



Universitetet
i Stavanger

**Fjernledelse kontra nærledelse:
Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler.**

- *En kvalitativ studie av kommunikasjon, psykologiske kontrakter og ledelsesstiler i fjernledelse sammenlignet med nærledelse.*

Masteroppgave i Endringsledelse

Av: Andreas Nikolai Presthus (3031) & Morten Hagen Blokkdal (3046)

15.06.2018

Institutt for medie- og samfunnsfag

Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Våren 2018

FORFATTER: Andreas Nikolai Presthus & Morten Hagen Blokkdal

VEILEDER: Einar Brandsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

**Fjernledelse kontra nærledelse:
Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler.**

EMNEORD/STIKKORD: Fjernledelse, nærledelse, ledelse, psykologiske kontrakter, forventninger, forpliktelser, kommunikasjon, transaksjonsledelse, laissez-faire-ledelse og transformasjonsledelse.

SIDETALL: 88 (Inklusiv litteraturliste og vedlegg).

STAVANGER

.....
15.06/2018

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å kunne bidra til mer kunnskap om kommunikasjon, psykologiske kontrakter og ulike lederstiler i fjernledelse sammenlignet nærledelse. Det teoretiske rammeverket har i hensikt å belyse ulike sider ved problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kommunikasjonen har endret seg etter at vi fikk nye kommunikasjonskanaler. Med tanke på psykologiske kontrakter vil dette kunne påvirke hvilke forpliktelser og forventinger lederen og medarbeiderne har til hverandre. Til slutt har vi brukt ulike teorier om transaksjonsledelse, laissez-faire-ledelse og transformasjonsledelse for å se hvilke lederstiler som preger fjernledelse og nærledelse.

Denne studien har hatt en kvalitativ tilnærming, hvor det benyttes et eksplorerende forskningsdesign. Vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer med ulike intervjuobjekter i Direktoratet for forvaltning- og IKT (Difi). I tillegg ble det besvart et hjelpeskjema etter hvert intervju, slik at vi fikk mer informasjon på kort tid.

I drøftelsen og resultatene synes det at kommunikasjon og informasjon i fjernledelse påvirkes i liten grad sammenlignet med nærledelse. Av resultatene trekkes det frem at kommunikasjonskanalene som brukes i fjernledelse kan føre til at kommunikasjonen blir mer formell. Det kan derfor være nødvendig med tydelighet i kommunikasjonen for å skape en trygghet i relasjonen mellom lederen og fjernmedarbeiderne. Det viser seg at for å få informasjon er det mer viktig med tilgjengelighet, enn at lederen er tilstede på samme lokasjon. Når det gjelder de psykologiske kontraktene blir de i likhet med kommunikasjonen og informasjonen påvirket i liten grad sammenlignet med nærledelse. Resultatene peker mot at individuelle forskjeller påvirker forpliktelsene og forventingene mer enn det fjern- og nærledelse gjør.

Lederne ser ut til å velge samme lederstil enten de er i rollen som fjern- eller nærleder. Dette bekreftes gjennom svarene deres i hjelpeskjemaet. Hvilken stil som praktiseres synes mer situasjons- og individuelt betinget enn om medarbeideren er fjern. Selv mener lederne at transformasjonsledelse best beskriver deres praksis ovenfor begge medarbeidergruppene. Vi hadde en antakelse om at fjernmedarbeidere i høyere grad enn nærmedarbeidere ville oppleve transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse. Dette stemmer for transaksjonsledelse, men bare til en viss grad for laissez-faire-ledelse.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en lang utdannelse for oss. Det har vært en lærerik og spennende tid med ulike utfordringer. Vi har mange som fortjener en takk for å ha hjulpet oss gjennom denne oppgaven.

Vi vil starte med å takke vår veileder Einar Brandsdal. Takk for gode råd, støtte og innspill som du har gitt oss i dette semesteret. Vi er veldig takknemlig for all tiden du har brukt på vår oppgave.

Vi vil takke Difi og alle intervjuobjektene som lot seg intervju til vår oppgave. Uten dere ville denne masteroppgaven aldri vært mulig.

Vi må takke venner og familie som har motivert gjennom alle årene med studier, slik at vi kunne fullføre denne oppgaven. Vi takker spesielt Sigrid Estil for å all hjelp og tålmodighet når vi har jobbet i Stavanger, og Aurora Bråss Løken for å være en viktig støttespiller. En takk til alle dere som har lest korrektur og gitt oss tilbakemelding.

Helt tilslutt vil vi takke hverandre for samarbeidet.

Stavanger, 10. Juni 2018

Andreas Nikolai Presthus & Morten Hagen Blokkdal

Innhold

Sammendrag	iii
Forord	iv
1.0 Innledning	3
1.1 Tema	3
1.2 Problemstilling	5
1.3 Oppgavens oppbygning	6
2.0 Difi	7
3. Teori	9
3.1 Ledelse	9
3.2 Nærledelse og fjernledelse	12
3.3 Tillit	13
3.4 Kunnskapsmedarbeidere	13
3.5 Kommunikasjon	14
3.6 Den psykologiske kontrakten	17
3.7 Lederstiler	22
3.8 Situasjonsteori	26
3.9 Selvledelse	27
4. Metode	28
4.1 Det kvalitative forskningsdesign	28
4.2 Intervju	29
4.3 Utvalg og aktuelle intervjuobjekter	30
4.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	31
4.5 Etikk	35
4.6 Styrker og svakheter med vår metode	35
5.0 Resultater	37
5.1 Erfaringer med fjernledelse og nærledelse	37
5.2 Kommunikasjonen i leder-medarbeiderrelasjonen	38
5.3 Kommunikasjonskanaler og deres begrensninger	40
5.4 utfordringer i leder og medarbeiderrelasjonen	42
5.5 Kompetanse og motivasjon	44
5.6 Den psykologiske kontrakten mellom leder og medarbeider	44
5.7 Situasjonsbestemt ledelse og autonomi i arbeidet	47
5.8 Lederstiler	48
6.0 Drøftelse	56

6.1 Forsknings spørsmål 1: Hvordan blir kommunikasjonen og informasjonen påvirket i fjernledelse kontra nærledelse?	56
6.2 Forsknings spørsmål 2: Opplevs den psykologiske kontrakten ulikt i fjernledelse kontra nærledelse?	64
6.3 Forsknings spørsmål 3: Vil transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse dominere på bekostning av transformasjonsledelse i fjernledelse kontra nærledelse?	68
7.0 Avsluttende oppsummering, begrensninger og videre forskning	76
7.1 Fjernledelse - nærledelse, er det noen forskjell?	76
7.2 Begrensninger og videre forskning	77
Litteraturliste	79
Vedlegg:	83
Vedlegg 1: Intervjuguide	83
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	86
Vedlegg 3: NSD	87
Vedlegg 4: Hjelpeskjema	88

1.0 Innledning

1.1 Tema

Bakgrunn

Tidlig i masterstudiet fanget temaet fjernledelse vår interesse. Fjernledelse er ledelse over distanse som innebærer at lederen og medarbeiderne er på to ulike geografiske lokasjoner (Hegghammer, 2009, s. 5). For å finne tema og problemstilling undersøkte vi hva som er gjort av forskning om fjernledelse. I denne prosessen oppdaget vi et bokkapittel skrevet av Svein Bergum (2014) som har spesialisert seg og forsket på fjernledelse. I likhet med Svein Bergum (2014) fant vi ut at fjernledelse er blitt forsket overraskende lite på. Tidligere studier av fjernledelse har i stor grad fokusert på utfordringer, kontroll og på hvordan fjernledelse påvirker motivasjonen hos den enkelte medarbeider ved bruk av hjemmekontor (Bergum, 2014, s. 40-42).

Fjernledelse blir sett på som en relativt ny ledelsesform. Den blir på mange måter sett på som motsatsen til nærledelse. Det er nærliggende å anta at fjernledelse vil utelukke mange av lederstilene som er mulig i nærledelse. På den andre siden har fjernledelse og nærledelse mange av de samme sentrale elementene, med hensikt i å «Bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen eller organisasjonen når sine mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451). Forskjellen ligger i hvordan ledelse blir utøvd. I fjernledelse er lederen avhengig av andre kommunikasjonskanaler for å utøve ledelse enn hva en leder i nærledelse er. Dette kan påvirke hvilke muligheter lederen har til å påvirke og kontrollere arbeidet til medarbeiderne.

Fjernledelse handler ikke bare om den geografiske avstanden mellom medarbeider og leder, men også om ledelse. Innenfor ledelse er konsepter som den sosiale og kognitive avstanden fremtredende. Den sosiale avstanden handler om den personlige kontakten og hvordan maktforholdet påvirkes mellom medarbeideren og lederen. Når det gjelder den kognitive avstanden går dette ut på hvordan felles kunnskap og utdanningsbakgrunn er med på å påvirke hvordan ledelse fungerer. I denne oppgaven har vi valgt å bruke disse konseptene i ledelse for å komme inn på kjernen av temaet.

I en leder-medarbeiderrelasjon vil man i tillegg til de formelle forventningene og forpliktelsene forme psykologiske kontrakter. Skogstad (2016) definerer psykologiske kontrakter som «Oppfatninger vedrørende de gjensidige forpliktelser som eksisterer mellom arbeidstakeren og arbeidsgiveren» (Skogstad, 2016, s. 197). Det vil være interessant å undersøke hvordan den psykologiske kontrakten vil påvirkes i fjernledelse. Den teknologiske utviklingen innen informasjon- og kommunikasjonsteknologi (IKT) har endret måten vi kommuniserer med hverandre på. Kommunikasjonskanaler med bruk av datamaskiner, nettbrett, mobiltelefoner og andre teknologier har ført til at man kan kommunisere på nye måter. En leder og medarbeider trenger ikke nødvendigvis å være på samme geografiske lokasjon for å kommunisere med hverandre, man kan jobbe virtuelt. Vi er blitt mer mobile og med disse kommunikasjonsteknologiene har vi fått større informasjonskapasitet enn tidligere. Dette har bidratt til å gjøre fjernledelse mer aktuell enn noen gang.

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på et direktorat i norsk offentlig sektor. Norsk offentlig sektor er i en endrings- og moderniseringsfase for å sikre et høyt velferdsnivå i fremtiden (Direktoratet for forvaltning- og IKT, 2018a). Endring i teknologi, etterspørsel i markedet, konkurranse, kunde- eller brukerbehov har skapt et endringsbehov for organisasjoner (Melberg & Mikkelsen, 2014, s. 356). Dette har bidratt til å skape mer komplekse organisasjoner med kontorer på ulike geografiske lokasjoner. Nyere forskning viser at framtidens arbeidsliv i stor grad kan bli bestående av organisasjoner som har avdelinger på geografisk forskjellige lokasjoner (Bergum, 2014, s. 55-56). I disse avdelingene er det behov for ledelse, enten på samme geografiske lokasjon, eller over distanse. Derfor er det spennende å undersøke nærmere hvordan utøvelsen av ledelse blir påvirket i fjernledelse sammenlignet med nærledelse (Bjørnholt & Heen, 2007, s. 14-15).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har utarbeidet en lederplakat for god ledelse som presenterer overordnede forventninger til ledere i staten. Den går inn på viktige kjennetegn og prinsipper som tilrettelegger for gjennomføring av politiske vedtak i staten. Dette gjelder uavhengig av om lederen er en fjern- eller nærleder. Ledere i staten skal:

1. Avklare oppdraget og omsette det til mål og strategier.
2. Tydeliggjøre ansvar, roller og krav i egen organisasjon.
3. Svare for oppnådde resultater og kvalitet i tjenestene.
4. Vise tillit, involvere og utvikle organisasjonen kontinuerlig.

5. Fremme samhandling og effektiv oppgavefordeling
(Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014).

I boken *Personalledelse*, kapittel 2 om avstandsledelse i karakteristika og utfordringer, har Svein Bergum (2014) beskrevet ulike perspektiver i fjernledelse som det er behov for mer forskning på. For det første er det behov for mer kunnskap om hvordan kommunikasjonsteknologi, som Lync og Skype, kan forbedre lederens situasjon i fjernledelse. Videre så er det behov for mer kunnskap om lederens kontrollspenn. Altså hvilket antall fjernmedarbeidere som er gunstig i fjernledelse. For det tredje er det behov for mer kunnskap om forventningene i en leder og medarbeiderrelasjon (Bergum, 2014, s. 55-56). Ut ifra vår nysgjerrighet rundt fjernledelse og kapittelet avstandsledelse av Svein Bergum (2014) har vi valgt problemstillingen og forskningsspørsmålene under (Bergum, 2014, s. 55-56).

1.2 Problemstilling

Hvordan vil kommunikasjon, den psykologiske kontrakten og ledelsesstiler påvirkes i fjernledelse kontra nærledelse?

Dette er den overordnede problemstillingen som vi ønsker å besvare i oppgaven. For å besvare denne problemstillingen har vi tatt for oss ulike forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene dreier seg om kommunikasjon og informasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler.

1.2.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir kommunikasjonen og informasjonen påvirket i fjernledelse kontra nærledelse?

Vi har en antakelse om at behovet for kommunikasjon og informasjon vil være større i fjernledelse enn i nærledelse.

1.2.2 Forskningsspørsmål 2: Opplevs den psykologiske kontrakten ulikt i fjernledelse kontra nærledelse?

Vi har en antakelse om at fjernmedarbeiderne har andre forventninger og forpliktelser til sin leder enn det nærmedarbeiderne har.

1.2.3 Forskningsspørsmål 3: Vil transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse dominere på bekostning av transformasjonsledelse i fjernledelse kontra nærledelse?

Vi har en antakelse om at transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse vil være mer fremtredende i fjernledelse enn i nærledelse.

1.3 Oppgavens oppbygning

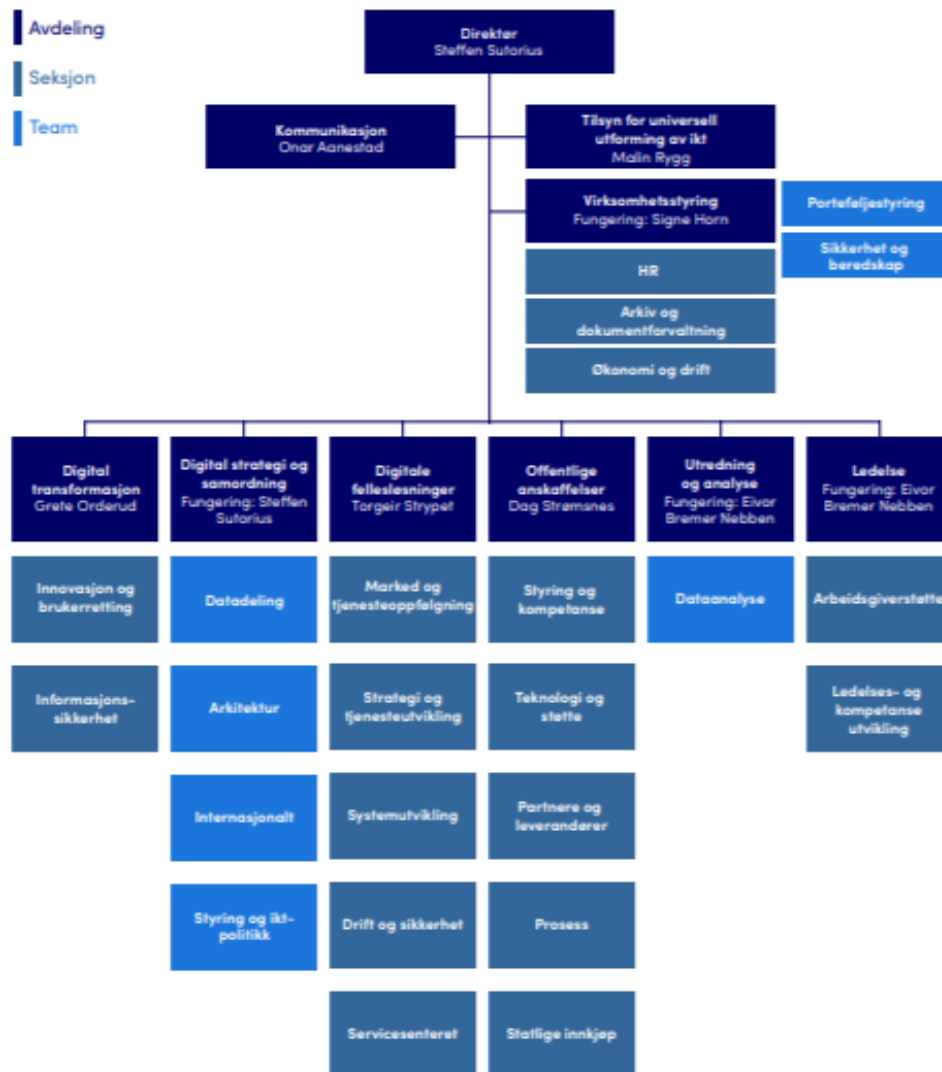
Vi har allerede presentert temaet, bakgrunnen, forskningsspørsmålene og problemstillingen. For å gi oppgaven en organisatorisk kontekst har vi valgt å gå nærmere inn på hvordan studieobjektet, Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), er organisert og ledet. Deretter skal vi presentere relevant teori. Den teorien som vi har valgt har som formål å gå til kjernen av kommunikasjon og psykologiske kontrakter og lederstiler. Etter at teorikapitlet er presentert vil vi gå nærmere inn på metoden som vi har brukt i oppgaven. Her forklarer vi hvilke metodiske valg vi har tatt med tanke på gjennomføring av datainnsamling og kategorisering av svarene til intervjuobjektene. Vi presenterer deretter resultatene. Resultatdelen er basert på svarene til intervjuobjektene med ulike sitater som fremhever viktige poeng. I resultatdelen viser vi også til svarene i hjelpeskjemaet. Hjelpeskjemaet vil i hovedsak kvalitetssikre de svarene vi får under lederstilene. Vi vil så presentere vår tolkning av resultatene og drøfte disse opp mot presentert teori. Dette blir grunnlaget for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi skal avslutningsvis forsøke å oppsummere og komme med forslag til hvilke studier som kan gjøres for å gi dypere innsikt i temaet.

2.0 Difi

I denne masteroppgaven skal vi intervjuer ulike ledere og medarbeidere i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). Difi er et statlig forvaltningsorgan som ble opprettet 1. januar 2008, og består av tidligere Statskonsult, E-handelssekretariatet og Norge.no. Den overordnede oppdragsgiveren til Difi er KMD. For å styre Difi publiseres et tildelingsbrev en gang i året, som er det sentrale styringsverktøyet til KMD (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). I dette tildelingsbrevet blir det gitt føringer for hva Difi skal prioritere av oppgaver og bruke ressurser på. Samfunnsoppdraget til Difi er å ha «konsulentansvaret» for omstilling og modernisering av offentlig sektor. I perioden 2017-2020 har Difi fire strategiske hovedmål som viser til hvordan Difi skal prioritere og jobbe mot deres samfunnsoppdrag. De strategiske hovedmålene er:

1. Sentral kilde til kunnskap om tilstand, utvikling og endringsbehov.
2. Styrke offentlig sektors evne til å gjennomføre endring og realisere gevinster.
3. Løse felles utfordringer som krever en samordnet innsats.
4. Utvikle Difi til å bli en premissgiver som skaper endring (Direktoratet for forvaltning- og IKT, 2018a).

Hovedkontoret til Difi er lokalisert i Oslo og det andre kontoret er lokalisert i Leikanger. Kontoret i Leikanger har hovedsakelig arbeidsoppgaver innen digitalisering og IKT, men har også ulike organisatoriske oppgaver fra andre seksjoner ved hovedkontoret. Difi har lang erfaring med interne omstruktureringer og endringer på det faglige nivået for å imøtekomme KMD sine forventninger til hva Difi skal gjøre (Direktoratet for forvaltning- og IKT, 2018a).



Difis organisasjonskart etter omorganisering 15.10.17

Figur 2.1: Organisasjonskart Difi (Direktoratet for forvaltning- og IKT, 2018b, s. 7).

Som vi kan se i organisasjonskartet over er designet og organisasjonsstrukturen til Difi hierarkisk oppbygget med ulike avdelinger, seksjoner og team. Som nevnt er Difi lokalisert på to ulike geografiske lokasjoner. Dette gjør Difi til en svært spennende og aktuell organisasjon for denne oppgaven. Difi er organisert på en lignende måte som andre offentlige og private organisasjoner. Det er rimelig å anta at de resultatene vi finner i Difi også er relevant for andre organisasjoner som har de samme organisatoriske forutsetningene som Difi har.

3. Teori

I dette kapitlet skal vi presentere relevant teori som blir det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Vi skal trekke frem teorier som er med på å belyse ulike sider ved forskningsspørsmålene og problemstillingen. Teorien går inn på ulike sider i ledelse, kommunikasjon og psykologiske kontrakter.

3.1 Ledelse

3.1.1 Ledelse som samspill

Ledelse kan forstås på ulike måter. Tradisjonelt sett blir ledelse sett på som «Bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen eller organisasjonen når sine mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451). I denne forståelsen av ledelse kan man skille mellom det som kalles *Leader* og *Manager*. En *leader* er en leder som blant annet skaper visjoner, tar risiko og skaper relasjoner til medarbeiderne. Når det gjelder en *manager* er dette en leder som følger prosesser og systemer, skaper mål og kontrollerer arbeidet. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til hvordan ledelse i Norge blir sett på som en samlebetegnelse på *leader* og *manager* i form av *lederskap* og *administrasjon*. Lederskap handler om det å være en frontfigur og ta initiativ til å gjøre oppgaver. Når det gjelder administrasjon, går dette ut på å iverksette effektive planer for å oppnå organisasjonens mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451-452).

3.1.2 Direkte og indirekte ledelse

Når det diskuteres om ledelse, forbinder man dette som regel med *direkte* ledelse. Dette går ut på at en leder bruker sin innflytelse direkte overfor sine medarbeidere. Motsatsen til direkte ledelse er *indirekte* ledelse. Indirekte ledelse handler om hvordan lederen bruker sin innflytelse med andre innflytelseskanaler. Typisk vil indirekte ledelse gå ut på å bruke sin innflytelse til å delegere beslutningsmyndighet (Yukl, 2013, s. 21-22).

Henry Mintzberg delte utøvelsen av ledelse inn i tre ulike roller. Disse rollene er informasjon, beslutning og samhandling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 454). I informasjonsrollen får lederen informasjon, tolker den og formidler den videre til andre personer i organisasjonen. Det er lederens rolle å vurdere om informasjonen er relevant for den enkelte medarbeider. Informasjonen som blir formidlet blir derfor selektiv. I beslutningsrollen skal lederen gjøre

beslutninger på vegne av organisasjonen. Det er derfor viktig at lederen prøver å forutse hva som kan bli utfordringer for organisasjonen både innad og utad. Det er ikke mulig for en leder å forutse alle de utfordringene som kan oppstå i fremtiden. I denne rollen skal lederen også tilrettelegge slik at det forhindrer konflikter. Den siste kategorien er lederen som har ansvar for samhandlingen i organisasjonen. I samhandlingen blir lederen ofte sett på som en frontfigur og bindeledd. Dette handler om at lederen har deler av ansvaret for de sosiale og mellommenneskelige relasjonene i organisasjonen. Samtidig er det viktig at lederen bygger videre på nettverket i organisasjonen og dens omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 454-455).

Tradisjonelt sett har utøvelsen av ledelse vært mannsdominert og tatt utgangspunkt i tanken om at noen personer er naturlige ledere. Dette er basert på empiriske undersøkelser av ledere, der forskere målte fysiske karakteristika, personlighet og evner som ble sammenlignet med ikke-ledere. Nyere forskning har vist at det er ulike trekk og ferdigheter til lederen som vil være med på å bestemme hvor effektiv lederen er (Høst, 2009, s. 21).

Det er vanskelig, hvis ikke umulig å måle lederens prestasjoner og effektivitet med kun en indikator. Det kan være andre situasjonelle faktorer som påvirker en leders effektivitet som gjør at lederen i seg selv ikke nødvendigvis er effektiv. Når man måler lederens effektivitet er den vanligste måten å måle arbeidsgruppens prestasjoner (Arnold et al., 2010, s. 555).

På tvers av flere studier og forskningsmetoder har Høst (2009) trukket frem ulike trekk ved lederen som synes å være viktige for lederens effektivitet. Disse er energinivå og toleranse for stress, selvtilit, indre kontroll, tilpasningsevne, integritet, makt, motivering, prestasjonsmotiv og behov for tilknytning (Høst, 2009, s. 23). I vår oppgave vil vi trekke frem behov for tilknytning som mest relevant. Ledere som har et stort behov for tilknytning til medarbeiderne, er opptatt av å ikke miste relasjonen til andre medarbeidere og er uvillige til å la arbeidet gå utover relasjoner. På den andre siden er ledere med et svakt behov for tilknytning til medarbeiderne kunne fremstå som en ensom ulv. Dette gjør at det ikke er like lett for medarbeideren å få en god relasjon til lederen. For organisasjonen kan dette få uønskede konsekvenser i form av at det ikke er like lett for medarbeiderne å ta kontakt med lederen om private og arbeidsrelaterte utfordringer som påvirker medarbeiderne i arbeidet (Høst, 2009, s. 27).

3.1.3 Fra ledelse til styring

Tett opp mot ledelse har vi styring. Både styring og ledelse handler om å påvirke atferd i en organisasjon. Styring er en del av de formelle virkemidlene som indirekte kan påvirke relasjonene i en organisasjon. Lederen styrer blant annet gjennom den formelle organisasjonsstrukturen og formaliserte rutiner og prosedyrer. utfordringen består av å kombinere kunnskap om hvordan man skal behandle sine ansatte for å oppnå organisasjonens mål med fokus på styring (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2015, s. 129). Røvik (2007) trekker frem at styring er som «En sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner» (Røvik, 2007, s. 146). Styring er utbredt i offentlig og privat sektor. Til forskjell fra privat sektor mangler offentlig sektor visse konkurransemekanismer og insentiver til effektivitet i markedskonkurransen. Derfor trenger offentlig sektor sterk administrativ oppfølging av prosesser og resultater (Johnsen, 2007, s. 34).

For toppledelsen kan styring bli sett på som et verktøy for å få mer kontroll og innflytelse i organisasjonens prosesser. Dette er med på å redusere behovet for mer direkte ledelse. Røvik (2007) trekker frem at organisatoriske trender påvirker satsingsområdene innen ledelse og styring. Disse trendene går som en pendelsving mellom ledelse og styring (Røvik, 2007, s. 145). Når organisasjoner satser på styring, vil det over tid gå over til å satse på ledelse igjen og omvendt. Røvik (2007) bygger på undersøkelser gjort av Byrkjeflot i sin bok «Fra styring til ledelse» fra 1997. I denne boken beskriver Byrkjeflot en overgang fra styring til ledelse som startet på 70-tallet. De sentrale trendene på 70-tallet var både mange og komplekse. De handler om økt konkurranseutsetting og særlig mot internasjonale markeder, inntoget av New Public Management og en kritikk av autoriteter som ikke har noen bakkekontakt i organisasjonene. Utviklingen kan man se på språket i organisasjoner der man gikk mot avhierarkisering, verdipluralisering, økt kompleksitet og leting etter nye samordningsreformer (Røvik, 2007, s. 145-146). Dette gjorde at organisasjoner måtte bli mer fleksible for å møte fremtidens konkurranseutsatte markeder. Mot 1980 og utover 1990 årene så man en økende satsing på design av organisasjonsstruktur som skulle øke organisasjoners styringskapasitet (Røvik, 2007, s. 146). Satsingen på styring kan vi også se med inntoget av konsulentbransjen med nye ideer fra USA om hva Human Resource (HR) skal være i en organisasjon. Konsulentbransjen har tatt over mange av lederens oppgaver på det strategiske ledernivået. Det er blitt vanlig å la konsulentene bistå i oppgaver som kartlegging av organisasjonen, implementering, rekruttering og andre oppgaver som tidligere var en av ledelsens oppgaver.

Årsaken til dette er en ny tanke om hva som er en god leder og hva slags oppgaver lederen bør ha.

3.2 Nærledelse og fjernledelse

Tradisjonelt tar ledelse utgangspunkt i ledelse ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon. Dette betegnes som nærledelse og defineres som «Å påvirke andres menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). De tradisjonelle ledelsesstilene i nærledelse blir ofte sett på som motsatsen til fjernledelse. Fjernledelse har mange av de samme sentrale elementene som nevnt i ledelse. Forskjellen ligger i hvordan ledelse blir utøvd. I fjernledelse er lederen avhengig av andre kommunikasjonskanaler enn i nærledelse for å utøve ledelse. Dette vil kunne være med på å påvirke hvilke muligheter lederen har til å bruke sin innflytelse og kontrollere arbeidet til medarbeiderne. Vår tolkning av Hegghammer (2009) sin forståelse av fjernledelse er «Ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv» (Hegghammer, 2009, s. 5).

Fjernledelse har fått et negativt rykte og spesielt i sammenheng med det å lede hjemmearbeidere (Bergum, 2014, s. 40-41). Grunnen til dette er at det er at fjernledelse går imot mange av de tradisjonelle tankene om hva en leder bør være. Dette spesielt med tanke på lederens innflytelse og kontroll.

3.2.1 Fjernarbeider

Rapport om lokalisering av statlige arbeidsoppgaver 2002, viser til løsninger og utfordringer som kan oppstå når man velger å lokalisere deler av en organisasjons arbeidsoppgaver til distriktene. I rapporten kommer det frem at fjernledelse med fjernarbeid kan løse mange av de organisatoriske utfordringene, slik at man kan fortsette å flytte arbeidsoppgaver til distriktene (Bøgh, Søvik & Tellnes, 2002, s. 1). Vi kan skille mellom tre ulike former for fjernarbeid. Disse er hjemmearbeid, mobilt arbeid og fjernarbeidssenter (Bakke et al., 1998, s. 17). Hjemmearbeid er når medarbeideren jobber fra sitt eget hjem og får lønn for dette. Dette kalles også for hjemmekontor og er vanlig både i offentlig og privat sektor. For at organisasjonen skal kunne tilby medarbeiderne sine hjemmekontor er fortsatt bestemmelsene for HMS, arbeidsmiljøloven og andre bestemmelser gjeldende. Mobilt fjernarbeid er at fjernarbeideren flytter seg og jobber på ulike geografiske steder. Dette kan eksempelvis innebære en jobb som krever mye reise og interagering med kunder. Når det gjelder fjernarbeidssenter, er dette et felleskontor der arbeidstakere fra forskjellige organisasjoner arbeider i samme bygg og som nødvendigvis ikke er eid av den organisasjonen som man er

ansatt i. Det er ikke uvanlig for arbeidstakere som er fjernarbeidere kombinerer flere av disse ulike alternativene (Bakke et al., 1998, s. 17-19).

3.3 Tillit

Relasjonen mellom ledere og medarbeidere bygger på tillit. Tilliten til at lederen gjør det som er forventet av medarbeiderne, og tillit til at medarbeiderne gjør det som er forventet i forhold til sine arbeidsoppgaver. Tillit er definert som en «Positiv forventning om at annen person ikke vil handle rent opportunistisk» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 482). Tillit er tett koblet sammen med ansvarlighet og forventningen om at lederen eller medarbeideren tar ansvar for sitt ansvarsområde. Dette betyr at lederen og medarbeideren bør oppnå tillit i en leder-medarbeiderrelasjon. For å skape et tillitsforhold er det i tillegg avhengig av åpenhet og ærlighet (Fische, 1998, s. 26-30). Gibson og Gibbs (2006) mener at tillit kan være en indikator på hvordan hver enkelt medarbeider er komfortabel med det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette med tanke på åpenhet, gjensidig respekt, støtte og muligheten til å ta sjanser. Organisasjoner er blitt mer komplekse og ledere har fått et større kontrollspenn enn tidligere. Samtidig har den teknologiske utviklingen innen IKT gjort det enklere å benytte seg av kommunikasjonsteknologi for å kommunisere med andre medarbeidere og ledere i organisasjonen (Gibson & Gibbs, 2006, s. 455). En studie om lederens arbeid i Sverige viser at det sentrale for fremtidens ledere ikke er tilstedeværelse, men tilgjengelighet, tillit og hvordan relasjoner kan bygges over avstand (Bergum, 2014, s. 40-41).

3.4 Kunnskapsmedarbeidere

Det norske arbeidslivet består av flere kunnskapsmedarbeidere enn noen gang (Sandvik, 2011, s. 56). Kunnskapsmedarbeidere defineres som «Velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere en organisasjons verdiskaping og arbeidsprosesser» (Nordhaug, 2002, s. 282). Kunnskapsmedarbeidere har en større kompetanse til å jobbe selvstendig dersom arbeidsoppgavene krever et høyt kunnskapsnivå. For at en medarbeider som skal jobbe selvstendig og ta egne beslutninger er det nødvendig med autonomi i arbeidet. Autonomi kan forklares i denne sammenheng med «Hvor stor grad medarbeider har direkte kontroll over gjennomføring av et sett arbeidsoppgaver» (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 604). Medarbeidere med autonomi har motivasjon til å identifisere muligheter og forbedringspotensialer (Hislop, 2005, s. 216-219). De planlegger og bestemmer i stor grad sin egen arbeidshverdag. For å gjøre dette kreves det

et visst kunnskaps- og kompetansenivå, slik at lederen ikke har et behov for å kontrollere arbeidet (Hoel, 2010, s. 19).

Det er vanlig at medarbeiderne i en organisasjon består av ulike typer av kunnskap og kompetanse som ikke nødvendigvis lederen selv har. En utfordring som mange ledere kan møte i dag, er utfordringen med å få tillit fra medarbeidere med et høyere kunnskap og kompetansenivå enn lederen selv har. Medarbeidere med et høyt kunnskap- og kompetansenivå kan være krevende. De kan kreve mer av lederen og stille spørsmål til beslutningene som blir gjort på et overordnet ledernivå. En leder bør derfor bygge på et tillitsforhold i relasjoner med medarbeiderne (Fische, 1998, s. 27).

3.5 Kommunikasjon

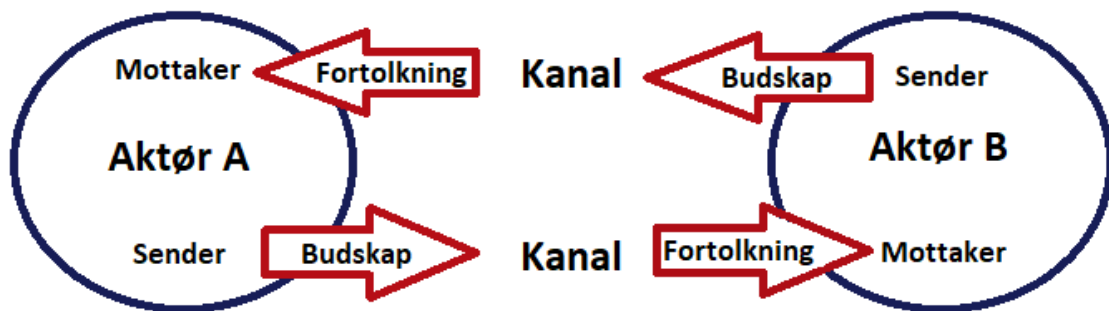
Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som «En kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper både internt og eksternt» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280). Denne kommunikasjonen er knyttet til alle aktiviteter som er i organisasjonen og omgivelsene. Kommunikasjon handler om at en eller flere personer sender og mottar informasjon. Informasjonen kan være verbalt eller ikke-verbalt (Spurkeland, 2017, s. 94).

3.5.1 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon er en dynamisk prosess som er avhengig av sender og mottaker. I kommunikasjonsprosessen vil senderen formidle informasjon og mottakeren vil tolke den. I denne prosessen må senderen velge den kommunikasjonskanalen som er egnet for det konkrete budskapet. Dersom senderen velger en kommunikasjonskanal som ikke er egnet kan informasjonen tolkes feil av mottakeren. Det skilles mellom synkron og asynkron kommunikasjon. I synkron kommunikasjon er det mulig for mottakeren å respondere fortløpende, slik at det reduserer mulighetene for feiltolkning av informasjonen. Når det gjelder asynkron kommunikasjon går utvekslingen av informasjon tregere. Senderen er avhengig av at mottakeren responderer for at kommunikasjonen skal være effektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280-282).

Det er vanlig å skille mellom skriftlige og muntlige kommunikasjonskanaler. Kommunikasjon ansikt til ansikt er vurdert til å gi rikest informasjon (Arnold et al., 2010, s. 389). Grunnen til dette er at visuell og verbal kommunikasjon gir viktig ekstra informasjon i forhold til

kroppsspråk og tonefall (Raaheim, 2011, s. 175). Dette gir mulighet for mottaker og sender å tolke følelser som det er mer utfordrende å tolke i skriftlig kommunikasjon. Når det gjelder skriftlig kommunikasjon, så begrenser informasjonen seg til det skriftlige innholdet. Det kan være utfordrende å tolke hvilken sinnsstemning sender er i, slik at skriftlig kommunikasjon kan formidle relativt fattig informasjon. Fordelen med skriftlig kommunikasjon er at sender kan forberede svar og lagre informasjonen. Dette gjør at sender i større grad kan vurdere om informasjonen beskriver det han/hun prøver å formidle før det sendes.



Figur 3.1: Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 281).

I kommunikasjonsprosessen vil mottaker vurdere formell status, troverdighet og tillit til sender. Dette er avhengig av informasjonen, hvem budskapet kommer fra og om budskapet oppfattes som troverdig. For å vurdere dette er valg av kommunikasjonskanal viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 282-284). Noen kommunikasjonskanaler har større kapasitet til å tolke informasjon enn andre. Hvor rik informasjonen som kommunikasjonskanalen kan overføre, vurderes ut ifra mange ulike faktorer. De mest sentrale faktorene vurderes ut ifra hvor mange signaler kommunikasjonskanalen kan overføre, mulighet for tilbakemeldinger, muntlig språk og mulighet for å tilpasse seg etter respons (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 284).

I likhet med synkron og asynkron kommunikasjon må man skille mellom synkrone og asynkrone kommunikasjonskanaler. E-post er et eksempel på en asynkron kommunikasjonskanal, fordi de ikke nødvendigvis responderer med en gang. Telefonsamtale får man svar som regel med en gang en stiller et spørsmål, derfor er dette en synkron kommunikasjonskanal (Ellis, Gibbs & Rein, 1991, s. 46). Kommunikasjonsteknologi gir oss stedsuavhengige samtaler, noe som gjør kommunikasjonen mer effektiv for mange organisasjoner. De virtuelle kommunikasjonskanalene bidrar til å gi rik informasjon fordi man

kan se kroppsspråk på video, kommunisere med flere via chat og lagre samtalen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 287-289).

Fremveksten av IKT har ført til virtuell kommunikasjon. Dette har gjort at bruk av chattefunksjon, e-post, videosamtale, felles databaser og telefonsamtale er blitt mer tilgjengelig. Studier viser at virtuelle grupper (grupper som ikke sitter geografisk sammen) kan være mer effektive enn grupper som sitter på samme geografiske lokasjon. Informasjonsutvekslingen kan bli rikere, fordi det er flere personer som kan diskutere samtidig, uavhengig av lokasjon. Samtidig kan man ha flere samtaler parallelt og lagre samtale (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 288-289).

Selv om kommunikasjonsteknologi enda ikke gir like rik informasjon, som kommunikasjon ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon, er den stadig under utvikling. Man kan kombinere e-post med video, bilde og lyd, noe som gjør informasjonen rikere enn bare skriftlig informasjon. Disse kombinasjonsmulighetene gjør utviklingen spennende (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 287-289). I vurderingen av hvilken kommunikasjonskanal som velges er det vanlig å tenke på hvor raskt man må ha svar, og hvordan det påvirker konfidensialitet og etterprøvbarehet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 284-289).

3.5.2 Kommunikasjon i organisasjoner

I en organisatorisk kontekst er kommunikasjon vertikal (leder- medarbeider) og horisontal kommunikasjon (innad i seksjonen/enheten). Vår oppgave vil fokusere på den vertikale kommunikasjonen. Når en leder gir informasjon til en mellomleder som skal formidle informasjonen videre nedover, bør lederen være klar over at denne informasjonen kan miste noe av, eller få fordreid budskapet. Et grunnleggende problem i vertikal kommunikasjon er hierarkiet som kan undertrykke kommunikasjon og den sosiale samhandlingen mellom leder og medarbeider. Informasjonen som sendes oppover i hierarkiet blir filtrert gjennom flere ledd og kan derfor miste en del informasjon. På en side kan det være en fordel at man ikke har behov for den detaljerte informasjonen som lederen har fått. Det kan være at den bare er relevant for lederens arbeidsoppgaver. På den andre side kan en faktor være at medarbeidere ofte ikke gir tilbakemeldinger om negative saker som omhandler seg, men legger bare frem det positive. Slik sett får ikke lederne et innblikk i det alt som skjer rundt den enkelte medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 289-291).

3.6 Den psykologiske kontrakten

En psykologisk kontrakt kan defineres som «Oppfatninger vedrørende de gjensidige forpliktelser som eksisterer mellom arbeidstakeren og arbeidsgiveren» (Skogstad, 2016, s. 197). Når personer samhandler med hverandre skapes det psykologiske kontrakter, og dette er noe som oftest er ubevisst. I en organisatorisk kontekst formes den psykologiske kontrakten av arbeidsoppgavens art og ulike formelle og uformelle forpliktelser som lederen og medarbeiderne har til hverandre. Frivillighet er et viktig prinsipp ved inngåelsen av psykologiske kontrakter. Den psykologiske kontrakten blir etablert basert på frivillighet mellom to parter og er ikke formelt bindende i organisasjonen. De psykologiske kontraktene vil derfor være en bærebjelke for relasjoner, følelsen av forpliktelse og hvordan personer utfører arbeidsoppgavene (DelCampo, 2007, s. 44).

I vår oppgave skal vi fokusere på den vertikale psykologiske kontrakten mellom leder og medarbeider. Den vertikale psykologiske kontrakten går ut på at det er ulike forpliktelser og forventninger på ulike nivåer i en organisasjon. Ledere og medarbeidere kan ha forskjellige forventninger til hverandre. Blant annet forventes det av ledere å behandle medarbeiderne rettferdig, gi trygge arbeidsforhold og veiledning dersom det er behov for dette. Motsatt forventes det av medarbeiderne å være på jobb til avtalt tid, gjøre arbeidsoppgavene innen tidsfrister og ha riktig holdning til arbeidet (DelCampo, 2007, s. 44). Millward og Herriot skrev i 2000 der de mener et sentralt element i psykologiske kontrakter er at de er individuelle. Dette gjør at ingen psykologiske kontrakter vil være like selv om flere medarbeidere har samme leder (hentet fra Skogstad, 2016, s. 197). Det er vanlig at en leder har flere medarbeidere under seg. Lederen vil ha ulike psykologiske kontrakter med hver enkelt medarbeider. Grunnen til dette er at hver enkelt leder eller medarbeider er en individuell person med sitt eget psykososiale liv og forventninger til hverandre. Den psykologiske kontrakten vil være bestemmende for hvordan lederen eller medarbeideren skal imøtekomme disse forventningene.

Relasjonen mellom lederen og medarbeiderne består av ulike makt- og avhengighetsforhold. Lederen er avhengig av at medarbeiderne utfører arbeidsoppgavene sine og oppfyller andre forventninger i kvalitet, prioriteringer og samarbeid. Motsatt er medarbeiderne avhengige av lederens beslutninger, retning og føringer i arbeidet. I denne relasjonen har lederen større innflytelse i etableringen av den psykologiske kontrakten. Dette kan man spesielt observere i

etableringen av de psykologiske kontraktene mellom nyansatte og lederen (Skogstad, 2016, s. 199).

Taris mfl kom i 2006 med resultatene fra en undersøkelse om forventningen til 1500 nyansatte i organisasjoner. De fant ut at dersom ikke forventningene ble innfridd, fikk dette en negativ virkning for turnover og motivasjon. Videre fant de også ut at de forventningene som ikke ble innfridd ble mindre viktige over tid. Grunnen til dette er at de prioriteringene som var viktige for nyansatte vil endre seg, noe som også vil endre hvilke forventninger de nyansatte har til lederen og organisasjonen (Arnold et al., 2010, s. 283).

3.6.1 Funksjon og nytte

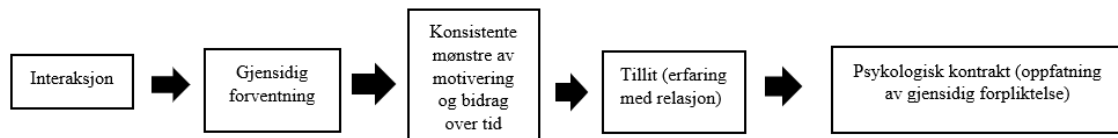
En arbeidskontrakt, uansett hvor omfattende den er, vil aldri kunne dekke alle forventningene lederen har i et ansettelsesforhold, derfor blir det ofte ubevisst konstruert psykologiske kontrakter. De psykologiske kontraktene bidrar til å dekke de uformelle forventninger som en leder og medarbeider har. Dette kan være med på å redusere usikkerhet rundt den formelle arbeidskontrakten og hvilke andre forventninger som man har til hverandre. Det er derfor viktig at leder og medarbeider holder en god kommunikasjon slik at de psykologiske kontraktene overholdes (Skogstad, 2016, s. 197-199).

Psykologiske kontrakter kan gi føringer for medarbeiderne om hvordan arbeidsoppgavene forventes å bli utført, slik at lederen ikke har et like stort behov for kontroll som når forventningene er uklare. Dersom den psykologiske kontrakten til medarbeideren er sterk, vil lederen ha tillit til at medarbeideren gjør slik som forventes (Shore & Tetrick, 1994, s. 93-95).

3.6.2 Konstruksjon og innhold av den psykologiske kontrakten

En psykologisk kontrakt blir formet i det øyeblikket medarbeideren og lederen oppfatter at de forventningene og forpliktelsene som de har blitt enige om, blir gjennomført og belønnet. Figur 3.2 nedenfor illustrerer hvordan en psykologisk kontrakt blir formet og utvikler seg (Rousseau, 1989, s. 124-125). Utviklingen av kontrakten starter med interaksjoner mellom leder og medarbeider som fører til en gjensidig forventning til kontrakten og hverandre. Når lederen og medarbeiderne utfører sine arbeidsoppgaver, ut fra de etablerte forventningene vil det over tid gi et mønster av bidrag og belønninger. Dette vil kunne utvikle seg til et

tillitsbasert forhold mellom medarbeideren og lederen som kan knytte lojalitet.



Figur 3.2: Utvikling av en persons psykologiske kontrakt (Rousseau, 1989, s. 125).

Psykologiske kontrakter er ikke statiske, men dynamiske. De fornyer og endrer seg fortløpende i løpet av arbeidsforholdet. Når vedkommende har oppfylt sin del av kontrakten og fått sin belønning, utvikles og fornyes den. Hvis det kommer noen endringer i organisasjonen eller omgivelsene rundt, som gjør at selve organisasjonen må endre seg, enten det er strukturelt eller kulturelt, så vil de psykologiske kontraktene måtte endre seg i takt med de nye forutsetningene (Skogstad, 2016, s. 199-200).

3.6.3 Oppfyllelse og konsekvenser av de psykologiske kontraktene

Oppfyllelse av en psykologisk kontrakt handler om hvorvidt en av partene i kontrakten fornemmer at motparten lever opp til de forventningene som var til grunn for kontrakten (Skogstad, 2016, s. 197). I en arbeidssituasjon handler det om at lederen oppfylder de forpliktelsene som lederen har gitt til medarbeiderne, og at medarbeideren selv har oppfylt sine forpliktelser til sin leder igjen. Dersom kontrakten oppfylles kan dette bidra til å skape et gjensidig tillitsforhold som styrker relasjonen (Lee, Liu, Rousseau, Hui & Chen, 2011, s. 204).

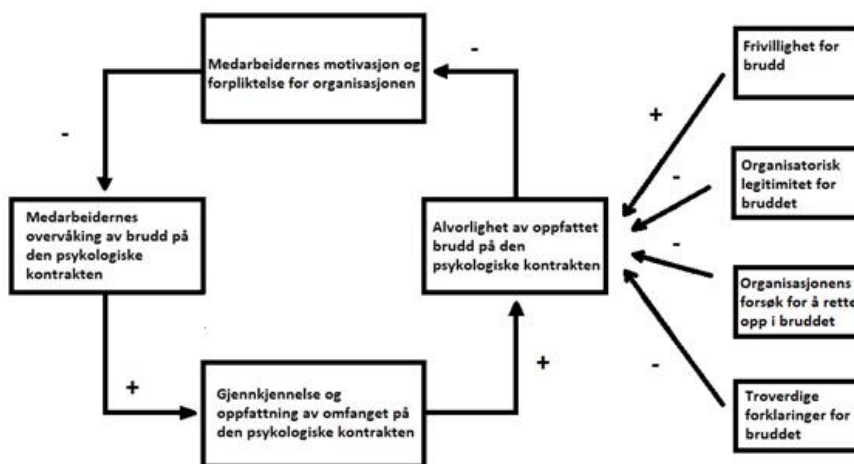
Brudd på psykologiske kontrakter kan det føre til motstand eller konflikter. Det kan eksempelvis ha blitt inngått en muntlig avtale mellom lederen og medarbeideren, om en mulig karrieremulighet. Hvis medarbeideren oppfylder sin del av den psykologiske kontrakten men medarbeideren ikke får karrieremuligheten, kan dette virke negativt for medarbeideren. Medarbeideren kan miste tillit til lederen og over tid miste motivasjon for å fortsette i organisasjonen. At medarbeideren mister tillit til lederen vil gjøre det vanskelig for vedkommende å etablere nye psykologiske kontrakter med den samme lederen. Medarbeideren vil ikke ha tillit til det lederen sier, som kan føre til at medarbeideren ikke forventer at det lederen sier blir en realitet. Dette kan også spre seg videre til andre medarbeidere, slik at lederen mister tillit generelt, som kan skade organisasjonens omdømme internt. Motsatt hvis medarbeideren ikke oppfylder det som forventes av medarbeideren, kan

det være at lederen ikke vil gi den medarbeideren flere goder i form av kurs eller lignende. For lederen og medarbeiderne vil det være vanskelig å oppnå tillit igjen. For å få tillit og etablere den psykologiske kontrakten, er det derfor viktig med kommunikasjon og handlinger som gjenoppretter tillit (Jacobsen, 2012, s. 138). Derfor krever det at lederen er klar for hvordan man kan løse konflikter, og hvordan det kan være forskjellig i fjern- og nærledelse (Strand, 2007, s. 491-493).

Det finnes flere ulike måter å kategorisere brudd på en psykologisk kontrakt. Rousseau (1995) deler disse inn i *utilsiktet, forstyrrende og brytende* brudd (Rousseau, 1995, s. 113).

Utilsiktede brudd skjer når begge parter har mulighet og viljen til å overholde kontraktsvilkårene, men ulik forståelse og tolkning av kontrakten gjør at den andre parten føler at den er ikke er overholdt. Videre har vi forstyrrende kontraktsbrudd som betyr at begge parter har en intensjon for å oppfylle kontrakten, men omstendighetene gjør at en eller begge parter ikke klarer å oppfylle den. Den tredje og siste kategorien er brytende brudd. I en psykologisk kontrakt handler dette om at en av partene ikke vil oppfylle kontrakten, selv om det er mulighet for det. Dette er en bevisst handling (Rousseau, 1995, s. 112-115). Det er en fordel om man får gruppert hva som forårsaker bruddet på de psykologiske kontraktene, slik at man får en oversikt over hva som skyldes bruddet. Dermed kan man forsøke å forutse hva som kan være reaksjonen til de som opplever kontraktsbruddet (Rousseau, 1995, s. 115-120).

Modell for prosessen når brudd på den psykologiske kontrakten først skjer:



Figur 3.3: Rousseau's 1995 sin figur om prosessen med psykologiske kontraktsbrudd (gjengitt i Arnold et al., 2010, s. 284).

3.6.4 Typer av psykologiske kontrakter

Hvordan type psykologiske kontrakter er, vil variere avhengig av hva som er forventet fra begge parter og hvordan partene forholder seg til kontrakten og hverandre. Fordi de psykologiske kontraktene er individuelle, vil type psykologisk kontrakt variere ut ifra hvilke forutsetninger relasjonen har. Vi har fire typer psykologiske kontrakter som kan deles inn i to hovedkategorier, relasjonelle og transaksjonskontrakter (Skogstad, 2016, s. 202).

Den relasjonelle kontrakten er basert på gjensidig tillit og stabilitet i organisasjonen. Med tilliten og stabiliteten vil medarbeiderne i organisasjonen innordne seg de normer og verdier, slik at medarbeiderne føler seg forpliktet til å følge organisasjonens mål. Den relasjonelle kontrakten kan bidra til sikkerhet, forfremmelser og utviklingsmuligheter, dersom begge partene opprettholder kontrakten på et tilfredsstillende nivå (Arnold et al., 2010, s. 282). Belønningene er betinget av ytelse og deltakelse i organisasjonen og kontrakten er ofte basert på en langvarig relasjon. Lederen forplikter seg til å tilby stabile lønninger, utvikling og langsiktig ansettelse i organisasjonen. Lojaliteten handler for arbeidsgiver om å tilby støtte og trivsel rundt den ansatte og situasjonen for denne. For medarbeideren handler det om å være lojal ovenfor organisasjonens interesser og behov (Skogstad, 2016, s. 202-203). Den andre psykologiske kontrakten er transaksjonskontrakter. Denne kontrakten legger vekt på et bytte av mer materielle goder. Organisasjonen forsøker å avklare hva som kreves for å få en fast belønning for en gitt ytelse. Lederen må avklare belønning opp imot innsats og resultat (Skogstad, 2016, s. 202-203). Belønningen er ofte økonomiske goder som høyere lønn, bonuser, forfremmelser, kursing og annet som medarbeiderne ønsker. For å nå målene jobber medarbeiderne mot målene, eksempelvis ved å jobbe lengre arbeidsdager, anvende sin kompetanse og vise ansvar eller vilje til å endre seg. Transaksjonskontraktene har oftest en kortere kontraktstid og endres når den opprinnelige kontrakten avsluttes (Arnold et al., 2010, s. 282).

En blanding mellom transaksjonskontrakter og relasjonelle kontrakter er overgangs og balanserte kontrakter. Balanserte kontrakter blir ofte kjent som langsiktige og relasjonsorienterte, men skiller seg ut med at de ofte er spesifikke om prestasjonsvilkårene. Overgangskontrakter er derimot kortvarige og uspesifikke med belønninger og prestasjonskrav (Hui, Lee & Rousseau, 2004, s. 312). Overgangskontrakter baserer seg på en opphørende relasjon mellom medarbeiderne og organisasjonen. Denne typen kontrakt eksisterer når organisasjonen ikke lenger kan tilby medarbeideren en fremtid i organisasjonen.

Dette kan eksempelvis være når organisasjonen ikke lenger kan fornye en midlertidig ansettelse. I en slik opphørende kontrakt vil lederen forvente at medarbeideren fullfører den siste tiden i ansettelsesforholdet. Medarbeideren på sin side vil forvente at lederen er oppriktig og behandler medarbeideren på lik linje som de andre medarbeiderne til arbeidsforholdet opphører. Når det gjelder balanserte kontrakter går disse ut på en gjensidig forståelse om at arbeidsutførelsen forventes å endre seg. Medarbeiderne forventer derfor å få opplæring for å tilpasse seg. Lederen på sin side forventer at medarbeiderne er åpne for å tilegne seg ny kunnskap for å utføre arbeidsoppgavene (Arnold et al., 2010, s. 282-283).

3.7 Lederstiler

3.7.1 Transaksjonsledelse

I transaksjonsledelse forsøker lederen å motivere medarbeiderne. Dette gjør lederen med å observere atferden til medarbeiderne og belønne prestasjoner, dersom atferden er ønskelige for organisasjonen. Prestasjonene blir målt med ulike atferds- og resultatmål som lederen har designet for å påvirke medarbeidernes atferd i organisasjonen. Resultatmål forstås som målsetninger om hvilke mål som kan oppnås (Rolstadås, 2018). Når det gjelder atferdsmål fokuseres det mer på gjennomføringen av arbeidsoppgavene og viser til atferden og ulike handlinger (Store norske leksikon, 2014). Dette kan være på individ eller gruppenivå og blir bestemt ut i fra hva som er mest hensiktsmessig for organisasjonen. Når medarbeiderne ikke oppnår de resultatene som forventes av organisasjonen vil en transaksjonsleder gi tilbakemelding og korrigere atferden til medarbeiderne. Dette kan lederen gjøre med å endre atferds- og resultatmålene (Arnold et al., 2010, s. 569-570). Dersom medarbeiderne klarer resultatmålene og har en atferd som er ønskelig for organisasjonen, kan medarbeiderne oppnå en form for belønning. Dette kan eksempelvis være bonuser, anerkjennelse, fritid, kurs, forfremmelser eller annet som er ønsket av medarbeiderne. For at belønningene skal motivere medarbeiderne må de være realistiske å oppnå og ettertraktet av medarbeiderne. Belønningene bør tilpasses individuelt. En belønning som er ettertraktet av en medarbeider trenger ikke nødvendigvis å være universell for alle i organisasjonen (Bass, 2015, s. 112).

Transaksjonen kan være basert på en betinget belønning. Dette vil si at belønningene er avtalt på forhånd, med belønning etter innsats, høy ytelse og anerkjennelse etter medarbeiderens resultater (Høst, 2009, s. 77). Transaksjonsledelse kan deles inn i aktiv og passiv ledelse. Den aktive ledelsen går ut på at lederen følger med og leter kontinuerlig etter avvik slik at dette

kan korrigeres til det som er ønskelig for organisasjonen. Den passive formen går ut på at lederen kun griper inn dersom det er nødvendig i den enkelte situasjon, når det er avvik i forhold til retningslinjene og planene (Høst, 2009, s. 77).

3.7.2 Laissez-faire-ledelse

Laissez-faire-ledelse blir sett på som ikke ledelse, som betyr at lederen ikke er opptatt av medarbeiderne, organisasjonen eller lederens oppgaver. En typisk laissez-faire-leder vil trekke seg unna sine lederoppgaver og styre minimalt slik at medarbeiderne får full anledning til å lede og styre seg selv (Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad & Einarsen, 2004, s. 82-83). I laissez-faire-ledelse er det vanlig at lederen overlater ansvaret til medarbeiderne og ikke gir tilbakemelding før det er absolutt nødvendig. I sammenheng med konflikter vil ikke lederen blande seg inn. Lederen regner med at medarbeidere ordner opp i konfliktene selv. En laissez-faire-leder kan derfor fremstå som konfliktsky. Når lederen får tilbakemeldinger fra medarbeiderne om arbeidet, vil ikke lederen håndtere dette selv. Lederen vil ta disse tilbakemeldingene raskt opp i systemet, slik at en annen leder kan håndtere dette. Derfor vil en laissez-faire-leder være lite menneske- og resultatorientert (Skogstad, 2015, s. 25-26).

Det er argumentert for at ledelse ikke alltid er like nødvendig. I en organisasjon med mange kompetente medarbeidere og ulike aktiviteter kan lederen bli overflødig. Derfor vil laissez-faire-ledelse fungere i noen situasjoner og spesielt hvis organisasjonen har medarbeidere med høyt kunnskaps- og kompetansenivå med mye erfaring på sitt fagområde, slik at de kan lede seg selv. En studie som Bass publiserte i 1990 viser at laissez-faire-ledelse mest sannsynlig ikke er effektivt, selv med høyt kunnskaps- og kompetansenivå blant medarbeiderne. Laissez-faire-ledelse blir istedenfor sett på som et substitutt i stedet for ledelse. I denne teorien vises det til enkelte situasjoner som gjør at ledelse blir helt eller delvis unødvendig. Dersom medarbeiderne har indre motiverende arbeidsoppgaver i et felleskap med andre kollegaer med kompetanse, erfaring og ferdigheter som det er behov for, vil dette redusere behovet for ledelse (Arnold et al., 2010, s. 568). På den annen side kan den organisatoriske situasjonen og arbeidet å endre seg, slik at behovet for ledelse bli større. Substitutter for ledelse vil derfor ikke utfylle medarbeidernes behov for ledelse til enhver situasjon. Samtidig er det sannsynlig at i de fleste situasjoner at ledelse faktisk har en betydning for medarbeidernes arbeidsutøvelse (Lunenburg, 2010, s 1-3).

I vår oppgave skal vi fokusere på destruktiv ledelse i sammenheng med laissez-faire-ledelse. Når lederen ikke utøver ledelse kan dette føre til destruktiv ledelse. I en organisatorisk sammenheng kan destruktiv ledelse tolkes på ulike måter. Nielsen et al., (2004) tolker destruktiv ledelse ut i fra ulike former. Disse er ulike ekstremvarianter av destruktiv ledelse. Den ene er autoritær ledelse. Denne går ut på at lederen fokuserer på organisasjonens mål og utnytter alle tilgjengelige ressurser i organisasjonen. Resultatene kommer på bekostning av medarbeidernes innsats og lederen tar ofte æren for resultatene. Denne typen atferd kan virke provoserende overfor medarbeiderne. Den andre formen for destruktiv ledelse er avsporet ledelse. I avsporet ledelse opptrer lederen destruktivt i forhold til organisasjonens mål og medarbeidernes motivasjon. Det viktigste er ikke nødvendigvis å nå organisasjonens mål, men egenreving for ledelsen. Samtidig delegerer ikke lederen ansvar til medarbeiderne slik at det kan virke negativt for motivasjonen til medarbeiderne. Den siste formen for destruktiv ligner laissez-faire-ledelse. Denne formen destruktiv ledelse går ut på at lederen ikke utøver ledelse og unngår ansvar (Nielsen et al., 2004, s. 84-85).

Man skiller mellom destruktiv lederstil og destruktiv ledelse. Destruktiv lederstil går ut på en bestemt og vedvarende lederatferd som er iboende i lederen. Når det gjelder destruktiv ledelse er det selve utøvelsen av ledelse som påvirkes. Destruktiv ledelse handler om ledelsesutøvelse som retter seg negativt mot medarbeiderne enten i direkte eller indirekte form. Det kan være å ignorere en medarbeider, lyve for dem, eller manipulere dem (Skogstad, 2015, s. 29-30). Destruktiv ledelse kan over tid føre til at medarbeiderne kan føle at de ikke blir verdsatt (Nielsen et al., 2004, s. 83-84).

Destruktiv ledelse kan føre til negative konsekvenser for organisasjonen. Det kan være konsekvenser for organisasjonen som en helhet og konsekvenser for den enkelte medarbeider. Dersom fraværet av ledelse er høyt, kan det føre til at det blir utfordrende å vite hvilke forventninger og forpliktelser man har til hverandre og spesielt til lederen. Lederens ansvar og rolle blir fragmentert, noe som kan skape forvirring for medarbeiderne. Dette kan påvirke medarbeidernes trivsel og motivasjon i organisasjonen. For organisasjonen kan destruktiv ledelse føre til at ansvaret for de ulike prosessene i organisasjonen blir uoversiktlig. Dette kan føre til høyere turnover og at organisasjonens mål ikke blir nådd (Nielsen et al., 2004, s. 81).

I en studie gjort av Aasland og Bakken-Løseth i 2002 av 166 norske arbeidstakere, vises det en klar sammenheng mellom hvordan lederen handler og medarbeiderens trivsel i arbeidet. En

destruktiv leder kan skape en følelse av hjelpeløshet for sine medarbeidere. Spesielt når lederen motarbeider initiativene til medarbeiderne. Dette kan føre til redusert selvledelse og autonomi slik at medarbeiderne mistrives mer på jobben. Vi kan se at konsekvensen for den enkelte medarbeider kan henge sammen med konsekvensene som blir på organisasjonsnivå. Med lavt motiverte medarbeidere, høyt sykefravær og høy turnover vil dette ha en klar innvirkning på organisasjonens resultat og den enkelte medarbeiders arbeidsutøvelse (Nielsen et al., 2004, s. 86-88).

Når en destruktiv leder først tar beslutninger, vil disse ofte være basert på egeninteresse. De kan bli tvunget igjennom, uten å ta hensyn til medarbeidere. Beslutningene kan gå så langt som å straffe medarbeidere når de ikke har den ønskelige atferden for lederen. Når medarbeiderne ikke gjør det lederen ønsker, kan det være at lederen bevisst ikke gir positive tilbakemeldinger til medarbeideren (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015, s. 208-210).

3.7.3 Transformasjonsledelse

I likhet med transaksjonsledelse, forsøker lederen i transformasjonsledelse å motivere medarbeiderne. I transformasjonsledelse forsøker lederen å motivere gjennom idealisert innflytelse, inspirasjon, intellektuell stimulering og med å ta hensyn til den enkelte medarbeider (Bass, 2015, s. 112). I transformasjonsledelse er lederen mer rettet mot individuelle hensyn, altså mot den enkelte medarbeider. Lederen tilrettelegger for medarbeidernes personlige og faglige utvikling. Dette blir gjort etter medarbeidernes behov, og ikke kun etter hvilke behov organisasjonen har. Lederen påvirker medarbeiderne gjennom normer, verdier og vektlegger respekt og tillit. Dette bidrar til å skape en organisasjon som samarbeider om organisasjonens felles målsettinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 445-447).

Lederen påvirker og skaper tillit slik at medarbeiderne jobber mot en felles visjon og mål. Disse målene og visjonene er med på å inspirere medarbeiderne. Dette bidrar til å vise hvor kompetente medarbeiderne og organisasjonen er som en helhet. Medarbeiderne vil i større grad tro på sin egen kompetanse og bruke den til organisasjonens beste. Dette er med på å skape gjensidige forventninger til hverandre om hvordan medarbeiderne skal jobbe mot målene. Samtidig vil lederen gi hver enkelt medarbeider oppmerksomhet og veilede individuelt. Medarbeiderne vil få den oppmerksomheten det er behov for og vil få en mer personlig kontakt til lederen sin. Dette gjør det lettere for medarbeideren å ta opp temaer som ikke nødvendigvis er jobberelatert, slik at lederen kan ta hensyn og tilrettelegge slik at

medarbeideren kan fokusere mest mulig på jobb. En leder i transformasjonsledelse er ofte karismatisk og prøver å tilegne seg medarbeidernes tillit, beundring, lojalitet og respekt. Det forsøkes å overføre lederens eller organisasjonens ideer og verdier til medarbeiderne. Selv i den reneste transformasjonsledelse finnes det transaksjonsledelse. Ledelsesstilen er ikke gjensidig utelukkende. Når man jobber vil man få lønn, prestisje og muligheter for opprykk, noe som betyr at medarbeiderne vil få en belønning når arbeidsoppgavene utføres (Høst, 2009, s. 77-78).

Transformasjonsledelse handler om samspillet mellom leder og medarbeider. Dermed kan vi trekke dette videre til relasjonsledelse som går virkelig i dybden på det menneskelige aspektet i ledelse. Disse relasjonene blir brukt av lederen til å tilpasse hvordan lederen kan få det beste ut av sine medarbeidere. Dette bygger på gjensidig tillit og respekt for hverandre (Spurkeland, 2017, s. 19-20). Rolleforventningen til leder gjør at han/hun må forstå hvorfor relasjoner er viktige i samspillet med medarbeidere. Har man en god relasjon med sine medarbeidere, kan det være mer effektivt på jobben enn om man har en dårlig relasjon med dem. Disse relasjonene vil også vise hvilken tillit lederen har til medarbeidere og hvilken tillit medarbeiderne har til lederen (Spurkeland, 2017, s. 25-27).

3.8 Situasjonsteori

I ledelsesteorien står situasjonsbestemt ledelse sentralt. Situasjonsbestemt ledelse handler om at ledelsesutøvelsen må tilpasses den enkelte situasjon. Derfor vil ulike situasjoner kreve spesielle ledelsesstiler for at ledelse skal få optimal virkning (Arnold et al., 2010, s. 560-561). Det finnes flere ulike retninger innenfor situasjonsbestemt ledelsesteori. Fiedler kom på 1960-tallet med sin tolkning av situasjonsbestemt ledelsesteori. Denne legger vekt på at det vil være utfordrende for ledere å tilpasse sin ledelsesatferd til alle typer situasjoner. Han argumenterte for at ledere bør identifisere hvilke situasjoner som passer til den enkelte lederen. Det er spesielt tre ulike aspekter ved situasjonene som blir trukket frem. Først er det relasjonen mellom leder og medarbeider, som legger vekt på et tillitsforhold. Så oppgavens art, som går ut på at mål og utøvelse er tydelig definert i organisasjonen. Det siste aspektet er om lederen har makt og kontroll over belønninger og avstraffelse. Ut ifra disse situasjonene bør organisasjonen plassere ledere med bestemte ferdigheter. Vroom og Yetton foreslo i 1973 en annen tilnærming til situasjonsbestemt ledelsesteori. De fokuserte på spesifikke beslutninger som ledelsen måtte ta. Ifølge denne teorien kan ledelsesutøvelsen tilpasses den enkelte situasjonen, hos enhver leder (Arnold et al., 2010, s. 560-566).

Hersey og Blanchard beskrev i 1969 de ulike dimensjoner i situasjonsbestemt ledelse. Denne går ut på at om lederen bør tilpasse seg, er bestemt ut i fra medarbeiderens kompetanse og villighet til å utføre arbeidsoppgaver. Dette er modenhetsnivået til medarbeiderne. Lederen bør derfor tilpasse lederstilen etter modenhetsnivået til den enkelte medarbeider. Har en medarbeider lav modenhet må det brukes mer tid på medarbeiderne i forhold til en med høy modenhet. En med høy modenhet kan lederen delegerer mer til (Skogstad, 2015, s. 30-31).

3.9 Selvledelse

Modenhet gjør at medarbeiderne er mer selvledende og kan redusere for behovet ledelse. Positiv selvledelse går ut på å gi medarbeiderne ansvar for planleggingen og gjennomføringen av eget arbeid innenfor organisasjonens rammer. Selvledelse egner seg for de medarbeiderne som er motiverte og har et tilstrekkelig kunnskapsnivå for å gjøre arbeidsoppgavene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 471). Lederen sin hovedoppgave er å legge rammene og styre arbeidet til medarbeiderne, slik at de kan ta sine egne beslutninger og lede seg selv. Noe av det mest sentrale i lederens oppgave i selvledelse, er å finne ut hva som motiverer den enkelte, og bruke dette i utførelsen av arbeidsoppgavene. Derfor må lederen likevel være aktiv, selv om medarbeiderne får mer spillerom (Thylefors, 2015, s. 142). I selvledelse er det viktig å vurdere og være kritisk til eget arbeid. Konstruktive tilbakemeldinger er et virkemiddel for å kunne hjelpe hverandre til å levere høyere kvalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 452-453).

4. Metode

I dette kapitlet skal vi gå inn på den metoden som vi har valgt for oppgaven.

Metodekapitlet er inndelt i fire deler. Først redegjør vi for det kvalitative forskningsdesignet og hvorfor vi har valgt det i denne oppgaven. Deretter går vi inn på prosessen med å få tak i aktuelle intervjuobjekter og gjennomføringen av intervjuene. Videre skal vi vurdere reliabiliteten, troverdigheten, bekreftbarheten og overførbarheten. Avslutningsvis vil vi gå nærmere inn på hvordan vi har fulgt de etiske retningslinjene og hvilke styrker og svakheter som kan være i metoden vi har valgt.

4.1 Det kvalitative forskningsdesign

I denne oppgaven har vi valgt å bruke en kvalitativ metode med et kvalitativt forskningsdesign. Forskningsdesign kan defineres som «En overordnet plan for studiene som forteller hvordan problemstillingen(e) skal belyses og besvares» (Sander, 2017).

Den kvalitative metoden er tiltenkt å gi oss helhetlig, relevant og presis informasjon som er med på å besvare forskningsspørsmålene. Denne informasjonen gir oss et viktig innblikk i hvordan medarbeidere og ledere tenker rundt kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler i fjernledelse sammenlignet med nærledelse. «Kvalitativ metode egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før» (Thagaard, 2013, s. 12). Vi mener at kvalitativ metode egner seg til å undersøke dette, siden vi ikke har funnet noe særlig forskning om dette temaet.

Vi har valgt å bruke en induktiv metode i oppgaven. Induktiv metode vil egne seg i denne oppgaven. Som nevnt er det ikke så mye teori om fjernledelse, derfor bruker vi empirien før vi finner teori som kan forklare våre resultater. Kort fortalt går vi fra empiri til teori (Thagaard, 2013, s. 197). Induktiv metode henger ofte sammen med eksplorerende design. Vi har derfor valgt et eksplorativt design, dette defineres som «Et utforskende studie som benyttes for å gi oss forståelse og innsikt om en uklar problemstilling» (Sander, 2016). Derfor har vi valgt å bruke et eksplorative intervjuer, som man søker etter ny informasjon og nye innfallsvinkler på emnet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 141). Det kan være flere formål med forskningsdesignet. I vår oppgave har vi både beskrivende og forklarende formål. Det beskrivende forskningsdesignet vil bidra til å gi oss nyanserte forskjeller om det vi ønsker å

besvare i intervjuene. For at vi skal få god informasjon rundt dette, er det viktig for oss at intervjuobjektene har erfaring med det vi skal undersøke (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 52). Det forklarende designet brukes for å undersøke i hvilken grad antakelsene, som baserer seg på vårt empiriske materiale kan forklares av relevant teori. Dette også med tanke på alternative teorier og forskning som kan være med på å besvare problemstillingen (Ringdal, 2013, s. 56-58).

4.2 Intervju

Vi har valgt å tilnærme oss kvalitativ metode i lys av å undersøke sosiale fenomener. I fenomenologi vektlegges intervjuobjektens subjektive forståelse. Den subjektive forståelsen til fenomenene skal analyseres og tolkes. Det inngår i denne tilnærmingen at fenomenene blir forsket på i en begrenset tidsperiode, også kalt enkelttilfeller. For å tilegne oss informasjon om de ulike fenomenene har vi valgt å bruke semistrukturerte intervjuer (Thagaard, 2013, s. 11-12).

Et intervju er godt egnet for å samle inn informasjon på, med kommunikasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt (Johannessen et al., 2016, s. 145). Med intervju kan vi som forskere kommunisere direkte med intervjuobjektene. De intervjuobjektene vi intervjuer har den relevante erfaringen for oppgaven vår. I valget av intervjuobjekter valgte vi intervjuobjekter med erfaring innenfor fjern- og nærarbeid, og fjern- og nærledelse. Intervjuguidene er vinklet mot leder og medarbeider, men utformet slik at de er sammenlignbare. Dette med hensikt å sammenligne svarene fra ledere og medarbeiderne (se vedlegg 1).

Etter avtale fikk intervjuobjektene tilsendt intervjuguiden en dag før intervjuene, slik at de hadde mulighet til å forberede seg. I tillegg til spørsmålene i intervjuguiden ble det stilt individuelle oppfølgingsspørsmål. Disse ble ikke tilsendt på forhånd, men stilt til intervjuobjektene underveis i intervjuene. Dette førte til at vi fikk mer nyanserte og presise svar. Samtidig brukte vi disse oppfølgingsspørsmålene slik at intervjuobjektene skulle åpne seg og gi mer utfyllende svar. Dette gjorde intervjuene til mer som en uformell samtale. En samtale kan være en måte å få frem informasjon fra intervjuene på (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20-22).

4.3 Utvalg og aktuelle intervjuobjekter

Blant de første organisasjonene vi tok kontakt med var Difi. Tidligere har vi vært i kontakt med Difi i sammenheng med bacheloroppgaven. Dette gjorde at vi har kjennskap til Difi sin organisering. Vi kontaktet avdeling for virksomhetsstyring og avtalte et møte med en leder som vi hadde kjennskap til fra tidligere. I møtet forklarte vi hva oppgaven handlet om og spurte etter aktuelle intervjuobjekter til oppgaven. Vi hadde behov for intervjuobjekter som måtte oppfylle bestemte kriterier for at de skulle være aktuelle for oppgaven. Kriteriene var at tre av intervjuobjektene måtte ha erfaring i fjernledelse, tre i nærledelse og tre intervjuobjekter som ledet både fjern- og nærmedarbeidere i samme seksjon. Derfor gjorde vi et strategisk utvalg (Thagaard, 2013, s. 60). Dette blir kanskje ikke representativt for alle seksjoner og avdelinger i Difi. Vi fikk inntrykk av at det var noen seksjoner som bare hadde medarbeidere lokalisert på ett geografisk sted. I andre seksjoner kunne lederen ha flere fjernmedarbeidere enn nærmedarbeidere. Vi ønsket derfor å få kontakt med en leder som hadde minst en fjernmedarbeider og en nærmedarbeider. Når det gjaldt fjernmedarbeiderne ønsket vi at de hadde lang erfaring med fjernarbeid, gjerne flere år. Nærmedarbeiderne på sin side hadde alle erfaring med fjernledelse før de ble nærmedarbeidere i Difi, men de hadde ikke erfaring med fjernledelse i Difi. Lederne var forskjellige med henhold til hvor lenge man hadde hatt erfaring med fjernledelse i Difi. En hadde hatt flere fjernmedarbeidere i flere år, og en annen hadde sin første fjernmedarbeider.

For å finne aktuelle intervjuobjekter, som var villige til å delta i oppgaven sendte kontaktpersonen vår ut en e-post til to andre ledere som skulle gi oss kontaktinformasjonen til intervjuobjektene med den relevante erfaringen. Kort tid etter hadde vi kontaktinformasjon til tre ledere og seks medarbeidere som i alt kunne bli ni intervjuobjekter. Vi tok så kontakt med hvert enkelt intervjuobjekt. Av de ni intervjuobjektene som vi kontaktet var det en leder som ikke hadde mulighet til å delta, slik at vi endte opp med åtte intervjuobjekter.

Intervjuobjektene fikk tilsendt et informasjonsskriv om hva oppgaven handler om og hva deltakelse ville innebære for intervjuobjektene (se vedlegg 2). Deretter avtalte vi møte og dato for intervju. Vi har valgt å kategorisere intervjuobjektene etter hvilken rolle intervjuobjektene har. Lederne har vi valgt å kategorisere som fjern- og nærleder. Medarbeidere med nærmeste leder på en annen lokasjon kategoriserer vi som fjernmedarbeidere, og medarbeidere som sitter på samme lokasjon som lederen sin som nærmedarbeider.

4.3.1 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i mars 2018. Lengden på intervjuene varierte, men snittet på rundt 50 minutter. Intervjuene ble tatt opp på lydopptaker og blir slettet i juli i henhold til vår avtale med Norsk senter for forskningsdata (NSD) (se vedlegg 3). Vi avtalte tidspunkt for intervjuene over e-post. De intervjuobjektene som er lokalisert i Leikanger ble intervjuet med videointervju. Intervjuobjektene som er lokalisert i Oslo ble intervjuet på hovedkontoret, enten i møterom eller på et privat kontor. Før intervjuene leste vi opp et informasjonsskriv, der intervjuobjektene ble informert om at de vil være anonyme i oppgaven. En styrke i denne oppgaven er at vi er to forskere. Derfor valgte vi å dele opp i to roller under intervjuene. Den ene forskeren er intervjuer og den andre er observatør, vi hadde samme rolle i alle intervjuene. Observatøren hadde i hovedoppgave å se på kroppsspråk og skrive det ned, og stille oppfølgings spørsmål. Intervjuobjektene fikk tilbud om å få transkribering og lydopptak. Det var ingen av intervjuobjektene som etterspurte lydopptaket eller transkriberingen. Intervjuene ble transkribert innen to dager etter intervjuet.

Vi supplerte intervjuene med et kvantitativt spørreskjema (se vedlegg 4). Dette gjorde vi for å kvalitetssikre at det som ble svart i intervjuene samsvarte med det som ble krysset av i hjelpeskjemaet. Hjelpeskjemaet gikk i stor grad ut på lederstilene transaksjonsledelse, laissez-faire-ledelse og transformasjonsledelse. Alle svarte på hjelpeskjemaet rett etter endt intervju. Det var noen spørsmål som enkelte av intervjuobjektene ikke krysset av på. De begrunnet dette med at de følte de ikke hadde erfaring eller opplevd nok relevans til at det var aktuelt å krysse av på spørsmålet.

4.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Når vi har valgt metoden og gjennomført den, er det viktig at vi reflekterer rundt meningsinnholdet i det materialet vi har fått fra intervjuene. I kvalitativ metode er det diskutert om man skal undersøke troverdigheten eller reliabiliteten som begge handler om pålitelighet. Thagaard (2013) mener at reliabilitet, validitet og generaliserbarhet i større grad er knyttet til kvantitativ måling enn til den kvalitative metoden. Det kan likevel forsvares å bruke de i kvalitativ metode (Thagaard, 2013, s. 22-23). Det viktigste er om begrepet forklarer at forskningen er gjort på en tilfredsstillende måte. Derfor kan man bruke reliabilitet, selv i kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2016, s. 231).

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet og knytter seg til materialet eller dataens pålitelighet. Innenfor begrepet reliabilitet skilles det mellom intern og ekstern reliabilitet. Intern reliabilitet er hvordan forskerne har gått frem for å skaffe data og hvordan de har analysert den. Ekstern reliabilitet knyttes til repliserbarhet, altså å få nøyaktig de samme svarene med den samme undersøkelsen på et annet tidspunkt med like kontekster, som er vanskelig å oppnå i kvalitative studier. Reliabiliteten styrkes ved at det er flere forskere med i undersøkelsen. Dette var en av grunnene til at vi var to personer som gjennomførte intervjuene (Thagaard, 2013, s. 201-203). Vi har lagt frem i metodekapittelet hvordan vi har gått frem for å samle inn datamaterialet gjennom intervju. Hvordan materialet blir fremvist kommer i resultatdelen og i drøftingsdelen. Lydopptakene øker påliteligheten til transkriberingene, som øker pålitelighet til resultatene våre. Dette gjør transkriberingene mer presis, som øker påliteligheten til resultatene. Dette reduserer muligheten for å høre feil i intervjuene fordi vi kan høre intervjuene flere ganger i ettertid. Vi mener dermed at dette gir en åpen og detaljert fremstilling av pålitelighet rundt denne oppgaven. Thagaard (2013, s. 201) mener at reliabilitet en del av troverdigheten.

4.4.2 Troverdighet

Troverdighet har de samme elementene som intern validitet. Troverdighet eller intern validitet handler i likhet med reliabilitet at forskningen, er gjort på en tilfredsstillende måte. Ved å redegjøre for hvordan materialet har blitt innhentet og analysert, vil vi kunne argumentere for at forskningen er gjennomført på en troverdig måte. Vedlegg 1 viser intervjuguiden vi brukte til intervjuene. Det er spørsmålene i disse intervjuguidene som skal besvare forskningsspørsmålene. I drøftelseskapittelet kommer vi til å sette resultatene opp mot valgt teori. Slik kan vi tydeligere undersøke sammenhengen mellom materialet vi har samlet inn og fenomenet vi undersøker (Johannessen et al., 2016, s. 232).

Vi benyttet oss, som nevnt, av lydopptaker under intervjuene. Vi transkriberte intervjuene allerede innen to dager etter intervjuene ble gjort. Dette hjalp oss med å få oversikt om hva som ble sagt, hvordan det ble sagt, og hvordan stemningen i intervjuet var. Som nevnt tidligere hadde vi bestemte roller under intervjuet. Som to forskere fikk vi muligheten til å dele roller som intervjuer og observatør. Vi hadde den samme rollen gjennom alle intervjuene slik at intervjuene ble mer sammenlignbare. Dette gjør sammenligningene av svarene mer troverdig.

Vi har transkribert tilnærmet ordrett fra lydopptakeren. Når vi hørte lyder som «Uhm, ehm, ææ» valgte vi å ikke transkribere disse lydene. Dette gjelder også når intervjuet sporet av, eksempelvis om julelunsj. Vi skrev ned alt på bokmål, selv om intervjuobjektene snakket på sin egen dialekt. Observatøren tok noen små notater underveis, men i resultatdelen brukte vi i hovedsak opptakene som kilde. Vi anser opptakene av god kvalitet. Det er lett å høre hva som blir sagt, slik at vi får skrevet ned det som blir sagt under intervjuene. Vi mener også at å bruke lydopptaker styrker troverdigheten til materialet. Grunnen til dette er at det er rimelig å anta at notater i større grad kan bli farget av våre egne tolkninger. Vi har sendt oppgaven til Difi for at de skal se over og «godkjenne» det vi har skrevet før vi leverte oppgaven. Det vil styrke troverdigheten til oppgaven at Difi på forhånd uttrykker at «de kjenner seg igjen» i vår gjenvielse av innholdet i intervjuene, og det gjort de.

Relasjonen mellom oss som forskere og intervjuobjektene betrakter vi som god. Intervjuene gikk fint og det kunne ofte oppleves mer som en vennskapelig samtale enn et intervju, noe vi tror intervjuobjektene vil kjenne seg igjen i. I de første intervjuene måtte vi passe på at vi ikke ble for aktive i samtalen. Intervjuobjektene snakket åpent om egne erfaringer og tanker rundt temaene. Det var noen som var veldig godt forberedt og noen som ikke var like godt forberedt til intervjuet. De hadde fått intervjuguiden dagen før intervjuet slik at de hadde muligheten til å forberede seg. Intervjuobjektene skrev også under på et informert samtykke (vedlegg 2). Dette er med på styrke vår troverdighet og inntrykket om at undersøkelsen utføres på en tilfredsstillende måte.

4.4.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

For å undersøke om det som studeres kan overføres til andre sammenhenger ser man på overførbarheten. I kvantitativ metode blir overførbarheten betegnet som ekstern validitet. Dette vil si at det som undersøkes kan overføres til liknende fenomener. Thagaard (2013) uttrykker overførbarheten som «Overførbarheten kan betegnes som en rekontekstualisering når den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt, settes inn i en videre sammenheng» (Thagaard, 2013, s. 210-211). I de intervjuene vi har gjort har intervjuobjektene den relevante erfaringen, noe som styrker overførbarheten til undersøkelsen. Dette grunnlaget blir knyttet opp mot de teoretiske begrepene som vi bruker i oppgaven. Det er ikke meningen å beskrive mønstrene i materialet, men å gi en forståelse av de fenomenene

som har blitt studert. Denne forståelsen skal gi grunnlag for overførbarheten (Thagaard, 2013, s. 210-214).

Vi må også påpeke at spørsmålene våre er basert på personlige, individuelle erfaringer og tanker rundt kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler i fjern- og nærledelse. Dette er faktorer som er utfordrende å måle, slik at de resultatene vi finner ikke nødvendigvis kan generaliseres til alle lignende studier. På den andre siden mener vi at våre resultater kan koples opp mot teorier, samtidig som resultatene kan indikere at de kan overføres til andre lignende studier. Andre forskere og en undersøkelse i fremtiden kan bygge videre på våre resultater. Dette kan kalles for analytisk generalisering (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 76-78).

4.4.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen og objektiviteten av resultatene. Dette innebærer at vi som forskere er kritiske til egne tolkninger, og om prosjektets resultater kan bekreftes av annen forskning (Thagaard, 2013, s. 194-196). Det er derfor viktig at vi som forskere prøver å være objektive til det vi har tolket i de intervjuene vi har gjennomført (Johannessen et al., 2016, s. 234). Som forskere har vi studert den samme studieretningen i flere år og det er en overhengende sannsynlighet at dette har påvirket hvordan vi vurderer intervjuene og resultatene. Dette var vi bevisste på før vi intervjuet og spesielt i analysefasen. Det er ikke nødvendigvis slik at de teoretiske begrepene vi har valgt forstås likt og er like åpenbart for alle intervjuobjektene. Derfor var vi veldig kritiske til de teoretiske begrepene vi brukte i intervjuene.

Begrepene i denne oppgaven har vært en utfordring. Dette var spesielt om begrepene fjernledelse og psykologiske kontrakter. Det finnes ulike måter å definere fjernledelse og psykologiske kontrakter på, som fører til at intervjuobjektene forstår begrepene ulikt. Derfor valgte vi å ta med bestemte definisjoner av fjernledelse og psykologiske kontrakter i intervjuguiden. Definisjonene leste vi opp muntlig i intervjuene. Som nevnt tidligere fikk intervjuobjektene tildelt informasjonsskriv og intervjuguide, slik at de kunne forberede seg og få en bedre forståelse om det som forskes på. Den ekstra oppmerksomheten vi gav begrepene bidro til å gi intervjuobjektene en bedre forståelse av hva oppgaven handler om slik at vi fikk et bedre sammenligningsgrunnlag i resultatene fra intervjuene.

4.5 Etikk

Etikk i forskning handler om de moralske utfordringene vi som forskere står overfor når vi forsker på menneskelige fenomener. Det kan være enkelte spørsmål for oss forskere som virker normale, men for intervjuobjektene er kontroversielt (Blaikie, 2010, s. 31). Derfor har vi informert samtykke for denne undersøkelsen fra alle våre intervjuobjekter, se vedlegg 2. Med informert samtykke menes det at deltakerne i oppgaven informeres om hva som er oppgavens formål, forskningsdesign og hvilke risikoer eller fordeler det er med å være med i oppgaven. De fikk vite på forhånd hva oppgaven skal brukes til og hva det vil si for dem å være med i denne undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104-106). Samtidig fikk intervjuobjektene mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen. Det er frivillig for intervjuobjektene å være med i denne oppgaven. Det vil si at samtykket er gitt uten tvang, hverken fra oss som forskere eller Difi (Blaikie, 2010, s. 31). Intervjuobjektene fikk muligheten til å få transkriberingen av sitt eget intervju. Vi har gitt denne muligheten til intervjuobjektene for å kvalitetssikre det materialet vi har fått og for å verne intervjuobjektene mot informasjon som intervjuobjektene ikke kan stå inne for. Et av punktene i informasjonsskrivet er at intervjuobjektene skal være anonyme (Blaikie, 2010, s. 31). Derfor skal vi ikke bruke navn eller kjønn i denne oppgaven. Som forskere har vi også taushetsplikt i forhold til hva som kommer frem. Vi skal selvfølgelig bruke det som er relevant, men dette på en etisk måte som ikke kan slå tilbake på intervjuobjektet. Det kan være at en leder eller en medarbeider kommer med negative utsagn, og det er viktig at utsagnet ikke blir tolket feil, slik at det slår tilbake på intervjuobjektet (Johannessen et al., 2016, s. 91-93).

4.6 Styrker og svakheter med vår metode

Styrken med vår metode er at intervjuene ble planlagt godt i forkant. Intervjuobjektene ble valgt ut med tanke på at de hadde den relevante rollen og erfaringene som de har. Dette gjorde at intervjuobjektene kunne relatere seg til innholdet i spørsmålene og svare utfyllende på disse. En annen styrke med den metoden som vi har valgt er hjelpeskjemaet som intervjuobjektene svarte på i etterkant av intervjuene. Hjelpeskjemaet førte til at vi fikk mer presise svar, slik at de ble mer sammenlignbare. Dette er også med på å kvalitetssikre materialet og resultatene. Styrkene med vår metode gjorde at vi fikk et godt grunnlag for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven.

Svakheten med vår oppgave er at vi kunne fått med flere intervjuobjekter til intervju. Dette hadde gitt oss et bedre sammenligningsgrunnlag, slik at resultatene kunne blitt tydeligere og

nyanserte. Grunnen til at vi ikke gjorde et større utvalg er tidsbegrensingen for oppgaven. Oppgaven skal fullføres over ett semester. Dette gjør det vanskelig å utføre en mer omfattende undersøkelse som kunne gitt oss grundigere informasjon fra flere intervjuobjekter. For å gi oppgaven en høyere overføringsverdi kunne vi også inkludert andre lignende organisasjoner. Med andre organisasjoner kunne vi pekt mot at resultatene avspeiler generelle fenomener og ikke knyttet opp mot spesifikk organisasjon og kontekst. En annen svakhet med vår oppgave er ett intervjuobjekt ikke hadde mulighet til å delta. Dette gjorde at det ene triangelet med intervjuobjekter manglet et intervjuobjekt (vi intervjuer medarbeiderne, men deres leder kunne ikke likevel). Dette reduserte sammenligningsmuligheten med henhold til «triangel» relasjoner til to.

5.0 Resultater

I dette kapitlet skal vi bruke de svarene vi fikk fra intervjuobjektene og presentere disse i ulike kategorier. Kategoriene går inn på ulike sider ved vår problemstilling. For å gjøre resultatene presise og forhåpentligvis mer interessante har vi valgt å bruke illustrerende sitater i framstillingen. Lederstilene er ytterligere kartlagt gjennom et hjelpeskjema som ble besvart etter hvert intervju. Vi ønsker at dette hjelpeskjemaet skal bidra til å gi tydeligere resultater om transaksjonsledelse, laissez-faire-ledelse og transformasjonsledelse. Dette blir grunnlaget for resultatene, som vi skal bruke videre inn i drøftelsen.

5.1 Erfaringer med fjernledelse og nærledelse

Fjernmedarbeidere

Samtlige av fjernmedarbeiderne vi intervjuet, har lenger enn fem års erfaring innen fjernarbeid. Fjernmedarbeiderne kan derfor relatere seg til oppgavens tema og problemstillinger. Når vi spurte om hvilke tanker fjernmedarbeiderne hadde om fjernledelse, kom det blant annet frem at de var opptatt av den formelle organisasjonsstrukturen og designet rundt fjernledelse. En av fjernmedarbeiderne var bekymret for at økt bruk av fjernledelse kan føre til en maktsentralisering som kan bidra til å frata fjernmedarbeidernes mulighet til å ta beslutninger, tilegne seg informasjon og inkluderes i beslutningene.

Nærmedarbeidere

Når det gjelder nærmedarbeiderne kom det frem at de fleste har erfaring med fjernarbeid tidligere. Dette var riktignok ikke i Difi, men nærmedarbeiderne kunne relatere seg og bidra med erfaringer innenfor fjernledelse. En nærmedarbeider er opptatt av at det ikke nødvendigvis er noen forskjell mellom det å være fjern- og nærmedarbeider. Grunnen til dette er i møter som man kommuniserer med sine kollegaer, er det uavhengig om de på samme lokasjon, eller en annen lokasjon. Man har digitale kommunikasjonsverktøy som begrenser forskjellene.

Ledere

Lederne har ulik erfaring med fjernledelse. De lederne vi intervjuet i Difi har minst en fjernmedarbeider i hver sin seksjon. For den ene lederen er dette første erfaring med

fjernledelse, den andre har tidligere hatt ansvar for flere fjernmedarbeidere i Difi. Når vi gikk inn på hvilke tanker lederne hadde generelt om fjernledelse mente den ene lederen at antall fjernmedarbeidere er viktig for hvordan fjernledelse fungerer. Dette gjenspeiles i sitatet:

«I forhold til fjernledelse så mener jeg at den dårligste varianten er når det bare er en på den andre enden» (leder).

Det å ha kun en medarbeider på en lokasjon, er muligens ikke den beste varianten i fjernledelse. Dette ble begrunnet med at fjernmedarbeideren kan føle seg isolert fra det sosiale og faglige i seksjonen. Lederen mener fjernmedarbeideren har behov for et faglig støtteapparat for å drøfte fag. Dette for å gjøre mange av oppgavene som krever samarbeid i seksjonen. Derfor er det nødvendig med tilgang til et faglig støtteapparat eller leder som er tilgjengelig slik at fjernmedarbeideren føler seg ivarettatt. Den andre lederen mente det ikke var så stor forskjell i fjern- og nærledelse. Digitale kommunikasjonsverktøy som Skype og Lync er med på å «reduere» avstanden mellom leder og medarbeider. Dette gjør at man kan jobbe på relativt samme måte som i nærarbeid. Den samme lederen mener Difi har mange kunnskapsmedarbeidere som gjør at fjernmedarbeiderne er ganske selvgående. Derfor trenger fjernmedarbeiderne i Difi nødvendigvis ikke like stor faglig oppfølging, men den menneskelige oppfølgingen er det fortsatt behov for.

5.2 Kommunikasjonen i leder-medarbeiderrelasjonen

Fjernmedarbeider

Fjernmedarbeiderne opplever at avstanden mellom lederen og medarbeideren fører til at kommunikasjonen kan bli mer formell. Det er som en fjernmedarbeider uttrykker:

«Samhandlingen kan bli litt mer formell, når du stiller spørsmål, tenker gjennom et spørsmål eller får beskjeder» (fjernmedarbeider).

Fjernmedarbeiderne føler de må ha noe konkret å komme med før de tar kontakt med lederen. Det konkrete kan være arbeidsrelatert eller privat, men det må settes av tid. Det kommer også tydelig frem fra fjernmedarbeiderne at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er avhengig av hvordan lederen har tilrettelagt for kommunikasjonen. Lederen må tilrettelegge

slik at det blir tydelig hva som er greit å ta opp, hvordan og med hvilken kommunikasjonskanal.

I likhet med kommunikasjonen trekker fjernmedarbeiderne frem at samarbeidet mellom leder og fjernmedarbeider ofte kan bli formelt. Grunnen til dette er at det settes noen krav til hvordan det samarbeides. Samtidig har samarbeidet en tendens til å bli mer formelt fordi lederen og fjernmedarbeideren ikke samarbeider på samme lokasjon. Det er ofte klare rammer for møtene og tidsaspektet har en tendens til å påvirke møtene. Det er også utfordrende å bli inkludert i alle arbeidsprosessene, men dette vil avhenge av lederen og hvor aktiv lederen er med å inkludere fjernmedarbeideren. Er ikke lederen interessert i å inkludere fjernmedarbeiderne, vil de heller ikke bli inkludert i kommunikasjonen. Fjernmedarbeiderne mener at å møte den enkelte for å skape sosiale relasjoner er grunnlaget for en god relasjon med sin leder. En av fjernmedarbeiderne påpeker at det også er viktig for å skape gode relasjoner med andre kollegaer i samme avdeling og seksjon. Dette gjør det enklere å samarbeide med ledere og de andre kollegaene.

Nærmedarbeidere

Når det gjelder nærmedarbeidernes vurdering og erfaring med kommunikasjon med fjernmedarbeiderne, så tenker man at kommunikasjonen kan bli mer skriftlig for fjernmedarbeiderne. Med skriftligheten får fjernmedarbeiderne noe fattigere informasjon enn det nærmedarbeiderne har direkte tilgang til. Lederne og nærmedarbeiderne snakker ofte til hverandre ansikt til ansikt om arbeidsrelaterte og private temaer. Nærmedarbeiderne mener at i samarbeid er det nødvendig med en god dialog mellom lederen og medarbeiderne. Dette gjelder uavhengig om det er fjernledelse, men det vil bli viktigere å være tydelig. Den ene nærmedarbeideren trekker frem at det ikke samarbeides veldig mye med lederen om det daglige arbeidet i seksjonen, men når det samarbeides må det informeres og være en god dialog. Nærmedarbeiderne mener det er viktig å møte sin leder uavhengig om det er i fjernledelse eller nærledelse, men kanskje ikke like ofte i fjernledelse som i nærledelse. Dette kan være utfordrende med tanke på å gjøre arbeidsoppgavene effektivt og er ikke alltid like nødvendig.

Ledere

I likhet med fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne opplever lederne at kommunikasjonen kan bli formell. Lederne mener det stilles krav til kommunikasjonen og hvordan det skal

kommuniseres. Grunnen til dette er at det ikke er like enkelt å gi en kort muntlig beskjed til fjernmedarbeiderne, det må tilrettelegges og kommuniseres på en annen måte. Dette påvirker kommunikasjonen til å bli mer formell enn den bør være. Dette presiserer lederen i sitatet:

«På grunn av avstanden. Om det er 500 meter eller 5 kilometer, det spiller ingen rolle, så er det faktum at man ikke er på samme sted og at sjargongen og opplevelsen blir mer formell enn den egentlig bør være» (leder).

Lederne mener det samarbeides godt, på tross av at det samarbeides på tvers av lokasjoner. Måten lederne samarbeider på, mener lederne ikke er veldig forskjellig i fjern- og nærledelse. Den ene lederen mener samarbeidet tilpasses etter hvilke styrker og svakheter medarbeiderne har, uavhengig av lokasjon. Den andre lederen mener lederstilen tilpasses, men at lederen ikke har noe behov for å henge over skulderen til medarbeideren, uansett om det samarbeides med en fjernmedarbeider eller nærmedarbeider. Lederen trekker også frem at som leder må man tilpasse hvordan det samarbeides med hver enkelt person eller gruppe. Lederne mener det er helt essensielt å møte den enkelte medarbeideren for å skape sosiale relasjoner. Det trekkes frem at det er spesielt viktig i begynnelsen av leder og medarbeiderrelasjonen. Det er når man først møtes, at tonen i kommunikasjonen blir mer uformell og bidrar til å skape en bedre relasjon enn når man bare bruker digitale kommunikasjonskanaler. Det er denne relasjonen som også er med på å danne grunnlaget for hvor godt de digitale kommunikasjonsverktøyene fungerer i arbeidet.

5.3 Kommunikasjonskanaler og deres begrensninger

Fjernmedarbeiderne, nærmedarbeiderne og lederne bruker nesten til daglig de samme digitale kommunikasjonskanalene i Difi. De kommunikasjonskanalene som nevnes er Skype/Lync, videosamtale, telefonsamtale, e-post og chat. Intervjuobjektene mener alle er viktige, men noen egner seg bedre enn andre ut ifra budskap og situasjon. En leder erfarer at videosamtale egner seg godt, og det presiseres med:

«Skype er et gudegitt verktøy. Det er minst like effektivt som vi hadde sittet på hver vår side av et møtebord og klussa med hver vår utskrift» (leder).

Lederen mener man kan se kroppsspråk, noe som gir rikere informasjon. Samtlige av intervjuobjektene erfarer at valget av kommunikasjonskanaler velges bevisst ettersom hvilket

formål kommunikasjonen har. Dersom noe sensitivt skal snakkes om, så brukes kommunikasjonskanaler som passer for denne typen samtaler. Det er derfor vanlig å bruke Lync/Skype på et privat kontor, dersom man ikke har muligheten til å ta samtalen ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon.

Fjernmedarbeidere

Fjernmedarbeiderne mener den største begrensningen med kommunikasjonskanalene som brukes i fjernledelse er at det uformelle forsvinner. Dette handler om den daglige interaksjonen med leder og andre kollegaer på arbeidsplassen. Det er disse samtalene som bidrar til å få en tettere og personlig relasjon. Det er som den ene fjernmedarbeideren trekker frem:

«Den uformelle biten forsvinner litt i fjernledelse, det er ikke bare å stikke innom kontoret til lederen» (fjernmedarbeider).

Fjernmedarbeideren mener det er lett å bli ukomfortabel med videosamtale eller telefon, spesielt om man ikke bruker det jevnlig. Det er ikke alltid like lett å tolke budskapet til de personene man kommuniserer med fordi man ikke kan se kroppsspråk. Den ene fjernmedarbeideren trekker frem at kommunikasjonen også kan gå litt tregere. Man er avhengig av en slags dynamikk i kommunikasjonen med aktivitet og prioritering som gjør at kommunikasjonen tar lenger tid enn ansikt til ansikt.

Nærmedarbeidere

Nærmedarbeiderne mener i likhet med fjernmedarbeiderne at kommunikasjonen kan bli litt tregere. Samarbeid og kommunikasjon må planlegges i større grad enn i nærledelse. Nærmedarbeidere er også opptatt av at det menneskelige kan forsvinne. Altså den daglige samtalen i gangen eller ved kaffemaskinen. På denne måten går fjernmedarbeiderne glipp av informasjon som kan være av interesse. Samtidig mister man muligheten til å oppdatere hverandre om hvordan det går i det private, slik at tettere relasjoner kan knyttes.

Leder

Når det gjelder lederne, mener den ene lederen det blir diskutert internt i seksjonen hvordan man skal kommunisere. Dette blir også gjort ubevisst. Det er ikke alle

kommunikasjonskanalene som brukes i fjernledelse som er egnet til alle typer samtaler. Det er som en leder uttrykker:

«Når vi skal bruke e-post, Lync, telefon, så må man ha en erfaring om hva som er mest fornuftig» (leder).

Den samme lederen mener den største begrensningen med kommunikasjonskanaler i fjernledelse er at man mister det menneskelige. Samtidig kan man bli for fokusert på oppgaveløsningen i de strukturerte faste tidsrammene. For at møtene skal gjennomføres forventes det at utstyret skal være i orden. Internett må være på, lyd og bilde må fungere. Dette setter noen begrensninger for de digitale kommunikasjonskanalene. I likhet med fjern- og nærmedarbeiderne mener lederne det å ikke kunne se kroppsspråk å være en begrensning. Dersom relasjonen er god, er det lettere å legge merke til hvordan den andre personen responderer til det som blir sagt. Hvis lederen og medarbeideren har en god relasjon trenger de skriftlige kommunikasjonskanalene ikke å være en begrensning.

5.4 utfordringer i leder og medarbeiderrelasjonen

Fjernmedarbeidere

Fjernmedarbeiderne opplever ulike utfordringer i fjernledelse. Det å få nok informasjon kan være en utfordring. Informasjonen som fjernmedarbeiderne får er ofte rettet direkte mot arbeidsoppgavene. Fjernmedarbeiderne kan derfor gå glipp av annen informasjon som er av interesse. Det blir påpekt at dette er lederavhengig. Er lederen opptatt av å inkludere og informere fjernmedarbeiderne, vil fjernmedarbeiderne også få informasjon utover det som er relevant for arbeidsoppgavene.

Videre opplever fjernmedarbeiderne at det kan være utfordrende å bli inkludert i alle relevante beslutninger og diskusjoner som er relevant for arbeidsoppgavene. Den ene fjernmedarbeideren trekker frem at dette kan være bevisst eller ubevisst. Det som blir diskutert lokalt kan vurderes som ikke like nødvendig for fjernmedarbeiderens arbeidsoppgaver, og derfor ikke videreformidlet. En fjernmedarbeider opplever ikke dette som noen utfordring, bortsett fra at man ikke får med seg alt det uformelle. Den samme fjernmedarbeideren mener det er individuelt hva som oppleves som utfordringer. Det som

oppleves som utfordringer for en fjernmedarbeider, trenger nødvendigvis ikke være det for en annen.

Nærmedarbeidere

Nærmedarbeiderne tenker det er individuelt hvilke utfordringer man opplever i fjernledelse. I likhet med fjernmedarbeiderne mener nærmedarbeiderne utfordringene kan være lederavhengig, men utfordringene kan også endre seg ettersom hvilken leder man har. Nærmedarbeiderne tenker det kan være utfordringer med kommunikasjon, deltakelse og det å få innsyn i den daglige aktiviteten. Den ene nærmedarbeideren opplever ikke mange utfordringer, men for en fjernmedarbeider tenker nærmedarbeideren det kan oppstå utfordringer i å identifisere hvordan fjernmedarbeiderne føler de har det i det daglige arbeidet.

Ledere

Den ene lederen opplever det er vanskelig å fange opp personlige og arbeidsrelaterte utfordringer raskt nok. Det er ikke alt som lederen får med seg. Derfor er det viktig at fjernmedarbeideren tar kontakt dersom det er noe fjernmedarbeideren lurte på. Lederen trekker også frem at man ikke har muligheten til å tolke kroppsspråk og ansiktsuttrykk i like stor grad. Derfor tolker man hverandre på en annen måte over digitale kommunikasjonskanaler enn det man ville gjort med kommunikasjon ansikt til ansikt. Den andre lederen opplever det er utfordrende å gi så mye informasjon som fjernmedarbeideren ønsker. Grunnen til dette er at den informasjonen lederen har ikke alltid er relevant for fjernmedarbeideren. Lederen har mye informasjon og må derfor være selektiv om hva som er relevant for den enkelte fjernmedarbeider. Dette ble presisert i intervjuene av den ene lederen som:

«Så er det den evige kampen rundt informasjon, person X opplever at man ikke får nok informasjon og på riktig tidspunkt. Det er nok delvis sant, men ikke like sant som man føler det en del ganger. Det er i sammenheng med at i arbeidslivet er det et postulat, uansett får du en oppfatning om at du ikke får nok informasjon. Om man faktisk får det, er det en etablert sannhet om at ledelsen holder ting skjult for meg eller ikke har informert meg og sånne ting» (leder).

5.5 Kompetanse og motivasjon

Fjernmedarbeidere, nærmedarbeidere og ledere

Samtlige av intervjuobjektene mener at den kompetansen som man har behov for i fjernledelse, har man også behov for i nærledelse. Intervjuobjektene mener det er viktig i fjernledelse å jobbe mer selvstendig enn i nærledelse. For å jobbe selvstendig er det behov for tillit, noe som også er viktig i nærledelse. En nærmedarbeider trakk frem at arbeidsro og behovet for at lederne viser tillit settes høyt. Dette begrunnes med at man får roen til å jobbe i sitt eget tempo. For at fjernmedarbeiderne skal kunne gjøre sine arbeidsoppgaver må fjernmedarbeiderne ha kompetanse for å jobbe selvstendig. En leder sier:

«Hvilke trekk som anses som viktig i fjernledelse og nærledelse går inn på ledelsesfilosofi og ledelsespraksiser. For medarbeiderne går det ut på lojalitet, selvstendighet og andre egenskaper» (leder).

Samtlige av intervjuobjektene mener det som motiverer den enkelte er individuelt. Det vil avhenge mer av personligheter og hva som motiverer den enkelte. Dette gjenspeiler fjernmedarbeiderne med sitatet:

«Jeg tror det mer går på personlige forskjeller» (fjernmedarbeider).

Dette satte oss på sporet at hva som motiverer den enkelte er uavhengig om man er fjernmedarbeider eller nærmedarbeider. Som individuelle personer har vi forskjellig behov for motivasjon, som er uavhengig av avstanden mellom leder og medarbeider. Det som kommer oftest frem er at fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne blir motivert av tillit, positivitet og utviklingsmuligheter.

5.6 Den psykologiske kontrakten mellom leder og medarbeider

Begrepet psykologiske kontrakter har intervjuobjektene varierende kjennskap til. Psykologiske kontrakter er på mange måter et ukjent begrep. Intervjuobjektene på ledernivå har god kjennskap til psykologiske kontrakter, på medarbeidernivå er de mer usikre. Vi forklarte intervjuobjektene nærmere hva psykologiske kontrakter handler om. Etter vi hadde

forklart intervjuobjektene om de psykologiske kontraktene løst net det for intervjuobjektene på medarbeidernivå også. Når vi intervjuet intervjuobjektene om begrepet psykologiske kontrakter fikk vi dette til svar fra den ene nærmedarbeideren:

«De psykologiske kontraktene er noe man ikke tenker på og noe som er mer naturlig. Akkurat som taus kunnskap. Man tar ting for gitt, det er noe man lærer i begynnelsen av arbeidsforholdet, hva forventer lederen av meg og hvor langt kan jeg gå eller pushe det» (nærmedarbeider).

Fjernmedarbeidere

Fjernmedarbeiderne mener at når man ikke sitter med sin leder og har lite kommunikasjon kan det føre til brudd eller forvirring rundt de psykologiske kontraktene. Derfor er det nødvendig med daglig kommunikasjon mellom lederen og medarbeideren. I den daglige kommunikasjonen er det viktig å være tydelig i kommunikasjonen. Dette bidrar til å skape en bedre relasjon som igjen fører til at kommunikasjonen blir mer uformell. Fjernmedarbeiderne trakk fram at i en ny leder og medarbeiderrelasjon kan det være utfordrende å identifisere forventningene til hverandre. En fjernmedarbeider opplevde:

«I begynnelsen med en ny leder så var det litt vanskelig å identifisere forventningene» (fjernmedarbeider).

Fjernmedarbeiderne mener de kan ha andre forventninger til lederen enn nærmedarbeiderne. En fjernmedarbeider trakk fram et ønske om en forventning om at arbeidet blir fulgt opp like tett som i nærledelse. Dette trekker fjernmedarbeideren fram og uttrykker det med:

«Jeg skulle ønske jeg hadde sånne forventninger, men det er urealistisk» (fjernmedarbeider).

En annen fjernmedarbeider føler forventningene er mer bevisst i fjernledelse, fordi man ikke har det samme utgangspunktet i en leder og medarbeiderrelasjon som i nærledelse. Dette begrunner fjernmedarbeiderne med at man må være tydelig i kommunikasjonen. Samtidig kan mange av forventningene være de samme, men er mer avhengig av individuelle forskjeller i seksjonen og organisasjonen.

Nærmedarbeidere

Nærmedarbeiderne opplever at hvilke forpliktelser og forventninger man har til hverandre blir snakket relativt lite om. Det er vanligvis i sammenheng med medarbeidersamtalene man snakker om dette. Nærmedarbeiderne mener at avstanden og kommunikasjonen gjør det mer utfordrende å identifisere forventningene man har til hverandre. Dette begrunner nærmedarbeiderne med hvor aktiv lederen er med å inkludere fjernmedarbeideren. Det er derfor viktig at lederen inkluderer fjernmedarbeiderne. Dette finner vi igjen i følgende sitat:

«Det er veldig lett å glemme at det sitter en medarbeider et annet sted som ikke får med seg sånne beskjeder eller inntrykk» (nærmedarbeider).

Nærmedarbeiderne forventer å bli sett av lederen. Dette trenger ikke nødvendigvis å være fysisk, men i form av kommunikasjon i arbeidet. Nærmedarbeiderne tenker også fjernmedarbeiderne har et behov for å bli sett, men i mindre grad. Dette i form av arbeidet eller dialog over digitale kommunikasjonskanaler.

Ledere

Lederne mener man må være tydelig med hvilke forpliktelser og forventninger man har til hverandre. Spesielt i etableringen av nye relasjoner mener lederne det er viktig med tydelighet. Dette bidrar til å skape trygghet for både lederen og medarbeideren. Lederne trekker også frem at dersom en medarbeider føler at det er noen brudd på den psykologiske kontrakten mellom leder og medarbeider så er det takhøyde til å si ifra. Dette er uavhengig om det er en fjern- eller nærmedarbeider.

Lederne føler kommunikasjonsverktøyene bidrar til å gi klarhet i de forventningene lederne og medarbeiderne har til hverandre. Lederne opplever det brukes mye tid og fokus i starten av leder og medarbeiderrelasjonen for å etablere forpliktelsene og forventningene til hverandre. Det trekkes også frem at om det er utfordrende å identifisere forventningene til hverandre er avhengig av om fjernmedarbeideren deler informasjon. Hvis fjernmedarbeideren ikke deler informasjon om noe er galt, skal man gå ut i fra at ting er som de skal. Lederne mener det i utgangspunktet ikke skal være forskjeller i forventningene i fjern- og nærledelse. Det viktigste er uansett for lederne at de avklarer hva som er forventningene tidlig i arbeidsforholdet. I likhet med fjernmedarbeiderne trekker lederen også frem at man blir mer bevisst på forpliktelsene og forventningene i fjernledelse sammenlignet med nærledelse. Dette fører til at

forpliktelsen og forventningene i nærledelse kan bli mer tatt for gitt og er ubevisst fra lederne og nærmedarbeidernes side.

5.7 Situasjonsbestemt ledelse og autonomi i arbeidet

Fjernmedarbeider

De fleste av fjernmedarbeiderne mener at lederen må tilpasse lederstil etter situasjon. Dette begrunner fjernmedarbeiderne med at ulike situasjoner, eksempelvis krisesituasjoner krever ulike ledere. Selv om lederen må tilpasse lederstilen, skal fortsatt den grunnleggende karakteristikken til lederen være tilstede. Denne skaper en forutsigbarhet for fjern- og nærmedarbeiderne. Den ene fjernmedarbeideren mener lederen ikke skal tilpasse lederstilen. Dersom lederen er tydelig, vil dette bidra til å gi en forutsigbar leder som gjør at medarbeiderne er bevisste om hvordan medarbeiderne skal håndtere situasjoner og utfordringer.

Fjernmedarbeiderne trekker frem at man i rollen som fjernmedarbeider i større grad har muligheten til selvledelse og autonomi i arbeidet. Dette har noe med avstand og muligheten for kommunikasjon å gjøre. Dersom muligheten til å kommunisere med lederen begrenser seg, vil fjernmedarbeideren være avhengig av å ta enkelte beslutninger selv.

Fjernmedarbeideren og lederen har ofte i forkant avtalt hvilke beslutninger fjernmedarbeiderne har muligheten til å ta. Fjernmedarbeiderne mener autonomi og muligheten til selvledelse er avhengig av kultur, tillit og lederen. En fjernmedarbeider trekker frem at som kunnskapsmedarbeider bør man få storfrihet fra leder til å utføre eget arbeid. Dette for nærmedarbeiderne også. Det kan også være påvirket av arbeidsmiljøene som man sitter i. Hvis lederen bidrar til at det er en kultur for selvledelse, så blir det også sann i seksjonen. Hvordan den ene fjernmedarbeideren opplever autonomi blir presisert i sitatet:

«Det hender jeg må dra på et hastemøte som lederen min ikke vet om. Det er en del av autonomien» (fjernmedarbeider).

Nærmedarbeidere

I likhet med fjernmedarbeiderne, så mener de fleste av nærmedarbeiderne at lederne skal tilpasse lederstil etter situasjon. Når konteksten endrer seg må lederne også endre atferden i takt med endringen. Det trekkes også frem i likhet med svarene fra fjernmedarbeiderne at den

grunnleggende karakteristikken til lederen er viktig, dette skaper forutsigbarhet og stabilitet. Nærmedarbeiderne mener fjernmedarbeiderne i større grad får autonomi og muligheten til selvledelse. For å kunne gjøre mange av arbeidsoppgavene, er fjernmedarbeiderne avhengig av denne friheten. Denne friheten kommer også på bekostningen av lederens mulighet til å utøve kontroll. Dette blir presisert i sitatet til den ene nærmedarbeideren:

«Som fjernmedarbeider står man friere til å løse det man blir bedt om. I fjernledelse har lederen mindre kontroll på hva man velger å bruke tiden til» (nærmedarbeider).

Nærmedarbeiderne mener de i stor grad har autonomi og leder i stor grad sitt eget arbeid. Grunnen til dette er at nærmedarbeiderne i likhet med fjernmedarbeiderne er kunnskapsmedarbeidere, noe som reduserer behovet for veiledning.

Ledere

Lederne mener ledelsesutøvelsen må tilpasses etter situasjon. Som leder må man utøve ledelse med noen grunnleggende ledelsesfilosofier. Når det oppstår en situasjon må lederen agere ut ifra situasjonen. Som leder kan man ikke forberede seg på alle situasjoner som oppstår. Det er som en leder uttrykker:

«For å være en leder må man gå ut i spagaten fra tid til annen» (leder).

Når en leder utøver ledelse må lederen mestre ulike ledelsesstiler. Noen typer situasjoner krever ledelsesstiler som ikke går sammen med andre. Derfor mener lederne at man som leder, må håndtere ulike situasjoner og ha en verktøykasse i form av lederstiler som man klarer å håndtere. Lederne er tydelige på at fjernmedarbeiderne har mer autonomi og frihet til å lede sitt eget arbeid enn nærmedarbeiderne. Grunnen til dette er at lederen ikke ser fjernmedarbeiderne til daglig. Lederne må man også ha tillit til fjernmedarbeiderne gjør arbeidsoppgavene sine innenfor de fastsatte rammene. Lederne mener fjernmedarbeiderne er avhengig av denne friheten for å være effektive i arbeidet.

5.8 Lederstiler

I denne delen av resultatene går vi nærmere inn på lederstilene transaksjon- og transformasjonsstil. Spørsmålene i intervjuene er ikke direkte rettet mot laissez-faire-lederstil,

men kan si mer implisitt om hvordan ledelse utøves i Difi. Når det gjelder lederstilene blir resultatene av disse utfylt av hjelpeskjemaet som blir gjennomgått avslutningsvis. Dette hjelpeskjemaet kan i større grad indikere hvilke av lederstilene som er mest fremtredende i fjern- og nærledelse.

5.8.1 Ledelsesutøvelse med tanke på transaksjon- og transformasjonsledelse

Transaksjonsstil

Fjernmedarbeider

Fjernmedarbeiderne føler det er individuelt hvilket insentiv man har behov for. Det trekkes frem at i fjernledelse kan noen insentiver fungere bedre enn andre. Som fjernmedarbeider har man et behov for oppmerksomhet og oppfølging. Dersom lederen gir fjernmedarbeiderne skryt for godt arbeid kan dette være et insentiv for å gjøre arbeidsoppgavene bedre. Samtidig verdsatte fjernmedarbeiderne arbeidsro, tillit og lav grad av kontroll.

Fjernmedarbeiderne mener Difi ikke har noen resultatmål for medarbeiderne. Resultatmål forstås i denne oppgaven som målsetninger om hvilke mål som kan oppnås (Rolstadås, 2018). Når det gjelder atferdsmål forstås dette som mål for gjennomføringen av arbeidsoppgavene og viser til atferden og ulike handlinger (Store norske leksikon, 2014). I stedet for får medarbeiderne tilbakemeldinger fortløpende i tillegg til mer konkrete tilbakemeldinger i form av medarbeidersamtaler en gang i året. Dersom fjernmedarbeiderne leverer ett godt stykke arbeid belønnes dette med skryt og positivitet.

Nærmedarbeider

Nærmedarbeiderne er ikke veldig opptatt av den geografiske avstanden og hvordan den vil påvirke behovet for insentiver. I stedet mener nærmedarbeiderne at man som arbeidere er forskjellige individer med ulike behov, og dermed opptatt av ulike insentiver. I likhet med fjernmedarbeiderne mener nærmedarbeiderne det ikke er noen resultatmål, men trekker inn virksomsomhetsplanen som et alternativ til hvordan Difi måler resultater. Nærmedarbeiderne mener godt arbeid belønnes, med dette menes skryt og positivitet. En nærmedarbeider trekker frem at det i større grad burde vært innført resultatmål med belønning. Den samme nærmedarbeideren er usikker på hvordan dette skal gjøres med tanke på målekriterier og hvordan kriteriene skal belønnes.

Leder

I likhet med fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne mener lederne at hvilket insentiv man foretrekker i stor grad er individuelt. Det kan være at avstanden er med på å påvirke hva fjernmedarbeideren foretrekker av insentiver. I så fall mener lederne at fjernmedarbeiderne foretrekker høy grad av autonomi og muligheten til å lede sitt eget arbeid. Samtidig er medarbeiderne i Difi selvgående og har behov for tillit. Dette blir presisert av en leder:

«I fjernledning er det viktigere å ha den etablerte tryggheten om at fjernmedarbeiderne kan agere på egenhånd» (leder).

Lederne mener på lik linje med medarbeidergruppene at det ikke er noen form for resultatmål i organisasjonen. Grunnen til dette er at Difi er et statlig forvaltningsorgan med retningslinjer som ikke åpner opp for resultatmål med belønninger. Om resultatmål skulle blitt innført er lederne usikre på hvordan kriteriene skal være og hvordan kriteriene skal belønnes. Lederne trekker frem at en form for individuelle utviklingsmål blir gjennomgått i medarbeidersamtalene. Utviklingsmålene dreier seg om hvordan medarbeiderne utvikler seg faglig i Difi. Lederne mener medarbeiderne blir belønnet med skryt og positivitet. En leder trekker frem det daglige arbeidet som viktigst. Det skal være kvalitet foran kvantitet og derfor blir det gitt fortløpende tilbakemeldinger.

Transformasjonsstil

Fjernmedarbeider

Fjernmedarbeiderne føler seksjonsmøtene er tilrettelagt slik at de får muligheten til å ytre seg og bli lyttet til, selv om fjernmedarbeiderne ikke er fysisk tilstede. Noen seksjoner har også faste møter før lunsj, slik at det er mulig å bruke lunsjen til å fortsette møtet. Disse møtene har en tendens til å bli uformelle. Det som derimot er mer utfordrende er å bli lyttet til i avdelingsmøtene. Disse møtene er ganske store med tanke på antall deltakere, noe som gjør det utfordrende å slippe til med innspill. Det er som en fjernmedarbeider uttrykker:

«Avdelingsmøte med 20-25 stykker blir vanskelig. Det er noe med at når det oppstår en situasjon, at jeg blir bare en liten firkant oppi hjørnet slik at det blir vanskelig å ta ordet» (fjernmedarbeider).

Dersom man ikke er på samme lokasjon som sin nærmeste leder mener fjernmedarbeiderne at man er avhengig av å ta flere beslutninger på egenhånd. Dette er med på å gi fjernmedarbeiderne et stort handlingsrom. Ved å gi fjernmedarbeideren stort handlingsrom åpner dette også for muligheten til å tilegne seg ny kompetanse. Fjernmedarbeiderne mener det ikke er mye kontroll og styring fra lederne i Difi og at de forsøker å unngå slike kontrollerende ledere. En fjernmedarbeider trekker frem at i mange organisasjoner finnes det ledere som er styrende og kontrollerende. Dette er noe som vil gå på bekostning av leder- og medarbeiderrelasjonen, og slike ledere ville ikke fungert i Difi.

Nærmedarbeider

Nærmedarbeiderne mener det ikke trenger å være noen forskjell i måten det tilrettelegges på for å bli lyttet til i fjernledelse kontra nærledelse. Alle har muligheten til å ytre sin mening, samme om det er ansikt til ansikt, videosamtale eller e-post. Kommunikasjonsteknologi begrenser effekten avstanden har for muligheten til å bli lyttet til. Nærmedarbeiderne mener de har et stort handlingsrom. Den ene nærmedarbeideren trekker frem at man har et eget ansvar for å tilegne seg nye ferdigheter. Dersom man som nærmedarbeider eller fjernmedarbeider ikke aktivt vil tilegne seg nye ferdigheter, så er det kun en selv som kan klandres. Det er som den ene nærmedarbeideren uttaler i sitt intervju:

«Ja, jeg føler jeg har handlingsrom, men det her med å tilegne meg nye evner kommer jo litt an på meg selv også. Hvis jeg som person vil være parkert, så lærer jeg ikke noe nytt» (nærmedarbeider).

Nærmedarbeiderne mener styring og kontroll ikke går på bekostning av leder og medarbeiderrelasjonen i Difi. I likhet med fjernmedarbeiderne mener nærmedarbeiderne kontrollerende ledere ikke ville ha fungert, og nærmedarbeiderne unngår slike ledere.

Leder

Lederne mener de lytter til hva medarbeiderne sier, uavhengig av om de er fjernmedarbeidere eller nærmedarbeidere. Dersom medarbeiderne er uenig med lederen har de rett til å ytre dette, men det skal gjøres på en ordentlig måte. En leder uttrykker det slik:

«Jeg ønsker stor takhøyde, rom for diskusjoner, uenigheter og meninger» (leder).

En leder trekker også frem at det er lederen som til sist har beslutningsmakten og må derfor ta beslutninger som medarbeiderne ikke nødvendigvis vil være enig i. Lederne mener selv de lar medarbeiderne få et stort handlingsrom til å bruke kompetansen sin. En leder trekker frem at Difi ønsker at medarbeiderne skal ha dette handlingsrommet. En annen leder trekker frem at det forsøkes å sette medarbeidere sammen i forskjellige faglige grupper, slik at medarbeiderne kan lære av andre og tilegne seg ny kunnskap. Lederne selv opplever ikke at de er kontrollerende og styrende. Som leder har man noen rammer og retningslinjer, og som leder må man ha dette. Det er mye fokus på menneskene og dermed blir det mindre fokus på kontroll og styring.

5.8.2 Lederstiler slik de fremgår av hjelpeskjema

Etter intervjuene delte vi ut et avkrysningsskjema der intervjuobjektene ble bedt om å angi hvor typisk ulike utsagn beskriver deres opplevde lederpraksis. Lederne ble bedt om å krysse av for når de er i rollen som henholdsvis fjerneleder og nærleder. Fjernemedarbeidere og nærmedarbeidere krysset av for hvordan de generelt opplevde sin leder i forhold til utsagnene. Skalaen i hjelpeskjemaet går fra 1 (a-typisk), 5 (varierer/ av og til) og til 10 (typisk). Utsagnene var valgt for å avspeile det typiske for de tre lederstilene transaksjonsledelse, laissez-faire-ledelse og transformasjonsledelse.

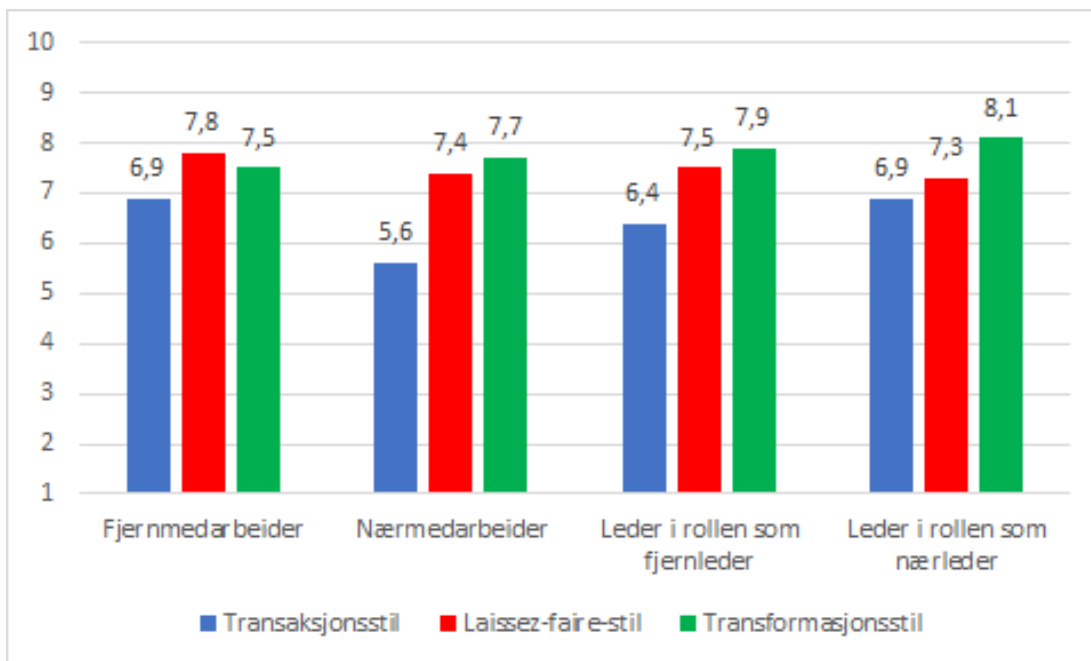
Transaksjonsledelse er kategorisert med seks utsagn: *Setter konkrete resultat/arbeidsmål for medarbeiderne, setter atferdsmål for medarbeiderne, sjekker jevnlig om resultat/arbeidsmål blir nådd, gir tilbakemelding og korrigerer dersom resultatene uteblir, gir belønning (anerkjennelse eller materielle) når resultatene oppnås og markerer tydelig når leveransene er under forventning.*

Laissez-faire-ledelse er kategorisert med tre utsagn: *Stoler på medarbeiderne og gir ikke tilbakemeldinger uten det er nødvendig, regner med at medarbeiderne selv ordner opp i konflikter mellom medarbeidere og tar raskt tilbakemeldinger fra medarbeiderne videre opp i systemet når de ber om det.*

Transformasjonsledelse kategorisert med syv utsagn: *Kjenner godt den enkelte medarbeiders evner og ferdigheter, tilrettelegger for den enkelte medarbeiders personlige og faglige*

utvikling, er opptatt av arbeidsmiljøet til medarbeiderne, uttrykker verdier og normer og vektlegger respekt og tillit, motiverer gjennom å skape høye forventninger, gir den enkelte oppmerksomhet og ansvar, og utfordrer medarbeiderne med nye ideer og perspektiver.

Datamaterialet vårt er veldig tynt, da bare har to deltakende ledere med. Det er selvfølgelig for lite materiale til å regne statistikk på. Ved siden av at avkryssingen på skjemaet kan det gi en bekreftelse/så tvil om tolkningen vår fra intervjuene. I tillegg kan store forskjeller mellom svarene fra hjelpeskjema gi indikasjoner på hvor vidt våre antakelser om at fjerntmedarbeiderne opplever laissez-faire ledelse og transaksjonsledelse som mer typisk enn nærmedarbeiderne, får støtte eller ikke. Figur 5.1 under viser gjennomsnittsscorene for de tre lederstilene.



Figur 5.1: Gjennomsnittscore for lederstiler etter gruppe.

Figuren viser, med det tolkningsrommet som så få respondenter medfører, at vi ikke kan snakke om store forskjeller mellom gruppene. Resultatene gir likevel noen indikasjoner. For medarbeidere viser resultatene det vi antok. Fjerntmedarbeidere opplever i høyere grad transaksjonsledelse som typisk enn nærmedarbeidere. Det samme gjelder for laissez faire ledelse, men her er forskjellen i gjennomsnittscoren bare på 0,4 i fjerntmedarbeidernes favør. Ledernes avkryssing viser at de ikke selv mener å ha ulik lederstil overfor nærmedarbeidere og fjerntmedarbeidere. Vi merker oss at de gir seg selv høyere score på transformasjonsledelse enn medarbeiderne gjør.

Innenfor de ulike spørsmålene som er relatert til lederstilene er det enkelte spørsmål som utgjorde større forskjeller enn andre. I avsnittene under skal vi gå igjennom de spørsmålene som synes mest interessante å se nærmere på.

Transaksjonsstil

Relatert til transaksjonsledelse er det to spørsmål som vi velger å trekke frem. Det første er om det settes atferdsmål. Innenfor dette spørsmålet opplever fjernmedarbeiderne det som mer typisk enn nærmedarbeiderne gjør. Når vi ser på fjernlederne opp mot nærlederne har de nærmest lik oppfattelse av dette, begge opplever det som litt typisk. Det andre spørsmålet dreier seg om hvor vidt det gis tilbakemelding og korrigeres dersom resultatene uteblir. Dette opplever fjernmedarbeiderne, i likhet som over, som typisk. Når vi ser på fjernlederne opp mot nærlederne så oppleves begge det som typisk. Det er nærmedarbeidernes opplevelse om hvor vidt det gis tilbakemelding som skiller seg ut. Nærmedarbeiderne mener det varierer av og til om det er typisk eller atypisk.

Laissez-faire-stil

Det er hjelpeskjemaet som spesielt utfyller intervjuene med tanke på laissez-faire-lederstil. Blant spørsmålene som er relatert til laissez-faire-lederstil velger vi å trekke frem to. Det første spørsmålet er om lederen regner med at medarbeiderne selv ordner opp i konflikter seg imellom. Fjernmedarbeiderne opplever at dette er mer typisk enn det nærmedarbeiderne gjør. Hvis vi ser nærmere på lederrollene, er det like typisk for fjernlederne som for nærlederne.

Det andre spørsmålet som viser en forskjell er om lederen tar tilbakemeldinger fra medarbeiderne raskt videre opp i systemet når de ber om det. Nærmedarbeiderne opplever at dette er veldig typisk. Når vi sammenligner med nærlederne opplever de at dette er noe mindre typisk. På dette spørsmålet opplever også fjernmedarbeiderne at det er mer typisk enn fjernlederne opplever, men forskjellen er mindre enn den er mellom nærmedarbeiderne og nærlederne.

Transformasjonsstil

Innenfor transformasjonsstil er det i likhet med over ikke de store utslagene, Det er ulikheter i svarene på spørsmålet som dreier seg om hvorvidt det tilrettelegges for den enkelte medarbeiders personlige og faglige utvikling. Innenfor dette spørsmålet opplever fjern- og

nærlederne at dette er svært typisk. Når det gjelder fjern- og nærmedarbeiderne opplever de dette som mindre typisk enn det fjern- og nærlederne gjør.

6.0 Drøftelse

I dette kapitlet skal vi drøfte resultatene opp mot teorien. Formålet med drøftelsen er å besvare forskningsspørsmålene. I likhet med resultatkapitlet har vi valgt å trekke frem ulike sitater som er viktige i fremstillingen av ulike argumenter. For å gjøre det mest mulig ryddig har vi valgt å dele dette kapitlet inn i tre deler. I de tre delene skal vi drøfte hvert enkelt forskningsspørsmål hver for seg, før vi besvarer hovedproblemstillingen i det avsluttende oppsummeringskapitlet. Først skal vi drøfte delen om kommunikasjon og informasjon. Deretter går vi nærmere inn på de psykologiske kontraktene og hvordan de blir påvirket i fjernledelse kontra nærledelse. Avslutningsvis skal vi drøfte hvilke av lederstilene som er mest fremtredende i fjernledelse sammenlignet med nærledelse. I drøftelsen av de ulike forskningsspørsmålene skal vi forsøke å besvare hovedproblemstillingen:

Hvordan vil kommunikasjon, den psykologiske kontrakten og ledelsesstiler påvirkes i fjernledelse kontra nærledelse?

6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir kommunikasjonen og informasjonen påvirket i fjernledelse kontra nærledelse?

6.1.1 Kommunikasjon

I fjernledelse synes behovet for kommunikasjon og informasjon i prinsippet å være like stort og viktig som i nærledelse. Forskjellen ligger mer i hvordan det kommuniseres og informeres. Kommunikasjonen har en tendens til å bli mer formell i fjernledelse. Dette skyldes kommunikasjonskanalene, som påvirker kommunikasjonen til å bli mer arbeidsrelatert.

«Samhandlingen kan bli litt mer formell, når du stiller spørsmål, tenker gjennom et spørsmål eller får beskjeder» (fjernmedarbeider).

Når det gjelder kommunikasjon har lederne og medarbeiderne ulike forventinger. Fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne har en forventning om å få tilstrekkelig med informasjon til riktig tid. Dette er nødvendig for at fjernmedarbeiderne skal kunne utføre arbeidsoppgavene, og spesielt for å løse felles utfordringer i samarbeidet. Det er ikke mulig for fjernmedarbeiderne å få direkte den informasjonen som nærmedarbeiderne fanger opp i de

uformelle samtaler med lederen. For at denne informasjonen skal bli tilgjengelig for fjernmedarbeiderne er det avhengig av hvor aktiv lederen er med å formidle informasjonen videre til fjernmedarbeiderne.

Noen av fjernmedarbeiderne føler de ikke alltid får nok informasjon og til riktig tid. På den andre siden føler lederne at fjernmedarbeiderne får nok informasjon og til riktig tid. Dette tyder på at det kan være et brudd i forventningene til informasjon mellom leder og fjernmedarbeider. Årsaken til dette kan være den informasjonen som lederen sitter på kan vurderes som unødvendig eller uten innvirkning for at fjernmedarbeideren skal kunne utøve sitt arbeid. Samtidig kan det være at den informasjonen som lederne sitter med faktisk ikke er relevant for fjernmedarbeidernes arbeidsoppgaver, men er av en personlig interesse. Dersom man er på samme lokasjon som sin leder, er informasjon lettere tilgjengelig fordi man har bedre mulighet til å etterspørre og fange opp informasjon. Det er ikke alltid denne informasjonen er nødvendig for medarbeideren, men kan være av interesse, uavhengig om man er en fjernmedarbeider eller nærmedarbeider.

6.1.2 Kommunikasjonskanaler og informasjonsrikhet

I fjernledelse vil man bruke andre kommunikasjonskanaler enn i nærledelse. Valg av kommunikasjonskanal er med på å bestemme hvor rik informasjonen man prøver å formidle er. Resultatene viser at lederne og medarbeiderne i Difi bruker kommunikasjonskanaler etter hvilket formål kommunikasjonen har. De kommunikasjonskanalene som intervjuobjektene oftest bruker er Skype/Lync, chat-funksjon, e-post, telefon og samtale ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon. Vi drøfter disse hver for seg, ettersom kommunikasjonskanalene brukes etter bestemte formål.

Av resultatene viser det seg at medarbeiderne og lederne bruker en chat-funksjon ofte seg imellom. Det kommer frem at noen brukte den aktivt, og andre mindre aktivt. Fordelen med denne funksjonen er at lederen og medarbeiderne kan kommunisere med flere samtidig og ha en løpende samtale. Slik blir samtalen i utgangspunktet mer synkron, fordi man kan sende og få svar fortløpende. Dersom lederen eller medarbeideren er opptatte med arbeidsoppgaver kan chatten bli asynkront fordi det går lengre tid mellom svarene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 287). Resultatene knyttet til chat-funksjonen gir en pekepinn mot en mer uformell og ikke nødvendigvis arbeidsrelatert kommunikasjon, da den også blir brukt utenom arbeidstid og arbeidsrelaterte saker. Informasjonen som blir formidlet i chat-funksjonen vurderer vi til

relativt lav. Med bruk av emoji'er, bilder og videoer kan man i større grad tolke samtalen og budskapet. Samtidig blir informasjonen lagret, noe som bidrar til at man kan se informasjonen i ettertid. Ulempene med en chat-funksjonen er at samtalene kan bli for private, og lite faglige. Dersom det er mange som deltar i chatten og det ikke er klare rammer for gruppen kan det føre til forstyrrelser. Det er frivillig om en medarbeider ønsker å svare, men man kan føle at man må. Slik kan mye tid gå med til chat-funksjonen. Derfor vurderer vi chat-funksjonen som egnet til å diskutere mindre komplekse problemstillinger. På den andre siden egner chat-funksjonen seg godt til korte avklaringer og kan bidra til en mer uformell tone.

Videre kommer det frem av resultatene at e-post ofte blir benyttet. E-post bruker lederne og medarbeiderne dersom det ikke er behov for respons med en gang. I likhet med chat-funksjonen er e-posten en asynkron kommunikasjonskanal (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 287). Derfor må senderen vente på responsen fra mottakeren. Fordelen med e-post er muligheten til å formidle lik informasjon til mange på en gang. Med e-posten kan man sende ut en tekst med eventuelle dokumenter som blir lagret, slik at man kan hente det opp igjen ved en senere anledning. E-post fremstår som mer formell enn det chat-funksjonen gjør. Selv om man har fått muligheten til å sende bildeteikn, bilder, lyder og videoer, virker det som om disse ikke er egnet til å brukes i e-post. Ulempen med e-post er at det ofte blir behov for mye korrespondanse mellom sender og mottaker. Grunnen til dette er e-post som kommunikasjonskanal formidler middels rik informasjon, noe som lettere fører til misforståelser. I tillegg kan informasjonen tolkes på en annen måte enn det man egentlig mener fordi det kan være vanskelig å vise og tolke følelser i en e-post. Derfor kan det være behov for mye korrespondanse mellom sender og mottaker for å forstå budskapet. Videre er det ikke nødvendigvis slik at mottakeren oppdager e-posten. Derfor kan det ta tid før senderen får svar. Andre kommunikasjonskanaler er derfor bedre egnet enn e-post til å sende sensitiv informasjon med behov for rask respons (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 287-289).

I svarene fra intervjuobjektene kommer det frem at telefon er en av de kommunikasjonskanalene som blir brukt relativt ofte for å kommunisere i Difi. Fordelen med telefon er at man kan ha en samtale. Dette betyr at kommunikasjonen er synkron. Med en telefonsamtale kan man høre tonefallet til personen, og dermed tolke sinnsstemningen i samtalen. Dette gjør at man kan tilpasse samtalen etter sinnsstemning. En telefonsamtale er en relativt effektiv måte å kommunisere på fordi man kan løse misforståelser underveis i samtalen. Samtidig så egner en telefonsamtale seg bedre til å snakke om sensitive og private

samtaletemaer. Dette er en klar fordel med telefon i forhold til andre skriftlige kommunikasjonskanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 287). En ulempe med telefon er at man ikke vet om den man skal ha tak i er tilgjengelig eller ikke. Derfor kan man ringe flere ganger uten å få svar. På den andre siden er telefon en kommunikasjonskanal som er mer forpliktende. Det er derfor mer vanskelig å ignorere en telefonoppringning fra senderen. Samtidig så ser ikke senderen og mottakeren hverandre ansikt til ansikt, noe som fortsatt kan føre til misforståelser og tap av den menneskelige kontakten. I Difi sitter noen av lederne og nærmedarbeiderne i åpent kontorlandskap. Dette gjør at senderen og mottakeren må vise hensyn. Dersom ett møterom ikke er tilgjengelig begrenser dette muligheten for mer private telefonsamtaler.

Resultatene viser at videosamtale blir brukt flere ganger i uken, i de fleste seksjoner. I Difi er videosamtale det nærmeste man kommer kommunikasjon ansikt til ansikt uten å være fysisk tilstede på samme lokasjon. Med en videosamtale får man sett kroppsspråk, hørt tonefall og tolket sinnsstemningen til de personene man kommuniserer med. Samtidig kan flere delta i videosamtalen. Dette gjør at man får diskutert og jobbet med flere personer samtidig, uavhengig av geografisk lokasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 287-288). I resultatene kommer det frem fra en av lederne at det nesten er bedre å gjøre arbeidsoppgaver med fjernmedarbeidere i videomøte enn å sitte med en i samme rom. Det er enklere å være faglig og være konkrete i forhold til de arbeidsoppgavene man skal samarbeide om. Dette sier den ene lederen:

«Skype er et gudegitt verktøy. Det er minst like effektivt som vi hadde sittet på hver vår side av et møtebord og klussa med hver vår utskrift» (leder).

Videosamtale virker å egne seg godt i møter med et begrenset antall deltakere. Av resultatene viser det seg at dersom det blir for mange deltakere i videomøte, kan kommunikasjonen bli utfordrende. Spesielt med tanke på å komme med kommentarer og forslag til det som blir diskutert. Det er også viktig å være bevisst på lederens posisjonering i møter med videosamtaler. De personene som kommer tydeligst frem i videobildet vil få mest oppmerksomhet. Derfor bør lederen eller andre personer som er viktige for det bestemte møtet posisjonere seg foran i videobildet, slik at det fanger oppmerksomheten til fjernmedarbeiderne. Ulempen med å bruke videosamtale er at man er avhengig av at det tekniske fungerer. Internett, kamera, mikrofon eller lyd kan falle ut eller henge seg opp under

samtalen. Samtidig skal møterommet være designet for å støtte videosamtaler. Tidsaspektet synes også å sette begrensninger. Med videosamtale og booking av rom må møtet og diskusjonene fullføres innen en viss tidsramme. Dette kan føre til at lederne og nærmedarbeiderne fullfører diskusjonen uten fjernmedarbeiderne. For at fjernmedarbeiderne skal få informasjonen fra diskusjonene er dette avhengig av lederen og om informasjonen blir vurdert som relevant.

Den siste kommunikasjonskanalen som blir nevnt i resultatene er kommunikasjon ansikt til ansikt. Med denne typen kommunikasjon kan man tolke kroppsspråk, høre tonefall og oppleve sinnsstemningen på nært hold. I likhet med telefonsamtale og videosamtale er det mulig å få svar med engang, som betyr at denne kommunikasjonskanalen er synkron. Dette kan være en fordel i saker som må avklares raskt. Dette er den kommunikasjonskanalen som formidler rikest informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 284-286). Resultatene viser tydelig at medarbeiderne og lederne foretrekker denne kommunikasjonskanalen. På den andre siden viser det seg at videosamtale kan egne seg bedre når man skal være konkret. Dette peker mot at kommunikasjon ansikt til ansikt på samme lokasjon ikke alltid egner seg, i alle mulige situasjoner.

Samtidig så trekkes det frem at dersom samtalen handler om noe sensitivt eller personlig begrenser valget av kommunikasjonskanal seg til kommunikasjon ansikt til ansikt. Videosamtale kan også egne seg for disse samtalene, men det vil være mer avhengig av omfang og alvorligheten av samtalen. En ulempe med ansikt til ansikt kommunikasjon kan være at det er lett å spore av og snakke personlige temaer. Dette gjør at kommunikasjonen kan bli lite effektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 284-286). Resultatene viser når man bruker kommunikasjonskanaler i fjernledelse kan dette påvirke måten man kommuniserer på. Dette med tanke på hvordan det er vanlig å snakke med hverandre på.

Måten man kommuniserer på kan være forskjellig i Oslo og Leikanger. Dette kan være kulturelt betinget. Noen i Difi sitter i åpent kontorlandskap, som kan påvirke kommunikasjonen og informasjonsdelingen. I resultatene kommer det frem at dette kan ha noe med arbeidsmiljøet å gjøre. Dette vil være med å påvirke sjargongen i kommunikasjonen. Sammensetningen av medarbeiderne kan også påvirke hvordan det kommuniseres. Dersom medarbeidere fra bestemte fagretninger sitter i seksjonen, vil det kunne påvirke sjargongen og kommunikasjonen. Det er nærliggende å anta at kommunikasjonen er mer formell mellom

leder og medarbeider enn mellom medarbeider og medarbeider. I resultatene kommer det frem at noen av medarbeidere liker både en formell og uformell tone med sin leder. Dette er også avhengig av hvilken situasjon lederen og medarbeideren er i. Den ene lederen er opptatt av dette:

«Jeg er lederen, men jeg er også personen X. Derfor skal man kunne ta uformelle samtaler med meg om det trengs» (leder).

6.1.3 Kommunikasjon og relasjoner

Det kommer frem av intervjuene at kommunikasjonen mellom lederen og fjernmedarbeiderne har en tendens til å bli formell. Dette kan påvirke relasjonen mellom lederen og fjernmedarbeideren, slik at relasjonen i likhet med kommunikasjonen blir formell. For å gjøre relasjonen mer uformell kan lederen og medarbeideren bruke oftere kommunikasjonskanaler som formidler rikere informasjon. Valg av kommunikasjonskanal er med på å bestemme hvor rik informasjon som lederen formidler er og vil påvirke hvor tydelig lederen er i kommunikasjonen. Denne tydeligheten bidrar til trygghet i kommunikasjonen, som kan skape en uformell relasjon mellom lederen og fjernmedarbeideren. Dersom lederen og medarbeideren har en trygg relasjon, kan det føre til at det blir enklere for fjernmedarbeideren å ta kontakt med lederen om private og arbeidsrelaterte temaer. Lync og Skype bidrar til at lederen og fjernmedarbeideren får noe av den menneskelige kontakten. Dette kan redusere behovet for å møte lederen eller fjernmedarbeiderne.

På den andre siden viser resultatene at kommunikasjonskanaler som brukes i fjernledelse aldri helt kan erstatte det den menneskelige kontakten, som kommunikasjon ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon fører med seg. Når den menneskelige kontakten er viktig, så kan det være mer nødvendig at lederen og fjernmedarbeideren møtes. Som det blir trukket frem i intervjuene, så kan dette være i form av medarbeidersamtaler og andre møter som kan være viktig for lederen og fjernmedarbeideren.

I intervjuene blir det trukket frem at fjernmedarbeiderne møter lederne sine noen ganger i året. Når lederen og fjernmedarbeideren møtes på samme geografiske lokasjon, er dette med på å skape en tettere relasjon mellom lederen og fjernmedarbeideren. Samtidig bidrar dette til å redusere usikkerhet i kommunikasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 285-286). I etableringsfasen av en leder og medarbeiderrelasjon har man enda ikke bygget opp denne

tryggheten. Som det kommer tydelig frem i resultatene er det viktig at lederne fokuserer på å møte medarbeiderne ofte ansikt til ansikt i etableringsfasen av relasjonen. Dette bidrar også til å bli bedre kjent med andre kollegaer. Med denne tryggheten i relasjonene kan det føre til at lederen og fjernmedarbeiderne ikke tenker for mye på hva som vil være riktig å si og om hvilke kommunikasjonskanaler som vil egne seg. Med andre ord, en bedre relasjon mellom lederen og fjernmedarbeideren reduserer usikkerheten for å gjøre feil, fordi man er trygg nok til å be om støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 289-291).

6.1.4 Relasjonen til lederen og det faglige støtteapparatet

I resultatene kommer det frem at fjernmedarbeiderne kan føle seg faglig isolert hvis lederen ikke tar hensyn til medarbeidernes faglige og personlige utvikling. Det er derfor viktig at lederen tilrettelegger for at fjernmedarbeiderne, i likhet med nærmearbeiderne skal bli lyttet til. Det er en overhengende sannsynlighet at det er mer utfordrende å tilrettelegge for at fjernmedarbeiderne skal bli lyttet til enn det er for nærmedarbeiderne. Grunne til dette kan være at fjernmedarbeiderne ikke bruker like ofte de kommunikasjonskanalene som formidler rikest informasjon. For å tilrettelegge for at medarbeiderne skal bli lyttet til bør derfor lederen være tydelig om at det er takhøyde for å si ifra, selv om det er diskusjoner eller uenigheter i seksjonen. Denne tydeligheten vil bidra til å redusere usikkerhet, både for fjern- og nærmedarbeiderne.

For å sikre at fjernmedarbeideren har tilgang til informasjon er det viktig å inkludere fjernmedarbeideren i arbeidsoppgaver på begge lokasjonene. Dette er med på å inkludere fjernmedarbeiderne i flere arbeidsprosesser og knytter fjernmedarbeiderne opp imot sine arbeidskollegaer. Samtidig viser det seg at dersom det kun er en fjernmedarbeider på den ene geografiske lokasjonen, kan det være utfordrende for fjernmedarbeideren å få informasjon.

Dersom fjernmedarbeideren har arbeidsoppgaver kun på den ene lokasjonen kan fjernmedarbeideren føle seg faglig isolert. Spesielt om fjernmedarbeideren kun har tilgang til lederen og et faglig støtteapparat på den geografiske lokasjonen hvor fjernmedarbeideren ikke er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 289-290). Hvis fjernmedarbeideren er den eneste i seksjonen på den andre geografiske lokasjonen er fjernmedarbeideren i større grad avhengig av sin egen kompetanse. Det blir utfordrende å sparre med de andre kollegaene kun over kommunikasjonskanaler som brukes i fjernledelse. Derfor kan det være nødvendig med arbeidsrelaterte reiser i perioder for å samarbeide om mer komplekse arbeidsoppgaver.

For at fjernmedarbeideren skal føle seg faglig og personlig inkludert er dette også avhengig av lederen. Dersom lederen ikke fokuserer på å inkludere fjernmedarbeideren, vil ikke fjernmedarbeideren bli inkludert. For at lederen skal inkludere fjernmedarbeiderne kan lederen gi arbeidsoppgaver som fjernmedarbeideren og nærmedarbeiderne må samarbeide om på tvers av lokasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 289-291). Den kompetansen som fjernmedarbeideren besitter er ofte også verdifull for arbeidsoppgaver som er på den lokasjonen hvor nærmedarbeiderne er. Fjernmedarbeiderne kan ha kunnskap om den andre lokasjonen som det også er behov for. Derfor kan samarbeid være med på å skape synergieffekter som vil bidra til et bedre resultat, som en enkelt medarbeider ville klart alene.

Resultatene viser at dersom det er flere fjernmedarbeidere på en og samme lokasjon bidrar dette til å skape et faglig støtteapparat som er mer tilgjengelig enn om det skulle vært på en annen geografisk lokasjon. Det kan derfor tenkes at det å kun ha en fjernmedarbeider er en dårlig variant. Dette gjengis i sitatet til den ene lederen:

«I forhold til fjernledelse så mener jeg at den dårligste varianten er når det bare er en på den andre enden» (leder).

Et faglig støtteapparat vil kunne redusere behovet for en aktiv leder. Med et faglig støtteapparat kan fjernmedarbeideren samarbeide om arbeidsoppgaver, og kommunisere om private interesser. Å få flere fjernmedarbeidere til en og samme geografiske lokasjon kan derfor være en måte å avlaste lederen og redusere behovet for reiser. Dette bidrar også til at fjernmedarbeideren vil få mer informasjon. Informasjonen trenger ikke nødvendigvis å være relevant for fjernmedarbeiderens arbeidsoppgaver, men det er nærliggende at fjernmedarbeiderne kan føle at dem får mer relevant informasjon. Det faglige støtteapparatet kan derfor fremstå som en substitutt for ledelse (Arnold et al., 2010, s. 568). Dersom det er flere fjernmedarbeidere på samme geografiske lokasjon kan det skapes subkulturer. Disse subkulturene må samsvare med den overordnede kulturen i organisasjonen. Samtidig så kan det være at flere fjernmedarbeidere på samme geografiske lokasjon reduserer behovet for samarbeid på tvers av lokasjon. Dette fører til at seksjonen eller gruppen blir mer avhengig av en leder som derfor må bidra til å samle seksjonen.

6.1.5 Bruk av videomøter i seksjonsmøter og avdelingsmøter

Resultatene viser at videomøter egner seg godt til å kommunisere på seksjonsnivå. Fjernmedarbeideren føler seg sett og hørt av lederne i disse møtene. Nærmedarbeiderne på sin side føler det ikke er noen problemer i disse møtene og at man får lik mulighet til å ta ordet i møtene. Når det gjelder avdelingsmøtene viser disse seg å være mer utfordrende. Dersom det ble for mange deltakere i møtene er det mer utfordrende for fjernmedarbeiderne enn nærmedarbeiderne å ta ordet og komme med råd i diskusjoner. I fjernledelse vil derfor ikke møter med bruk av videosamtaler egne seg med for mange deltakere. For å få det optimale ut av møter, bør det derfor vurderes hvor mange som skal delta i disse møtene. Det kan også være at fjernmedarbeideren(e) reiser til et bestemt avdelingsmøte som er spesielt viktig. Samtidig viser resultatene at det er nødvendig at utstyret fungerer optimalt, og spesielt når det er møter med mange deltakere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 285-289). Dersom utstyret ikke fungerer optimalt vil det være vanskelig å få med seg hvem som sier hva. Forskjellen mellom seksjonsmøtene og avdelingsmøtene er ikke bare størrelsen, men også hvor ofte det er møter. I Difi er seksjonsmøtene ukentlige og avdelingsmøtene er månedlige. Dette betyr at man kommuniserer tettere med seksjonen enn med avdelingen. Det er nærliggende å anta at de innad i seksjonen har en bedre relasjon, som igjen kan føre til trygghet i kommunikasjonen. Med trygget i relasjonen kan det være enklere for fjernmedarbeideren å ta ordet i møtene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 289-291).

6.2 Forskningsspørsmål 2: Opplevs den psykologiske kontrakten ulikt i fjernledelse kontra nærledelse?

6.2.1 Den psykologiske kontrakten

Resultatene viser at de grunnleggende forventningene og forpliktelsene til arbeidsoppgavene fortsatt gjelder for fjernmedarbeiderne. Den geografiske avstanden påvirker ikke arbeidsoppgavene, men kan påvirke hvordan arbeidsoppgavene utføres. Forventningene og forpliktelsene til hverandre er ofte ubevisste, det er noe som ikke blir tenkt på daglig. Disse forventningene og forpliktelsene vil endre seg kontinuerlig og er individuelle. Vi kan si ut i fra resultatene at den psykologiske kontrakten blir påvirket i liten grad i fjernledelse kontra nærledelse. Den psykologiske kontrakten skal være individuell, uavhengig om man sitter på den samme geografiske lokasjonen med sin leder eller ikke. De forskjellene vi fant var andre forpliktelser og forventinger til oppfølging, kommunikasjon, selvledelse og autonomi i

arbeidet. Det er nærliggende å anta at den psykologiske kontrakten påvirkes mer av individuelle forskjeller enn de forskjellene som nevnt over.

6.2.2 Utformingen av de psykologiske kontraktene

I resultatene viser det seg at de psykologiske kontraktene blir særlig formet i begynnelsen av arbeidsforholdet. I begynnelsen av arbeidsforholdet blir det diskutert hvilke forpliktelser og forventninger leder og medarbeider har til hverandre. Det er tydelig at dette er noe fjernmedarbeidere har reflektert mer om enn det nærmedarbeidere har gjort. Grunnen til dette kan være at fjernmedarbeiderne ikke får den samme daglige interaksjonen med lederen. Det er derfor viktig å kommunisere for å skape en trygghet i relasjonen. Dette kan bidra til at det ikke tenkes for mye igjennom og brukes mye energi om hva som er riktig å gjøre i hver enkelt situasjon. En leder var tydelig på at når lederen møter medarbeideren i starten av en arbeidsrelasjon, så skal man avklare forventningene til hverandre (Rousseau, 1989, s. 124-125). Dette kan være enda viktigere i fjernledelse fordi man ikke møter fjernmedarbeideren like ofte som nærmedarbeiderne. Fjernmedarbeiderne vil jobbe selvstendig, det er derfor behov for trygghet i relasjonen. Når man ikke får den samme uformelle samtalen i fjernledelse, er det rimelig å anta at relasjonen ikke blir like god. Samtidig vil det ta lenger tid å skape en god relasjon (Skogstad, 2016, s. 199-202).

6.2.3 Forventninger til kommunikasjon og informasjon

Resultatene viser at det er forventninger til kommunikasjon og informasjon. Kommunikasjonen i fjernledelse er som regel fagrelatert. Grunnen til dette er at i fjernledelse forventes det at kommunikasjonen skal være mer planlagt, og må ha en slags grunn før fjernmedarbeideren tar kontakt med lederen eller omvendt.

«På grunn av avstanden. Om det er 500 meter eller 5 kilometer det spiller ingen rolle så er det faktum at man ikke er på samme sted og at sjargongen og opplevelsen blir mer formell enn den egentlig bør være» (leder).

Som det kommer frem i resultatene så er personlig eller sensitiv informasjon bedre egnet med kommunikasjon ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon. Med de kommunikasjonskanalene som brukes i fjernledelse så viser resultatene at man ikke får den samme uformelle tonen. Denne utfordringen har lederne løst med at reisebudsjettene i seksjonen ble stort sett brukt til at fjernmedarbeiderne og lederne skal møtes noen ganger i

året. Det mest vanlige er at fjernmedarbeiderne reiser til lokasjonen til lederne, slik at fjernmedarbeideren kan møte leder og kollegaene sine. Det er i samsvar med det Skogstad (2016) mener, at man bør kommunisere regelmessig om forventningene til kommunikasjonen mellom medarbeider og leder (Skogstad, 2016, s. 197-199).

I likhet med nærmedarbeiderne har fjernmedarbeiderne en forventning at de skal bli sett og hørt. Samtidig har de en forventning om at de skal ha mulighet til å få tilgang til mye av den samme informasjonen som nærmedarbeiderne har tilgang til. Det er en overhengende sannsynlighet at det å få tilgangen til den samme informasjonen, i praksis er vanskelig hvis ikke umulig (Jacobsen, 2012, s. 138). Grunnen til dette er at nærmedarbeidere som sitter på samme lokasjon som sin leder ofte får mer informasjon enn det fjernmedarbeiderne får. Dette kan eksempelvis være informasjon som nærmedarbeideren overhører i lunsjen, ved kaffemaskinen eller et annet sted hvor de møtes. Som vi var inne på tidligere så kan det være at fjernmedarbeiderne ikke får med seg den samme informasjonen fra diskusjoner i ulike møter. Disse diskusjonene kan bli fortsatt i ettertid, uten videomøte med fjernmedarbeiderne. Derfor er det viktig at lederen er aktiv med å formidle informasjon til fjernmedarbeideren. På den andre siden er det ikke all informasjon som er like nødvendig for fjernmedarbeiderens arbeidsoppgaver. Derfor vil lederen ikke gi denne informasjonen, selv om fjernmedarbeideren gjerne skulle ønske det. Dette handler om lederens prioriteringer og hvilken informasjon lederen tenker er nødvendig for medarbeiderne.

Det forventes at både fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne blir inkludert og hørt i beslutninger. Dersom beslutninger må gjøres raskt, er det nærliggende å anta at ikke alle medarbeiderne blir inkludert i prosessen. Kommunikasjon ansikt til ansikt er mer effektiv enn andre kommunikasjonskanaler som brukes i fjernledelse. Når det er behov for en rask avklaring kan det være lettere å ta kontakt med nærmedarbeidere enn fjernmedarbeiderne. Dette kan være en av årsakene til at noen av fjernmedarbeiderne ikke alltid føler at forventningene til å bli inkludert i beslutningene blir innfridd (Arnold et al., 2010, s. 282). Resultatene viser at fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne har forskjellig forventning for oppfølging av arbeidet. En fjernmedarbeider uttaler:

«Jeg skulle ønske jeg hadde sånne forventninger som nærmedarbeidere, men det er urealistisk» (fjernmedarbeider).

Denne forventningen er forståelig, fordi man gjerne vil bli sett og hørt av lederen sin. På den andre siden har fjernmedarbeiderne større autonomi og selvledelse. Dette gjør at lederen må gi tillit for at fjernmedarbeiderne skal få mulighet til å gjøre arbeidsoppgavene effektivt.

Eksempelvis gjenspeiler dette seg i sitatet:

«Det hender jeg må dra på et hastemøte som lederen min ikke vet om. Det er en del av autonomien» (fjernmedarbeider).

I resultatene kommer det frem at lederne noen ganger kommuniserer oftere med fjernmedarbeiderne enn med nærmedarbeiderne. Fjernmedarbeiderne ønsker like tett oppfølging som nærmedarbeiderne. Som leder har man ikke like gode forutsetninger til å kunne følge opp arbeidet i fjernledelse som i nærledelse. Dersom det oppstår en utfordring med arbeidsoppgavene i nærledelse, har lederen mulighet til å løse dette mer effektivt med bruk av kommunikasjon ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon. Det kan være det tar for lang tid å involvere fjernmedarbeiderne, som fører til at fjernmedarbeiderne blir inkludert seinere i prosessen med å løse utfordringene. Dette gjelder først og fremst med løsninger av små utfordringer med behov for raske løsninger. Lederne er avhengig av å stole på at fjernmedarbeiderne gjør arbeidsoppgavene og sier ifra dersom det oppstår noen utfordringer med arbeidsoppgavene. Dersom det oppstår små utfordringer med behov for en rask løsning har fjernmedarbeiderne mulighet til å løse disse. Denne muligheten henger sammen med at fjernmedarbeiderne i stor grad har selvledelse og autonomi i arbeidet. Likevel må fjernmedarbeiderne kommunisere og informere lederen. De utfordringene som oppstår er relevante for lederne og for at lederen skal kunne utøve ledelse har lederne i likhet med fjernmedarbeiderne et behov for informasjon.

Når man ser på utsagnet fra lederne og fjernmedarbeiderne er dette motsigende. På den ene siden ønsker fjernmedarbeiderne like tett oppfølging som nærmedarbeiderne, men i praksis så mener lederne at det brukes mer tid på fjernmedarbeiderne enn på nærmedarbeiderne. Dette kan være en forventning som ikke blir fulgt opp, men som i praksis er vanskelig. Dette kan være individuelt opp mot lederen om hvordan man følger opp og kommuniserer. Det kommer frem at det kommuniseres både faglig og uformelt i de ukentlige seksjonsmøtene. Når det er lite faglig å følge opp, så brukes den resterende tiden til å høre hvordan det går i det private. Dette er en god måte å følge opp seksjonen faglig og uformelt. I en seksjon blir det også lagt av tid før lunsj, slik at det blir mer enn nok tid til å snakke uformelt.

6.2.4 Forventningene til selvledelse og autonomi i arbeidet

Resultatene viser at selvledelse og autonomi i arbeidet er noe som både fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne verdsetter høyt. I sammenheng med den psykologiske kontrakten så forventer fjernmedarbeiderne dette. Med selvledelse og autonomi i arbeidet er det basert på et tillitsforhold mellom leder og medarbeider. Denne tilliten og autonomien kan gi mer motivasjon til fjern- og nærmedarbeiderne (Fische, 1998, s. 27). Som nevnt kommer det frem at fjernmedarbeiderne har et større behov for dette enn nærmedarbeiderne. Fjernmedarbeidere er veldig tydelige på at de har mer selvledelse og autonomi i arbeidet enn det nærmedarbeiderne har. Samtidig mener fjernmedarbeiderne at nærmedarbeiderne også har behov for dette. Dette begrunner fjern- og nærmedarbeiderne med at lederen ikke nødvendigvis alltid er tilgjengelig slik at de må ta ulike beslutninger. Spesielt med tanke på hvor mange fjernmedarbeidere som sitter sammen på samme lokasjon. Dersom en fjernmedarbeider sitter alene uten noen et faglig støtteapparat kan dette være utfordrende for fjernmedarbeideren. Derfor er fjernmedarbeideren avhengig av å stole på sine egne beslutninger. Nærmedarbeiderne har også ha høy grad av autonomi, selv om de var på samme lokasjon som sin leder. De er tydelige på at kontroll og overvåkning, er noe de ikke ville bli utsatt for. Lederne kommenterte også at medarbeiderne var kunnskapsmedarbeidere noe som fører til at de besitter en gitt kunnskap og erfaring som gjør at de kan håndtere seg selv (Nordhaug, 2002, s. 282).

6.3 Forskningsspørsmål 3: Vil transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse dominere på bekostning av transformasjonsledelse i fjernledelse kontra nærledelse?

6.3.1 Transaksjonsledelse

Vi har valgt å starte drøftelsen i denne delen av oppgaven med å oppsummere de viktigste resultatene fra hjelpeskjemaet. Som resultatene indikerer, opplever fjernmedarbeidere at transaksjonsledelse er typisk. Når vi sammenligner med nærmedarbeidernes opplevelse av transaksjonsledelse kommer det frem at nærmedarbeiderne opplever dette i noe mindre grad. Fjernlederne og nærlederne på sin side opplever det som litt typisk at de driver med en form for transaksjonsledelse, selv om denne ikke er den mest typiske av de lederstilene vi har valgt å undersøke.

I resultatene kommer det frem at det ikke er noen resultat eller atferdsmål for medarbeiderne i Difi. Slike mål er et viktig element i utøvelsen av transaksjonsledelse (Arnold et al., 2010, s. 569- 570). Dette begrunnes med at det kan være vanskelig å lage kriterier for belønning for resultatmålene. Istedenfor bruker Difi medarbeidersamtalene. I medarbeidersamtalene blir blant annet den personlige og faglige utviklingen til medarbeiderne målt. Dette blir trukket frem som en slags evaluering av medarbeidernes faglige utvikling. Dette kan tolkes som atferds og resultatmål, men går ikke helt under kriteriene for resultatmål. Grunnen til dette er at medarbeidernes arbeidsutøvelse ikke blir vurdert og målt etter bestemte kriterier.

I sammenheng med resultatene fra hjelpeskjemaet kommer det frem at det er typisk at det settes atferds- og resultatmål for fjernmedarbeiderne. Dette viser at svarene ikke samsvarer med svarene i intervjuene, som peker mot at det ikke settes atferds- og resultatmål. Dette kan tyde på at lederne oftere setter konkrete frister for arbeidet til fjernmedarbeiderne. Disse fristene kan tolkes som atferds og resultatmål av fjernmedarbeiderne (Arnold et al., 2010, s. 569-570). Når vi ser dette i sammenheng med resultatene til nærmedarbeiderne og lederne, så kan årsaken til dette være at lederen blir mer oppgaveorientert overfor fjernmedarbeiderne. Resultatet og kvaliteten på arbeidsoppgavene blir vurdert istedenfor selve prosessen i hvordan resultatet og kvaliteten blir oppnådd. Det settes utviklingsmål i sammenheng med medarbeidersamtalene. Å sette utviklingsmål er annerledes enn det å sette atferds- og resultatmål. I transformasjonsledelse fokuseres det blant annet på medarbeidernes faglige og personlige utvikling. Dette antyder at lederne utøver en form for transformasjonsledelse enn transaksjonsledelse (Arnold et al., 2010, s. 569-570).

Resultatene tyder på at insentivene som fjern- og nærmedarbeiderne foretrekker er tillit og lav grad av kontroll. Selv om det kommer frem at insentivene som foretrekkes i stor grad er individuelle, tyder resultatene på at ønsket for tillit, og lav grad av kontroll er større for fjernmedarbeiderne. Grunnen til dette er at fjernmedarbeiderne har arbeidsoppgaver som krever selvstendighet. Samtidig viser resultatene at fjernmedarbeiderne noen ganger er avhengig av å ta beslutninger uten lederen. Dette øker behovet for tillit, som er også et viktig element i transformasjonsledelse. Dette indikerer at insentivene for tillit og lav kontroll fra lederne, ligner også på transformasjonsledelse (Høst, 2009, s. 77-79).

Videre viser resultatene at det er individuelt hva som motiverer hver enkelt medarbeider. Både fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne blir motivert av tillit, positivitet og

utviklingsmuligheter. Resultatene viser at behovet for insentiver og motivasjon peker imot en form for transformasjonsledelse. Så lenge Difi ikke har noen insentiver i form av materielle belønningssystemer, blir det lite attraktivt med transaksjonsledelse i Difi. For å utøve den reneste formen for transaksjonsledelse er det behov for belønningssystemer (Høst, 2009, s. 77). Dersom Difi får noen slike virkemidler, er det nærliggende å anta at insentivene som foretrekkes også vil endre seg.

Lederne har i større grad mulighet til å styre og kontrollere arbeidet til nærmedarbeiderne enn fjernmedarbeiderne. I en leder-nærmedarbeiderrelasjon har man flere arenaer for interaksjon. Dette kan være når lederen ser sine nærmedarbeidere i gangen eller på kontoret. Derfor kan styring og kontroll i det daglige arbeidet utøves mer ubevisst for lederne (Arnold et al., 2010, s. 569- 570). I hjelpeskjemaet kommer det frem at fjernmedarbeiderne opplever at det er typisk at lederne gir tilbakemeldinger eller korrigerer dersom resultater uteblir. Når det gjelder nærmedarbeiderne opplever de dette som mindre typisk enn det fjernmedarbeiderne gjør. Grunnen til dette kan være at lederne fokuserer mer på arbeidsoppgavene til fjernmedarbeiderne enn nærmedarbeiderne. Dette kan vi også se i sammenheng med at det er vanlig at lederne og fjernmedarbeiderne har noe å komme med før man tar kontakt med bruk av kommunikasjonskanaler i fjernledelse. Dette gjør at kommunikasjonen blir mer arbeidsrelatert. Nærmedarbeiderne på sin side kan få mer korrigerende under arbeidsprosessen, dette med kommunikasjon ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon som blir mer synkront (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 286-289).

Det kan være avstanden har en effekt, slik at fjernmedarbeiderne har et større behov for tilbakemeldinger. En annen mulighet er i rollen som fjernmedarbeider er det individuelt om man krever ofte tilbakemeldinger. Det er overhengende sannsynlig at individuelle forskjeller vil ha en innvirkning. Dersom fjernmedarbeideren er lite selvstendig og har et stort behov for mer faglig oppfølging, vil det bli utfordrende å være i rollen som fjernmedarbeider. Derfor bør lederen tilpasse ledelsesutøvelsen i form av en mer aktiv eller passiv lederstil. Fjernmedarbeiderne har behov for tilbakemeldinger og hvor aktiv lederen er, vil være med å påvirke hvor ofte fjernmedarbeideren får tilbakemeldinger (Høst, 2009, s. 77-78).

Når vi ser på fjernmedarbeiderne opp mot nærmedarbeiderne, så peker resultatene i hjelpeskjemaet mot at transaksjonsledelse er mer typisk for fjernmedarbeider enn for nærmedarbeiderne. Når vi ser dette opp mot forskningsspørsmålet, så tyder resultatene på at

antakelsen om at transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse vil være mer fremtredende ifølge fjernmedarbeider enn for nærmedarbeider, får støtte. Likevel når vi ser på fjernlederne opp mot nærlederne så viser det seg at transaksjonsledelse er mer typisk for nærlederne enn fjernlederne, som svekker vår antakelse. For å nærmere undersøke om våre resultater støtter forskningsspørsmålet må vi derfor videre se dette opp mot laissez-faire-ledelse og transformasjonsledelse.

6.3.2 Laissez-faire-ledelse

I likhet med avsnittene om transaksjonsledelse har vi valgt å starte med en oppsummering av hva resultatene fra hjelpeskjemaet. Fjernmedarbeiderne opplever at laissez-faire-ledelse er typisk. Når det gjelder nærmedarbeidere og lederne opplever de også at laissez-faire-ledelse er typisk, men noe mindre typisk enn det fjernmedarbeiderne gjør.

I resultatene kommer det frem at fjernmedarbeiderne opplever det som litt typisk at lederne regner med at medarbeiderne selv ordner opp i konflikter med andre medarbeidere. Lederne på sin side mener dette er mer typisk enn fjernmedarbeiderne. Når det gjelder nærmedarbeiderne opplever de at dette varierer av og til, men heller mot atypisk. En grunn til dette kan være at nærlederne sitter på samme lokasjon som sine nærmedarbeidere og derfor har lettere for å fange opp uenigheter. Dette gjør det enklere involvere seg i de uenighetene som oppstår. At det er en forskjell i svarene til fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne tyder på avstanden påvirker hvordan konflikter håndteres. Resultatene kan tyde på at lederen ikke har den samme muligheten til å fange opp og håndtere konfliktene. Grunnen til dette kan være at de kommunikasjonskanalene som brukes i fjernledelse, ikke egner seg like godt til å håndtere konflikter. Derfor er det nærliggende å anta at håndteringen av konflikter blir utsatt til personene møtes ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon. Omfanget av konflikten vil også være med på å bestemme hvor nødvendig det er at lederen og fjernmedarbeideren møtes. Innenfor teorien om laissez-faire-ledelse menes det at ledere med denne lederstilen er lite relasjonsorientert (Skogstad, 2015, s. 25-26). Når vi ser dette i sammenheng med resultatene kan det være at fjernlederne fremstår som lite relasjonsorienterte med tanke på håndtering av konflikter. Men som resultatene viser, så egner det seg ikke å håndtere konflikter på avstand. Derfor kan det være bedre å utsette håndteringen til fjernmedarbeiderne og lederne møtes (Strand, 2007, s. 491-493).

I resultatene trekkes det frem at fjern- og nærmedarbeiderne opplever det som veldig typisk at lederen tar raskt tilbakemeldinger videre opp i systemet når medarbeiderne ber om det. Når det gjelder lederne mener de at dette er typisk, men mindre typisk enn det fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne gjør. I teorien om destruktiv ledelse kan egeninteresse være en forklaring (Skogstad, 2015, s. 29-30). Fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne kan tro at lederen gjør det, men i virkeligheten ikke gjør det bevisst eller ubevisst. Ut i fra intervjuene kan vi ikke tolke dette som en forklaring for at lederne mener dette er mindre typisk. I intervjuene kommer det frem fra lederne at de prøver å lytte til sine fjernmedarbeidere og nærmedarbeidere, avhengig om de sitter på samme lokasjon eller ikke. Lederne uttrykker også implisitt at de forsøker å ta tilbakemeldingene opp i systemet, når det er nødvendig. En mulig forklaring for dette kan være at det ikke er ofte fjernmedarbeiderne eller nærmedarbeidere ber om at tilbakemeldinger skal videre opp på et overordnet nivå. Dette betyr at når fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne først spør om dette, så opplever de at det faktisk blir gjort. Dette er en del av tillitsforholdet mellom lederne og medarbeiderne. En annen forklaring kan være at lederne er selektive. Medarbeiderne skal bli hørt, men det er lederne som tar den endelige beslutningen. Dette gjenspeiler sitatet:

«Jeg forventer uenighet, men også lojalitet. Med det mener jeg at vi skal ha takhøyde og lov i aller høyeste grad og være veldig uenig med meg og vi skal få frem argumenter og diskutere. Men på et eller annet punkt så er en av jobbene mine å ta beslutninger. Så når en beslutning er tatt og en medarbeider er uenig i den beslutningen så er det helt greit, men du skal forholde deg til det» (leder).

Resultatene tyder på at laissez-faire-ledelse er typisk i fjernledelse. Når det gjelder nærledelse viser det seg også at laissez-faire-ledelse er typisk, men noe mindre typisk enn i fjernledelse. I sammenheng med resultatene ble vi overrasket over at fjern- og nærmedarbeiderne opplever at det er svært typisk med laissez-faire-ledelse. Laissez-faire-ledelse blir ofte kalt for la-det-skure-ledelse og ikke-ledelse (Skogstad, 2015, s. 25-26). Som vi har nevnt i teorien handler laissez-faire-ledelse om at medarbeiderne i stor grad skal klare seg selv, uten innblanding fra lederne. Det kan derfor ligne på selvledelse, som er viktig for fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne. Lederne ga uttrykk for at de ønsket at medarbeiderne skulle ha denne autonomien i sitt arbeid. Dette ble begrunnet med fagkompetansen og erfaringen medarbeiderne har. Det er dermed mulig å tenke seg til at lederne prøver å gi

fjernmedarbeiderne selvledelse og autonomi i arbeidet enn å la dem klare seg helt selv, uten ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 452-453).

Ett annet element i laissez-faire-ledelse er at lederne blir apatiske og ikke bryr seg om medarbeiderne. Dette kan i praksis være en form for destruktiv ledelse, som betyr at lederen ignorerer eller lyver for sine medarbeidere (Skogstad, 2015, s. 29-30). Ut ifra resultatene av intervjuene kan vi si at dette ikke stemmer i Difi. Lederne uttrykker i sine intervjuer at det er bare den nærmeste lederen, som skal gi sine medarbeidere kritikk. Ingen andre ledere skal gi kritikk, men at alle kan gi ros. Dette tolker vi som at lederne ikke er apatiske overfor sine medarbeidere.

Det kommer frem i intervjuene at fjernmedarbeidere må ha mer autonomi fordi lederne ikke er i nærheten og dermed ikke kan ha like mye kontroll. Dette er noe som står veldig sterkt hos fjernmedarbeiderne. Selv om fjernlederne også opplever dette som typisk, så trekker svaret til fjernmedarbeiderne dette snittet opp. Derfor oppleves laissez-faire-ledelse som mer typisk enn transformasjonsledelse. I transformasjonsledelse er det også vanlig at lederne gir den enkelte selvledelse og autonomi i arbeidet. Ut i fra dette og svarene vi fikk i intervjuene, så tyder det på at fjernmedarbeiderne egentlig opplever en form for transformasjonsledelse. Som vi kommer til i avsnittet nedenfor kan det være at transformasjonsledelse er mest typisk uavhengig av fjernledelse eller nærledelse. Dette svekker forskningsspørsmålet og den antakelsen vi har valgt oss. Vi tolker derfor at grunnen til at laissez-faire-ledelse er typisk, er at medarbeiderne ønsker selvledelse og autonomi i arbeidet, fordi arbeidsoppgavene krever det (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 471).

6.3.3 Transformasjonsledelse

Resultatene viser at transformasjonsledelse er svært typisk for fjernmedarbeiderne. Videre så er transformasjonsledelse mer typisk for nærmedarbeiderne enn fjernmedarbeiderne. Når det gjelder lederne så viser resultatene at de opplever at transformasjonsledelse er mest typisk. Når vi sammenligner rollene til lederne, så er transformasjonsledelse mer typisk for nærlederne enn for fjernlederne. I resultatene kommer det frem at transformasjonsledelse oppleves som mer typisk i nærledelse enn fjernledelse. Vi skal nå se på mulige forklaringer for dette.

I resultatene kommer det frem at fjernlederne og nærlederne opplever det som svært typisk å tilrettelegge for medarbeiderens personlige og faglige utvikling. Når det gjelder fjern- og nærmedarbeidere opplever de dette som mindre typisk. Når vi ser i resultatene fra intervjuene kommer det frem at fjernmedarbeiderne og nærmedarbeiderne er litt usikre på om hvordan lederen skal tilrettelegge for dette. Foreløpig får de dra på kurs og seminarer, som er en god måte å tilrettelegge for faglig utvikling (Bass 2015, s. 112). Samtidig har de et stort handlingsrom og samarbeider på tvers av fagretninger. Dette er med på å lære av andre kollegaer. En begrensning for muligheten for faglig utvikling er at mange av de daglige oppgavene tar mye tid. Derfor er det utfordrende å finne tid til arenaer for faglig og personlig utvikling.

Det kommer frem i resultatene fra intervjuene at hva som motiverer den enkelte er individuelt. Samtidig viser det seg at utviklingsmuligheter motiverer intervjuobjektene. I sammenheng med avsnittet over, bør lederne derfor tilrettelegge for faglig utvikling. Det viser seg også at å gi den enkelte oppmerksomhet og ansvar kan være motiverende. Det å bli sett, og få oppmerksomhet er også en viktig motivasjonsfaktor. Fjernmedarbeiderne trenger ikke å bli sett rent bokstavelig, men det er viktig at de blir sett gjennom arbeidsoppgavene. En fjernmedarbeider mener det er urealistisk å få samme oppmerksomheten som nærmedarbeiderne. Derimot opplever fjernmedarbeiderne at de får mye ansvar, gjennom å være selvstendige i arbeidet. Dette kan være grunnen til at fjernmedarbeiderne opplever at lederen gir den enkelte oppmerksomhet og ansvar.

Medarbeidere med høyt kunnskaps- og kompetansenivå har også ofte et høyt modenhetsnivå. Derfor er det lettere å delegere arbeidsoppgaver til medarbeidere med et høyt modenhetsnivå (Skogstad, 2015, s. 30-31). Dersom arbeidssituasjonen er mer stabil blir det mer naturlig å bruke transformasjonsledelse eller laissez-faire-ledelse. Da kan lederne la medarbeiderne få jobbe mer selvstendig og gjøre egne arbeidsoppgaver. I en organisasjon som har mange medarbeidere med lavere kompetanse og kunnskapsnivå er det rimelig å anta at lederen trenger klarere rammer for arbeidet, siden kunnskapsmedarbeidere trenger mindre overvåkning (Hoel, 2010, s. 19). Derfor kan det være at en form for transaksjonsledelse kan egne seg bedre i slike organisasjoner.

Når det gjelder situasjonsbestemt ledelse kommer det frem fra resultatene at den grunnleggende karakteristikken til lederen må være tilstede for å skape stabilitet.

Medarbeiderne er forskjellige individer, noe som gjør at lederen må tilpasse seg ulike personer. For at lederen skal vise trygghet er det derfor nødvendig at lederen er rettferdig mot medarbeiderne. Det er overhengende sannsynlig at det behovet en fjermedarbeider har, vil ikke være mulig å imøtekomme på samme måte som for nærmedarbeiderne. Det er derfor viktig at lederen behandler medarbeiderne rettferdig og ikke likt, uavhengig av lokasjon. Både kontekstene og individene er forskjellige, derfor krever det at atferden til lederen må tilpasses (Arnold et al., 2010, s. 560-563). Dette gjengis i sitatet til den ene lederen:

«Jeg vil behandle folk rettferdig. Rettferdig og likt er to forskjellige ting» (leder).

7.0 Avsluttende oppsummering, begrensninger og videre forskning

I dette kapitlet skal vi oppsummere og samle de løse trådene for å gi et mer helhetlig bilde av hovedproblemstillingen: *Hvordan vil kommunikasjon, den psykologiske kontrakten og ledelsesstiler påvirkes i fjernledelse kontra nærledelse?*

I oppgaven har vi hatt mest fokus på fjernledelse, men også på nærledelse, slik at det danner et sammenligningsgrunnlag. I avsnittene under skal vi se nærmere på hvilke forskjeller som tilsynelatende kommer frem i fjernledelse sammenlignet med nærledelse. Avslutningsvis skal vi redegjøre for ulike tanker vi har om videre forskning om fjernledelse.

7.1 Fjernledelse - nærledelse, er det noen forskjell?

Som vi trekker frem i drøftelsen, ser det ut til at behovet for kommunikasjon og informasjon er like stort i fjernledelse sammenlignet med nærledelse. Dette tyder på at antakelsen i forskningsspørsmål 1 svekkes. Likevel synes det å være noen forskjeller i hvordan det kommuniseres og informeres. Når det kommuniseres med bruk av kommunikasjonsteknologi, tyder det på at noe av det menneskelige og uformelle forsvinner i fjernledelse. Dette henger sammen med tydelighet i kommunikasjonen som ser ut til å være viktigere i fjernledelse enn nærledelse. Valget av kommunikasjonskanal bør derfor vurderes ut ifra formålet med kommunikasjonen. Når det gjelder informasjon, indikeres det en forskjell i hvor tilgjengelig informasjonen er i fjernledelse sammenlignet med nærledelse. Fjernmedarbeiderne og fjernlederne er avhengig av hverandre for å få informasjon. Denne aktiviteten synes å være viktigere i fjernledelse enn nærledelse.

Når det gjelder de psykologiske kontraktene så kan vi si at den geografiske avstanden påvirker forventningene og forpliktelsene mellom fjernlederen og fjernmedarbeiderne i liten grad. Dette peker mot å svekke antakelsen i forskningsspørsmål 2. I en leder og medarbeiderrelasjon så vil man ha noen grunnleggende forventninger og forpliktelser til hverandre som ikke er avhengig av geografisk distanse. Den psykologiske kontrakten innebærer forpliktelser og forventninger til oppfølging, kommunikasjon, selvledelse og autonomi i arbeidet. Det er likevel mulig slike forventninger er forskjellig mellom leder og

medarbeider i en fjernrelasjon, men den psykologiske kontrakten er like fullt gjensidig tilstede.

Fjernledelse ser ut til å ha lite innvirkning på hvilken lederstil som er mest fremtredende. Det later likevel til, som vi trekker frem i drøftelsen, at laissez-faire-ledelse er den lederstilen som er mest typisk for fjernmedarbeiderne. Ut i fra hjelpeskjemaet peker resultatene imot at transformasjonsledelse er mer typisk for fjernlederne, nærlederne og nærmedarbeiderne enn for fjernmedarbeiderne. Grunnen til at fjernmedarbeiderne opplever laissez-faire-ledelse som mest typisk tolker vi at de i større grad praktiserer selvledelse og har høy grad av autonomi i arbeidet. Dette er også et viktig element i transformasjonsledelse. Når vi ser på resultatene fra intervjuene i sammenheng med hjelpeskjemaet, tolker vi at lederne utfører en form for transformasjonsledelse, selv om hjelpeskjemaet viser at fjernmedarbeiderne opplever laissez-faire-ledelse som mest typisk.

Når vi ser videre på transaksjonsledelse indikeres det at denne lederstilen er mer fremtredende i fjernledelse enn nærledelse. Dette er med på å styrke forskningsspørsmålet og antakelsen. I forhold til de andre lederstilene er transaksjonsledelse den lederstilen som er desidert minst typisk. Vi tolker at grunnen til dette er at Difi ikke har virkemidler og belønningssystemer som er viktige elementer i transaksjonsledelse. Derfor kan det være at transaksjonsledelse hadde blitt mer typisk dersom slike virkemidler og belønningssystemer hadde vært innført.

7.2 Begrensninger og videre forskning

Denne oppgaven har noen begrensninger. Som nevnt i metoden har vi et lite utvalg. Det er dermed usikkert hvor representativt våre resultater er for hele Difi som organisasjon. Derfor kan vi verken tydelig bekrefte eller avkrefte antakelsene i forskningsspørsmålene. Med et større utvalg kunne vi fått mer presise resultater fra intervjuene, slik at vi kunne drøftet mer generelt. For å gjøre oppgaven mer overførbar til andre organisatoriske kontekster kunne vi undersøkt og sammenlignet to eller flere organisasjoner opp mot hverandre. Dette hadde gitt oss et bedre sammenligningsgrunnlag og bidratt til mer presise resultater og nyansert kunnskap om fjernledelse.

Sett bort i fra begrensningene i oppgaven, er resultatene likevel relevante og interessante. De resultatene vi har fått indikerer at det faktisk kan være en forskjell mellom fjern- og nærledelse. Oppgaven kan derfor brukes som utgangspunkt for forskning i fremtiden. De

resultatene vi har fått kan brukes videre til en doktorgrad eller andre større arbeid. En doktorgrad vil kunne dekke et større faglig område og gi mer nyansert kunnskap om hvordan kommunikasjon, de psykologiske kontraktene og lederstilene blir påvirket i fjernledelse kontra nærledelse.

Innenfor fjernledelse er det flere ulike temaer som kunne vært interessant å undersøke. Det vil være interessant å undersøke nærmere hvilken retning den teknologiske utviklingen innenfor kommunikasjonsteknologi vil gå. Det er overhengende sannsynlig at man vil kunne kommunisere mer virtuelt i fremtiden. Dette kan føre til at det menneskelige aspektet er like fullt tilstedeværende i fjernledelse som i nærledelse. Derfor vil det være interessant å gjøre en lignende undersøkelse i fremtiden. Deretter vil det være interessant å undersøke tydeligere kontrollspennet til lederen, om hva som er den mest optimale inndelingen med tanke på antall fjernmedarbeidere og nærmedarbeidere i hver lokasjon. Dette vil kunne bidra til å lage en slags oppskrift om hva som er mest optimalt for fjernlederen og fjernmedarbeiderne. Det siste som vi trekker frem som interessant å undersøke nærmere er lederstilene transaksjon, transformasjon og laissez-faire-ledelse. De resultatene vi har fått, kan ikke med sikkerhet si at laissez-faire-ledelse er mest fremtredende i fjernledelse. Derfor hadde det vært interessant å undersøke lederstilene opp mot private eller offentlige organisasjoner. Spesielt med tanke på de som har innført mål- og resultatstyring med virkemidler for belønningssystemer.

Litteraturliste

- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., . . . Den Hartog, D. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (5 utg.). Harlow: Pearson.
- Bakke, J. W., Bergersen, E., Fossum, E., Julsrud, T., Opheim, H. & Sakshaug, U. (1998). *Håndbok i fjernarbeid*. Oslo: Arbeidsmiljøforl.
- Bass, B. M. (2015). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4 utg., s. 111-123). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse: Karakteristika og utfordringer. I A. O. Haugen & Å. S. Hole (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39-60). Vallset: Oplandske bokforl.
- Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007). *(Fjern)ledelse i Statens vegvesen* Vol. 1/2007. Hentet fra <http://www.hioa.no/content/download/53593/810864/file/n2007-1.pdf>
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: the logic of anticipation* (2 utg.). Cambridge: Polity Press.
- Bøgh, P., Søvik, S. & Tellnes, H. (2002). Lokalisering av statlige arbeidsoppgaver: Løsninger for stedsuavhengige funksjoner i distriktene (s. 1-22). Direktorat for forvaltning og IKT.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3 utg.). Oslo: Universitetsforl.
- DelCampo, R. (2007). Psychological contract violation: An individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24(1), 43-52. Hentet fra <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01409170710751926>.
- Direktoratet for forvaltning- og IKT. (2018a). Om Difi. Hentet fra <https://www.difi.no/om-difi>
- Direktoratet for forvaltning- og IKT. (2018b). *Årsrapport 2017*. Hentet fra https://www.difi.no/sites/difino/files/difis_arsrapport_2017.pdf.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: Årsaker, konsekvenser og tiltak. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (2 utg., s. 207-227). Bergen: Fagbokforl.
- Ellis, C. A., Gibbs, S. J. & Rein, G. (1991). Groupware: Some issues and experiences. *Communications of the ACM*, 34(1), 39-58. Hentet fra <http://papers.cumincad.org/data/works/att/39a6.content.pdf>.

- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma*, 1(3), 25-31.
- Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495. Hentet fra <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2189/asqu.51.3.451>. doi: 10.2189/asqu.51.3.451
- Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse - betyr lederadferd mer enn avstand?* (Master, Universitetet i Tromsø). Universitetet i Tromsø. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1950/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Hoel, H. U. (2010). *Fjernledelse eller nærledelse: Gjør det noen forskjell?* (Master. Universitetet i Tromsø). Universitetet i Tromsø. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/2717/thesis.pdf?sequence=2>
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/fulltext/2004-12430-009.pdf>. doi: 10.1037/0021-9010.89.2.311
- Høst, T. (2009). *Ledelse: En helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor: Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). God ledelse i staten – Lederplakat 2014. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/plakat_bm_trykk.pdf

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). *Tildelingsbrev 2018 – Direktoratet for forvaltning og IKT*. Hentet fra https://www.difi.no/sites/difino/files/tildelingsbrev_2018.pdf.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C. & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management, 50*(2), 201-226. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.20415>. doi: 10.1002/hrm.20415
- Lunenburg, F. C. (2010). Substitutes for Leadership Theory: Implications for University Faculty. *Focus on colleges, universities and schools, 4*(1), 1-5. Hentet fra <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Substitutes%20for%20Leadership%20Theory%20FOCUS%20V4%20N1%202010.pdf>.
- Melberg, K. & Mikkelsen, A. (2014). Strategisk HRM og endring i organisasjoner. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 356-398). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 603-621). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma, 7*(4), 80-90.
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse: Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforl.
- Raaheim, A. (2011). Mellommenneskelig kommunikasjon. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (2 utg., s. 164-180). Bergen: Fagbokforl.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Rolstadås, A. (2018). Mål – prosjektledelse. *Store norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/m%C3%A5l_-_prosjektledelse
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121-139. Hentet fra https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-1-4020-0138-4_13.pdf. doi: 10.1007/bf01384942

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Sander, K. (2016). Eksplorerende design. Hentet fra <https://estudie.no/eksplorerende-design/>
- Sander, K. (2017). Forskningsdesign. Hentet fra <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 14(3), 56-63.
- Shore, L. & Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 91-109. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/240325604_The_Psychological_Contract_as_an_Explanatory_Framework_in_the_Employment_Relationship.
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: Viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (2 utg., s. 15-45). Bergen: Fagbokforl.
- Skogstad, A. (2016). Psykologiske kontrakter mellom arbeidstakere og deres overordnede: Drivkraft for måloppnåelse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider : behov og forventninger* (2 utg., s. 195-223). Bergen: Fagbokforl.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5 utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Store norske leksikon. (2014). Atferdsmål. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/atferdsmål>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thylefors, I. (2015). Lederskap i velferdsorganisasjoner. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (2 utg., s. 130-152). Bergen: Fagbokforl.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations Global Edition* (8th ed., Global ed. utg.): United Kingdom: Pearson Education M.U.A.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Definisjon av fjernledelse: Vår tolkning av (Hegghammer, 2009, s. 5) sin forståelse av fjernledelse er «Ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv»

Definisjon nærledelse: Nærledelse kan tolkes som det motsatte av fjernledelse. Det vil si ledelse som utøves av ledere i samme geografiske lokasjon som medarbeiderne.

1. Har du erfaring med fjernledelse som medarbeider? Om du har noen erfaring, fortell nærmere om din erfaring. Om nei, hva mener du er forskjellen mellom fjernledelse og nærledelse?
2. Hvordan opplever eller tenker du at den geografiske avstanden mellom leder og medarbeider påvirker måten lederen og medarbeideren samhandler med hverandre på?
3. Mener du at det er viktig i fjernledelse å møte den enkelte medarbeider ansikt til ansikt for å skape sosiale relasjoner. Begrunn svaret.
4. Hvilke utfordringer opplever du som fremtredende i utøvelsen av fjernledelse kontra nærledelse? Begrunn svaret?
5. Hvilke evner anser du som viktig for medarbeideren og lederen i fjernledelse?
6. Hvilke evner anser du er viktig for medarbeideren og lederen i nærledelse?
7. Hvilke kommunikasjonskanaler (e-post/telefon/videosamtale etc.) tenker/erfarer du at egner seg best i fjernledelse? Og på hvilken måte?
8. Hva anser du er de største begrensningene med kommunikasjonskanaler som brukes i fjernledelse? Begrunn svaret.

Psykologiske kontrakter i sammenheng med fjernledelse

En psykologisk kontrakt kan defineres som «Oppfatninger vedrørende de gjensidige forpliktelser som eksisterer mellom arbeidstakeren og arbeidsgiveren» (Skogstad, 2016, s. 197).

9. Hvilke tanker har du generelt om de psykologiske kontraktene til din leder?

10. Hvordan vil du si det er utfordringer med å identifisere hvilke forventninger man har til lederen i fjernledelse kontra nærledelse?

11. Vil du si forventningene til lederen er annerledes i fjernledelse kontra nærledelse?

Begrunn svaret.

12. Hvordan vil du si man har et annet behov for insentiver for å gjøre arbeidsoppgavene i fjernledelse kontra nærledelse?

13. Opplever du at man må tilpasse måten man utøver ledelse på etter situasjon? I så fall på hvilken måte?

14. Hvordan føler du at autonomi og selvledelse blir påvirket i fjernledelse kontra nærledelse?

Transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og AMO

15. Settes det resultatmål for medarbeiderne? Isåfall, hvordan evalueres og belønnes disse resultatmålene?

16. Vil du si at medarbeiderne har et ulikt behov for å motiveres av en leder i fjernledelse kontra nærledelse? Hva motiverer deg?

17. Vil du si at lederen gir deg handlingsrom til å bruke dine evner og mulighet til å tilegne deg nye evner?

18. Hvordan samarbeider du med din leder? Mener du det en forskjell mellom nærledelse og fjernledelse i måten det samarbeides på?

19. Hvordan er mener du lederen tilrettelegger for at du skal bli lyttet til? Er det noe forskjell i måten det tilrettelegges på i fjernledelse kontra nærledelse?

20. Hvilke konkrete grep gjør din leder for å motivere deg?
Hvordan vil du si det er annerledes å motivere fjernarbeidere enn nærarbeider?

21. Opplever du at kontroll, og fokus på styring kan komme på bekostning av leder- og medarbeiderrelasjonen?

22: Er det noe du vil tilføye eller fortelle oss om helt til slutt?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

Den psykologiske kontrakten i fjernledelse kontra nærledelse

Vi er to studenter som studerer en master i Endringsledelse ved Universitet i Stavanger. Våren 2018 skal vi skrive en masteroppgave om den psykologiske kontrakten i fjernledelse kontra nærledelse. I denne oppgaven skal vi intervju ulike informanter i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi).

Vi skal intervju ni informanter i ulike seksjoner i Difi. Intervjuet består av et intervju og et lite avkrysningskjema som skal besvares i etterkant av intervjuet. Varigheten til intervjuet er i utgangspunktet mellom 30-60 minutter. Av erfaring vil dette variere veldig for hvert enkelt intervju. Spørsmålene i intervjuet vil handle om ledelse, psykososiale forventninger og forpliktelser mellom leder og medarbeider i fjernledelse kontra nærledelse.

De informantene som deltar i dette prosjektet vil være anonyme. Vi vil ikke nevne navn, men kategorisere informantene inn i ulike kategorier som «ledere» og «medarbeidere». Alle personopplysninger blir behandlet konfidensielt. Vi skal bruke lydopptaker og transkribere det som blir sagt, slik at vi får analysert intervjuene grundig i ettertid. Lydopptakene vil bli slettet etter de har blitt transkribert og skal kun benyttes til prosjektet. Transkriberingen gis ved etterspørsel.

Det er frivillig å delta i dette prosjektet. Dersom noen av informantene vil, kan samtykket trekkes til enhver tid uten å oppgi noen grunn. Difi vil få tilsendt et eksemplar av oppgaven ved innlevering (15.06.2018).

Dersom du ønsker å delta eller har noen spørsmål til prosjektet, ta kontakt med Andreas Presthus 97656062 eller Morten Blokkdal 932 80 953

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke for deltakelse til prosjektet.

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet, og er villig til å delta:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: NSD



Einar Kristoffer Brandsdal
Postboks 8002 Postterminalen
4068 STAVANGER

Vår dato: 28.02.2018

Vår ref: 59323 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.02.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

59323	<i>Hvordan blir den psykologiske kontrakten påvirket i fjernledelse kontra nærledelse?</i>
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Einar Kristoffer Brandsdal
Student	Morten Hagen Blokkdal

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernuleppe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Universitetet i Stavanger sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til Informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Universitetet i Stavanger er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagre gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr. 985 321 884
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

Vedlegg 4: Hjelpeskjema

Masteroppgave i endringsledelse ved UiS

Vektlegging av lederoppgaver i fjernledelse og nærledelse

- For ledere: Dersom du tenker tilbake på det siste året; hva har vært den typiske måten du har vektlagt ulike lederoppgaver på?

Marker med et X for dem du fjernleder og en O for dem du nærleder.

Hvert spørsmål skal altså markeres med et X og en O.

- For medarbeidere: Blir du fjernledet eller nærledet?

• Fjernledet

• Nærledet

- Dersom du tenker tilbake på det siste året; hva har vært den typiske måten din leder har ivaretatt lederoppgavene i spørreskjemaet på neste side på?

	Svært atypisk			Varierer/av og til				Svært typisk		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Setter konkrete resultat/arbeidsmål for medarbeiderne										
2 Setter atferdsmål for medarbeiderne										
3 Sjekker jevnlig om resultat/arbeidsmål blir nådd										
4 Gir tilbakemelding og korrigerer dersom resultatene uteblir										
5 Gir belønning (anerkjennelse eller materielle) når resultatene oppnås										
6 Markerer tydelig når leveransene er under forventning										
7 Stoler på medarbeiderne og gir ikke tilbakemeldinger uten det er nødvendig										
8 Regner med at medarbeiderne selv ordner opp i konflikter mellom medarbeidere										
9 Tar raskt tilbakemeldinger fra medarbeiderne videre opp i systemet når de ber om det										
10 Kjenner godt den enkelte medarbeiders evner og ferdigheter										
11 Tilrettelegger for den enkelte medarbeiders personlige og faglige utvikling										
12 Er opptatt av arbeidsmiljøet til medarbeiderne										
13 Utrykker verdier og normer, og vektlegger respekt og tillit										
14 Motiverer gjennom å skape høye forventninger										
15 Gir den enkelte oppmerksomhet og ansvar										
16 utfordrer medarbeiderne med nye ideer og perspektiver										