



UiT Norges arktiske universitet

FJERNLEDELSE OVER AVSTAND

**-En kvalitativ studie om overgangen fra nærledelse til fjernledelse fra et
medarbeiderperspektiv i Politiet**

Jeanette Nystrand

**STV-3909 Masteroppgave
Organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA)**

**Norges Arktiske Universitet Tromsø
Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Våren 2024**



Forord:

Denne erfaringsbaserte masteroppgaven utgjør siste del av et deltidsstudium, Organisasjon og ledelse for offentlig sektor ved Norges Arktiske Universitet Tromsø.

I mitt daglige arbeid er jeg ansatt som sivil medarbeider ved FUFSSR, Felles enhet for Utlending, Forvaltning og sivile rettspleie ved Nordland Politidistrikt. Studiet har gitt meg en verdifull innsikt i ledelse og styring av offentlige organisasjoner og det har vært en lærerik og inspirerende reise.

Det er mange hender å takke for at jeg har greid å dra denne erfaringsbaserte masteren i land, blant annet:

Takk til Frank Holen og Hanne Gabrielsen ved Universitetet i Tromsø som har vært der i alle år og svart på alle mine spørsmål og henvendelser.

Takk til Politimesteren i Nordland og mine ledere for å gi meg tilgang til vår egen organisasjon og fri fra jobben for å bedrive forskning. Det er ikke alle forunt å være så heldige med sin arbeidsgiver.

Tusen takk til min veileder Thor Øyvind Jensen v/Universitetet i Bergen for en alltid oppmuntrende og positiv innstilling og dertil et solid landemerke av ei sjel å følge når jeg kjenner jeg har vært i røff sjø med masteroppgavearbeidet.

Tusen takk til informantene som har stilt opp frivillig for å fortelle sin helt særegne og unike historie til meg. Det er et stort ansvar å formidle deres erfaringer videre og jeg håper at dere føler at det var verdt å gi oss et innblikk i deres arbeidshverdag og at dere føler dere stolte over å ha bidratt til å gjøre vår organisasjon enda bedre rustet for å møte morgendagens utfordringer.

Og sist, men ikke minst, tusen takk for all støtte og heiarop fra min samboer, mine tre barn på 4 år, 8 år og 12 år, familie og venner. Takk for tålmodigheten.

God lesning!

Hovsund, mai 2024

Jeanette Nystrand.

Sammendrag

Nærpolitireformen i Norge førte til sammenslåing av politidistrikter, større avstander, forskjellige kulturer som skulle samhandle for å gjøre ting mer likt og flere funksjoner ble sentralisert. Godt hjulpet av koronapandemien ble fjernledelse over avstand introdusert i politiet og nye arbeidsformer ble introdusert ved hjelp av digitalisering på flere områder.

Funn fra litteraturen som omhandler fjernledelse tar som regel utgangspunkt i ledelsesperspektivet og svært lite om hvordan det er å bli ledet på avstand ut ifra et medarbeiderperspektiv.

Min studie tar for seg i hvilken grad og hvordan har arbeidshverdagen for de sivile medarbeiderne endret seg etter innføringen av nærpolitireformen, og mine funn tyder på at arbeidshverdagen har endret seg betydelig ved innføring av fjernledelse. Betydelig i den grad at undersøkelsene mine viser at de sivile medarbeiderne viser tegn og gir uttrykk for at gjennomføringen av nærpolitireformen og introduksjon av fjernarbeid og fjernledelse, som den krevende formen for utøvelse av ledelse som den er, behøver enda mer fokus i framtiden på integrering i politiets organisasjonskultur, struktur og samhandling.

Samtidig gir fjernledelse uante muligheter for desentralisert kompetanse, rekruttering av kompetente medarbeidere som bor langt unna og med det sikrer man at det fremdeles både vil være muligheter for interessante og attraktive arbeidsplasser i politiet som organisasjon og i landsdelen vår som sådan.

Forord

Sammendrag

Innholdsfortegnelse:

Kapittel 1: Innledning.....	5
1.1 Tema.....	5
1.2 Bakgrunn.....	5
1.3 Begrunnelse for valg av tema	6
1.4 Problemstilling	7
1.5 Oppgavens oppbygging og videre disposisjon	8
2 Kapittel 2 Kontekst.....	9
2.1 Sivil rettspleie og organisering før reformen.....	9
2.2 Nærpolitireformen nasjonalt nivå.....	10
2.3 Nærpolitireformen lokalt nivå.....	13
3 Kapittel 3 Teoretisk rammeverk.....	14
3.1 Ledelse	14
3.2 Fjernledelse	16
3.3 Kommunikasjon.....	18
3.1 Tidligere forskning på feltet:	18
4 Kapittel 4 Metode	22
4.1 Forskningsdesignet.....	23
4.2 Fremgangsmåte og tilnærming.....	24
4.3 Datainnsamlingen og bearbeidelse.....	24
4.3.1 Utvalg av informanter og rekruttering.....	24
4.3.2 Det kvalitative intervjuet	25
4.3.3 Intervjuguiden	26
4.3.4 Gjennomføring av intervjuene	27
4.4 Reliabilitet, validitet og generalisering.....	29
4.4.1 Reliabilitet.....	29

4.4.2	Validitet	30
4.4.3	Generalisering	30
4.4.4	Anonymitet og konfidensialitet.....	30
4.4.5	Etiske hensyn og forskning i egen organisasjon	31
4.5	Analyse av empiri.....	32
5	Kapittel 5 Analyse og drøfting	32
5.1	Presentasjon av hovedfunn	33
5.2	Drøfting i forhold til tidligere studier.....	34
5.3	Drøfting i forhold til teori	35
5.3.1	Den psykologiske avstanden.....	35
5.3.2	Den strukturelle avstanden	38
5.3.3	Den funksjonelle avstanden	43
5.3.4	Fjernledelse og informantenes erfaringer så langt	46
5.4	Informantenes refleksjoner på veien videre.....	48
6	Kapittel 6: Oppsummering og avslutning.....	50
6.1	Refleksjon til videre forskning.....	51
7	KILDELISTE:.....	52
8	Figuroversikt	54
9	Vedleggs liste	55

Kapittel 1: Innledning

«Det er jo en forståelse om at fjernledelse er nødvendig sånn som verden har blitt, og det fungerer greit, men det gjør noe med mentaliteten til en medarbeider. Både interessen med det man holder på med, utvikle seg, at man føler man går fremover istedenfor å stagnere. Det er veldig lett å kjenne på at så lenge man ikke sier noe så er alt bra, men jeg tror det er veldig viktig å huske på den menneskelige relasjonen som vi ikke burde miste» (M1)

1.1 Tema

Dette er en erfaringsbasert masteravhandling som vil ta utgangspunktet i fenomenet *fjernledelse*. Fokuset er på de sivile medarbeiderne og deres arbeidshverdag i politiet hvor vi undersøker hvordan man som medarbeider opplever overgangen fra nær til fjernledelse etter innføringen av nærpolitireformen. Med fjernledelse mener vi *«Ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv»* Hegghammer (2009)¹ Det betyr at medarbeidere blir ledet på avstand og er ikke på samme lokasjon som sin leder.

1.2 Bakgrunn

I den «nye» digitaliserte arbeidshverdagen, ble overgangen fra nærledelse til fjernledelse med innføringen av nærpolitireformen som bakteppe iverksatt. Intern organisering i nye team etter iverksettelse av reformen, og inndeling etter fagområder har ført til at man samhandler med «nye» kollegaer, ledere og brukere over et stort geografisk område gjennom fjernledelse som arbeidsverktøy. Der en tidligere hadde stedlig ledelse, eller det vi kaller nærledelse gikk vi over til å bli ledet på avstand av en leder vi ikke ser. I alle organisasjoner vil valg av organisasjonsform og valg av struktur være definerende for om en organisasjon greier å tilpasse seg for å overleve, og jeg ville gjerne se om det er mulig å finne årsakene til de «symptomene» jeg mener oppstår, slik at vår organisasjon som forvalter et viktig samfunnsoppdrag kan bli enda bedre gjennom fjernledelse.

En annen viktig faktor som bidro til at man nesten ble fjernledet «over natten» var koronaepidemien. Det verdensomspennende utbruddet av den smittsomme sykdommen covid-19 og viruset spredte seg raskt. Fra å gå på jobb hver dag, satt vi nå på hjemmekontor i isolasjon, gikk med munnbind, vekslet med kollegaene med å være på jobb annenhver dag.

¹ Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* Akademisk avhandling. Universitetet i Tromsø

Koronapandemien satte hele vår organisasjon, som har et samfunnsoppdrag å løse og forvalte under press, i en situasjon der vi ble tvunget oss som organisasjon til å iverksette nye organisasjonsformer, nesten «over natten».² Til tross for teknologibølgen, har fjernledelse blitt omtalt med skepsis, da man frykter tap av mellommenneskelig kontakt og nærhet Napier & Ferris (1993).

Digitaliseringen øker utbredelsen av fjernledelse og ifølge Molstad & Aspeli (2020:164) har *økt globalisering, ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi* medført et behov for å utvikle ulike former for fleksibilitet i arbeidslivet og at avstandsledelse er nært beslektet med andre lignende fenomener som tar for seg den teknologiske utviklingen og det å lede på avstand. Eksempler som E-ledelse, virtuell ledelse, digital ledelse, avstandsledelse, og hjemmekontorledelse er nettopp eksempler på det man anser som videreutviklingen av disse ledelsesformene vil være av betydning for fremtiden.³

1.3 Begrunnelse for valg av tema

Begrunnelsen for valg av tema er relevant av flere årsaker. For det første ble jeg nysgjerrig på temaet fjernledelse gjennom egne observasjoner og opplevelser knyttet til samhandling på det mellommenneskelige nivået mellom kollegaer og ledere, mellom kollegaer til kollegaer og mine erfaringer mellom meg selv og leder(e).

For det andre mener jeg at kompetanse og utviklingen av kunnskapsbaserte arbeidsplasser i distriktene er veldig viktig. Nord-Norge som landsdel står ovenfor mange ulike utfordringer i konkurransen om den kompetente framtidige arbeidskrafta. Fraflytting fra landsdelen, de unge flytter til byene for å ta utdanning og for å søke på mer kompetansekrevende og spennende jobber. Demografien i befolkningen viser at det blir stadig flere eldre i framtiden, samt at det fødes mindre barn og innvandringen er ikke stor nok til å dekke etterspørselen av arbeidskraft, og vi kan dermed forvente mer bruk av fjernledelse ettersom sentraliseringen øker.

For det tredje så fører sentraliseringen av samfunnet vårt til at flere og flere arbeidstakere arbeider under fjernledelse, vi utfører fjernarbeid i en mye større grad enn vi har gjort før og utviklingen går fort. For å beholde, utvikle og tilrettelegge for etableringer av spennende og

²Store Norske medisinske leksikon <https://sml.sn.no/koronapandemien>.)

utviklende arbeidsplasser i politiet, er det viktig at vi som organisasjon er «fremst i skoene» med å tilby mest mulige moderne arbeidsformer, faglige spennende stillinger, danne spesialistmiljø og rekruttering på stedet der man bor, sånn at man slipper pendling, som igjen kan medføre at man tiltrekker seg arbeidskraft og som blir i vår geografiske langstrakte landsdel.

Utgangspunktet mitt for denne oppgaven er Politiet, Nordland politidistrikt, under enheten FUFSSR (Fellesenhet for utlending, forvaltning og sivil rettspleie), som består av tre seksjoner, hvorav Namsfogden er plassert i seksjon for sivil rettspleie.

1.4 Problemstilling

Tidligere studier av fjernledelse i politiet avdekket at i jakten på relevant litteratur om fjernledelse, andre avhandlinger, teori m.m. ble jeg oppmerksom på at det i det hele tatt var lite empiri å lene meg på. Det som fins omhandler i stor grad lederne som yrkesgruppe og avstandsledelse, både i egen organisasjon, men også utenfor. Jeg fant i liten eller ingen grad noe som omhandlet medarbeiderne og fjernledelse sett ut ifra et medarbeiderperspektiv nettopp i vår yrkesgruppe politiet. Derfor mener jeg at det mangler kunnskap om hvordan de sivile medarbeidernes opplevelser og erfaringer med å bli fjernledet i arbeidshverdagen sin, og naturlige spørsmål kom til meg om dette, som for eksempel:

- «Hvordan oppfatter de sivile medarbeiderne sin nye arbeidshverdag med å gå fra å ha stedlig ledelse over til å bli fjernledet»
- «Hvordan ble den «nye» arbeidshverdagen»
- «Hva skjer i dag»

Min problemstilling er ifølge Jacobsen (2022) en beskrivende eller eksplorerende problemstilling, som er preget av begrenset kunnskap om et fenomen før man setter i gang med en undersøkelse. Det kan påvirke omfanget av hva en kan å drøfte og å analysere. Jeg har derfor kombinert den mer beskrivende problemstilling med andre spørsmål slik at anbefalingene er at man kombinerer deskriptive og forklarende problemstillinger:

«I hvilken grad og hvordan har arbeidet, innen sivil rettspleie endret seg for medarbeiderne etter reformer som medfører fjernledelse?»

Jeg mener at den valgte problemstillingen er tidsriktig, aktuell og at den er egnet til å belyse både strukturelle og relasjonelle aspekter, som påvirkningsfaktorer for samhandling i tider preget av reform og endring. Studiet er viktig for de som innehar stillinger som innebærer fjernarbeid og som blir fjernledet i sitt daglige arbeid, men også av interesse for de fjernledere som faktisk utøver fjernledelse og som ser det både relevant og interessant for hvordan fjernledelse og medarbeiderperspektivet kan bidra til en større forståelse av fenomenet fjernledelse i kombinasjon av den type lederstil som velges, og som kan bruke denne «nye» innsikten og forståelse for å utvikle morgendagens beste arbeidsplasser, nettopp hos oss i politiet.

Avgrensninger

I dette prosjektet har jeg ønsket å forske på de sivile medarbeidere i politiet som var ansatte innenfor fagområdet sivil rettspleie, og om hvordan de har opplevd overgangen fra nærledelse og over til fjernledelse etter innføringen av nærpolitireformen. Jeg har valgt å sette søkelys på medarbeidere som utfører fjernarbeid og fjernledelse på «lokalitet», og ikke fra hjemmekontor. Lederne som utøver fjernledelse, vil ikke være en del av denne oppgaven. Ei heller de operative, forvaltningen, særorganer, og andre politidistrikt vil bli belyst av hensyn til oppgavens omfang. Jeg har derfor i denne oppgaven valgt å bringe inn ansattperspektivet fra et fagområde jeg kjenner til.

1.5 Oppgavens oppbygging og videre disposisjon

Oppgaven består av 6 hovedkapitler, referanseliste og vedlegg. Kapittel 1 er innledning i oppgaven hvor jeg presenterer og redegjør for valg av tema, bakgrunn, begrunnelse for valg av tema, problemstilling og oppgavens oppbygging og videre disposisjon. I kapittel 2 ser jeg på begrepsavklaringer og hvordan organiseringen av den sivile rettspleien var før reformen, hva nærpolitireformen betyr på nasjonalt nivå og så videre for hvordan organiseringen har sett ut på lokalt nivå. Kapittel 3 tar for seg oppgavens teoretiske rammeverk hvor teorien gjennomgås som er knyttet opp mot fjernledelse og relevant teoretisk rammeverk. Kapittel 4 presenterer metode og fremgangsmåte hvor jeg redegjør for mitt metodevalg. Kapittel 5 omhandler analyse av empiriske funn som drøftes opp mot teorien av de tre dyader av Napier & Ferris (1993). Kapittel 6 er sammenfatning av mønstre og avslutning, samt noen avsluttende refleksjoner til videre forskning.

2 Kapittel 2 Kontekst

I dette kapittelet skal vi se på den sivile rettspleien og organiseringen av den før iverksettingen av nærpolitireformen, så litt om hvordan nærpolitireformen arter seg på nasjonalt og lokalt nivå.

2.1 Sivil rettspleie og organisering før reformen

Den sivile rettspleien i Norge har gjennomgått kontinuerlige endringer siden 1300 -tallet og fram til i dag, og mange av oppgavene har fulgt med fra den gangen lensmannsetaten ble innlemmet i politiet, eller ble tillagt politiet av mer praktiske hensyn. Politiet skulle være statens representant som var til stede i de fleste kommuner (NOU 2013:9).

Politi- og lensmannsetaten som det tidligere het, innehar et mangfoldig og bredt sett med oppgaver og der Politiloven §1 beskriver politiets ansvar og mål, mens politiloven §2 angir politiets oppgaver⁴. Det sivile preget på politiet har vært en «villet» utvikling fordi man har nettopp ønsket et sivilt preg på det norske politiet gjennom: «*Politiet har oppgaver utover ordens og straffesaksarbeidet. Slike oppgaver bidrar til å skape et godt og tillitsfullt klima mellom politi og publikum. Statens trenger et forvaltningsorgan nært publikum som kan ta på seg oppgaver som ikke naturlig lar seg innpasse i noen annen fagetat.*» (NOU 2013:9).

I (Meld. St. 22 (2000-2001)) *Politireform 2000*⁵ finner vi at politiet er pålagt ansvar og oppgaver i mer enn hundre lover. I tillegg til kjerneoppgavene, er politiet tillagt også en rekke tilleggsoppgaver innen forvaltningen og oppgaver innen den sivile rettspleien⁶, og med virkning fra 1. januar 2006 ble den sivile rettspleien på grunnplanet, herunder namsmannsoppgavene samlet i politi- og lensmannsetaten. Oppgavene er i hovedsak knyttet til namsfunksjonen (tvangsfullbyrdelse og tvisteloven), gjeldsordningssaker, stevnevitnefunksjonen, lensmannsskjønn og sekretariatsfunksjonen for forliksrådene⁷

Dagens sivile medarbeidere i politiet skal ivareta oppgaver innenfor det sivile ansvarsområdet ved lov som er tillagt politiet og som skal sørge for at partenes rettsikkerhet ivaretas. Et viktig

⁴ Politiloven §2 <https://lovdata.no/nav/lov/1995-08-04-53/kapI/%C2%A72>.

⁵ St.meld.nr 22(2000-2001) *Politireform 2000. Ett tryggere samfunn, kap.3.3.1.*

⁶ NOU 2013:9 *Ett politi-rustet til å møte fremtidens utfordringer*

⁷ <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/jd/videreutvikling-av-politiet/narpolitireformen/id2398914/>

perspektiv i utførelsen av arbeidet er rett kvalitet, lik behandling og en trygg og effektiv oppgaveløsning.

Oppgavene innen den sivile rettspleien er veldig varierte og ligger på nivået under tingrettene og den omfatter blant annet sekretariatsfunksjonen for forliksrådene, namsmannsfunksjonen som utføre oppgaver i medhold av tvangsfullbyrdelsesloven, blant annet utlegg, fravikelser, tvangssalg av løsøre, gjeldsordningssaker, stevnevitnefunksjon, og enkelte andre rettspleiegjøremaal som arv, konkurser, skifte, skjønn og takster og i enkelte politi og lensmanns-distrikt så er pass/nasjonalt ID-kort- funksjonen integrert i den sivile rettspleiens oppgaveutførelse.

Målsetningen ved endret organisering i Nordland politidistrikt som er mitt fokusområde var å oppnå økt kvalitet og effektivitet i tjenesteproduksjonen innen sivil rettspleie på grunnplanet i og å legge til rette for økt rettssikkerhet og likebehandling av politidistriktets innbyggere.

Namsmannsfunksjonen var tidligere, frem til 2006-organisert på ulike måter i ulike deler av landet. I hvert sitt lensmannsdistrikt var lensmannen namsmann og som hovedregel besto et lensmannsdistrikt av en kommune.

2.2 Nærpolitireformen nasjonalt nivå

Bakgrunnen for Nærpolitireformen i Norge kan knyttes opp mot flere viktige faktorer og utfordringer med mål om å styrke politiets tilstedeværelse og kapasitet i lokalsamfunnene.

Det kommer frem i utredningen (NOU 2012:14) Rapport fra 22.juli-kommisjonen der kom Gjørsv-utvalget med kraftig kritikk av politiet. Bakgrunnen var terrorhandlingene i Norge 22. juli 2011, hvor ble det nedsatt et utvalg (Gjørsv-utvalget) der 22. juli kommisjonens rapport pekte på de mangler og de svakheter som ble avdekket i håndteringen av hendelsene på denne dagen. Dette medvirket til at Regjeringen ved Justis og beredskapsdepartementet 8. november 2012 nedsatte et utvalg for å analysere utfordringene i norsk politi. Hensikten var å peke på forbedringspunkter og tiltak for å legge til rette for en bedre oppgaveløsning og mer effektiv ressursbruk i politiet.⁸

⁸ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/?ch=1>

Politianalysen kom i juni 2013 som en norsk offentlig utredning: «*Ett politi-rustet til å møte fremtidens utfordringer*» (NOU 2013:9) og både politianalysen og 22. juli-kommisjonens utredning og rapport påviste behov for grunnleggende endringer i politiet og reformen var en varslet gjennomgang av politi og lensmannsetaten struktur, oppgaveportefølje og ansvarsdeling, samt gjennomgang av ledelse og kultur i politiet.

Justis og beredskapsminister Anders Anundsen (Frp) uttalte følgende i forbindelse med reformen:

«Vi har kommet frem til en løsning som sikrer et mer effektiv og tilgjengelig politi. Reformen vil også styrke arbeidet med forebygging, etterforskning og beredskap i politiet»⁹. Videre uttalte den samme ministeren: – Det å sikre et lokalt forankret politi og et godt samarbeid med kommunene om det fremtidige polititilbudet er viktig for å lykkes med reformen. En rekke av tiltakene i avtalen skal sikre dette ... og til slutt «– Vi må sikre et kompetent og effektivt lokalt nærpolti som er der befolkningen er. Samtidig skal vi utvikle sterke fagmiljøer som er i stand til å løse dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer, sier justis- og beredskapsministeren.» (NOU 2013:9)

Analysen viste også at politiet var under betydelig endringspress, den norske politimodellen ble utfordret av grunnleggende utviklingstrekk i samfunnet som stiller «nye» krav til hva som er en god polititjeneste (NOU: 2013:9) og komiteen avdekket at politiet hadde et vanskelig utgangspunkt for å møte disse utfordringene og mente at politiet er ikke i tilstrekkelig grad organisert, styrt og ledet for å møte den framtidige utviklingen. Men på den andre siden kunne man gjennom observasjoner og statistikk fra utvalget slå fast at situasjonen innen norsk politi var paradoksalt gjennom at man hadde et politi med:

«Med mange dedikerte medarbeidere, høy tillit i befolkningen, rekrutterer godt og har hatt stabil budsjettvekst og utvalget slo fast at utgangspunktet for politiet har vært god» (NOU 2013:9), og samtidig fikk ikke befolkningen en så god polititjeneste som ressursinnsatsen kunne tilsi, den betydelig styrkning hadde ikke medført økt evne til å løse politiets kjerneoppgaver.

⁹ [Prop. 61 LS \(2014-2015\) - regjeringen.no](http://prop.61.ls(2014-2015)-regjeringen.no)

Analysen avdekket også at det var stor forskjell på politidistriktene både i størrelse og volum, valg av lokal organisering, og at søkelyset på politiets kjerneoppgaver ble trukket bort til fordel for tilleggsoppgavene (forvaltning, sivil rettspleie og andre gjøremål).

For å gi et bedre og mer effektivt politi inn i framtiden, og for å sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt politi der befolkningen bor og samtidig utvikle robuste spesialistmiljøer, måtte politiet gis større handlingsrom til å organisere, styre og lede virksomheten¹⁰ (NOU 2013:9). Utvalget kom gjennom analysen fram til en rekke tiltak deriblant fire hovedanbefalinger for områder som burde prioriteres, og anbefalte iverksettelse av to reformer, en strukturreform og en kvalitetsreform, samt en ny geografisk inndeling.

De fire hovedanbefalingen var: 1, *Økt vekt på kjerneoppgaver*, 2, *Ny struktur og organisering*, 3, *Forbedret styring og ledelse* og 4, *bedre kvalitet og prestasjoner*. Selv om reformene var to adskilte reformer, understreket utvalget at de både henger sammen og i noen grad danner forutsetninger for hverandre. Om reformene kan vi lese følgende beskrevet:

«Strukturreformen har som mål å frigjøre ressurser til løsning av kjerneoppgaver og legge forutsetninger for et kompetent og robust lokalt politi samt robuste fagmiljøer og spesialister regionalt og nasjonalt. Strukturreformen omfatter forslag om endringer i politiets oppgavesett og en ny struktur og organisering av politiet»¹¹.

«Kvalitetsreformen har som formål å utvikle et kunnskapsbasert og effektivt politi med evne til kontinuerlig forbedring og utvikling. Kvalitetsreformen vil omfatte forbedringer i styring og ledelsesprosesser samt forbedringer knyttet til kvalitet og prestasjoner»¹².

I 2015 fattet Stortinget vedtak om iverksetting av nærpoltireformen og antall politidistrikt ble redusert fra 27 til 12. Man mente det at færre politidistrikt ville gi en bedre forutsetning for å utvikle spesialistfunksjoner og kapasiteter til å håndtere større og alvorligere saker og hendelser. Med færre og mer robuste politidistrikter vil gjøre det lettere å utvikle felles

¹⁰ NOU 2013:9 *Ett politi-rustet til å møte fremtidens utfordringer*

¹¹ NOU2013:9 *Ett politi-rustet til å møte fremtidens utfordringer*

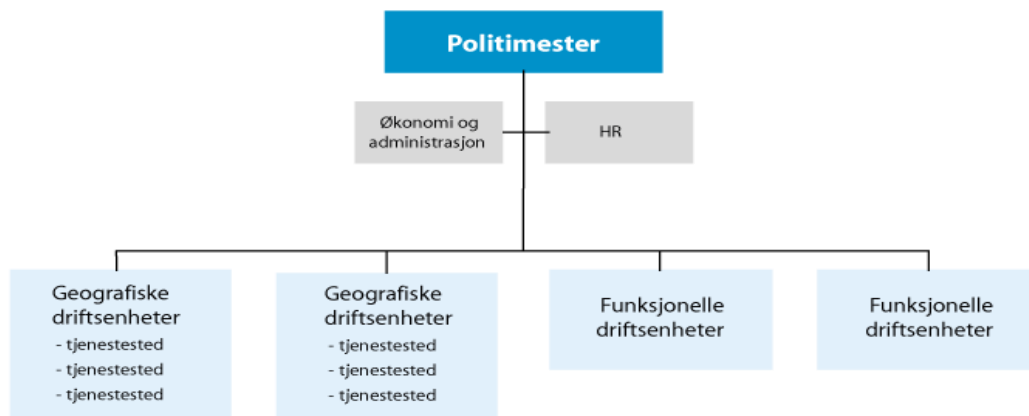
¹² NOU 2013:9 *Ett politi-rustet til å møte fremtidens utfordringer*

kunnskapsgrunnlag, prosedyrer og metoder for politiets arbeid og frigjøre kraft til nærpoliti og forebygging.¹³

I starten av 2015 var det, ifølge tall fra Politidirektoratet, 261 lensmannsdistrikter og 64 politistasjonsdistrikter. Av disse politistasjonsdistriktene har 43 sivile rettspleieoppgaver. Namsfogdene utøver oppgavene for de øvrige politistasjonsdistriktene. Det er i dag i alt 12 namsfogddistrikter som i hovedsak dekker de største byene i landet ¹⁴ .

2.3 Nærpolitireformen lokalt nivå

Etter at Stortinget fattet vedtak om iverksetting av nærpolitireformen, jf. Innst. 306 S (2014-2015) ¹⁵ , la Solberg-regjeringen fram i 2016 «Prop.33 L (2016-2017)». *Endringer i rettergangslovgivningen* (organiseringen av den sivile rettspleien på grunnplanet), noe som betydde at oppgavene kunne samles i større enheter enn det enkelte lensmannskontoret eller den enkelte politistasjonen ¹⁶. Etter at strukturendringene ble vedtatt, startet arbeidet med lokal struktur og definering av roller og funksjoner ¹⁷.



Figur 1: Organisasjonsmode II for nærpolitireformen

¹⁴ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing---organisering-av-den-sivile-rettspleie-pa-grunnplanet-i-politiet---srgp/id2484582/?expand=horingsnotater>

¹⁵ Prop. 61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)

¹⁶ <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/jd/pressemeldinger/2016/effektivisering-av-den-sivile-rettspleien-i-politiet/id2522589/>

¹⁷ Elin lien: Masteravhandling: Overgang fra nærledelse til fjernledelse i Politiet 2021 (side 3)

Tidligere var namsmyndighetene i Nordland organisert og fordelt på 10 namsmenn hvor namsstrukturen fulgte tjenestestedene med grensereguleringer (med unntak av Namsfogden i Bodø, som ikke lå i linje til politistasjonene, men var en egen namsmyndighet jf. politiloven § 17. Det betydde kort og godt at kompetansen til å utføre disse sivile oppgavene var lagt til hver enkelt lensmann, enkelte politistasjonssjefer og namsfogder noe som medførte små fagmiljøer, sårbarhet med tanke på sykefravær, og en uheldig skjevfordeling av oppgaver.

Namsfogden i Nordland ble etablert 1 januar 2021 og er organisert som en seksjon under Felles enhet for utlending, Forvaltning og Sivil rettspleie (FUFSR)¹⁸. Namsfogden i Nordland ivaretar den sivile rettspleien på grunnplanet i Nordland politidistrikt og består av de tidligere namsmannsdistriktene Sør-Helgeland, Mosjøen, Ytre- Helgeland, Rana, Ytre-Salten, Indre Salten, Namsfogden i Bodø, Ofoten, Vesterålen, Vest-Lofoten og Vågan. Enheten er en funksjonell driftsenhet i Nordland politidistrikt med fag – og koordineringsansvar for politidistriktenes virksomhet på de aktuelle områdene, stedsplassert i Bodø med en felles namsfogd (politiet.no)¹⁹

3 Kapittel 3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for sentrale begreper og skissere det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på. Først vil jeg beskrive kort forskjellige forståelser av hva ledelse og fjernledelse er. Her kommer jeg inn på hva teorien sier om ledelse og fjernledelse generelt. Johannesen et al. (2022, s 29) skriver om teori, at det er alltid en teori om «noe», og hvis det ikke handler om noe så er det ingen teori. Vi kan si at teori er «et sett med antakelser om et fenomen». Deretter skal jeg presentere Napier og Ferris (1993) tre dyader eller dimensjoner for avstand som har betydning for fjernledelse.

Tema for oppgaven er bruk av fenomenet fjernledelse innen offentlig forvaltning og forskningsspørsmålet er: *«I hvilken grad og hvordan har arbeidet innen den sivile rettspleien endret seg for medarbeiderne etter reformer som medfører fjernledelse».*

3.1 Ledelse

Et kjapt søk på 0.03 sekunder på universitetets nettbibliotek gir en omtrentlig 220.000 treff på ordet «ledelse» og det fins over utallige definisjoner som prøver å forklare hva «ledelse» er.

¹⁸ Omtales i oppgaven heretter som forkortelsen FUFSR.

¹⁹ <https://www.politiet.no/>

Det fins mange definisjoner på begrepet «ledelse», men ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) kan ledelse defineres som: «*Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd*» s416²⁰.

Berg, (1984) definerer ledelse som: «*Om å nå mål gjennom andre mennesker*», mens Arnulfs (2012) har en annen definisjon: «*Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt*».

Jeg har forsøkt å finne de mest sentrale beskrivelsene som gir oss en viss forståelse og innsikt i hva dette betyr mer konkret. Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver ledelse som følgende: «*Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*», og deretter at «ledelse» har tre aspekter ved seg: Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer, har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe og at ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål Jacobsen & Thorsvik (2013).

En annen bidragsyter innen ledelsesforskningen, er den amerikanske organisasjonsforskeren Gary Yukl (2013) som definerer ledelse slik:

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives»²¹ . Dette tolker jeg som at ledelse skal legge til rette for gode arbeidsforhold og gi medarbeidere en følelse av felles forståelse av hva og hvordan oppgaver må gjøres for at organisasjonens målsettinger skal nås.

Yukl (1989) lagde også en modell som ble kalt klassifikasjonsmodellen som beskrev ledelse i form av fjorten grunnaktiviteter som viser hvor komplekst og omfattende ledelse er: ²² **Planlegging og organisering** – sette mål, fordele ressurser og koordinere, **Problemløsning** – alt fra identifisering til iverksetting, **Klargjøre** – anviser og veileder, **Informere** – om beslutninger og planer, **Overvåke** – oppsyn med kvalitet og effektivitet, **Motivere** – stimulere,

²⁰ Jacobsen & Thorsvik (2013) «*Hvordan organisasjoner fungerer*» s 385-386

²¹ MOLSTAD, M. H. (2020). *FJERNLEDELSE: Fred, Frihet Og Ensomhet?* S 26

²² Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, *Ledelse i teori og praksis*

respondere og eksemplifisere, **Konsultere** – toveis rådgøring, **Anerkjenne** – gi ros, **Støtte** – være hensynsfull, sympatisk og empatisk, **Konflikthåndtering og lagbygging** – utvikle samarbeidsånd og fellesskap, **Nettverksbygging** – danne nettverk med eksterne aktører for informasjon og støtte, **Delegere** – ansvarliggjøring og bemyndigelse av medarbeidere, **Utvikle og veilede** – kompetanse- og karriereoppbygging for personalet, **Belønne** – gi synlige belønninger for godt arbeid.

I en studie av Professor Tom Karp og Cathrine Filstad (2020) fotfulgte de 27 norske politiledere over hele landet for å finne ut hvordan norske politiledere utøver sitt lederskap. Det er lite forskning på feltet både i Norge og internasjonalt, og de identifiserte 11 kjennetegn på politiledelse i praksis, og de beskriver følgende: ²³

«Å forstå det politifagliges sterke posisjon må ses i sammenheng med samfunnsoppdraget. Samfunnsoppdraget er det overordnede, selve visjonen og misjonen i politiet og fremheves som det som gir mening og identitet i politiet. Politilederne fremhever samfunnsoppdraget og betydningen av at de er rollemodeller og har sin identitet og lojalitet som politiledere i henhold til den store størrelsen et samfunnsoppdrag er.» Karp og Filstad (2020) .

Når det gjelder ledelse som utøves i politiet og kompetansearbeidsplasser så tror jeg mange medarbeidere i politiet kjenner seg igjen i utsagnet ovenfor og at det gir mening, at det er den felles forståelsen av oppgavene og samfunnsoppdraget som ligger til grunn for vår egenledelse og utføring av våre arbeidsoppgaver.

Molstad og Aspeli (2020) beskriver hvordan studier på ledelse utover hele 1900- tallet finner sammenhenger på hvordan ledelse hadde påvirkning på underordnet tilfredshet, og sammenhenger mellom lederskap og produktivitet i arbeidsgrupper.²⁴

3.2 Fjernledelse

Hva kjennetegner fjernledelse og hva betyr det? Et bredt søk på Google Scholar gav meg 73 treff på ordet som omhandler «avstandsledelse», mens jeg fikk 325 treff på ordet «fjernledelse. Begrepet fjernledelse defineres av Bergum (2014) slik: «En situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografiske steder, helt eller delvis, kan defineres som avstandsledelse». i Haugen & Hole (2014:40).

²³. <https://www.kristiania.no/kunnskap-kristiania/2020/08/11-kjennetegn-pa-ledelse-i-politiet/>

²⁴ MOLSTAD, M. H. (2020). *FJERNLEDELSE: Fred, Frihet Og Ensomhet*

Etter iverksettingen av nærpolitireformen ble samtlige sivile ansatte innlemmet i FUFSSR og lagt under en felles namsfogd i Bodø. I tillegg ledes de ansatte av forskjellige typer ledere med ulike oppgaver og ansvar rundt om i distriktene, hhv seksjonsleder, avsnittsleder, fagleder, personalleder o.l.

I litteraturen vises det til at det er ingen spesifikk ledelsesteori som er utviklet for fenomenet fjernledelse, men mer i den retningen av at ledelsesteorier som allerede eksisterer blir benyttet for å forklare effektene fjernledelse har og disse ulike forståelsene ovenfor gir grunn til å tro at ledelse har betydning.

Molstad & Aspeli (2020) definerer fjernledelse som: «*Fjernledelse oppstår når en leder og en medarbeider er geografisk lokaliserte på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform*». Poenget er at hvis man ser fjernledelse verken som en egen ledelsesteori eller en lederstil, men at de har valgt å se på fjernledelse som en ledelsesform som angår mer enn bare lederen, men det understrekes samtidig at lederen er en viktig aktør og valget av lederskap som utøves har stor betydning. (Molstad & Aspeli (2020:33))

Andre sentrale teoretikere som er mye referert til forskningen på temaet er Avolio mfl. (2000: 617) som definerer fjernledelse som en: «*sosial påvirkning av individer, grupper og organisasjoner ved hjelp av digitale kommunikasjonsmidler*». Det kan vi tolke som at fjernledelse er slik litteraturen ser det ledelse ved hjelp av digitale kommunikasjonsmidler.

Andre som har beskrevet praktiske og teoretiske konsekvenser med fjernledelse er Bergum, (2014) som beskriver i Haugen& Hole (2014) at planlegging betyr klare rammer, og at det er viktig for å redusere uklarheter og begrense koordineringsbehov, et annet viktige element er forventningsavklaringer som betyr at man avklarer de ansattes forventninger og de reelle muligheter lederne har for tilgjengelighet. Regelmessig kommunikasjon via forskjellige medier og det å ta de vanskelige sakene når dere møtes ansikt til ansikt, samt ikke sende negative tilbakemeldinger på epost og telefon, videre er det viktig å bygge tillit i form av å tilpasse avstandsledelse i forhold til situasjon og se dette i sammenheng med de ansattes behov. Type arbeidsoppgaver og antall steder medarbeiderne er lokalisert, er også viktig, samt å være bevisst

på oppfølging og sikre mestring underveis, og til slutt skape tilhørighet i form av et godt miljø og sosiale relasjoner som skapes i fellesskap.²⁵

Napier og Ferris (1993) stilte seg kritiske i sine studier til fjernledelse hvor de vektla betydningen av relasjonen mellom leder og ansatt ved samlokalisering. De mer tradisjonelle ledelsesteoriene konsentrerte seg om lederens stil og trekk, mens de tok hensyn i mindre grad eller nedvurderte relasjonen mellom ledere og den som ble ledet.

3.3 Kommunikasjon

Med begrepet kommunikasjon definerer Jacobsen og Thorsvik (2013:280) dette som:

«Kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon», og videre at kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.

Samhandlingen mellom en leder og medarbeider inneholder kommunikasjon og hvordan man kommuniserer har betydning for hvordan man samhandler i hverandres arbeidshverdag og skaper tillit mellom hverandre. Bergum (2014) 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.

3.1 Tidligere forskning på feltet:

Fordi erfaringer med fjernledelse går raskere enn forskningen på feltet, og for å belyse mitt forskningsspørsmål har jeg søkt etter aktuell teori i form av litteratur som er relevant for min problemstilling, samt lest andres forskning om fenomenet avstandsledelse eller fjernledelse.

Dette er en av grunnene til at jeg tror det blir viktig å bidra med en åpen tilnærming til fenomenet og prøve å beskrive det jeg forstår og ser så godt som mulig.

Sånn som jeg forstår det er de mest kjente bidragsyterene på feltet som har skrevet om fjernledelse og ledelse Antonakis & Atwater (2002) og Napier & Ferris (1993). Antonakis og Atwater (2022), har skrevet om fjernledelse og ledelse og definerte avstand ut ifra fysisk

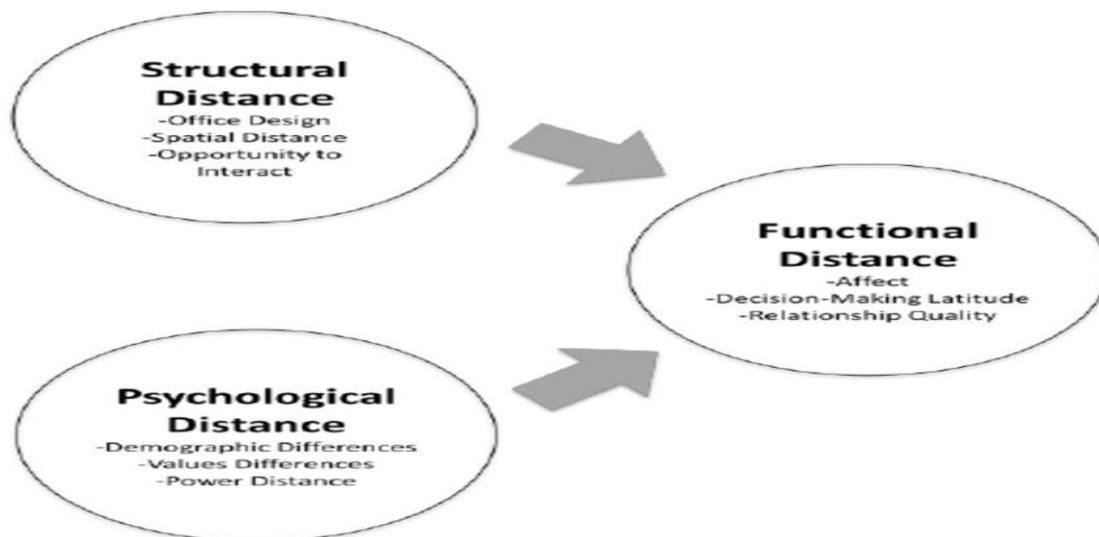
²⁵ Haugen & Hole (2014:44-55)

avstand, kommunikasjonsavstand og opplevd lederavstand. Dette betyr at en leder kan være fjern fra sine medarbeidere hvis hen er fysisk ett annet sted, sjelden kontakt med de som ledes eller minimaliseres de sosiale likhetene. Jeg skal ikke gå nærmere inn på deres dimensjoner for avstand her, men jeg ønsker å bare henviser til at avstand kan oppfattes og blir definert ulikt i litteraturen.

Napier & Ferris (1993) lagde en modell som fremhevet 3 dyader eller dimensjoner av avstand, og de referer til avstanden mellom leder og medarbeider og beskriver det som:

«En multidimensjonal konstruksjon som beskriver den psykologiske, strukturelle og funksjonelle separasjonen, misforholdet eller ubalansen mellom leder og ansatt»²⁶.

I litteraturen fremgår det at Napier & Ferris (1993) selv var kritiske til denne lederformen og sågar hadde et negativt syn på avstandsledelse fordi de mente det var klare fordeler med at leder og medarbeider var fysisk samlet. Dyadene viser mener jeg perspektivene som konstruktive for min oppgave der avstand deles inn av forfatterne, Psykologisk, strukturell og funksjonell avstand:



Figur 2 «Dyadic distance» (Napier 2013)

²⁶ Elin Lien (2021:13) Masteravhandling , Overgang fra nærledelse til avstandsledelse i politiet..

Den strukturelle avstanden

Den strukturelle avstand omhandler både fysiske strukturer og organisatoriske strukturer, men også ledelsesstrukturer. Strukturell avstand omhandler hvor mye kommunikasjon det er i dyaden gitt fysiske, organisatoriske og tilgjengelighets begrensinger. Kommunikasjon er en sentral del av strukturell avstand. En direkte konsekvens av fjernarbeid er at det medfører fysisk avstand mellom leder og medarbeider. Napier & Ferris (1993) bruker begrepet strukturell avstand som innebærer flere organisatoriske- og ledelsesorienterte strukturer. Herunder er fysisk utforming den delen som går på geografisk avstand, i tillegg til at andre fysiske barrierer inkluderes, eksempelvis skillet mellom leder og ansatt som følge av kontorpultens posisjon. Andre aspekter ved strukturell avstand er antall interaksjon- muligheter i en relasjon og antall ansatte som rapporterer til en spesifikk leder.

Tidligere forskning har argumentert for at fysisk avstand er til hinder for et godt forhold (dyade) mellom leder og medarbeider med bakgrunn i at kommunikasjon er en kritisk faktor for å bygge forhold (Bass, 1990 referert til i (Niedle, 2012), og bakgrunnen for dette er at de har mindre kommunikasjon og derav dårligere mulighet for å bygge et forhold.

Den psykologiske avstanden

Den psykologiske avstanden betyr den «*psykologiske effekten av aktuell og opplevde forskjeller mellom leder og medarbeidere*». Opplevelsen kan altså være i form av psykologisk, sosial eller kommunikasjonsmessig avstand. Denne type avstand omhandler den opplevde avstanden mellom to personer som kan forklares via demografiske forhold, maktforhold eller forskjell i verdier. Demografiske ulikheter kan påvirke relasjonskvalitet (dyaden). Psykisk avstand handler om en opplevelse av å være fjern eller nær andre i form av oppfatninger, holdninger eller følelser, slik at psykisk avstand er en subjektiv og ikke-observerbar kvalitet (Brunelle, 2013; Ferris et al., 2009).

Psykisk avstand har også blitt beskrevet med ulike navn, hvor Antonakis og Atwater (2002) definerer konseptet som sosial avstand, der ulikheter innen status, rang, autoritet og makt påvirker intimitet og kontakt mellom lederen og ansatte, mens Napier og Ferris (1993) omtaler på sin side psykisk avstand som reelle eller imaginære forskjeller av demografisk-, kulturell-, posisjonell- og verdimesig art. Psykisk avstand behøver ikke å være koblet til fjernledelse.

Demografisk ulikhet handler om faktorer som alder, rase, utdanning, arbeidserfaring og kjønn, mens posisjonell avstand innebærer forskjeller i maktmuligheter og status. Så langt ser det ut som sosial avstand og psykisk avstand er relativt likestilt. Videre er likhet og intimitet sentralt for psykisk avstand ifølge Brunelle (2013), der opplevd likhet handler om hvorvidt partene i en relasjon opplever å være relativt like på et overordnet nivå, sier Napier & Ferris, (1993) at verdilikheter som handler om hvilke verdier, holdninger og oppfatninger som går overens i relasjonen. I og med at både psykisk og sosial avstand er begreper på et konsept som ser ut til å innebære en rekke likheter, vil det være hensiktsmessig å bruke begrepet psykisk avstand i denne oppgaven. Med denne forståelsen handler psykisk avstand om nærhet i verdier, likhet, demografiske variabler, maktavstand, positive følelser overfor hverandre og tilgjengelighet.

Den funksjonelle avstanden

Funksjonell avstand refererer til følelser, kvalitet i relasjoner og beslutningshierarki. Det sentrale med denne modellen er at den funksjonelle avstanden er forårsaket av både strukturell og psykologisk distanse (jf. pilens retning). Denne funksjonelle avstanden fanger opp kommunikasjon, tillit og samarbeid og selve arbeidsforholdet mellom leder og underordnede som igjen kan påvirke resultater som prestasjoner, jobbtilfredshet og organisatorisk, i motsetning til de andre underliggende tilstandene eller forholdene som beskrives av psykologisk og strukturell avstand Napier & Ferris (1993).

Sentraliseringen øker behovet for fjernledelse

I 2007, 18 april publiserte Statistisk sentralbyrå (SSB) artikkelen «*Sentralisering-årsaker, virkninger og politikk*», som en del av Samfunnspeilet 2007/2. Artikkelen peker blant annet på at til tross for en veldig aktiv distriktpolitikk de senere årene, foregår det en sterk sentralisering i Norge og at det kan påvirke rammevilkårene for næringsvirksomhet og at byene for en større økonomisk vekstkraft enn landsbygda.²⁷

Begrepet sentralisering betyr «mot sentrum»²⁸, at noe samles på ett sted og/ eller legges inn under samme ledelse. Det er det motsatte av desentralisering. Både sentralisering av både bosetting og sentralisering av politisk makt har det til felles at det er en konsentrasjon av, og en

²⁷ <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/sentraliserin>

²⁸ <https://snl.no/sentralisering>

fortetning av et begrenset antall byer og tettsteder og konsentrasjon av myndighet og beslutningsansvar til en begrenset gruppe.

Man kan se at sentraliseringen griper om seg på mange områder av samfunnet vårt, ikke bare i offentlig sektor, men jeg skal ikke gå nærmere inn på sentraliseringen i denne oppgaven, men jeg vil gjerne påpeke og som det er nevnt i den aktuelle artikkelen at Norge, og mange andre land har opplevd en sterk sentralisering og har prøvd å motvirke og dempe den. Vi ser det samme «overalt» rundt oss i samfunnet på mange områder som f.eks. økonomiske aktiviteter, kulturell virksomhet, befolkningsutvikling, politisk makt, sammenslåing av kommuner, flyselskaper fusjonerer, banker, matvarekjeder som slås sammen, og nærpolitireformen er intet unntak sammen med mange andre reformer i offentlig sektor gjennom de tjue siste årene. Og det er her poenget mitt er at sentraliseringen skaper fjernledelse. Når vi reduserer og slår sammen enheter, over avstand, så skaper den og legger til rette for nettopp fjernledelse.

Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001) 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.²⁹ .

Ved å ta utgangspunkt i Napier og Ferris (1993) tre forskjellige dyadene/ dimensjoner av avstand som er en konstruksjon. som refererer til avstanden mellom leder og medarbeider så skal jeg forsøke å svare ut problemstillingen min, som går ut på å finne ut av i hvilken grad og hvordan arbeidet innen den sivile rettspleien har endret seg etter innføringen av nærpolitireformen og på bakgrunn av teori om avstand, i kombinasjon med empiri.

4 Kapittel 4 Metode

I dette kapitlet skal jeg gjennomgå forskningsprosessen gjennom å redegjøre og begrunne de metodiske valgene jeg har valgt under utarbeidelsen av oppgaven. Først så skal jeg redegjøre for forskningsdesignet, fremgangsmåten og tilnærmingen, deretter datainnsamlingen, utvalg og gjennomføringen av intervjuet. Helt til slutt skal jeg reflektere rundt bruk av metoden, de forskningsetiske vurderinger og hva jeg har gjort for å ivareta anonymitet og beskrive de styrker og svakheter med metoden jeg har valgt.

²⁹ Colbjørnsen, T, Drake, I. & Haukedal, W. (2001). Norske ledere i omskiftelige tider - s 30,

4.1 Forskningsdesignet

Forskningsdesignet er på en måte et kart eller en oppskrift over hva som må gjøres og tar for seg de spørsmål som er knyttet til de mer konkrete valg som forskere må gjøre når de skal gjennomføre undersøkelser og det er derfor viktig at forskningsprosessen er så transparent som mulig når jeg skal gå fram for å svare ut min problemstilling. Dette gjør det også mulig å etterprøve resultatene jeg finner i oppgaven.

Fordelen med den kvalitative metoden er når vi har liten kunnskap om et fenomen, og vi skal utvikle nye begreper, teorier, samt hypoteser så gir den kvalitative metoden oss en helhetlig forståelse av et fenomen, en situasjon eller et individ, altså på en dybde og detaljnivå, samt at undersøkelsesopplegget er fleksibelt og kan endres underveis jfr. Jacobsen (2022:144)

I min oppgave har jeg benyttet meg av en kombinasjon mellom induktiv, eksplorerende og aduktiv tilnærming til oppgaven og med det ønsker jeg å undersøke i hvilken grad og hvordan en gruppe medarbeideres arbeidshverdag har endret seg etter innføring av nærpolitireformen som medfører fjernledelse for dem i arbeidshverdagen. Med en problemstilling som jeg ønsker å undersøke, basert på egne erfaringer og observasjoner(induksjon), deretter ser jeg over på hva teorien sier om temaet og tilegner meg relevant empiri som igjen gir meg viktig informasjon og grunnlag. Abduksjon beskrives som en kontinuerlig veksling mellom induksjon og deduktiv tilnærming der teori og empiri veksles fram og tilbake gjennom hele undersøkelsen ifølge Jacobsen (2022)

Den kvalitative metoden kan også gi oss for mye detaljert informasjon, og at det kan bli fort uoversiktlig, jeg aner også selv i arbeidet med avgrensinger i oppgaven at man kan bli så fleksibel i undersøkelsen at man aldri blir «ferdig». Til forskjell vil en kvantitativ undersøkelse kunne ha et mye større antall respondenter(N), noe som gjør det mulig å generalisere i større grad. Men rommet for fleksibilitet og dybde er mindre i en mer kvantitativ design av forskningsopplegget.

Den kvalitative metoden er ressurskrevende, og dette kan føre til at vi nøyer oss med få eller færre respondenter, og det gjør jo noe med representativiteten i undersøkelsen, altså hvordan generalisere over noen få utvalgte? Det skal jeg komme tilbake til nærmere litt lenger ned under metodevalgene, herunder begrepet generalisering/ overførbarhet.

4.2 Fremgangsmåte og tilnærming

Oppgaven vil ha et hermeneutisk utgangspunkt gjennom det vi kaller en fortolkningsbasert tilnærming. Det betyr at i min undersøkelse ønsker jeg å undersøke hvordan fenomenet fjernledelse påvirker de sivile medarbeiderne i dere arbeidshverdag etter innføringen av reformene, hvor jeg tolker meningsinnholdet fra intervjuene jeg gjennomfører, supplert med eksisterende teori. Den fortolkningsbaserte tilnærmingen var en reaksjon på positivismen og det naturvitenskapelige idealet, hvor en av hovedinnvendingene var at det er stor forskjell på å studere fysiske ting og det å studere samfunnsskapt fenomen (Jacobsen (2022:29)).

4.3 Datainnsamlingen og bearbeidelse

Som datagrunnlag har jeg benyttet egne undersøkelser i form av intervjuer og relevante dokumenter og relevante teorier, men jeg har i hovedsakelig benyttet meg av primærdata for å besvare min problemstilling, noe som innebærer at jeg samler inn opplysninger for første gang og går direkte til den primære kilden for informasjon.

4.3.1 Utvalg av informanter og rekruttering

Siden jeg har valgt å studere egen organisasjon, valgte jeg å se nærmere på den sivile rettspleien i Nordland Politidistrikt som er en egen seksjon under FUFSSR. Den sivile rettspleien teller per april 2024 ca. 69 årsverk i Nordland Politidistrikt)³⁰

For å få tilgang til informanter for intervjuer sendte jeg en søknad med informasjon om mitt forskningsprosjekt til Politimesteren i Nordland for å innhente tillatelse for å forske i egen organisasjon. Det ble en tidkrevende prosess, men jeg fikk heldigvis tilgang for å forske i egen organisasjon.

I utvalget av informanter har jeg valgt en kombinasjon av ulike metoder og det er nettopp det som er den kvalitative metodens fleksibilitet ifølge Jacobsen (2022:198). Jeg fikk bistand fra HR avdelingen i Nordland Politidistrikt med å utarbeide en liste med informanter som inneholdt kriterier. Selve utvalgskriteriene anså jeg som av helt relevant betydning for undersøkelsen og jeg satte tre kriterier for utvelgelse. Den første var at informantene måtte ha vært ansatt før iverksettelsen av nærpoltireformen (01.01.2021) for å kunne skildre opplevelser og erfaringer etter iverksettelse av reformen som medførte fjernledelse, det andre kriteriet var at informanten

³⁰ <https://www.politiet.no/>

var på samme organisatoriske nivå (altså ikke ledere), og det siste kriteriet var at vedkommende måtte bli fjernledet i sitt daglige arbeid.

Utvalget av informantene ble foretatt sånn at jeg valgte ut 6 informanter med de kriteriene som jeg hadde satt ovenfor, men jeg reflekterte også rundt dette med geografisk spredning av informantene fra ulike avsnitt i distriktet og at det ville være bra hvis jeg greide å få mer eller mindre spredd informantene utover distriktet. Informantene fikk tilsendt en epost med en invitasjon og informasjon om hva som var formålet med undersøkelsen. 6 informanter takket ja til å være med på undersøkelsen.

Man kan selvfølgelig diskutere styrker og svakheter med denne måten å velge ut informanter på ut ifra visse kriterier satt av en selv kontra tilfeldig utvalg. På den ene siden er det selvfølgelig en viss «fare» for at man velger ut noen en kjenner til og/ eller har kjennskap til fra før av, på den andre siden har jeg forsøkt å være dette bevisst i rollen som forsker, men heller valgt informanter som er geografisk spredd over hele distriktet og som jeg ikke kjenner så godt til. Om denne type utvelgelsen har noe å si for funnene har jeg til nå ingen formening om.

4.3.2 Det kvalitative intervjuet

Ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2021) er det kvalitative intervjuet den mest dominerende formen for datainnsamling innen kvalitativ forskning³¹. Den kvalitative metoden er åpen og fleksibel og jeg ønsket å forske på hvordan respondentene som opplever fjernledelse i det daglige, men kvalitative data krever også mye ressurser og tidsbruk og da måtte jeg foreta et valg, og derfor går jeg for et kvalitativt åpent og individuelt intervju digitalt over teams med bilde og opptak av lyd.

Utviklingen de senere årene har gitt forskere flere muligheter og flere ulike kanaler å velge imellom ifølge Jacobsen (2022)³². Det er mange ulike måter å gjennomføre et intervju på, ansikt til ansikt, via videokonferanse, telefon, nettpprat, eller per epost, og det er jo veldig bra da jeg ønsket av flere grunner å utføre intervjuet over teams digitalt med bildet. Dette fordi det sparer meg for både tid og kostander, kontra at jeg skulle tatt meg fri fra jobben, reist rundt i dette langstrakte fylket, møtt respondenten ansikt til ansikt, noe som ville kostet meg både tid og penger.

³¹ Johannesen, Tufte, Christensen (2021) Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode s 105

³² Jacobsen, Dag Ingvar (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. S163*

Vel viten om akkurat det er det ikke dermed sagt at jeg har valgt ut den beste måten å utføre intervjuene på, alle intervju typer har både sine sterke og svake sider. Den web-baserte varianten av intervju type som foregår synkront kan gi oss god flyt i samtalen, intervjueren kan observere og har delvis kontroll over intervjusituasjonen, og innebærer lavere kostnader, samt lettere å få tilgang til personer som er geografisk eller sosialt isolert, men med denne metoden er det også andre sider at det man som intervjuer er svakere på å etablere tillit og åpenhet før og under intervjuet, man mister noe av kontrollen over intervjusituasjonen. Den som blir intervjuet kan lettere bli distraheret av andre ting der hen befinner seg Jacobsen (2022)³³.

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming til undersøkelsen istedenfor en kvantitativ, fordi jeg ønsker å utføre dybdeintervjuer, jeg vil konsentrere meg om få enheter og komme i dybden på dem jeg skal undersøke.

4.3.3 Intervjuguiden

For å kvalitetssikre intervjuguiden gjennom mine spørsmål og problemstillingen min til fenomenet fjernledelse fikk jeg gjennomført et testintervju og det var veldig lærerikt for meg. Flere spørsmål viste seg å være ganske identiske og både jeg og informanten forstod ikke alltid måten spørsmålene var stilt på og betydningen av dem. Da måtte jeg tilbake til intervjuguiden og gå igjennom alle spørsmålene på nytt og justere dem sånn at de fanget inn det jeg ville spørre om tematisk. Når disse var gjennomgått på nytt sendte jeg ut epost til mine utvalgte respondenter med invitasjon, informasjon og formål om prosjektet, samtlige svarte ja og samtykket. Respondentene ble også i forkant av hvert intervju gjort oppmerksom på at de var ikke fritatt fra sin taushetsplikt i politiet under intervjuet jmf. Politiregisterloven § 23 som omhandler at enhver som er ansatt i eller utfører tjeneste eller arbeid for politiet, plikter å hindre at andre får adgang eller kjennskap til det han i forbindelse med tjenesten eller arbeidet får vite om 1 noens personlige forhold, eller 2 tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- eller forretningsforhold som det vil være av betydning å hemmeligholde av hensyn til den opplysningen angår.³⁴

³³ Jacobsen, Dag Ingvar (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. S165

³⁴ Politiregisterloven §23

Jeg valgte å ikke sende intervjuguiden ut i forkant til informantene, nettopp fordi jeg mener det er viktig at respondenten ikke gjør seg opp en «mening» eller reflekterer rundt mine spørsmål i «forkant» før vi går i gang med intervjuet, men at jeg får fanget opp deres erfaringer og tanker der og da umiddelbart. Å avdekke, utvikle eller avklare er jo nettopp i tilknytningen til den fortolkende eller forstående vitenskapstilnærmingen, og hensikten er jo å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, altså sammenhengen mellom individ og kontekst

4.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Min undersøkelse vil basere seg på empiri, gjort på et utvalg av medarbeidere som har erfaring med fjernledelse og som jeg antar har gjort seg noen tanker om hvordan innføringen av fjernledelse har hatt en effekt på deres arbeidshverdag ved overgang fra nærledelse over til fjernledelse. Siden jeg vil gjerne gå i dybden om et fenomen, så har jeg gjennomført en kvalitativt strukturert undersøkelse opplegg med intervju som hovedtilnærming, og laget et semistrukturert intervju (vedlegg 1) med faste temaer og åpne spørsmål. Fordelen med denne metoden er at fleksibiliteten er stor og det er mulig å utdype svarene eller stille oppfølgingsspørsmål underveis.

Konteksteffekten som Jacobsen (2022)³⁵ beskriver, var noe jeg har tenkt mye på. Hvordan få respondentene til å slappe av under intervjuprosessen og hvor ville det være naturlig å bli intervjuet? I kunstige omgivelser eller i naturlige omgivelser? Med konteksteffekten mener vi at i den sammenhengen intervjuet foregår i, påvirkes av innholdet i intervjuet. Under testintervjuet så jeg at testrespondenten slappet godt av hjemme i sine egne omgivelser og det tror jeg hjalp mye på besvarelsen av mine mange spørsmål, at man kan slippe seg «fri», selv om at jeg opplevde å miste litt kontrollen av og til på «settingen», men ingen kontekster er nøytrale og alle påvirker intervjuet i en eller annen form som Jacobsen referer til.

Så jeg valgte å intervju de fleste hjemme hos seg selv. Intervjuene ble gjennomført via den digitale plattformen teams i mars/april måned 2024 hjemme hos fem av seks informanter. På forhånd hadde jeg sendt avgårde samtykke til alle informantene og fikk tilbake dette skriftlig. Vi avtalte tid og sted, per epost.

³⁵ Jacobsen, Dag Ingvar (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. S169*

Innledningsvis i min intervjuguide valgte jeg å presentere meg selv og prosjektet mitt, hva formålet var og hvor ca. lang tid det kom til å ta. Jeg gjorde informantene oppmerksom på i forkant av hvert intervju at vedkommende ikke var fritatt fra sin taushetsplikt. Så gikk jeg over til å snakke generelt om fjernledelse, deretter stilte jeg noen innledende spørsmål rent generelt som omhandlet informantene. Disse innledende spørsmålene forstod jeg raskt at de ville komme til å sette konfidensialiteten til informantene i spill, så jeg har valgt å ikke benytte meg av denne typen informasjon om informantene i oppgaven da de ikke er så mange og de ville kunne komme til å identifisere informantene og jeg har et særskilt ansvar som forsker for å sikre de anonymitet. Jeg forsøkte å finne et mønster ut ifra alder, formell bakgrunn og hvor lenge ansatt i politiet, men jeg forstod raskt at det ville ikke ha tilført oppgaven noe essensielt egentlig.

Deretter hadde jeg formulert konkrete spørsmål under tema i rekkefølgen med åpne svaralternativer som erfaringer med fjernledelse, kommunikasjon, motivasjon og mestring, kompetanseutvikling og tillit og relasjoner før jeg gikk over på de tre siste avslutningsvis spørsmålene som omhandlet tidligere, nåværende og fremtidige tiltak som skulle vært gjort, aktuelt i dag og fremtidige tiltak. Jeg syntes det ble enklere å gå gjennom spørsmålene med en viss form for oversiktlig struktur for å ikke miste oversikten over store mengder data. Intervjusituasjonen foregikk digitalt og varte i ca. 30-45 min, per informant og jeg opplevde ingen utfordringer med å gjennomføre intervjuene på denne måten og respondentene virket rolige og trygge i situasjonen.

Min opplevelse av å intervju informantene var overraskende hyggelig, og samtalene fløt lett gjennom tema etter tema. Alle informantene framholdt at de oppfattet det som både viktig, relevant og nødvendig at disse spørsmålene ble stilt og flere oppfordret om at jeg måtte informere mine omgivelser om mine «funn» etter at masteroppgaven var levert. Informantene virket åpne og nysgjerrige og ville gjerne ha en kopi av oppgaven. Vi avtalte at jeg skulle sende dem hver sin i etterkant.

Etter at vi hadde gått igjennom alle spørsmålene og kom til veis ende, så informerte jeg om at jeg slo av opptakeren på lyd, men lot skjermbildet stå på for å se informantene. Deretter hadde jeg en uformell samtale med hver og en av informantene og takket høflig for at de brukte av tiden sin og stilte opp for intervju. Det var en fin måte å avrunde intervjuene på med en uformell prat i etterkant og jeg fikk et inntrykk av at informantene mer enn gjerne ville bidra med deres kunnskap og erfaringer.

Jeg transkriberte alle lydopptakene ned for hånd rett i intervjuguiden via pc-en og noterte ett og annet i samme marg. Jeg forsøkte å transkribere via et tips om å bruke et vanlig Word dokument, men dette fungerte så dårlig sammenhengende at jeg bestemte meg for å skrive ned alle selv. Jeg lastet dette opp sammen med lydfiler som var merket med informant en-to, tre opp på et sikkert passord beskyttet område via UIT. Selve transkriberingen var svært tidkrevende, samtidig som man skulle å høre på lydfilene og renskrive dialogen, men jeg ble til gjengjeld svært godt kjent med rådataene.

Teknologien fungerte forså vidt godt, men jeg fikk noen utfordringer under ett par intervjuer med litt dårlig lyd kvalitet. Dette resulterte i at jeg måtte sende spørsmålene mine til informantene på epost og fikk dem ferdig utfylt skriftlig tilbake. Jeg vet ikke om det har noe å si for utslag i funnene mine, men kanskje om mulig, ble det enda mer detaljert.

4.4 Reliabilitet, validitet og generalisering

Siden forskning ikke en lineær prosess er det viktig å ha anlegge et kritisk blick på sin egen undersøkelse underveis sånn at mine funn kan testes og evalueres kontinuerlig og vurderinger opp mot de tre elementene som reliabilitet, validitet og generalisering er med på å sikre at undersøkelsen har god kvalitet. Nedenfor vil jeg ta for meg rollen som forsker og etikk, gjøre rede for reliabilitet, validitet og generalisering, anonymitet og konfidensialitet, og anlegge et kritisk søkelys på mine undersøkelser og vurderinger opp mot kriteriene for pålitelighet, troverdighet og overførbarhet

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes ifølge Johannesen et al., (2021)³⁶ opp mot undersøkelsesnes data, hvilken data man har brukt, hvordan de ble samlet inn og hvordan de bearbeides og vi kan stole på disse i en undersøkelse. Mens pålitelighet (reliabilitet) er kritisk innen kvantitative undersøkelser og det fins flere måter å teste data på, er reliabilitet lite hensiktsmessig innenfor kvalitative undersøkelser fordi det benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsmetoder, observasjoner er verdiladet og kontekstuavhengig, og man bruker seg selv som et instrument. Ingen andre har den erfaringsbakgrunn eller kan tolke på samme måte som forskeren. Det eneste man som forsker kan gjøre for å styrke påliteligheten gjennom kvalitative undersøkelser, er å beskrive

³⁶ Johannesen, Tufte, Christensen (2021) Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode 256

konteksten inngående og ha en åpen og detaljert fremstilling av forskningsprosessen, samt mulighet for å spore dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet, også det endelige resultatet som foreligger.

4.4.2 Validitet

Med validitet menes det at er den empirien som er samlet inn, er den faktisk i samsvar med problemstillingen som jeg har utarbeidet for undersøkelsen min (Jacobsen, (2015:17), peker på at undersøkelsen må være til å stole på. Jeg valgte å legge ved intervju spørsmålene mine og ved det å være mest mulig transparent så kan andre benytte seg av å stille de samme spørsmålene og kunne hente ut forhåpentligvis tilnærmet like svar.

4.4.3 Generalisering

Generalisering handler om overførbarhet, det betyr ifølge Jacobsen (2015:255) at den eksterne gyldigheten dreier seg om i hvilken grad funnene i min undersøkelse kan generaliseres over til andre distrikter enn dem man faktisk har undersøkt.

Min undersøkelse er foretatt geografisk spredt av medarbeider som arbeider på ulike lokasjoner, i ulike avsnitt, samme type medarbeidernivå og innenfor den sivile rettspleien. Arbeidsoppgavene er ulike. Tema fjernledelse er relevant for mange organisasjoner og nettopp den kvalitative metodenes styrke er den teoretiske generaliseringen. Ifølge Jacobsen (2022:256) vil det være snakk om man kan generalisere utvalget til andre enheter i same case om man studerer, og/eller kan det man finner generaliseres over til andre caser. I kvalitativ forskning vil muligheten for å komme med generaliserbare funn være svakere enn i kvantitative undersøkelser, da antallet som er undersøkt er lavt. Det er alltid en mulighet for at de ikke representerer det hele bildet.

4.4.4 Anonymitet og konfidensialitet

Anonymitet er noe som er svært vanskelig å garantere, men man kan garantere så langt som overhodet mulig og da kalles dette for konfidensialitet jfr Jacobsen (2022:50). Det er viktig å gjøre informantene så anonym som mulig og ved hjelp av flere tiltak så er det mulig å gjøre noen grep. Informantene mine er anonymisert og kalles ved navn: «medarbeider 1», "medarbeider 2» etc. Navnene er ikke tilknyttet personene og alt materialet er lastet opp på et sikkert område ved UIT med passordbeskyttelse.

4.4.5 Ethiske hensyn og forskning i egen organisasjon

I min rolle som forsker har jeg reflektert grundig underveis i denne prosessen. Har min rolle som kollega og ansatt i politiet gitt meg fordeler som jeg ikke ser eller registrere og har den gitt meg og oppgaven troverdighet? Både ja og nei vil mitt svar være i første omgang. Ettersom at jeg tilhører den organisasjonen som mine informanter er ansatte i, vil jeg ikke ha en helt avhengig rolle i forhold til det fenomenet jeg skal intervjuer. Jeg fikk intervjuer 6 informanter og det er ikke så mange derfor har det vært spesielt viktig at det ikke skulle være gjenkjennbart og ikke påføre enkeltindivider konsekvenser.

Selv om jeg i denne rollen er en forsker, er jeg også en sivil medarbeider og kollega av de informanter som jeg intervjuet som arbeider under fjernledelse og jeg har opparbeidet meg en god innsikt i det å utføre fjernarbeid samt å arbeide under fjernledelse og kjenner daglig på de utfordringer og fordeler det kan gi, og derfor vil min forforståelse være preget av mine erfaringer.

For å være så transparent som mulig har jeg forsøkt å være bevisst på gjennom å ikke intervjuer mine kollegaer på lokasjon for å bevisst skape en «avstand» fra det jeg skal undersøke. Johannessen et al. (2021:114-115) beskriver et intervju som en relasjon mellom forsker og informant, og at informasjonen fra intervjuene vil være avhengig av denne relasjonen, og at det er en rekke forhold som kan påvirke kvaliteten på intervjuet, blant annet den opplevde graden av frivillighet, rammen som er satt rundt intervjuet og ikke minst hvordan informanten oppfatter meg som har en rolle som intervjuer.

Jacobsen (2022) henviser han til (Gumusay og Amis 2021) som skildrer fordelene som at informasjonen kan være lettere tilgjengelig for de som kjenner organisasjonen, informantene kan være mer åpne og tillitsfulle, man har god tilgang på den uformelle strukturen og språket som brukes og man kan lettere få tak i personer som kan gi informasjon, samtidig som at forskeren kjenner organisasjonens historie og kan plassere informasjonen i en sammenheng.

Dette gjenkjenner jeg umiddelbart igjen i min egen undersøkelse samtidig som at Jacobsen (2022, 61) nevner følgende som en ulempe, at vi kan bli «blind» for en del informasjon, og at vi har en forutinntatthet med oss som sier noe om at vi har en forståelse for hvorfor ting er som det er. Vi forskere har dermed noen forventninger til funn og det kan være vanskelig å holde ett kritisk blikk på nettopp sin egen undersøkelse. Erfaringer, egne meninger er farget av oss selv og jeg må ta høyde for at jeg indirekte har større forståelse for de sivile medarbeiderne, enn f.eks. lederne.

Som forsker har jeg et etisk og juridisk ansvar og det er viktig at arbeidet holder en høy etisk standard som mulig. Johannessen et al., (2021)³⁷ beskriver tre hensyn som er viktig for en forsker å ta hensyn til, informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, plikten til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade.

For å gå i gang med prosjektet sendte jeg en søknad som inneholdt informasjon om prosjektets formål, hva som var grunnlaget for undersøkelsen og hva jeg hadde lyst til å finne ut av. Tema ble fjernledelse og jeg gikk deretter i gang med å innhente tillatelse fra arbeidsgiver for å få forske i egen organisasjon, og godkjenning fra SIKT (tidligere NSD). I mitt prosjekt var jeg ikke ute etter data av sensitive karakter, men personopplysninger er også navn og andre identifiserbare opplysninger så det måtte godkjennes først. Etter at prosjektet og dets formål var avklart og godkjent, ba jeg om en liste med informanter med noen utvelgelseskriterier fra vår HR-avdeling. Samlet sett så mener jeg likevel at troverdigheten til mine funn er akseptable, sett hen til oppgavens avgrensning og begrensede forskningsressurser.

4.5 Analyse av empiri

Ifølge Kalleberg, Malnes& Engelstad (2009) er analyseprosessen nettopp arbeidet med å bringe spørsmål, data og teori sammen på en måte som munner ut i svar (2009) I mitt tilfelle har samlingen av data og analyse skjedd samtidig. Allerede etter det første intervjuet startet analyseprosessen der jeg begynte å se etter nøkkelord. Jeg transkriberte lydopptakene ned for hånd. Deretter gikk jeg på nytt igjen igjennom alle intervjuene og lagde stikkord under alle seks temaene i intervjuguiden. Temaene var erfaringer med fjernledelse, kommunikasjon, motivasjon og mestring, kompetanseutvikling, tillit og relasjoner samt avsluttende spørsmål. Jeg så etter ord som gikk igjen gang på gang, og merket meg disse. Så samlet jeg inn stikkordene og utdrag sitater fra transkriberingen i marginen under de seks forskjellige temaene. Til slutt tok jeg de ulike stikkordene og sitater under de ulike temaene og lagde kategorier. Så samlet jeg kategoriene og kodingen ble knyttet opp mot problemstillingen min og aktuell teori.

5 Kapittel 5 Analyse og drøfting

I dette kapitlet skal jeg analysere og drøfte mine funn fra empirien i kombinasjon med relevant teori sett opp mot min problemstilling. Jeg skal presentere mine relevante hovedfunn, se på

³⁷ Johannessen, Tufte, Christensen (2021) Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode 45-46

hvordan mine funn samsvarer eller ikke i forhold til tidligere studier. Videre skal jeg analysere og drøfte aktuell teori om de 3 dimensjoner for avstand, deretter skal jeg se videre på fenomenet fjernledelse sett opp mot informantenes erfaringer. Til slutt skal jeg si noe kort om informantenes betraktninger om veien videre før jeg til slutt går over for å oppsummere sammenfattede mønster, avslutning og refleksjoner for videre forskning.

Formålet med min undersøkelse var å finne ut om i hvilken grad og hvordan har arbeidet innenfor den sivile rettspleien endret seg for medarbeiderne etter reformer som medfører fjernledelse. For å finne ut av det har jeg intervjuet en gruppe medarbeidere som både har erfart nærledelse (stedlig ledelse) og ledelse under fjernledelse etter at nærpolitireformen ble innført. Mitt mål for undersøkelsen var å få høre om deres erfaringer og opplevelser knyttet til det å gå fra nærledelse og over til fjernledelse sett ut ifra et medarbeiderperspektiv.

5.1 Presentasjon av hovedfunn

Hovedfunnene i denne studien viser i all hovedsak at arbeidshverdagen til medarbeidere innen den sivile rettspleien har endret seg i betydelig stor grad etter innføringen av nærpolitireformen, der man gikk fra å være medarbeider under nærledelse med lokal tilhørighet og over til å bli ledet på avstand av en fjernleder på en annen lokasjon enn seg selv. Utgangspunktet for min problemstilling var et mer åpent spørsmål, så jeg skal forsøke å oppsummere hva slags svar empirien i denne undersøkelsen ga på min problemstilling.

På spørsmål til informantene ved innføringen av fjernledelse i arbeidshverdagen deres om de fikk noen opplæring/forventningsavklaringer rundt hva dette betydde for dem rent praktisk så svarer 6 av 6 informanter at det var liten eller ingen informasjon rundt dette, her illustrert med utsagnet fra medarbeider 1:

«Det har kommet mer etter hvert på hva det faktisk går ut på. Man visste faktisk ingenting. Det var mer, sånn blir det, vi skal få det til, vi må bruke litt tid, vi må stå i det. Synes det ikke var noen god informasjon» (M1).

Dette bekreftes enstemmig av samtlige informantene som har høy oppfattet kompetanse og høye jobbkraav innenfor fagområdet. Ikke bare måten arbeidsoppgavene utføres på, men også informantenes jobbhverdager er for mange blitt snudd opp-ned på hodet.

I tillegg viser flere funn at flere av informantene har mistet tilhørigheten til sin lokale arbeidslokasjon, er hektet av og frikoplet fra den øvrige organisasjonen og informantene forteller om en arbeidshverdag som innebærer opplevd ensomhet, usynlighet og savnet etter

flere kollegaer og leder enda etter tre og et halvt år siden innføring av ny organisering. Mange har ikke bare mistet arbeidskollegaer og arbeidsoppgaver i prosessen, de har også mistet opparbeidet kompetanse gjennom år som de har tilegnet seg, de har fått nye arbeidsoppgaver, mens motivasjonen er dalende og viljen til «å yte «det lille ekstra har forsvunnet hos noen av dem.

Det tredje funnet er at informantene sier selv at de er selvstendige og trygge på egen kompetanse, de er vant til å klare «seg selv», de finner motivasjon i sine oppgaver og de er ikke avhengige av at det må sitte en leder på nabokontoret for å fortelle dem hva som må gjøres i løpet av arbeidshverdagen. Tvert om, de fremholder at deres nærmeste leder oppfattes som tilgjengelig for dem når de ringer uavhengig av om det er en nærleder som sitter på nabokontoret kontra en fjernleder som sitter på avstand og leder fra en annen plass. Dette forteller oss at vi har med veldig autonome medarbeidere å gjøre. Som beskrevet i teoriavsnittet er det snakk om fjernledelse når det er fysisk avstand mellom ledere og medarbeidere; de er på forskjellig geografisk område.

5.2 Drøfting i forhold til tidligere studier

Tidligere studier om fjernledelse og avstandsledelse som noen også benevner det med så er det ofte søkelys på ledere og deres lederadferd. Min studie omhandler fjernledelse ut ifra et medarbeiderperspektiv og selv om begge deler er viktige, så er det viktig å undersøke hva medarbeiderne opplever og deres erfaringer med fenomenet fjernledelse.

Elin Lien (2021) skriver i sin masteravhandling ved Høgskolen I Østfold «*Overgang fra nærledelse til avstandsledelse i politiet*» tre områder som er verdt å merke seg.

Lien skriver «*Vi vet også for lite om mennesker som blir satt til å lede på avstand eller som blir ledet på avstand*», det andre er at også Liens respondenter etterspør en viss form for «grunnkunnskap» om fjernledelse og hva den innebærer hos ledere som skal inn i nye stillinger, og det tredje er at det trengs tydeligere organisatoriske tiltak som trygger dagens ledere, forstår kompleksiteten og å være i forkant av eventuelle utfordringer. Lien (2021:94)

Gjennom min undersøkelse så forsker jeg jo på nettopp erfaringer og opplevelser sett ut ifra et medarbeiderperspektiv, og Liens to siste «funn» bekreftes i stor grad av min studie når mine informanter etterlyser en slags opplæring eller forventningsavklaring rundt hva det innebærer og en rent praktisk betydning for den som skal utøve fjernledelse over avstand, og for den som skal bli fjernledet over avstand. Det er tydelig at mine informanter ser dette i retningen av at

det ene utelukker ikke det andre, og på spørsmål om de ved innføringen av fjernledelse hadde fått noen opplæring/forventningsavklaringer rundt hva dette betydde for dem rent praktisk underveis så svarer medarbeider 1 og 3 følgende:

«Det skjedde veldig fort. Over natten. Ingen innføring. Det ligger i ordets forstand, vi visste at lederen var på en annen plass enn oss, så da måtte vi ta det derifra, men vi hadde en del møter i etterkant hvor vi ble bedre kjent med hverandre, satt ned som gruppe. Joda, det har gått greit» (M1)

«Man har ikke fått så mye informasjon om akkurat hvordan. Bare noen små drypp, både som med det og annen opplæring, og som alt annet så synes jeg ikke denne etaten er den beste på opplæring» (M3)

Funn erfaringer med fjernledelse: Jeg tolker utsagnene overfor slik de står som at informantene fikk liten eller nesten ingen opplæring/ forventningsavklaring om hva det ville si eller betyr for dem rent praktisk at fjernledelse ble innført. Og jeg mener at dette stemmer med mitt generelle inntrykk av overgangen og jeg har hørt medarbeidere gjenta fra tidligere at først så kom fjernledelsen, så kom nærpolitireformen og så kom kunnskapen til.

5.3 Drøfting i forhold til teori

Napier og Ferris (1993) deler avstand inn i de tre dyadene, psykologisk avstand, den strukturelle avstanden og den funksjonelle avstanden. Jeg forklarer kort innledningsvis hva disse begrepene betyr før jeg går over til å presentere empirien under hvert delkapittel.

Jeg velger i min undersøkelse å analysere og drøfte den psykologiske avstanden opp mot informantenes opplevelser av motivasjon og mestring, deretter skal jeg analysere og drøfte den strukturelle avstanden opp mot informantenes opplevelse av kommunikasjon og kompetanseutvikling. Videre skal jeg analysere og drøfte den funksjonelle avstanden opp mot informantenes opplevelser av tillit og relasjoner.

På slutten analyserer og drøfter jeg Napier & Ferris (1993) håndtering av avstand og konsekvenser av avstand opp mot informantenes erfaringer med fjernledelse og informantenes svar som kom fram i de avsluttende spørsmålene. Til slutt vil jeg gjerne si litt om de metodiske svakhetene med denne oppgaven og sammenfallende mønster og avslutning.

5.3.1 Den psykologiske avstanden

Som nevnt innledningsvis så refererer den psykologiske avstanden til de psykologiske effektene av faktiske og oppfattede demografiske, kulturelle og verdimeslige forskjeller mellom lederen og den underordnede. Psykologisk avstand antas å bestå av fire logisk relaterte aspekter:

demografiske likhet, maktavstand, oppfattet likhet og faktisk verdilikheter og disse variablene har vist seg ifølge Napier & Ferris (1993) å påvirke resultater som jobbytelse, tilfredshet og turnover.

Som beskrevet i teorikapittelet representerer den psykologiske dyaden opplevde forskjeller mellom leder og medarbeider som kan forklares via demografiske forhold, maktforhold eller forskjell i verdier. Demografiske ulikheter kan påvirke relasjonskvaliteten (dyaden), der psykisk avstand handler om en opplevelse av å være fjern eller nær andre i form av oppfatninger, holdninger eller følelser, slik at psykisk avstand er en subjektiv og en ikke-observerbar kvalitet i følge Brunelle, 2013; Ferris et al., 2009)

Informantenes opplevelser av motivasjon og mestring:

Ifølge Molstad og Aspeli (2020: 43) sin egenutviklet KROM modell så er mestring et av de helt sentrale perspektivene som bør vies særskilt oppmerksomhet og at mestring- det å få brukt og videreutviklet egen kompetanse, blir derfor helt nødvendig for å lykkes og står derfor sentralt i medarbeiderperspekt. Mestring handler om hvordan en person håndterer oppgaver og hendelser i livet. Mine funn viser at på spørsmål om på hvilken måte påvirker fjernledelsen motivasjonen og mestring gjennom informantenes arbeid så svarer medarbeider 5 følgende:

«Jeg tror egentlig ikke at det påvirker meg i det hele tatt. Jeg liker å være på jobb og er motivert til å få unna mine arbeidsoppgaver. Jeg tenker at min leder i har ingen påvirkning på min motivasjon i det hele tatt» (M5)

Kommentar til medarbeider 5 tolker jeg som at vi har med en meget autonom og bevisst medarbeider som drives av indre motivasjon og blir motivert av selve oppgavene, mens utsagnet til medarbeider 3 drives mest fram av ytre motivasjon til felleskapet rundt seg:

«Når jeg tenker, så tenker jeg at vi er ett, at når jeg jobber at jeg jobber for meg, deg og vi skal få ned sakssiden som en gruppe og derfor synes jeg at utleggsmøtene er et veldig pluss, hører hva andre snakker om, sliter med» (M3).

Funn og kommentar:

Informantene peker på noen åpenbare fordeler der fjernledelse har en effekt for motivasjon og mestring gjennom arbeidet og det er at oppgavene kan utføres uavhengig av hvor leder var plassert, at det ligger motivasjon i det å få ansvar, at synspunkter i diskusjoner ble hørt, at

benyttet seg av tilgjengelige kollegaer for faglige råd og at de også har ansvar for egen arbeidsdag og styrer den selv. Videre forteller de at man fikk mer motivasjon gjennom mer frihet, men også ble det påpekt at det var noe mindre bestemmelsesrett.

Samtlige informanter fremholdt på spørsmålet om i hvilken grad har bruken av fjernledelse ført til opplevelse av frihet og selvstendighet, og også her svarte samtlige informanter at bruken av fjernledelse hadde liten eller ingenting å si for dere opplevelse av frihet og selvstendighet i arbeidet deres. De forteller samstemt at de er like selvstendige i deres arbeid og utførelse av arbeidsoppgaver nå som før iverksettelse av reformen. Dette forteller noe om at vi har med autonome medarbeidere å gjøre.

Men det fins også noen utfordringer for hvilken måte informantene sin opplevelse av hvordan fjernledelse påvirkes av motivasjon og mestring, informant «Medarbeider 1» svarte følgende:

«Fjernledelse gjør at motivasjonen daler litt og er lavere, det er vanskelig å føle seg som en del av et team som drar lasset sammen» (M1)

Dette utsagnet støttes også av en annen informant (M6) som beskriver det litt på samme måte:

«Jeg må dessverre erkjenne at det har påvirket motivasjonen min i stor grad. Samtidig er det vanskelig å vite hvor mye av det som skyldes fjernledelse i seg selv, eller den samtidige «effektiviseringen» av arbeidshverdagen vår. Jeg finner arbeidsoppgavene i seg selv motiverende, men jeg mistet fellesskapsfølelsen og den ekstra energien av å være en del av et kontorfellesskap» (M6)

Funn og kommentar:

Mine funn i empirien tilsier at fire av seks informanter forteller også om motivasjonen deres daler under fjernledelse, de kjenner seg ensom, føler seg ikke sett, og om en fellesskapsfølelse som er blitt svekket. De to siste informantene forteller at oppgavene utførers uavhengig av hvor leder er og at det har ingen innvirkning på deres motivasjon.

Aarø (2016: 113) trekker fram at det kan være ødeleggende for opplevelsen av autonomi og selvbestemmelsen for den enkelte ansatte at andre skal bestemme og styre og at medarbeidere som opplever dette over tid kan svekke medarbeidernes engasjement i arbeidet som de skal utføre. Jeg ser dette i sammenheng ved at relative autonome medarbeidere kan med stor fordel

gis mer med bestemmelsesrett i sine arbeidsoppgaver, og friheten til å styre og planlegge arbeidshverdagen selv. Det er også imidlertid påpekt en rekke ganger av informantene selv at de har allerede stor frihet i arbeidet sitt. Napier & Ferris (1993) mener her med psykologisk distanse at demografiske ulikheter kan påvirke relasjonskvalitet (dyaden). Psykisk avstand handler om en opplevelse av å være fjern eller nær andre i form av oppfatninger, holdninger eller følelser, slik at psykisk avstand er en subjektiv og ikke-observerbar kvalitet (Brunelle, 2013; Ferris et al., 2009). Dette tolker jeg som at dithen at selv om flestparten av informantene mener at fjernledelsen har en negativ påvirkning av deres motivasjon og mestring i arbeidet, så oppleves den psykiske avstanden mellom medarbeider og fjernleder som positiv, nær og med en opplevd tilgjengelighet av sin leder.

5.3.2 Den strukturelle avstanden

Den strukturelle avstanden refererer til de fysiske, organisatoriske og kommunikasjonsmessige faktorer som skaper avstand mellom leder og underordnet. De fysiske, hierarkiske og administrative barrierene som skaper avstand mellom individene i en organisasjon. Det kan f.eks. være kontorplassering, rapporteringslinjer og formelle prosedyrer.

Informantenes opplevelse av kommunikasjon:

Ved informantenes opplevelse av kommunikasjon så svarer seks av seks informanter at de tror at fjernledelse har påvirkning på tilgang, deling av informasjon/informasjonsflyt i deres avsnitt. Her forteller medarbeider 1 om sin erfaring:

«Veien fra meg til ledelsen har blitt mye lenger, mens veien fra ledelsen til meg har blitt kortere» (M1)

Jeg tolker utsagnet til medarbeider 1 dit hen at etter informasjonsdelingen skjer oftere og mer gruppevis per teams via epost f.eks noe som bekreftes i stor grad av informantene. Det er enkelt å sende en e-post så når du alle medarbeiderne innen rimelig kort tid. Medarbeider 6 beskriver følgende når det kommer til deling av informasjon:

«Ja, åpenbart. De ansatte som jobber i nærheten av lederne får naturlig nok mer løpende informasjon, og får naturlig med seg ting som skjer i hverdagen. Folk blir ansatt og slutter uten at jeg får det med meg og opplever ofte at diskusjoner har foregått andre steder som lokalt vi ikke er en del av. Dette finner jeg naturlig, da det er en konsekvens av uformelle samtaler som naturlig oppstår i et kontorfellesskap» (M6)

Ja, det tror jeg, men vet ikke i hvor stor grad. Men det er disse småbeskjedene som kan bli gjort når man møtes. Jeg tror nok at de som sitter rett under sin ledelse får litt mer informasjon enn vi som sitter ute på de øvrige kontorene Med det regner jeg med at den viktige informasjonen blir gitt, selv om det er nok sikkert enkelte ting vi går glipp av vil jeg tro» (M5)

På spørsmålet om hvilke kommunikasjonsverktøy som brukes ved fjernledelse mellom medarbeider og fjernleder når det gjelder tildeling av arbeidsoppgaver svarer medarbeider 1 dette:

«Teams, epost og litt tlf. Det fungerer greit i den grad at man aksepterer at man ikke ser den den man prater med. Om jeg synes det er positivt, det synes jeg ikke. Jeg hadde satt pris på å jobbe på samme kontor. Snakket med leder. Det blir litt ensidig kommunikasjon via media, rett og slett» (M1)

På spørsmålet om på hvilken måte og hvor ofte de som medarbeidere får tilbakemeldinger på arbeidsoppgavene de utfører så svarer to av seks informanter at tilbakemeldinger skjer gruppevis via teams, og ellers så er det medarbeidersamtalen det skjer som medarbeider 1 forteller om:

«Rent personlig så skjer det aldri. Teamvis så skjer det til en gruppe på teams som får tilbakemelding på at vi jobber bra. Det fungerer greit. Så hva de egentlig synes om hvordan jeg jobber det får man ikke vite «(M1)

De fleste av informantene foretrekker telefon for samhandling, de kommuniserer digitalt, og at tilbakemeldinger kommer til de som en gruppe via teams eller eposter til en gruppe. Dette kan tyde på i noen tilfeller at det er sjelden kontakt mellom fjernleder og medarbeider en-til en, men også her fins det variasjoner. Bergum (2014, s. 45) sier at kommunikasjon er viktig, og at den må være regelmessig, klar og man må være bevist på hvordan man kommuniserer.

Molstad og Aspeli(2022) påpeker i sitt kommunikasjonsperspektiv i forhold til fjernledelse at kommunikasjon kan sies å være mer enn prosess enn en konkret tilstand og at for å lykkes med kommunikasjon må fjernleder inneha gode kommunikasjonsferdigheter og bruke digitale verktøy på en god og klok måte.

For de sivile medarbeiderne i politiet sin del har man gått fra og av og til i ny og ned hatt sporadisk kontakt med kollegaer via en telefon eller en epost over til å ha daglig interaksjon gjennom kommunikasjon via flere kommunikasjonskanaler. Det være seg telefoner, eposter,

teams, chat (for de som bruker det), interne informasjonskanaler som sprer informasjon m.m. Det er interessant å høre at flertallet av informantene mener at de foretrekker telefon for samhandling og det sier muligens noe om ønsket om tilstedeværelse av en leder eller en kollegaer.

Når det gjelder å se kommunikasjon opp mot den strukturelle avstanden så har det både fordeler og ulemper ved seg. Selv om tidligere forskning argumenterer for at nettopp fysisk avstand er til hinder for et godt forhold, (dyaden) mellom leder og medarbeider med bakgrunn i at kommunikasjon er en kritisk faktor for å bygge forhold ifølge Bass, 1990 referert til i (Niedle, 2012), så er jo også de hierarkiske og de fysiske barrierene til stede og skaper avstand mellom individer i en organisasjon. Den strukturelle avstanden kan også innebærer flere organisatoriske og ledelsesorienterte strukturer. Politiet er en kompleks tjenesteytende organisasjon, som i tillegg er profesjonsstyrt er også regelstyrt gjennom lovverk, planer og instruksjoner, samt verdistyrt ved at grunnleggende samfunnsverdier preger styringen av politiet ifølge Lien (2021), og derfor blir det enda viktigere ifølge Molstad& Aspeli(2020) at en fjernleder må kjenne til og være bevisst på hvordan man kommuniserer, at valg og bruk av kanaler og verktøy må tilpasses samtidig som at man må ikke undervurdere betydning hva god kommunikasjon gjør for mestring og måloppnåelse.

Informantenes opplevelser av kompetanseutvikling:

På spørsmål om informantene opplever at fjernledelse påvirker mulighetene deres for kompetanseutvikling og mulighet for kunnskapsdeling videre i arbeidshverdagen så svarer medarbeider 1 og 6 følgende:

«Jeg kunne nok ha spesialisert meg mer innen ett felt jeg har arbeidet med før. Det fanges ikke opp, diskusjoner om det, men jeg har aldri sagt det direkte, men det var forhåndsbestemt hvilken gruppe man skulle tilhøre. Så det føler jeg ikke at man blir sett på samme måte som ved nærledelse. Lokalt ville man ha brukt det mye mer» (M1)

«Internt opplever jeg at vi har fått økt kompetanse på grunn av felles rammer og kunnskapsdeling ... jeg opplever derimot at det er ingen mulighet for kompetanseutvikling (kurs/utdanning), og det er heller ingen mulighet for å «rykke opp» i organisasjonen» (M6)

Kommentar til medarbeider 1 er at jeg tolker det dithen at det har ikke vært en opplevd kompetansekartlegging av informantene i forbindelse med hvilken kompetanse man har og hva

den skal brukes til. Ett av mine hovedfunn innen kompetanseutvikling og på spørsmålet om informantene kjenner seg trygg på egen kompetanse i sitt eget fagområdet og at de får benyttet seg av den, så svarer seks av seks medarbeidere at de følger seg trygge på sitt fagområde, herunder et utdrag fra flere medarbeider 6,4, og 5

«Ja det opplever jeg, og at jeg opplever også at jeg anses som en ressurs» (M6)

«Det fins ingen utdanning for å bli god på disse oppgavene vi skal gjøre. Man blir bedre og bedre jo lenger du jobber med det» (M4)

«Det er mange år siden jeg fikk noe faglig input så det går veldig mye på erfaring, så kjenner jeg meg trygg i egne arbeidsoppgaver og så har jeg gode kollegaer rundt meg og så deler vi kompetanse og stort sett hver dag diskuterer vi enkeltsaker og løser problemer ilag innenfor de fleste fagområder hver dag. (M5)

Funn og kommentar: Oppsummert så kjenner informantene seg trygge på sitt eget fagområdet, man hører med kollegaer for hjelp og råd, man deler kompetanse uten fjernledning og fjernleder til stede.

Colbjørnsen (2009) mener at det fins enkelte særpreg som karakteriserer dagens kunnskapsmedarbeider og kunnskapsledelse og det er at «medarbeidernes sterke dedikasjon og forpliktelse er overfor faget og yrke, og ikke virksomhetens mål og strategier» og dette mener jeg er relevant da flere av informantene forteller om en indre motivasjon for å få løst sine arbeidsoppgaver på en god måte.

På spørsmålet om hvilke muligheter fjernledning gir deg som medarbeider svarer fire av seks informanter at fjernledning gir dem ingen muligheter i jobben sin, hvorav to informanter påpeker at man blir selvstendig og får frihet til å styre sin egen arbeidsdag og følgende utsagn:

«Egentlig veldig få muligheter. Veldig få.» (M1)

«Selvstendighet, du må på en måte være flink å styre dagen din og kanskje tenke at du må bare gjøre det du kan» (M3)

«Det gjør at jeg føler meg litt frakoblet egen organisasjon. Når jeg ikke møter folk ansikt til ansikt, så er det vanskelig å bygge relasjoner. I likhet med brukerne så blir kollegaene fort en epostadresse jeg forholder meg til» (M6)

«Nei, du vet jo hvordan vi har det i dag. Utviklingsmuligheter er dessverre er lik null» (M4)

Funn og kommentar: Empirien viser at fire av seks informanter mener at fjernledelse påvirker deres muligheter og sett opp mot den strukturelle avstanden så ser jeg at begrepet muligheter tolkes litt forskjellig og to-delt av informantene. Den ene muligheten er at det fins svært få eller ingen muligheter for kompetanseutvikling innenfor faget sivil rettspleie, verken lokalt eller nasjonalt. At det ikke finnes noen utdanningsmuligheter innen ditt eget fagområdet sier jo noe om mulighetene som fins eller ikke fins der ute. Når det gjelder kompetansehevende tiltak har det blitt tilbydd kurs via teams våren 2024 og videre utover i resten av året, utviklet av opplæring og fagansvarlig v/ Namsfogden i Bodø for de ansatte. Den andre muligheten som flere informanter nevner at det fins ingen eller veldig få muligheter for karriereutvikling innen den sivile rettspleien. Hvis så skjer, at man skulle få mer utvidet ansvar, en ny stilling etc så må man flytte vekk fra familie og venner for å komme til et større fagmiljø da den sivile rettspleien og andre fagområder i politiet er på noen områder desentralisert og på andre områder sentralisert.

Et av studiens hovedfunn er også dette og på spørsmålet om hvilke utfordringer fjernledelse gir informantene står følgende utsagn, her fra medarbeider 4 og 5 sentralt:

«Det er klart at en fjernleder er helt avhengig av medarbeidere som tør å være ærlige, som tørr å snakke, for har ikke lederen det så er lederen litt sjakk-matt i forhold til hva som foregår på de ulike avdelingene» (M4)

«Utfordringen er jo det at du har ikke en person der som du kan snakke med på tomannshånd. Det er av og til litt enklere å banke på døra å spørre om diverse ting. Og så kan det jo være noe jeg behøver ikke snakke for meg personlig, men det kan jo hende at man har en dårlig dag og så har man behov for å snakke med noen og da kan det være nærliggende å gå inn til lederen hvis du hadde en på kontoret og tatt et kvarter-tjue-minutt for å bare snakke litt, men det er jo litt vanskeligere å gjøre det over telefon» (M5)

Funn og kommentar:

Tre av seks informanter forteller at de opplever at de ikke «blir sett» i jobben sin, mens medarbeider 4 men det er en utfordring med å ikke være «tett på» eller få med seg stemningen på kontoret i det daglige. Medarbeider 5 peker på at man kan jo ha en dårlig dag en gang og behøver noen å snakke med, men så er det ingen der fysisk. Terskelen for å ta kontakt har muligens blitt høyere og dette er noe flere av informantene har påpekt flere ganger i studien.

Ifølge Molstad og Aspeli (2020:131) så er fjernledelse mer krevende enn ordinær ledelse fordi fjernledelse krever at du har søkelys på kommunikasjon, tilgjengelighet og relasjoner samtidig og tillegg er en direkte konsekvens av fjernarbeid at det nettopp medfører en fysisk avstand mellom leder og medarbeider. Med betraktninger fra den strukturelle avstanden som jeg har beskrevet ovenfor så svarer informantene at de opplever en nærhet og tilgjengelighet til sin fjernleder som enda den sitter fysisk på avstand, kontra at de ikke «blir sett», eller vært like «tett på «i den fysiske arbeidshverdagen forteller meg noe om hvor kompleks fjernledelse kan være å utøve for fjernleder, samtidig oppfattelsen og forståelsen av den sett ut ifra et medarbeiderperspektiv. Den strukturelle avstanden sammen med den funksjonelle avstanden muliggjør nettopp å legge til rette for desentralisert kompetanse, at man kan jobbe fra hvor som helst, uavhengig av at leder er fysisk plassert på nabokontoret. Mens den personmessige oppfølgingen av de ansatte kan være utfordrende under begge avstandene. Dette kommer tydelig fram når informantene svarer at de ikke føler «seg sett» for det er vanskelig å følge opp ansatte, samt vite hvordan de har det.

5.3.3 Den funksjonelle avstanden

Den funksjonelle avstanden referer til kvaliteten og naturen av arbeidsrelasjonen mellom en leder og den underordnede og er den rent fysiske avstanden.

Informantenes opplevelser av tillit og relasjoner

Sett i lys av informantenes opplevelser av tillit og relasjoner og på spørsmålet om i hvilken grad har fjernledelse påvirket deres opplevelse av arbeidsmiljøet og tilhørighet til organisasjonen så svarer medarbeider 5,3 og 6 følgende:

<i>«Min tilhørighet er jo tiljeg føler ikke noen stor tilhørighet til Bodø og i enda mindre grad til resten av kontorene» (M5)</i>
--

<i>«Ja hvis man ikke har fått være med på disse møtene, så vet jeg jo ikke hva som skjer. Når jeg får være med på møter så får jeg et innblikk i mine perifere arbeidskollegaers hverdag» (M3)</i>
--

Funn og kommentar: Fem av seks informanter mener at fjernledelse har påvirket deres opplevelse av arbeidsmiljøet og tilhørighet til organisasjonen i en negativ retning.

Ifølge Napier & Ferris (1993) refereres den funksjonelle avstanden til kvaliteten og naturen av arbeidsrelasjonen mellom en leder og den underordnede. En god arbeidsrelasjon kjennetegnes av tillit, respekt og gjensidig forståelse som kan redusere de negative effektene av psykologisk og strukturell avstand. Definisjonen av den rent fysiske avstanden mellom individer i en

organisasjon, som for eksempel hvor de sitter eller jobber i forhold til hverandre. Dette kan påvirkes av hvor ofte de interagerer og har kontakt.

Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver at organisasjonskultur kan ha sterke effekter på adferden til medlemmene og han beskriver fem generelle effekter på adferd gjennom tilhørighet og adferd. Tilhørighet og fellesskap kan gi grunnlag for et sosialt fellesskap, gi den enkelte en følelse av tilhørighet, dekke grunnleggende sosiale behov hos de fleste mennesker og vi vet at fellesskap er viktig for å skape trivsel.

Ifølge Molstad & Aspeli (2020) er relasjonsperspektivet selve grunnmuren i ledelse som handler om å oppnå resultater sammen med og gjennom sine medarbeidere. Fokuset ligger ved å reflektere over hvordan skal relasjonene utvikles, hvilken kvalitet skal de inneholde og hvilken rolle spiller tillit i den sammenhengen.

Jeg tolker utsagnene fra nesten samtlige informantene på den måten at mange av informantene har i årevis arbeidet på sin «lokasjon» i sitt nærmiljø, samhandlet daglig med kollegaer på samme fagfelt og imellom andre fagfelt. Man har gjerne blitt ansatt i stillingen av den øverste lederen av stasjonen, utviklet tillit og skapt relasjoner over tid og har dermed tilhørt og «investert» i samme fellesskap i årevis. Så inntreffer nærpolitireformen som gir informantene en totalt annerledes hverdag, ikke bare på det mellommenneskelige nivået og dets relasjoner, men man blir frakoblet det kjente og nære arbeidsmiljøet sitt, hektet av lokasjonen man har arbeidet på i årevis og gjennom iverksettelse av nærpolitireformen som medførte ny organisering, ble introdusert for nye kollegaer, nye arbeidsoppgaver, et nytt og ukjent arbeidsmiljø, men nye måter å arbeide på. Medarbeider 6 beskriver følgende:

«Jeg føler meg mer frakoblet organisasjonen». Tidligere var jeg en større del av arbeidstaker lokalt. Nå er jeg en «leietaker» som ikke deltar på noen lokale møter, og har arbeidsoppgaver som er helt ukjent for de andre. Dette skaper en større avstand, selv om vi har felles lunsj. I FUFSSR sørger teams-møter for at e-postadressene får et ansikt, men relasjonene blir sjelden personlige» (M6)

Samtidig som at informantene svarer at de mener at fjernledelse har en påvirkning på deres opplevelse av arbeidsmiljøet og tilhørighet i en negativ retning så svarer også tre av seks informanter på spørsmålet om hvordan de opplever å få annerkjennelse i sitt arbeide under fjernledelse følgende fra medarbeider 5,3, og 1:

«Ja, det synes jeg at jeg har fått fra min leder. Jeg forventer ikke at de skal skryte å si at man gjør en god jobb hver eneste dag. Det er i forbindelse med medarbeidersamtalen at man får sånn der. Nei, det skal vel i utgangspunktet være en gang i året, det har vært en stund siden sist» (M5)

«Når vi snakker sammen, så er min leder veldig god. Den hører etter og spør, ringer og tar kontakt, så jeg føler at vi snakker veldig godt sammen og jeg stoler på min leder. Det gjør jeg.» (M3)

«Det handler om at man ikke blir «sett». Det blir ikke fanget opp hva du gjør, gjør en god innsats, stå på litt ekstra en periode, tilegne deg litt ekstra kunnskap så fanges dette ikke opp av en fjernleder, så da er det ingen som fanger det opp» (M1)

Funn og kommentar: To av informantene opplever at de ikke «blir sett», og at det gjør noe med dem, mens en informant opplyser om at ved nærledelse, så kunne dette vært fanget opp bedre.

På spørsmål om hvilke tiltak som informantene opplever blir iverksatt for å bygge, styrke og vedlikeholde gode og tillitsfulle relasjoner mellom fjernleder under fjernledelse så svarer informantene at det er disse samlingene som ikke blir noe av, det gjøres tiltak for teams og telefon og at det gjøres tiltak gruppevis, ingen personlige tiltak. Noen opplever at nærmeste leder kommer innom av og til.

På spørsmålet om hvordan fjernledelsen har påvirket opplevelsen av tilgjengelighet og nærhet til fjernleder så svarer fire av seks informanter på at de har en opplevelse av at fjernleder er tilgjengelig når de behøver det. Medarbeider 1 mener at avstanden har blitt mye lenger, mens medarbeider 2 mener at det er stor forskjell på ha en leder nær enn en fjernleder.

«Ja, det synes jeg absolutt selv om det er avstander her, så føler jeg at de ganske jeg har bruk for å få tak i min leder så får jeg det og føler jo det er tid og rom for en prat hvis det er behov». (M5)

«Har vel egentlig ikke det altså, nå må jeg skrive eller ringe for å ta kontakt. Før satt lederen på nabokontoret. Føler at fjernleder er nær og hen er snar til å ta kontakt. Det er nok ikke lett for en fjernleder heller når sant skal sies i forhold til meg og mine behov og vi er sikkert så forskjellige i behov» (M3)

«Avstanden har blitt mye lenger. Hvis man ikke tar kontakt, så er det ingen kontakt ... min leder er jo langt borte når jeg sammenligner. Det skal mere til før jeg tar kontakt for det blir så langt unna istedenfor at man er på samme lokasjon og kan snakke sammen daglig. (M1)

Funn og kommentar: Funnene her tyder på at de fleste av informantene har en opplevelse av at fjernleder er tilgjengelig og nær selv om de ledes på avstand. Dette kan muligens tyde på at det er organisatoriske tiltak fra fjernledere over tid, nettopp på dette området og at den psykologiske distansen opplever relasjonen som god og nær. Den funksjonelle avstanden peker på muligheter med å jobbe fra der du bor, bevisst desentralisert kompetanse og gir muligheter for å arbeide med hva som helst fra hvor som helst uten en fjernleder til stede. Dette er fordeler både den strukturelle og den fysiske avstanden gir.

5.3.4 Fjernledelse og informantenes erfaringer så langt

Ifølge Molstad og Aspeli (2022:127) så er det ikke alltid fjernledelse går som en drøm, og en rekke undersøkelser viser at ledere kan oppleve slike situasjoner som mer krevende enn det medarbeiderne faktisk gjør.

I min studie kom det frem at fem av seks informanter har aldri hatt erfaring med fjernledelse før, mens alle informantene hadde definert fjernledelse til å omhandle det dithen at lederen at sitter fysisk på en annen plass enn dem selv.

Det er også viktig å nevne at på spørsmålet om hvordan de opplever det å bli fjernledet i arbeidshverdagen sin så svarer tre av seks informanter at det «det går greit», at de savner at ledelsen «ser arbeidet mitt» og en informant svarer «synes *personlig det går greit*», beskrevet av medarbeider 4 og 5:

«For min del har jeg ingen problem med det. Men ideelt sett så hadde det vært best at leder hadde vært der medarbeideren er» (M4)

«Jeg synes i stor grad at der er ok, men vi merker jo litt den daglige samtalen når man møtes i korridoren, når vi sitter rundt lunsjbordet, det er mye som blir tatt opp og diskutert i disse små øyeblikkene. Så de har vi jo ikke i dag» (M5)

Funn og kommentar: Jeg tolker uttalelsene ovenfor at det har utviklet seg over tid en «viss» aksept for og forståelse for at fjernledelse er oppfattet for å være nødvendig i kjølvannet av innføringen av reformen. Og dette bringer jo over på det aspektet med kommunikasjon og forventningsavklaringer når det gjelder innføringen av fjernledelsen og avklaringen for den praktiske betydningen for hva det medførte for informantene og her beskriver medarbeider 5 og 6 deres opplevelser av manglende forventningsavklaringer:

«Nei, jeg tror ikke vi hadde noe opplæring, greier ikke å huske. Tror ikke vi snakket noe spesielt om det heller, det har vel egentlig bare gått seg til tenker jeg» (M5)

«I liten grad. Det var upløyd mark, og veien ble på en måte til mens vi gikk. Dette med opplæring/ forventningsavklaringer rundt fjernledelse er noe jeg fortsatt savner» (M 6)

Funn og kommentar: Som det var nevnt innledningsvis så mente seks av seks informanter at det var liten eller ingen informasjon om innføringen av fjernledelse og hva det betydde for dem rent praktisk.

Et annet funn i studien omhandler spørsmålet til informantene om deres oppgaver hadde blitt flyttet på/ endret seg ved innføringen av fjernledelse og hvilken grad det hadde fått konsekvenser for dem. De svarte følgende her fra medarbeider 1, 3 og 6:

«Oppgavene har blitt endret, arbeidsområdene har blitt mye mer innsnevret. Mer spesialisering, Mer rendyrking av oppgaver. Det har blitt ett pluss, mer struktur i hverdagen, Jeg vet hva som blir forventet av meg.» (M1)

«Alle småoppgavene som vi egentlig gjorde før, tok plutselig ikke tid lenger. Det gjorde jo det» (M3)

«Ja, i stor grad. Arbeidsfeltene er blitt kraftig snevret inn, og jeg er gått fra å være generalist til å bli spesialist. Det har gjort meg faglig tryggere, men gjør arbeidshverdagen forutsigbar og ensartet. Jeg merker at det gradvis har gjort noe med arbeidsmotivasjonen å jobbe så ensidig» (M6)

Funn og kommentar: I studiene mine fra erfaringer med fjernledelse fortalte informantene om mer struktur i arbeidsoppgavene, mer rendyrking av fagfelt og at de hadde fått nye oppgaver, mer spesifikke arbeidsoppgaver, men informantene påpekte også utfordringene som har oppstått gjennom endring av oppgaver som gav dem et mer innsnevret arbeidsområdet enn før, mer spesialisering, en ny arbeidshverdag, de gav dem flere ledere, dårligere informasjon, de plukket av oppgaver uten at de fikk beskjed og mistet opparbeidet kompetanse over år.

Et annet interessant funn jeg vil gjerne trekke frem er dette, på spørsmålet om fjernledelse påvirker måten informantene strukturerer arbeidshverdagen sin på og på hvilken måte, så svarer medarbeider 3,5 og 6 følgende:

«Jeg må på en måte styre mer selv. Det er jo godt å ikke ha noen over skuldrene, men vi har jo mål vi skal jobbe etter. Men jeg føler det går greit» (M3)

«Vi har ingen leder som kommer inn til oss og ser hva vi gjør, vi må ikke si hvor vi er til enhver tid, vi styrer i stor grad sånn som vi legger den opp. Jeg tenker at vi har ganske stor frihet hos oss» (M5)

«Jeg føler at jeg har stor frihet til å strukturere arbeidshverdagen min selv så lenge jeg leverer det som ledelsen forventer. Jeg må forholde meg til innboksen og prioriterer oppgaver når ledelsen ber meg om dette, men utover det så legger jeg selv opp arbeidshverdagen og uken min» (M6)

Funn og kommentar: Det som er interessant er at samtlige informanter svarer «likt» i sine uttalelser, men på forskjellige måter. De forteller at de strukturere hverdagen deres selv, de er selvstendige, og de opplever relativt stor frihet. Det forteller oss noe om, slik det er poengtert tidligere at vi har med å gjøre med svært autonome medarbeidere som er så selvgående at innførelse av fjernledelse har «nesten» ikke effekt på dem. De autonome medarbeiderne drives som kjent av indre «driv» som er viktige for dem. Altså i den forstand at informantene forholder seg svært lojalt til det som er bestemt, men at de styrer egen hverdag mer eller mindre selv.

I Aspeli og Molstad, (2010): 133 sin studie fant de at kompetente medarbeidere med stor grad av selvstendighet, selvtillit og kunnskap blomstret i fjernledelsessituasjonen og det trekkes fram at fysisk avstand kan gi gevinster gjennom økt tillit og ansvar som vil gi en positiv effekt både på motivasjon og jobbengasjement, som igjen kan gi økt effektivitet.

5.4 Informantenes refleksjoner på veien videre

«De ansatte er vår viktigste ressurs».

Dette utsagnet kan oversettes til human kapital som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013:240-240) dreier seg kort og godt om personer med bestemte typer av kunnskaper, ferdigheter og kompetanse som tjenesteytende organisasjoner blir stadig mer avhengig av og et viktig kjennetegn på tjenesteyting, er ikke maskiner, bygninger og annet utstyr, den aller viktigste innsatsfaktoren er nettopp arbeidskraft. Og derfor blir det stadig viktigere og helt sentralt å tilegne seg, utvikle kompetanse, motivere og holde på kompetanse og ferdigheter.

«Vi kommer nå på morgenen og setter i gang og jobber, vi har ingen som sjekker at vi faktisk er på jobb og hva vi gjør, så den her daglige kontakten det skal man ikke se helt bort ifra, man blir ikke like godt kjent med sin leder, man vet ikke så mye om hverandre. Hva gjør vi på fritiden, hva er interessert i. Så vi har jo kun et arbeidsrelatert forhold, vi møtes ikke på to-kaffen og snakker om familie og livet ellers, så sånn sett så kjenner vi ikke hverandre selv om vi har jobbet sammen i mange mange år. Så akkurat det mister vi med fjernledelse» (M5)

I arbeidet med min kvalitative undersøkelse forstod jeg raskt etter hvert at de avsluttende spørsmålene kom også til å bli verdifulle i arbeidet med denne undersøkelsen. Disse uttalelsene skal få stå i fred uten kommentarer fordi jeg mener at de taler godt for seg selv. Ikke bare representerer de kunnskap og erfaringer fra informantene om fortid, nåtid og råd på veien videre for andre som skal igjennom samme omstrukturering som den sivile rettspleien har vært igjennom, men de forteller noe om hva som kjennetegner en lærende organisasjon som evner å lære og innovere seg. Jacobsen og Thorsvik (2013: 368) kaller det: «*En organisasjons evne til å lære og innovere kan betraktes som en dynamisk kapasitet eller ressurs*»

På spørsmålet ved innføringen av fjernledelse om det var noe leder/ledelse kunne gjort annerledes så svarte medarbeider 6 og 5 dette:

«Det burde vært brukt mer tid på forventningsavklaring og teambuilding, både i forkant og underveis» (M6)

«Ideelt sett skulle vi ha vært samlet under et tak samtlige medarbeidere, det hadde jo vært morsomt og opplevd det en periode, der vi er samlet heile gjengen. Men nå går jo ikke det, det er jo bare sånn ønsketenkning» (M5)

På spørsmålet om hva kan gjøres/hvilke tiltak som ville gjort arbeidshverdagen bedre under fjernledelse så svarer medarbeider 6 dette:

«At man i større grad hadde blitt hørt. Fjerning av stillinger har fått enorm innvirkning på arbeidsmiljø og arbeidspress lokalt, og det føles utrygt at slikt kan gjøres med et «sverdhugg» Det tror jeg er lettere å gjøre ved fjernledelse, men det skaper en utrygghet og skader lojaliteten man bør ha mellom ansatte og leder» (M6)

«Det er ikke bra for verken oss som jobber eller for ledelsen at vi har så mange restanser. Så det burde det absolutt vært gjort noe med tidligere. Det sliter på oss som arbeidstakere å ha så mye arbeid hengende over oss til enhver tid. Det er nok tungt for mange å ha det enorme arbeidspresset hengende over seg hver eneste dag, du ser liksom ingen ende på det. Det synes jeg kanskje har vært litt avslappende tilbakemeldinger ifra ledere på. Vi får liksom ikke noe klare føringer på, selv om vi får tilbakemeldinger på at vi gjør det bra, så har vi disse restansene hengende over oss til enhver tid. En gir litt opp. Selv om man tar litt ekstra den ene dagen, så ligger det akkurat like mye igjen neste dag, så tror kanskje vi må gjøre litt om på arbeidsdagen. Det er litt vanskelig å se hva man kunne ha gjort, jeg har liksom ingen klart svar på det» ...

«Det er både fordeler og ulemper med sånn som vi har det. Som jeg nevnte før, da lederen var sammen med oss, når lensmannen var namsmannen, så hadde vi en leder vi kunne gå til å prate med som vi var kjent med

som ikke hadde den faglige kompetansen. Og nå har vi en fjernleder som vet hva vi jobber med, vi kan diskutere litt fag, men som ikke er der til enhver tid» (M5)

6 Kapittel 6: Oppsummering og avslutning

I dette kapittelet skal jeg forsøke å gi en oppsummering av de funn jeg fant, og noen refleksjoner jeg har gjort meg i løpet av dette arbeidet med denne erfaringsbaserte masteravhandlingen.

Jeg mener at min problemstilling: *«I hvilken grad og hvordan har arbeidet innen den sivile rettspleien endret seg for medarbeiderne etter reform som medførte fjernledelse* «er besvart ut ifra de forutsetninger som er lagt til grunn.

De viktigste funnene i undersøkelsen var at informantene arbeidshverdag ble i veldig stor grad berørt av innføringen av nærpolitireformen og deres hverdag, og enda etter tre og et halvt år senere fremdeles er preget av det. Det hører til at det kan se ut som at betydningen av den enorme konsekvensen dette har hatt for de som ble berørt av denne omveltningen synes å ikke være satt ord på underveis, det vil si at opplevelsen er ikke satt ord på, underkommunisert over tid hva det vil bety å miste arbeidstilørighet, kollegaer, felleskap, følelsen av å være usynlig, motivasjon og trivsel.

Sentrale funn fra undersøkelsen viser at fjernledelse medfører både fordeler og ulemper. Informantene forteller om utfordringer som: mer strømlinjeformede oppgaver, innsnevret arbeidsfelt og arbeidsoppgaver, hverdagen er forutsigbar og ensartet, uformelle samtaler har blitt borte, fellesskapsfølelsen forsvinner, få muligheter for utdanning og kompetanseheving, flere ledere å forholde seg til, utydelig kommunikasjon, arbeidsoppgaver som har blitt borte, mistet opparbeidet kompetanse, ensomhet, blir «ikke sett» og savnet etter kollegaer og ledere.

To veldige positive funn som jeg ønsker å trekke frem i denne sammenhengen og som er kanskje litt paradoksale er at de autonome medarbeiderne føler i stor grad at fjernledelse har ikke en effekt på deres strukturering av deres arbeidshverdag og utførelse av arbeidsoppgaver og at de opplever at de har god kontakt og opplevelse av tilgjengelighet fra deres fjernleder, og gjennom kommunikasjon opplever at mener å få anerkjennelse for arbeidet sitt.

Informantene har også underveis uttrykt fordeler med fjernledelse i form av at de har en faglig leder som kan faget og som forstår hva de arbeider med i motsetning til før da kunne din leder

være en lennsmann som ikke hadde noen fagkunnskaper..., at det har blitt mer struktur, man vet hva som forventes, de relative nyetablerte fagteamene oppleves som en motivasjon i seg selv, mer frihet innenfor klare rammer, mer faglige oppdateringer enn før, fått flere nye kollegaer, spesifikke arbeidsoppgaver, selvstendighet, motivasjon i å få ansvar, stor frihet, økt kompetanse for kunnskapsdeling og informasjonsdeling er eksempler informantene deler.

Og til slutt påpeker Jacobsen og Thorsvik (2018:236) det følgende og noe som jeg anser som både relevant og veldig viktig i denne sammenhengen når det gjelder omorganisering:

«Det er tidligere blitt tydeligere påpekt at endring i de aller fleste tilfeller medfører kostnader, både i form av kapital(nyinvesteringer), menneskelig energi, (ekstraarbeid, stress) og tidsbruk. Endring må gjennomføres mens den daglige driften går som normalt. Uansett hvor mye det hevdes at endring er i ferd med å bli normalen, trengs det perioder med stabilitet for virkelig å kunne ta ut verdien av det nye man har gjort. Endring er nødvendig og blir høys sannsynligvis mer og mer nødvendig for å overleve, Det betyr ikke at man alltid skal etterstrebe endring.» og så videre: «En svært viktig del av det å være en god endringsleder er å kunne vurdere når endringsprosesser skal startes, og når de ikke skal gjøre det. Det siste er kanskje enda vanskeligere, fordi man fort kan bli oppfattet som treg, gammelmodig, eller utviklingsfiendtlig. Å stå imot det presset krever modige ledere»

6.1 Refleksjon til videre forskning

Jeg har i denne studien forsket på i hvilken grad og hvordan har arbeidet innen den sivile rettspleien endret seg etter innføringen av nærpolitireformen i Nordland Politidistrikt. Det viser seg gjennom funn at arbeidshverdagen til de sivile medarbeiderne har endret seg i betydelig grad ved innføringen av fjernledelse og som både gir fordeler og ulemper.

For Nord-Norge som landsdel så tror jeg at vi vil oppleve stadig mer fjernarbeidere og fjernledelse gjennom sentralisering, det samme i Politiet som organisasjon. Fjernledelse gir muligheter for desentralisert kompetanse og muligheter for å rekruttere medarbeidere som bor langt unna og i dette fenomenet ligger det etter mitt syn uante muligheter for fremtiden gjennom at denne krevende formen for utøvelse av ledelse er godt integrert i organisasjonskultur, -struktur og samhandling.

Refleksjoner til videre forskning kunne vært og intervjuet flere sivile medarbeidere i andre politidistrikt som har noe av den samme organisering som Nordland Politidistrikt. Det hadde

vært interessant å se nærmere på hvordan andre sivile medarbeidere har opplevd innføringen av nærpolitireformen ut i fra et medarbeiderperspektiv og således funnet noen læringspunkter som kilde for kunnskap og læring for å bidra til at politiet som organisasjon oppleves som en attraktiv og inkluderende arbeidsplass.

7 KILDELISTE:

Bøker og artikler

Antonakis, J. og Atwater, L. (2002) Leader distance: a review and a proposed theory, *The Leadership quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)

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

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

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

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G., Røvik, Kjell Arne (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor. (1 utg.)*, Universitetsforlaget.

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

[Grønhaug, Kjell, Hellesøy Odd H., Kaufmann, Geir -Ledelse i teori og praksis. Fagbokforlaget. Besøkt 28.02.2024](#)

Haugen, A.O., & Hole, Å.S.(2014). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Opplandsk bokforlag.

<https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN0809-750X-2019-01-14#body-ref-AFN1> 2

Justis- og beredskapsdepartementet: Besøkt 26.04.2012. «Et bedre og nærere politi» <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarki...v/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/jd/pressemeldinger/2015/et-bedre-og-narere-politi/id2396529/> Besøkt 25.02.24

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

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, Dag Ingvar (2018) Organisasjonsendringer og endringsledelse 3 utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utg) Abstrakt forlag.

Johannessen, E.F., Rafoss, T.W., Rasmussen, E. B (2018) *Hvordan bruke teori?* (6.utg) Universitetsforlaget.

Justesen, L.& Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative Metoder i organisasjons og ledelsesstudier* (1.utg) Hans Reitzels Forlag.

Molstad, H. M & Aspeli G. A (2020) *Fjernledelse, Fred, frihet og ensomhet?* (1.utg) Gyldendal Norsk Forlag AS.

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

Napier, B. J. & Ferris. G. R. (1993) Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3, 321-357

Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Essex: Pearson.

Doktoravhandling/Masteroppgaver

Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* Akademisk avhandling. Universitetet i Tromsø

Lien, E. (2021). *Overgang fra nærledelse til avstandsledelse i Politiet* Akademisk avhandling. Høgskolen i Østfold.

Rapporter/Offentlige dokumenter:

Politoloven § 1: <https://lovdata.no/nav/lov/1995-08-04-53/kapI/%C2%A72>. Besøkt 24.02.24

Politoloven §2 <https://lovdata.no/nav/lov/1995-08-04-53/kapI/%C2%A72> besøkt 28.02.2024

NOU 2013:9 *Ett politi-rustet til å møte fremtidens utfordringer-Politianalyse.*
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>

St.meld. nr. 22 (2000-2001) Politireform 2000. Ett tryggere samfunn, kap.3.3.1.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-22-2000-2001-/id431872/sec3>

Regjeringen.no Politireformen
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/jd/videreutvikling-av-politiet/narpolitireformen/id2398914/>

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing---organisering-av-den-sivile-rettspleie-pa-grunnplanet-i-politiet---srgp/id2484582/?expand=horingsnotater> besøkt 13.05.2024

NOU 2012:14 *Rapport fra 22.juli-kommisjonen* Besøkt 13.05.2024

[NOU 2012: 14 - regjeringen.no](#)

Prop. 61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen) [Prop. 61 LS \(2014-2015\) - regjeringen.no](#)
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/sec12?q=Endringer%20i%20politiloven%20mv%20%28trygghet%20i%20hverdagen%20%E2%80%93%20n%C3%A6rpolitireformen> besøkt 28.02.24

Difi. (2017) *Difi-rapport:9 Evaluering av nærpolitireformen*. (Difi-rapport 2017:9)
<https://dfo.no/rapporter/evaluering-av-naerpolitireformen-statusrapport-2017>

Regjeringen. Prop. 33 L (2016-2017). Endringer i rettergangslovgivningen mv. (organiseringen av den sivile rettspleien på grunnplanet).
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-33-l-20162017/id2522439/>

Politiregisterloven: Lov om behandling om opplysninger i politiet og påtalemyndigheten
[Lov om behandling av opplysninger i politiet og ... - Lovdata](#)

Nettsteder/elektroniske dokumenter:

Store medisinske leksikon; <https://sml.snl.no/koronapandemien>, Besøkt 25.10.23

11 kjennetegn på ledelse i politiet | Kristiania Besøkt 14.05.2024

<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/jd/videreutvikling-av-politiet/narpolitireformen/id2398914/> Besøkt 13.05.2024

Store Norske leksikon: <https://snl.no/sentralisering> . Besøkt 31.03.2024

https://arken.nmbu.no/~sigury/AOS_234/AOS234%20files/Gronhaug%20mfl%20-%20Hva%20er%20ledelse%20-%20Pensum.pdf

8 Figuroversikt

Figur 1: Organisasjonsmode II for nærpolitireformen- - side 9

Figur 2 - Napier og Ferris Dyader for avstand - side 15

9 Vedleggs liste

Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykke

Informasjonsskriv og samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet: «I hvilken grad og hvordan har arbeidet innen FUFSSR endret seg for medarbeiderne etter reformer som medfører fjernledelse»

Mitt navn er Jeanette Nystrand og jeg skriver masteroppgave ved Norges Arktiske Universitet, Tromsø.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan og på hvilken måte fjernledelse har endret arbeidshverdagen din.

Teamet for oppgaven er hvordan arbeidet innen den sivile rettspleie i Nordland har endret seg for medarbeiderne etter innføringen av reformer som medfører fjernledelse. Jeg ønsker å kartlegge hvordan arbeidshverdagen for de sivile medarbeiderne under fjernledelse har utviklet seg. Min veileder er Thor Øyvind Jensen v/Universitetet i Bergen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi jeg har fått godkjenning fra Politidirektoratet og Politimesteren i Nordland om å forske i egen organisasjon. HR avdelingen ved Politiet i Nordland har hjulpet meg med å velge ut medarbeidere som arbeider under fjernledelse og innenfor FUFSSR, 5-7 personer er valgt ut og får tilsendt det samme informasjonsskrivet.

Planen er å intervju 5-7 medarbeidere som er ansatt i Nordland politidistrikt og arbeider med oppgaver innen FUFSSR og under fjernledelse. Intervjuet vil ta mellom ca 40-60 minutter og foregå via teams.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å kunne innhente data til masteroppgaven har jeg valgt intervju som metode via teams og informasjonen som tas opp, vil bli foretatt på en sikker enhet, det vil si at informasjonen som tas opp, ikke kan hackes eller komme på avveie. Lydopptaket og notater vil bli lagret på UIT sin skybaserte tjeneste og er passord beskyttet som bare jeg som student kjenner til.

Prosjektet er godkjent hos SIKT (tidligere NSD) og dataene som samles inn, vil bli anonymisert gjennom egne koder og vil bli behandlet konfidensielt. Dataene vil bli lagret trygt og vil bli slettet når oppgaven er blitt godkjent (senest innen 01.07.2024).

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 Jeanette Nystrand

Mobil: +47 40 41 48 08

E-post: jny004@uit.no

Veileder:

Thor Øivind Jensen

Mobil: +47 908 47064

E-post: thor.o.jensen@uib.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av SIKTS personverns tjenester, ta kontakt på:

Nettside: <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>

Telefon: 73 98 40 40

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i denne studien, og du kan når som helst uten begrunnelse trekke deg.

Hvis du velger å trekke deg, vil data om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta, svarer du på denne e-posten der du skriver:

Samtykkeerklæring:

Jeg (navn)_____ har mottatt informasjon om studien som omhandler fjernledelse, og jeg ønsker å stille til intervju.

Har du spørsmål eller ønsker mer informasjon kan jeg kontaktes på telefonnummer + 47 40 41 48 08 eller e-post: jny004@uit.no

Med vennlig hilsen

Jeanette Nystrand,

Henningsvær, mars 2024

Vedlegg 2 Intervjuguide

Generelt om fjernledelse:

En rekke omstillingsprosesser i det offentlige i løpet av de siste 20 årene har omfanget av fjernarbeid og graden av fjernledelse økt sterkt. Den 01.01.2021 gikk alle sivile ansatte ved alle politistasjons – og lensmannsdistriktene i Nordland politidistrikt over til å bli samlet under en felles Namsfogd i Nordland, lokalisert i Bodø.

I hvilken grad og hvordan har arbeidet innen FUFSSR endret seg for medarbeiderne etter reformer som medfører fjernledelse?

Målet med intervjuet:

Å få høre om dine opplevelser/forventninger og erfaringer med fjernledelse og fjernarbeid.

Før vi går i gang med selve intervjuet, så vil jeg gjerne gjøre deg oppmerksom på at du er ikke løst fra din taushetsplikt. Dette gir deg en foranledning til å iakttå din taushetsplikt etter politiregisterloven§23, første og andre ledd, som også gjelder politiinterne opplysninger, når spørsmål stilles som omhandler personlige forhold eller politiets arbeidsmetoder.

Innledende spørsmål:	
1. Hvor lenge har du jobbet med fagområdet sivil rettspleie /Namsfogden?	
2. Hvilken formell utdanning har du?	
3. Hvor gammel er du?	
Erfaringer med fjernledelse	Hjelpetekst: Fjernledelse oppstår når medarbeider og leder er geografisk lokalisert på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform.
1, Har du hatt erfaring med å bli fjernledes (over avstand) i tidligere arbeidsforhold?	
2, Hva legger du i begrepet fjernledelse/fjernarbeid?	
3, Hvordan opplever du å bli fjernledet i din arbeidshverdag?	
Overgang fra nær til fjernledelse	
1.Ved innføringen av fjernledelse i arbeidshverdagen din, har du fått opplæring/forventningsavklaringer rundt hva dette betyr for deg rent praktisk underveis?	

2. Har oppgaver endret seg/blitt flyttet på etter innføringen av fjernledelse og i hvilken grad har det fått konsekvenser for deg?	
3. Påvirker fjernledelse måten du strukturerer arbeidshverdagen din på og på hvilken måte i så fall? Beskriv.	
Kommunikasjon	
1. Hvilke kommunikasjonsverktøy ved fjernledelse bruker du og din leder når det gjelder tildeling av arbeidsoppgaver?	Hva har etter din erfaring fungert bra? Hva har etter din erfaring fungert mindre bra?
2. På hvilken måte og hvor ofte får du som medarbeider tilbakemeldinger på arbeidsoppgaver ved fjernledelse?	
3. Har fjernledelse påvirkning på tilgang, deling av informasjon/informasjonsflyt i ditt avsnitt?	
4. Hvilket kommunikasjonsverktøy foretrekker du mtp fjernledelse?	
Motivasjon og mestring	Hjelpetekst: Ifølge Jacobsen (2013) er det like viktig som å tiltrekke seg og holde på kompetanse, er det for organisasjoner å utnytte denne kompetansen. Motiverte medarbeidere ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, de ønsker å bruke sine ferdigheter og jobber for å gjøre organisasjonen bedre.
1) På hvilken måte påvirker fjernledelse din motivasjon i ditt arbeid? Beskriv.	
2) I hvilken grad har bruk av fjernledelse ført til opplevelse av frihet og selvstendighet?	Har du blitt mer eller mindre selvstendig i ditt arbeid?
Kompetanseutvikling	Hjelpetekst: Med utvikling av kompetanse mener vi systematiske lærings- og utviklingstiltak med det formål å forbedre utviklingen av medarbeidere som forankres i de oppgaver som skal løses, hvilken rolle hver enkelt medarbeider har, eller får i fremtiden i en arbeidssammenheng.
1. Hvordan opplever du at fjernledelse påvirker mulighetene dine for kompetanseutvikling og mulighet for kunnskapsdeling videre i hverdagen?	

2. Kjenner du deg trygg på din egen kompetanse innen fagområdet ditt, og blir denne kompetansen brukt?	
3. Hvilke muligheter mener du at fjernledelse gir deg som medarbeider?	
4. Hvilke utfordringer mener du fjernledelse gir deg som medarbeider?	
Tillit og relasjoner:	Hjelpetekst: En god relasjon bygget opp over tid i kombinasjon med faglig innsikt hos leder, skaper god tillit og høy motivasjon hos medarbeiderne
1. Hvordan opplever du å få anerkjennelse i ditt arbeid under fjernledelse i samme grad som ved nærledelse?	
2. Hvilke tiltak opplever du blir iverksatt for å bygge, styrke og vedlikeholde gode og tillitsfulle relasjoner mellom deg og din leder under fjernledelse? Forklar.	
3. I hvilken grad har fjernledelse påvirket din opplevelse av arbeidsmiljøet og tilhørighet til organisasjonen?	Hva har etter din erfaring fungert bra? Hva har etter din erfaring fungert mindre bra?
4. Hvordan har fjernledelse påvirket din opplevelse av tilgjengelighet og nærhet til fjernleder?	
Avslutningsvis:	
1. Ved innføringen av fjernledelse, er det noe leder/ledelsen burde gjort annerledes?	
2. Hva kan gjøres/hvilke tiltak ville gjort din arbeidshverdag bedre under fjernledelse. Beskriv.	
2. Er det noe du ønsker å nevne som vi ikke har spurt om eller har du en kommentar til slutt?	

Da gjenstår det å takke deg for at du tok deg tid og stilte opp som informant! Tusen takk!

