning i form av at det fremmer kunnskapsmedarbeidere, man blir mer selvstendig, arbeidsmiljøet er meget viktig og behovet for ledelse er avtagende. Disse funnene gir indikasjoner på at man er av typen autonom medarbeider, som er en av avhandlingens teoretiske modeller. At de som fjernledes faller inn under denne modellen, er for meg lite overraskende. Derfor anser jeg hovedfunnet i denne avhandling for å være at de nærledete *ikke* er av typen ledelsessøkende medarbeider. Jeg hadde en antakelse om at de nærledete var av type ledelsessøkende medarbeider, noe min empiri ikke kan bekrefte. De fleste av mine funn gir indikasjon på at alle ansatte tipper mer i retning mot den autonome medarbeider enn den ledelsessøkende.

6.4 Teoriløs fjernledelseslitteratur

Som mine funn antyder, er fjernledelse en godt integrert arbeidsform i SVV. Dette tror jeg ikke er spesielt for SVV, men for mange virksomheter både nasjonalt og internasjonalt. Til tross for at jeg tror fjernledelse er en utbredt ledelsesform, finnes det lite akademisk litteratur rundt fenomenet fjernledelse.

Hvert år publiseres det enorme mengder bøker og artikler om lederskap. En gjenganger ved disse publikasjonene er at de nærmest synes å ta for gitt at leder og ledete er samlokalisert. Dette mener jeg ikke gjenspeiler virkeligheten. Det er et empirisk faktum at leder og ledete i dag har stadig større grad av fysisk avstand mellom seg. Som følge av globalisering, rasjonalisering og fusjonering, er mange foretak, organisasjoner og bedrifter spredt ut i verden. Dette gjør det nødvendig å måtte lede sine medarbeidere på avstand. Videre har teknologien gjort det mulig å lede folk på avstand. Ledelselitteraturen må derfor rette fokus på at leder og ledete ikke nødvendigvis er i samme bygning, og derfor reflektere mer rundt de utfordringer, fordeler og ulemper som dette måtte innebære.

Samtidig tror jeg det er viktig å påpeke at *fenomenet* fjernledelse ikke er ukjent for mange ansatte i dag. Allikevel virker *begrepet* fjernledelse å være ukjent. Dette vil si at mange selv jobber under fjernledelse, men er ikke klar over at denne ledelsesformen kan betegnes som fjernledelse, eller tenker over hvor utbredt det er. De blir derfor usikre når begrepet blir nevnt. Mer fjernledelselitteratur vil derfor kunne rydde opp i denne uklarheten.

På samme tid som at jeg mener mye av ledelselitteratur er ”teoriløs” når det kommer til fjernledelse, tror jeg man samtidig kan snakke om en ”empiriløs nærledelsesteori”. Med dette mener jeg at ledelselitteratur i dag oftest har selve lederen som eneste omdreiningspunkt. Lite kan man lese om relasjoner rundt leder - ledete. På en annen side kan dette ”hvite hullet” i ledelselitteraturen begrunnes i fokuset på ledelse fremfor styring. Det kan virke som at fjernledelse for mange peker mer i retning av styring enn ledelse. Dette kan være en årsak til at fjernledelse er lite omtalt, da mesteparten av ledelselitteratur omhandler ledelse fremfor styring.

6.2 Fokuset på medarbeideren

Denne avhandlingen har hatt som hensikt å fremme betydningen av fjernledelse ved å ta utgangspunkt i medarbeiderne. I motsetning til tidligere ledelsesstudier som har fokusert på lederen, enten som person, dets rolle eller utfordringer, vil denne avhandlingen fokusere på medarbeiderne. Det er jo faktisk de som gjør jobben. I dag er fokuset på tradisjonell ledelse avtagende. Medarbeideren er blitt mer interessant med henhold til selvledelse og kunnskap. Dette er nye og viktige forhold som trenger en plass i ledelsesteorien. Fjernledelse må sees fra ”bottom up” og ikke ”top-down”. Jeg mener det derfor er på høy tid at fokuset på medarbeideren og forholdet mellom ledere og de som ledes blir fremhevet.

I tillegg til at fjernledelse tilsynelatende har vært oversett i litteraturen, er det enkelte som forbinder fjernledelse med noe negativt. Det er en tendens til at enkelte forskere og praktikere er skeptiske til fjernledelse. Fjernledelse virker til å være noe man helst ønsker å unngå. Dette er blant annet begrunnet med at relasjonelle forholdene mellom leder og ledete forsvinner. Tvert i mot, jeg tror slike forhold blir tydeligere og mer skjerpet. Fjernledelse er tuftet på selvstendighet, tillit, tilrettelegging og kommunikasjon. Slike relasjoner mener jeg blir tydeligere ved fjern- enn nærledelse. Derfor er det meget viktig å fokusere på at det fortsatt er og skal være en relasjon mellom leder og medarbeider når man fjernledes.

Avhandlingens egenutviklede modeller har som hensikt å løfte frem medarbeiderne, studere hvilke type medarbeider man kan oppfattes som, samt hvilke behov man etterspør ved ledelse. Hensikten med modellene var, i mine øyne, å gi en realistisk oppfatning rundt de ansattes behov for ledelse. Som funnene viser er det få som har et sterkt behov for ledelse. Som en implikasjon av dette kan man derfor stille spørsmålet; Trenger vi ledelse - og i så fall: hva trenger vi ledelse til?

6.3 Trenger vi ledelse – og i så fall: hva trenger vi ledelse til?

Dette er et spørsmål man ikke vil kunne få et entydig svar på – i alle fall ikke gjennom min avhandling. Det er et spørsmål der svarene selvsagt vil variere ut fra situasjonen man er i. På samme tid som dette spørsmålet er en implikasjon av mine funn, mener jeg det er verdt å belyse ytterligere med henhold til analytisk generalisering. Innledningsvis i teorikapittelet (kap.2) uttrykte jeg en anmodning om at vi går fra ledelse til styring, og at fjernledelse enten er en egen ledelsesform, eller en blandingsform av styring og ledelse. Jeg vil i dette avsnittet prøve å gi et svar på dette, samt reflektere rundt behovet for ledelse.

6.3.1 Hva er egentlig fjernledelse?

Ledelse blir av Røvik (2007) definert som ”*desentralisert, direkte og dialogbasert påvirkning primært utøvd i en relasjon mellom den enkelte leder og ansatt*”. Dette er noe jeg mener fjernledelse ikke utelukkende er, da fjernledelse i denne avhandlingen tar utgangspunkt i en geografisk avstand mellom leder og ansatt. Fjernledelse vil i mine øyne derfor relateres mer mot styring. Da det er geografisk avstand mellom leder og den ledete, vil man ikke kunne lede ansatte direkte og ha en direkte dialogbasert relasjon med dem. Når man sentraliserer ledelsen på et hovedkontor, leder man gjennom formelle strukturerer, prosedyrer og rutiner, som

relateres til styring. Ut fra dette kan fjernledelse erstattes med fjernstyring, da ledelsesmåten er rettet mer mot styring enn ledelse.

Ved å erstatte ledelse med styring kan man stilles spørsmålsteget om vi egentlig trenger ledelse. Gjennom min studie mener jeg at man har fått en mer moderat og realistisk oppfatning om dette. Kanskje er det slik at vi trenger ledere mindre i dag enn tidligere? Mange av mine funn synes å gi indikasjon på nettopp dette.

Faren med å erstatte fjernledelse med fjernstyring kan være at fokuset på den dialogbaserte relasjonen mellom leder og den ledete uteblir. Man frykter at det medmenneskelige fokuset forsvinner. Her kan man derfor stille spørsmålsteget ved hvordan type ledelse som bør utøves. Mine funn viser at ledere tar ansvar for å tilrettelegge for miljøskapende ting, noe de ansatte setter pris på. Etterspørselen etter mer direktivliknende påvirkning er minimal, og det synes å være et mindre behov for lederen når det gjelder oppgaver og oppgaveløsning. Det kan derfor stilles spørsmål om lederoppgavene er blitt av type miljøskapende enn direktivliknende påvirkning?

Vil vi så ha bruk for ledelse i fremtiden? Med en antakelse om at fjernledelse er utbredt og i større grad har blitt en vanligere måte å lede på, er det grunn til å stille dette spørsmålet. Teknologi og kunnskap kan til en viss grad "erstatte" den tradisjonelle ledermåten. Kanskje er det slik at man ikke føler et behov for ledelse lenger, og at dette må modereres når man snakker om fjernledelse?

Innledningsvis i teorikapittelet (kap.2) siterte jeg Napier og Ferris (1993) der de hevdet at det er gjort mange studier av fjernledelse, der få studier har ført til få, om betydelig konklusjoner. Det er det vanskelig å gi en entydig konklusjon på hva fjernledelse egentlig er. Men jeg tror man kan slå fast at den tradisjonelle ledelse vil kunne la seg erstatte av mer blandingsformer, der man kan hente gode egenskaper både fra styring og ledelse. Fjernledelse kan oppfattes som en blandingsform, da man både finner innslag av dialogbaserte relasjoner mellom den enkelte leder og ansatt, samt styring gjennom formaliteter, rutiner og prosedyrer.

6.3.2 Ropet på mer ledelse

Til tross for innsiktene ovenfor som drar i retning av å modifisere betydningen av nærledelse, lever vi i en tid der det nærmest unisont ropes på (mer) ledelse. Modellen om den ledelsessøkende medarbeider illustrerer dette, samt enkelte funn i datainnsamling. Forestillingene om at lederen har innvirkning på den ansatte er fortsatt fremtredene, og selv om fjernledelse visker ut betydningen av ledelse, er det mange som fortsatt søker etter ledelse

og tryggheten hos en leder. Dette finner vi eksempler på i doktoravhandlingen til Alice Juel Jacobsen (2009).

Jacobsen (2009) har forsket på implementering av blant annet en ledelsesreform i danske gymnasier, og har sett på hvordan lærere forholder seg til ideen om at de skal få en langt mer aktiv, tydelig og tilstedeværende ledelse. Denne doktoravhandlingen har interessante funn som kan knyttes til behovet for ledelse. I følge Jacobsen var det nemlig delte meninger blant lærerne. På den ene side ønsker lærerne mer og bedre ledelse. Dette blir blant annet begrunnet i at deres egen skole har mangelfull ledelse. Men på den andre siden, er det overraskende nok ingen som ønsker mer ledelse i forhold til sine respektive fagfelt og egne arbeidsoppgaver. Knytter vi dette opp til kompetanse og kunnskapsmedarbeidere, tror jeg allikevel dette ikke er så overraskende. De fleste moderne kunnskapsmedarbeidere vil nok ha et slikt tvetydig, ja, nærmest ”schizofrent” forhold til ledelse. Ansatte ønsker mer ledelse, og ledere er første forklaring på ansattes suksess eller fiasko. På samme tid vil ansatte ikke at ledere intervensjoner i nettopp deres kunnskaps- og kompetansefelt. Vårt eget fagfelt og oppgaver kan oppleves som nærmest ”hellig”, og man vil ikke slippe noen inn i det.

Behovet for ledelse trenger ikke nødvendigvis komme fra de ansatte. Lederens behov for bekreftelse på sin rolle, i en tid der de vet at behovet for ledelse er avtagende, spiller en vesentlig rolle. At nærlederen i min avhandling føler han oppsøker sine ansatte oftere enn det de ansatte oppsøker han, kan være et tegn på at behovet for tradisjonell direkte ledelse ikke er nødvendig, men at lederen er redd for at sin rolle vil forsvinne. Derfor er man ekstra oppmerksom på å ha en nær relasjon til de ansatte. Dette tror jeg ikke er spesielt for denne lederen, men for mange ledere i dag.

Som en avsluttende kommentar til denne avhandlingen er det fristende å konkludere med at fjernledelse er og vil fortsette å være utbredt. Dette til tross for at mange ikke synes å kjenne til begrepet fjernledelse. Men når fjernledelse blir innført, viser det seg at behovet for den tradisjonelle måten å lede og bli ledet på, er avtakende. Behovet for ledelse er med andre ord blitt mindre. Samtidig som enkelte er skeptiske til fjernledelse, viser mange av mine funn at de som fjernledes har det veldig bra. Flere sider ved fjernledelse fremhever medarbeideren på en annen og positiv måte enn ved nærledelse. Jeg ønsker derfor å avslutte denne avhandlingen med å stille det provokatoriske spørsmålet: fjernledelse; er det så farlig da?

KILDELISTE

Bøker og artikler

- Agervold, M. (1998). *Det psykosociale arbeidsmiljø. Fra videnskabelig arbeidsledelse til arbeidsmiljøpsykologi*. Aarhus Universitetsforlag, Århus.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. Oct 1996. Vol 39. No. 5, 1154-1184.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and proposed theory. *The leadership Quarterly*, Vol 13, Issue 6, 673-704.
- Bakke, J. W. (2001). Innledning. I Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (red.). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri (red.) (2001). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, USA (Orginalutgave 1938)
- Christensen, T., Lægroid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo, 2. utgave.
- Colbjørnsen, T. (2001). Fjernarbeid og regulering av arbeidsmiljøet. I Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (red.), *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Colbjørnsen, T., Drake I. & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskriftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Fagbokforlaget, Bergen
- Collinson, D. (2005). Questions of Distance. *Leadership, Sage publications*, Vol 1, 235-250
- Coupland, Justine (2003). Small Talk: Social Functions. *Research on Language & Social Interaction*, Vol 36, Issue 1 January 2003, 1-6
- Fayol, H. (1965). *Industriell och allmän administration*. PA Norstedt & Söners Förlag, Stockholm. (Fransk orginalutgave 1916)
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations. A critical introduction*. Oxford University Press, New York, 2. utgave
- Høst, T. (2009). *Ledelse – en helhetlig modell*. Universitetsforlaget, Oslo
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen, 3. utgave
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Gyldendal akademiske, Oslo (Engelsk orginalutgave 1997)
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og Identitet*. Det Norske samlaget, Oslo

- Mintzberg, H. (1998): Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*. November- December 1998, Reprint 98608. 140-147.
- Napier, B. & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, Vol 3, number 4, 321-357.
- Nævdal, J. (2001). Fjernarbeid – nye forutsetninger for ledelse? I Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (red.). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Ringdal, K. (2001). Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskaplig forskning og kvalitativ metode. Fagbokforlaget, Bergen.
- Rydal, H. & Vollset, H. (2001). Fjernarbeid som fungerer – hvordan få det til? I Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (red.). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, Oslo
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural and open system perspectives*. Pearson International Edition, New Jersey
- Selznick, Philip (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug. (amerikansk orginalutgave 1957)
- Taylor, F. W. (2005). *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse*. Vidarforlaget, Oslo. (Amerikansk utgave 1911)
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen. 2.utgave
- Weber, Max (2000). *Makt og byråkrati*. Gyldendal Norsk Forlag. 3.utgave
- Weisband, S. (2008). Research Challenges for Studying Leadership at a Distance i Weisband, S. (Eds). *Leadership at a distance. Research in Technologically-Supported Work*. University of Arizona. Lawrence Erlbaum Associates. Taylor&francis Group. New York.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Person Education International, New Jersey. 6. utgave

Doktoravhandlinger/masteroppgaver

- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers: Managerial communication over a distance*. Doctoral dissertation, Turku School of Economics, Finland
- Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* Akademisk avhandling. Universitetet i Tromsø
- Jacobsen, A. J. (2009). *Professioner, paradokser og strategier i organisatorisk forandring – et studie i tilblivelsen af det ny gymnasium*. Ph.d. –afhandling. Aalborg Universitet, Danmark
- Selvik, I. (2004). *Fjernledelse – å lede medarbeidere en sjelden ser*. Akademisk avhandling. Handelshøgskolen BI, Oslo

Rapporter/offentlige dokumenter/annet

- Agenda (2006): *Evaluering av omstilling til ny organisering av Statens Vegvesen*. 2006. Agenda utredning og Utvikling AS
- Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007). *(Fjern) ledelse i Statens vegvesen*. AFI-notat 1/2007. Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo
- Vegdirektoratet. (2002): *Vegdirektørens rammer og prinsipper for organisering av statens vegvesen*. Revidert etter behandling i hovedavtalemøte 27. Juni 2002. 28. Juni 2002, Vegdirektoratet

Nettsteder/elektroniske dokumenter

- Buisness dictionary. Definisjon på ”management by walking around”. Hentet 14.mai 2010, fra <http://www.businessdictionary.com/definition/management-by-walking-around-MBWA.html>
- Colbjørnsen, Tom (2009). Ledelse i universiteter og høyskoler – spesielle utfordringer. Forelesningsnotat fra BI. 12. mars 2009 www.uhr.no/download.php?objectId=5563
- Hillestad, T. (2000): Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. Fagartikkel, *Magma* - Årgang 3 Nr. 2, 2000. Hentet 17. mars 2010 fra <http://sivil.no/magma.asp?FILE=2000/02/062hillestad.html>
- Milum EnterprisesTM (2000-2010). *Leadership Levels*. Hentet 13. Februar 2010, fra Milum EnterprisesTM http://www.milum.net/strategic_leadership.htm

VEDLEGG

Vedlegg 1:

INTERVJUGUIDE TIL DE ANSATTE

BAKGRUNN

- 1) Hva er din nåværende stilling?
- 2) Hvor lenge har du arbeidet i nåværende stilling?
- 3) Hvor lenge har du til sammen jobbet i Statens vegvesen?
- 4) Hvilken utdanning har du etter videregående?

FJERNLEDELSE

- 1) Legger *du* noe i begrepet fjernledelse? Kan du eventuelt beskrive det du mener er det motsatt av fjernledelse.
- 2) Hvilke utfordringer kan du forestille deg at en leder har som driver fjernledelse?
- 3) Hvilke eventuelle fordeler kan du forestille deg en leder har som driver fjernledelse?
- 4) Hvilke eventuelle ulemper kan du forestille deg en leder har som bedriver fjernledelse?
- 5) Hvilke krav setter du til en leder? Kan du forsøke å begrunne kravene?
- 6) Kan du fortelle om en hendelse eller komme med eksempler på hva din leder gjør for opprettholde en god relasjon mellom deg og vedkommende?
- 7) Hvor ofte er du i kontakt med din leder, og hvilke kommunikasjonsmidler (direkte kontakt, e-post, tlf, videomøter, etc.) anvender du? Vil du si at det vanligvis er henholdsvis a) flere ganger pr. dag, b) en gang pr. dag, c) tre, fire ganger i uken, d) en til to ganger i uken. E) Et par ganger i måneden. F) Enda sjeldnere

ARBEIDSMILJØ

- 8) Hva vil du legge i begrepet "godt arbeidsmiljø"?
- 9) Kan du gi en beskrivelse av arbeidsmiljøet på din arbeidsplass? Gi gjerne eksempler på sterke og svake sider.
- 10) Kan du kommentere følgende påstand: "Fjernledelse kan føre til at ansatte føler isolasjon fra sin leder og andre medarbeidere" er du enig eller uenig i denne påstanden? Hvorfor?
- 11) Kan du kommentere følgende påstand: "Samholdet og trivselen blant ledere og ansatte er bedre når man er samlokalisert" Er du enig eller uenig i denne påstanden, og hvorfor?
- 12) Er din arbeidsplass preget av mye konflikter. Hva tror du kan være årsaken til at det er det/ikke er det?

- 13) Hva gjør dere/bør dere gjøre for å opprettholde trivsel og samhold på arbeidsplassen?
Hva gjør din leder, hva bør han/hun gjøre? Kan du gi noen eksempler?

ARBEIDETS ART

- 14) Kan du gi en kortfattet beskrivelse av dine arbeidsoppgaver?
- 15) Hvor ofte er du i kontakt med din leder når det gjelder spørsmål om arbeidsoppgaver/oppgaveløsning? Vil du si at det vanligvis er henholdsvis a) flere ganger pr. dag, b) en gang pr. dag, c) tre, fire ganger i uken, d) en til to ganger i uken. e) Et par ganger i måneden. F) Enda sjeldnere
- 16) Hvilken type kontakt vil du si at dette er? (direkte kontakt, e-post, telefon, møter etc.)
- 17) Føler du at du har tilstrekkelig kunnskap/utdannelse til å kunne utføre disse oppgavene på et selvstendig plan? Ja, absolutt, ja, til en viss grad, stort sett ikke, overhodet ikke.
- 18) Ønsker du deg ett tettere samarbeid med lederen/andre medarbeidere i din arbeidssituasjon når det gjelder arbeidsoppgaver og oppgaveløsning? Hvorfor/hvorfor ikke?

ANSATTES ARBEIDSINNSATS

- 19) Hvilke faktorer vil du si motiverer deg i arbeidet? Kan du liste opp tre, fire slike?
- 20) Føler du at du har frihet over ditt eget arbeid og ansvar?
- 21) Vil du si at din leder påvirker arbeidsinnsatsen din? På hvilken måte?
- 22) Hvordan får du tilbakemeldingen fra din leder? Føler du at tilbakemeldingen er tilstrekkelig og av god kvalitet?
- 23) På hvilken måte føler du deg sett og hørt?

Vedlegg 2:

INTERVJUGUIDE TIL LEDERNE

BAKGRUNN

- 1) Hva er din nåværende stilling?
- 2) Hvor lenge har du arbeidet i din nåværende stilling?
- 3) Hvor lenge har du til sammen jobbet i Statens vegvesen?
- 4) Har du tidligere hatt lederverv i Statens vegvesen?
- 5) Hvor mange ansatte leder du som ikke har en mellomleder mellom seg og deg?
- 6) Hvilken utdanning har du etter videregående?

FJERNLEDELSE

- 7) Legger *du* noe i begrepet fjernledelse?
- 8) Kan du eventuelt beskrive det du mener er det motsatte av fjernledelse?
- 9) Hva tror du er hovedforskjellene mellom det å lede ansatte på avstand mot det å lede ansatte som er samlokalisert med lederen sin?
- 10) Hvordan stiller du deg til denne påstanden: Det er egentlig ikke særlig forskjell på å lede folk på avstand som å lede folk man er fysisk samlokalisert med. Er du enig eller uenig i denne påstanden? Hvorfor?
- 11) Hvor ofte har du kontakt med dine ansatte? Vil du si at det er henholdsvis a) flere ganger pr. dag, b) en gang pr. dag, c) tre-fire ganger i uken, d) en til to ganger i uken e) et par ganger i måneden, f) enda sjeldnere
- 12) Hvilke kommunikasjonsmidler anvender du når du skal kontakte dine ansatte? (direkte kontakt, e-post, telefon, videomøter etc.) Kan du si noe om hvor hyppig du bruker de ulike kommunikasjonsmidlene og rangere hvilke du oppfatter som viktigst?

ARBEIDSMILJØ

- 13) Kan du gi en beskrivelse av arbeidsmiljøet på din arbeidsplass? Gi gjerne eksempler på sterke og svake sider.
- 14) Hva gjør du/bør du gjøre for å opprettholde trivsel og samhold på arbeidsplassen? Hva gjør de ansatte/ bør gjøre? Kan du gi noen eksempler?
- 15) Hva tror du de ansatte mener om deg som leder, hvilke egenskap har du?

ARBEIDETS ART

- 16) Hvor ofte blir du kontaktet av dine ansatte når det gjelder oppgaveløsning og arbeidsoppgaver? a) flere ganger pr. dag, b) en gang pr. dag, c) tre-fire ganger i uken, d) en til to ganger i uken, e) et par ganger i måneden f) enda sjeldnere. Føler du at du gir tilstrekkelig med hjelp og tid til dette?
- 17) Kan du beskrive din relasjon til medarbeiderne dine?
- 18) Hvilke faktorer synes du er viktige i ett leder- medarbeider forhold? (hvilke faktorer definerer et godt forhold)
- 19) Vil du si at du har holdt fast ved – eller kan hende tilpasset din lederstil etter hvert som du har lært nye ting i den prosessen. Hva har endret seg?

ARBEIDSINNSATS

- 20) Hvilke ”forhold” vil du si motiverer deg i arbeidet? Kan du liste opp tre, fire slike?
- 21) Hva gjør du for å påvirke dine ansattes arbeidsinnsats?
- 22) En utfordring med det å være leder handler om å gi tilbakemeldinger, og i enkelte saker kan det være ”negativt innhold”. Hvordan går du vanligvis frem dersom du må gjøre det? Hvilke kommunikasjonsmidler vil du anvende i en slik situasjon?
- 23) Gjør du noen konkrete grep for at de ansatte skal føle at du er oppmerksom på dem og deres arbeid?

Vedlegg 3: Hvordan spørsmålene i intervjuguiden er rettet opp mot å operasjonalisere forskningspåstandene

Avhengig variabel	Forskningspåstandene	Intervjuguide til ansatte	Intervjuguide til lederne
Arbeidsmiljø	<p><i>Jo nærmere den ledete befinner seg i forhold til sin leder, jo bedre arbeidsmiljø.</i></p> <p><i>Jo større avstand det er fra den ledete til lederen, jo dårligere arbeidsmiljø.</i></p>	Til denne påstanden fikk de ansatte spørsmålene som omhandler godt arbeidsmiljø, og om arbeidsplassen har et godt arbeidsmiljø. Dette er spørsmål 8, 9 og 11.	Til denne påstanden fikk lederne spørsmål rundt arbeidsmiljø og hva de gjør for å opprettholde trivsel og samhold. Dette er spørsmålene 13 og 14.
	<p><i>Jo større avstand, desto mer gjør lederen for å skape et godt arbeidsmiljø.</i></p> <p><i>Jo mer fysisk samlokalisert leder og ledete er, desto mindre gjør lederen for å skape et godt arbeidsmiljø.</i></p>	Denne påstanden retter seg mot lederen rolle i forhold til arbeidsmiljøet. De ansatte fikk spørsmål om hvilke krav de setter til sin leder og hva lederen gjør for å skape trivsel og et godt miljø. Dette er spørsmål 5 og 13.	For å finne svar på denne påstanden ble lederne stilt spørsmål om hva de gjør for å opprettholde trivsel og samhold, og hvilke egenskaper de tror de ansatte tillegger lederne. Dette er spørsmål 14 og 15.
Arbeidets art	<p><i>Jo nærmere man sitter lederen, desto mindre er ønsket om tettere samarbeid og kommunikasjon mht oppgaveløsning.</i></p> <p><i>Jo fjernere man sitter i forhold til lederen, desto større er ønsket om tettere samarbeid og kommunikasjon mht oppgaveløsning.</i></p>	Til denne påstanden ble det stilt spørsmål om samarbeid, kommunikasjon, både rundt oppgaveløsninger, men også ikke-jobbrelatert kontakt. Dette kommer frem i spørsmålene 7, 15 og 18.	Til denne påstanden ble det stilt spørsmål om kontakt, både rundt oppgaveløsninger, men også ikke-jobbrelatert kontakt. Lederne ble også bedt om å beskrive sin relasjon til medarbeiderne. Dette er spørsmål 16 og 17.
	<p><i>Jo nærmere man sitter lederen, jo mer prosess.</i></p> <p><i>Jo fjernere man sitter fra lederen, jo mer autonomi.</i></p>	Denne påstanden kan operasjonaliseres ved å stille spørsmål rundt kontakt, kunnskap og frihet over eget arbeid. Dette er spørsmålene 15, 17 og 20	Til denne påstanden ble det stilt spørsmål rundt kontakt, lederstil og påvirkning. Dette er spørsmål 11,16,19 og 21.

<p style="text-align: center;"><i>Ansattes arbeidsinnsats</i></p>	<p><i>Jo fjernere man sitter fra sin leder, jo mer øker sannsynligheten for at den ledete gjør oppgavene riktig.</i></p> <p><i>Jo nærmere man sitter sin leder, jo mer øker sannsynligheten for at den ledete gjør de riktige oppgavene.</i></p>	<p>Denne påstanden tar utgangspunkt i faktorer som motiverer de ansatte, samt lederens påvirkning på de ansatte. Dette er spørsmål 19 og 21.</p>	<p>Denne påstanden kan operasjonaliseres ved å stille spørsmål om hva lederne gjør for å påvirke ansattes arbeidsinnsats og lederstil. Dette er spørsmål 19 og 21.</p>
	<p><i>Jo nærmere lederen, jo oftere er det kommunikasjon og tilbakemelding fra lederen til de ledete.</i></p> <p><i>Jo fjernere fra lederen, jo sjeldnere er det kommunikasjon og tilbakemelding fra lederen til de ledete.</i></p>	<p>For å operasjonalisere denne påstanden fikk de ansatte spørsmål om hvordan de får tilbakemeldinger fra lederen og om det er tilstrekkelig. De fikk også spørsmål om de føler seg sett og hørt på arbeidsplassen. Dette er spørsmål 22 og 23.</p>	<p>Til denne påstanden fikk lederne spørsmål om tilbakemeldinger, og hvilke grep de gjør for at de ansatte skal føle seg sett og hørt. Dette er spørsmål 22 og 23.</p>