



Fjernledelse – stedlig ledelse; i hvilken grad er det forskjell på disse ledelsesformene og virkningene av disse måter å lede på?

En sammenliknende studie mellom to ledelsesformer

STV-3901

Per-Steinar Schønning

Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap

Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Universitetet i Tromsø

Våren 2013

Forord

Avhandlingen er ferdig, siste ord og punktum satt. Det har vært en veldig interessant avhandling å jobbe med. Egentlig hadde jeg ikke tenkt så langt at det skulle enda opp med en masteroppgave i organisasjonsteori.

Stor takk til veileder Kjell Arne Røvik som gjennom undervisningen sin virkelig fikk meg interessert i organisasjonsteori, og ikke minst skrive en masteroppgave om temaet. Takk for nødvendige innspill og korrigeringer. Jeg vil i denne anledning også gi en takk til Universitetet i Tromsø. Det hele begynte med kurs i Prosjektorganisering. Etter hvert ble det flere fag i Statsvitenskap og Organisasjonsteori. En takk til Rudi Kirkhaug som ga meg lyst til og forsette å studere på UiT ved siden av jobb.

Stor takk til informantene som stilte opp og lot seg intervjuet. Uten informantene hadde det ikke blitt noe avhandling. Takk skal dere ha!

Til slutt en takk til dem hjemme som har latt meg studere i fred og ro, og samtidig fått nyttige innspill og tatt seg tid til korrekturlesning.

Sørreisa 30.mai 2013

Per-Steinar Schønning

Antall ord inkludert litteraturliste 29357

Innhold

1	INTRODUKSJON	1
1.1	Tema	1
1.2	Bakgrunn	1
1.3	Bakgrunn for valg av fjernledelse som tema	2
1.4	Begrepsavklaring	3
1.5	Problemstilling.....	4
1.5.1	Uavhengige variabler – avhengige variabler.....	5
1.6	Disposisjon	10
2	TEORETISK TILNÆRMING	11
2.1	Litteratur som omhandler fjernledelse.....	12
2.2	Ledelse – Styring	13
2.3	To teoretisk baserte forskningsmodeller.....	14
2.3.1	Den autonome medarbeider	15
2.3.2	Den ledelsesstyrte medarbeider.....	20
2.4	Forventninger til funn	23
3	METODE	26
3.1	Avhandlingens avhengige og uavhengige variabler	26
3.2	Kvalitativt forskningsdesign.....	27
3.2.1	Casestudie.....	28
3.2.2	Intervju	28
3.3	Gjennomføring.....	29
3.3.1	Kontakt	29
3.3.2	Intervjuene.....	30
3.4	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbart	31
3.4.1	Troverdighet	31
3.4.2	Bekreftbarhet	32
3.4.3	Overførbarhet	33
4	FUNN	35
4.1	Informantene og deres syn på fjernledelse.	35
4.2	Informantene og deres syn på stedlig ledelse.	37
4.3	Informantenes tanker rundt effektvariablene.....	38
4.3.1	Arbeidets art	39
4.3.2	Ansattes arbeidsinnsats	41
4.3.3	Arbeidsmiljø.....	43
5	ANALYSE	47
5.1	Den autonome medarbeider.....	47

5.1.1	Arbeidets art	48
5.1.2	Ansattes arbeidsinnsats	50
5.1.3	Arbeidsmiljø	53
5.2	Den ledelsesstyrte medarbeider	55
5.2.1	Arbeidets art	56
5.2.2	Ansattes arbeidsinnsats	59
5.2.3	Arbeidsmiljø	61
5.3	Avhandlingens påstander	63
5.3.1	Påstandene om arbeidets art	64
5.3.2	Påstandene om ansattes arbeidsinnsats	65
5.3.3	Påstandene om arbeidsmiljø	67
6	AVSLUTNING – NOEN REFLEKTERENDE TANKER OM FJERN- OG STEDLIG LEDELSE	68
6.1	Fjernledelse – Stedlig ledelse, er det noen forskjell?	68
6.2	Fjernledelseslitteratur	71
6.3	Søkelys på medarbeideren	72
6.4	Lederen sin rolle?	73
6.4.1	Fjernledelse hva er det?	73
6.4.2	Ledelse hva er det?	73
6.5	Fjernledelse – Stedlig ledelse, er avstanden ”minket”?	74
7	LITTERATURLISTE	75
8	VEDLEGG	77

1 INTRODUKSJON

1.1 Tema

Valgt tema for masteroppgaven er ledelse – fjernledelse. Mange organisasjoner er delt opp i ulike avdelinger som kan være plassert geografisk andre steder. Det er mange årsaker til dette, det være seg politikk, økonomi med mer. Disse avdelingene som ikke er samlokalisert med den øvrige av organisasjonen er i mange tilfeller fjernledet. Organisasjonsstrukturen flates ut og det blir enklere for organisasjonene å bestemme seg for å fjernlede disse avdelinger. Fjernledelse er en av mange populære organisasjonsideer som organisasjonene anvender. Samtidig er mange ansatte samlokalisert med sin leder, slik at organisasjonen må forholde seg til både stedlig ledelse og fjernledelse.

1.2 Bakgrunn

Bakgrunnen for valg av tema er ønske om å studere nærmere i hvilken grad fjernledelse som ledelsesform er forskjellig fra stedlig ledelse. Interesse for ledelse og ikke minst fjernledelse har jeg vært mye opptatt av. Det er delte meninger om fjernledelse, og det er en ledelsesform som er i stadig utvikling med tanke på hvordan ledelse skal utøves best mulig.

Jeg har selv hatt funksjon som leder, hvor de jeg hadde ansvar for hadde samme oppmøte sted som meg. Etter en omorganisering fikk jeg utvidet ledelses ansvar som også innebar fjernledelse. Dette var en ny utfordring å forholde seg til. Her hadde jeg en rolle som både stedlig leder og samtidig fungerte som en fjernleder for andre.

Ledelse er ikke en statisk rolle. Man forholder seg til ulike mennesker, ulike oppgaver og omgivelser for å nevne noen aktuelle momenter som lederen må handtere.

Det interessante her er hvordan en leder takler utfordringer knyttet til nevnte momenter.

En annen viktig sak er å undersøke om det er spesielle trekk med de deler av en organisasjon som blir fjernledet, kontra der hvor lederen befinner seg på samme plass som de øvrige ansatte.

I fjernledete avdelinger som har en flat organisasjonsstruktur er det interessant å se i hvilken grad de ansatte opplever dette som mer styring enn ledelse. Hvis det i tilfelle er en styrende lederform "bare venter" de ansatte på å få noe å gjøre, eller i hvilken grad "tar" de ansatte selv ansvar og heller ser muligheter og løsninger.

Fjernledelse kan og vil kunne påvirke atferden til både leder og de som ledes (styres).

Hovedfokuset er hvordan de ansatte i en organisasjon forholder seg til fjernledelse. Vi får her et nedenfra og opp perspektiv (bottom up). I tillegg hvordan fjernlederne ”tar” signalene fra de man leder.

Samtidig er det en utfordring for de fjernledelede hvordan de skal bidra til organisasjonens beste på lik linje med ansatte som har stedlig ledelse. På bakgrunn av dette vil jeg se på i hvilken grad ledelsesformene påvirker de ansatte.

En annen type fjernledelse er tilfeller hvor det jobbes i prosjekter med blandet personell. Det vil si personell fra ulike plasser i organisasjonen hvor noen er samlokalisert med sin leder, mens andre igjen er fjernledet. Påstanden er at fra et faglig perspektiv vil de ulike fagkategoriene i fellesskap utfylle hverandre og bidra til det endelige sluttprodukt. Ledelsesformen vil ikke ha noen innvirkning på sluttresultatet. Det vesentlige vil være hvordan det fungerer mellom prosjektleder og prosjektdeltakerne.

1.3 Bakgrunn for valg av fjernledelse som tema.

Fjernledelse som tema er valgt av flere grunner. Både ut fra teoretiske innfallsvinkler og hva som ligger til grunn gjennom forskningen. Det er en klar oppfatning at fjernledelse er godt etablert, og en ledelsesform som øker i utbredelse (Bakke 2001). Som nevnt gir stadig bedre teknologi bedre mulighet for å kommunisere med avdelinger som ligger geografisk adskilt fra hverandre. Teknologien visker ut avstanden i mange tilfeller. Fjernledelse oppfattes som et resultat av globalisering, rasjonalisering og fusjoner. Tidligere forskning av fjernledelse har basert seg på kommunikasjon og hvordan fjernledelse skal utøves (Bergum 2009; Weisband 2008). Det har vært lite fokus på forholdet mellom ledere og ansatte. Tidligere studier av lederskap har rettet fokuset mot lederens karakter og lederstil (Stogdill 1948; Stodgill 1974, ref. i Yukl 2006), og sett bort fra forholdet mellom leder og ansatt (Collinson 2005).

Neste steg blir å rette et mer spesifikt blikk mot leder og ansatt, herunder hvordan relasjonene mellom dem kan være i en fjernledet organisasjon. Dette er noe som fremstår som viktig å kunne vite mer om, fordi man da også kan se hvordan leder og ansatte møter utfordringen med fjernledelse. Altså hvordan leder og ansatt opptrer overfor hverandre. I de mer tradisjonelle ledelsesteoriene, eksempelvis transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, er temaet fjernledelse ikke så mye omtalt. I disse teoriene er det mye om hvordan lederen skal framstå, egenskaper med mer. I denne avhandlingen ses det på hvordan kombinasjonen styring og ledelse fungerer mellom leder, ansatte og organisasjonen.

En annen innfallsvinkel er hvordan organisasjonen bygger opp sin struktur, og at det i seg selv er med på å åpne for mer fjernledelse. Flatere organisasjoner og færre ledernivå bidrar til mer fjernledelse. Der det før kunne være en lokal leder, blir nå hele avdelingen lagt på samme organisatoriske linje og ledet av en felles leder. Denne lederen er geografisk plassert et annet sted. Gjennom slike organisatoriske grep vil det oppstå en del utfordringer som både leder og ansatte må ta innover seg. Spørsmål som kan stilles er om man er godt nok forberedt så langt det lar seg gjøre. De utfordringer som måtte komme greier man å takle dem? Ved at man bestemmer seg for å fjernlede en del av en organisasjon må det så langt som mulig være uredet både fordeler og bakdeler, og hvilke konsekvenser dette får for organisasjonen. Vil det fungere mellom leder og ansatte? Forhåpentligvis kan kunnskap gjennom dette studiet være med på å gi et bidrag til mer viten om fjernledelse. En del av den tidligere kunnskap om fjernledelse henger nok sammen med endringer i organisasjonsstrukturen. Eksempelvis hvor mellomledernivå er tatt vekk i organisasjonen.

I studiet av fjernledelse, og de utfordringer som følger med, tas det utgangspunkt i en organisasjon som har vært igjennom betydelige omorganiseringer de siste årene. Organisasjonen har ansatte som er fjernledet, men som tidligere har vært stedlig ledet. I tillegg er det ansatte som bare har hatt stedlig ledelse. Det interessante er å se på i hvilken grad de som har gått fra stedlig ledelse til fjernledelse synes det er forskjell på ledelsesformene. Videre å sammenlikne svarene mot de ansatte som bare har hatt stedlig ledelse, og deres mening om ledelsesformene.

1.4 Begrepsavklaring

I dette avsnittet lanseres og avklares noen nøkkelbegreper. Fjernledelse defineres som *”ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv”* (Hegghammer 2009:5). De ansatte har ikke samme oppmøtested som sin leder. De er geografisk adskilt fra hverandre. Kommunikasjon mellom leder og ansatte foregår ofte ved hjelp av tekniske hjelpemidler. Et beslektet begrep er fjernarbeid. I litteraturen defineres fjernarbeid som *”arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler. Viktige eksempler er hjemmebasert fjernarbeid, mobilt fjernarbeid og arbeid i fjernarbeidssentre”* (Bakke 2001:12). Det kan legges opp til fjernarbeid i gitte situasjoner som både er fordelaktig for ansatt og arbeidsgiver. Dette er noe Bakke også er inne på, ved å påpeke at fjernarbeid gir positive resultater i noen sammenhenger (Bakke 2001). I denne avhandlingen sammenlignes fjernledelse og stedlig ledelse for å se på i hvilken grad det er

noen forskjell på ledelsesformene, herunder hvilke innvirkninger ledelsesformene har på den enkelte ansatte. Videre vil det i denne definisjon ses på hvordan ledelsesformene slår ut i organisasjonene. Forholdet mellom leder og den som ledes har en sentral plass i avhandlingen. Ut fra dette settes det søkelys på fjernledelse kontra stedlig ledelse.

På en indirekte måte fremgår det hvordan Gary Yukl definerer stedlig ledelse; *“involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization”* (Yukl 2006:3).

Stedlig ledelse innebærer at man er samlokalisert med sin leder. Lederens kan følge med arbeidet og ha mye tettere oppfølging mot de ansatte. Problemer kan i utgangspunktet enklere håndteres enn om dette var i en fjernledet del av organisasjonen.

Ansatte kan lettere si i fra hvis det er noe som ikke fungerer, og motsatt kan lederen snakke direkte til de ansatte.

På en horisontal akse vil fjernledelse og stedlig ledelse representere hvert sitt ytterpunkt. I mellom hvert ytterpunkt vil man kunne finne ulike former for ledelse. Denne avhandlingen retter oppmerksomheten mot begge disse ytterpunktene.

1.5 Problemstilling

Fjernledelse og studie av fjernledelse er ikke noe nytt. Men vinklingen har vært noe ulik fra det som har vært fokusert på i dette studiet. Tidligere studier om fjernledelse har for det meste vært koblet mot kommunikasjon, tillit, motivasjon og hvordan distriktene kan styrkes (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset og Yttri 2001; Bergum 2009; Bjørnflaten og Heen 2007; Selvik 2004). Denne avhandlingen vil se nærmere på nevnte temaer, men hovedfokuset vil være rettet mot i hvilken grad det er noen forskjell på fjernledelse og stedlig ledelse, og virkningen av disse måter å lede på.

Kultur betyr mye for organisasjonene. En viktig case vil være å se på i hvilken grad fjernledete avdelinger av en organisasjon over tid utvikler sin egen kultur og identitet.

Herunder i hvilken grad de ansatte føler seg i ett med resten av organisasjonen.

På begynnelsen av 80 – tallet når fjernledelse ble mer kjent som ledelsesform, var det de som mente at fjernledelse ville svekke forholdet mellom leder og den ansatte. Det ble uttrykt frykt for at ledelsesformen ville bidra til ansatte ville bli asosial og ensomme (Napier og Ferris 1993).

Fjernledelse fører til sentralisering av hovedkontor. Det medfører for noen mer samlokalisering med medarbeidere og ledere.

Det trenger ikke nødvendigvis bety at de ansatte som blir stedlig ledet, har et bedre arbeidsmiljø og en bedre arbeidsinnsats enn de ansatte som blir fjernledet. Det som blir interessant å undersøke er om det er noen forskjell i effektene av de to ledelsesformene, spesielt med blikk på de ansatte. På bakgrunn av denne diskusjonen vil min problemstilling være:

Fjernledelse – stedlig ledelse; i hvilken grad er det forskjell på disse ledelsesformene og virkningene av disse måtene å lede på?

1.5.1 Uavhengige variabler – avhengige variabler

For å komme nærmere inn på om fjernledelse i seg selv kan utgjøre noen forskjell til stedlig ledelse, sees det nærmere på tre avhengige variabler, med andre ord; tre effektvariabler. Disse variablene vil være arbeidets art, ansattes arbeidsinnsats og arbeidsmiljø. I denne avhandlingen omtales disse begrepene som avhengige variabler, fordi jeg ønsker å se nærmere på hvordan effektene fra fjern- og nærledelse påvirker i forhold til disse variablene. Begrepet ”ledelsesform” er studiens uavhengig variabel, og operasjonaliseres i to hovedtyper, som er fjernledelse og stedlig ledelse. Fjernledelse og stedlig ledelse kan være potensielle forklaringsvariabler i forhold til eventuell observert variasjon på de tre avhengige variablene. For å kunne se på om det er noen forskjell i ledelsesformene og virkningene av dem, er det viktig å se på sammenhengen mellom fjernledelse og stedlig ledelse relatert til de tre avhengige variablene. Med utgangspunkt i de tre avhengige variablene utarbeides det to påstander. Påstandene sin holdbarhet blir testet ut mot det innsamlede datamateriale. Det er ingen selvfølge at jeg greier å belyse de framsatte påstandene empirisk. Påstandene vil framstå som mine forskningsspørsmål i denne avhandlingen.

Arbeidets art

I denne avhandlingen sees det på om det er noen forskjell på hvilke resultater man oppnår gjennom sitt arbeid, avhengig om man blir fjernledet eller nærledet. I avhandlingen tas det utgangspunkt i det arbeidet som de ansatte utfører. Det være seg hvordan arbeidet blir utført, hvor selvstendig arbeides det, anvendelse av kompetanse og hvilke kommunikasjonsmidler som benyttes. Spørsmål som stilles, blir de ansatte som fjernledes mer selvstendig eller føler

de seg mer overlatt til seg selv? På bakgrunn av settes det fram to påstander, hvor den første påstanden er:

Påstand 1: Ved nærledelse er behovet for tettere samarbeid og kommunikasjon i mindre relatert til oppgaveløsning.

Ved fjernledelse er behovet for tettere samarbeid og kommunikasjon mellom leder og ansatte, i større grad relatert til oppgaveløsning.

Påstanden tenkes å henge sammen slik: Ved samlokalisering med sin leder er det mye enklere å kunne kommunisere med sin leder. Ønsker man å diskutere arbeidsoppgaver med sin leder, kan man ta en tur innom dennes kontor og få en avklaring. Passer ikke dette kan man avtale et møte eksempelvis neste dag. Dette er ikke like enkelt hvis man er fjernledet. Her kan det være store geografiske avstander som gjør at det kan ta lengre tid før man får gjennomført et fellesmøte. Av den grunn vil en som er fjernledet ønske mer samarbeid og mulighet til å benytte seg av ulike kommunikasjonsmidler for å få dette bedre til. Krav til samarbeid og kommunikasjon vil være større ved fjernledelse enn nærledelse.

Påstand nummer to omhandler i hvilken grad hvordan de ansatte arbeider selvstendig. Ved fjernledelse kan det være delte meninger om de ansatte blir mer selvstendig eller ikke. Bergum (2009) hevder gjennom sin doktoravhandling at ansatte gjennom fjernledelse blir mer selvstendig fordi lederen ikke er til stede hele tiden. Selvstendigheten bygger på kompetanseutvikling, tilpassete arbeidsoppgaver og ikke minst en leder som blir mer motivert til å følge opp og støtte sine fjernledete ansatte. Stedlig ledelse gir lederen bedre betingelser for prosessorienterte tilnærminger mot de ansatte. Ansatte som er stedlig ledet får tildelt sine oppgaver fra sin leder og opplever en tett oppfølging fra sin leder. Derimot vil fjernledelse kunne åpne for atskillig mer autonomi for den som blir fjernledet. Dette fordi den fjernledete langt på vei selv styrer sin arbeidsdag. Ut i fra dette vil påstand nummer to være:

Påstand 2: Ved å være nærledet, blir det mer en prosessorientert tilnærming mellom leder og ansatt.

Ved å være fjernledet, blir den ansatte mer autonom.

Arbeidsinnsats

Er det noen forskjell når det gjelder arbeidsinnsats for ansatte som er fjernledet sammenliknet med ansatte som har stedlig ledelse? Man kan kanskje tro at siden ledelsen ikke er til stede kan arbeidsinnsatsen variere noe mer enn hva som hadde vært tilfelle med stedlig ledelse. Arbeidsinnsatsen kan variere, men det kan være tilfelle ved både fjernledelse og stedlig ledelse. Ansatte som ikke er samlokalisert med leder, kan mange ganger motiveres av dette og derved øke arbeidsinnsatsen. Dette fordi de vil vise lederen hva som er blitt urettet bår lederen kommer på visitt. De vil vise at de tar ansvar selv om lederen ikke er til stede. De som er samlokalisert med sin leder vil kunne føle et vist ”press” til at oppgavene må utføres på en god måte til rett tid. Årsaken til det kan være en leder som praktiserer situasjonsbetenget ledelse, *”Lederskap er en mellompersonlig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot – gjennom kommunikasjonsprosessen – oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål”* (Busch, Tor; Vanebo, Jan Ole; Dehlin, Erlend 2010:338).

Med bakgrunn i dette utledes den første påstanden:

Påstand 3: Ansatte som er fjernledet tar ansvar og vil vise at de utfører oppgavene uten stedlig tilstedeværelse.

Ansatte som er samlokalisert med sin ledelse utfører sine oppgaver, men kan føle mer arbeidspress grunnet leders tilstedeværelse.

Ansatte som arbeider i en avdeling uten ledelse og geografisk adskilt fra resten av organisasjonen, kan føle ro og at det er få momenter som virker forstyrrende på arbeidet. Det bidrar til at man får mer tid på å se på hvilke oppgaver som skal gjøres og i hvilken rekkefølge. Hvordan oppgavene skal utføres, planlegges for det meste av de ansatte selv. Lederen vil som regel sette fram overordnede krav og forventninger. Det ”kreves” litt mer av lederen å endre på konseptet i fjernledede avdelinger. Derimot hvor lederen er til stede i samme rom, kan det bli mer direkte krav og oppfølging. Hvilke oppgaver som skal prioriteres kan ofte bli endret. De ansatte vil føle mer press fordi lederen er mer tett inn på de ansatte.

Påstand nummer to bygger på selve arbeidsinnsatsen. I hvilken grad denne kan variere med leder til stede eller ikke. Vil det være slik at lederen ikke greier å motivere de ansatte i en fjernledet avdeling til å stå på? Motsatt at de ansatte vil vise resten av organisasjonen at arbeidsinnsatsen kan være stor, selv om ikke lederen er til stede.

Påstand 4: De ansatte i en fjernledet avdeling vil vise at de har stor arbeidsinnsats og kan løse oppgavene godt, selv om ikke lederen er tilstede.

De ansatte som er nærledet, vil gjennom sin arbeidsinnsats vise at oppgaveløsningen er god.

Påstanden mener at både fjernledete og stedlig ledete har stor arbeidsinnsats, men årsakene er ulike. De som har sin leder rundt seg hele dagen, føler at de har støtte gjennom sin leder til å utføre sine oppgaver og ved behov for hjelp kan de ta kontakt. Det faglige miljøet kan være større slik at de ansatte i tillegg kan oppmuntre og hjelpe hverandre. De som er fjernledet vil vise at de får gjennomført sine oppgaver på en god måte. Selv om de ikke har det samme faglige miljøet rundt seg, kan det i seg selv være en spore til ekstra innsats. For øvrig vil kommunikasjon gjennom ulike hjelpemidler og ikke minst tilbakemelding fra leder være viktig ingredienser for god arbeidsinnsats.

Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er en avhengig variabel som etter mitt skjønn er viktig å belyse i denne avhandlingen. Herunder om det er noen forskjell i arbeidsmiljø til ansatte som er fjernledet, sammenliknet med ansatte som har stedlig ledelse. Arbeidsmiljø oppfattes ulikt og meningene om det kan varierer uavhengig om man er stedlig eller fjernledet. I denne avhandlingen vektlegges den enkeltes ansatte sin mening om arbeidsmiljø. Det er altså den enkeltes mening om arbeidsmiljøet som er viktig.

Arbeidsmiljø forbindes ofte med begrepet psykososialt arbeidsmiljø. Dette begrepet inneholder flere momenter som er viktige og som relateres til arbeid og arbeidsplass. Anders Skogstad ved Universitetet i Bergen foretrekker i denne sammenheng heller å bruke begrepet "*psykososiale faktorer*" (Kaufmann og Kaufmann 2009:218). Ved dette menes det de faktorer som på en arbeidsplass som påvirker hvordan man trives på arbeidsplassen, helse og følelsesmessig velvære. Dette er faktorer som er avgjørende for hvordan den enkelte oppfatter arbeidsmiljøet. Viktige faktorer som egenkontroll, meningsfyltarbeide, tilbakemeldinger fra leder og kollegaer, og at man føler seg integrert med resten av organisasjonen, vil være av stor betydning for hva den enkelte mener om arbeidsmiljøet. I følge Arbeidsmiljøloven skal den enkelte ansatte være med på å påvirke sin egen hverdag. Dette kan være en utfordring selv om man benytter ulike tekniske hjelpemidler. I denne avhandlingen sees det på om man har

svakere påvirkningskraft på sin egen hverdag når man er fjernledet, sammenliknet med de som er samlokalisert med sin leder.

Derfor sees det på om fjernledelse innvirker negativt på arbeidsmiljøet over tid, fordi man ikke er samlokalisert med sin leder.

Påstand 5: Et godt arbeidsmiljø henger mye sammen med at man er samlokalisert med sin leder.

Ansatte som har lite samlokalisering med sin leder kan over tid føle at arbeidsmiljøet er svekket.

De som arbeider fjernt er ikke samlokalisert med sin leder. Hvis det over tid er liten kommunikasjon mellom ansatt og leder, kan det bidra til at den fjernledete oppfatter tilhørigheten til organisasjonen er blitt svekket. Tilbakemelding fra leder er for de fleste ansatte viktig, hvis denne er liten eller bortfaller, kan den ansatte føle seg tilsidesatt. Er det i tillegg liten kontakt med resten av organisasjonen vil det forsterke den negative følelsen. Ved et hovedkontor er det flere som arbeider sammen og de er samlokalisert med sin leder. Det vil være lettere å kunne føle seg som en enhet eller en del av organisasjonen. Det som regel kontakt med dem det er naturlig å samarbeide med daglig, inkludert sin leder. Tonen kan være lett og uformell. Ofte arbeides det i team for å løse oppgavene, og lederen er i nærheten og kan gi sine innspill ved behov. For den fjernledete er det ikke slik. Det kan være tyngre for ansatte som i mye mindre grad lokaliseres med sin leder eller andre ansatte som det er naturlig å samarbeide med. Dette fordi man ikke lærer hverandre å kjenne godt nok, dette til tross for kommunikasjon gjennom ulike tekniske hjelpemidler. Lederen har en viktig funksjon for et godt arbeidsmiljø. På bakgrunn av det utformes den andre påstanden.

Påstand 6: En synlig og tilstedeværende leder arbeider aktivt for et godt arbeidsmiljø. En leder som har ansvar for ansatte plassert et annet geografisk sted, bidrar mindre til et godt arbeidsmiljø i den fjernledete avdeling.

Hvordan kan så dette henge sammen? En leder som er samlokalisert med sine ansatte, vil på en enklere måte kunne følge opp sine ansatte. Lederen vil vise sin "tilstedeværelse" gjennom ulike trivselstiltak for å styrke arbeidsmiljøet. Derimot kan det være mer utfordrende å

forholde seg til ansatte som er plassert et annet sted. Ulike teknologiske hjelpemidler benyttes for oppfølging, men er ikke bestandig nok. Avdelinger som er plassert geografisk et annet sted enn hovedkontoret kan bli ”glemte” i slike sammenhenger. Vanligvis er det flere ansatte på et hovedkontor vil de kunne påvirke lederen i større grad enn hva som er tilfelle med de som er fjernledet. Enkelte mener at det oppstår en ”fremmedgjøring” mellom de ulike avdelinger. Lederen kan bli ”passiv”, fordi det er lite signaler om ønskede tiltak fra de fjernledete avdelingene.

1.6 Disposisjon

Denne avhandlingen er inndelt i seks kapitler. Det første kapitlet er innledningen av avhandlingen.

I kapittel 2 utvikles avhandlingens teoretiske innfallsvinkler. Her presenteres to egen - produserte teoretiske modeller. Den første modellen er ”*den autonome medarbeider*”. Denne medarbeider knyttes mot fjernledelse hvor det er mindre kontakt med lederen. De ansatte må på egen hånd se mulighetene hvor det fra ledelses hold er mindre støtte og oppfølging. Den andre modellen er ”*den ledelsesstyrte medarbeider*”. Denne medarbeideren er mer avhengig av støtte og oppfølging. Det oppnås gjennom stedlig ledelse. Modellene bygger på godt etablerte teoretiske perspektiver. Modellen om den løsningsorienterte modellen bygger på den pragmatiske institusjonalismen, herunder den skandinaviske neoinstitusjonelle tradisjon.

Modellen den ledelsesstyrte medarbeider bygger på det instrumentelle perspektivet med innslag fra andre teoretiske perspektiv.

Kapitlet avsluttes med forventninger til funn.

Kapittel tre er avhandlingens metodekapittel. Her redegjøres det for hvilken metode som anvendes i avhandlingen. Her blir de uavhengige variablene og de avhengige variablene beskrevet. I denne avhandlingen er det valgt en kvalitativ metode som anvendes gjennom intervju og casestudie. I metodekapitlet redegjøres det hvorfor casestudie og intervju blir valgt som redskaper for metoden. Etikk vil være sentralt knyttet til metodeverktøyene og det av oppgaver som måtte løses i denne forbindelse. Kapitlet avsluttes med en diskusjon som omhandler metodens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Kapittel 4 omhandler tilgjengelig datamateriale. Her blir det først en synliggjøring av de ansattes forhold til fjernledelse og stedlig ledelse. Deretter presenteres de ansattes tanker rundt

de tre effektvariablene, adferd, ansattes arbeidsinnsats og arbeidsmiljø. Disse funnene gir et lite innblikk i hva de ansatte mener om fjernledelse og stedlig ledelse.

Kapittel 5 omhandler selve analysen i avhandlingen. Her vil det innsamlede datamaterialet bli analysert og koblet opp mot de to egenutviklede teoriene. Forventninger blir diskutert og satt opp mot påstandene innenfor adferd, ansattes arbeidsinnsats og arbeidsmiljø.

Kapittel 6 vil være avslutningen på avhandlingen hvor det reflekteres over det som har kommet fram igjennom de innsamlede data og de funn som er gjort. Og ikke minst prøve å konkludere med om det er noen forskjell på fjernledelse og stedlig ledelse.

2 TEORETISK TILNÆRMING

Den teoretiske innfallsvinkelen vil ha fokus på to egenutviklede modeller.

Det vil være *”den ledelsesstyrte medarbeider og ”den autonome medarbeider”*.

Disse teoriene vil bygge på allerede etablerte teoretiske perspektiver innenfor organisasjonsteorien. De avhengige og uavhengige variabler vil bli forsøkt integrert inn i hver modell. Ideen for å utvikle egne teoretiske modeller er hentet fra Hanna Udnæs Hoel sin Masteroppgave om fjernledelse (2010). Modellene vil ta utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet og i pragmatisk institusjonalisme.

Fjernledelse er blitt en mer vanlig ledelsesmåte. Organisasjoner etablerer seg med avdelinger geografisk spredt fra hverandre, vil i mange tilfeller velge å fjernlede disse avdelingene. For de som skal fjernlede vil det være en ny utfordring. Ikke minst hvordan kontakten med den fjernledete avdeling skal foregå og hvor stort behovet er. Ansatte som ikke er samlokalisert med sin leder og ansatte som er samlokalisert, i hvilken grad er det noen forskjell på måten de blir ledet på? For å komme denne spørsmålsstillingen nærmere, tas det utgangspunkt i de tre avhengige variablene. Det er arbeidets art, ansattes arbeidsinnsats, og arbeidsmiljø. Her vil jeg se etter ringvirkninger fra fjernledelse koblet mot de tre avhengige variablene.

I dette kapittelet ser jeg på hva jeg har funnet av tilgjengelig fjernledelseslitteratur.

Deretter blir ledelse og styring diskutert. Både ledelse og styring er med på å danne grunnlaget for de to egen utviklede modellene. Videre blir de to egenutviklede modellene

beskrevet og forklart. Det vektlegges deres tilknytning til det instrumentelle perspektivet og pragmatisk institusjonalisme. Kapitlet vil avsluttes med teori om forventede funn.

2.1 Litteratur som omhandler fjernledelse

Selv om det i dag ikke er like mye litteratur om fjernledelse som det er om stedlig ledelse, så er det en økning i tilgjengelig litteraturmengde som omhandler fjernledelse. Blant annet nevnes undersøkelser som er utført i organisasjoner som praktiserer fjernledelse (Bergum 2009; Bjørnholt og Heen 2007). Utover dette nevnes forfattere som Napier og Ferris (1993) som skriver om å lede ansatte som er geografisk adskilt fra sin leder. Fjernledelse i seg selv har vært nevnt i litteraturen så tidlig som på 1920 – tallet av Borgadus. Borgadus innførte begrepet "leadership at a distance" som Collinson omtaler i sin bok (2005).

Det er tre typer ledelse som blir nevnt, når man viser til det som er blitt skrevet om "leadership at a distance". Det er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og karismatisk ledelse. Ulike forfattere kobler begrepet fjernledelse til nye begreper. Eksempelvis knyttes fjernledelse til distribuert ledelse, herunder IT og kommunikasjonsteori (Weisband 2008). Napier og Ferris (1993) deler avstand eller distanse inn i tre kategorier. Det er psykologisk avstand, strukturell avstand og funksjonell avstand. Til slutt nevnes Antonakis og Atwater (2002). Fjernledelse inndeles og knyttes til ulike begreper i litteraturen, som fysisk avstand, kommunikasjonsavstand og opplevd lederavstand.

Det er ikke alle som begeistres for fjernledelse. I litteraturen går det fram at Napier og Ferris (1993) har et negativt syn på fjernledelse. De er kritiske til denne ledelsesformen. Dette fordi de mener det er klare fordeler at både leder og ansatte er lokalisert på samme sted. Andre igjen argumenterer for at relasjonene mellom leder og ansatte ivaretas gjennom fjernledelse. Collinson (2005) mener ledelsesteorier ofte bare handler om lederen og hvordan denne opptrer eller skal opptre. Collinson mener at forholdet mellom leder og ansatt har vært diskutert for lite.

Collinson sin påstand er interessant. Det viser at fjernledelse og relasjonen mellom leder og ansatt er noe som det i mindre grad har blitt forsket på. Med tanke på denne avhandlingen sin problemstilling, så finnes det en del litteratur om utfordringer og påvirkninger som berører leder og ansatte i organisasjoner hvor det er fjernledelse. Eksempel på det er litteraturen som omhandler fjernledelse i norsk veisektor.

2.2 Ledelse – Styring

Når man ser på nevnte teorier, dannes det gjerne et inntrykk at fjernledelse bare er ledelse.

Den eneste forskjellen er bare at leder og ansatte er geografisk adskilt fra hverandre. Men er det virkelig slik? Mange vil nok heller mene at fjernledelse egentlig er mer fjernstyring. De får sine order fra sin ledelse. Altså en klar vertikal styring, hvor ledelsen budskap blir ordren som skal effektueres gjennom den fjernledete (egentlig styrte?) avdeling.

For å komme nærmere inn på dette må vi se noe på de prosessene som ligger bak dette. For det første har vi det med vertikal kontraksjon. Det blir færre leder nivåer, eksempelvis forsvinner ofte mellomlederen. Røvik (2007) omtaler dette som en avbyråkratisering fordi man tar vekk noen av myndighetsområdene. Organisasjonene er ikke lenger pyramide formet. Organisasjonene får en flatere struktur. Avdelinger som er geografisk plassert et annet sted, trenger nødvendigvis ikke bli stedlig ledet. Det er blitt mer vanlig og fjernlede slike avdelinger. Denne form for organisering er en del av de populære organisasjonsoppskrifter som har gjort seg gjeldende de siste 20 – 30 årene.

Det gjør det enklere for toppledelsen å forankre sine standpunkter inn i og ned i organisasjonen og det blir enklere for toppledelsen å kontrollere om budskapet når fram.

Man ser en avtakende ledelsessatsing, noe som Røvik (2007) omtaler, og tar i neste omgang inn begrepet rehierakisering. Toppledelsen kan gå inn for endre på den formelle strukturen og / eller innføre formaliserte styringssystemer. Røvik (2007) omtaler det som en balansert målstyring. Det blir et verktøy for ledelsen om å nå sine fastsatte mål, og derved fjernlede avdelinger som er plassert andre steder. Den balanserte målstyringen i en gitt form blir et godt anvendelig verktøy for toppledelsen å styre virksomheten.

I forbindelse med formaliserte styringssystemer og avbyråkratisering, kan det oppstå midlertidige organisasjonsformer, vertikale strukturer og ikke minst et sentralisert og formalisert styringssystem (Røvik 2007). Dette inneholder elementer fra idestrømmer som er i aktivitet og gir nye ideer til organisasjonene. Summen av disse prosessene bidrar til at toppledelsen får en sterkere styringsmulighet av organisasjonen og påvirkning av dens resultater. Toppledelsen står enda sterkere og har derved større påvirkningskraft for å få sitt budskap implementert inn i organisasjonen. Det som først kanskje så litt ”uryddig” ut viser seg altså å forme seg til et redskap som toppledelsen benytter seg av. Røvik (2007) beskriver styring som en teknisk aktivitet, hvor de som styrer ikke er i direkte kontakt med de som blir styrt. Her trekkes begrepet ”cockpiten” fram. Det betyr påvirkning av de ansatte gjennom en

indirekte styringsmåte. Dette gjøres ved hjelp av instruksjoner, prosedyrer og systemer som belønner innsats. Teorien vil vise her at man trenger ikke å være samlokalisert for å utøve ledelse. Man kan styre sine ansatte gjennom indirekte metoder. Dette gjøres ved å endre på rammene for atferd (Røvik 2007). Gjennom dette ser man at fjernledelse kan være fjernstyring av de ansatte i noen tilfeller. I boken til Christensen, Lægheid, Roness og Røvik (2009) kommer Christensen inn på det med ledelse kan utøves indirekte. Lederen påvirker de ansatte som ikke er på samme sted, og påvirkningene inneholder elementer av både styring og ledelse. Enkelte hevder at fjernledelse er en egen ledelsesform.

Hanne Udnæss Hoel (2010) har i sin avhandling skrevet om ”*Fjernledelse eller nærledelse, gjør det noen forskjell?*” I avhandlingen er det en studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegevesen. I denne avhandlingens teorikapittel utvikler hun to egne teoretiske modeller som hun senere tester ut mot empiriske funn. Jeg ønsker å ta opp denne tråden og presentere to egenutviklede teoretiske modeller delvis inspirert av Udnæs Hoel`s arbeide, og som skal testes ut mot empiriske funn. Ideen med å utvikle egne teoretiske modeller synes jeg er både lærerikt og motiverende.

2.3 To teoretisk baserte forskningsmodeller

Denne avhandlingens modeller baserer seg på det teoretiske fundamentet som allerede er beskrevet i det teoretiske kapittelet. Teoriene relateres mot de utfordringer og påvirkninger som ansatte opplever gjennom fjernledelse og stedlig ledelse. Formålet med å utvikle to egne modeller er å komme nærmere inn på de prosessene som skjer med de ansatte gjennom ledelsesformene. Videre hvordan de ansatte tar utfordringene ved å bli fjernledet og ikke minst i hvilken grad fjernledelse påvirker de ansatte. Teorien og forventningene til funn skal stå i forhold til de variablene som er plukket ut.

De teoretiske modellene skal kunne gi grobunn for en hypoteseutvikling for hva som kan forventes av funn gjennom det innsamlede datamaterialet. Gjennom empiriske observasjoner får man testet ut hypotesene og derved se om det er relevans i hypotesene. De to teoretiske modellene skal kunne gjenspeiles i virkelighetens verden.

Kombinasjonen mellom etablert teori og de to egenutviklede modellene er ment som en innfalsvinkel for nærmere å kunne studere de utfordringer som ligger i utøvelse av fjernledelse og stedlig ledelse. En del ansatte føler en mindre motivasjon for arbeidet ved ikke være samlokalisert med sin leder. Andre igjen ser på dette som en mulighet til å kunne ”vise” seg fram. Den tradisjonelle ledelses form har ofte vært assosiert med at lederen følger opp den

ansatte direkte og bistår eller kommer med forslag til hvordan et tenkt arbeid kan utføres. Det som her omtales viser en ledelsesform, som er veldig direkte og mange oppfatter den som lite selvstendig for den ansatte. En omorganisering som medfører fjernledelse kan bli en utfordring både for leder og ansatte.

I et annet tilfelle kan lederen presentere de grove linjene over hvilke oppgaver som skal utøves. De ansatte gis mer ansvar og er mer selvstendige og autonome. I et arbeidsforhold vil det være ulike former for forhold mellom leder og ansatt som er samlokaliserte. Uavhengig av forholdet mellom leder og ansatte, så er tendensen at det blir mer styrende virksomhet når man beveger seg fra stedlig ledelse til fjernledelse. Røvik (2007) omtaler styring med fjernledelse og stedlig ledelse med ledelse. Forhåpentligvis vil de empiriske funnene kunne gi en pekepinn på om fjernledelse i praksis er mer et styrende verktøy for ledelsen, og videre hvordan utfordringer med fjernledelse blir håndtert. I hvilken grad kan man se forskjeller relatert til arbeidets art, arbeidsinnsats og arbeidsmiljø?

Dette er momenter som ønskes nærmere belyst gjennom de to egenutviklede teoretiske modellene.

2.3.1 Den autonome medarbeider

Gjennom den pragmatiske institusjonalismen sees det på den skandinaviske neoinstitusjonelle tradisjon og hvordan denne knyttes mot reformideer og hva som skjer med organisasjonene og ideene når disse møtes. Fjernledelse er en ide som flere organisasjoner implementerer inn sin organisasjon. Den translasjonsteoretiske tilnærmingen ser på i hvilken grad organisasjonene tar i bruk populære organisasjonsoppskriftene som er i markedet. Fjernledelse er en oppskrift som organisasjonene benytter.

Den skandinaviske neoinstitusjonelle tradisjon har fokus på hvordan ideene blir mottatt i den enkelte organisasjon (Røvik 2007). Videre hvordan dette arter seg i møtet med tradisjonelle oppfatninger i organisasjonen. Denne innfalsvinkelen er viktig fordi den kan gi bidrag til å forstå hvorfor organisasjonene endrer på strukturen og sin måte å lede sine ansatte på. For ytterligere å bygge opp under denne forståelsen, sees det på kunnskapsoverføringstradisjonen. Organisasjoner som har spredt sin virksomhet geografisk, ønsker at alle avdelingene skal ha den samme kunnskapen (Røvik 2007). Fjernledete avdelinger kan oppnå bedre resultater for organisasjonen fordi de eksempelvis er nærmere markedet. Et virkemiddel for å oppnå dette er å innføre det som kalles for "*beste praksiser*" hvor det tilrettelegges for metoder, som skal bidra til å oppnå de beste resultatene (Røvik 2007). Gjennom dette tilrettelegges det for mer selvstendig arbeid og beslutningstaking.

Modellen om den autonome medarbeider knyttes mot den pragmatiske institusjonalismen. Denne medarbeideren ser muligheter i stedet for vanskeligheter. Medarbeideren vil langt på vei kunne arbeide selvstendig og ivareta organisasjonens interesser. Medarbeideren trenger mindre oppfølging fra sin ledelse og trenger mer en overordnet beskjed om hva som skal utføres. Medarbeideren innehar stor kompetanse på sitt fagfelt og vil kunne ta beslutninger på egen hånd. Medarbeideren har både tillit og frihet innenfor gitte rammer. Medarbeideren planlegger i stor grad sin egen arbeidsdag. Gjennom sin frihet er medarbeideren blitt mer myndiggjort og derved i stand til å arbeide mer selvstendig. I det selvstendige arbeid er ikke denne medarbeideren så knyttet til tidsfrister, regler og prosedyrer. Tilbakemelding om arbeidet vil skje innenfor sin egen faggruppe. Kontakten mot ledelse er mer på et overordnet plan.

Den autonome medarbeider evner selv å se de muligheter som ligger i å kunne delta aktivt for å finne den rette løsning. Dette fremfor bare å se vanskeligheter og hindringer, Philip Selznick (1957) fokuserer blant annet på kreativt lederskap. Lederskapet skal se på de muligheter organisasjonen har og hva den kan dra nytte i fra omgivelsene. Spesielt viktig er det med formålet. Selznick kaller det for *"den institusjonelle innlemmelse av formål"* (Selznick 1957:110). Det innbakte formål blir til en utfordring for kreativiteten, dette fordi det engasjerer og stiller krav til ansatte som i utgangspunktet er nøytrale. De ansatte skal delta på en mer aktiv måte i organisasjonen. Den autonome medarbeider vil gjennom sin egen motivasjon motivere de andre medarbeiderne til å bidra mer.

Selv om medarbeideren innehar stor motivasjon, ser muligheter og arbeider mye selvstendig, er medarbeideren avhengig av støtte fra leder. Dette fordi det vil være viktig både for medarbeideren og leder å treffes for å utveksle synspunkter og erfaringer. Lederen må kunne forvisse seg at den fjernledete avdelingen fungerer etter intensjonen.

Tilrettelegging for selvstendig arbeid

Et vesentlig punkt for fjernledelse er at det fra organisasjonens side er lagt til rette for fjernledelse. Det nytter ikke bare å ha kreative og autonome medarbeidere, det må være tilrettelagt for at medarbeiderne skal kunne jobbe selvstendig. Organisasjoner tilpasser sin virksomhet etter en verden som stadig er i endring. Når en avdeling som er plassert et annet sted skal fjernledes, så er det ut fra flere grunner. Sentrale begreper vil være lønnsomhet og effektivitet.

Med fjernledelse er det en del utfordringer som både leder og ansatte må ta stilling til.

- Det stilles en del krav til ledelse som vil være noe forskjellig fra stedlig ledelse.
- Kommunikasjonen mellom leder og ansatt utøves som regel tekniske hjelpemidler.
- Tillit, motivasjon og være sikker på at organisasjonens kultur holdes inntakt.
- Behov for nærkontakt med leder (hvor ofte?), sikre kompetanseutvikling.
- Føle tilhørighet til organisasjonen.

Kulepunktene viser noen av de utfordringer som det må tas hensyn til for å en få fjernledet avdeling til å fungere best mulig. Det er viktig å påpeke at det ikke er noen løsning som setter et endelig punktum for og ”løse” kulepunktene. Det vil være en prosess som må holdes aktiv og jobbes med hele tiden.

Den autonome medarbeider må få en følelse av tilhørighet til organisasjonen. Derfor må det tilrettelegges for en god kommunikasjon begge veier. Medarbeideren må nå fram til leder med sitt budskap og at leder både etterspør og gir tilbakemeldinger. Noen organisasjoner har jevnlig fellesmøter hvor fjernledete deltar. Her utveksles felles informasjon om hva som skjer i organisasjonen. Det kan være en ansatt på et hovedkontor som trenger hjelp med en teknisk installasjon. Hvis dette er en prosess som involverer alle impliserte fra første stund, kan det gi et godt sluttresultat. Teknisk og praktisk kreativitet utfyller hverandre, og sunn meningsutveksling gir et godt resultat.

I slike tilfeller kan man ha en ledelsesform som er på et overordnet plan og fungerer mer som styring enn ledelse. Man er da inne på det instrumentelle perspektivet.

Christensen, Lægreid , Roness og Røvik (2007) omtaler de prosesser som inngår i en slik sammenheng. *”Ledelse sett ut fra et instrumentelt perspektiv synes i høy grad å falle sammen med styring.”* (Christensen, Lægreid , Roness og Røvik 2007:108). Her er det ledelsen som gir sine styrende ordrer ned i organisasjonen, uten at de går i detalj hvordan oppgavene skal løses. Ledelsen vil her forsikre seg om at budskapet er godt nok kommunisert ut til en avdeling som er fjernledet. Det kan godt tenkes at det gjøres på stedet, men ofte vil det være med hjelp av ulike elektroniske hjelpemidler. I neste omgang fokuseres det mer på ledelse enn styring. De overordnede skissene er formidlet og det gjelder for leder å kunne tilrettelegge for at arbeidet blir gjort på en god måte. Det gjelder å stimulere og motivere den autonome medarbeider. Man beveger seg inn på det kulturelle perspektivet. Gjennom å tilrettelegge for den autonome medarbeider, viser man og tillit til den kompetanse som den ansatte har.

Christensen, Lægreid , Roness og Røvik er inne på et interessant punkt i denne forbindelse: *”Folk er mer kritiske til ledere enn før og aksepterer ikke så lett deres autoritet, noe som kan*

henge sammen med et økt utdanningsnivå” (Christensen, Lægreid , Roness og Røvik 2007:109). Ledelsen må være flinke til å tilrettelegge for sine medarbeidere, også de som blir fjernledet. I dagens konkurranse situasjon er det stadig større krav til lønnsomhet. Det bidrar til større rift om nøkkelpersonell. På den måte blir noen ganger ledelsen til en viss grad ”tvunget” til å tilrettelegge arbeidet på en god måte for å kunne beholde den autonome medarbeider.

Samspillet mellom den autonome medarbeider og leder

Samspillet mellom en kreativ og autonome medarbeider og sin nærmeste leder er viktig for organisasjonen. Skurrer det her, vil det påvirke både de impliserte og det vil samtidig ramme organisasjonen. Det er viktig for både ansatt og leder at man finner en god måte å kommunisere på. Leder kan være både oppgaveorientert og relasjonsorientert. Når lederen fokuserer på å være oppgaveorientert, dreier det seg om resultat skaping. Det være seg både kvalitativt og kvantitativt (Høst 2009). Det som er interessant er å se om lederen i slike tilfeller er mer styrende enn ledende. Dette fordi det kan redusere aktiviteten til ansatte som i utgangspunktet er autonome. På den annen side kan det være slik at selv om lederen er oppgaveorientert og stiller krav til de ansatte, kan nettopp det for noen være det som motiverer. I stedet for og ”sette” seg ned, vil man i stedet vise at man kan. En støttende og relasjonsorientert leder som ønsker å legge forholdene til rette for de ansatte, kan oppnå gode resultater gjennom den autonome medarbeider. Man får en blanding mellom det instrumentelle perspektivet som er oppgaveorientert og det kulturelle perspektivet som er mer relasjonsorientert mot de ansatte. Både det instrumentelle perspektivet og det kulturelle perspektivet kan være med på å underbygge teorien om hvordan samspillet kan fungere mellom leder og ansatt. Det er viktig i denne sammenheng å kunne skjelne først mellom det overordnede og så hvor den ansatte kommer inn med sin fagkompetanse for å utføre oppgaven. Colbjørnsen (2004) tar opp forholdet mellom ”top down” og ”bottom up”. Målene klargjøres først gjennom ”top down” blir derimot handlingsplanene utarbeidet mer detaljert fra ”bottom up”. Utfordringen er de forventninger til hva som kan utføres ikke oppfattes likt i fra den ledete siden. I en fjernledet del av en organisasjon kan dette være en utfordring, tross tekniske hjelpemidler. Det er derfor ikke utvanlig ved større oppgaver at leder og ansatte møtes for å unngå misforståelser. Siden man ikke er samlokalisert, er det viktig at man kommuniserer på en god og forståelig måte. Skal lederen få det beste ut av den autonome medarbeideren må budskapet fra lederen være tydeliggjort. Selv om mange ansatte ser

muligheter, vil det være fordelaktig hvis retningslinjene er avklart. Dette fordi den autonome medarbeider kan fokusere på oppgavene.

Den autonome medarbeider, en styrke for organisasjonen og en forlenget arm for lederen?

I en fjernleddet del av en organisasjon er det en fordel for lederen og resten av organisasjonen at man har ansatte som selv tar tak i oppgavene. For noen arbeidsoppgaver må lederen utpeke en arbeidstaker som skal være ansvarlig for arbeidet. For leder og organisasjonen vil det i tillegg være en styrke at det er ansatte som tar tak i ulike situasjoner i den daglige driften. Når flere ansatte arbeider sammen kan det gjennom en tenkt operasjon og skapes løsninger for noe helt annet. Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset, Ytri (2001) er inne på dette. Møtes flere medarbeidere for å løse en oppgave, kan det oppstå diskusjoner som bidrar til løsninger av noe helt annet. En fjernleddet avdeling med autonome medarbeidere, kan gjennom sin sosiale fantasi komme opp med løsninger på helt andre problemer. Det kan være noe som henger i kulturen at vi skal kunne klare oss selv. En fjernleddet avdeling som tidligere har hatt sin stedlige leder kan allikevel ha dannet en ”løsnings” kultur. Det kan være både faglig ærekjærhet og det kan samtidig være et signal for å synliggjøre seg for resten av organisasjonen.

En svakhet kan være at den fjernleddete avdelingen blir for ”selvstendig” og opererer for mye for seg selv, uten noe kontroll fra ledelse og resten av organisasjonen. I tillegg kan det oppleves at noen av de ”sterke” ansatte kan innta en form for lederrolle. For noen kan dette være ok, men det kan bli konflikter av det. Derfor er det viktig at lederen følger opp sin fjernleddete avdeling, og ikke minst ser til at det ikke danner seg et slags hierarki i avdelingen. I mange tilfeller blir det et balansepunkt med å utnytte effektene av den autonome medarbeideren, men samtidig passe på at det ikke går for langt. For en organisasjon er det fordelaktig med ansatte som ser muligheter i stedet for problemer, eksempelvis gjennom den autonome medarbeider som tar initiativ til oppgaveløsning og får med seg sine medarbeidere. Ofte er slike initiativ en indre motivasjon som kommer spontant. Det hevdes at menneskene har tre primære behov; det er kompetanseopplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet Martinsen (2009), gjennom Dechi (1975) og Dechi og Ryan (1985, 1991). Videre hevder de at autonomi hos mennesker kan relateres til kompetanse og selvstendighet, som i neste omgang bidrar til en indre motivasjon. På bakgrunn av det kan man tolke det dit hen at personer med en viss autonomi foretrekker selvledelse.

2.3.2 Den ledelsesstyrte medarbeider

Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som verktøy eller redskaper for å nå de fastsatte mål. På bakgrunn av organisasjonens mål, blir organisasjonsstrukturen fastsatt. Scott og Davis sin definisjon av det instrumentelle perspektivet; ”*organizations are collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting highly formalized social structures*”(Scott og Davis 2007:29). Dette kan kobles mot ansatte som har behov for å bli ledelsesstyrt. Gjennom det instrumentelle perspektivet utvikles stadig bedre modeller som organisasjonene kan ta i bruk. Erfaringer som høstes implementeres i bedre styringsverktøy. Ved endring av organisasjonsstrukturen, vil det påvirke både de ansattes adferd og organisasjonens evne til å nå de fastsatte mål. I det instrumentelle perspektivet går veien fra ledelse til styring. Vi får en top – down styring inn i organisasjonen. Røvik (2009) kommer inn på det at ledelsen tar de nødvendige grep, for at organisasjonen skal være best mulig formet og derved forsikre seg om at budskapet når inn og nedover i organisasjonen. De grep som ledelsen vil foreta seg bygger på de fastsatte mål. Regler, prosedyrer, instruksjoner og tekniske hjelpemidler benyttes etter behov

I det instrumentelle perspektivet fokuseres det på konsekvenslogikk. Konsekvenslogikken retter seg mot mål – middel – rasjonalitet. Ledelsen prøver å se fram i tid hva som blir resultatet av de handlinger som utføres Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (2007). Modellen om den ledelsesstyrte medarbeider kobles mot det instrumentelle perspektivet. Den ledelsesstyrte medarbeider blir gjennom sin ledelse styrt mot de oppgaver som skal utføres. Denne medarbeideren vil ha mer oppfølging mot ledelsen. Årsak til det kan være at medarbeideren mener at det skal være slik og derved blir det en vanesak. I tillegg oppfattes lederen som en faglig trygghet, hvor man kan få hjelp hvis noe ikke skulle fungere. Medarbeideren kan arbeide selvstendig med sine fastsatte gjøremål, men begrenset til de fastsatte oppgavene. Når nye oppgaver skal utføres må det komme fra ledelsen. Den ledelsesstyrte medarbeider vil ta lite tak i nye ting før dette er klart med ledelsen. Oppfølgingen mot den ledelsesstyrte medarbeider skjer relativt hyppig. Medarbeideren utfører sitt arbeid, men har ikke noen ambisjoner utover det. Arbeidet utføres for organisasjonen. Medarbeideren blir et ”verktøy” for ledelsen i nå sine fastsatte mål. Ledelsen vil mer detaljert tilrettelegge arbeidet, som har en tidshorisont. Regler, prosedyrer og instruksjoner anvendes mye.

Fjernarbeidets innvirkning på medarbeideren

Fjernarbeid innvirker på arbeidsinnsatsen til medarbeideren. Det er flere faktorer som påvirker som nevnt i forrige avsnitt. Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset, Ytri (2001) har satt opp i en tabell syv punkter som de mener innvirker på hverdagen i arbeidslivet. Punktene er:

- Mulighet for kontroll.
- Mulighet for å bruke evner / kunnskap.
- Variasjon og utfordringer i arbeidslivet.
- Klar arbeidsorganisering og roller.
- Gode fysiske arbeidsvilkår.
- Sosial kontakt og mellommenneskelig støtte.
- Anerkjennelse.

Disse punktene er hver for seg kjennetegn som relateres mot et fungerende arbeidsliv. Ved å gå inn å beskrive disse kjennetegnene og relatere dem mot atferden til medarbeideren, har man større basis for å kunne forklare forskjellene i arbeidsinnsatsen til medarbeiderne.

Ser man på punkt 1 som handler om mulighet for kontroll, så handler det om at den enkelte ansatte skal ha en mulighet til selv kunne planlegge arbeidet sitt. Likeså hvordan dette skal utøves og gjennomføres. Blir dette redusert så innvirker det negativt på arbeidsinnsatsen og motsatt hvis man blir inkludert, vil man yte mer. Atferd og arbeidsinnsats henger tett sammen og påvirkes av hvordan den ansatte får brukt sine kunnskaper. Det er ikke noe særlig å ha utdanning som man ikke får anvendt, det er heller ikke bra å bli satt til oppgaver, hvor man åpenbart ikke har den rette kompetansen. Uansett hvor man arbeider er det viktig å kunne ha både variasjon og utfordringer i arbeidslivet. Ansatte er ulike, noen vil ikke ha så mye utfordringer, mens andre igjen ser muligheter gjennom utfordringene.

Organisering og rolleklarhet virker inn på atferd og arbeidsinnsats. Hvis de ansatte ikke har klare mål å strekke seg etter og ikke minst hvilken rolle den ansatte skal ha, så påvirker det atferden og arbeidsinnsatsen i negativ retning. Hvis organiseringen er på plass og det er klart hva som skal gjøres, så vil det virke positivt inn. Klarhet sikres ofte gjennom prosedyrer, instruksjoner og andre regler.

Gode og tilrettelagte arbeidsvilkår vil påvirke de ansatte til å yte mer, dårlige arbeidsforhold reduserer arbeidsinnsatsen. Atferden blir påvirket av sosial støtte og mellommenneskelig støtte. Støtte og anerkjennelse fra leder og kollegaer oppmuntrer og stimulerer til økt arbeidsinnsats. Mye negative eller uteblivelse av tilbakemeldinger, vil svekke arbeidsinnsatsen. De syv oppramsede punktene er en utfordring og oppfylle på en god måte, og enda mer utfordrende mot en fjernledet avdeling.

Lederens rolle – samspill mellom ansatt og leder

Det å kunne være samlokalisert med sin leder er viktig for mange ansatte. I dagens samfunn med større og mer krevende oppgaver som forventes løst av den enkelte, vil det for mange ansatte være positivt å kunne støtte seg på lederen. Det igjen medfører at det settes krav til lederen hvordan denne skal opptre. Lederen må kunne motivere og gi støtte til den ansatte som trenger det. Blir det for mye kontrollerende og forklarende adferd fra lederens side, kan det bidra til at ansatte vegrer seg for å ta kontakt. I tillegg vil det kunne dempe arbeidsaktiviteten. Dette fordi ansatte ikke vil gjøre for mye, før lederen har vært og kontrollert og forklart at slik skal det gjøres. Ledelse er situasjonsbestemt mener mange. Et generelt utsagn er at ulike situasjoner og hendelser, vil kreve ulike former for ledelse og ledelsesadferd. Et mer klargjørende alternativ er at ledelse utøves i ulike kontekster (Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik 2004). Lederen vil opptre på ulike måter, avhengig hvem den ansatte er. Den ledelsesstyrte medarbeider er en ansatt som vil både bli ledet og oppmuntret for sitt videre arbeid. Dette er noe som er viktig for denne ansatte. Lederen gir støtte og oppmuntring, i stedet for bare å være kontrollerende og forklarende. Ut fra det institusjonelle perspektivet kan ledelse uttrykkes slik; *”ikke primært instrumentelt, men retter seg heller mot ikke – instrumentelle forhold: bidra til sosial integrasjon og sosialisering basert på historiske tradisjoner og fellesskap, overlevelse, læring, personlig utvikling o.a. Ledelse blir primært uformell menneskebehandling innen rammene av en formell organisasjon”* (Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik 2009:125).

Innenfor det institusjonelle perspektivet kommer man ikke unna Philip Selznick. Han har bidratt mye om dette perspektivet og betraktes som en av grunnleggerne vedrørende lederskap innenfor det institusjonelle perspektivet. Det omhandler samspillet mellom organisasjonens individer, hvordan det kommuniseres mellom ansatte og leder. Kommunikasjonen må kunne utføres på en enkel måte. På denne måte vil alle i organisasjonene kunne føle at de har et felles verdigrunnlag og opptrer på samme plattform. Lederskap kan inndeles i fire kategorier. For det første må lederen klargjøre det institusjonelle mål. Dette må henge sammen med organisasjonens engasjement og de krav som stilles. For det andre må det institusjonelle formål være integrert og redegjort for. Organisasjonens pålitelighet blir styrket gjennom en forming av dens karakter (Selznick 1997). Det tredje punktet dreier seg om organisasjonens institusjonelle integritet. Organisasjonenes verdier beskyttes både fra et indre press og et ytre press. Det fjerde og siste punktet fokuserer på løsning av interne konflikter. Dette er viktig fordi det dreier seg om å få en samlet organisasjon til å stille seg bak de institusjonelle målene.

Disse punktene er viktig i rollen mellom den ledelsesstyrte medarbeider og lederen. Medarbeideren blir ledelsesstyrt, men inviteres til å kunne gå inn i mer selvstendig rolle. Men for å komme dit, må lederen legge til rette for det gjennom sin ledelsesmåte. Det vil være en prosess som går fra styring til mer ledelse og over tid mer samspill med alle i organisasjonen. Samarbeid vil her være et nøkkelord, og ledelsesstilen blir mer relasjonsorientert (Selznick 1997). De ansatte er med i prosessen hvor mål og formål fastsettes. Dette er viktig fordi de ansatte får et ”eierforhold” til mål og formål. Toveiskommunikasjon, herunder med tilbakemeldinger og oppmuntring bidrar til at medarbeideren føler seg inkludert. Gjennom stedlig ledelse skapes det integrasjon og sosialisering. Lederens tilstedeværelse gjør at konflikter kan tas tak i på et mye tidligere tidspunkt, slik at konfliktene ikke eskalerer.

2.4 Forventninger til funn

Med bakgrunn i den teori som er utledet i teorikapittelet og datainnsamling, er målet å kunne se i hvilken grad det er noen forskjell på fjernledelse og stedlig ledelse. Vil i denne avhandling se på om det er klare forskjeller på ledelsesformene, slik at de kan plasseres i hver sin kategori. Men det trenger ikke være slik at de funn som blir gjort, passer godt inn i en av de to teoretiske modellene. I det praktiske arbeidsliv kan det være ledelses former som innehar elementer fra både fjernledelse og stedlig ledelse, og som derved må plasseres et sted mellom de to ledelsesformene.

Avslutningsvis settes det opp en tabell med den autonome medarbeider og den ledelsesstyrte medarbeider. Dette kobles mot fjernledelse og stedlig ledelse og deres innvirkning på tre avhengige variabler arbeidets art, arbeidsinnsats og arbeidsmiljø.

Tabell 2.4

	Den autonome medarbeider	Den ledelsesstyrte medarbeider
	Fjernledelse	Fjernledelse
Arbeidets art	Kommunikasjonsmessig fungerer fordelingen av arbeidsoppgaver, selv om leder og ansatte ikke er samlokaliserte.	Lederen har en viktig rolle ved fordeling av arbeidsoppgaver. Viktig at lederen har denne rollen og ikke minst at leder og ansatt er

	<p>Medarbeideren er faglig sikker og vet hva som skal utføres. Trenger ikke daglig beskjed om hva som skal utføres.</p> <p>Medarbeideren lager sin egen framdriftsplan over hva som skal gjøres og når.</p>	<p>samløkalisert.</p> <p>Medarbeideren påvirkes av manglende samlokalisering med sin leder, herunder hva skal gjøres og bistand til hvordan oppgavene skal løses.</p>
Ansattes arbeidsinnsats	<p>Den løsningsorienterte medarbeider har høy arbeidsinnsats, selv om ikke lederen er der.</p> <p>Medarbeideren er selvstendig og vil kunne yte enda mer, grunnet lite innblanding fra lederen.</p>	<p>Arbeidsinnsatsen kan variere, avhengig hvor god kontakt man har med lederen og dennes visitt hyppighet.</p> <p>Arbeidsmiljøet vil virke inn på arbeidsinnsatsen. Dårlig arbeidsmiljø, som følge av manglende innvirkning på dette fra lederen, vil ramme arbeidsinnsatsen.</p>
Arbeidsmiljø	<p>Arbeidsmiljøet betyr mindre, dette fordi denne medarbeider er vant med å arbeide selvstendig og en del for seg selv.</p> <p>Lederens rolle for å påvirke arbeidsmiljøet er ikke så fremtredende.</p>	<p>Arbeidsmiljøet er viktig. Lederen har en sentral rolle.</p> <p>Ut fra det rammes arbeidsmiljøet fordi lederen er mindre tilstede.</p> <p>Kontakten mellom leder og ansatte er ikke slik den skulle ha vært. Dette rammer sosialisering, samvær etter jobben, andre velferdstiltak.</p>

	Den autonome medarbeider	Den ledelsesstyrte medarbeider
	Stedlig ledelse	Stedlig ledelse
Arbeidets art	Ved for mye innblanding fra leder, kan den autonome medarbeider føle at sin egen kunnskap og kompetanse	Siden man er samlokalisert med sin leder vet man hva man skal gjøre og hvilke frister det er på arbeidet.

	ikke blir utnyttet godt nok. Det kan påvirke medarbeideren negativt.	Fristene settes av lederen som man har daglig kontakt med.
Ansattes arbeidsinnsats	Arbeidsinnsatsen kan bli noe redusert, som følge av at, den kompetente medarbeider føler at det blir for mye overvåking og styring fra lederen.	Arbeidsinnsatsen vil være høy, dette fordi lederen både instruerer og støtter opp under arbeidet. Medarbeideren føler av den grunn at han eller hun vil stå på. Skygger ikke unna ”vanskelige” oppgaver.
Arbeidsmiljø	Om lederen er til stede eller ikke skal ikke bety så mye for arbeidsmiljøet. Alle må gi sitt for å ha et godt arbeidsmiljø. Når lederen er tilsted hele tiden, kan det på en måte virke litt ”forstyrrende” på arbeidet. Medarbeideren blir litt lei, og sånn sett kan arbeidsmiljøet lide noe under det.	Grunnet lederens tilstedeværelse får man et godt arbeidsmiljø. Det sosiale miljøet er veldig bra. Velferds og andre sosiale aktiviteter bygger opp under et godt sosialt miljø og økt trivsel.

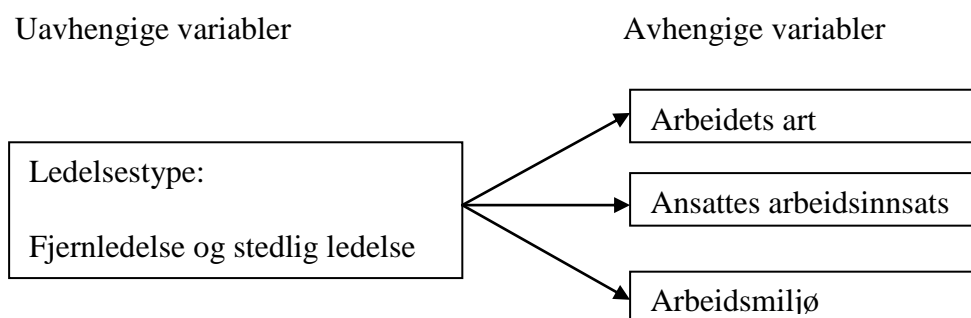
3 METODE

Kapittel 3 i avhandlingen har fokus på metode. Kapittelet er inndelt i fire deler. Del gir en innføring om de avhengige variablene og uavhengige variabler. I del to blir det en gjennomgang av det kvalitative forskningsdesignet. Her inngår det en presentasjon av casestudie og intervju. Beskrivelsen av forskningsdesign er valgt som metode fordi den passer godt til egen studie. Det blir ikke noe dybde beskrivelse om hva metodene innebærer. Den tredje delen i kapittelet handler om gjennomføring av intervjuene og knytting av kontakter. Det blir gitt informasjon om informantene og hvorfor de er valgt ut. Det er fra informantenes side blitt bedt om ikke oppgi virksomhetens navn. Dette er tatt til etterretning, og derfor benyttes ordet virksomhet i stedet. Metodekapittelet avsluttes med tanker om avhandlingens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Det er det som er det viktige og sett opp mot avhandlingens problemstilling; *Fjernledelse – stedlig ledelse; i hvilken grad er det forskjell på disse ledelsesformene og virkningene av disse måter å lede på.*

En sammenliknende studie mellom to ledelsesformer

3.1 Avhandlingens avhengige og uavhengige variabler

De avhengige og uavhengige variablene er nærmere beskrevet i kapittel 1. Nedenfor vil det være en kort presentasjon av de tre avhengige variablene. Det er arbeidets art, ansattes arbeidsinnsats og arbeidsmiljø. Den uavhengige variabelen som påvirker de avhengige variablene i ulike former er "ledelsestype". Ledelsestype vil her bli operasjonalisert i to kategorier. Det vil være fjernledelse og stedlig ledelse. Avslutningsvis vises det her en figur av variablene nedenunder. Modellen er fra Hanna Udnæs Hoel sin masteroppgave (2010).



Figur 3.1 Variabler

3.2 Kvalitativt forskningsdesign

I denne avhandlingen benyttes det kvalitative forskningsdesign. Thagaard (2002) kommer inn på de karakteristiske trekkene ved kvalitative metoder. Et viktig begrep er sosiale fenomener og hvordan disse analyseres og tolkes. I den kvalitative metoden inngår det studie av hvert enkelt tilfelle. Viten om disse enkelttilfellene kan skaffes til veie gjennom intervju, observasjon og analyser av ulike slag. Gjennom kvalitative metoder får man tilgang til informasjon. Det betyr at man kommer dypere inn i det temaet man har valgt å studere. I denne avhandlingen er intervju valgt som metode.

Gjennom å bruke den kvalitative metoden intervju, blir meningene til de ansatte i virksomheten godt synlig. De ansatte får på en god måte presentert deres tanker rundt fjernledelse og stedlig ledelse. Informasjonen gir et viktig bilde til hvordan de ansatte tenker i forhold til de andre ansatte, ledere og det arbeidet de er satt til å utføre. En sammenligning mellom fjernledelse og stedlig ledelse er noe som har vært forsket lite på. Kvalitativ metode egner seg godt som metode på områder hvor det ikke har vært forsket så mye på (Thagaard 2002). Gjennom den kvalitative metoden kan man mer gå i dybden på det tema man har valgt å forske på. Denne dybde informasjon kan man få igjennom de som intervjues. Herunder hvilke tolkninger og refleksjoner som gjøres av de ansatte som blir fjernledet eller stedlig ledet. Sett opp mot problemstillingen og de påstander som er koblet til hver avhengig variabel, virker en kvalitativ metode godt egnet for å kunne besvare problemstillingen.

I forbindelse med forskningsdesign, kan det være flere typer formål. Ringdal (2007) skiller mellom ulike forskningsdesign, herunder beskrivende og forklarende formål. I den beskrivende delen vil den eventuelle og i hvilken grad det er noen forskjell mellom fjernledelse og stedlig ledelse bli beskrevet. For å kunne gi en god beskrivelse på dette, er det viktig å ha hatt kontakt med ansatte som har erfaring med ledelsesformene. Intervju og case er metoder som egner seg godt for å kunne øke kunnskapen om de to ledelsesformene og ikke minst kunne utdype hva eventuelle forskjeller kan bestå av. Det forklarende forskningsdesignet anvendes for å redegjøre nærmere for den konkrete problemstilling som skal studeres. I denne avhandlingen ønskes det forklart i hvilken grad det er noen forskjell på fjernledelse, sammenlignet med stedlig ledelse. Videre finne ut i hvilken grad dette har noe å si for de som blir ledet. Påstandene som ble presentert i kapittel 2 og videre operasjonalisert mot teori inngår som en del av det forklarende forskningsdesignet. Teoretiske modeller som er omtalt i kapittel 2 vil være bakgrunn for analyse av empirien. Thagaard (2002) er inne på

det at kvalitative studier ofte har en induktiv tilnærming, men det kan være det motsatte gjennom en deduktiv tilnærming noe som denne avhandlingen er. Etter hvert vil den bevege seg mer i induktiv retning. I utgangspunktet sees det på etablerte ledelsesteorier, dette fordi det vil være et startpunkt for empiriske observasjoner. De empiriske funn som gjøres, danner utgangspunkt for hvordan man tilnærmer seg det teoretiske aspektet. Vi ser her at vi har en veksling mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Thagaard ser på dette som: ” *I de fleste studier kan forskningsprosessen karakteriseres ved en veksling mellom induktive og deduktive faser. Det vil si at forskeren veksler mellom inspeksjon av data og utvikling av ideer fra overordnede teoretiske perspektiver*” (Thagaard 2002:169).

3.2.1 Casestudie

Hva er egentlig casestudie? Svein S. Andersen sier i sin bok Case – studier og generalisering (1997), at det egentlig ikke er noen helt klar entydig definisjon av hva case studie er.

Imidlertid anvendes felt studie og case studie om hverandre. Andersen forklarer case studie med: ”*Case studie er en betegnelse for en forskningstilnærming*” (Andersen 1997:9). Blant annet anvendes case studie innenfor fagretningen statsvitenskap. Det innhentes informasjon fra et mindre antall med enheter. En enhet kan være personer, grupper, virksomheter eller organisasjoner. I denne avhandlingen rettes søkelyset mot organisasjon og betraktes derved som en casestudie (Thagaard 2002), selv om det innhentes informasjon fra flere respondenter. Ved å ta i bruk en enkel case studie rettet mot fjernledelse i en virksomhet, vil man kunne få en mer overordnet og oversiktlig forståelse av fjernledelse.

3.2.2 Intervju

For å innhente informasjon hos informantene ble intervju valgt som metode. Gjennom intervjuene kunne jeg snakke direkte med personer som både hadde vært stedlig ledet, fjernledet eller begge deler. Alle de fjernledete informantene hadde tidligere vært stedlig ledet. Ingen av de stedlig ledete informantene hadde vært fjernledet. Det var på forhånd laget en felles intervjuguide (vedlegg 1) til alle informantene. Denne intervjuguiden var på forhånd sendt til alle informantene, slik at de kunne gjøre seg kjent med intervjuguiden. En effekt som var ønskelig med dette, var at informantene skulle lettere komme på momenter som kunne ha betydning med tanke på stedlig ledelse og fjernledelse. Selv om spørsmålene ble stilt i den rekkefølgen som de var satt, utviklet intervjuet seg til en samtale. Dette fordi informantene åpnet seg mye og svarene deres som var utdypende, grep inn i spørsmål som ennå ikke var stilt. Thagaard (2002) er inne på det faktum at intervjuet kan mer oppfattes som en samtale. Spørsmålene i intervjuguiden er gjennomtenkt med tanke på de framsatte

forskningspåstandene mine. Spørsmålene i intervjuguiden er utformet slik at påstandene lar seg operasjonaliseres, se vedlegg 2. Det ble benyttet samme intervjuguide for alle informantene. Bakgrunnen er at det blir enklere å få frem likheter og ulikheter mellom de som er stedlig ledet og de som er fjernledet.

3.3 Gjennomføring

I denne avhandlingen synes jeg det er viktig å redegjøre for hvordan gjennomføringen av intervjuet forløp og hvordan kontakter med informantene ble etablert. Jeg vil redegjøre for min egen mening hvordan jeg selv syntes intervjuene forløp. Dette fordi intervjuene representerer hovedtyngden til avhandlingens datamateriale.

3.3.1 Kontakt

Etter å ha rettet blikket mot ulike virksomheter, falt valget på Skatteetaten. Skatteetaten har i de senere årene gjennomført flere organisatoriske endringer, og for en del ansatte har det medført endringer i ledelsesformen. Av den grunn mente jeg det måtte være mulig å innhente relevant datamateriale gjennom intervju med de ansatte. Etter å ha henvendt meg til Skatteetaten fikk jeg etter hvert kontakt med tre personer som arbeider der. Gjennom de tre personene fikk jeg kontakt med tre personer til som tidligere hadde arbeidet i Skatteetaten. Etter avtale med informantene blir virksomhetens navn ved Skatteetaten anvendt. Skatteetaten er en fellesbenevnelse for landets skattekontor. Informantenes kjønn anonymiseres, men jeg anvender "han" som et fellesbegrep noen plasser i avhandlingen. Etter at kontakt var opprettet tok jeg kontakt med hver av informantene. Her forklarte jeg om avhandlingen, og hvorfor jeg hadde valgt dette tema for min avhandling. Informantene ble gjort kjent med at jeg selv hadde både blitt stedlig ledet og nå fjernledet, og at jeg selv som leder hadde praktisert både stedlig ledelse og fjernledelse samtidig. Videre ble det informert om hvordan intervjuene skulle foregå, og at datainnsamlingen ville være konfidensiell. Intervjuene er hverken filmet eller tatt opp på bånd.

Tidspunkt for intervjuene ble avtalt gjennom telefonsamtaler og e-post. Intervjuguiden ble sendt informantene på forhånd gjennom e-mail.

Valget av informantene var bevisst, dette fordi de innehar den nødvendige kunnskap om den aktuelle problemstilling, *"kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg"*

(Thagaard:53). Valg av informanter sammenfaller med aktuell teori om problemstillingen.

Thagaard er inne på at bakgrunnen for valg av informanter, relateres til en oppbygging av en

teori som igjen knyttes til et utgangspunkt for det som etterspørres (Thagaard 2002).

Informantene er viktige med hensyn på aktuelle problemstilling, og det gjør det mulig å kunne generalisere de funn som avdekkes mot den aktuelle teori. Informantene er valgt bevist fordi de representerer begge ledelsesformene.

De tre informantene som jobber i Skatteetaten i dag er stedlig ledet og har bare vært stedlig ledet. Ingen av de tre har vært fjernledet. Imidlertid har de vært kollegaer med de tre andre informantene mens de arbeidet i Skatteetaten. I tillegg kunne de observere sine tidligere kollegaer når disse ble fjernledet mens de fremdeles var samlokalisert med de stedlig ledete informantene. Derfor var valget av de tre siste informantene bevist fordi de hadde vært både stedlig ledet og fjernledet. Gjennom informantenes informasjon kunne jeg analysere hvorfor det eventuelt, og i så fall hvilken grad, stedlig ledelse og fjernledelse utgjør noen forskjell å lede på. De tre informantene som hadde sluttet i Skatteetaten hadde først vært stedlig ledet før de ble fjernledet etter omorganisering i virksomheten. Alle tre er i deres nye jobb stedlig ledet. Intervjuene av informantene relateres til deres tid i Skatteetaten.

3.3.2 Intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i desember 2012. Før intervjuene startet gjentok jeg det ansvaret jeg hadde som intervjuer ved å anonymisere informantene og kun bruke Skatteetaten som fellesbenevnelse. Svarene fra informantene ble skrevet ned på pc med engang. Intervjuene tok derfor noe lengre tid, men jeg syntes intervjuene forløp helt fint. Informantene var tålmodige og strukturerte. Gjennom intervjurundene leste jeg opp det jeg hadde skrevet, dette for å forsikre meg at jeg hadde sitert informantene rett.

Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i intervjuguiden. Spørsmålene var bygd opp etter hva avhandlingen dreide seg om. Det ble stilt tilleggsspørsmål fra meg utenom intervjuguiden, dette på bakgrunn av den informasjonen informantene gav. Så tidvis forløp intervjuet som en delvis samtale uten at jeg følte at det forringet noe, heller tvert om. Jeg satt med en følelse at informantene åpnet seg mer når de fikk snakke litt mer ”fritt”.

De tre informantene som hadde sluttet i virksomheten ble intervjuet samtidig. Dette fordi det var en stund siden de hadde arbeidet i virksomheten, og kunne på den måten være ”behjelpelig” med hverandre å huske uten å påvirke hverandre på noen måter. Jeg følte at det ikke var noen av informantene som var mer dominante. Meningen var å intervju dem hver for seg, men etter å ha vurdert dette og diskutert med informantene valgte jeg gruppeintervju. Gruppeintervjuer benyttes ikke så mye, og er best der hvor informantene er noenlunde

samkjørte. I tillegg kan gruppeintervjuer utdype temaer som belyses (Thagaard 2002). Etter at intervjuet var ferdig følte jeg at dette hadde vært vellykket. Det var i hvert fall min subjektive oppfatning. Alle spørsmålene ble godt besvart. Påvirkning av hverandres svar følte jeg var lite tilstede, det var heller utfylling av hverandres svar. Intervjuet tok ca. 2 timer. Informantene syntes etterpå at dette hadde vært veldig bra, og det har de gjentatt ved senere tilbakemeldinger. Derfor ble denne intervjumetoden benyttet overfor de tre andre informantene. Jeg fikk samme følelse her, og med gode tilbakemeldinger fra de intervjuede. Tidsmessig tok denne runden også ca. 2 timer.

Jeg tror mye av årsaken til at intervjuene i fellesskap fungerte var interessen for ledelsestemaet. De tre første som ble intervjuet viste et større engasjement for fjernledelse enn hva de tre siste som ble intervjuet. De tre siste ytret sine tanker om fjernledelse, men fokus var naturlig nok mest rettet mot stedlig ledelsen.

3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbart

Metode for datainnsamling var valgt og gjennomført. Selv om jeg følte at intervjuene gikk veldig bra, må man i ettertid sette seg ned å reflektere over den informasjon man har mottatt. Sentrale begrep som benyttes her for å vurdere kvaliteten på denne forskning er troverdighet, bekreftbarhet og overførbart. Herunder stilles det spørsmål om disse begrepene (Thagaard 2002), for nærmere kunne avgjøre kvaliteten på forskningen. Hanna Udnæs Hoel har i sin masteroppgave (2010) valgt å se bort i fra begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, dette fordi disse begrepene knyttes nærmere mot kvantitativ måling. Hoel (2010) refererer til at Ringdal (2001) og Thagaard (2002) viser til at disse begrepene sorterer under kvantitative metoder.

Kapittel tre avsluttes med en redegjørelse for valgte begreper og synliggjøre metodevalget inn i begrepene.

3.4.1 Troverdighet

Hvor troverdig er de data som er kommet fram gjennom valgte metode, i dette tilfelle intervju? Det vil dukke opp slike spørsmål og svaret skal kunne overbevise, selv en kritisk leser skal kunne la seg overbevise om at studien holder vann. Derfor er det viktig å redegjøre på en god og ordentlig måte om de framkomne data. På bakgrunn av det kan man vise til at forskningene er utført på en troverdig måte (Thagaard 2002).

I vedlegg 2 får man et bilde på hvordan spørsmålene i intervjuguiden er integrert mot de framsatte forskningspåstander og hvordan forskningspåstandene er blitt operasjonalisert. I analyse delen av avhandlingen vil dataene fra intervjuene bli tatt fram og reflektert over.

Knyttet til dette vil datamengden fra informantene være primærdata. I kapittel fire som omhandler funn vil datainnholdet fra informantene forklares nærmere.

På grunn av at jeg måtte skrive ned svarene fra informantene på pc med engang måtte jeg forsikre flere ganger meg at jeg som nevnt at jeg hadde sitert informantene rett. Ved å være nøye med nedskrivning av svarene sparte det meg for en del arbeid i etterkant og påvirkning av egne meninger.

Kommunikasjonen mellom meg og informantene synes jeg fungerte godt, og det tror jeg informantene er enige i. Intervjuene ble tidvis mer en samtale. Jeg vaktet meg vel for ikke å hjelpe til med å formulere svarene til informantene fordi jeg selv har opplevd å være både stedlig ledet og fjernledet. I tillegg har jeg hatt ansvar for personell som både har vært samlokalisert med meg og personell som jeg har fjernledet. Ut fra hvordan intervjuene forløp med begge gruppene og svarene jeg fikk fra den enkelte, fikk jeg ikke noe inntrykk at informantene hadde snakket seg imellom vedrørende spørsmålene.

Det er viktig å nevne at anonymitet og etikk er sentrale begreper som gjelder. I og med at verken navn eller kjønn på den enkelte bekjentgjøres og at det kun brukes en fellesbenevnelse for virksomheten, mener jeg informantene er godt anonymisert. På bakgrunn av dette følte jeg meg sikker på at informantene ville svare oppriktig og ærlig på spørsmålene mine.

3.4.2 Bekreftbarhet

Neste steg er bekræftbarhet som kobles mot de tolkningene som gjøres på bakgrunn av resultatene. Avhandlingens resultater og funn kan bekreftes av annen forskning, samtidig må det vektlegges egen kritisk syn på de tolkninger som jeg selv har gjort. Gjennom intervjuene har det kommet mye fram mye data, men intervjuet viser også informantenes egen forståelse. Thagaard (2002) tar fram informantenes syn, som igjen gir en plattform å stå på for å kunne danne seg et bilde av tolkningens bekræftbarhet.

Hanna Udnæs Hoel (2010) skriver i sin masteroppgave at begrepene kunne være en utfordring. Likeså som Hoel betraktet jeg fjernledelse mer som en geografisk avstand mellom ledere og den som blir ledet. Alle informantene mine hadde samme oppfatning. Alternativene sosial og hierarkisk avstand var ikke inne i bildet i det hele tatt. I denne avhandlingen forholder jeg meg til den geografiske avstanden vedrørende fjernledelse, men er inneforstått med at fjernledelse kan være mer enn det.

De avhengige variablene er viktige, fordi variablene som anvendes skal på en best mulig måte kunne synliggjøre ulikhetene mellom fjernledelse og stedlig ledelse. Man vil ha en følelse på om man skulle ha valgt andre variabler som ville hatt bedre forklaringskraft og derved kunne ha påvirket innholdet i datafangsten. I mitt tilfelle følte jeg at alle informantene hadde et forhold til fjernledelse, tre av dem var blitt fjernledet i en lengre periode, de tre andre hadde sine oppfatninger om fjernledelse. I tillegg kunne de på nært hold observere de som ble fjernledet og på bakgrunn av det gjøre sine refleksjoner.

Alle informantene ble intervjuet ut i fra samme intervjuguide. Med utgangspunkt i analysen tror jeg det er mest rett fordi det synes å være mest praktisk og det blir likt, selv om informantene har ulike utgangspunkt. De tre informantene som ikke hadde vært fjernledet, ga sine svar så godt de kunne om hva de mente om fjernledelse. Svarene ble å betrakte som teoretiske av den grunn, men de var veldig interessante og ikke minst interessant å se om det var noe samsvar til de tre som hadde vært fjernledet.

Informantene var på forhånd informert om min erfaring med stedlig ledelse og fjernledelse. Dette gjentok jeg før intervjuene startet.

En essensiell sak er å kunne være nøytral med tanke på den informasjonen som mottas. Selv om jeg noen ganger under intervjuene kjente meg igjen, er det viktig unngå å egne meninger. Kontakten med informantene på forhånd, og ikke minst kontakten gjennom intervjuet mener jeg var en fordel. Informantene ble mer ”varm” i trøya og jeg tror de engasjerte seg mer i intervjuet fordi de hadde en viss kjennskap til hva jeg ville undersøke. Noen ganger mener de som forsker på et tema at de ”mistenker” informantene for å svare på en slik måte de mener å tro at intervjueren ønsker at de skal svare. Det kan være ulike årsaker til det. I mitt tilfelle føler jeg bestemt at informantene ikke gjorde det i det hele tatt. Jeg satt heller ikke med noe følelse at informantene hadde diskutert noe på forhånd og på den måten hadde svarene ”klare”.

Avslutningsvis må jeg tilføye at mitt mål var å gi et best mulig besvarende bidrag til problemstillingen. Ikke sette verken ledere, øvrige ansatt eller organisasjonen i noe uheldig lys. Tilgjengelig datamateriale er etter beste evne analysert på en nøytral måte.

3.4.3 Overførbarhet

Ved overførbarhet kommer man inn på begrepet rekontekstualisering. *”Overførbarhet innebærer en rekontekstulisering, ved at den teoretiske forståelsen er knyttet til et enkelt*

prosjekt, settes inn i en videre sammenheng” (Thagaard 2002:184). Den informasjon som er samlet inn gjennom datainnsamlingen er ment anvendt for å skape en bedre teoretisk forståelse av den framsatte problemstilling gjennom en kombinasjon av datainformasjon og anvendt teori. Det er det (Thagaard 2002) er inne på at nettopp økt forståelse gir bedre grobunn for overførbarhet av kunnskap.

Denne avhandling vil kunne anvendes til virksomheter som praktiserer både fjernledelse og stedlig ledelse. Det er nok mange lesere som vil kjenne seg igjen både mot fjernledelse og stedlig ledelse, sett på bakgrunn av det som kom fram i analysen. Funnene som ble gjort tror jeg kan bidra i andre sammenhenger innenfor organisasjonsteorien og ledelsesteorier. En del organisasjoner adopterer ideer og tilpasser dem sin egen virksomhet (Røvik 1998). Det tror jeg kan være mulig her, om ikke annet å ta ut elementer for tilpasning i egen virksomhet.

Funnene som er gjort i denne virksomheten kan ikke uten videre tilpasses tilsvarende virksomheter, dette fordi denne avhandling og dens funn ikke er satt opp mot liknende case. Imidlertid kan det være en tanke å prøve med en pragmatisk tilnærming i sine nære omgivelser, herunder sammenlignbare organisasjoner (Røvik 2007). Et annet moment er at informantene er for få og de er bestemt plukket ut.

De funn som kommer fram i denne avhandlingen er ikke noe endelig svar på problemstillingen min, men avhandlingen er ment som et bidrag, som igjen andre forskere kan bygge videre på. Kvale kaller dette for analytisk generalisering (Kvale 2001).

I tillegg er spørsmålene mine knyttet mot de tre avhengige variablene arbeidets art, arbeidsinnsats og arbeidsmiljø. Svarene på spørsmålene er informantenes egne oppfatninger – personlige meninger rundt disse variablene. Disse variablene kan være noe varierende og derfor ikke nødvendigvis kan kobles eller spores i annet forskningsarbeide. Men avslutningsvis mener jeg at de funn som er gjort kan kobles mot gjeldende teori og derved kan dette være en indikator på hva som kan forventes av funn i tilsvarende andre situasjoner.

4 FUNN

I dette kapitlet vil de funn som er gjort gjennom datainnsamlingen bli presentert.

Først blir det redegjort for de tre informantene som ikke lenger arbeider i virksomheten og deres syn på fjernledelse og stedlig ledelse. Deretter vil det bli redegjort for de tre andre informantene som arbeider i virksomheten, og deres syn på fjernledelse og stedlig ledelse.

Videre presenteres funn og tanker som knyttes mot effektvariablene arbeidets art, arbeidsinnsats og arbeidsmiljø. Funnene blir analysert i analysekapitlet. De spørsmålene fra intervjuguiden som er relatert til presenterte forskningspåstander, vil bli diskutert i analysekapitlet. Forskningspåstandene er framsatt i introduksjon kapitlet.

Avhandlingens problemstilling er som nevnt; *Fjernledelse – stedlig ledelse; i hvilken grad er det forskjell på disse ledelsesformene og virkningene av disse måter å lede på?*

En sammenliknende studie mellom to ledelsesformer.

4.1 Informantene og deres syn på fjernledelse.

De informantene som hadde vært fjernledet, hadde opplevd å være fjernledet gjennom flere år, slik at fjernledelse var noe som de kjente godt til.

På spørsmålet hva de legger i begrepet fjernledelse, var alle tre samstemte på at leder og den ledete ikke var samlokalisert. Fjernledelse er ikke noe nytt for informantene, det er noe de kjenner godt til. Informantene kom inn på det at fjernledelse noen praktiseres eksempelvis gjennom mail fra leder til den ledete. **Deretter fikk informantene spørsmål om hvilke utfordringer som kunne relateres til fjernledelse.**

Informantene var veldig utfyllende i svarene sine. Kommunikasjon ble nevnt av alle. Til tross for gode elektroniske hjelpemidler, er det ikke bestandig like enkelt å formidle alt gjennom telefon eller mail. En konsekvens av det er at det blir sjeldnere med tilbakemeldinger begge veier. Konflikter blir vanskeligere å oppdage og ikke minst mer utfordrende å følge opp.

Informantene var og tydelig på at relasjonen til lederen blir annerledes enn når man er samlokalisert. I tillegg mente informantene at det ville sette større krav til lederen å følge opp sine ansatte. I den forbindelse mente noen av informantene at det har lett for å bli lengre tid mellom hver gang lederen viser seg.

Videre var informantene samstemte på at man lærer ikke lederen like godt å kjenne som når man er samlokalisert. Dette er en følelse som forsterker seg over tid. De av informantene som

hadde opplevd å være mye fjernledet trakk fram at det var mye uformelt som man ikke får delta i eller kjennskap til.

De neste spørsmålene dreide seg om fordeler og ulemper ved fjernledelse. Her var det noe større forskjell i svarene. Informanter som ikke hadde vært fjernledet, var av den oppfatning at det var få fordeler med fjernledelse. De mente det definitivt var mye mer ulemper med fjernledelse. Lederen var ikke der og man gikk mye for seg ”selv”. Litt mer positivt fra de som hadde vært mye fjernledet. Denne positiviteten gikk mest ut på å kunne mestre oppgavene sine mer på egen hånd. Men la de til, dette hang sammen med hvordan leder og ansatte opptrådte. Den store ulempen var fraværende med tilbakemeldinger og lite kontakt med leder og organisasjon.

De som hadde opplevd å være mye fjernledet, dro fram eksempler der de følte seg noe beklemt mellom de som var stedlig ledet og felles ledelse. Videre nevnte de dårligere fagmiljø, blir lite sette og det kan oppstå konflikter mellom de stedlige ledete og de som blir fjernledet. Sosiale ting svekkes ved fjernledelse. Informantene hadde følgende kommentar;

Vi har minimalt med kontakt med vår leder, og dessverre er kontakten med de øvrige ansatte i vår del av organisasjonen liten. Vi blir mye ”gående” for oss selv.

De som hadde vært lite fjernledet kom delvis inn på de samme momentene og mente at det kunne bli et forhold ”oss” og ”dem”. Avklaring på ulike saker ville kunne ta lengre tid. Og rett og slett at man er ikke samlokalisert med sin leder og derved blir det for lite kontakt ansikt til ansikt.

På spørsmål om hvor ofte du kommuniserer med din leder, svarte de som var vant med å være fjernledet at det for det meste ble brukte elektroniske hjelpemidler. Disse ble noe brukt, men over tid kan det bli mindre bruk disse hjelpemidlene. De som hadde vært lite fjernledet mente at man måtte holde en del kontakt gjennom telefon og mail. I tillegg kunne bruke video utstyr. En informant sa det slik;

Stort sett den eneste kontakten jeg har med min leder, er når oppgaver fordeles, ellers er det helt stilt.

Siste spørsmål her gikk ut på hvilke krav og forventninger man har til lederen i forbindelse med fjernledelse. Her svarer informantene med mest fjernledelse erfaring at

lederen skal være mer tilstede. Mer fysisk kontakt og tettere oppfølging av de ansatte. Kunne behandle sine ansatte herunder de som er stedlig ledet og fjernledet mest mulig likt.

De informantene som var mest stedlig likt fokuserte på at gjensidig respekt var viktig, lederen måtte vise seg fysisk så mye som mulig. Faste møter med de ansatte et minimumskrav til fysisk oppfølging av de ansatte.

4.2 Informantene og deres syn på stedlig ledelse.

På spørsmålet om hva informantene la i begrepet stedlig ledelse svarte alle informantene at det var å være samlokalisert med sin leder.

Neste spørsmål dreide seg om hvilke utfordringer informantene mente kunne være de største med stedlig ledelse. Her var de informantene som hadde vært mest stedlig ledet klar på at det kunne bli for mye ledelse. Lederen kunne bli for pirkete og detaljstyrende, slik at de ansatte følte at de ikke fikk den ro som de ønsket seg. Den samme oppfatning hadde de andre informantene og i tillegg mente de at lederen kunne glemme seg av til tross for samlokalisering med de ansatte.

En av informantene sa det slik;

Det blir mye pirk om detaljer som vår leder selv ikke har gode nok kunnskaper om.

Videre påpekte de informantene som for det meste hadde vært stedlig ledet, lederens rolle i det aktive arbeidet. Her mente de at lederen sin rolle ble for mye overordnet, og derved ble det for lite bidrag mot den faglige delen.

En informant kommenterte det slik;

Det er ikke like enkelt hver gang å forklare vår leder hvorfor noen oppgaver tar lengre tid av ulike årsaker, dette fordi lederen ikke innehar gode nok detaljkunnskaper om temaet.

De to neste spørsmålene handlet om fordeler og ulemper ved stedlig ledelse. Informantene var her samstemte på at det personalmessig var en klar fordel med lederen i nærheten.

Avklaring av saker, det være seg faglig eller personalmessige saker er enklere. Mange bygger opp helt andre relasjoner til lederen, enn når man fjernledes. Alle informantene var enige om dette. Man blir mer sett og det er bedre grunnlag for oppfølging. Sosiale aktiviteter er lettere å gjennomføre.

Når det gjaldt ulemper kom informantene som var mest stedlig ledet inn på at det kunne bli for mye kontroll av arbeidet, noe som samsvarer med svaret referert til utfordringer med stedlig ledelse. Informantene var sågar inne på at det kan noen ganger være fare for overvåking. Men de la til at dette var veldig ledelsesavhengig og personavhengig. Mye av det samme var de tre andre informantene også inne på, spesielt faren med for stor detaljstyring. Dette var og noe som ble kommentert som en utfordring for lederen.

Neste spørsmål gikk på hvor ofte var du i kontakt med lederen. Her svarte alle informantene på at dette var daglig. Kontakten kunne variere, men som regel hadde man noen ord med lederen hver dag denne var tilstede.

Siste spørsmål her vedrørende stedlig ledelse gikk på hvilke krav og forventninger har du til lederen? De meste stedlig ledete informantene mente at de viktige tingene var at lederen tok seg tid til å lytte. Gjensidig respekt herunder at det aksepteres at man har andre meninger. Lederen må kunne være beslutningsdyktig og minst mulig vinglete. Dette igjen betyr at det er ønskelig med en leder som har best mulig faglig innsikt.

De informantene som var mest fjernledet var inne på mye av det samme. Som tillegg her nevnes muligheter for faglige utfordringer, at man blir sett og hørt. Lederen må kunne ta initiativ til hva som skal gjøres, men samtidig må det være åpent for de ansatte om å komme med forslag. På den bakgrunn får man en toveiskommunikasjon som disse informantene mente ville være bra for oppgaveløsningen. Til slutt, at lederen bidrar til sosiale og ulike trivsel tiltak.

4.3 Informantenes tanker rundt effektvariablene.

I dette avsnittet presenteres informantenes tanker og meninger rundt effektvariablene.

Avsnittet er delt opp i tre deler, arbeidets art, ansattes arbeidsinnsats og arbeidsmiljø. Svarene fra informantene er ikke så ulike, selv om det anvendes forskjellige ord. En forklaring på det kan være at alle informantene har vært lenge i arbeidslivet og har ved det gjort seg opp en mening om variablene. I tillegg har tre av informantene som kjent god erfaring med både stedlig ledelse og fjernledelse. De tre andre informantene har meste erfaring med stedlig ledelse, men har i tillegg indirekte kunnskap om fjernledelse gjennom andre ansatte.

4.3.1 Arbeidets art

Denne effektvariabelen tar utgangspunkt i hvor ofte det er kontakt mellom leder og den ansatte og hvordan det kommuniseres mellom leder og ansatte. Informantene ble her stilt fire påstander, hvor de skulle svare enig – uenig i påstanden og hvorfor.

Den første påstanden var; ”Ansatte som ikke er samlokalisert med sin leder, har et større behov for kontakt med sin leder”.

Informantene var helt enige om at ansatte som ikke er samlokalisert med sin leder over tid vil utvikle et større behov for kontakt med sin leder. Til tross for ulike kommunikasjons verktøy, vil det noen ganger være behov for å snakke med sin leder ansikt til ansikt. Det er ikke godt nok å snakke på telefon, mail etc. Det kan være arbeidsoppgaver som er av en slik art at den ansatte ønsker å diskutere oppgaven over bordet med sin leder. Telefon og mail hjelper noe, men noen ganger er ikke det godt nok.

En av informantene som hadde vært fjernledet sa det slik;

Jeg får tildelt mine oppgaver, men etter det er det helt stilt. Det er lite eller ingen kontakt, ikke engang på mail hører jeg noe. Over tid er det veldig frustrerende, når man ønsker kontakt med sin leder.

Neste påstand var; ”Ansatte som er samlokalisert med sin leder i det daglige, har mindre behov for kontakt med sin leder”.

De informantene som hadde vært meste nærledet var enige i denne påstanden, nettopp fordi man er samlokalisert med sin leder. Har man behov for å snakke med sin leder er det i mange tilfeller bare å stikke hodet inn på kontoret til lederen. Spørsmål som går på arbeidsoppgaver og oppgaveløsninger gjør at man minimum har ukentlig kontakt med sin leder. Samarbeid med likesinnede gjør at behovet for faglige diskusjoner med sin stedlige leder ikke er så stort. En stedlig ledet informant sa det slik;

Kombinasjonen med samarbeid mellom likesinnede og i tillegg samlokalisert med sin leder er veldig bra.

Tredje påstand var; ”Ansatte som er fjernledet utvikler oftere selvstendighet”.

Til denne påstanden var de informantene som hadde vært mest fjernledet, noe splittet i svaret. De var både enig og uenig i denne påstanden. Dette begrunnet de med at noen ansatte blir mer selvstendig når de blir ”overlatt” til seg selv. Disse personene kan i noen tilfeller til en viss grad arbeide selvstendig uten å føle behov for kontakt med sin leder. De ser selv hva som skal gjøres og utarbeider sin egen arbeidsplan. Men også i disse tilfellene er det behov for kontakt med sin leder, ikke minst tilbakemelding på hvordan arbeidet er utført. De informantene som hadde vært fjernledet påpekte at hvis tilbakemeldingene stadig uteble, ville det dempe viljen til å arbeide selvstendig. Ikke alle ansatte blir mer selvstendige når de er fjernledet, noen kan bli mer passive fordi de føler at de må ha beskjed på hva som skal gjøres og de gjør ikke mer enn hva de er blitt bedt om å gjøre. De er avhengig at lederen setter opp en arbeidsplan. Informantene var samstemte i at mye var personavhengig.

Den fjerde påstanden under arbeidets art var; ”Ansatte som er samlokalisert med sin leder er mer avhengig av sin leders støtte for progresjon i sin oppgaveløsning ”.

De stedlige ledete informantene var delvis enig i denne påstanden. De mente at i noen tilfeller var man avhengig av sin leders støtte for å komme videre i noen saker. Men i mange tilfeller var det vel så viktig å kunne søke støtte hos andre likesinnede. En årsak til det kunne være at lederen ikke hadde den nødvendige spisskompetanse på alle områder. Her skjøt en av informantene inn med at;

Vi må ofte søke støtte hos hverandre fordi vår leder ikke har detaljkunnskapene.

Derimot var det god støtte fra leder i tilfeller der man hadde en sak som gikk mot tredje person. Den ansatte ville i slike tilfeller føle og ha større tyngde i sin fremlegging av saken grunnet sin leders støtte.

De fjernledete informantene var uenig i påstanden. Dette fordi de kunne søke faglig støtte hos andre kollegaer. Lederen hadde ikke bestandig den nødvendige kompetansen, derfor ble likestillende heller spurt. Ofte er del saker av en slik karakter at flere jobber sammen om den, eller at noen er delvis med for å gi støtte til faglige områder som denne behersker godt.

4.3.2 Ansattes arbeidsinnsats

Denne effektvariabelen omhandler de ansattes arbeidsinnsats og hva som kan påvirke den, i den ene eller andre retningen. De ansatte svarer her hva som påvirker arbeidsinnsatsen og hva som kan bidra til øke motivasjonen for økt innsats. Her fikk informantene fem spørsmål som de skulle svare på.

Det første spørsmålet som ble stilt var; Hva er for deg de viktigste motivasjonsfaktorene i arbeidet?

Informantene er ganske like i svarene. De som har vært mest fjernledet, nevner flere faktorer. Det at man lykkes i arbeidet og at man kan sitt fag. Være med på å påvirke hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres og hvordan. Positive tilbakemeldinger fra leder og kollegaer er noe som føles bra. Faglige utfordringer betyr en god del, slik at det ikke bare blir rutinearbeid. De andre informantene påpekte spesielt at man fikk interessante arbeidsoppgaver hvor det lå en del utfordringer innbakt i oppgavene. I tillegg var disse informantene opptatt av at det måtte være variasjon i arbeidet. Oppfølging fra sin leder er viktig for å ha en god motivasjonsfølelse og at dette gjenspeiler seg i en positiv lønnsutvikling. Men la de stedlig ledete informantene til;

Selv om vi er samlokalisert med vår leder, har tilbakemeldingene på utført arbeid blitt mindre, vi hører stort sett bare når noe etter vår leders mening ikke er godt nok utført.

De fjernledete informantene la til;

En ting er at vi ikke ser vår leder, men vi hører lite eller ingenting om det arbeidet vi utfører.

Det neste spørsmålet var; I hvilken grad føler du at du har medbestemmelse over arbeidsdagen din?

De som har vært mest fjernledet mener at de har hatt en ganske stor medbestemmelse over sin arbeidsdag. De har vært med på å bestemme hva som skulle gjøres og hvordan arbeidet skulle utføres. Derimot ble det bestemt fra ledelsen hvem som skulle jobbe med de arbeidsforslag som den enkelte ansatte hadde foreslått og hvem som skulle utføre den enkelte oppgave.

De stedlige ledete mente at de hadde en viss medbestemmelse over sin arbeidsdag, men at denne hadde blitt mindre over tid. De begrunnet det med at ofte var arbeidsoppgavene klargjort på forhånd og de var klare på at omorganiseringen i virksomheten hadde bidratt til en minkende medbestemmelse over arbeidsdagen. En informant sa det slik;

Før i tiden kunne vi i mye større utstrekning forme hverdagen vår selv, slik er det ikke lengre etter omorganiseringen.

Det tredje spørsmål under arbeidsinnsats var; Hvor mye betyr din leder for din arbeidsinnsats?

Her var informantene noe todelt i sitt svar. De som hadde vært mest fjernledet, mente at lederen hadde stor betydning for arbeidsinnsatsen. I dette lå det blant annet den kontakten og de tilbakemeldingene du får fra lederen. Det er viktig å få tilbakemelding på det arbeidet du har gjort, kvaliteten på dette betyr mye. Man kan gjennom sin leder se på andre metoder for å utføre arbeidet på og i denne sammenheng knytte det opp mot faglige diskusjoner.

Derimot var de som var stedlig ledet mindre opptatt av at lederen betydde så mye for arbeidsinnsatsen. Men de la til, det kunne til en viss grad være personavhengig. Lederens mindre rolle i denne sammenheng falt nok noe sammen med at lederen var der hele tiden. Men i gitte tilfeller kunne arbeidsinnsatsen varieres noe avhengig av hvilke oppgaver man fikk tildelt og hvordan man kommuniserte seg imellom.

Det fjerde spørsmålet under arbeidsinnsats var; Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og din leder, føler du at du får en god og begrunnet tilbakemelding på det arbeidet du utfører?

På dette spørsmålet var informantene samstemte at det var lite med tilbakemeldinger på det faglige arbeidet som ble utført. De informantene som hadde vært mest fjernledet, sa at for deres del var det mer faglige tilbakemeldinger fra den som var fagleder.

Kommunikasjonsmessig var for deres del veldig lite, en av disse informantene sa at for dennes del var veldig lite kommunikasjon mellom seg selv og leder. Det igjen medførte til at denne informanten ikke hadde noe formening om hva dennes leder syntes om arbeidet som ble utført. Informanten beskrev det videre slik;

Jeg sitter og jobber med mine oppgaver, men hører ingen verdens ting fra min leder når jeg leverer oppgavene fra meg.

De informantene som var mer stedlig ledet hadde ofte kommunikasjon med lederen sin, men det var lite med tilbakemelding på det faglige arbeidet. Noe de trodde kom av lederens arbeidssituasjon og at denne ikke faglig lå på samme fagnivå som informantene selv.

Det siste spørsmålet under ansattes arbeidsinnsats var; Føler du at du blir snakket til, men og snakket med fra din leder?

De mest fjernledete informantene følte at det var lite kontakt når de var fjernledet.

Informantene mente at i den grad det var kontakt mellom dem og lederen ble de snakket til og ikke snakket med. En av informantene hadde i en periode vært sykemeldt, denne informanten følte at det var mer kontakt med sin leder i denne perioden, enn når informanten var på arbeid. Informanten uttrykte det slik;

Jeg fikk mye mer oppmerksomhet når jeg var syk, enn når jeg var på arbeid. Det er et paradoks.

De stedlige ledete ansatte følte at det over tid ble mer og mer snakking til og ikke med fra lederens side. Noe de trodde kunne delvis skyldes arbeidspress på virksomheten i alle ledd.

4.3.3 Arbeidsmiljø

Den tredje og siste effektvariablene som omtales her er arbeidsmiljø. De ansatte kommer her med innspill på hva som påvirker arbeidsmiljøet og ikke minst hva som kan gjøres for holde på et arbeidsmiljø eller forbedre det. Her fikk informantene fire påstander som de skulle ta stilling til og fire spørsmål som de skulle svare på. Først ble det stilt 2 spørsmål til informantene.

Det første spørsmålet var; Hva legger du i begrepet ”godt arbeidsmiljø”?

De informantene som hadde vært mest fjernledet, mente at lederen måtte være mer enn bare en leder. Det måtte være en person som kunne bry seg, ta seg tid til å lytte og stille opp for de ansatte i gitte situasjoner. Videre var det viktig at man kunne være trygge på hverandre, ansatte seg i mellom og ansatte og leder. Man må kunne bli godtatt av hverandre.

Noe av det samme var de meste stedlig ledete inne på, de mente at et godt arbeidsmiljø var avhengig av at det var en god tone mellom ansatte, herunder og et best mulig forhold til

lederen. Arbeidsglede og trivsel var andre ord som de brukte, og det igjen henger sammen med blant annet type arbeidsoppgaver, lite konflikter og sosiale tiltak.

Spørsmål to under arbeidsmiljø var som følgende; Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på den arbeidsplass? Sterke og svake sider?

De som hadde vært mest fjernledet mente at det ble et mer splittet arbeidsmiljø, etter at disse informantene ble fjernledet. Det var flere ulike årsaker til det, blant annet stod de mer fritt til å ta ferie når de ønsket det. Var de borte fra kontoret følte de at de ikke trengte å gi beskjed fordi deres leder og andre kollegaer arbeidet andre steder. Derimot ville de ”gamle” kollegaene vite om de eksempelvis var på et møte et annet sted, fordi det kunne bli spurt etter dem og derved syntes de stedlige at det var dumt og ikke kjenne til hvor de var. De som var stedlig ledet var opptatt av at det var lite som ble gjort vedrørende ting som ikke fungerte etter omorganiseringen. De stedlig ledete informantene uttrykte det;

Det prates mye hvordan tingene skal forbedres, men å omgjøre ordene til handling gjenstår.

Imidlertid var døren alltid åpen for hverandre, det er stor takhøyde og man hjelper til ved behov.

Etter disse to innledningsspørsmålene ble informantene presentert fire påstander.

Den første påstanden var; ”Et godt arbeidsmiljø henger mye sammen med at man er samlokalisert med sin leder”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?

Her var alle informantene entydige klar i sitt svar, arbeidsmiljøet henger mye sammen med at man er samlokalisert med sin leder. Dette fordi lederen er et bindeledd på en arbeidsplass.

Lederen skal sammen med de ansatte bidra til et godt arbeidsmiljø, letter å få tilbakemeldinger på det som er gjort, lettere å kommunisere, lettere å løse opp i konflikter og sosiale tiltak for å nevne noen momenter som ble ramset opp. De stedlig ledete informantene kommentert sosiale tiltak slik;

Det virker som vår leder overlater alt av sosiale tiltak til vår gamle leder, siden vi arbeider i samme lokale.

Påstand to under arbeidsmiljø dreide seg om det motsatte; ”Ansatte som har lite samlokalisering med sin leder, kan over tid føle at arbeidsmiljøet er svekket”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?

Også her var informantene veldig samstemte, selv om de brukte litt forskjellige ord.

De som var mest stedlig ledet mente at liten samlokalisering med sin leder kunne føre til at man følte seg mer utenfor de andre ansatte som var samlokalisert med sin leder.

Arbeidsmiljøet kan bli svekket av at noen ville ”ta” lederrollen, men ikke alle vil la seg ”styre” av andre. Derved kan det oppstå konflikter.

De fjernledete informantene mente det kunne bli mer frustrasjoner blant de ansatte grunnet lite kontakt med lederen. De var og inne på at noen vil være ”leder” i lederens ”fravær”. I tillegg la de til følgende;

Over tid følte vi at tilhørigheten til vår del av organisasjonen ble mindre fordi det var liten kontakt med leder, men det var heller ikke så mye kontakt andre likesinnede.

Den tredje påstanden under arbeidsmiljø som informantene skulle ta stilling til var; ”En synlig og tilstedeværende leder arbeider aktivt for et godt arbeidsmiljø”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?

De mest fjernledete informantene mente at lederen ville arbeide aktivt for et godt arbeidsmiljø, nettopp fordi lederen er samlokalisert med sine ansatte. Men det må legges til at det er personavhengig. Det er ledere som er samlokalisert, men tar ikke tak i arbeidsmiljøet så godt som de burde. Det samme mente de andre informantene, dette kan gå begge veier. Det trenger ikke å bli suksess med den lederen, men kanskje med en annen leder og motsatt.

De stedlig ledete informantene uttrykte det slik;

Vår leder prøver å bidra til et bedre arbeidsmiljø, men en endret hverdag som er blitt mer hektisk har dempet denne prosessen noe.

De fjernledete informantene hadde følgende kommentar;

Vår leder er så lite synlig at her er det ikke noe bidrag verken i den ene eller den andre retningen.

Den fjerde og siste påstanden under arbeidsmiljø gikk ut på; ”En leder som har ansvar for ansatte plassert et annet geografisk sted, bidrar mindre til et godt arbeidsmiljø”.

Enig – uenig i påstanden, hvorfor?

De informantene som hadde vært mest fjernledet, var enige i denne påstanden. Mye av begrunnelsen for det er nok informantenes egen erfaring ved å bli fjernledet. Fra deres ståsted sammenlikner de denne situasjon med der hvor lederen er samlokalisert med sine ansatte. Ut fra deres synspunkt er det stor forskjell. Fjernlederen blir mer distansert i avstand og til de ansatte. De uttrykte det slik;

Som vi har nevnt flere ganger, vår fjernleder var anonym og det kunne virke som vi var ”overlatt” til den stedlige ledelse vedrørende et godt arbeidsmiljø.

De informanter som for det meste hadde vært stedlig ledet var enig i denne påstanden. De hadde observert at de tre andre informantene hadde liten kontakt med sin leder i det daglige.

Til slutt fikk informantene to spørsmål til. Det første spørsmålet var slik; **Konflikter opptrer på noen arbeidsplasser, mens andre igjen har lite av det. Hva tror du årsaken kan være at konfliktnivået kan variere?**

En del felles svar blant informantene her også. Alle nevner lederens posisjon og om denne er en klar og tydelig ledere, eller en mer svak leder. Sistnevnte kategori vil av den grunn tolerere mer og derved kan det oppstå konflikter. Et eksempel på det kan være rivalisering mellom to ansatte, hvor disse har sine tilhengere. Det kan være sterke personligheter som utfordrer lederen og man kan få grupperinger på arbeidsplassen. Dette kan gjøre til at konflikter oppstår og eskaleres.

Det siste spørsmålet til informantene lød slik; **Hva kan bidra til trivsel og samhold på arbeidsplassen? Hva kan lederen bidra med?**

Ikke overraskende var informantene ganske samstemte. Sosiale tiltak. Lederen viser veien. Psykososiale tiltak. En leder som er synlig. Utviklende og givende oppgaver (noen av informantene nevnte det var oppgaver som måtte gjøres, men som ikke var givende). Men la til at vi vet og skjønner at dette må gjøres.

Lederen må kunne skape en arena hvor alle kan være tilstede og hvor alle føler seg trygge. Her må det være takhøyde for å kunne si det som man mener.

Små positive ting i hverdagen kan gjøre mye bra, mange liker vin lotteri, bowling og noe å spise etterpå.

De fjernledete informantene la til en kommentar;

Det er flott at vi deler sosiale tiltak med vår tidligere kollegaer, men hvorfor blir ikke noe kanalisert gjennom vår egen leder og vår del av organisasjonen?

5 ANALYSE

Analyse kapittelet skal redegjøre for den analysen som er gjort på bakgrunn av funnene fra empirien. Dette blir koblet mot de to egenutviklede teoretiske modellene som ble presentert i det teoretiske kapittelet. Ut i fra de data som er samlet inn, vil jeg her kunne se i hvilken grad det er noen forskjell på fjernledelse og stedlig ledelse. I den grad det er forskjell, kunne beskrive og forklare denne forskjellen.

De tre avhengige variablene arbeidets art, ansattes arbeidsinnsats og arbeidsmiljø vil være utgangspunktet for de forventede funn. Funnene knyttes opp mot de teorier man har koblet til den autonome medarbeider og den ledelsesorienterte medarbeiders oppfatning av effektvariablene, herunder hvor medarbeiderne fjernledes eller stedlig ledes.

På bakgrunn av dette vil analysekapittelet bli inndelt i del en som omhandler den autonome medarbeider. Tilgjengelige data analyseres opp mot denne teoretiske modellen. Innenfor denne modellen vil dataene analyseres med bakgrunn i de tre effektvariablene, disse igjen koblet mot fjernledelse og stedlig ledelse.

Del to av analysen omhandler den andre egenutviklede modellen som knyttes til den ledelsesstyrte medarbeider.

Den tredje og siste delen av analysen vil være konklusjonen, hvor jeg vil vise om de seks forsknings påstandene er sannferdige eller ikke. På bakgrunn av dette, være i stand til empirisk å kunne se på i hvilken grad det er en eventuell forskjell på fjernledelse og stedlig ledelse og på virkningen av disse måter å lede på.

5.1 Den autonome medarbeider

Den autonome medarbeider er som nevnt en medarbeider som ser muligheter i stedet for problemer. Denne medarbeider er i mindre grad avhengig av oppfølging av sin leder. Den

autonome medarbeider mener at det holder med mer overordnet kontakt mot sin leder. Den faglige delen vil den autonome medarbeider håndtere selv. Den autonome medarbeider er ikke så opptatt av man blir stedlig ledet eller fjernledet. Lederens ansvar er å skissere opp hovedlinjene over hvilke oppgaver som skal utføres. Når det er gjort vil den autonome medarbeider overta. Den autonome medarbeider vet hva som skal gjøres, og kan av den grunn likeså bli fjernledet som stedlig ledet.

Denne modellen knyttes opp mot avhandlingens tre avhengige variabler, arbeidets art, ansattes arbeidsinnsats og arbeidsmiljø. På bakgrunn av dette er det meningen å kunne se på i hvilken grad man kan bekrefte eller avkrefte forventningene til funn ved hjelp av de innsamlede dataene. En tredje mulighet er at datainnholdet ikke er godt nok og derfor ikke er i stand til å belyse noe i det hele tatt.

5.1.1 Arbeidets art

Forventninger som kan relateres til arbeidets art, fra den autonome medarbeiders side, er oppsummert i tabellen under.

Tabell 5.1.1

FJERNLEDELSE	STEDLIG LEDELSE
<ul style="list-style-type: none"> • Fordelingen av oppgaver blir i liten grad påvirket av at man ikke er samlokalisert med sin leder. • Vet hva som skal gjøres, har ikke behov for å bli faglig detaljstyrt. Innehar selv den faglige tyngde som kreves. • Lederen legger forholdene til rette ved at hovedlinjene er klare og tydelige. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan bli litt ”lei” hvis lederen er for ”pågående”. Kan føle at den kunnskap og kompetanse man har ikke får komme til sin rett. • Faglig, vil ikke bli forklart for mye av sin leder. Jobbe selvstendig og i team med likesinnede.

Funn:

Den første forventningen om at oppgavefordelingen blir lite påvirket av at man ikke er samlokalisert med sin leder, er noe ulikt oppfattet av de fjernledete informantene og de stedlige ledete informantene. Funn viser at de ansatte har kontakt med sin leder gjennom oppgavefordelingen. Kontakten foregår gjennom ulike tekniske hjelpemidler eller blir

kanalisert gjennom fagleder. Det er sjeldent lederen og de fjernledete møtes ansikt til ansikt. Arbeidsoppgavene inngår i selvstendige oppgaver eller i andres prosjekt. Arbeidsoppgavene som blir utført blir sendt til både leder og fagleder, avhengig hvilken type oppgave som er utført. De fjernledete har en viss påvirkning av hvilke oppgaver som skal utøves men det er fjernlederen som avgjør til slutt hvilke oppgaver som skal utføres.

Informantene som er stedlig ledet har daglig kontakt med sin leder. I forbindelse med hvilke oppgaver som skal gjøres og hvordan disse skal løses, er det kontakt med leder etter behov. Kommunikasjonen mellom de ansatte og lederen er god, slik at alle parter er godt oppdatert på hva som er gjort og hva som skal gjøres. På grunnlag av dette avkrefte forventningen om at fordelingen av oppgaver i liten grad blir påvirket av lederen, dette fordi det er jevnlig kontakt mellom leder og ansatte i løpet av arbeidsuken.

Lederen til de fjernledete kan ha en relasjonsorientert holdning til sine ansatte. Dette fordi oppgavene i så liten grad blir påvirket av lederen. Relasjonsorientert ledelse baserer seg mye på relasjonen mellom leder og den ledete. Fokuset ligger mye på den samhandlingen som er mellom de ansatte i organisasjonen. Det betyr at man ser mer bort i fra mål og resultater. Kunnskapsmedarbeidere ledes ikke gjennom tradisjonell ledelse Mintzberg (1998). Lederen må i slike tilfeller lede mer på de ansattes prinsipper fordi de innehar kunnskapen. Mintzberg uttrykker det for ”skjult lederskap” i stedet for ”tydelig lederskap”. Imidlertid kan det diskuteres om teorien passer i dette tilfellet. Dette fordi lederen i følge de ansatte var fraværende på å utøve inspirasjon, herunder manglende tilbakemeldinger og oppmuntringer til de ansatte.

Alle informantene mener at de innehar den nødvendige kunnskap og kompetanse for å løse de arbeidsoppgavene de er satt til. I en del sammenhenger betraktes ansatte som er fjernledet, som kunnskapsmedarbeidere, fordi de arbeider for seg selv uten å være samlokalisert med sin leder. Alle de informantene som jeg intervjuet mener jeg er kunnskapsmedarbeidere fordi de alle sammen jobbet selvstendig med sine oppgaver, og når de hadde behov for hjelp kunne hjelpen likeså komme fra en medarbeider. Det kan være mange måter å legge til rette for å skape kunnskapsmedarbeidere. Eksempelvis hjemmekontor, tilpasset arbeidstid, lite med detaljstyring og rapporter som må være ferdig til et gitt tidspunkt. Slikt var det lite av her, både for de fjernledete og de nærledete. På mange måter kan det være samholdet, jobbstoltheten, man skal få gjort jobben på en god måte uansett hvilke rammebetingelser man jobber under, som bidrar til å skape kunnskapsmedarbeider, dette som en liten refleksjon.

Arbeidsmessig vet alle informantene hva som skal gjøres. Når de får tildelt sine arbeidsoppgaver lager de ofte sine egne planer for hvordan arbeidet skal være ferdig innen gitte frister. Dette gjelder både for de stedlig ledete og de fjernledete. En interessant ting som kommer fram gjennom intervjuet med de nærledete, er at de mener det blir mindre tid med den stedlige lederen, enn hva som har vært vanlig tidligere. Noe av årsaken til det mener de nærledete kan forklares gjennom omorganiseringen, dette fordi virksomheten er blitt mye mer oppgaveorientert enn hva den var før. Lederen har det mer hektisk enn før og derved mindre tid til de ansatte. De som er fjernledet ønsker mer kontakt med sin leder og kollegaer i sin del av organisasjonen. Alle informantene ønsker å ha nærhet til ledelsen, men uttrykker behovet noe ulikt, siden utgangspunktet er forskjellig. De fjernledete har nesten ikke kontakt med sin leder og ønsker mye mer kontakt. De stedlig ledete har en del kontakt med sin leder, men synes kontakten etter hvert har avtatt noe.

Alle informantene uttrykte at de fikk anvende sine kunnskaper og kompetanse. Det var heller ingen form for reaksjon hvis de ansatte ikke fikk anvendt sine kunnskaper, som en konsekvens av lederens delegering av arbeidsoppgaver. Informantene fortalte at de hadde mye frihet under ansvar, men de hadde ofte spesifikke tidsfrister å forholde seg til. Funnene stemmer overens med hva Udnæs fant gjennom hennes masteroppgave (Udnæs 2010). De fjernledete syntes ofte at friheten kunne føles for stor, fordi de savnet lederens oppfølging av arbeidet. Det motsatte var tilfelle med de nærledete som i perioder hvor det hang en tidsfrist over hodet deres, kunne føle det ble for mye oppfølging fra lederens side. Men samtidig ønsker de stedlig ledete en mer synlig ledelse i hverdagen hvor det ikke er så hektisk. I perioder hvor det er hektisk ønsker de mer autonomi for ikke å bli ”avbrutt” i sine oppgaveløsninger.

5.1.2 Ansattes arbeidsinnsats

Forventninger som kan relateres til ansattes arbeidsinnsats, fra den autonome medarbeiders side, er oppsummert i tabellen under.

Tabell 5.1.2

FJERNLEDELSE	STEDLIG LEDELSE
<ul style="list-style-type: none"> Innsatsen til den ansatte er god, denne er 	<ul style="list-style-type: none"> For mye innblanding fra lederen

<p>ikke avhengig av lederens tilstedeværelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De ansatte ser muligheter og det motiverer til økt innsats. • Fjernledelse vil for noen ansatte være en sporing til økt innsats, dette fordi man vil vise sin leder at man kan. 	<p>kan redusere arbeidsinnsatsen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsinnsatsen kan øke hvis den ansatte og lederen ikke går i detalj, men holder seg til de grove trekkene. • Arbeidsinnsatsen vil øke hvis man får jobbe selvstendig eller i team med likesinnede faglig sett.
--	--

Funn:

De ansatte som hadde vært fjernledet var ikke avhengig av at lederen måtte være tilstede hele tiden, men de savnet tilbakemelding på det arbeidet de utførte. En av informantene sa at han ikke var sikker på om lederen hans viste hvor langt han var kommet i det arbeid han var satt til og hvordan dette arbeidet var utført. Situasjonen som denne informanten beskriver var noe som hadde pågått over lengre tid, og det var en lite motiverende arbeidssituasjon. I tillegg var informanten alene med sine oppgaver. Kommunikasjonen mellom ansatt og leder var stort sett fraværende etter at oppgavene var fordelt. De samme tilbakemeldingene kom fra de andre fjernledete personene som ofte arbeidet i team. En del av dette forklares gjennom organiseringen. Lederen fordelte oppgavene, men etter at dette var gjort, var det liten eller ingen kontakt mellom leder og de fjernledete. Andre veien var det lite med henvendelser fra de ansatte til sin leder. Hvis de hadde problemstillinger de måtte diskutere med andre ble dette gjort med fagleder. Kontakten med leder var mer av personalmessig karakter. Eksempelvis hvis man var syk. De fjernledete syntes det var positivt at de hadde medbestemmelses rett på hvilket arbeid som skulle utføres. Men det var lederen som hadde det siste ordet om hvilke oppgaver som skulle prioriteres.

For de fjernledete viser funnene at fjernledelse i seg selv ikke er noe spore til økt arbeidsinnsats, dette fordi kontakten med lederen var mangelfull. De fikk liten eller ingen faglig tilbakemelding på det arbeidet som de utførte. Noe diskusjonen ble utført med faglig leder.

Motivasjonen kan svekkes fordi man får dårlig faglig oppfølging fra sin leder, men til gjengjeld bidrar de faglige diskusjonene med faglederen i positiv retning. Funnene støtter lite opp om forventningen at de fjernledete ansatte ville gjennom økt arbeidsinnsats vise sin leder at de kunne arbeidet sitt, dette var ikke noe tema. For de ansatte var det av mindre betydning om de var fjernledet eller stedlig ledet, det viktige var at arbeidet skulle utøves på en god

faglig måte og i faglig dialog med sin leder. Selv om det faglige ble en del diskutert med fagleder, så var ikke det nok for de ansatte, for dem var leders tilbakemeldinger på det arbeidet som ble gjort det viktigste.

I teorien om den autonome medarbeider er det en medarbeider som ikke har så mye behov for kontakt med sin leder, dette fordi den autonome medarbeider har faglig tyngde og evne til å arbeide selvstendig. Kontakten med leder er mer på et overordnet nivå. Ingen av de ansatte kan bekrefte nevnte forventninger. Både de som hadde vært mye fjernledet og de stedlig ledete ansatte gjentok viktigheten med å ha en jevnlig dialog med sin leder. Forventning om planlegging av egen hverdag er delvis. Alle de ansatte er invitert til å komme med innspill til hvilke oppgaver som skal gjøres, men avgjørelsen tas av lederen. Derimot når arbeidet er i gang stemmer forventningen om at den faglige diskusjonen foregår mellom ansatte og mot fagleder.

Funnene er noe overraskende. Det var forventet mindre avhengighet av leder i den forstand at behovet for faglig tilbakemeldinger ikke skulle være så stort. Dette fordi tilfredsstillelsen med å jobbe selvstendig og se at oppgavene ble løst skulle gå fremfor en mer oftere kontakt med lederen. En årsak for de fjernledete var den fraværende kontakten med lederen etter at lederen hadde fordelt de oppgavene som skulle gjøres. Intervjuene gir inntrykk av at oppgavene ble utført til rett tid. Arbeidsinnsatsen ut i fra det som ble fortalt gjennom intervjuene lot til å være på et "nivå" som det ble forventet at arbeidsinnsatsen skulle være på med hensyn til oppgavemengden. På bakgrunn av dette kan det virke som at arbeidsinnsatsen kunne vært enda høyere hvis kommunikasjonen mellom leder og ansatte hadde vært bedre.

Hanna Udnæs Hoel trekker fram i sin masteroppgave (2010) Herzberg sin Tofakteori. I denne teorien inngår flere motivasjonsfaktorer som blant annet anerkjennelse, prestasjoner og varierende arbeid for å nevne noen. På bakgrunn av den informasjonen som ligger i datamaterialet er det anerkjennelse og tilbakemeldinger som er viktig motivasjonsfaktorer. Dette eksemplifisert gjennom en informant, som sa at hun hadde mer kontakt med sin leder i en periode hvor hun var sykemeldt enn når hun var i arbeid.

Til tross for den manglende kontakten med lederen blir arbeidet gjort, det kan bety både god arbeidsmoral og de ansatte finner motivasjon i arbeidet.

I kolonnen som omhandler stedlig ledelse stemmer det med forventningene om at både nærledete og fjernledete ansatte trives å arbeide i faglige team, de øvrige forventningene kan ikke bekrefte. Kolonnen som omhandler fjernledelse innfrir forventningen til at lederen ikke

trenger å være tilstede for god innsats, blir delvis innfridd. De øvrige forventningene innfris ikke av noen ansatte.

5.1.3 Arbeidsmiljø

Forventninger som kan relateres til arbeidsmiljø, fra den autonome medarbeiders side, er oppsummert i tabellen under.

Tabell 5.1.3

FJERNLEDELSE	STEDLIG LEDELSE
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsmiljøet og kontakt med leder har betydning, men er på et mer overordnet nivå. • Ønskelig å arbeide mer selvstendig og eventuelt i team med andre fagpersoner. • Fra lederens side tilrettelegges det for selvstendig arbeid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ønsker mest fagarbeid med likesinnede. • Detaljinnblanding og for mye kontroll fra leder er ikke ønsket. • Vil rapportere til leder og ønsker toveis kommunikasjon, men på et overordnet nivå.

Funn:

Alle informantene mente at et godt arbeidsmiljø hang sammen med samlokalisering med sin leder. Videre var de ansatte samstemte på at lite samlokalisering med sin leder, ville over tid forringe arbeidsmiljøet. Funnene viser at samlokalisering med leder er av stor betydning for et godt arbeidsmiljø og de stedlig ledete ønsket at samlokaliseringen med leder skulle vedvare. Kontakt med leder var et savn hos de fjernledete ansatte.

Både de stedlig ledete og de fjernledete ansatte mente at det kunne oppstå uheldige situasjoner hvis lederen var fraværende. Det kunne gi seg utslag i en følelse av mindre tilhørighet organisasjonen. De ansatte som var fjernledet mente at ansatte kunne etter hvert begynne og "ta" over lederrollen til en viss grad. For noen trengte ikke det å bety all verden, men andre igjen ville ikke være like begeistret. Disse funnene er en bekreftelse på at arbeidsmiljøet henger sammen med lederens tilstedeværelse, sett i fra disse ansattes side.

Funn som er gjort viser at et godt arbeidsmiljø henger sammen med leders tilstedeværelse. Kaufmann og Kaufmann (2009) omtaler hvilken betydning ledelsen har overfor de ansatte.

Her har Salancik kommet med fire sentrale punkter. Disse fire er synlighet, tydeliggjøring, irreversible goder og personlig ansvar.

Synlighet går blant ut på å få anerkjennelse og bli lagt merke til av sin leder på bakgrunn av den innsats som utøves. Tydeliggjøring omhandler mye de ansattes jobbatferd. Irreversible goder kan være goder i forbindelse med ulike sosiale goder. Det siste punktet er personlig ansvar som helt kort dreier seg om at den enkelte får mer tillit, ansvar og blir invitert til å medvirke til beslutningstaking. Synlighet til sin leder, tilbakemelding på utført arbeid og følelsen av å bli lagt merke til er viktige ingredienser for et godt arbeidsmiljø. Dette samsvarer godt med det som informantene fortalte under intervjuene.

Et interessant aspekt er hvor ulikt dette vektlegges. I andre masteroppgaver av lignende art kommer det fram motsatte synspunkter. Hanne Udnæs Hoel sin masteroppgave (2010) viser at lederen betyr mindre for arbeidsmiljøet, men desto viktigere er de mellommenneskelige relasjoner. De ansatte som jeg intervjuet var inne på mange ut av de faktorene som Agervold (1998) trekker frem. Det være seg utfordringer, kompetanse, respekt og støtte for å nevne noen faktorer. Informantene jeg intervjuet ønsket konstruktive tilbakemeldinger og jevnlig dialog med sin leder.

De ansatte som var fjernledet følte seg mer distansert fra de stedlig ledete. Selv om de arbeidet under samme tak, ble det over tid ikke det samme forholdet dem i mellom. Hva dette kunne skyldes er ikke godt å si, men en årsak kan være at de er organisatorisk atskilt og derved ikke har noe arbeidsmessig samarbeid. Atferdsendringer kan påvirke arbeidsmiljøet i negativ retning. Denne tanken støttes både fra de fjernledete og de stedlig ledete ansatte. De som hadde vært fjernledet mente blant annet at de stedligledete reagerte hvis de ikke ga beskjed at de skulle på et eksternt møte. Dette bekreftes av de stedlig ansatte som var litt "lei" av å svare at jeg vet ikke hvor denne personen er i dag. "De er borte når det passer dem". De fjernledete mente at de ikke trengte å gi beskjed. De forholdt seg til sin del av organisasjonen og fravær, ferie eller møter gikk gjennom deres leder. Imidlertid gikk fredagskaffen med kake som det alltid hadde gjort og den var en trivselsfaktor. Man ser av disse funnene at et arbeidsmiljø kan være sårbart, ikke for at arbeidsmiljø blant informantene hadde vært så dårlig, men det ble bevist – ubevist konstruert en avstand mellom de som var fjernledet og de som var stedlig ledet. Irritasjonen hos de stedligledete kan skyldes at deres eget arbeidsmiljø hadde endret seg.

De som var stedlig ledet merket seg at det var lite kontakt mellom de fjernledete og deres leder. Strukturen i bygget var ikke større enn at slike forhold kunne fanges opp av de

nærledete. De fjernledete mente at lederen kunne engasjere i ulike sosiale aktiviteter. Noe de mente var fraværende. Riktignok hadde de en del sosiale aktiviteter sammen med sine tidligere kollegaer, eksempelvis bowling og pizza. Men som en av informantene la til, ”*vel og bra, men hvorfor kommer det ikke noe initiativ fra vår egen leder*”? De som er fjernledet kan føle at avstanden til sin leder blir enda større og at det kan medføre at ”limet” mellom ansatte og leder svekkes. De fjernledete savnet innspill fra sin egen leder, hvor denne kunne ha mulighet til å sette mer preg på det sosiale uten nødvendigvis være selv tilstede.

De innsamlede data viser det tydelig at både fjernledete og nærledete ønsker god kontakt med sin leder. De ansatte mener at arbeidsmiljøet påvirkes av kontakt og tilbakemeldinger fra sin leder.

Dette viser at man kommer inn i ”blindgate” som det kanskje ikke er like enkelt å komme ut av. Lederen til de fjernledete mente at arbeidsoppgavene var av en slik art at det ikke trengtes mye kontakt, men hvis stemmer kan det ha blitt dårlig kommunisert. Lederen sitter på en annen plass, har andre ansatte og forholde seg til i en travel hverdag. Da kan det lett skje at ”øvrige ansatte” blir ”glemt”. Imidlertid er det viktig å få fram at de nærledete mente at det hadde avtatt med de faglige tilbakemeldingene, dette tiltross for samlokalisering med sin leder. Forventningen til at de nærledete ikke ønsket for mye innblanding stemte ikke. De ønsket mye mer faglige tilbakemeldinger. Disse funnene tyder på at mange ledes hverdag er blitt endret. De nærledete som savnet tilbakemeldinger, etterspurte disse lite. Det viser at selv om man er samlokalisert med lederen trenger ikke alle faktorer i arbeidsdagen være like bra.

5.2 Den ledelsesstyrte medarbeider

Den ledelsesstyrte medarbeider er en medarbeider som følges relativt tett opp av lederen. De ansatte tar lite med initiativ, men venter heller på nærmere beskjed fra sin leder på hva som skal gjøres. Ledelsesstyrte medarbeidere er medarbeider som vil bli mer styrt av sin leder, men i tillegg kan det være ansatte som av ulike årsaker krever mer oppfølging. De ansatte vil gjøre jobben sin, men er av den oppfatning at det er lederens sin rolle å fortelle hva de skal gjøre. De ansatte føler det er nødvendig med samlokalisering med sin leder, dette fordi det blir enklere å kommunisere med lederen om hva som skal gjøres. De ansatte blir til en viss grad et verktøy for ledelsen på den måte at de styres mer enn hva de ledes. Samtidig er det viktig at det ikke blir for mye styring. For å unngå det, er det viktig med en god toveis kommunikasjon. De ansatte inviteres til å bidra til å forme hverdagens innhold selv. Derved beveger man seg fra styring til ledelse.

Den teoretiske modellen kobles mot avhandlingens tre effektvariabler. Gjennom de innsamlede dataene vil man kunne se om man kan bekrefte eller avkrefte forventningene til funn. En tredje mulighet er at datainnholdet ikke er godt nok og derfor ikke kan gi noe svar i det hele tatt.

5.2.1 Arbeidets art

Forventninger som kan relateres til arbeidets art, fra den ledelsessøkende medarbeider side, er oppsummert i tabellen under.

Tabell 5.2.1

FJERNLEDELSE	STEDLIG LEDELSE
<ul style="list-style-type: none"> • Lederen forteller hva som skal gjøres og fordeler oppgavene mellom de ansatte. • Ansatte er positiv til dette, men ønsker å være mest mulig samlokalisert med sin leder. • Ansatte kan føle seg litt maktesløs siden man ikke er samlokalisert med sin leder og derved ikke kan få hjelp med engang. Det er heller ikke daglige beskjeder om hva som skal gjøres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen setter tidsfrister for de oppgavene som skal utføres. • Lederen lager arbeidsplan, slik at den som blir ledet til enhver vet hva han eller hun skal gjøre.

Funn:

De ansatte som er stedlig ledet har kontakt med sin leder flere ganger i uken. Her blir det diskutert ulike arbeidsoppgaver og hvilke oppgaver som skal prioriteres. Kontakten er ansikt til ansikt. Noen ganger oppsøker lederen de ansatte for å gi dem oppgaver som må prioriteres. Fjernlederen har ikke uttrykt noen plan for hvor ofte lederen og de ansatte skal treffes. De ansatte utrykte imidlertid at kontakten var som regel ved oppgaveutdeling, deretter overtok fagleder. Fjernlederen var etter dette ute av bildet og ga lite eller ingen tilbakemelding på arbeidet.

Scientific Management fokuserte på en ledelsesform hvor ledelsen skulle ha total kontroll.

Taylor (2005) påpeker at ved kontroll og overvåkning, kan man se til at arbeidet blir utført på en god måte og til rett tid. Dette er noe som nærlederen kan gjøre ved at man er samlokalisert

med sine ansatte. Den stedlige lederen kan etter eget ønske oppsøke de ansatte for å se til at arbeidet blir gjort til rett tid og ordentlig. Henri Fayol (1965) fokuserer på tydelig ledelse; ” medlet før att på ratt satt utnyttja individuella genom god arbetsfördeling kan man nedbringa antalet uppgifter och föremål, på vilka uppmärksamhet och krafter måste koncentreras. Det torde vara allmant erkjant, att arbetsfördeling ar det basta och kollektiva krafter” (Fayol 1965:32). Sitatet viser hvor viktig det er for en leder å tildele oppgaver, og ikke minst hvilke oppgaver og formål som må vektlegges mest.

Funnene kan tolkes i retning av at nærleder er opptatt av kontroll og oppfølging, siden leder og ansatte treffes flere ganger i uken. Dette bekreftes også av de ansatte, spesielt i perioder hvor arbeidsoppgaven må være ferdige innen en angitt frist og oppgavemengden samtidig er stor. Derimot kan man få inntrykk at fjernlederen opptre på en helt annen måte enn nærlederen. De ansatte hører lite eller ingenting, og mye kan tyde på at ansvaret er lagt ut til de ansatte. En mest mulig optimal fjernledelse betyr at fjernlederen på en best mulig måte legger til rette for at de ansatte skal kunne ta mer ansvar for sitt arbeide. Arbeidsoppgavene må være definerte, fjernlederen må støtte og hjelpe til hvis det trengs. Fjernlederen må tydeliggjøre hva frihet under ansvar er og hvor stor friheten er i dette tilfellet. Nævdal (2001) er inn på dette med at de ansatte blir selvstendigjort eller ”frigjort” på en måte. I dette tilfellet synes ikke det å være tilfelle. Bortsett fra å delegere arbeidsoppgaver er de ansatte mye overlatt til seg selv. De har en viss kontakt med fagleder, men føler uteblivelse fra sin leder vedrørende støtte og hjelp.

Forventningen om at lederen tildeler arbeidsoppgaver bekreftes gjennom funnene. Funnene bekreftes langt på vei for fjernledelse. Ledelsen forteller hva som skal gjøres, men uteblir med støtte til oppgaveløsningen. Det frustrerer de ansatte. I mange tilfeller utøver de ansatte myndighet over eget arbeid.

De som er stedlig ledet synes det er veldig bra av å ha lederen i nærheten, men de er ikke avhengig av lederen. Spesielt etter at oppgavene er fordelt, støtter de ansatte seg på hverandres kunnskaper. De ansatte ser i mange tilfeller hvilket arbeide som må prioriteres, men synes at det er bra at lederen ivaretar denne funksjonen. Gjennom et godt innarbeidet samarbeid vet de ansatte hva til skal gjøre og når.

De som er fjernledet er delt i sine oppgaver. En av de fjernledete arbeider alene med sine oppgaver, mens de to andre fjernledete har felles oppgaver som de kan jobbe sammen med.

Felles for dem alle er at de ønsker mer oppfølging fra sin leder, men det er lite med kontakt og over tid føler de ansatte at det blir vanskeligere å ta kontakt. De har noe kontakt gjennom fagleder, men forøvrig ikke så mye kontakt med andre kollegaer i deres del av organisasjonen. Men samtidig får de utført sine oppgaver og viser at de er ikke avhengig av sin leder for å få utført sine oppgaver, selv om de ønsker en god kommunikasjon mellom seg og leder.

Dataene sier ikke noe om hvordan de stedligledete ville ha reagert ved uteblivelse av kontakt mellom dem og sin leder. De stedlig ledete hadde aldri vært fjernledet, slik at det er ikke gitt hvordan de ville ha reagert. Sannsynligvis ville de nok hatt mye av det samme reaksjonsmønsteret som de fjernledete, spesielt hvis uteblivelsen av kontakt hadde vedvart. De som var fjernledet følte både frustrasjon over manglende tilbakemelding fra sin leder, i tillegg var det ikke noe faglig miljø å diskutere problemstillinger med. Spesielt for den ene fjernledete som var alene med sine oppgaver, var dette merkbart. Barnard (1968) mener at det er de ledetes makt til å velge begrenset, det betyr at det er lederen som må fordele de oppgaver som skal utøves. For de som stedlig ledes er ikke dette noe problem, de har ikke behov for daglig oppfølging. Derimot for de fjernledete er det et problem da de stort sett ikke får noe oppfølging eller tilbakemeldinger på arbeidet.

De ansatte som er fjernledet vet hva de skal gjøre og hvordan oppgavene skal løses. De føler at de har den kunnskapen som må til for å løse sine oppgaver, men de er ikke fornøyd grunnet manglende samarbeid med sin leder. I tillegg har de ikke så altfor god kontakt med deres del av organisasjonen. Til det treffes de for sjeldent og har lite samarbeid gjennom ulike tekniske kommunikasjonsmidler. Behovet for mer kontakt med leder er noe som kommer tydelig fram. Selv om de arbeider selvstendig føler de det noe ”tungt” å sitte for seg selv, tilhørigheten til sin del av organisasjonen svekkes over tid.

De stedlig ledete vet også hva de skal gjøre og til hvilken tid. De har tett kontakt med sin leder etter behov både fra ansatte og lederen. Ut fra samtalene med de nærledete var de fornøyd med dette. Kontakten med lederen kunne være mindre hvis alt arbeidet gikk på ”skinner”, mens behovet for kontakt kunne være større med vanskeligere saker som kunne få konsekvenser for tredje person. Dette samsvarer delvis med Selvik (2004) hvor ansatte som er samlokalisert med sin leder, nødvendigvis har kontakt hver dag ansikt til ansikt. Kontaktbehovet er ofte styrt av den arbeidsmessige situasjonen. De stedlig ledete satte pris på å være samlokalisert med sin leder, for tross alt kunne de ta kontakt når behovet var der.

Mye av arbeidet som de stedligledete utøver er styrt av frister som er satt av deres leder. Til tross for uformell tone og mye ansvar rundt eget arbeid, er det frister som skal holdes. Dette bekrefter de ansatte gjennom intervjuene. For de fjernledete var det og en del frister å forholde seg til, men det er lite informasjon om det. Det med at lederen gir frister betyr at man beveger seg i retning av en oppgaveorientert ledelse. I litteraturen påpeker Høst (2009) og Yukl (2006) at gjennom oppgaveorientert ledelse vektlegges resultater og de mål en organisasjon kan oppnå. Selznick (1997) mener at lederen sin rolle er å fortelle hvilket mål og formål som gjelder. Resultatene er det som er viktigst, de kommer før relasjonene.

5.2.2 Ansattes arbeidsinnsats

Forventninger som kan relateres til arbeidsinnsats, fra den ledelsessøkende medarbeider side, er oppsummert i tabellen under.

Tabell 5.2.2

FJERNLEDELSE	STEDLIG LEDELSE
<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsinnsatsen kan variere, avhenging hvor god kontakt man har med lederen og dennes visitt hyppighet. Arbeidsmiljøet virker inn på arbeidsinnsatsen. Manglende engasjement fra lederen, påvirker arbeidsinnsatsen i negativ retning. 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsinnsatsen vil være høy, dette fordi lederen både instruerer og støtter opp under arbeidet. Medarbeideren føler av den grunn at han eller hun vil stå på. Skygger ikke unna "vanskelige" oppgaver.

Funn:

Arbeidsinnsatsen til de stedlig ledete er god og oppgavene blir unnagjort. Men det kommer av de ansattes egen vilje til å få oppgavene utført. Lederen gir lite støtte til arbeidet underveis. Vanskelige oppgaver blir tatt tak i på en god måte, men det skjer ikke fordi lederen motiverer til det. Lederen er stort sett bare synlig ved igangsetting av jobbene, oppgaveløsningen blir ivaretatt mellom de ansatte og i dialog med faglig leder. Unntaket er hvor spesielle arbeidsoppgaver må være gjort til en fastsatt frist. I de tilfellene har lederen en tett oppfølging av de ansatte og oppgaveløsningen. Funnene viser at arbeidsinnsatsen er god, men det er av andre årsaker enn de forventninger som var lagt til grunn.

For de fjernledete ansatte er det lite av forventningene til funn som blir synliggjort. De ansatte arbeider og får unna oppgavene, selv om det fra deres del er noe ”tyngre” å holde intensiteten oppe. Hvis den første forventningen hadde blitt innfridd, ville det ha betydd at de fjernledete ansatte ville ha hatt en dårlig arbeidsinnsats. Dette hvis innsatsen skulle avhenge av kontaktgraden med sin leder. Den andre forutsetningen omhandler at ved et svekket arbeidsmiljø og lite med tilbakemeldinger fra lederen, synker arbeidsinnsatsen. Imidlertid viser dataene at de ansatte føler støtte blant hverandre og det er med på å opprettholde en god arbeidsinnsats. For den ansatte som arbeidet alene med sine oppgaver føles dette noe tyngre faglig, men har en generell kollegial støtte gjennom de to andre fjernledete ansatte som hjelper på situasjonen.

Teorien bak den ledelsesstyrte medarbeider forteller om en ansatt som gjør det arbeidet denne blir satt til, men tar ikke initiativ til ny oppgave. Denne medarbeideren ønsker oppfølging og mer tilrettelegging fra sin leder. Arbeidsinnsatsen henger sammen med lederens tilstedeværelse. Ingen av de stedlig ledete bekrefter at innsatsen blir høyre hvis lederen er mer til stede, derimot ønsker de mer oppfølging. Det samme er det for de fjernledete, hvor de ønsker mer oppmerksomhet fra sin leder, men til tross for uteblivelse av oppmerksomhet, mener de arbeidsinnsatsen er på et forsvarlig nivå for å komme i mål med oppgavene. For den ene ansatte som arbeidet med sine oppgaver alene, lå det i grenseland før det kunne begynne å gå utover arbeidsinnsatsen. Dette fordi den ansatte var mye ”isolert” over lengre tid med sine oppgaver. Med lite tilbakemeldinger kan være vanskelig å holde ”trykket” og ”gløden” opp over lengre tid. De ansatte mener at tilbakemelding fra sin nærmeste leder er viktigst, til tross for dialog og tilbakemeldinger fra fagledere. De stedlig ledete er samlokalisert med sin leder, men mener at lederen blir veldig mye ”borte” for dem, når arbeidet med oppgavene starter. Det er ikke noe i funnene som viser at lederen tilrettelegger for de oppgaver som skal gjøres. Det er mer en tildeling av oppgaver, resten av diskusjonen tas i samarbeid med andre ansatte og fagledere.

Det virker motiverende for de ansatte hvis de får tilbakemeldinger på sitt arbeide. Både for de fjernledete (kanskje spesielt disse) og de nærledete var det lite med tilbakemeldinger. Alle de ansatte vektla sterkt et ønske om mer tilbakemelding fra sin leder. Det kunne ha bidratt til en ytterligere arbeidsinnsats, men det er ikke noe som kan fastslås. Imidlertid er det er en klar motivasjonsfaktor å få tilbakemelding og anerkjennelse av sitt arbeid.

Totalt sett er det lite av det tilgjengelige datamaterialet som finnes som kan kobles mot den ledelsesstyrte medarbeider.

Både for de fjernledete og de stedlig ledete er det lite med treff både mot den vestre og høyre siden i tabellen. Veldig mye av årsaken til ligger nok i de ansattes arbeidsmoral som kan tyde på å være god. For på mange måter ligger det til ”rette” for at tabellen skal slå inn, fordi det er så lite med kontakt med lederen i det daglige, men funnene og de ansatte signaliserte ikke noe i den retningen som vises i tabellen.

For de fjernledete sin del kan man ikke si helt sikkert om det ville ha økt sin arbeidsinnsats om deres leder hadde hatt jevnlig treff med sine fjernledete ansatte, herunder kunne ha diskutert arbeidet med tilbakemeldinger. Det ville åpenbart i dette tilfelle vært en fordel, men ville ikke nødvendigvis ha medført til økt innsats. Dette fordi de ansatte virker å ha såpass god moral til tross for manglende oppfølging, slik at det kanskje ikke er så mye mer ”innsats” å gå på. Et annet moment å reflektere over vil være hvis en slik arbeidsmessig situasjon vedvarer over tid, så kan bli mer problematisk for de stedlig ledete også. Deres fordel er at de er flere å støtte seg på og blir det for ”galt” kan de be om en samtale med lederen sin.

5.2.3 Arbeidsmiljø

Forventninger som kan relateres til arbeidsmiljø, fra den ledessøkende medarbeider side, er oppsummert i tabellen under.

Tabell 5.2.3

FJERNLEDELSE	STEDLIG LEDELSE
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsmiljøet er viktig. Lederen har en sentral rolle. • Ut fra det rammes arbeidsmiljøet fordi lederen er mindre tilstedeværende. • Kontakten mellom leder og ansatte er ikke slik den skulle ha vært. Dette rammer sosialisering, samvær etter jobben, andre velferdstiltak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grunnet lederens tilstedeværelse får man et godt arbeidsmiljø. Det sosiale miljøet er veldig bra. • Velferds og andre sosiale aktiviteter bygger opp under et godt sosialt miljø og økt trivsel.

Funn:

Både de fjernledete ansatte og de stedlig ledete ansatte er enig om at samlokalisering med lederen er viktig med hensyn på et godt arbeidsmiljø. De ansatte som er fjernledet følte at de ble overlatt til seg selv. Selv om de var med på fredagskaffe følte de over tid at det ble en økende avstand mellom dem og de stedlig ledete. Det til tross for at de hadde vært tidligere kollegaer og organisatorisk plassert under samme leder. De fjernledete ansatte opplevde lite kontakt med den organisasjonen de tilhørte.

Datamateriale og funn bekrefter at for de fjernledete sin del, blir arbeidsmiljøet svekket ved liten kontakt med leder. Selv om de ansatte prøver å gjøre det beste ut av situasjonen, føler de over tid at de eksisterer mer i sin egen verden. Hovedbudskapet fra de som er fjernledet er at de føler at arbeidsmiljøet er blitt dårligere, sosiale tiltak og velferdstiltak er fraværende. Det svekker arbeidsmiljøet.

De ansatte som er stedlig ledet føler at de har et godt arbeidsmiljø. De samlokalisert med sin leder. Lederen er ikke så synlig i det faglige, men bidrar mer med sosiale tiltak. Men samtidig legger de til at trenden i arbeidsmiljøet er litt nedadgående. Dette fordi kontakten med lederen er mindre. En grunn til den mindre kontakten kan relateres til lederen. En leder kan gå fra å være mer relasjonsorientert til å være mer oppgaveorientert. Dette ble nevnt som et moment som kunne innvirke på de ansatte arbeidsinnsats og kan og innvirke på arbeidsmiljøet.

Endringer hos lederen kan være et resultat av krav og forventninger fra høyere hold i organisasjonen. Organisasjonene også offentlige, blir mer forretningsorienterte med de følger og endringer det får for organisasjonen.

Hvis lederen ikke er tilstedeværende, vil arbeidsmiljøet bli svekket? Alle ansatte mener at lederens tilstedeværelse har mye å si for et godt arbeidsmiljø. Samtidig er det et godt samhold mellom de ansatte. Døren står alltid åpen for en kollega som ønsker å ha noen å snakke med. Flere av de stedlig ledete mener at lederen er konfliktdempende og kan ta tak i situasjoner hvis det skulle være nødvendig. De som er stedlig ledet synes de har en relativt bra arbeidssituasjon. De legger til at de synes sine tidligere kollegaer som nå er fjernledet har liten kontakt med sin leder og deres nye organisasjon. I tillegg er det blitt en avstand mellom de fjernledete og de stedlig ledete ansatte. Hvorfor det er blitt slik er noe usikkert, men en årsak kan være at de ansatte er organisatorisk atskilt og av den grunn ikke har noe med hverandre å gjøre faglig sett. Dette er noe som bekreftes av de som er fjernledet. De følte etter hvert at det ble mer vi og dem.

Blir arbeidsmiljøet svekket hvis det er ingen samlokalisering med sin leder? For de fjernledete ansatte sin del er svaret helt klart ja. De fjernledete seg i mellom har et godt arbeidsmiljø.

Derimot er arbeidsmiljøet mot leder og organisasjon svekket. Ut fra de svarene til informantene kunne mye ha vært bedre hvis den verbale kontakten hadde vært tilstede. Det ville styrkende for arbeidsmiljøet. Tross situasjonen virker det som de ansatte er i god stand til å arbeide selvstendig, og bli ferdig med oppgavene i rett tid. Felles for dem er den manglende tilbakemelding på anerkjennelse av det arbeidet som de utfører. Herzberg sin tofaktorteori kan være interessant å trekke frem (Kaufmann og Kaufmann 2003). Teorien vektlegger de sosiale prosessene som omhandler jobbtilfredshet. Men for å komme dypere inn i forståelsen må det sees på hva selve arbeidet består i. I korthet brytes jobbtilfredshet ned til enkelte faktorer. Dette er noe som er viktig, fordi de ansatte signaliserer at noen deler av jobben er de tilfreds med, mens andre deler igjen ikke er så bra. Videre er de er positivt innstilt til arbeidet og vil komme i mål med det til de fastsatte frister. Faglige utfordringer sørger for en faglig utvikling i positiv retning. Derimot er de mye mindre fornøyd med tilbakemelding på det utført arbeid.

Funnene viser at de stedlig ledete setter pris på at lederen er tilstedeværende, og at det bidrar til et bedre arbeidsmiljø. Noen av de som var fjernledet var redd for hvis lederen ble for lite synlig, kunne andre dra nytte av det og derved prøve å gjøre seg til en slags leder. Det kunne være konflikt skapende.

Funnene viser at for de fjernledete er det en situasjon som har en noe negativ utvikling. De ansatte føler seg alene, de er ikke med på noe sosiale tiltak som deres del av organisasjonen arrangerer. De er gitt å være med sine tidligere kollegaer. Det kan virke som at lederen for de fjernledete mener de sosiale tiltakene blir ivaretatt gjennom deres gamle arbeidsplass, men dette er bare en antakelse.

5.3 Avhandlingens påstander

Denne avhandlingen sin problemstilling er koblet sammen med de seks påstandene, som igjen er forbundet med de tre avhengige variablene. Det er arbeidets art, ansattes arbeidsinnsats og arbeidsmiljø. Til hver av disse påstandene er det knyttet to påstander. Analysen vil kunne gi et bidrag til om man kan bekrefte eller avkrefte avhandlingens seks forskningspåstander. Ut fra det kunne gi et svar på om det er noen forskjell på stedlig ledelse og fjernledelse.

5.3.1 Påstandene om arbeidets art

Den første påstanden omhandler arbeidets art, og det tas utgangspunkt i at ved stedligledelse er behovet for tetter samarbeid mindre og større ved fjernledelse, relatert til oppgaveløsning.

Påstanden er:

Påstand 1: Ved nærledelse er behovet for tettere samarbeid og kommunikasjon mye mindre relatert til oppgaveløsning.

Ved fjernledelse er behovet for tettere samarbeid og kommunikasjon mye større relatert til oppgaveløsning.

For de nærledete informantene kan denne påstanden avkreftes. De ansatte mener det er en stor fordel å være samlokalisert med sin leder. Om de ikke har daglig kontakt, så er det kontakt flere ganger i uken. Kontakten omhandler både oppgaver, oppgaveløsning og framdrift i arbeidet. Det må imidlertid legges til at informantene ikke er avhengig av lederen for å få utført sitt, de finner mye faglig støtte hos hverandre. Samtlige informanter sier de styres av mange frister, men samtidig har de både frihet og ansvar.

Funnene er noe overraskende. Dette fordi de ansatte arbeider i et stort faglig miljø hvor de kan hente mye hjelp fra hverandre ved behov. De som er stedlig ledet synes det er veldig bra å ha lederen i nærheten til å støtte seg på, spesielt i ”vanskelige” saker. Samtidig uttrykker de at de må oftere støtte seg på hverandres kunnskap fordi lederen ikke har de nødvendige detaljkunnskapene. Informantene la til at ”før i tiden” var det mer vanlig at de ansatte tok kontakt med sin leder når man trengte hjelp. Nå er det mer en overordnet støtte som søkes, den detaljerte fagkunnskapen innehar man selv eller innhentes hos kollegaer. Jeg sitter med en følelse at hverdagen er blitt slik at de ansatte er mer en ledelsessøkende medarbeider relatert til den overordnede støtten. For så og bli mer en autonom medarbeider, som selv har den nødvendige kunnskap for å arbeide med de oppgaver man er satt til å løse.

For de fjernledete er det annerledes. De ønsker kontakt og mye mer samarbeid med sin leder. De er lite tilfreds om ikke frustrert over det manglende samarbeidet de har med sin leder. Det er noe usikkert hvorfor det er slik. En teori kan være at deres leder mener de innehar den kunnskap de må ha for å løse sine oppgaver og derved trenger det ikke å være så mye kontakt utover oppgavefordelingen. I tillegg har de fjernledete en viss kontakt med fagleder og diskuterer oppgavene noe med denne. Selv om de fjernledete arbeider selvstendig med sine

oppgaver, ønsker tilbakemelding og mer oppmerksomhet på det arbeidet de utfører. Noen tilbakemeldinger og diskusjoner kanaliseres gjennom fagleder, men dette blir ikke godt nok for de fjernledete, de vil ha sin leder mye mer synlig enn hva som er tilfelle. Så konklusjonen er at de fjernledete ønsker en mye mer dialog og bedre muligheter til å kommunisere med sin leder på.

Påstand 2 under arbeidets art omhandler prosess og autonomi og hvordan forholdet er mellom disse.

Påstanden er:

Påstand 2: Ved å være nærledet, blir det mer prosesstilnærming leder – ansatt.

Ved å være fjernledet, blir den ansatte mer autonom.

I en prosess får man tildelt oppgaver fra sin leder. Oppgavene og oppgaveløsningene blir fulgt opp av lederen. Dette mener jeg langt på vei stemmer gjennom min empiri. Om de ikke har daglig kontakt med sin leder, så er det kontakt flere ganger i uken, spesielt mye kontakt når frister på gitt arbeidsoppgaver skal overholdes. Det er mye oppgavediskusjoner med lederen, selv om dette til dels har dreid seg mer mot et overordnet perspektiv. Men samtidig er det innslag av autonomi i arbeidet fordi de ansatte har mye kunnskap og kan arbeide mye på egenhånd. Derimot kan arbeidet til de fjernledete relateres mot autonomi, dette fordi de arbeider stort sett hele tiden uten innblanding fra sin leder. Det eneste er som nevnt noe kontakt med fagleder. Den eneste kontakten de fjernledete har er når de får nye oppgaver. Man kan tolke det dit at de fjernledete har mye frihet og ansvar og at fjernledelsen bidrar til mer autonomi knyttet til de fjernledetes arbeid. På bakgrunn av dette mener jeg min empiri kan bekrefte påstanden.

5.3.2 Påstandene om ansattes arbeidsinnsats

Påstanden som er koblet mot arbeidsinnsats omhandler fjernledete som vil vise at oppgavene blir gjort og stedlig ledete som mer føler lederens tilstedeværelse som vist press i oppgaveløsningen.

Påstanden er:

Ansatte som er fjernledet vil ta ansvar og vise at de utfører de rette oppgavene uten stedlig ledelse og uten press.

Ansatte som er samlokalisert med sin ledelse gjør oppgavene rett, men kan føle det mer som et press, at oppgavene skal utføres innen en gitt tidsperiode.

Det var ingen ting som tydet på at de fjernledete ansatte bevisst vil vise sin leder og resten av organisasjonen at de fikk unnagjort de oppgaver som ble pålagt dem. Ut fra samtaler og de data som er innsamlet virket det mer at de utførte sine oppgaver, uavhengig om lederen var tilstedeværende eller ikke. De ansatte er i stand til å løse oppgavene selvstendig og har i tillegg en viss dialog med faglig leder. En årsak til lite med tilbakemeldinger kan skyldes at arbeidet er utført på en god måte.

Den delen av påstanden som retter seg mot de stedlig ledete stemmer noe. Virksomheten har i perioder av året press på seg til å bli ferdig med visse oppgaver. I denne perioden vil leder være noe mer fremtreden i krav om at oppgavene må bli ferdige i rett tid. Utover det følte de ansatte lite press fra sin leder, tvert om var lederen mye mer i bakgrunnen.

Neste påstand om ansattes arbeidsinnsats var slik:

De ansatte i en fjernledet avdeling vil vise for resten av organisasjonen at de har en stor arbeidsinnsats, til tross for mindre kontakt med lederen.

De som er samlokalisert med sin leder føler at arbeidsinnsatsen er stor, fordi lederen er der hele tiden.

Påstanden kan på mange måter tilbakevises. Det er ikke noe i datamaterialet som bygger opp under denne påstanden. Dette fordi de fjernledete som nevnt uansett ville ha arbeidet for å få unna de pålagte arbeidsoppgaver. Funnene viste ikke noe spesifikt at nå skal vi virkelig vise de andre i organisasjonen at vi får oppgavene løst. De fjernledete ønsket mer kontakt med resten av organisasjonen, men ikke for å vise hvor ”gode” de var. Det var mer for å føle tilhørighet og kunne ha et faglig samarbeid med flere. For de stedlig ledete var det ikke avgjørende om man var samlokalisert med lederen. Oppgavene ble løst. Det var som nevnt tidligere at i enkelte perioder var lederen mer frampå for å sjekke at man fikk gjort ting til rett tid. Informantene selv mente de fikk unna de oppgavene de skulle gjøre, hadde det blitt noe stort etterslep ville dette ha slått tilbake på dem selv og det hadde kanskje blitt mye overtidsarbeid for å ta igjen det tapte. En grunn til manglende kommunikasjon mellom de fjernledete og deres leder kan vær det faglige nivået. Lederen har ikke samme

spisskompetanse, denne blir mer diskutert med fagleder. Samme forhold finnes mellom de stedlig ledete og deres leder.

5.3.3 Påstandene om arbeidsmiljø

Den første påstanden om arbeidsmiljø ser på viktigheten av samlokalisering med sin leder.

Påstanden er:

Et godt arbeidsmiljø henger mye sammen med at man er samlokalisert med sin leder.

Ansatte som har lite samlokalisering med sin leder kan over tid føle at arbeidsmiljøet er svekket.

På bakgrunn av de funn som er gjort gjennom innsamlede data, mener jeg denne påstanden stemmer. Spesielt de som var fjernledet mente at samlokalisering med sin leder hadde stor betydning for arbeidsmiljøet. De grunnla det med den erfaring de hadde hatt med stedlig leder og når de var fjernledet. De mente at arbeidsmiljøet ble helt klart påvirket i positiv retning ved at lederen var til stede. De mente at lederen var et bindeledd for samholdet i organisasjonen. Slik det var nå følt de fjernledete seg ikke bare distansert fra sin leder, men de følte også at de slet med å bli kjent med og tilhørigheten til resten av organisasjonen. De som var stedlig ledet var entydige på at lederens tilstedeværelse hadde mye å si for arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljø er noe som oppfattes individuelt. Her var alle de ansatte klare på at lederens tilstedeværelse var viktig, eksempelvis kunne det være konfliktdempende å ha lederen i nærheten. De ansatte ga gjennom en bred plattform ulike innspill på hvorfor de mente at arbeidsmiljøet hang sammen med lederens tilstedeværelse. Funnene viser at fjernledelse virker inn på arbeidsmiljøet.

Avhandlingens siste påstand omhandler lederens aktive rolle for et godt arbeidsmiljø.

En synlig og tilstedeværende leder arbeider aktivt for et godt arbeidsmiljø.

En leder som har ansvar for ansatte plassert et annet geografisk sted, bidrar mindre til et godt arbeidsmiljø.

Funnene delvis bekrefter denne påstanden. De stedlig ledete som var samlokalisert med sin leder mente at lederen ikke arbeidet særlig aktivt for et godt arbeidsmiljø. Men tilstedeværelsen i seg selv hadde en klar positiv innvirkning. Lederen var tilgjengelig, eksempelvis hvis de ansatte selv kom på ting de mente var bra for arbeidsmiljøet. De ansatte

som var fjernledete var entydige på at deres leder ikke bidro til noe som helst vedrørende arbeidsmiljøet. Som en av de fjernledete sa det, engang jeg var syk fikk jeg en telefon fra min leder som lurte på hvordan det stod til. Det var vel og bra, men utover det var lite lederen til de fjernledete bidro aktivt for et godt arbeidsmiljø. Som omtalt tidligere hang nok det noe sammen med at de fjernledete var samlokalisert med sine tidligere kollegaer og gjennom det deltok i en viss grad vedrørende sosiale aktiviteter. På bakgrunn av det kan det derfor tenkes at lederen for de fjernledete mente at interessene for de fjernledete ble ivaretatt. Men det er bare en antakelse, det er ikke noe i datamaterialet som bekrefter det.

6 AVSLUTNING – NOEN REFLEKTERENDE TANKER OM FJERN- OG STEDLIG LEDELSE

I det avsluttende kapittelet vil jeg prøve å samle de reflekterende tanker som har oppstått gjennom arbeidet med avhandlingen. Jeg vil prøve å samle og strukturere trådene for å prøve å gi et svar på avhandlingens problemstilling, som er *Fjernledelse – stedlig ledelse; i hvilken grad er det forskjell på disse ledelsesformene og virkningene av disse måter å lede på?*

De funnene som etter mitt skjønn er de viktigste, vil bli knyttet mot avhandlingens teoretiske modeller. Videre knyttes refleksjonene til litteraturen som omhandler ulike former for ledelse, herunder også fjernledelse. Det har etter hvert blitt mer teori om fjernledelse. Hva så med de ansatte og deres forhold til de to ledelsesformene? Et spørsmål i denne sammenheng vil være, hvor stort behov er det for ledelse og hva skal ledelse bidra med? På bakgrunn av dette vil jeg se nærmere på ledelsesformene fjernledelse og stedlig ledelse og hvorvidt og eventuelt i hvilken grad de to ledelsestypene nærmer seg hverandre

6.1 Fjernledelse – Stedlig ledelse, er det noen forskjell?

Relatert til de innsamlede data så viser funnene at det er forskjeller mellom fjernledelse og stedlig ledelse. Selv om det er benyttet kvalitativ metode med et lite utvalg, så viser funnene forskjellene i ledelsesformene. Problemstillingen i denne avhandling dreier seg om det er noen forskjell i de to ledelsesformene og virkningen av disse måter å lede på, og det mener jeg blir synliggjort gjennom de innsamlede data. I denne avhandlingen er det blitt fokusert på de ansatte som er fjernledet og de ansatte som er stedlig ledet.

Hvor ligger så forskjellen? De ansatte som ble fjernledet hadde mye mindre kontakt med sin leder. Til tross for teknologiske hjelpemidler blir ikke kontakten den samme. Det betyr at de som blir fjernledet må kunne arbeide relativt mye selvstendig. Som flere ganger nevnt

tilkjennega de fjernledete et sterkt ønske om en mye mer synlig leder. Bakgrunnen for det var mer de ansattes klare ønske om tilbakemelding på det arbeidet de utførte, enn behovet for å diskutere faget. De ansatte mente de var i stand til å løse oppgavene på egenhånd, i tillegg hadde de til en viss grad faglig leder å støtte seg til, selv om de ikke var samlokalisert med faglig leder. Dataene som er innsamlet bekrefter dette, behovet for kontakt med lederen baserer seg mye om å få tilbakemelding på det arbeid som er utført. Det er viktig i forbindelse med fjernarbeid at forholdene legges til rette, slik at de ansatte kan jobbe selvstendig med oppgavene. Lederen har heller ikke mulighet til å følge opp og kontrollere de ansatte hele tiden, slik lederen kan utøve overfor de stedlig ledete ansatte. Kunnskap og kompetanse er ofte høyt, slik at de ansatte er i stand til å løse oppgavene på egenhånd.

De stedlig ledete innehar kunnskap og kompetanse på sine fagfelt og kan arbeide selvstendig med sine oppgaver. Det som er interessant er at de nærledete ga inntrykk av at de opplevde mindre kontakt med sin leder nå enn hva de gjorde tidligere. De stedlig ledete følte at de fikk brukt sin kunnskap og de samarbeidet godt seg imellom. Kunnskapen ble synliggjort gjennom det produktet de leverte. Fagmessig hadde de nok av interessante og faglige utfordringer å velge i, slik at de fikk anvendt sin kunnskap. De stedlig ledete mente at lederen ble ”borte” når dagsorden var satt. En teori her kan være at ledere er blitt mer oppgaveorientert og mindre relasjonsorientert. Dette fordi det er virksomhetens resultater som teller. Selv om det er forskjeller i ledelsesformene mener jeg på bakgrunn av dette at fjernledelse og stedlig ledelse som ledelsesformer nærmer seg hverandre. Lederne er blitt mer resultatorienterte, for de fjernledete betyr det nesten ingen kontakt med sin leder. For de stedlig ledete er det mindre kontakt, men de har muligheten til å oppsøke lederen.

I utgangspunktet er jeg av den oppfatning at de ansatte som er fjernledet, har en større selvstendighet enn hva som er tilfelle med ansatte som er stedlig ledet. I dette tilfellet føler jeg at både fjernledete og stedlig ledete er like selvstendig. Dette fordi den daglige arbeidssituasjonen på mange måter er lik. De oppgaver som det skal arbeides med kommer i grove trekk fra lederne, selv om de ansatte har en viss påvirkningskraft. Derfra og til oppgaven er gjort er det for det meste selvstendig arbeid hele tiden. Selv om de stedlig ledete er samlokalisert med sin leder, så er lederen veldig lite anvendt som støttespiller. Riktignok har de stedlig ledete den fordel at de kan henvende seg til leder, men ut fra samtale med dem var det lite benyttet. Colbjørnsen (2001) mener at ansatte som har lite med sin leder å gjøre, utøver selvledelse. Dette fordi ansatte har den nødvendige kompetansen som må til for

å løse de oppgaver de er satt til. I tillegg utøver de evne til å se hva som må gjøres. Ut fra de data som er tilgjengelig er dette høyst relevant både for de stedlig ledete og de fjernledete. På bakgrunn av dreining fra relasjonsorientert til oppgaveorientert, legges det mer til rette for selvstendig arbeid. Arbeidssiden forventer at arbeidstakerne skal kunne jobbe mer selvstendig i sin oppgaveløsning og at det i seg selv skal være motiverende. I mange virksomheter er nok oppfatningen den at leder følger opp sine ansatte mye mer enn hva som er tilfelle med de som er fjernledet. Det kan skape et inntrykk at de stedlig ansatte vil være mindre selvstendige og mer avhengig av sin leder, mens de fjernledete ansatte derimot utvikler mer selvstendighet. Ut i fra funnene mener jeg at både de fjernledete og de stedlig ledete utvikler mer selvstendighet. Dette fordi de ansatte innehar kunnskap og kompetanse til å løse oppgavene i en oppgaverelatert hverdag. Nå kan det være mindre forskjeller mellom fjernledete og stedlig ledete. Denne konklusjonen kolliderer med andre masteroppgaver som viser til delvis motsatt resultat. I Udnæs sin masteroppgave (2010) konkluderer hun med at fjernledelse fremmer selvstendighet, mens stedlig ledelse hemmer selvstendighet.

Arbeidsmiljø har en viktig rolle. Spesielt for fjernledete. De fjernledete er på samme arbeidssted som før og samlokalisert med sine tidligere kollegaer. Sosiale sammenkomster er sammen med tidligere kollegaer. De fjernledete har minimalt kontakt med sin leder og lite kontakt med sin egen organisasjon. Selv om de fjernledete mener at de får oppgavene unna, påpeker de selv at arbeidsmiljøet er blitt svekket for deres del. Blant annet oppstår det over tid ”avstand” til tidligere kollegaer. De stedlig ledete merker de at de tidligere kollegaene kunne hatt det bedre på det medmenneskelige området og mer kontakt med leder og organisasjon. Samtidig mente en av de stedlig ledete at grunnet stadige omorganiseringer og nye arbeidskrav, så hadde deres arbeidsmiljø og blitt noe svekket. Funn gjennom innsamlede data viser at arbeidsmiljøet påvirker ansatte som er stedlig ledet og fjernledet i like stor grad.

Ledere påvirker arbeidsmiljøet og påvirkningen kommer som et resultat av ulike faktorer. Det kan eksempelvis være daglig tilstedeværelse, kontrollvirksomhet mot de ansatte, sosiale tilstedninger eller at lederen har liten kontakt med sine ansatte. Om lederen er en avgjørende faktor for et godt eller dårlig arbeidsmiljø kan nok i mange tilfelles diskuteres. Mine data viser at lederen har en viktig rolle med hensyn til arbeidsmiljøet som vil være en sentral faktor.

Alle de ansatte signaliserte et sterkt behov for mer oppfølging og ikke minst mer tilbakemelding fra sin leder. Selv om de arbeider selvstendig går det igjen som en rød tråd

hele tiden at tilbakemeldingen er få, for ikke si helt borte, sistnevnte spesielt for de fjernledete ansatte. En hypotese som hadde vært ønskelig å teste ut var; hvis de ansatte fikk de nødvendige tilbakemeldingene, ville de da være fornøyd med bare administrative retningslinjer? Slik at de på den måten kunne vise til at de ikke var så avhengig av lederen faglig sett. Det vil bety at på den ene siden kunne arbeide selvstendig med sine oppgaver og løse dem uten særlig innblanding fra sin leder, men når oppgaven er utført vil de ha lederen på banen for å kunne gi en ønsket tilbakemelding på det arbeidet som er utført. Jeg har ikke dekning for å si at det er slik, men sitter med en følelse at så lenge oppgavene er gjort på en god måte vil det være lite med tilbakemeldinger i hektisk oppgaveorientert hverdag.

Oppsummert kan man konkludere med at det er forskjell på fjernledelse og stedlig ledelse. Imidlertid nærmer ledelsesformene seg, og det er ikke bestandig like lett å se forskjell på dem. De ansatte arbeider selvstendig med sine oppgaver, men savner oppfølging og tilbakemelding fra leder. Arbeidsmiljø er en viktig faktor og her er de ansatte samstemte i at leder har en viktig rolle. For de fjernledete ble det over tid noe mer frustrasjon grunnet lite kontakt med leder og organisasjon. Selv om de var samlokalisert med sine tidligere kollegaer hjalp ikke det. På dette punktet mente de at lederen kunne ha bidratt til et bedre arbeidsmiljø for dem. Data viser at arbeidsmiljøet for disse er blitt dårligere etter at de ble fjernledet. Ut i fra avhandlingens teoretiske modeller, mener jeg at både de stedlig ledete og de fjernledete ansatte mer beveger seg mot å være en autonom medarbeider. De aller fleste funn tyder på dette.

6.2 Fjernledelseslitteratur

Fjernledelse er for mange virksomheter godt integrert. Den virksomheten som jeg har sett på har mye fjernledelse i deler av sin organisasjon. Fjernledelse er noe som det blir mer og mer av. Det har etter hvert blitt mer tilgjengelig akademisk litteratur å få tak i på dette området. Imidlertid er mye av ledelseslitteraturen basert på at leder og ansatte er samlokalisert. Dette har endret seg. Organisasjoner ekspanderer, det er mer global virksomhet som gjør at leder og ansatte ikke er samlokalisert. Den tekniske utvikling bidrar til at leder og ansatte har gode muligheter til å kommunisere med hverandre.

Dette til tross, fjernledelse er ikke ukjent. Det er mange ansatte i dag som blir fjernledet. Imidlertid når ordet fjernledelse blir nevnt, tror jeg mange blir usikker på hva det er. For mange er det ordet ledelse som benyttes uansett om leder og ansatte er samlokalisert, eller

leder og ansatte er geografisk adskilt fra hverandre. Mer informasjon og tilgjengelig litteratur tror jeg kan endre på dette.

En annen sak er at mye av den ledelseslitteraturen som finnes, dreier seg om lederen. Det være seg beskrivelse på hvordan lederen skal være eller hva ledelse innebærer. Forholdet leder - ansatt er lite beskrevet (Udnæs 2010). En del ledelseslitteratur dreier seg om ledelse fremfor styring. Hverdagen i mange virksomheter dreier seg nå mer i en oppgaveorientert retning. Fokuset rettes derved mer mot styring enn ledelse. Fjernledelse i manges øyne er en ledelsesform som betyr mer styring enn ledelse. Det kan være en forklaring på at det ikke er like mye litteratur som omhandler fjernledelse som stedlig ledelse.

6.3 Søkelys på medarbeideren

I denne avhandlingen belyses ledelsesformene fjernledelse og stedlig ledelse, og om det er noen forskjell på ledelsesformene. I denne avhandlingen har søkelyset vært rettet mot de ansatte. Ofte er fokuset rettet mot lederen i ulike ledelsesstudier. Dagens medarbeidere mener jeg er mer fokusert på å kunne se selv hva som skal gjøres og kunne løse sine oppgaver på egenhånd, enn hva som var tilfelle tidligere. Årsaken til det er mer kunnskap på ulike nivåer hos de ansatte. Derfor er de ansatte i mindre grad avhengig av lederen for å se hva som skal gjøres og hvordan oppgaven skal løses. Dette er momenter som det må tas mer hensyn til i kommende ledelsesteorier. I den forbindelse er det viktig å få snudd "trenden" om at fjernledelse er oppfattet som "top-down" til at fjernledelse kan være "bottom up". Derfor er det viktig i ledelseslitteraturen å ha fokus på samspillet mellom leder og ansatt og ikke bare lederens rolle.

Det er delte meninger om fjernledelse som ledelsesform. Noen mener fjernledelse vil bli mer vanlig, mens andre derimot ikke ønsker fjernledelse. De som er negative til fjernledelse bruker ofte kontakthyppheten mellom leder og ansatt som argument. Jeg tror at fjernledelse er noe som vil øke i omfang. Fjernledete ansatte må bli vist tillit og det må tilrettelegges for arbeid og kommunikasjonskanaler mellom leder og ansatte, og at kommunikasjonen utøves begge veier. Samtidig må lederen sette av tid til samkvem med de fjernledete. Det samme vil det være for stedlig ansatte, som på samme måte må vises tillit og at det tilrettelegges for dem. På bakgrunn av dette kan de ansatte arbeide selvstendig i oppgaveløsningen. Funnene viser at det er behov for ledelse. Spørsmål som kan stilles, hva er egentlig lederen sin rolle?

6.4 Lederen sin rolle?

Lederen kan ha ulike roller. Ut i fra mine funn skal det være en person som bistår på et overordnet plan, gir tilbakemeldinger på arbeidet, konfliktdempende og arbeide for et godt arbeidsmiljø. Lederen sin rolle har endret seg en del og vil trolig endre seg enda mer, dette i takt med at flere virksomheter er blitt mer oppgaverelaterte. Samtidig som en del virksomheter beveger seg mer fra ledelse til styring, er det flere som mener at det er på denne måte fjernledelse praktiseres på. I de to neste del avsnittene vil jeg prøve å belyse hva fjernledelse og stedlig ledelse egentlig er.

6.4.1 Fjernledelse hva er det?

Fjernledelse betyr at det er en geografisk avstand mellom leder og ansatte. Fra mitt synspunkt mener jeg at fjernledelse kan være ledelse. Mange mener at fjernledelse er noe som mer heller mot styring, blant annet fordi man ikke kan lede de ansatte direkte eller å ha åpen dialog over bordet med dem. Jeg mener det er fullt mulig å utøve ledelse selv om man er geografisk plassert på forskjellige steder. Det er mye teknologi som hjelper til å ha en god kommunikasjon mellom leder og ansatte. Dette kombinert med jevnlige besøk i de fjernledete avdelingene. Men for en del ledere er ikke dette bestandig like enkelt. I tillegg hvis man ser på Røvik (2007) sin definisjon av ledelse; ”*desentralisert, direkte og dialogbasert påvirkning primært utøvd i en relasjon mellom den enkelte leder og ansatt*”, så kan man ikke si at denne beskrivelsen passer helt for fjernledelse. For mange er dette og langt på vei et signal om mer styring enn ledelse. Fjernledelse vil for mange være et supplement vedrørende ledelsesformen.

6.4.2 Ledelse hva er det?

Røvik (2007) sin allerede nevnte definisjon av hva ledelse er, får stå som en oppklarende tekst for hva ledelse er. For mange når man tenker ledelse så er man samlokalisert med sin leder. Leder og ansatte kan ha jevnlige dialogbaserte møter ansikt til ansikt. Imidlertid trenger ikke det bestandig å bety at det utøves ledelse. I stedet kan dette bety styring og møtene er en arena hvor lederen utdyper overfor de ansatte hva som skal gjøres og i noen tilfeller hvordan. Dette fordi mange virksomheter opptrer mer i oppgaverelatert retning. Årsaken til det kan være både større konkurranse, men også nye krav i fra myndigheter. Men for mange vil ledelse oppfattes på den måten at lederen er der, har samtaler med sine ansatte om hva som skal gjøres og tar den endelige avgjørelse på hva dagsorden blir. I tillegg oppfattes ledelse som tilrettelegging, arbeide for godt arbeidsmiljø og sosiale aktiviteter for å nevne noe.

6.5 Fjernledelse – Stedlig ledelse, er avstanden ”minket”?

Det er fristende å svare ja. Dette fordi ledelsesformene beveger seg i en mer oppgaveorientert retning. De ansatte ”overlates” mer til seg selv. Funn gjennom datainnsamlingen tyder på det. En indikasjon på det er at de stedlig ledete ga så klart uttrykk for at de hadde mindre kontakt med sin leder nå enn hva som var tilfelle tidligere.

Et annet moment som peker i retning av mer ”fraværende” ledere er at både de fjernledete og de stedlig ledete ga tydelig uttrykk for at de ønsket tilbakemeldinger på det arbeid de hadde utført.

Selv om avstanden har minsket mellom ledelsesformene er det forskjeller. Ser man på en nyansatt i en fjernledet avdeling og en nyansatt i en avdeling hvor man er samlokalisert med sin leder, kan opplevelsene oppfattes noe ulikt. Det trenger nødvendigvis ikke være å bli slik. Dette fordi mye henger sammen kommunikasjonen mellom den nyansattes leder og kollegaer.

Et behov for ledelse vil være tilstede uansett hvor faglig dyktig de ansatte er. En grunn er de ansatte som ønsker å vise sin ledelse hva de står for. En annen grunn er at lederen selv vil vite hva de ansatte har fått til, og rapportere denne informasjonen høyere opp i organisasjonen.

Avslutningsvis, fjernledelse er en ledelsesform som øker i omfang. Etter hvert som organisasjonene blir større og deler opp sin virksomhet på flere geografiske steder, bidrar det til at fjernledelse som ledelsesform øker i omfang. Det er ikke gitt at hvert avdelingskontor blir stedlig ledet. Flere tar til orde for at fjernledelse framhever den ansatte fordi det lar den ansatte selv ta mer ansvar. Andre igjen mener det er uheldig med lite direkte kontakt mellom leder og ansatt og at oppfølging – dialog ikke blir så god som den burde være, noe som flere mener blitt mer vanlig også hvor det er stedlig ledelse.

7 LITTERATURLISTE

- Andersen Svein S. "Case – studier og generalisering – Forskningsstrategi og design" (1997).
Fagbokforlaget, Bergen.
- Antonakis, J. & Atwater, L. "Leader distance: A review and proposed theory. *The leadership Quarterly*" (2002).
Vol 13, Issue 6, 673 - 704
- Bakke, J W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri (red.) "Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid"(2001).
Fagbokforlaget, Bergen.
- Barnard, C.I. "The Functions of the Executive"(1968).
Harvard University Press, USA (Orginalutgave 1938
- Colbjørnsen, Tom "Ledere og Lederskap. AFFS Lederundersøkelser" (2004).
Fagbokforlaget, Bergen
- Collinsson, D. "Questions of Distance. Leadership, Sage publications" (2005).
Vol 1, 235 – 250.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. "Organisasjonsteori for offentlig sektor"(2009).
Universitesforlaget, Oslo, 2. utgave.
- Kaufmann Geir, Kaufmann Astrid "Psykologi i organisasjon og ledelse" (2009).
Fagbokforlaget, Bergen
- Napier, B. & Ferris, G.R. "Distance in organizations. *Human Resource Management Review*" (1993).
Vol 3, number 4, 321 – 357.
- Ringdal Kristen "Enhet og mangfold" (2001).
Fagbokforlaget, Bergen.
- Røvik Kjell Arne "Trender og translasjoner – Ideer som former det 21.århundrets organisasjon" (2007).
Universitetsforlaget, Oslo.
- Røvik Kjell Arne "Moderne organisasjoner – trender i organisasjonstenkingen ved årtusenskiftet" (1998).
Fagbokforlaget, Oslo – Bergen
- Selznick, Philip "Lederskap".
Aschehoug forlag (1997).
- Thagaard Tove "Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode" (2002).

Fagbokforlaget, Bergen.

Høst, Tor "*Ledelse - en helhetlig model*" (2009).

Universitetsforlaget, Oslo

Weisband, S. Research Challenges for Studying Leadership at a Distance i Weisband, S. (Eds). "*Leadership at a distance. Research in Technologically – Supported Work*"(2008).

University of Arizona. Lawrence Erlbaum Associates. Taylor&Francis Group. New York.

Yukl, Gary "*Leadership in Organizations*" (2006).

Person Education International, New Jersey.6.utgave.

Doktoravhandlinger / masteroppgaver

Bergum, S. "*Management of teleworkers: Managerial communication over a distance.*" (2009).

Doctoral dissertation, Turku School of Economics, Finland.

Hegghammer, Tone "*Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?*"(2009).

Akademisk avhandling. Universitetet i Tromsø.

Hoel U., Hanna "*Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell?*"(2010).

En studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen.

Akademisk avhandling. Universitetet i Tromsø.

Rapporter / offentlige dokument / annet

Bjørnholt, M. & Heen, H. "*Fjernledelse i Statens vegvesen.*" AFI – notat 1/2007.

Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.

8 VEDLEGG

Vedlegg 1:

INTERVJUGUIDE

Bakgrunn:

- 1. Hvilken stilling innehar du?
- 2. Hvor lenge har du arbeidet i denne stilling?
- 3. Hvor lenge har du vært i virksomheten?
- 4. hvilken utdanning har du?

- **Fjernledelse:**
 - 1. Hva legger du i begrepet fjernledelse?
 - 2. Hva mener du er de største utfordringene med fjernledelse?
 - 3. Hvilke fordeler kan være forbundet med fjernledelse?
 - 4. Hvilke eventuelle ulemper kan være forbundet med fjernledelse?
 - 5. Hvor ofte kommuniserer du med din leder og på hvilken måte?
 - 6. Hvilke krav og forventninger har du til lederen?

- **Stedlig ledelse:**
 - 7. Hva legger du i begrepet stedlig ledelse?
 - 8. Hva mener du er de største utfordringene med stedlig ledelse?
 - 9. Hvilke fordeler kan være forbundet med stedlig ledelse?
 - 10. Kan det være noen ulemper med stedlig ledelse?
 - 11. Hvor ofte er du i direkte kontakt med din leder?
 - 12. Hvilke krav og forventninger har du til lederen?

- **Arbeidets art:**
 - 13. Hvordan vil du stille deg til følgende påstand: ”Ansatte som ikke er samlokalisert med sin leder, har et større behov for kontakt med sin leder”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?

- 14. Hvordan vil du stille deg til følgende påstand: ”Ansatte som er samlokalisert med sin leder i det daglige, har mindre behov for kontakt med sin leder”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?
- 15. Hvordan vil du stille deg til følgende påstand: ”Ansatte som er fjernledet utvikler oftere selvstendighet”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?
- 16. Hvordan vil du stille deg til følgende påstand: ”Ansatte som er samlokalisert med sin leder er mer avhengig av sin leders støtte for progresjon i sin oppgaveløsning”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?
- **Ansattes arbeidsinnsats:**
 - 17. Hva er for deg de viktigste motivasjonsfaktorene i arbeidet?
 - 18. I hvilken grad føler du at du har medbestemmelse over arbeidsdagen din?
 - 19. Hvor mye betyr din leder for din arbeidsinnsats?
 - 20. Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og din leder, føler du at du får en god og begrunnet tilbakemelding på det arbeidet du utfører?
 - 21. Føler du at du ikke blir snakket til, men og snakket med fra din leder?
- **Arbeidsmiljø:**
 - 22. Hva legger du i begrepet ”godt arbeidsmiljø”?
 - 23. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på din arbeidsplass? Sterke og svake sider?
 - 24. Hvordan vil du stille deg til følgende påstand: ”Et godt arbeidsmiljø henger mye sammen med at man er samlokalisert med sin leder”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?
 - 25. Hvordan vil du stille deg til følgende påstand: ”Ansatte som har lite samlokalisering med sin leder kan over tid føle at arbeidsmiljøet er svekket”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?
 - 26. Hvordan vil du stille deg til følgende påstand: ”En synlig og tilstedeværende leder arbeider aktivt for et godt arbeidsmiljø”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?
 - 27. Hvordan vil du stille deg til følgende påstand: ”En leder som har ansvar for ansatte plassert et annet geografisk sted, bidrar mindre til et godt arbeidsmiljø”. Enig – uenig i påstanden, hvorfor?

- 28. Konflikter opptrer på noen arbeidsplasser, mens andre igjen har lite av det. Hva tror du årsaken kan være at konfliktnivået kan variere?
- 29. Hva kan bidra til trivsel og samhold på arbeidsplassen? Hva kan lederen bidra med? Eksempler.

Vedlegg 2: Hvordan spørsmålene i intervjuguiden er rettet opp mot å operasjonalisere forskningspåstandene.

Tabell vedlegg 2

Avhengig variabel	Forskningspåstandene	Intervjuguide til ansatte
Arbeidets art	<p><i>Ved stedligledelse er behovet for tettere samarbeid og kommunikasjon mye mindre relatert til oppgaveløsning.</i></p> <p><i>Ved fjernledelse er behovet for tettere samarbeid og kommunikasjon mye større relatert til oppgaveløsning.</i></p> <p><i>Ved å være nærledet, blir det mer prosesstiltærming leder – ansatt.</i></p> <p><i>Ved å være fjernledet, blir den ansatte mer autonom.</i></p>	Her ble det stilt spørsmål om samarbeid og kommunikasjon, dette knyttet mot oppgaver og oppgaveløsninger. Her henvises det til spørsmål 5, 13, 14 og 15
	<p><i>Ansatte som er fjernledet vil ta ansvar og vise at de utfører de rette oppgavene uten stedlig ledelse og uten press.</i></p> <p><i>Ansatte som er samlokalisert med sin ledelse gjør oppgavene rett, men kan føle det mer som et press, at oppgavene skal utføres innen en gitt</i></p>	Påstanden fokuserer på fjernledete som tar ansvar og stedlig ledete som føler press for å komme i mål. Spørsmål 17,19 og 20 under kategori ansattes arbeidsinnsats.

Ansattes arbeidsinnsats	<i>tidsperiode.</i>	
	<p><i>De ansatte i en fjernledet avdeling vil vise for resten av organisasjonen at de har en stor arbeidsinnsats, til tross for mindre kontakt med lederen.</i></p> <p><i>De som er samlokalisert med sin leder føler at arbeidsinnsatsen er stor, fordi lederen er der hele tiden.</i></p>	<p>Påstanden omhandler ansattes innsats uten leders tilstedeværelse og med leders tilstedeværelse.</p> <p>Spørsmål 18, 19 og 21 under kategori ansattes arbeidsinnsats.</p>
Arbeidsmiljø	<p><i>Et godt arbeidsmiljø henger mye sammen med at man er samlokalisert med sin leder.</i></p> <p><i>Ansatte som har lite samlokalisering med sin leder kan over tid føle at arbeidsmiljøet er svekket.</i></p>	<p>Påstanden fokuserer på arbeidsmiljøet avhengighet av leders tilstedeværelse.</p> <p>Spørsmål 24 og 25 under kategori arbeidsmiljø.</p>
	<p><i>En synlig og tilstedeværende leder arbeider aktivt for et godt arbeidsmiljø.</i></p> <p><i>En leder som har ansvar for ansatte plassert et annet geografisk sted, bidrar mindre til et godt arbeidsmiljø.</i></p>	<p>Denne påstanden ser på leders rolle og mulighet for å arbeide for et godt arbeidsmiljø avhengig av tilstedeværelse. Spørsmål 26 og 27 under kategori arbeidsmiljø.</p>