



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Fjernledelse, styrkes eller svekkes tillit mellom medarbeidere og ledere

Kandidat 3

Masteroppgave i Master of public administration - MPA STV-3909 November 2023

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Oppgavens struktur / disposisjon.....	2
2	NAV	3
2.1	Partnerskapet og partnerskapsavtalen.....	3
2.2	Hybrid arbeidshverdag	4
3	Teori	5
3.1	Ledelse: Nærledelse og fjernledelse	5
3.2	Kommunikasjon og ledelse	6
3.3	Fjernledelse.....	7
3.4	Nærledelse	9
3.5	Tillit	9
3.6	Mistillit	11
3.7	Autonomi	11
3.8	Arbeidsmiljø	12
4	Metode.....	13
4.1	Forskningsdesign	13
4.2	Fremgangsmåte og tilnærming	14
4.3	Intervju.....	14
4.4	Forberedelser og utvalg	15
4.5	Gjennomføring av intervju	16
4.6	Anonymitet og konfidensialitet	17
4.7	Reliabilitet, validitet og generalisering.....	18
4.7.1	Reliabilitet	18
4.7.2	Validitet.....	18
4.7.3	Generalisering	18

4.7.4	Forskningsetiske spørsmål	19
4.7.5	Forskning i egen organisasjon.....	20
4.8	Tematisk analyse	21
5	Funn og analyse.....	21
5.1	Informantenes definisjon på fjernledelse.....	21
5.2	Informantenes beskrivelse av kommunikasjon og skapelse av relasjoner	22
5.3	Informantenes opplevelser av tillit	24
5.4	Informantenes opplevelser av autonomi.....	28
5.5	Informantenes opplevelser av arbeidsmiljø.....	32
5.6	Hvordan styrkes eller svekkes tilliten mellom leder og medarbeider gjennom lederens utøvelse av fjernledelse.....	34
6	Konklusjon og avslutning.....	36
7	Referanseliste	38
	Vedlegg	41
	Informasjonsskriv og samtykke	41
	Samtykke.....	45
	Intervjuguide medarbeider	46
	Intervjuguide leder	47

Forord

I 2018 startet jeg på denne erfaringsbaserte masteren, og nå er oppgaven endelig ferdig. Det har vært en læringsrik prosess der jeg har fått innsikt i et spennende tema. Jeg har balansert skriving av masteroppgaven med arbeid, fritid og familieliv, og for å klare dette har jeg måtte få støtte og oppmuntring fra andre rundt meg.

Jeg ønsker først å takke min veileder, Anne Kamilla Lund, som har gitt meg gode råd, støtte inspirasjon. Hennes konstruktive tilbakemeldinger har rettledet meg hele veien. For å kunne skrive denne oppgaven har jeg måtte ha informanter, og jeg vil takke dem for at de har tatt seg tiden til å la seg intervju slik at jeg har fått mulighet til å skrive denne oppgaven. Jeg må også takke min arbeidsgiver som har tilrettelagt slik at jeg har fått bruke tid til å skrive oppgaven, fått sitte på jobb etter arbeidstid og de har vært støttende i min prosess. Min ektefelle og mine barn må også takkes. De har heiet på meg, hørt på meg, oppmuntret meg og tatt unna mer i hjemmet mens jeg har jobbet med å nå målet mitt. Den tålmodigheten de har hatt når jeg har vært dypt inni tankerekker, sovner med bøker i fanget og ikke deltatt i sosiale aktiviteter på grunn av jeg valgt å studere, er helt fantastisk.

Takk alle sammen.

Bjørg-Eva Eliassen Hamsund

1 Innledning

NAV er navnet på Arbeids- og velferdsetaten. I NAV samarbeider stat og kommune om å tilby et kontaktpunkt til den offentlige arbeids- og velferdsetaten. «NAV's samfunnsoppdrag er å bidra til sosial og økonomisk trygghet og fremme overgangen til arbeid og aktivitet. Målet er å skape et romslig samfunn, et romslig arbeidsliv og et velfungerende arbeidsmarked.» (<https://www.nav.no/hva-er-nav/nm>)

For å få dette til, har NAV vært organisert på ulike måter. I dag er det sådan alle Norges kommuner skal ha et NAV kontor som betjener både statlige og kommunale tjenester. Lovverk som anvendes er i stor grad forvaltningsloven, folketrygdloven, sosialtjenesteloven, arbeidsmarkedsloven og NAV-loven.

Norge har 359 kommuner, og alle skal ha et lokalkontor der brukere skal kunne møte ansatte fra både den statlige og kommunale tjenesten. 24 av kommunene har innbyggertall under 1000, og 10 av disse kommunene er fra Nordland, Troms og Finnmark. Ifølge SSB har Nesseby for eksempel kun 854 innbyggere, Hasvik har 964 innbyggere og Røst har 469 innbyggere (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2023).

Hvert NAV kontor har en leder og flere ansatte under seg. I mindre kommuner er det kanskje bare en leder med to ansatte for å ivareta kommunale og statlige arbeidsoppgaver, mens i større kommuner er det andre organiseringer for å kunne ivareta arbeidsoppgavene.

Kontoret der jeg jobber har det tidligere vært en leder, en nestleder, to fagansvarlige og medarbeidere fordelt under denne ledelsen. I senere tid er det gjort endringer i organiseringen slik at vi nå er en leder, og med to avdelingsledere som har fordelt medarbeidere under to avdelinger. Denne organiseringen innebærer at det er innført fjernledelse. De som blir fjernledet, blir fjernledet av to avdelingsledere og en leder.

På det seneste har det blitt mer og mer normalt å gjøre bruk av fjernledelse i NAV, selv om det kan være vanskelig å lede en stor organisasjon som er på et stort geografisk område (Kirkhaug 2019, s. 134). Når en leder går av med pensjon, erstattes denne stillingen av fjernledere fra større NAV kontorer. For eksempel har NAV Fauske blitt til NAV Indre Salten som betjener Fauske, Hamarøy, Sørfold, Saltdal og Beiarn, og NAV Alta har blitt til et NAV Alta som også betjener Kvænangen og Loppa. Ansatte får dermed ledere som kan sitte i et helt annet geografisk område uten tilstedeværelse på lokalt kontor hver dag. Teknisk utstyr og gode programmer i dagens kontorer gjør det mulig å fortsatt ha god dialog mellom leder og ansatte. Etter utbruddet av Covid 19 i 2020 ble mange ansatte sittende på hjemmekontor og

fjernledelse ble mer aktuelt enn noen gang. Erfaringen NAV kontorene fikk under pandemien kan påvirke tiden som kommer, spesielt når det kommer til ledelsesform, kommunikasjon, arbeidsmiljø, kultur og tilliten mellom ledere og medarbeidere.

1.1 Problemstilling

Over flere år har jeg arbeidet som fagansvarlig ved et lokalt NAV kontor og etter den seneste omorganisering fikk jeg ny avdelingsleder. Det ble en større endring idet flere kommuner slo seg sammen, og NAV overtok en del mindre NAV-kontor ute i distriktene. Medarbeiderne må nå samarbeide med flere andre som ikke sitter på samme geografiske område og fjernledelse er blitt etablert. Erfaringen min er at det til tider kan være vanskelig å få en god dialog mellom medarbeidere og ledelse via Teams da viktige og gode samtaler ofte skjer i sosiale sammenhenger på pauserom eller etter møter. I tillegg er det vanskeligere for en leder å se medarbeidernes reaksjoner etter møter dersom leder ikke er tilstede i samme rom. Et eksempel på dette kan være at det gjennomføres medarbeidersamtale over Teams der det ofte tas opp utfordringer og problemstillinger den ansatte står ovenfor. Etter endt møte kan den ansatte ha reaksjoner som ikke fanges opp. Det kan også være tale om være faglige uenigheter i brukersaker som kan gjøre ansatte opprørt som ikke blir fanget opp av leder. I tillegg må ledere stole på at medarbeiderne gjør jobben – noe som ikke kan kontrolleres når de blir ledet på et helt annet geografisk område og kanskje jobber fra et hjemmekontor. Med utgangspunkt i overstående utfordringer undersøker jeg i denne masteroppgaven følgende:

Hvordan styrkes eller svekkes tilliten mellom leder og medarbeider gjennom lederens utøvelse av fjernledelse i mindre NAV-kontorer? Hva er konsekvensene av dette?

Med utgangspunkt i problemstillingen er det relevant å sette søkelys på fjernledelse og kommunikasjon, og hvordan de forskjellige måtene man kommuniserer på og hvilke kanaler som anvendes, påvirker tilliten mellom leder og medarbeider. Dette handler også om arbeidsmiljø.

1.2 Oppgavens struktur / disposisjon

I kapittel 2 blir teori som gjelder fjernledelse, tillit, autonomi og kommunikasjon presentert

I kapittel 3 presenterer jeg metoden jeg har anvendt i forskningen. Jeg drøfter fordeler med kvalitativt intervju og studiets pålitelighet og gyldighet. Videre presenterer jeg analysemetoden.

I kapittel 4 blir intervjuene analysert og diskutert i lys av teorien om fjernledelse, kommunikasjon og tillit.

I kapittel 5 oppsummerer jeg studiets funn og drøfter implikasjoner for praksis og videre forskning.

Før jeg går til teorikapitlet gir jeg en kort presentasjon av NAV som organisasjon.

2 NAV

Navnet NAV kommer opprinnelig fra Nye Arbeids- og velferdsforvaltningen, men betyr nå Arbeids- og velferdsetaten. NAV ligger under Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Under NAV ligger det 8 avdelinger der 4 har en støttefunksjon, mens de 4 siste har en operativ funksjon. I de 4 operative avdelingene er det arbeid- og tjenesteavdelingen, ytelsesavdelingen, økonomi- og styringsavdelingen og den juridiske avdelingen.

Under Arbeid- og tjenestelinjen ligger de lokale NAV kontor som er i et partnerskap sammen med hver enkelt kommune.

2.1 Partnerskapet og partnerskapsavtalen

Dagens organisering av lokale NAV kontorer betyr at det er et NAV kontor i hver kommune for å kunne ivareta brukeres behov. Hvordan NAV kontorene er organisert er forskjellig, og er tilpasset den kommunen det står i. Partnerskapet, som består av fylkesdirektøren og kommunedirektøren, har det overordnede ansvaret for de lokale NAV kontor og samarbeider for å fordele kostnader, bruk av ressurser og komme til beslutninger som gjelder kontoret.

I NAV-loven (2006, §§ 13-14) er dette partnerskapet regulert, og det står blant annet at de skal ha felles lokaler og dekke alle kommuner. Oppgaver etter sosialtjenesteloven skal inngå i kontorets oppgaver, men også andre oppgaver kan inngås. Videre står det i § 14:

§ 14.Samarbeid og oppgavedeling

Kontoret skal opprettes ved avtale mellom Arbeids- og velferdsetaten og kommunen. Avtalen skal inneholde bestemmelser om lokalisering og utforming, organisering og drift av kontoret,

hvilke kommunale tjenester som skal inngå i kontoret, og hvordan kontoret skal samhandle med representanter for kontorets brukere og kommunens øvrige tjenestetilbud.

Avtalen kan inneholde bestemmelser om å utføre oppgaver på hverandres myndighetsområder. Departementet kan gi forskrift om rammene for slike bestemmelser, herunder om at en kommunalt ansatt leder skal ha rett til å utøve samme myndighet som en statlig leder ville hatt i saker om ansettelse, oppsigelse, suspensjon, avskjed og ileggelse av ordensstraff. Hvis kommunen delegerer sin myndighet til et interkommunalt organ eller en vertskommune, kan avtalen inngås med dette organet eller vertskommunen.

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-06-16-20/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1

Gjennom denne lovpålagte avtalen så har både staten og kommunen et likt ansvar og forpliktelse til å drifte de lokale NAV-kontorene, og de skal samhandle om å få løst oppgavene som kontoret mottar.

2.2 Hybrid arbeidshverdag

Statlige medarbeidere i NAV kan få mulighet til å få en avtale om hybrid arbeidshverdag. Det er lyst ut stillinger på NAV der det er beskrevet at det er mulighet til å ha en hybrid arbeidshverdag, og vi ser at det i økende grad blir brukt. Dette gir de ansatte mulighet til å ha avtalte dager de kan ha hjemmekontor, og hvilke dager de skal være på NAV kontoret. De som arbeider på hjemmekontor blir fjernledet, da leder og medarbeider ikke er på samme arbeidssted, de befinner seg gjerne på forskjellig geografisk område.

Ifølge arbeidstilsynet skal det skrives en avtale med arbeidstagere som jevnlig og mer enn en dag i uken har hjemmekontor. Avtale kommer i tillegg til ordinær arbeidsavtale og må inneholde omfanget av arbeidet, arbeidstid, varighet på avtale, vedlikehold og drift av utstyr, tilgjengelighet, mulighet til å si opp avtale, prøvetid og avklaring om taushetsplikt, saksbehandling, og oppbevaring av dokumenter (Arbeidstilsynet, 2023).

Det sier seg selv at det kan være vanskelig for små kommuner å ha tre ansatte, en kommunal, en statlig og en leder. Det kan bli store kostnader for et lite lokalsamfunn, i tillegg til at det kan være vanskelig å rekruttere ansatte til stillingene. Noen kommuner lager avtaler for samarbeid mellom NAV kontorene for å kunne gi forsvarlige tjenester, deriblant at større

NAV kontor fjernleder små NAV kontor. Det kan inngås interkommunalt samarbeid eller vertskommunesamarbeid.

3 Teori

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for sentrale begreper og skissere det teoretiske rammeverket som dette studiet baserer seg på. Kapitlet er strukturert på følgende måte: Først beskriver jeg kort forskjellige forståelser av ledelse. Her kommer jeg inn på begrepene nærledelse og fjernledelse og hvilke utfordringer og muligheter dette kan ha. Deretter presenterer jeg teori om tillit, herunder autonomi i arbeid. Videre setter jeg søkelys på forståelse av kommunikasjon. Til slutt kommer jeg inn på arbeidsmiljø.

3.1 Ledelse: Nærledelse og fjernledelse

Det er mange som har søkelys på hva ledelse er. Kirkhaug (2019, s. 16-17) forklarer at ledelse er vanskelig å definere siden forskning på ledelse er så kompleks og omfattende, og siden forskningsfeltet er i stadig utvikling og kommer i nye former. Selv om det ikke er noen entydig definisjon på ledelse, er det likevel noen elementer som ofte trekkes frem. Blant annet oppsummerer Berg (2008, s. 10) at ledelse er et virkemiddel for å oppnå mål og resultater, og at det er lederens lederstil som påvirker medarbeidernes tenkemåte og væremåte for å oppnå sine mål og resultater. For å oppnå dette så må leder skape tillit og involvere seg i medarbeiderne. Dersom resultatene og målene ikke blir nådd slik som forventet, så kan leder snevre inn den frihet som medarbeider har.

Skogstad og Einarsen (2015, s. 17-18) sier i stor grad det samme, men poengterer videre at ledelse foregår i en gruppe, og at det er sammenheng mellom hvor du er i organisasjonen og hvordan man skal lede gruppen. Ledelse er å styre prosessen i gruppen, og det er leder som har maktmidler til å instruere sine medarbeidere for å nå eller endre sine mål.

Ut ifra disse beskrivelsene kan man si at ledelse er et virkemiddel man bruker for å påvirke gruppen av medarbeidere for å oppnå eller endre organisasjonens mål og resultater. Ledere kan påvirke medarbeidergruppen gjennom lederstil, makt, tillit og involvering. Med andre ord handler ledelse i stor grad om påvirkning, og hvordan leder bruker sine ressurser for å oppnå de resultater og målene man har satt for organisasjonen. Leder har også en mulighet til å gi og ta fordeler som medarbeider har fått, deriblant frihet. Dette er en makt ledere har til å kunne

påvirke med de virkemidler de har. Jeg antar at leders påvirkning og dermed makt/tillitsforhold kan være redusert eller svekke, når leder og ansatte ikke befinner seg på samme sted og kan kommunisere direkte. Dette vil bli undersøkt og drøftet i denne oppgaven. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015 s. 426 – 428) så må ledere koordinere ulike interesser slik at de oppnår best mulig resultater samtidig som medarbeiderne ikke blir overbelastet, arbeidsmiljøet bli ivaretatt og de opplever at de har en meningsfull jobb. Ledere må utøve innflytelse på individnivå, gruppenivå og i sosiale systemer.

Basert på teori om fjernledelse og nærledelse så forventer jeg at det er både fordeler og ulemper med fjernledelse, og at denne undersøkelsen vil belyse hva som fremmer og hemmer fjernledelse. Fjernledelse er både mer effektivt og har flere økonomiske fordeler, men fjernledelse påvirker også kommunikasjonen mellom medarbeidere og ledere. Disse forholdene forventer jeg at både medarbeidere og ledere vil uttrykke noe om i undersøkelsen.

3.2 Kommunikasjon og ledelse

Kommunikasjon er en viktig del av samhandlingen mellom leder og medarbeideren. Hvordan man kommuniserer har betydning for hvordan involverer seg i hverandres arbeidshverdag, skaper tillit og oppnår ønsket resultater og mål.

Bergum (2014, s. 45) sier at kommunikasjon er viktig, og at den må være regelmessig, klar og man må være bevisst på hvordan man kommuniserer. Man kan anvende både ansikt til ansikt og andre kommunikasjonskanaler slik som epost, telefon, eller annet.

Tradisjonelt kommuniserer man ansikt til ansikt i arbeid, men nå i nyere tider, og kanskje spesielt etter pandemien, er det mer og mer vanlig at man bruker digitale kommunikasjonsarenaer som Teams, Skype, epost, tekstmeldinger og andre digitale og sosiale plattformer. Dette anvendes både mellom medarbeidere, mellom medarbeidere og ledelse og mellom organisasjoner og brukere, samt samarbeidspartnere.

Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001 s. 30) skriver at det snart ikke finnes grenser for hvordan teknologien kan påvirke hvordan vi arbeider på og at vi kanskje snart ikke trenger å møte hverandre, men heller arbeider fysisk adskilt.

Kommunikasjonen og måten ledere og medarbeidere kommuniserer på, er nettopp noe av det som påvirkes når det kommer til spørsmål om fjernledelse og nærledelse. Det kan tenkes at det er både positive og negative sider av det å kommunisere digitalt og kommunisere ansikt til ansikt. Jeg skal ta for mer meg dette når jeg i følgende avsnitt utdyper begrepene fjernledelse og nærledelse

3.3 Fjernledelse

Det er flere som har skrevet om fjernledelse, og hvordan fjernledelse kan forstås. Blant annet skriver Bjørnholt og Heen (2007 s. VI) at fjernledelse er «... når leder har en eller flere medarbeidere plassert annet sted enn der de selv har sin hovedarbeidsplass». Bakke (2001 s. 13) skriver at fjernledelse er når medarbeidere arbeider utenfor arbeidsgiverens lokaler, og Kirkhaug (2019, s.134) definerer fjernledelse som når medarbeider og leder avstandsmessig er langt fra hverandre.

Samlet sett så har jeg lagt til grunn at fjernledelse er når medarbeidere blir ledet av en leder som ikke er i samme geografiske område som medarbeider. I min oppgave vil dette si at leder ikke er fysisk tilstede på NAV-kontoret. Det kan være at leder er på et annet mindre kontor, ute i distriktet eller på et hjemmekontor. Begrepet «fjernarbeid» er i utgangspunktet en beskrivende etikett for arbeid som finner sted utenfor arbeidsgivers lokaler. Begrepet blir imidlertid også lett forbundet med en strategi for å endre arbeidslivet i retning av mer stedsuavhengig arbeid og ikke bare som en beskrivende betegnelse.

Fordelene med fjernledelse og fjernarbeid kan være så mye. Blant annet besparelser på kontorarealer, ansatte kan arbeide hjemme fra på tross av lette helseplager, medarbeidere som bor på værutsatte steder slipper å bli værfast når de skal til eller fra arbeid og lignende.

Colbjørnsen (2003 s. 128) argumenterer for at fjernarbeid gjør at medarbeidere har større frihet til å selv velge arbeidsplass så lenge arbeidsoppgavene tillater det. Medarbeiderne som har både myndighet og ansvar nok til å velge fjernarbeid for at arbeide mer konsentrert og sammenhengende, og gjennom dette få en mulighet til å utfolde og utvikle seg i jobben. Arbeidet i seg selv kan være en viktig arena for selvrealisering. Colbjørnsen (2003 s. 128) forklarer videre at medarbeidere som har hjemmearbeid er mer fleksibelt. Blant annet kan man gjøre seg selv mer tilgjengelig med telefoner, PC og annet elektronisk utstyr.

Det kan også være ulemper med fjernledelse og fjernarbeid, både for medarbeidere og ledere. Blant annet kan det bli mer reising for fjernledere som må oppsøke mindre kontorer, samtaler med medarbeidere må planlegges bedre og de hverdagslige og uformelle samtalene bli mer fraværende.

Arbeidspresset er dessuten med deg inn i hjemmet, og medarbeidere som er ambisiøs og engasjert i arbeidet sitt kan lettere bli utbrent og utslitt. De er mer ansvarlig for å sette grenser for sitt arbeid og arbeidstid. Arbeidsgiver kan utnytte de medarbeidere som ønsker å oppnå gode resultater. Dette er forhold som medarbeidere selv må balansere.

Dessuten er det en forutsetning for fjernledelse at leder og medarbeider kan kommunisere digitalt. Det er ingen tvil om at man nå kommuniserer mer digitalt, og da menes via Chat, Epost, fagsystemer og lignede. Det gir medarbeidere mulighet til å holde seg oppdatert i arbeidet sitt mye raskere enn å lese noe i en perm. Man kan sitte på et annet geografisk område å fortsatt holde seg oppdatert på f.eks. fravær, nye rutiner, retningslinjer, brukermapper, tilgjengelighet av medarbeidere og lese referater. Etter pandemien er hjemmekontor i større grad blitt brukt, og det gir muligheter til å arbeide hjemmefra dersom man er litt syk og kanskje litt smittsom, men allikevel i god nok form til å gjøre enkle arbeidsoppgave hjemmefra. Jacobsen og Thorsvik (2019, s.111-114) sier at det er mange fordeler med digitalisering, blant annet flere oppgaver vil bli utført av maskiner og det er behov for mindre ansatte til å utføre arbeidet, det blir en flattere hierarki siden beslutningsmyndigheten blir mer desentralisert og medarbeidere kan kommunisere mer direkte mellom hverandre og man har mindre behov for å snakke med mellomledere, man kan kommunisere mellom ulike enheter og avdelinger, informasjon blir mer tilgjengelig og i mer nåtid, leder har en større kontroll over arbeidet som medarbeidere utfører, og ansatte kan jobbe fra andre steder og dermed er det ikke like stort behov for fysisk bygning for å kunne arbeide. Kaufmann og Kaufmann (2015 s. 388) fremhever at det er flere fordeler med slike løsninger, blant annet anonymitet, ærlighet og at det går raskt. De mener videre at denne typen møter kan spare opptil 55 % tid når man sammenligner med andre mer tradisjonelle møter. Det er likevel også en del ulemper også med denne utviklingen. Blant annet må medarbeidere holde seg oppdatert på den digitale utviklingen, og det er ikke enkelt for alle, og kan derfor ekskludere ansatte som f.eks. er eldre og ikke klarer å følge opp denne utviklingen. I tillegg har ledere og medarbeidere behov for å ha kontakt med hverandre, en sosial kontakt. Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001, s. 30-33) forklarer at vi går inn i en tid der det det teknisk sett er mulig for noen bedrifter å ha medarbeidere som ikke treffes på en fysisk

arbeidsplass lengre, og kun er på en virtuell arbeidsplass. Derimot så er det noen forhold man også må ta hensyn til. I kreative prosesser så er man mer effektiv når man samarbeider ansikt til ansikt i grupper, i arbeid innen service og omsorgsarbeid er behov for fysisk nærhet, når man arbeider med problemløsninger og det er andre utfordringer tilknyttet problemstillingen så er det lettere om alle er fysisk tilstede for raske, spontane og kreative innspill. Sosial kontakt, atspredelse og tilhørighet.

3.4 Nærledelse

Hvis man tar utgangspunkt i at fjernledelse er ledelse av ansatte som ikke befinner seg på samme sted som leder, så kan man ta utgangspunkt i at nærledelse er når leder er lokalisert på samme arbeidsplass som sine medarbeidere. De befinner seg på samme geografiske område. Det vil si at ledere har mulighet til å kommunisere direkte med sine ansatte, ansikt til ansikt. Det er ikke behov for elektronisk kommunikasjonsverktøy for å kunne kommunisere med hverandre. Medarbeider og leder kan møte hverandre og ha uformelle samtaler på et pauserom sammen, man kan se hverandre sine aktiviteter, se kroppsspråk og høre tonefallet i samtale. Leder er tilstede i på arbeidsplassen og i samme miljø som medarbeiderne treffer hverandre på pauserommet, og kan lett dra innom hverandre sine kontor ved behov. Man ser hverandre, gir en sosial tilhørighet og skaper relasjoner.

Ulempene kan være at det kan ta mer av arbeidstiden, det er større forbruk av ressurser og man må være mer tilstede. Ifølge Bergum (2019, s. 51-52) så er det vanskelig for ledere å holde en regelmessig kommunikasjon med sine medarbeidere når man ikke har et ansikt til ansikt kommunikasjon. Det er kanskje spesielt vanskelig med personalsaker, og slike saker bør tas når man er fysisk samlet eller virtuelt.

3.5 Tillit

Tillit er en følelse man har, man har tro på en annen person, gruppe eller organisasjon. Man har tro på den andre, og det er basert på tidligere opplevelser og erfaringer. (2019, s. 44-45). Han argumenterer for at man kan forstå tillitt på to måter. Det kan være en *sosial betingelse* for å kunne utføre ledelse, og det kan være *et iboende element* og en byggestein i ledelse. Når man snakker om ledelse, så kan man ikke unngå å snakke om tillitt.

Hosmer (1995) identifiserer tillit i tre kategorier: Institusjonell tillit, kalkulert tillitt og relasjonell tillit. Med institusjonell tillit menes medarbeidernes tillit til organisasjonen, deriblant leder. Medarbeider har tro på at organisasjonen ikke blir å utnytte fortrolige opplysninger, at de er pålitelig og rettferdig. Kalkulert tillit er når det er forventninger om at leder eller en organisasjon tar beslutninger basert på hva som er fordelaktig for alle involverte parter kan dra nytte av beslutningen eller at det blir inngått en avtale. Det skal være rettferdig og balansert. Når det kommer til relasjonell tillit menes den tilliten som har utviklet seg mellom en leder og en medarbeider over tid. Det blir gjerne utviklet gjennom sosial støtte, og der sårbarhet og intime opplysninger blir delt (Referert i Kirkhaug 2017, s.88). Institusjonell tillit er viktig for at organisasjonen skal kunne opprettholde integritet, effektivitet, åpenhet, og ansvarlighet. Det bidrar til at sosial stabilitet i organisasjonen slik at medarbeidere kan sette søkelys på arbeidet som skal utføres. Kalkulert handler ofte om avtaler, kontrakter, straff og belønning. Eksempel på dette kan være at man stoler på at arbeidsgiver betaler ut lønn slik som står i avtalen, eller at man stoler på at man får utbetalt dagpenger dersom man blir arbeidsledig og leverer fra seg dokumenter som kreves. Brudd på avtale eller forventninger vil kunne ha konsekvenser. Relasjonell tillit er viktig for at man skal kunne ha et sunt og sterkt forhold mellom medarbeider og leder. Det er avgjørende for å kunne ha et profesjonelt forhold og et godt samarbeid.

Oppsummert kan man si at når man skal bygge en relasjon til noen andre er tillit en viktig del av relasjonsbyggingen, og den påvirker hvordan vi samhandler med den andre. Tillitt mellom medarbeidere og ledere har innflytelse på om organisasjonen oppnår ønskede resultater. Ifølge Thompson, Torsteinason, Brandtzæg og Thompson (2021) så er det derfor lønnsomt og effektivt å gi ansatte mer tillit, autonomi og frihet. Etter pandemien så virker det som at virksomheter frivillig gir fra seg kontrollen og tellingen de tidligere har hatt til sine ansatte. Videre sier de at kanskje avstand, mer autonomi og selvledelse er idealet, men at ledere allikevel må være nær. Man kan være på avstand, gi autonomi, tillit og frihet, men det er allikevel nødvendig med nærhet, trygghet og sikkerhet, og medarbeidere må vite at en leder er der når man trenger det, og det er først da effektiviteten og lønnsomheten av autonomi og frihet utløses. Dersom medarbeidere ikke opplever tilgjengelig leder når det er behov for det, kan oppleve at de er overlatt til seg selv, og økt stress. Det er altså kombinasjonen mellom frihet, tillitt, autonomi samtidig som at leder må være tilgjengelig og nær for at medarbeidere skal kunne oppleve trygghet til å utføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte (psykologisk.no, 2021).

Med bakgrunn i teoriene om tillit så ser vi at det er forhold som påvirker hverandre når det kommer til tillit mellom medarbeidere og ledere. Tillit er ikke bare tillit, men noe av det viktigste en leder har for å kunne utøve sitt arbeid og nå sine mål. Gjennom undersøkelsen så forventer jeg at elementene i tillit og hvordan medarbeidere og ledere blir på virket av tillit blir belyst. Det forventes også at informantene forteller litt om hvordan tillit skal opprettholdes og bevares.

3.6 Mistillit

Når man snakker om tillit, så må man også snakke om mistillit, da dette ofte blir ansett som det motsatte av tillit. Det er flere som snakker om mistillit, men jeg har konsentrert meg om to forfattere.

Ifølge Julsrud (2018, s. 32) så er mistillit både fravær av tillit, men også en tilstedeværelse av en negativ forventning til en annens atferd. Det blir sett på noe som man ikke ønsker, og er negativt, og noen mener det oppstår når man ikke klarer å bygge tillit. Tillitt er noe man bygger langsomt opp gjennom kontakt, men tillit kan raskt ødelegges av mistillit. Dersom mistillit er oppstått, så kan det være vanskelig og bydde tillit opp igjen.

Ut ifra denne beskrivelsen av mistillit så er det ikke urimelig å tenke seg til at det er en fordel å unngå mistillit når man fjernleder. Fjernledelse er allerede på avstand, og utfordringene med å bygge tillit igjen vil være krevende, og det forventes at mistillit vil bli indirekte belyst gjennom denne undersøkelsen.

3.7 Autonomi

Autonomi i et arbeid er når ansatte er selvgående og kan gjøre sine arbeidsoppgaver selvstendig. Man finner løsninger på arbeidsoppgaver, har en frihet til å utføre sitt arbeid på en selvstendig måte og kan styre sin arbeidshverdag på en måte som passer dem best. Det betyr at ledelse må ha tillitt til den ansatte, til at de kan utføre arbeidet sitt på en god måte og innenfor de rammer som er satt. Den ansatte styrer mer sin egen arbeidshverdag og de oppgaver som de skal utføre, og det er større frihet til å ta egne beslutninger. Ifølge Molstad og Spangberg (2017, s. 50) handler autonomi om styre sin egen arbeidshverdag, ta egne beslutninger, komme med innspill, ha handlingsrom, men at det er innenfor sin kompetanse

og den rollen man er i. Medarbeider vil oppleve tillit fra sin leder, der det blir gitt mulighet og frihet til å arbeide selvstendig. Jeg forstår det slik at både tillitt og autonomi er viktige momenter når det kommer til samarbeid mellom ledere og medarbeidere, når det kommer til både fjernledelse og nærledelse. Når det kommer til fjernledelse så er det viktig at medarbeiderne er autonome, slik at fjernledelse har sin effekt, men gjennom undersøkelsen så vil jeg også se på hva som kan skje dersom medarbeiderne får for mye frihet og hvordan dette påvirker de autonome medarbeiderne og de som har behov for mer oppfølging av sine ledere.

3.8 Arbeidsmiljø

Willadsen (2020, s. 27) har definert arbeidsmiljø slik:

Alle forhold ved arbeidet og arbeidsplassen som kan påvirke arbeidstakernes helse og trivsel – både positivt og negativt.

Han sier videre at de som er i miljøet er handlende mennesker, og at arbeidsmiljøet er noe man er med på å skape. Det vil si at vi som tilhører virksomheten har mulighet til å påvirke helse og trivsel på en positiv eller negativ måte. Arbeidsmiljø er noe som angår oss alle som er i arbeid, og det er arbeidsgiver som har hovedansvaret for at ansatte har et godt arbeidsmiljø. Arbeidsgiver har ansvaret for alle sine ansatte, om de arbeider på det lokale kontoret, er lokalisert på et annet kontor eller er på hjemmekontor. Ansatte skal føle seg trygg på jobb, de skal ha et forsvarlig arbeidsmiljø, tilgang til vernetjeneste, mulighet til fri ved fødsel, sykdom og lignende, bestemt arbeidstid, vern mot midlertidig ansettelse, oppsigelse og diskriminering. Arbeidsmiljøloven regulerer bestemmelsene og er en formålsparagraf. Arbeidsmiljø er noe man stadig må arbeide med og det er en pågående prosess. Ifølge Kirkhaug (2013, s. 43) så må ledere ha gode redskaper til å kunne for å ha god innflytelse, skape et godt arbeidsmiljø, ha god kvalitet i arbeidet, være effektiv og at ansatte og ledere har relasjon til hverandre.

Arbeidsgiver har et likt ansvar for hele virksomheten, ledere har også et ansvar for de medarbeidere som er på avstand. De redskaper skal på lik måte anvendes ovenfor medarbeidere som blir fjernledet.

Hermanrud (2016, s. 124-125) forklarer at tillit handler om gjensidighet og man kan få tillit av andre gjennom å vise integritet, varme og åpenhet. Når man arbeider sammen kan man få et arbeidsmiljø med tillit dersom man deler kompetanse og erfaringer, og man blir trygg på

den erfaringen man får sammen. Når man arbeider på forskjellige geografiske områder kan flere forskjellige kommunikasjonsverktøy anvendes for å styrke tilliten. Blant annet dele informasjon, erfaringer og kunnskap.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 440) så er det lettere å skape tillit og gode relasjoner når man er samlokalisert og kan ha ansikt til ansikt kommunikasjon. Dersom man skal fjernlede sine medarbeidere er det viktig at man først skal per relasjoner og blir kjent med hverandre.

På bakgrunn av teori om arbeidsmiljø så er dette noe som kan påvirkes av mange elementer, og at dette påvirker den enkeltes helse og trivsel på arbeidsplassen. Siden arbeidsgiver har et likt ansvar for alle sine medarbeidere, inkludert de som blir fjernledet, så er det ikke urimelig å forvente at dette er noe som både medarbeidere og ledere tar opp i undersøkelsen.

4 Metode

I dette kapittelet begynner jeg med en redegjørelse rundt forskningsdesignet og metoden jeg har valgt. Etter det går jeg over til fremgangsmåte, tilnærming, utvalg og kontakt med intervjuobjektene. Jeg forklarer videre hvordan intervjuene ble gjennomført. Til slutt skriver jeg om anonymitet, reliabilitet, validitet og generalisering, etikk, styrker og svakheter med metoden.

4.1 Forskningsdesign

Kvalitativ metode egner seg når man skal undersøke mennesker og man har begrenset med ressurser. Ifølge Jacobsen (2022, s.141) egner det seg da med et intensivt design som casestudie når man bruker kvalitativ metode.

Jeg ønsker å undersøke grupper av mennesker som har opplevd eller opplever fjernledelse i det daglig. På bakgrunn av dette så mener jeg kvalitativ metode vil være godt egnet. Det gir meg en mulighet til å undersøke fenomenet fjernledelse og hvordan det påvirker den som fjernleder og den som blir fjernledet. Ifølge Jacobsen (2022 s.143) er kvalitativ metode åpen og fleksibel og den gir mulighet til å følge opp informasjon man mottar underveis.

Utfordringene med kvalitativ metode er at det er ressurskrevende å innhente og analysere den

data man mottar. I tillegg kan man motta en stor mengde data og det kan bli vanskelig å se alle sammenhengene.

Jeg ønsker å undersøke hvordan ledere og medarbeidere på ulike NAV kontorer opplever fjernledelse, og har derfor valgt å gjøre semistrukturert intervju. Et semistrukturert intervju med intervjuguide kan være bra for å få lære om og forstå andres opplevelse av et fenomen.

4.2 Fremgangsmåte og tilnærming

Når det kommer til kvalitativ forskningsdesign så skriver Jacobsen (2022, s.38-39) at man kan skalere det fra to ytterpunkter. Induksjon er når man tar slutninger og antagelser på bakgrunn av utsagn fra enkeltindivider, observasjoner eller erfart. Deduksjon kan man si er det motsatte. Det er når man tar en slutning eller en antagelse på bakgrunn av noe man har kjennskap til fra før. Abduksjon er noe som er i en kontinuerlig veksling mellom induksjon og deduktiv tilnærming. Man veksler mellom teori og empiri gjennom hele undersøkelsen.

I denne undersøkelsen blir jeg å anvende en abduktiv tilnærming. Med dette så mener jeg at jeg starter med en problemstilling som jeg ønsker å undersøke. Jeg undersøker hva teorien sier om tema, og skaffer relevant empiri. De funn jeg får kan gi meg mer informasjon, som gir grunnlag for å innhente mer relevant teori og empiri.

4.3 Intervju

Det er flere måter man kan gjennomføre et kvalitativt intervju på. Man kan ha det fysisk, der jeg møter dem ansikt til ansikt, via videokonferanse, telefon, i en chat, eller per epost. Jeg har valgt å intervju 6 personer, der jeg har sendt ut informasjon prosjektet i forkant.

Informantene har samtykket og de har fått tilsendt en intervjuguide slik at de kan være forberedt på spørsmålene. Det har vært åpne intervjuer som er gjennomført via Teams. Jacobsen (2022 s. 167-168) skiller mellom ulike grader av åpne intervjuer der det er liten grad av struktur der det kan sammenlignes med en samtale, til et lukket intervju der det er faste spørsmål med svaralternativer. Siden jeg har laget en intervjuguide der det er spørsmål, men med muligheter for at informantene har muligheter til å komme med eksempler, så er det en middels grad av struktur i intervjuene (semistrukturerte intervjuer).

Intervjuene er delt i fire deler, der den første delen gjelder mer generell informasjon om informanten, og organiseringen av deres arbeidsplass. I den andre delen tar jeg opp tema fjernledelse og nærledelse og i del tre tar jeg opp autonomi. I siste del av intervjuene tar jeg opp tema tillit.

4.4 Forberedelser og utvalg

I denne oppgaven skal jeg studere i min i egen organisasjon, men avgrensner meg til NAV kontorer som er små, og blir fjernledet av større NAV kontor. Det er avgrenset til å gjelde lokale NAV kontor. Jeg henvendte meg til flere avdelinger, og fikk kontakt med tre ledere og tre medarbeidere som ønsket å delta i undersøkelsen. De 6 informantene ble informert om oppgaven, mitt valg av tema og informanter. Vi avtalte tid for intervju og det opplyst om at det ville foregå på teams og ville vare i inntil en time. Ingen av intervjuene er filmet eller tatt opp på lyd. Informasjon ble sendt til dem per epost og de fikk tilsendt intervjuguiden.

Navnene er pseudonymer	Stilling	Ansiennitet i NAV	Erfaring innen fjernledelse og nærledelse	Intervjutid
Alex	Leder	20 år	Har erfaring som leder ved lokalt NAV kontor i annen kommune. Har fjernledet et mindre NAV kontor.	1 time og 10 minutt
Chris	Leder	4 år	Har erfaring med å være leder på et annet NAV kontor, Er nå avdelingsleder, som fjernledere enkeltansatte som har hjemmekontor og er periodevis også annet NAV kontor.	1 time

Jone	Leder	12	Har i mange år arbeidet saksbehandler på NAV, før han ble avdelingsleder. Nå er han avdelingsleder for et mellomstort NAV-kontor som fjernleder andre mindre kontor i distriktet, i tillegg til at han fjernleder noen på hjemmekontor.	45 minutt
Iben	Medarbeider	8 år	Arbeider på et lite NAV kontor som er ute i distriktet.	40 minutt
Kim	Medarbeider	3 ½ år	Erfaring fra å bli både fjernledet og nærledet.	50 minutt
Une	Medarbeider		Har kun blitt fjernledet, men har enkelte dager de er på samme kontor som leder, og har derfor noe erfaring fra nærledelse.	1 time og 5 minutt

4.5 Gjennomføring av intervju

Jeg avtalte individuelle intervjuer med alle 6 informantene, og det ble satt av 1 time til dem alle. I utgangspunktet ønsket jeg å gjennomføre intervjuene innen 14 dagers periode, men på grunn av uforutsette hendelser i arbeidshverdagen og ferier, ble to av intervjuene utsatt til uken etter. Informantene ble innkalt via Temas, samtidig som de fikk tilsendt intervjuguide, informasjon og samtykkeskjema. Dette for å sikre at de hadde satt av tid til intervjuet, de var informert om hva de samtykket til og hvilke spørsmål som ville bli stilt. Årsaken til at intervjuguiden ble sendt i forkant, var at det ville gi informantene mulighet til å tenke litt på hvordan de ville svare, at de var forberedt, og at intervjuene skulle gå så lett som mulig. Min

antagelse var, at når informantene har fått tid til å tenke på svarene i forkant, vil kvaliteten på intervjuet bli bedre.

Alle intervjuene ble gjennomført innen timen som var satt av, og jeg skrev ned alle svarene som de ga. En av informantene hadde skrevet ned en del av svarene og sendte dette til meg med samtykkeerklæringen.

Jeg startet intervjuene med å presentere meg selv og prosjektet. Videre fortalte jeg at det var satt av en time, og at det var muligheter til å trekke seg underveis, eller etter intervjuet dersom de angret på deltagelsen. Jeg opplyste dem om at de ville være anonyme i oppgaven, og at det var viktig at de ikke navnga noen, opplyste om informasjon om andre ansatte og heller snakke om grupper slik at det ikke kunne bli gjenkjennbart. Etter intervjuene renskrev jeg notatene mine og lagret det på sikkert område. Noen av informantene hadde skrevet egne notater som de sendte til meg etter intervjuet.

4.6 Anonymitet og konfidensialitet

Anonymitet i kvalitativ forskning vil være vanskelig å kunne garantere helt sikkert. Man snakker med enkeltmennesker, sender henvendelser elektronisk, ringer dem og snakker med dem på teams. Jacobsen (2022, s. 50.51) skriver at i kvalitativ forskning vil være muligheter for å koble personer opp mot forskningen, men man kan gjøre det så lite sannsynlig som mulig. Forskeren kan ikke garantere for anonymitet, men man kan garantere så langt som mulig, og man snakker da om konfidensialitet.

For at jeg skal kunne gjøre forskningen så anonym som mulig har jeg gjort noen grep. Jeg har anonymisert informantene i både notater, innkallinger og annet material. Dette har jeg gjort ved å ikke oppgi hvilken kommune eller NAV kontor som er anvendt, ikke skrevet navn på informantene. I mine notater har jeg brukt egne navn som ikke er registrert andre steder, men som jeg har lært meg. Navnene har ikke tilknytning til personene. Notatene blir lagret på UiT sin database, som er passord beskyttet for å kunne logge seg inn på.

4.7 Reliabilitet, validitet og generalisering

Reliabilitet, validitet og generalisering i en undersøkelse er når man sikrer at undersøkelsen er pålitelig, gyldig og overførbar. Dette er tre viktige elementer for å sikre at undersøkelsen har god kvalitet.

4.7.1 Reliabilitet

Ifølge Busch (2021, s.62) så handler reliabilitet og pålitelighet om hvor godt vi har gjort undersøkelsen og om vi kan stole på data som er kommet frem i undersøkelsen. For at jeg skal kunne ha høy reliabilitet så må jeg ha gjort en undersøkelse der jeg har intervjuet alle på en mest mulig lik måte, med nok informanter. Dersom noen andre gjør samme undersøkelse på samme måte skal de kunne oppnå et likt resultat. Dette har jeg forsøkt å sikre ved å ta utgangspunkt i min intervjuguide og ved at beskrive min fremgangsmåte i dette metodekapittel.

4.7.2 Validitet

Ifølge Busch (2021, s.62) så handler validitet og gyldighet om data som vi får fra vår undersøkelse er i samsvar med den problemstillingen vi har satt for undersøkelsen. I denne oppgaven ønsket jeg å vite mer om hvordan tillitten mellom leder og medarbeider blir styrket eller svekket når det utøves fjernledelse. Det er da naturlig at jeg snakker med både medarbeidere og leder, og at jeg spør dem om hvordan de opplever at tillitten blir påvirket.

4.7.3 Generalisering

Ifølge Busch (2021, s.62) så handler generalisering og overførbarhet om at undersøkelsen også kan knyttes til annen populasjon eller til andre situasjoner. Jeg forstår det slik at undersøkelsen jeg har gjort skal kunne overføres til en større populasjon enn den jeg har undersøkt.

Denne undersøkelsen er gjort på forskjellige mellomstore lokale NAV kontor. Den kan gi indikasjoner på hva som skjer i større NAV kontor, eller andre enheter i NAV. Studien gir innsikt i opplevelser, forståelser og prosesser omkring fjernledelse, som også kan være relevant for andre lignende organisasjoner, som for eksempel sykehus, politi, tolletaten eller andre. Generaliseringen er viktig for forskningsprosessen, men for å sikre at konklusjonen har

gyldighet er pålitelig så må jeg være nøye med forsiktig med selve prosessen og opplyse om begrensingene i studiet. Da vil tolkningene av resultatene være mer nøyaktig.

Blant annet kan mine holdninger, erfaringer og væremåte påvirke hvordan jeg har tolket data, hvordan jeg har stilt spørsmålene eller hvordan intervjupersonene har opplevd meg. F.eks. kan intervjupersonene vært nervøse når jeg intervjuet dem, og de er blitt tilbakeholden for besvarelser. Jeg kan ha tolket dette som et ubetydelig spørsmål, noe som det ikke er behov for å følge opp, eller at dette er et tema som intervjupersonen ikke kjenner til eller forstår. På samme måte kan min væremåte kan påvirke intervjupersonens besvarelse, f.eks. måten jeg beveger meg på, stemmebruk og lignende. Slike forhold kan påvirke resultatene i undersøkelsen. Dersom samme undersøkelse blir gjort på mellomstore kontor, så kan resultatene bli annerledes siden denne undersøkelsen er gjort med mennesker, og vil derfor treffe andre mennesker med andre erfaringer og opplevelser.

4.7.4 Forskningsetiske spørsmål

I denne oppgaven har jeg undersøkt forskjellige NAV kontor, med 6 forskjellige personer. Det er ikke så mange, og det er derfor spesielt viktig at det ikke er gjenkjennbart i oppgaven. Jeg har ikke innhentet personsensitive opplysninger om informantene, ikke gjengitt hvilke kontor som er kontaktet, hvilke kommuner de har vært i og heller ikke gjengitt annen informasjon slik at opplysninger som er gitt ikke kan kobles til enkeltpersoner. I informasjonsskrivet jeg sendte til informantene ble det opplyst om hva de samtykket til, og de signerte samtykket før intervjuet ble gjennomført. Jeg har meldt inn undersøkelsen til Sikt, og det er godkjent. Jeg arbeider selv i NAV, og jeg har opplevd fjernledelse og nærledelse. Derimot så er det i liten grad jeg selv har opplevd fjernledelse, kun enkeltdager. Det er kanskje derfor jeg har interesse for tema og ønsker å vite mer om hvordan andre opplever dette. Undersøkelsene ble ikke gjennomført på egen arbeidsplass eller i samme kommune, og jeg kjente ikke informantene.

Ifølge Bosch (2021, s.63) så er informert samtykke og konfidensialitet to viktige tema innen forskningsetiske spørsmål som forskeren må vurdere før undersøkelsen. I tillegg må man tenke på hvordan konsekvenser undersøkelsen kan få for enkeltindivider og grupper.

4.7.5 Forskning i egen organisasjon

Jeg har valgt å forske i egen organisasjon, men ikke på egen arbeidsplass. Dette på grunn av at det har vekket en interesse i meg, og jeg har kjennskap til organisasjonen gjennom både mitt privatliv og som arbeidstager.

Ifølge Jacobsen (2022, s. 59) så kan det være både fordeler og ulemper med å gjøre undersøkelser på egen arbeidsplass. Han henviser til Gumusay & Amis (2021) når han sier at fordelene kan være

- informasjon er lettere tilgjengelig for de som kjenner organisasjonen.
- Informantene kan være mer åpne og tillitsfull
- Man kjenner til den uformelle strukturen og språket som brukes, og har dermed lettere for å ta kontakt med personer som kan gi informasjon.
- Forskeren kjenner organisasjonens historie og kan derfor lettere plassere informasjonen i en sammenheng.

Videre forteller Jacobsen at (2022, s.61) det også kan være ulemper med å forske i egen organisasjon, og jeg nevner noen. Han nevner for eksempel at vi kan være blinde for en del informasjon siden dette er noe vi er kjent med, og vi har en forståelse for hvorfor ting er som de er. Vi som er forsker, er forutinntatt. I tillegg kan det være vanskelig å holde en kritisk avstand til det vi studerer og de opplysningen vi mottar. Vi kan ha erfaring fra området, og egne meninger som farger hvordan vi mottar informasjonen. Informantene kan oppleve forskeren som partisk, om informantene blir mistenksomme. Dersom man plukker ut informanter etter informasjon man har, f.eks. gjennom den uformelle strukturen, kjennskap og lignende, så kan man miste mange andre viktige informanter.

Når jeg startet denne undersøkelsen, var jeg bevist på at jeg skulle gjøre dette i egen organisasjon. Jeg valgte å ikke undersøke noen i egen avdeling, men sendte ut forespørsler til flere forskjellige ledere i aktuelle NAV-kontor. Jeg hadde ikke noe nær tilknytning til kontorene, men kjente lett til størrelse, antall medarbeidere, til en viss grad hvordan de var organisert. Dette for å minimere muligheten for å være forutinntatt, og at informantene ikke hadde større kjennskap til meg. I forespørselen til lederne fortalte jeg litt om meg selv, bakgrunn for undersøkelsen, og hva jeg forsket på. Dette gjorde jeg for å få forslag til informanter som hadde relevante erfaringer innen tema som jeg hadde valgt.

4.8 Tematisk analyse

Tematisk analyse er en tilnærming som anvendes for at det skal være lettere og enklere å analysere funn. Ifølge Johannessen, Witzøe og Børve (2018 s. 278-282) handler tematisk analyse om å gruppere data i tema. Tema kan være basert på teoretiske begreper, men tema kan også oppstå som mønstre i datamaterialet.

Med utgangspunkt i mitt overordnede spørsmål, leste jeg gjennom mine intervju noter flere ganger. Jeg fremhevet (med forskjellige farger) ulike teoretisk-relaterte elementer, slik som kommunikasjon, tillit, autonomi, og fjernledelse. Deretter samlede jeg de forskjellige temaer og så på fellestrekk i det lederne og det medarbeiderne fortalte om. Jeg skriver dette frem i analysen under.

5 Funn og analyse

Formålet med dette studie er å finne ut om tilliten mellom leder og medarbeider fremmes eller hemmes ved fjernledelse. For å undersøke dette har jeg intervjuet en gruppe medarbeidere og ledere i NAV som har opplevd og utøvd fjernledelse, og hvordan dette kan påvirke tilliten. Målet med å gjennomføre intervjuene var å få høre deres erfaringer, opplevelser og perspektiv på hvordan fjernledelse påvirker tilliten i relasjonen mellom ansatte og leder. I dette kapitlet presenterer og analyserer jeg mine funn.

5.1 Informantenes definisjon på fjernledelse

Som beskrevet i teoriavsnittet er det snakk om fjernledelse når det er fysisk avstand mellom ledere og medarbeidere; de er på forskjellig geografisk område. Ifølge Kirkhaug (2015 s. 135) er det da vanskeligere å styre, ivareta medarbeidere og holde kontroll over arbeidet når det er avstand og begrenset sosial interaksjon mellom medarbeidere og ledere. Da må leder ha tillit til at medarbeidere utfører arbeidet som avtalt og tiltenkt. Medarbeidere må på den andre siden ha tillit til at ledere både er tilgjengelige for råd og diskusjoner, og at de ikke i etterkant klandrer medarbeidere for eventuelle misforståelser omkring utførelsen av arbeidet eller beslutninger som ble tatt.

Både ledere og medarbeidere definerer fjernledelse ganske likt, og har i stor grad samme ordlyd. Leder Alex sier at fjernledelse er når medarbeidere har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn der leder er, og han inkluderer hjemmekontor når han snakker om fjernledelse. Alle lederne var enig i at de likte helst å være på ordinært kontor, men leder Alex synes også det er fint å kombinere fjernledelse og nærledelse. Medarbeider Iben sier at ordet i deg selv er beskrivende, fjernledelse er å være fjern, man ledes på avstand, og medarbeider Kim tilføyer at leder sitter på et kontor, mens medarbeidere arbeider fra et annet, eller hjemmekontor.

Ut ifra det både medarbeidere og ledere beskriver så er det en felles forståelse for hva fjernledelse er, og dette samsvarer med det som er skrevet i teorien. Ledelse er når man leder noen langt ifra, ledere og medarbeidere er på forskjellig geografisk område. Det som skiller teorien og informantenes beskrivelse er at informantene inkluderer hjemmekontor når de snakker om fjernledelse. Fjernledelse handler ikke bare om at man arbeider på forskjellig geografisk område, men også om at man ikke arbeider i samme fysiske arbeidssted. Nå som teknologiske hjelpemidler i større grad blir brukt, slik som epost, chat, teams, videokonferanser og lignende, så kan leder lettere samarbeide med sine medarbeidere, på tross av at de arbeider på forskjellige geografiske områder. Ifølge arbeidstilsynet inkluderer hjemmekontor også fjernarbeid, og de skriver følgende: *Arbeid i arbeidstagers eget hjem omtales ofte som hjemme- eller fjernarbeid. Mange utfører hjemmearbeid med arbeid på det faste arbeidsstedet (arbeidstilsynet, 2022).*

5.2 Informantenes beskrivelse av kommunikasjon og skapelse av relasjoner

Kirkhaug (2013, s.181-183) forklarer at ledelse handler om å skape relasjoner gjennom direkte kontakt med sine medarbeidere slik at de blant annet skaper oppslutning, koordinerer arbeidsoppgaver og løser konflikter i organisasjonen.

NAV har tidligere vært organisert slik at ledere og medarbeidere har vært lokalisert på samme område, og på denne måten etablert nær kontakt, gode relasjoner og tillit mellom hverandre. Gjennom årene som er gått, etter at NAV ble etablert har det vært stadig endringer i organisasjonen, og etter pandemien har det vært en større overgang til hjemmekontor og fjernledelse.

Ifølge Bjørnholt og Heen (2007, s. 10) så er det vanskelig å bygge relasjonell til sine medarbeidere når arbeidsplassene blir større og man ikke har samme arbeidssted. Det blir da vanskeligere å skaffe en personlig relasjon når det er geografisk avstand. Medarbeidere kan da oppleve at de ikke blir sett på en slik måte som er vanskelig for en ledere å innfri.

Dette er med bakgrunn i at relasjoner mellom medarbeidere og ledere bygges opp gjennom småprat som foregår gjennom ansikt til ansikt-kommunikasjon, mens man arbeider med digitale kommunikasjonsverktøy når man fjernleder.

Både leder Jone og medarbeider Une snakker om hvordan man skal skape gode relasjoner når man får ny medarbeider eller er nyansatt, og viktigheten med å ivareta nyansatte. Leder Jone mener at det kan være vanskelig å ivareta nyansattes som skal bli fjernledet, og at det er viktig med å holde tett kontakt i starten. De kan bli pålagt å være oftere på hovedkontoret for å bli kjent, siden tilgjengeligheten er bedre når de er på samme kontor, og at det ikke blir det samme å bli kjent via teams.

Medarbeider Une forteller at når han begynte i jobben, så var fjernleder jevnlig innom kontoret for å følge han opp. Etter hvert som han hadde vært der en stund så kom leder sjeldnere og kommunikasjonen foregikk oftere via temas. Ifølge han så er dette en fin måte å kommunisere på, for han kan lett ringe opp sin leder via temas, og få raske svar på det han lurer på. Så kan samtalen avsluttes. Han mener at det er takket være god teknologi at han har så god relasjon til sin leder når han blir fjernledet. Senere i samtalen sier Une at man skaper relasjoner når man møtes fysisk, og kommunikasjon mellom både medarbeidere og leder, og mellom medarbeidere, blir lettere når man møtes fysisk. Kommunikasjon er ikke bare det man sier, men også kroppsspråk, smil, latter på pauserommet, bevegelser og øyekontakt. Mye av dette kan man gå glipp av via fjernledelse.

Slik jeg oppfatter disse utsagnene så er både leder og medarbeider enig om at gode, tillitsfulle relasjoner skapes når man sammen, på samme sted. Man samhandler, blir kjent og har tett dialog, og på denne måten skaper man relasjoner. Dette er i tråd med det Spurkeland (2020, s. 67) skriver om relasjon. Relasjoner skapes gjennom samtaler, og at all annen type kommunikasjon er kun en innledning til relasjonsbyggingen. Digital kommunikasjon kan ikke erstatte kvaliteten som oppnås gjennom samtaler, og den beste måten å bygge relasjoner på er gjennom direkte kontakt.

Det er altså viktig å skape god kommunikasjon og gode relasjoner før nyansatte skal bli fjernledet. Samtidig så oppfatter jeg det slik at digital kommunikasjon gjør det lettere å opprettholde kontakt med sin fjernleder, og at slike verktøy gjør det effektivt når man har noen små saker som må avklares. Fjernledelse er altså bedre enn ingen ledelse.

Arnulf (2019 s. 238) beskriver relasjon som er noe man skaper mellom mennesker som man har tett kontakt med gjennom familie, vennskap og interessegrupper. For å opprettholde relasjonen så må man kommuniserer med hverandre. Relasjoner som skapes i arbeidslivet er annerledes enn de man skaper ellers, og at relasjoner man har på arbeidsplassen er særlig sårbare. Dette støtter opp om viktigheten med å ha dialog, snakke sammen, kommunisere og relasjoner skapes når man er på samme sted. Dersom man ikke skaper relasjoner før man starter med fjernledelse, så kan heller ikke man bli en god leder. Dette er i samsvar med det både ledere og medarbeider forteller. Det vises også til at dette er et ansvar som ligger til leder, det er de som har verktøyet. Medarbeider Une mener at det er gode teknologiske hjelpemidler som er årsaken til at han kan kommunisere med sin leder når han blir fjernledet. Dette er noe som Spurkeland (2020, s. 160-161) mener er vedlikehold av relasjoner, og skilles fra når man skaper relasjoner. Personer som arbeider sammen, som har skapt relasjoner og tillit må vedlikeholde forholdet, og dette kan gjøres med digitale verktøy slik som epost og telefon.

5.3 Informantenes opplevelser av tillit

Når Kirkhaug (2017, s. 88) beskriver institusjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit, så forklarer han samtidig at alle er viktig dersom en leder ønsker organisasjonsutvikling. For at medarbeidere skal føle seg ivaretatt av organisasjonen, og ha forutsigbarhet så må det være er institusjonell tillit. Når en slik tillit er på plass kan gjenytelse bidra til utvikling og forbedringer, medarbeidere kan se for seg å arbeide i flere år hos arbeidsgiver, og medarbeidere gjenytelsen vil være styrt av egen nytte. Kalkulert tillit gjør at medarbeidere vil arbeide så lenge de får betalt, samtidig som at ledelse vil gi medarbeidere arbeid så lenge de ser at arbeidet blir utført. Relasjonell tillit er like viktig for organisasjonsutvikling da det utvikles gjennom mellommenneskelig kontakt som skapes over tid. Man snakker sammen og utleverer sårbar informasjon, og man har tillit at dette ikke blir utnyttet.

Leder Jone sier hun har tillit til de hun fjernleder, og at de gjør som de skal gjøre. Samtidig så må de være tilgjengelig slik at de får tak i dem ved behov. Det er ikke for å ha kontroll sier hun, men at det må være kommunikasjon mellom dem. Når de får denne tilliten og har gode rammer for å kunne utføre jobben på en god måte, så forventes det at de konsentrerer seg om de arbeidsoppgavene de skal utføre og ikke utnytter dette til annet formål.

Ifølge Kirkhaug (2019, s. 49-53) så er kalkulert tillit bygger på et utvekslingsforhold mellom medarbeidere og ledere, der lederen har forventninger til medarbeideren, og medarbeideren gir sin arbeidsinnsats i bytte mot lønn og belønninger. Institusjonell tillit har sitt fundament i organisasjonen som helhet, mens kalkulert tillit er forankret i ytre virkemidler. For å oppnå og opprettholde en slik tillit, så må avtaler holdes, samtidig som det må være tydelige avtaler og aksept mellom alle parter. Kalkulert tillit er en forutsetning for utviklingen av relasjonell tillit.

Slik jeg oppfatter dette så har hun medarbeidere som er autonome, de styrer arbeidshverdagen sin selv, trekker seg tilbake til hjemmekontor ved behov. Med Kirkhaugs (2019) begreper kan denne type relasjon beskrives som en blanding av kalkulert og relasjonell tillit. Slik jeg oppfatter dette så har leder tillit til alle sine medarbeidere, og kanskje mer til de som blir fjernledet. Det er en underliggende forståelse fra ledere at de har tillitt til at ansatte som blir fjernledet ikke utnytter den tilliten de har fått.

Leder Alex mener han har lik tillit til alle sine ansatte, samtidig som han sier at han kanskje er mer synlig for de han er nærleder for. Han mener dette i utgangspunktet ikke skal påvirke tilliten. Etter at han tenker seg om så sier han at han selvfølgelig må utvise mer tillit til de han fjernleder, men han har de samme forventningene alle om at arbeidet blir gjort. Spurkeland (2020, s. 168) skriver at moderne ledelse handler i større grad om samhandling, tilstedeværelse og dialog, og er derfor også mer synlig leder. Med synlighet mener han tilgjengelig, fysisk tilstedeværelse oppsøkende atferd, tid til samtale, og tydelighet. En slik synlig ledelse kan påvirke forholdet mellom medarbeidere og ledere når det kommer til relasjoner, samhandlingen, og det kan gi gevinster for både medarbeider og leder. Når leder Alex mener at han gir medarbeidere mer tillit siden de blir fjernledet, så stemmer dette ikke med Spurkelands (2020, s. 52) beskrivelser av hvordan tillit skapes; tillit skapes i det første møtet mellom medarbeider og leder, og det er lederen som er nøkkelen til om det blir skapt god tillit mellom dem. Det er avhengig av om leder viser interesse for medarbeideren, at leder

viser forståelse og om de tar seg tiden til å bli kjent. Byggeelementene for tillit er handlinger som bekrefter pålitelighet, positiv forutsigbarhet, og respekt. Videre sier Spurkeland (2020, s. 152) at leder bør ha mye samvær med sine medarbeidere for å bli kjent med deres arbeid og livssituasjon. Synlige ledere har mer påvirkningskraft enn usynlige ledere. Ledere kan bli mer synlig gjennom tilgjengelighet, fysisk tilstedeværelse, være oppsøkende, ta seg tid til samtaler og tydelighet.

Leder Chris sin beskrivelse samsvarer mer med teorien når han sier, at han opplever at det er lettere å skape relasjoner mellom de han nærleder. Dette med bakgrunn i at han mister relasjon til medarbeidere som fjernledes siden han ikke ser dem hver dag. Dersom han ikke holder jevnlig kontakt med sine medarbeidere så vil relasjonen mellom dem avta og det kan bli vanskelig å bygge dette opp igjen.

Ut ifra disse beskrivelsene så ser man at ledere har en institusjonell tillit til medarbeideren. De har forventninger til at de skal utføre arbeidet slik som de skal, og de forteller at dette er en tillit de har til sine medarbeidere. Slik de beskriver tillit så har de kanskje mer slik tillit til de som blir fjernledet enn de som blir nærledet. Hvis man ser videre på det så har de muligens mer relasjonell tillit til de som blir nærledet, mens dette er en tillit de har mer vansker for å få til de som bli fjernleder, og enda vanskeligere å opprettholde.

Hvis man nå ser på hvordan medarbeiderne opplever tilliten, så ser vi at Iben skiller tydelig mellom de to forskjellige tillits-typene institusjonell og relasjonell tillit. Hun forklarer at hun har god tillit til sin leder, og hun opplever at leder også har tillit til henne. Hun kan styre arbeidshverdagen sin slik som hun vil, mens de som er på hovedkontoret oftere må spørre sin avdelingsleder, før det blir tatt en avgjørelse. Videre forklarer hun at det er viktig at hun har jevnlig kontakt med sin leder, og at leder da tar seg tid til å snakke med henne. Dette er noe de gjør via teams eller telefon, samtidig som leder jevnlig kommer til dem på kontoret. Det er da tid til å snakke om store og små ting som foregår i deres liv, og dette er med på å opprettholde en god relasjon.

Medarbeider Kim har over en lengre tid vært uten stedlig leder, og de har hatt forskjellige fjernledere på grunn av forskjellig fravær. Dette har gjort at de har hatt fjernleder som ikke har vært sammenhengende over tid og at det har vært fraværende ledelse i perioder. Hun mener at det er ledelsen i organisasjonen som må ta ansvar siden det ikke er tilstrekkelig

tilgjengelig ledelse, og at de blir fjernledet av noen som ikke er over tid. Dette gjør at de ikke har noen tillit til fjernledelse, for det må være et tettere samarbeid, og noen må følge oss opp.

Jeg oppfatter Kim sin beskrivelse som at hun har mistet tillit til ledelse, i form av organisasjonen som hun arbeider for. Med tanke på at institusjonell tillit baserer seg på tillit til institusjoner eller organisasjoner, inkludert deres ledelse og beslutningsprosesser, så har dette videre betydning for hvordan tilliten til hvordan medarbeider Kim opplever å bli rettferdig behandlet.

Videre sier hun at for å kunne bygge opp tilliten igjen så må det bli bedre kommunikasjon, større tilstedeværelse, leder må være mer på deres kontor slik at man blir kjent, og de må være med på å nå målene, i tillegg må leder være en pådriver, en som forstår hva det vil si å være leder og kjenne rollen sin. Hun har ikke tillit til fjernledelse, og mener at tilliten kun kan bygges opp igjen dersom de får en nærleder.

Kim er tydelig på at hun ønsker mer kontakt med leder, og hun ber om at det skal være mer kommunikasjon og mer tilstedeværelse. Hun til og med ber om at det skal være en nærleder. Ut ifra denne beskrivelsen så oppfatter jeg at det er mangel på relasjonell tillit mellom medarbeider Kim og fjernleder. Det er fravær av tillit på flere områder og jeg oppfatter at Kim har forventninger til at fjernleder ikke klarer å følge dem opp tilstrekkelig, og ønsker seg derfor nærleder for å bedre situasjonen.

Julsrud (2018, s. 32) beskriver mistillit som ikke bare fravær av tillit, men sier at det da også er negativ forventning til andres atferd. Når en person har mistillit til en annen person så kan dette føre til utestengning, ensomhet og stress.

Vi kan da tenke oss til hvilke utfordringer medarbeider Kim står ovenfor når hun over tid har hatt det ustabil i forhold til ledelse, manglede ledelse, og mistillit til ledelse. Over tid kan dette føre til arbeidsforhold som kan bli vanskelig og det er ikke utenkelig at dette vil ha konsekvenser for organisasjonens utvikling, måloppnåelse og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen.

Medarbeider Une forteller at han opplever å ha god tillit til sin leder og at de samarbeider godt, og dette er viktig for at han skal kunne gjøre en god jobb. Hadde han hatt en annen leder, kan det hen de situasjonen hadde vært annerledes, og sier at det er *vi* som har et godt forhold, og det er derfor det fungerer bra. Det gode forholdet har de opparbeidet seg over tid,

skapt tillit, og han sier leder er tillitsskapende siden han viser at han bryr seg om meg, han lytter, tar seg tid til meg som medarbeider, og har god kommunikasjon. Det er dette som er tillitsskapende, og gir en relasjon mellom medarbeider og leder. For at dette forholdet skal opprettholdes, så må forholdet opprettholdelse og man må vise gjensidig forståelse, tid og hensyn. Den tiden vi får med leder setter vi pris på, og når de kommer til kontoret så er vi mer sosiale med hverandre. Medarbeider Une tror de som er på hovedkontoret tar denne tiden mer for gitt siden de ser leder hver dag og har dem tilgjengelig i mye større grad.

Ut ifra denne beskrivelsen så ser man at medarbeider Une har god relasjonell tillit til sin leder, og at hun går så langt at hun sier at det ikke er sikkert det hadde vært like bra med en annen leder. Forholdet mellom dem er skapt gjennom tid, og det er brukt god tid til å skape en relasjonell tillit. Ifølge Kirkhaug (2019, s. 181) betrakter relasjonell tillit som grunnmur og er en støtte for medarbeidere og ledere når andre forhold kan bli vanskelige. Det er en gjensidighet i en slik type tillit der både medarbeider og ledere utleverer seg selv, uten at dette er forpliktende.

5.4 Informantenes opplevelser av autonomi

Løvaas (2017 s. 229) fremhever at når det er fravær av detaljstyring, så er det autonomi på arbeidsplassen. De påpeker at medarbeidere med høy grad av autonomi i jobben kan påvirke hvordan oppgaver skal utføres, og de kan komme med innspill og påvirke arbeidssituasjonen.

Hvis man nå ser på hvordan lederne oppfatter at de gir medarbeiderne autonomi, frihet og handlingsrom, så ser vi at det samsvarer med medarbeidernes opplevelser. Alle lederne mener de gir medarbeiderne handlingsrom, frihet og autonomi, og at de gir det like mye til sine medarbeidere som de fjernleder og nærleder. Leder Alex sier blant annet at medarbeiderne har i stor grad autonomi i jobben. De kan ta beslutninger og avgjørelser i egne saker, styre arbeidshverdagen selv, sette opp møter og følge opp brukere som de har. Leder forventer at de har oversikt og kontroll i egne saker. Videre sier hun at de krever mer av henne når hun kommer til dem på kontoret og hun da er tilstede.

Slik jeg forstår det lederen sier, så er alle hennes medarbeidere autonome. Derimot så kan han ikke kontrollere og ha oversikt over alle sine medarbeidere som blir fjernledet, og de som blir nærledet krever mer av han, samtidig som han forventer mer av de han fjernleder. Men

lederen har ikke mye tid og innsats i medarbeiderne – han forventer at de selv har oversikt og kontroll. Da er det forståelig, at det kreves mer av han når han er til stede på kontoret. Leder har ikke nok tid til å skape gode, tillitsfulle relasjoner (Kirkhaug, 2019, s. 183), til de han fjernleder, og over tid vil det ifølge teorien kunne påvirke tilliten mellom medarbeidere og leder.

Leder Alex sier at han har vanskelig for å følge med de som hun fjernleder, og at de krever mer av han når han er tilstede, og dette kan gjøre han stresset. Han sier videre at det er ikke alle som håndterer fjernarbeid, og han må veilede dem mer i hvordan de skal være autonome. Han viser dem og forklarer dem hvordan de skal planlegge arbeidet, sette opp møter i tide, og at arbeid ikke kan gjøres i siste liten. Medarbeidere som blir fjernledet må være selvstendige. De ansatte som har vært på kontoret i mange år, før de ble fjernledet er vanskelig å gjøre noe med, annet enn veiledning. Det er ikke alle som er like mottakelig for veiledning, de gjør som de vil. Dette kan skape konflikter og utfordringer, og dermed krever det mer av leders tilstedeværelse.

Slik jeg oppfatter leder Alex sitt utsagn, så er det vanskelig og følge opp de han fjernleder, og at dette kan skape stress og merarbeid. Medarbeidere ønsker å være autonome, og klare seg selv, men enkelte må læres å være autonome. Spørsmålet er om fjernledelse skaper mer avstand mellom leder og medarbeider, og at dersom ikke relasjonen blir vedlikeholdt gjennom fysiske møter, så vil dette påvirke tilliten mellom medarbeidere og ledere. Medarbeidere opplever utrygghet, og blir mindre autonome på grunn av fjernledelse. Når medarbeidere etterspør ledelse, krever mer av han, kan det ses som uttrykk for at de ønsker seg mer tilgjengelig ledelse, nærledelse og mer kommunikasjon.

Slik som Løvaas (2017, s. 228) beskriver autonomi ovenfor så handler autonomi om at det ikke er behov for detaljstyring. Leder Alex detaljstyrer ikke medarbeidere, men må vise dem hvordan man skal bli autonome, og at de som ikke er vant til dette, må i større grad få veiledning. Ut ifra denne beskrivelsen så oppfatter jeg at lederen mener at medarbeidere i stor grad har mulighet for autonomi i arbeidshverdagen, men at det ikke er alle som kan håndtere den autonomi som er en forutsetning for, at fjernledelse kan lykkes.

Leder Chris sier mye av det samme, at hans medarbeidere får stor frihet i planlegging av arbeid og handlingsrom når det kommer til utførelsen av oppgaver, men at enkelte

medarbeidere som er på hjemmekontor oftere tar kontakt for å kunne ta en beslutning i en sak, på tross av at de skal kunne ta slike avgjørelser. Dette gjør at han mener enkelte ansatte er mindre autonome enn andre. Det er satt opp møter med alle ansatte der saker kan drøftes, og disse møtene har de hver uke eller annen hver uke. På tross av dette så er det enkelte ansatte som må ringe han før de kan gjøre vurdering i sakene sine. Han mener det handler om planlegging, medarbeidere kunne drøftet dette i egne fora sammen med andre ansatte. Men hvis medarbeiderne også sitter på ulike geografiske lokasjoner, så kan dette (som tidligere ville blitt diskutert ansikt til ansikt) også bli vanskelig å få til.

Jeg vurderer at dette samsvarer i stor grad med det leder Alex sier. Det er individuelt hvordan ansatte håndterer å bli fjernledet. For de medarbeidere som ikke vet hvordan de skal være autonome, så er det behov for større tilstedeværelse av ledelse, og kanskje i større grad veiledning på hvordan de skal planlegge og gjennomføre arbeidet sitt slik at de blir mer autonome. Det betyr videre, at det forventes og kreves evne til å arbeide selvstendig for å få til god fjernledelse.

Ifølge Aarø (2016, s. 113) så kan det være ødeleggende for opplevelsen av selvbestemmelse og autonomi, jo mer andre skal bestemme og styre den ansatte. Dersom medarbeiderne over tid opplever dette, så kan dette svekke medarbeidernes engasjement i arbeidet som de skal utføre. Ut ifra denne beskrivelsen så kan det være en fordel om lederne unngår for mye styring og bestemmelser over de ansatte, og det vil trolig gi mer engasjerte medarbeidere. Dette støttes av enkelte medarbeidernes egne beskrivelser av opplevelsen av autonomi.

Alle tre medarbeiderne som blir fjernledet, opplever autonomi, frihet og handlingsrom til å utføre sitt arbeid. Iben mener at det nesten er forventet at medarbeidere tar handlingsrommet og egne beslutninger. Videre sier Iben at de har mer handlingsrom enn de som sitter på hovedkontoret, siden de ikke kan ringe leder å spørre om lov for alt stort og smått. Hun opplever at det forventes at de skal ta egne beslutninger i de saker som de kan gjøre det, så kan heller vanskelige og kompliserte saker enten drøftes med kollega, i egne fagmøter eller med leder når de er ledig. De som er på hovedkontoret må ofte avklare med leder om hva de kan og ikke kan gjøre, og hun opplever at de er mere vage på å ta avgjørelser. Det kunne ikke falt henne inn å spørre om å få lov til å gjøre enkelte ting, da hun anser at det er en del av jobben.

Som Iben beskriver over, kan fjernledelse oppleves som en fordel, fordi medarbeidere opplever å få økt autonomi, handlingsrom og frihet. De opplever at de får tillit fra fjernleder, det er mindre kontroll og de kan utføre sine arbeidsoppgaver slik som de selv vurderer der, og de gjør jobben sin. De slipper den daglige rapporteringen til leder og mener det kan bli slitsomt dersom leder hadde vært tilstede i det daglige. Selv om fjernledelse byr på utfordringer for både rolleavklaring, arbeidsmiljøet og det sosiale, kan fjernledelse altså også forstås som positivt for utviklingen av autonomi og tillit mellom medarbeidere og ledere.

Medarbeider Kim sier noe av det samme, og sier at hun opplever stor frihet. Hun kan gjøre hva hun vil siden leder ikke er på kontoret i arbeidshverdagen, og det er noen leder som følger dem opp. Kim tilføyer at det kan oppleves som *for fritt*, og at noen medarbeidere tar seg for stor frihet. Deriblant er det enkelte ansatte som kan forlate kontoret og blir borte fra arbeid. Vanskelige saker blir ikke fulgt opp på en god nok måte siden de ansatte ikke blir fulgt opp på en god nok måte. Denne friheten og har de hatt over tid, og det etterlyses større struktur i arbeidshverdagen. Jeg oppfatter det medarbeider Kim sier som at ved fravær av oppfølging og struktur, så kan det bli usikkerhet og utrygghet hos medarbeiderne. Betingelsene for at det skal være gode relasjoner mellom medarbeider og leder blir endret og ikke opprettholdt når det er for stort fravær av ledelse og medarbeiderne for mye frihet. Dette påvirker medarbeidernes produktivitet og er til ugunst for leder som ønsker å nå sine mål.

Medarbeider Une opplever også at når det er stor grad av autonomi i arbeidshverdagen, må man også ta ansvar for den friheten som er gitt. Han mener videre at det er forskjell på om leder er på kontoret eller om man blir fjernledet. Videre sier han at autonomien i hverdagen endrer seg etter hvor leder er, om leder er på besøk på deres kontor eller om de sitter på et annet kontor. Hvordan den enkelte medarbeider opplever dette er individuelt. Noen liker å bli ledet og fulgt tett opp, og det er viktig med struktur, mens andre liker mer autonomi og klarer arbeidsoppgavene best når leder ikke er tilstede.

Jeg oppfatter denne uttalelsen som at det er individuelt hvordan hver enkelt medarbeider opplever autonomi og fjernledelse i sammenheng, og at dette påvirker hvordan de arbeider best. Det poengteres at når man får en frihet så må man ta ansvar. Dette kan man kanskje se i sammenheng med hvordan medarbeidere opplever struktur i arbeidshverdagen, frihet og tillit. Noen medarbeidere opplever at de fungerer godt når de blir fjernledet, da har de frihet og er

autonome. Derimot så er det noen medarbeidere som ikke tar ansvar for den friheten de har fått, og utnytter dette med å forlate arbeidsplassen og tunge arbeidsoppgaver blir ikke gjort.

5.5 Informantenes opplevelser av arbeidsmiljø

Willadsen (2020, s. 84-85) sier at arbeidsmiljø er et område for samarbeid. Man kan ha møter som er formelle og uformelle, og gjør at deltagerne utveksler informasjon og binder organisasjonen samme. Videre (s. 144) sier han at alle som er i virksomheten skal bidra til at arbeidsplassen er en god plass å være. Leder og medarbeider er to samarbeidende parter for å ha et godt arbeidsmiljø, men det er leder og arbeidsgiver som har ansvaret for det systematiske arbeidet rundt dette.

Leder Chris fremhever, at det er viktig med gode relasjoner for at fjernledelse skal fungere, «*du må kjenne dine medarbeidere godt*». Har man ikke god kommunikasjon og relasjon til de man fjernleder, så kan det være vanskelig å fjernlede medarbeidere på en god måte. Han mener dessuten, at medarbeiderne selv må si noe om hvordan han skal følge dem opp, og han har tillit til at de sier ifra hvordan de vil ha det. Han har faste møter med dem for å følge opp arbeidet, eller så er det felles fagmøter, kontormøter og lignende som tar opp arbeid, fag og saker.

Ut ifra denne beskrivelsen så mener leder at det er viktig med både relasjon og tillit, og som teorien sier, så er dette noe som skapes sammen og må vedlikeholdes. Derimot så overfører han ansvaret til medarbeiderne som blir fjernledet, at de selv må si ifra hvordan de ønsker og blir fulgt opp. Colbjørnsen (2003, s. 86) sier at ledere normalt informere sine medarbeidere om hva som skjer i organisasjonen, holder dem orientert aktuelle saker, samtidig som at medarbeidere har et eget ansvar for å sette seg inn i tilgjengelig informasjon som arbeidsgiver har gitt.

Slik som dette oppfattes så er det et felles ansvar. Arbeidsgiver gir opplysninger som er relevant, og gjør informasjonen tilgjengelig. Etter dette kan leder overføre et videre ansvar til sine medarbeidere. Det vil da være opp til den enkelte medarbeider å gi tilbakemelding om de har behov for ytterligere veiledning fra sin leder. Men hvordan vil dette påvirkes der det er fravær av ledelse, manglende kommunikasjon, og tillit? Hvis man da tar frem medarbeider Kim sin uttalelse om for mye frihet og at medarbeidere som ikke følger opp sine

arbeidsoppgaver, så kan man undre på om for mye frihet, tillit og autonomi påvirker medarbeidernes opplevelser av arbeidsmiljøet.

Det er videre kommet frem at noen ledere også har laget hybride avtaler med sine medarbeidere. Leder Chris forteller at noen av de ansatte har hjemmekontor to dager i uken på grunn av at de bor langt unna kontoret, har helseplager eller har arbeidsoppgaver som gjør at de har lettere for å arbeide hjemmefra. Det er laget hybride arbeidsavtaler med dem det gjelder, og det ansees som gode løsninger for organisasjonen og medarbeideren. Det blir gjort for å imøtekomme medarbeidernes helse og familiesituasjon. Det gjør at ledere må jobbe annerledes, og det må være enda større grad av tillit til de ansatte at de gjør det de skal når de er hjemme. Samtidig påvirker dette også arbeidsmiljøet til de som er igjen på kontoret, man blir mer sårbar, og det er færre medarbeidere å være sosial med, og det er færre mennesker å ha faglige diskusjoner med.

Leder Jone forteller at det er viktig at medarbeiderne forholder seg til avtalt arbeid. Dersom de ansatte ikke gjør det de skal i arbeidstiden, når de er på hjemmekontor, så må de være nøye med å registrere dette i kalenderen. For eksempel hvis medarbeideren drar fra arbeidet for å gå ut i solen 30 minutt, så må det registreres. Når andre medarbeidere eller ledere trenger å få kontakt med dem så skal det være synlig at de ikke er tilgjengelig. Det har vært hendelser der hun eller andre har forsøkt å komme i kontakt med medarbeidere på hjemmekontor, uten å få henvendelsene besvart. Hun har da måtte snakke med sine medarbeidere om hvordan dette påvirker forholdet mellom den enkelte medarbeider, kollegene og ledelsen, og at hvis det gjentar seg, vil hun ikke kunne ha tillit til at de kan fortsette å ha hjemmekontor.

Medarbeider Une opplever også at fjernledelse fører til utfordringer med arbeidsmiljøet. Medarbeidere og ledere er ikke på samme arbeidsplass, de er fysisk atskilt. Når man ser hverandre i hverdagen, har man lettere for å tolke hverandre, skape gode relasjoner og ha en daglig dialog. Man kan se når kollegaen har utfordringer, og man kan lett gå innom kontoret til hverandre for å drøfte stort og smått, i tillegg til at man kan snakke om mer hverdagslige ting. Medarbeider Une opplever, at medarbeidere og ledere pleide å ha denne typen dialog og relasjon, men at dette forsvinner, når lederne befinner seg på et annet sted geografisk sett.

5.6 Hvordan styrkes eller svekkes tilliten mellom leder og medarbeider gjennom lederens utøvelse av fjernledelse

Man kan se at det er både positivt og negativt at leder og medarbeider ikke er på samme geografisk område. Det er flere faktorer som kan være med på å påvirke hvordan den enkelte leder og medarbeider opplever fjernledelse. Blant annet har informantene snakket om hvordan man kommuniserer, sosiale forhold, hvordan man skaper relasjoner, om man klarer å skape tillit, hvordan man opplever mistillit, autonomi, arbeidsmiljø og hvordan ledelse blir utført.

Medarbeiderne fortalte om at det var effektivt å snakke med ledere på teams, så de slapp å snakke så lenge, ha de uformelle samtalene når man egentlig hadde det litt travelt, dagene styret de i stor grad slik som de ville og de hadde mulighet til å arbeide innen ønsket fagområde uten å måtte pendle lenge for å komme til hovedkontoret. For de som snakket om hjemmekontor så var dette spesielt viktig og bra for de som hadde helseplager eller situasjon i hjemmet som vanskeliggjorde det å sitte på hovedkontoret. Det vil si at det er mer effektivt å arbeide på en mindre arbeidsplass.

Ledere fortalte også at det var mange fordeler med å fjernlede et mindre kontor. Blant annet var det mindre kostnader til ledelse på et kontor med få ansatte. Dersom de skulle bruke mye tid og ressurser på å ansette leder til et lite kontor i distriktet, så ville dette gi kostnader som de heller kunne bruke på andre ting. I tillegg er det vanskeligere å få ansatt leder på små distriktskontor. Fjernledelse gjør at det ikke er behov for å bruke tid, ressurser og penger til dette formålet.

Lederne mener også at det er mer effektivt med fjernledelse. Medarbeidere er mer effektive f.eks. når de er på hjemmekontor siden de har mindre små forstyrrelser, og dette gjelder også i mange mindre kontorer. Ifølge Jacobsen og Thorsvik så er det en av fordelene med digitalisering at medarbeidere i kommunisere og arbeidsoppgaver kan koordineres uten at medarbeidere må være på samme geografiske område (2019, s. 115).

Det man ser kommer frem i denne undersøkelsen er at både medarbeidere og ledere snakker om at tillit skapes gjennom relasjoner som bygges gjennom jevnlig kontakt og kommunikasjon. Ledere mener medarbeidere er autonome og det er forventninger til at de skal utføre tillagt arbeid, også når de blir fjernledet. Videre sier ledere at det er medarbeidernes ansvar å si ifra hvis de har behov for mer oppfølging, samtale og lignende. Medarbeidere opplyser at de er autonome og at de utfører arbeidet slik som de skal. Derimot

så mener de også at de innimellom har for mye frihet, og at over lengre tid med denne friheten, uten oppfølging fra ledere så kan informantene observere at andre kolleger ikke utfører arbeidet slik som forventet og de tar seg frihet til å forlate arbeidsplassen, unnlate vanskelige arbeidsoppgaver og lignende. Dette på tross av at det er både tillit, autonomi og gode relasjoner. Det får videre konsekvenser for arbeidsmiljøet og tilliten mellom medarbeidere. Slik som jeg oppfatter dette så hemmer fjernledelse tillit mellom medarbeidere og ledere dersom relasjonen ikke er skapt, og at tillitten ikke blir opprettholdt gjennom jevnlig kontakt og ansikt til ansikt kommunikasjon. Ved fravær av ledelse skapes mistillit som igjen fører til dårlige arbeidsmiljø, ensomhet og manglete tilfredsstillende arbeidsutførelse.

Fjernarbeidere har ofte mer autonomi og selvstendighet i sin daglige arbeidshverdag. Dette kan fremme tillit når de får muligheten til å ta egne beslutninger og demonstrere ansvarlighet. Alle ledere bekreftet at de mente at medarbeiderne var autonome, og at dette var noe de forventet av sine medarbeidere. Det var individuelt hvordan medarbeideren selv utnyttet denne muligheten, og det var noen medarbeidere de i større grad måtte lære opp til å bli autonome, og i noen tilfeller måtte de ha mer oversikt enn hos andre.

Medarbeidere bekreftet at de hadde autonomi og selvstendighet i arbeidet sitt, og de fleste mente at dette var en fordel som de hadde i forhold til andre medarbeidere som arbeide på hovedkontoret. Dette er i tråd med hva Løvaas (2017, s. 229) mener er viktig for å påvirke hvordan oppgaver skal utføres. De fremhever at når det er fravær av detaljstyring, så er det autonomi på arbeidsplassen. Nerstad og Kuvaas (2019, s. 93-94) støtter dette perspektiv og mener at man kan få mer engasjerte medarbeidere dersom man gir dem muligheten til å være autonome. Hvordan har det seg da slik at medarbeider Kim uttrykker bekymring omkring for mye frihet på sin arbeidsplass, der medarbeidere unnlater å følge opp saker? Medarbeider Kim forteller om manglete oppfølging, lite kommunikasjon og har lite kontakt med ledelse. En av de forholdene som kan hemme tillit er nettopp manglende kommunikasjon med medarbeidere og oppfølging. Flere av informantene har fortalt om viktigheten av å skape relasjoner, og det er beskrevet at det er særlig viktig med nyansatte. Men hvordan blir utviklingen når fjernledelsen oppleves som mangel på ledelse over tid, der ansatte får for mye frihet, uten at noen tar ansvar? Dette er noen av de forholdene medarbeider Kim forteller om. På grunn av at det mangler kommunikasjon og oppfølging så stoler hun ikke lengre på lederen, og hun mangler tillit til både leder og andre medarbeidere. Fjernledelse kan dermed stå i fare for å føre til mistillit hvis ledelsen ikke har systemer på plass for å følge opp på ansattes innsats og fremdrift. Ledere som ikke er oppmerksomme på eller ikke tar hensyn

til de unike behovene og utfordringene som følger med fjernledelse (og fjernarbeid), kan redusere ansattes tillit til hverandre og til lederen.

Når man summer opp hvordan tillit påvirkes av fjernledelse, handler det i stor grad om hvordan ledere bygger relasjoner som fremmer ansattes trivsel og engasjement og tillit. Suksess i fjernledelse avhenger i stor grad av god kommunikasjon, relasjoner, og tilstedeværelse av ledelse. Det må være klare forventninger mellom medarbeidere og ledere, samtidig som det må være en gjensidig tillit mellom medarbeider, leder og organisasjonen. Dårlig håndtering av fjernledelse kan føre til redusert tillit, økt usikkerhet og dårlig arbeidsmiljø blant ansatte.

6 Konklusjon og avslutning

I dette avsluttende kapittelet skal jeg først presentere konklusjon, for så å se på hvilken verdi funnene i denne undersøkelsen kan ha for NAV generelt og andre lignende organisasjoner.

Hvordan styrkes eller svekkes tilliten mellom leder og medarbeider gjennom lederens utøvelse av fjernledelse i mindre NAV-kontorer? Hva er konsekvensene av dette?

Fjernledelse er en ledelsesform som krever mye av både ledere og medarbeidere, og er en ledelsesform som blir brukt i økende grad, samtidig som utviklingen av elektroniske kommunikasjonsverktøy øker i omfang og anvendelse. I forbindelse med COVID-19 utbruddet i 2020, ble flere medarbeidere henvist til å arbeide på hjemmekontor og store arbeidskontor der det var mange ansatte, måtte arbeide på nye måter.

Kommunesammenslåingen gjorde også sitt for at man måtte se på nye muligheter for å lede mindre NAV kontor ute i distriktene. Dette har gjort at ledere nå må kombinere fjernledelse og nærledelse i større grad, og at den geografiske avstanden som oppstår gjør at man må basere seg på tillit, og mer fleksible løsninger til kommunikasjon samtidig som medarbeidere må være mer autonome i sitt arbeid. Dette kan redusere økonomiske utgifter til reiser og ansettelse, og det kan gi mulighet for både fjernledelse og fjernarbeid.

Basert på mitt studium viser det seg, at tillit mellom leder og medarbeidere styrkes når lederen utfører en form for fjernledelse som bygger på tett kommunikasjon og dialog med medarbeiderne. Dialogen er ikke preget av kontroll, men av ønsket om å bygge relasjonell

tillit. Når denne typen tillit bygges og vedlikeholdes opplever medarbeiderne at fjernledelse (og evt. fjernarbeid) blir effektivt: Det er mulig å arbeide autonomt og å ta selvstendige avgjørelser i egne saker.

Utfordringene oppstår når lederen ikke klarer å skape den gode relasjonen i starten av forholdet mellom medarbeider og leder, eller at relasjonen ikke blir opprettholdt. Dette kan skape en ubalanse i tilliten mellom medarbeidere og leder. Medarbeider opplever at de ikke blir sett, forstått og slik som en av medarbeiderne sa; «det blir for fritt». Noen medarbeidere kan videre utnytte slike situasjoner sådan at det kan oppstå situasjoner der medarbeidere ikke forholder seg til de arbeidsoppgaver de er satt til. Dette medfører også utfordringer for arbeidsmiljøet og tilliten mellom medarbeidere.

Spenningene mellom opplevelsene av «for mye frihet» og ønsket om autonomi og selvbestemmelse i egen hverdag, samt ulike kombinasjoner av fjernledelse og kontor/hjemme/fjernarbeid sier noe om hvor kompleks det er å forstå og bygge tillitsfulle relasjoner. Både mellom leder og medarbeider og mellom medarbeidere seg imellom. «For mye frihet» kan antyde en interessant teoretisk utvidelse eller innfallsvinkel til ytterligere å studere hva som skjer med tilliten og autonomien og ledelsen, når medarbeidere og ledere ikke ser hverandre i det daglige arbeide.

Jeg har gjort undersøkelsen om fjernledelse og tillit med ansatte og ledere som arbeider i NAV i Nordland, Troms eller Finnmark. Resultatene kunne muligvis ha blitt annerledes dersom jeg hadde intervjuet flere, eller hvis jeg hadde intervjuet personer som arbeidet på andre steder i Norge. Hadde jeg hatt mer tid og større kapasitet, så ville jeg ha vurdert å gjøre en større undersøkelse og da gjerne inkludert personer fra andre større NAV kontorer i andre deler av Norge. Det er også kjent at andre deler av NAV, f.eks. NAV kontaktsenter, NAV Arbeid og Ytelser, NAV Økonomi og Stønad ikke har større brukerkontakt, og har et større bruk av både hjemmekontor og fjernarbeid. Det kunne vært spennende å se hvordan de opplever tilliten mellom medarbeidere og fjernledere.

7 Referanseliste

[Arbeidstilsynet. \(2023\). Hjemmekontor.](#)

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>

Arnulf, J.K. (2019). Mellommenneskelig kommunikasjon I Peggy Simcic Brønn, P.S. & Arnulf, J.K. (red). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Aarø, L.E. (2016). Motivasjon i arbeidslivet: et behovsteoretisk perspektiv I Einarsen, S. og Skogstad, A. (red). *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger*. (2. utg.) Fagbokforlaget.

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* (1. utg.). Fagbokforlaget.

Berg, M.E. (2008). *Ledelse: Verktøy og virkemiddel* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Bergum, S. (2014). Avstandsledelse: karakteristika og utfordringer I Hole, Å.S. & Haugen, A.O. (red), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (1. utg.). Oplandske bokforlag.

Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007). *(Fjern)ledelse i Statens vegvesen* (1. utg.). AFI-notat 1/2007Arbeidsforskningsinstituttet.

Busch, T. (2021). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Colbjørnsen, T, Drake, I. & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider- AFFs lederundersøkelse* (1. utg.). Fagbokforlaget.

Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. (1.utg.). Universitetsforlaget.

Hermanrud, I (2016). Tillit i det digitale arbeidslivet: praksiser som fremmer tillit og mistillit I Høyer, H.C., Kasa, S. & Tranøy, B.S. (red). *Tillit, styring og kontroll*. (1. utg.). Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjonen: en sammenligning av ledere i offentlig og private organisasjoner* (1. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2022). *hvordan gjennomføre en undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.). Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Johannesen, L.E.F., Rafoss, T.W. & Rasmussen, E.B. (2018). *Hvordan bruke teori: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse* (1. utg.). Universitetsforlaget.

Julsrud, T.E. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. (1. utg.). Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring* (1. utg.). Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R (2013). *Verdibasert ledelse: betingelser for utøvelse av moderne lederskap* (1. utg.). Universitetsforlaget.

Løvaas, B.J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I Askeland, E. og Aadland, H. *Verdibevisst ledelse*. (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Molstad, M.H. & Spangberg, K. (2017). *Mestringsledelse i praksis: verktøy for lederutvikling* (1. utg.). Gyldendal akademiske.

[NAV. \(2023, oktober\). Kva er NAV? https://www.nav.no/hva-er-nav/nn](https://www.nav.no/hva-er-nav/nn)

NAV-loven. 2006. *Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen* (LOV-2006-06-16-20). Lovdata [Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen \(arbeids- og velferdsforvaltningsloven\) \[NAV-loven\] - Lovdata](#)

Nerstad, C.G.L., (2019). Motivasjon og prestasjon I Ståle Valvatne Einarsen, S. V., Martinsen, Ø.L., & Skogstad, A. (red) *Organisasjon og ledelse* (1. utg.). Gyldenadal Norsk Forlag AS.

Psykologisk (2021). *God fjernledelse er å være nær*. [God fjernledelse er å kunne være nær \(psykologisk.no\)](https://psykologisk.no)

Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller I Einarsen, S. og Skogstad, A. (red) *Ledelse på godt og vondt* (2. utgave). Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetansen: resultater gjennom samhandling*. (3. utg.). Universitetsforlaget.

Statistisk sentralbyrå (2023, oktober). *Befolkning*. [07459: Alders- og kjønnsfordeling i kommuner, fylker og hele landets befolkning \(K\) 1986 - 2023. Statistikkbanken \(ssb.no\)](https://ssb.no)

Thompson, P.M.M., Torsteinason, S., Brandtzæg, I., & Thompson, T.M. (2021). *God fjernledelse er å kunne være nær*. Psykologisk. [\[Hentet 15. oktober 2023\]](https://psykologisk.no)

<https://psykologisk.no/2021/09/god-fjernledelse-er-a-kunne-vaere-naer/>

Willadssen, B. (2020). *Arbeidsmiljø og HMS-arbeid: Integrasjon, problemløsning og utvikling* (2. utg.). Gyldendal.

Vedlegg

Informasjonsskriv og samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet «fjernledelse og nærledelse»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan tilliten mellom leder og medarbeider styrkes eller svekkes gjennom leders utøvelse av fjernledelse.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Over flere år har jeg arbeidet på et lokalt NAV kontor og har selv opplevd at det blir mindre ledere på de mindre kontorene. Små NAV kontor blir ofte fjernledet av større kontor, og ansatte får ledere som kan sitte på et helt annet geografisk område. Teknisk utstyr og gode dataprogrammer gjør det mulig å ha dialog mellom ansatte og ledere ved behov.

Forskningsprosjektet er en masteroppgave der jeg skal undersøke om tilliten mellom ledelse og medarbeidere blir svekket eller styrket når leder fjernleder sine ansatte.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet og jeg har veileder tilknyttet skolen som gjennomgår det arbeidet jeg gjør.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har kontaktet flere forskjellige tilfeldige mellomstore NAV kontor der det er framkommet at det er sammenslått med mindre NAV kontor og er fjernledelse. Det er sendt ut epost til

NAV kontorene med forespørsler om det er aktuelt å intervju noen på det lokale NAV kontoret. Det er sendt ut forespørsler til 6 NAV kontor.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å kunne innhente data til masteroppgaven har jeg valgt intervju som metode der opplysningene vil bli registrert med lydopptak. I forkant av intervjuet blir jeg å sende spørsmålene ut til de som er med i undersøkelsen slik at du kan lese gjennom og være forberedt.

Det er planlagt å gjør intervju med to forskjellige utvalgte grupper. Ledere og medarbeidere. Metoden vil bli gjennomført på lik måte.

Dette innebærer at hvis du velger å delta i prosjektet, vil du få tilsendt spørsmålene via epost i forkant av intervjuet. Spørsmålene vil ha tema generelt, fjernledelse, nærledelse, autonomi og tillit. Det vil bli satt av 1 time til intervjuet og det vil bli tatt lydopptak av samtale.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg som blir å ha tilgang til lydopptakene, og det vil bli lagret på sikkert område på UiT sin server. Det vil bli laget egen kode for å kunne åpne filen. Intervjuene vil bli

transkribert og slettet rett etter bruk. Opptakene vil bli anonymisert med koder slik at de ikke blir å være gjenkjennerbar.

Navn og kontaktopplysningene dine blir anonymisert gjennom egne koder som ikke er gjenkjennerbar.

Ved publisering vil ikke data bli gjenkjennerbar.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15.05.23. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Dette vil bli gjort gjennom at det ikke framkommer kjønn og ekte navn og alder. Det vil heller ikke fremkomme hvor i landet du kommer fra.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Prosjektansvarlig:

- Universitetet i Tromsø ved Bjørg-Eva Hamsund ved Universitetet i Tromsø.
- Telefon 98875914.
- Epost: bha050@uit.no

Veileder:

- Anne Kamilla Lund ved Universitetet i Tromsø
- Telefon: 776 46 153
- Epost: anne.k.lund@uit.no

Personvernombud:

- Sølvi Brendeford Anderssen,
- Epost: personvernombud@uit.no
- Telefon: 776 46 153

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Bjørg-Eva Hamsund

Samtykke

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «fjernledelse og nærledelse» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at jeg mottar spørsmålene på epost
- at det blir skrevet anonyme notater ved behov
- at det blir tatt lydopptak

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

Signatur og dato

Intervjuguide medarbeider

Generelt

1. Hvilken stilling har du nå?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?
3. Kan du si litt om hvordan din arbeidsplass er organisert?

Fjernledelse og nærledelse

1. Har du arbeidet under både nærledelse og fjernledelse?
2. Hva legger du i fjernledelse?
3. Hva legger du i nærledelse?
4. Hvordan påvirker fjernledelse og nærledelse din arbeidshverdag? Kan du gi noen eksempler på hvordan det påvirker din arbeidshverdag?

Autonomi

1. Hvordan opplever du handlingsrom og frihet til å ta egne beslutninger som påvirker din arbeidshverdag? Kan du gi noen eksempler?
2. Hvor ofte har du samtale med din leder der dine arbeidsoppgaver blir evaluert? Kan du fortelle litt om dette?

Tillit

1. Hvilke tanker har du om fjernledelses og tillit?
2. Hvilke tanker har du om nærledelse og tillit?
3. Hvordan mener du man skal kunne opprette og opprettholde god tillit mellom leder og ansatt? Kan du gi noen eksempler?
4. Opplever du at tilliten din til ledelsen fremmes eller hemmes ved fjernledelse?
5. Føler du at tilliten mellom deg og din leder har endret seg etter at du begynte å bli fjernledet? Hvordan? Kan du gi noen eksempler?

Intervjuguide leder

Intervjuguide leder

Generelt

1. Hvilken stilling har du nå?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?
3. Kan du si litt om hvordan din arbeidsplass er organisert?

Fjernledelse og nærledelse

1. Har du du fjernledet og vært stedlig leder?
2. Hva legger du i fjernledelse?
3. Hva legger du i nærledelse?
4. Hvordan påvirker fjernledelse og nærledelse din arbeidshverdag?

Autonomi

1. Hvordan sikrer du at de du leder har autonomi i jobben? Har de handlingsrom og frihet til å ta egne beslutninger om egne oppgaver, kvalitet i arbeidet medvirkning i større beslutninger? Kan du gi noen eksempler?
2. Hvor ofte har du samtale med dine ansatte der arbeidsoppgaver blir evaluert?

Tillit

1. Hvilke tanker har du om fjernledelse og tillit?
2. Hvilke tanker har du om nærledelse og tillit?
3. Hvordan blir tilliten påvirket når man fjernleder, kontra nærleder?
4. Hvordan mener du man skal kunne opprette og opprettholde god tillit mellom leder og ansatt?
5. Har du opplevd at tilliten har endret seg etter at du begynte å fjernlede ansatte? Hvordan? Kan du gi noen eksempler?

