



**UiT**  
NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for samfunnsvitenskap

STV-3909

## **Å fjernledes – er det å klare seg selv?**

*En casestudie ved UiT Norges arktiske universitet*

**Torun Jansen**

*Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor, mai 2019*





## Sammendrag

Formålet med studien har vært å få belyst hvordan fjernlede ansatte opplever tillit, støtte og oppfølging knyttet til sin leder. Undersøkelsen er gjort som en kvalitativ casestudie ved UiT Norges arktiske universitet, hvor jeg har intervjuet administrativt ansatte som arbeider på en annen campus enn sin leder og majoriteten av sitt fagfellesskap. Funnene som fremkommer av undersøkelsen er sammenlignet med den noe begrensede teorien som finnes om fenomenet fjernledelse og med funn fra studier om fjernledelse gjort i andre organisasjoner.

Noen sentrale funn fra studien kan oppsummeres slik:

- Fysisk avstand gjør det vanskeligere å utvikle relasjonell tillit
- Fysisk avstand gjør god kommunikasjon vanskeligere, og medarbeiderorientering og tilgjengelighet bør derfor støttes ved utstrakt bruk av digitale kommunikasjonskanaler og regelmessige besøk på den fjernlede lokaasjon.
- Endringer i lederstruktur kan føre til endringer av innholdet i lederrollen
- Fysisk avstand kan føre til at den enkelte medarbeider får mindre behov for sin leder og dermed blir mer selvgående.
- Det er viktig å utvikle en kultur hvor den fjernlede føler tilhørighet og ikke føler seg alene og glemt.

### Emneord:

- Fjernledelse
- Avstandsledelse
- Lederstøtte
- Tillit
- Tilhørighet
- Medarbeiderorientering
- Selvstendigjøring
- Medarbeidersamtaler

## **Førord**

Påvirker fysisk avstand mellom medarbeider og leder utvikling av tillit og relasjon? Vil den fjernledeles motivasjon og engasjement i det daglige arbeidet være avhengig av lederstøtte og oppfølging?

Som ansatt i en organisasjon som stadig er i endring, har jeg reflektert over spørsmål knyttet til fjernledelse. Mange av mine, både nære og litt mer fjerne, kollegaer har blitt berørt av denne ledelsesformen som resultat av organisatoriske endringer, og da jeg som avslutning på masterstudiet skulle skrive min masteroppgave, ble temaet fjernledelse nærmest et opplagt valg.

Jeg vil takke mine informanter som har delt sine opplevelser med meg. Det har imponert meg at de har uttrykt et så stort engasjement for egen arbeidsplass, til tross for at flere av de verken har fagfellesskap eller leder på campus lenger, og dermed er blitt ganske alene.

Alta, mai 2019

Torun Jansen

# Innhold

1	INNLEDNING .....	6
1.1	Bakgrunn .....	6
1.2	Problemstilling.....	7
1.3	Oppgavens videre oppbygging .....	8
2	TEORI.....	9
2.1	Ledelse.....	9
2.2	Tillit .....	11
2.2.1	Institusjonell tillit .....	12
2.2.2	Kalkulert tillit .....	12
2.2.3	Relasjonell tillit .....	13
2.3	Støtte og oppfølging .....	14
2.3.1	Ulike behov for støtte og oppfølging .....	16
2.4	Oppsummering .....	17
3	METODE .....	18
3.1	Kvalitativ metode .....	18
3.2	Intervju.....	19
3.3	Anonymitet .....	20
3.4	Utvalg .....	20
3.4.1	Styrker og svakheter ved utvalget .....	21
3.5	Etiske refleksjoner .....	22
3.6	Studiens kvalitet .....	22
3.6.1	Reliabilitet .....	23
3.6.2	Validitet.....	23
3.7	Oppsummering .....	24
4	ANALYSE OG DISKUSJON AV FUNN .....	25
4.1	Bakgrunn .....	25

4.1.1	Fysisk avstand ved møter og kontakt .....	26
4.2	Den faglige tematikken.....	29
4.2.1	Fysisk avstand og relasjon.....	29
4.2.2	Fysisk avstand og tillit.....	30
4.2.3	Fysisk avstand ved støtte og oppfølging .....	33
4.3	Oppsummering av diskusjonen .....	38
5	AVSLUTNING .....	41
5.1	Hovedfunn .....	41
5.2	Betydningen av studiens funn.....	42
6	Referanser.....	46
	Vedlegg .....	48

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

Tema for denne oppgaven er fjernledelse sett fra den fjernledeades perspektiv. Fenomenet fjernledelse brer om seg i dagens arbeidsliv, ofte som et resultat av organisatoriske endringer. Sammenslåinger, fusjoner og sentraliseringer har blitt stadig mer utbredt innenfor offentlig sektor i Norge. Slike organisasjonsendringer har ført til at flere organisasjoner har fått ansatte som ikke er samlokalisert med sin nærmeste leder, og dermed *må* ledes på avstand. Det vil derfor være interessant å undersøke hvordan fjernledelse påvirker arbeidshverdagen til denne voksende gruppen ansatte. Opplever for eksempel fjernledeade ansatte utfordringer i forbindelse med å motta lederstøtte, bygge tillit og utvikle en relasjon til sin leder på grunn av fysisk avstand?

UiT Norges arktiske universitet har i perioden 2009-2016 vært gjennom flere fusjoner. Tidligere institusjoner som Høgskolen i Tromsø, Høgskolen i Finnmark, Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik har sammen med Universitetet i Tromsø blitt til UiT Norges arktiske universitet, et stort bredde- og flercampusuniversitet. Universitetet har, noe forenklet sagt, vokst fra å være et byuniversitet i Tromsø til å bli et regionuniversitet med campuser og studiesteder plassert over store deler av Nord-Norge. Som følge av fusjonene har flere av de ansatte ved de tidligere høgskolene fått endringer i sin organisasjonstilhørighet.

Regjeringens krav til avbyråkratisering og effektivisering, kalt ABE-reformen, førte også til organisasjonsendringer ved UiT Norges arktiske universitet

(<https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2017/Dokumenter/Fagdepartementenes-proposisjoner/Utenriksdepartementet-UD/Prop-1-S-/Del-1-Innledende-del-/3-Avbyråkratiserings--og-effektivitetsreform-/>). Universitetet svarte på dette kravet med en endringsprosess kalt ADM2020 (<https://uit.no/adm2020>). I forbindelse med denne organisasjonsendringen fikk enda flere ansatte en endret organisasjonstilhørighet.

For mange ansatte førte disse to endringsprosessene til at de ikke lenger var samlokalisert med sin nærmeste leder, og noen fikk også majoriteten av sine nærmeste kollegaer på andre campuser. Det er antatt at det å være fjernledead vil bli en mer utbredt arbeidsform i fremtidens arbeidsliv (Bakke et al. 2001). I dag ser vi at mange organisasjoner har arbeidsplasser spredt over store geografiske områder, og at mange ansatte blir fjernledead, ikke nødvendigvis fordi de har ønsket dette selv, men fordi organisatoriske endringer «tvinger» dem til det. For

universitetet har derfor fjernledelse blitt en nødvendig konsekvens av de seneste års organisasjonsendringer.

## 1.2 Problemstilling

I følge Kirkhaug (2017) kan organisatoriske endringer som medfører endret organisasjonskart, slik vi har sett ved universitetet, oppleves utfordrende for de ansatte, fordi det ofte innebærer en etablering av relasjon til et nytt arbeidsfellesskap og en ny leder. For noen ansatte må disse relasjonene i tillegg etableres til noen de ikke ser til daglig, og de kan oppleve at fysisk avstand til leder, og eventuelt fagfellesskap, påvirker flere områder av deres arbeidshverdag.

Tillitt, støtte og oppfølging er sentrale elementer av både av et lederskap og den ansattes arbeidshverdag, og forutsetter at fjernleder og den fjernledede har en eller annen form for kontakt (Kirkhaug 2015). Etter å ha observert og lyttet til fjernledede kollegaer gjennom noen år, sitter jeg igjen med et inntrykk av at opplevelsen med å være fjernledet varierer. Handler dette kun om hvem som leder og på hvilken måte? Eller handler det også om at de fjernledede ansatte har ulike behov for ledelse og derfor handler slikt lederskap ulikt? Formålet med studien ble derfor å få belyst hvordan fysisk avstand innvirker på den fjernledede ansattes opplevelse av tillit, støtte og oppfølging knyttet til sin leder.

I det meste av ledelseslitteraturen forutsettes det stort sett at leder og ansatt befinner seg fysisk på samme sted. I en slik kontekst vil en leder kunne påvirke både daglig, direkte og uformelt. Derimot vil kommunikasjon, støtte, kontroll, tillit og relasjoner kunne være utfordrende elementer ved fjernledelse, siden det meste av påvirkningen må skje ved hjelp elektroniske media (Bergum 2014).

Selv om det kunne ha vært interessant å sammenligne to gruppers opplevelse ved fjernledelse; nemlig fjernlederen som utøver av denne funksjonen, og de ansatte som blir fjernledet, har jeg i min oppgave kun valgt å fokusere på de *ansattes* opplevelse av å bli fjernledet.

Jeg har videre forholdt meg til gruppen administrativt ansatte med følgende problemstilling:

***Hvordan opplever ansatte som er fjernledet tillit, støtte og oppfølging knyttet til sin leder?***

Noen organisasjoner har gjennom flere år praktisert fjernledelse, og de har også bidratt med sin erfaring i studier hvor temaer som motivasjon, selvledelse, lederatferd, arbeidsmiljø og



arbeidsinnsats har blitt belyst (Hegghammer, T. 2009, Hoel, H. U. 2010, Stefanussen, F. 2010, Aspeli, A.K. og Molstad, M. 2010).

Fenomenet fjernledelse er relativt nytt ved UiT Norges arktiske universitet, og organisasjonen har dermed ikke særlig lang erfaring med denne ledelsesformen. Jeg håper derfor at denne studien kan gi nyttige innspill for universitetets videre utvikling av de nye arbeids- og ledelsesformene, spesielt gjennom å gi et innblikk i hvordan ansatte med fysisk avstand til leder, og fagfellesskapet, opplever deler av sin arbeidshverdag.

Bergum (2014) bruker begrepet avstandsledelse i stedet for fjernledelse, og begrunner dette med at begrepet fjernledelse tidligere ble knyttet til ledelse av mennesker som av ulike grunner hadde hjemmekontor eller jobbet i midlertidige virtuelle team. Han er av den oppfatning at avstandsledelse er en mer passende definisjon på ledelse av mennesker som permanent jobber på andre lokasjoner. Jeg har likevel valgt å bruke begrepet fjernledelse fordi det kan synes som om dette begrepet fremdeles er mer innarbeidet i folks oppfatning av hva ledelse på avstand er.

### **1.3 Oppgavens videre oppbygging**

I kapittel 2 presenterer jeg teori som knyttes til temaet ledelse og fjernledelse, i tillegg til teori som omhandler ulike former for tillit og ser dette i sammenheng med fysisk avstand til leder. Deretter diskuterer jeg hvordan lederstøtte og oppfølging kan bli påvirket av fysisk avstand, og om dette kan påvirke behovet for ledelse.

I kapittel 3 beskrives den forskningsmetoden jeg har benyttet i studien. Jeg introduserer det utvalget jeg har brukt og diskuterer dets styrker og svakheter. Jeg gjør meg videre noen etiske betraktninger rundt forskning på egen arbeidsplass, og diskuterer til slutt studiens pålitelighet og gyldighet.

I kapittel 4 analyserer og diskuterer jeg funnene fra intervjuene. Jeg knytter funnene fra den opplevelsesbaserte delen til den faglige tematikken. Jeg oppsummerer også de funn som knytter seg til noen positive og negative opplevelser rundt fjernledelse. Jeg vurderer til slutt analysens pålitelighet og gyldighet.

I kapittel 5 presenterer jeg hovedfunnene og diskuterer hvilken betydning disse kan ha.

## 2 TEORI

I dette kapitlet skisserer jeg det teoretiske rammeverket for oppgaven, som primært er hentet fra faglitteraturen. Det meste som er skrevet om ledelse, baserer seg på at leder og ansatt fysisk befinner seg på samme sted. I løpet av de senere årene er det imidlertid gjort flere studier om fjernledelse i ulike organisasjoner, både fra fjernleders og den fjernlededes perspektiv. Jeg vil derfor også vise til funn fra noen av disse studiene.

Kapitlet innledes med å definere begreper innenfor generell ledelsesteori, og samtidig sette disse inn i en kontekst hvor leder og den ansatte ikke er samlokaliserte. Jeg fortsetter med å redegjøre for ulike typer tillit, og diskuterer til slutt hvordan fysisk avstand mellom leder og den fjernledede kan påvirke opplevelsen av støtte og oppfølging.

### 2.1 Ledelse

Jacobsen og Thorsvik (2014) definerer ledelse som en spesiell type atferd som har som hensikt «å påvirke andres tenking, holdning og atferd» (s. 416). Når leder og ansatte befinner seg på samme sted, vil slik påvirkningsatferd kunne være mer merkbar, fordi opptreden og holdninger vil synes, høres og merkes, og tenkning vil kunne utvikles gjennom samhandling og diskusjon. Ledelse kan utøves direkte, daglig og uformelt, siden det alltid er mulighet for å møte sine medarbeidere rundt møtebordet, i lunsjpausen, i gangen, eller med en kaffekopp på kontoret. Ved fysisk avstand derimot, vil de uformelle møteplasser måtte erstattes med «elektroniske treff» (Bergum 2014).

Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til begrepene direkte og indirekte ledelse. Gjennom direkte ledelse vil lederen kunne påvirke medarbeiderens tenking, holdning og atferd ved hjelp av samhandling og kommunikasjon. Det er nærliggende å anta at dette lettere kan skje når leder og medarbeider jobber på samme sted. Indirekte ledelse derimot viser til den påvirkningen som skjer uten samhandling, og som derfor må støtte seg mer på organisasjonens mål, strategier, rammeverk og lignende (Jacobsen og Thorsvik 2014).

Og hvilke virkemidler skal en leder bruke for å påvirke tenking, holdning og atferd hos noen hun eller han sjelden ser? Man «treffes» og ser hverandre på Skype, man kan ringe hverandre og sende mailer. Relasjonen mellom leder og medarbeider vil derfor kunne være vanskeligere å utvikle, når fysisk avstand fører til at ledelse må utøves indirekte, formelt og sjeldnere (Bakke et al. 2001 og Bergum 2014).

Røvik (2007) presenterer begrepene ledelse og styring, og viser til deres noe ulike innhold. Mens ledelse kan betraktes som en «desentralisert, direkte og dialogbasert» relasjon mellom leder og medarbeider, vil styring helle mer mot en «sentralisert, direktivliknende påvirkning» (Røvik 2007, s. 146). Ved sistnevnte vil formelle styringsstrukturer, som blant annet organisasjonskart, organisasjonens regelverk og prosedyrer, ha større betydning.

Christensen et al. (2015) mener også at ledelse og styring arter seg noe ulikt, og at det derfor må gjøres bruk av ulike virkemidler for å kunne påvirke. Mens ledelse kan betraktes som mer direkte, uformell og personorientert, kan styring anses å være mer indirekte, formell og systemorientert. De påpeker videre at ved fjernledelse vil trekkene i relasjonen mellom leder og medarbeider bære mer preg av å være formelle og indirekte.

Det kan derfor diskuteres hvorvidt fjernledelse har mer trekk av styring enn av ledelse. Jeg vil likevel ikke gjøre ytterligere drøftinger rundt dette i teorikapitlet. I oppgaven vil jeg fortsette å bruke begrepet *fjernledelse*.

Å lede medarbeidere på avstand kan kreve en litt annen tilnærming til ledelse, enn når leder og medarbeider er på samme sted (Bakke et al. 2001 og Bergum 2014). Avstand kan være konkret, som ved geografisk distanse, og som en strukturell distanse i et endret organisasjonskart. Avstand kan også være en opplevelse, i form av psykologisk, sosial eller kommunikasjonsmessig avstand. Medarbeideren kan oppleve lederen som fjern, ikke tilgjengelig, taus og introvert. Bergum (2014) bruker begrepene sosial avstand, som viser til relasjonen mellom leder og medarbeider, kognitiv avstand, som viser til felles utdannings- og erfaringsbakgrunn, og organisatorisk og institusjonell avstand, som viser til organisasjonens regler, strukturer og rammeverk. Når jeg i oppgaven bruker begrepet fysisk avstand, er det den geografiske avstanden jeg har i tankene.

Tidligere definerte man fjernarbeid som noe som ble utført utenfor arbeidsgivers lokaler, for eksempel fra et hjemmekontor (Bakke et al. 2001 og Colbjørnsen 2003). Men utviklingen av arbeidslivet og stadige organisasjonsendringer har ført til at mange organisasjoner er spredt over store geografiske områder. Dette betyr igjen at flere ansatte arbeider på lokasjoner uten den nærmeste leder og et fagfelleskap, men likevel i arbeidsgivers lokaler. Fjernarbeidet er dermed ikke bare en valgt ordning for en arbeidstaker som ønsker fleksibilitet, men en etablert arbeidsform som brer om seg. Organisasjonsendringer, som de som har skjedd ved UiT, kan føre til at en medarbeider som har vært vant til å ha sin leder på samme sted, kanskje

får en fjernleder. En slik ledelsesform kan derfor «ramme» tilfeldig, og ikke nødvendigvis fordi det passer den ansatte best i forhold til personlighet eller livssituasjon. Ved organisasjonsendringer er det heller ikke sikkert at det, for organisasjonens mål og resultatoppnåelse, nødvendigvis er de «rette» medarbeiderne som blir fjernledet. Skeptikere til fjernledelse har stilt spørsmål om fjernledede vil kunne komme til å misbruke og utnytte friheten ved en fjernarbeidsordning, dersom de ikke er selvstendige nok og kan arbeide uten direkte ledelse (Bakke et al. 2001).

Bergum (2014) bruker begrepet avstandsledelse i stedet for fjernledelse, fordi han mener at fjernledelse assosieres mer med tidligere tiders fjernarbeidere, altså de som av ulike grunner hadde hjemmekontor. Han peker på at det nå er såpass vanlig at organisasjoner har arbeidssteder spredt over store geografiske avstander at han derfor mener at avstandsledelse blir et mer korrekt begrep. Han påpeker at det er gjort lite forskning på slik ledelse i norske organisasjoner. Det fins imidlertid noen nyere studier i utlandet som handler om «virtual management» og «e-leadership», men disse har i hovedsak vært koblet til tidsbaserte team, mer enn permanente ledelsesstrukturer i organisasjoner (Bergum 2014).

Oppfatningen av fjernledelse er at den fjernledede ledes formelt, indirekte og sjeldnere enn den nærledede, og at virkemidlene fjernlederen må bruke for å påvirke både må ha et spesielt og tilpasset innhold, og kan ha en svakere effekt på grunn av den fysiske avstanden (Bergum 2014).

Hvordan opplever ansatte som er fjernledet tillit, støtte og oppfølging knyttet til sin leder? Kan dette utvikles og gis indirekte, sjeldent og formelt, eller ligger det i disse elementers natur at de virker best når de gis direkte, daglig og uformelt?

## **2.2 Tillit**

Kirkhaug (2015) anser tillit som et sentralt element i ethvert lederskap, og mener at ledere uten tillit fra sine medarbeidere vil kunne få en svakere påvirkningskraft, da tillit, i en eller annen form, er grunnlaget for makt.

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser blant annet til kultur som et viktig element for utvikling av tillit, og mener at om den er sterk, vil dette også bidra til større tillit mellom leder og medarbeider, og føre til mindre behov for kontroll og overvåking. Siden tillit er et så viktig element for ledelse, kan det derfor være viktig å finne ut hva som må være forutsetningene for tillit når den må bygges på avstand (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Det er ulike former for tillit mellom en leder og en ansatt, og de utvikles også noe ulikt under ulike former for lederskap, og i ulike situasjoner.

### **2.2.1 Institusjonell tillit**

Institusjonell tillit «anses som et nødvendig grunnlag for alle former for lederskap», (Kirkhaug 2015, s. 38) og innebærer forankring, ordentlighet og robusthet. Når den ansatte synes at den jobber i en organisasjon som har ryddige rammeverk og tydelige forventninger til mål- og resultatoppnåelse, og i tillegg deler organisasjonens verdier, vil den ansatte også føle at den får dekket sine behov for trygghet og forutsigbarhet. Den ansatte vil dermed også lettere ha tillit til at lederens beslutninger er de riktige. En forutsetning for slik tillit er at den ansatte opplever organisatorisk tilhørighet, og er tilfreds med det (Kirkhaug 2015).

Kan fysisk avstand mellom leder og medarbeider påvirke opplevelsen av institusjonell tillit? Vil ansatte som jobber på et helt annet sted enn sin leder, og eventuelt sitt fagfellesskap, kunne få en lavere følelse av organisatorisk tilhørighet, og vil dermed betydningen av institusjonell tillit kunne reduseres? Bergum (2014) mener at planlegging og forventningsavklaring er en viktig forutsetning for institusjonell tillit ved fjernledelse, likeså behovet for struktur. Han sier videre at resultater vil måtte få større fokus enn prosesser, nettopp fordi fjernlederen sjelden er tilstede under selve arbeidsutførelsen. For fjernledede vil derfor forutsigbare og ordentlige arbeidsforhold kunne bety en opplevelse av trygghet rundt arbeidssituasjonen og tilhørighet til organisasjonen. Dersom den fjernledede derimot føler seg alene og glemt, vil følelsen av tilhørighet kunne minske, og dette kan svekke den fjernlededes utvikling av institusjonell tillit. Om slik tillit er veldig svak, kan det i verste fall, føre til en motstand mot hele organisasjonen (Kirkhaug 2015).

### **2.2.2 Kalkulert tillit**

Kalkulert tillit kan beskrives som «forventninger om at en person vi er i kontakt med vil utføre en handling som er av en slik karakter at vi vil ha fordeler av den, eller som får oss til å inngå samarbeid med denne personen» (Kirkhaug 2015, s. 39). Slik tillit mellom leder og ansatt handler dermed om virkemidler som arbeidsavtale, lønns plassering, lønnsoppyrkk, belønning i form av deltakelse på seminarer, kurs, eller tildeling av interessante og viktige arbeidsoppgaver.

Kan fysisk avstand påvirke opplevelsen av kalkulert tillit? Dersom den fjernledede har lite kontakt med sin fjernleder og resten av fagfellesskapet, kan den føle seg både alene og glemt.

Uansett hvor bra vedkommende utfører jobben, så får han ikke noe igjen for det, fordi ingen ser det likevel. Det holder til slutt bare å møte på jobb, gjøre akkurat det som forventes, motta lønnen og ikke engasjere seg noe mer. Slike opplevelser kan føre til lav kalkulert tillit, eventuelt til kun kalkulert tillit. Bergum (2014) nevner «social loafing» (gratispassasjerproblemet), som én uheldig følge av sjelden oppfølging av den fjernledede. Skeptikere til fjernledelse har også pekt på en viss usikkerhet i forhold til om enkelte vil kunne utnytte friheten ved en fjernarbeidsordning bevisst, fordi ved fysisk avstand kan ikke deres leder kontrollere om de er tilstede og om de fyller dagene med nok oppgaver. (Bakke et al. 2001).

Kun kalkulert tillit kan i verste fall redusere den fjernlededes interesse og engasjement for eget arbeid og for egen arbeidsplass.

### **2.2.3 Relasjonell tillit**

Relasjonell tillit «er et uttrykk for forbindelser mellom to parter som ofte er utviklet over tid, basert på innfrielse av forventninger» til hverandre (Kirkhaug 2015, s. 39). Slik tillit bærer blant annet preg av støtte, oppfølging, troverdighet, nærhet og åpenhet, og hvor det å våge å være ærlig også inngår som et sentralt element. Jacobsen og Thorsvik (2013) bringer også inn kultur som et virkemiddel for å utvikle tillit, og mener at dess sterkere kulturen er, jo større tillit vil kunne utvikles mellom den ansatte og lederen.

Hva kan fysisk avstand ha å si for utvikling av relasjonell tillit? Man kan anta at denne typen tillit kan være litt vanskeligere å utvikle mellom parter som ikke ser hverandre i det daglig, nettopp «fordi den er direkte koblet til den sosiale relasjonen som eksisterer mellom lederen og medarbeideren» (Kirkhaug 2015, s. 44). Man kan heller ikke vite i hvilken kultur den fjernledede kjenner seg mest hjemme i, om det er i den kulturen hvor den fjernledede arbeider, eller i den kulturen der lederen og resten av fagfellesskapet befinner seg.

Relasjonell tillit vil være den vanskeligste typen tillit å bygge ved geografiske avstander. Det kan være utfordrende å skape en «elektronisk» tilstedeværelse når den «elektroniske» kommunikasjonen må være strukturert og effektiv i sin form, og det ikke er rom for uformell small-talk for å bli kjent med hverandre (Bergum 2014).

Ved større organisasjonsendringer som for eksempel medfører at den ansatte endrer organisasjonstilhørighet og mister sitt opprinnelige fagfellesskap, og den tidligere «nærleder» erstattes av en fjernleder, vil flere av de ulike tillitstyper kunne utfordres (Kirkhaug 2017).

Før endringen får satt seg og blitt til en permanent ordning, vil den nye fjernlederen også måtte opptre som en troverdig og trygg endringsleder. Dersom vedkommende klarer det, vil det kunne bidra til at det utvikles relasjonell tillit. Om forholdet mellom fjernleder og den ansatte derimot bærer mer preg av gjensidig aksept og kjølig avstand, kan dette bety at det både er lav tillit, men også lav mistillit i denne relasjonen (Kirkhaug 2015). Det er ikke unaturlig å tenke at dette kan gjenspeile forholdet mellom noen fjernledede og fjernleder.

Uten den nødvendige tillit vil det kunne være vanskelig å føle trygghet, fordi tillit til syvende og sist handler om å stole på hverandre (Kirkhaug 2015). Siden fysisk avstand mellom leder og den fjernledede vil kunne redusere muligheten til å bli kjent og utvikle en relasjon til hverandre, må tilliten bygges på andre måter. Derfor vil faktorer som teknologi (at Skype, mail og telefon brukes ofte og fungerer optimalt), økonomi (at den fjernledede gis mulighet til å kunne reise til hovedcampus, seminarer o.l.), tilrettelegging av arbeidsplassen (kontor plassering, hjelpemidler o.l.) og utvikling av kompetanse (deltakelse på kurs, videreutdanning o.l.) kunne få en større betydning hos den fjernledede for opparbeiding av tillit, enn den sosiale relasjonen til fjernlederen. Den fjernledede må ha tillit til at fjernleder har sørget for all nødvendig tilrettelegging i arbeidssituasjonen for at den skal kunne utføre en god jobb.

Selv om grunnlaget for lederskap er det samme om det utøves nært eller fjernt, vil man måtte bruke andre metoder for å utvikle tillit og bygge relasjoner, og spesielt vil det stilles store krav til bruken av teknologi (Bergum 2014). Det kan være at forholdet mellom den fjernledede og fjernleder vil måtte basere seg på mer institusjonell og kalkulert tillit, enn relasjonell tillit (Kirkhaug 2015).

### **2.3 Støtte og oppfølging**

Om man definerer lederstøtte som aktiv tilbakemelding og dialog mellom leder og den ledede (Hoel 2010), hvordan kan da den fjernledede motta støtte og oppfølging fra en leder som ikke ser vedkommende? Og hvordan er det mulig å få akkurat den støtten man har behov for? Hvilke betingelser vil ulike former for lederstøtte være knyttet til? Er det slik at når ledelsesformen endres totalt, som fra nærledelse til fjernledelse, må også grunnlaget for ledelsesstøtte endres (Bjørnholt og Heen 2007)?

Det er sannsynlig at fjernledere vil måtte basere sin oppfølging av de fjernledede i større grad på tillit enn kontroll. Man kan også anta at fjernlederens måte å støtte og gi oppfølging på vil virke inn på den fjernlededes arbeidsytelse, og derfor er det essensielt for opplevelsen av støtte og oppfølging at forventninger mellom fjernleder og den fjernledede er avklart (Bakke et al. 2001).

Om det ikke er mulig å kunne gi daglig og nær støtte gjennom sosial og uformell oppfølging, blir det desto viktigere å ha gode organisatoriske støttesystemer for de fjernledede (Bakke et al. 2001). Her inngår for eksempel tydelige og aksepterte mål for arbeidet og god resultatstyring som bidrar til at den fjernledede vet hva som forventes av den. Videre vil retningslinjer og avtaler føre til en gjensidig forutsigbarhet som igjen vil kunne bidra til opplevd trygghet. Mulighet for kompetanseutvikling vil kunne øke ferdighetene for å kunne utføre en god jobb, men også for å kunne utvikle seg til en mer engasjert og deltakende medarbeider. Godt utviklet og riktig bruk av teknologi vil kunne bidra til at arbeidsforholdet skal kunne fungere godt til tross for fysisk avstand mellom den fjernledede og fjernleder (Bergum 2014 og Bakke et al. 2001).

Bjørnholt og Heen (2004) fant i sin studie om fjernarbeid og fjernledelse i Statens vegvesen at «medarbeiderorientering og tilgjengelighet var viktige forutsetninger for god fjernledelse» (Bjørnholt og Heen 2007, s. 18). De viste videre til at fjernleders reising til de fjernlededes lokasjoner også var en viktig forutsetning for god fjernledelse. Det kan derfor se ut som om hyppigere kontakt mellom den fjernledede og fjernleder, vil kunne bidra til både en bedre oppgave- og personalmessig oppfølging.

I en nyere studie i samme organisasjon avsluttet i 2007, fant de «at mangel på uformell ansikt til ansikt-kommunikasjon kunne føre til at lederen hadde mindre føling med det daglige arbeidet til sine underordnede, og tett personalmessig oppfølging kunne være vanskelig (Bjørnholt og Heen 2007, s. 18).

Tett personalmessig oppfølging kan innebære kontroll av den fjernledede, men også opplevelsen av å bli sett av fjernleder. Vil tilbakemeldinger man får fra en som ikke ser deg i det daglige arbeidet være troverdige nok? Vil motivasjonen som fjernleder ønsker å gi virke? Hvordan få tildelt interessante og utfordrende arbeidsoppgaver fra en leder, som på grunn av fysisk avstand, har mindre føling med den «usynlige» kompetanse hos den fjernledede, kompetanse som knyttes til erfaring, egenskaper og interesser?



Kan man ut fra dette anta at den fjernledeles arbeidsutførelse og arbeidsresultater ikke får den samme oppmerksomhet og oppfølging som de som ledes nært, nettopp fordi fjernleder ikke har den samme oversikten? Kunne oppfølgingen vært enklere å få til dersom fjernleder var mer tilgjengelig, besøkte den fjernledelede oftere og orienterte seg mer mot den fjernledelede?

### **2.3.1 Ulike behov for støtte og oppfølging**

I Hoels studie fra Statens vegvesen (2010) presenteres to ulike typer medarbeidere; den «ledelsessøkende medarbeider» og den «autonome medarbeider». Hoel (2010) beskriver den ledelsessøkende medarbeideren som en som har et sterkt behov for ledelse, i den forstand at den både *bør* og *vil* ledes. Disse to kriteriene gjør dermed ledelse mulig, og medarbeideren *kan* derfor ledes. Forutsetningene for slik ledelse mener hun, er en leder som er tilstede i det daglige. Den autonome medarbeider beskrives som det motsatte av den ledelsessøkende, er sterkt selvgående og foretrekker fjernledelse fremfor nærledelse. Hoel mener at dette er mulig på grunn av høy utdanning og kompetanse hos medarbeideren.

Jeg vil tilføye at også lang erfaring på arbeidsfeltet kan føre til mindre behov for ledelse. I tillegg kan det diskuteres om tidsperspektivet også kan påvirke behovet for støtte og oppfølging. Kan lang tid uten en «nærleder», bidra til å svekke *behovet* for å bli ledet?

Noen tar til orde for at medarbeidere kan deles i to grupper; kunnskapsmedarbeidere og «medarbeidere som er rettet mot å jobbe etter strukturer, regler og frister» (Hoel 2010, s. 15). Kunnskapsmedarbeidere defineres hovedsakelig som personer med høy utdanning som gjerne jobber innenfor det område vedkommende er utdannet i (Rønning et al. 2013). Ansatte ved universitetet tilhører i hovedsak gruppene vitenskapelige ansatte og administrative ansatte. Forutsatt at de to gruppene har ulike behov for ledelse, kunne man plassert de vitenskapelig ansatte i gruppen «den autonome medarbeider» og de administrativt ansatte i gruppen «den ledelsessøkende medarbeider». Men er det rett å anta at administrativt ansatte medarbeidere som jobber etter «strukturer, regler og frister» (Hoel, 2010), ikke kan være autonome medarbeidere, enten på grunn av sin høye utdanning, som jo mange administrativt ansatte etterhvert har, og/eller sin lange arbeidserfaring? Kan man videre se for seg at fjernledelede administrative ansatte, som ikke kan ledes «direkte og daglig» (Hoel, 2010), etterhvert kan «avvennes» med ledelse, og mer og mer vil kunne inngå i gruppen «den autonome medarbeider»? Ikke nødvendigvis fordi de er selvstendige i sin natur, men på grunn

av at de er ansatte som gradvis har blitt selvstendigjort, fordi de er alene i sin arbeidshverdag.

## **2.4 Oppsummering**

Vi ser at ledelse kan arte seg ulikt om ledelse utøves med fysisk nærhet, eller med fysisk avstand til den ansatte. Likeså ser vi at dersom relasjonell tillit er utfordrende å utvikle på avstand, vil det være desto viktigere å bygge en større institusjonell og kalkulert tillit. Slik tillit innebærer et gjensidig tillitsforhold mellom den fjernledede og organisasjonen. Den fjernledede vet hva den kan forvente av organisasjonen og hva organisasjonen forventer tilbake. Når det gjelder støtte og oppfølging vil dette ikke kunne gis med akkurat de samme virkemidler som ved nærledelse, og det blir derfor sentralt å finne ut hvilken type støtte og oppfølging den enkelte har behov for. Det er også pekt på to ulike typer medarbeidere; den ledelsessøkende og den autonome. Det bør diskuteres om den i utgangspunktet ledelsessøkende fjernledede medarbeider etter hvert kan selvstendigjøres så mye at vedkommende til slutt blir autonom, og ikke har så sterkt behov for ledelse lenger (Hoel 2010).

Dersom det i dagens arbeidsliv er en tendens til avtakende interesse for ledelse, men desto mer satsing på styring (Røvik 2007), kan ledelse etterhvert få mer trekk av en «sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner» (Røvik 2007, s. 146), og dermed nærme seg fjernledelse i uttrykk.

Uansett kan man anta at vilkårene for ledelse ved fysisk avstand både vil utfordres og måtte endres, og at også betydningen av ledelse bør diskuteres.

## 3 METODE

I dette kapittelet presenteres forskningsdesignet. Med utgangspunkt i det som er studiens problemstilling: «*hvordan opplever ansatte som er fjernledet tillit, støtte og oppfølging knyttet til sin leder?*», beskrives metoden som er brukt, og hvordan den er gjennomført. Videre introduseres det aktuelle utvalget av intervjupersoner, med dets styrker og svakheter. Intervjupersonene besto av en gruppe administrativt ansatte ved UiT Norges arktiske universitet, og lederne som omtales i oppgaven er de nærmeste lederne med personalansvar for dem. De etiske aspekter rundt studien blir også belyst, og kapittelet avsluttes med å diskutere dataenes pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet).

### 3.1 Kvalitativ metode

I følge Thagaard (2013) er kvalitativ metode særdeles velegnet å bruke om man ønsker en forståelse av sosiale fenomener, og kategorien intervju egner seg godt i de tilfeller man ønsker å få noen til å dele sine *opplevelser og erfaringer*. Siden studiens formål var å finne ut hvordan fjernledede ansatte opplever tillit, støtte og oppfølging knyttet til sin leder, ville derfor en kvalitativ metode med bruk av intervjuer være godt egnet.

Kvalitativ metode egner seg også godt på «temaer som det er forsket lite på fra før av» (Thagaard, 2013, s. 12), og siden fjernledelse er et relativt nytt fenomen i norsk arbeidsliv, er det «få norske undersøkelser hvor geografisk avstand inngår i studier av ledelse og organisasjon» (Bergum 2014, s. 40). Siden kvalitativ metode gir mulighet til å kunne fordype seg i fenomenet man ønsker å undersøke, vil denne metoden egne seg godt for min studie. Kvalitativ metode vil egne seg godt for studier som betinger at de som studerer er villige til å delta og bidrar så åpent og ærlig de kan (Thagaard 2013).

Studien kan videre betraktes som en «instrumental case-studie» (Thagaard 2013, s. 56), siden jeg har benyttet en gruppe mennesker (administrativt fjernledede) i en bestemt organisasjon (UiT Norges arktiske universitet) for å utforske fenomenet fjernledelse. Det er verken gruppen eller organisasjonen som sådan jeg ønsket å studere, men disse representerte det empiriske grunnlaget for å kunne forstå opplevelsen av fjernledelse.

## 3.2 Intervju

Når formålet med studier er å finne ut hvordan personer «opplever og forstår seg selv og sine omgivelser» (Thagaard 2013, s. 58), vil intervju være godt egnet. Intervjuene kan i form arte seg fra en løs samtale til et stramt utarbeidet intervjueskjema som følges til punkt og prikke.

Jeg utarbeidet en intervjuguide, hvor jeg sentrerte spørsmålene rundt fjernledelse, med fokus på den enkeltes erfaring og opplevelser, og de behov for ledelse de anså som viktige. På denne måten ble *rammene* for intervjuene like for den enkelte intervjuperson. Jeg ønsket likevel å ikke ha for stramme rammer for intervjuene, men åpnet opp for at intervjupersonene også skulle kunne fokusere på faktorer de selv syntes var viktige. Intervjuene bar derfor noen ganger preg av å ligne på samtaler, og jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål der det var behov for å få tydeliggjort enkelte svar. Intervjuformen jeg benyttet var derfor en blanding av halvstrukturerte dybdeintervju og delvis systematisk samtale (Thagaard 2013).

Intervjuene var muntlige og ble tatt opp på lydfiler. Intervjupersonene hadde ikke fått intervjuguiden på forhånd. Jeg valgte denne metoden fordi jeg ønsket å få frem en mer intuitiv og åpen samtale. Jeg ønsket ikke at de skulle ha blitt påvirket av å ha snakket sammen på forhånd om de ulike temaene, dersom de fortalte hverandre at de deltok i studien, og dermed ha forhåndsoppfatninger om hva som ville være forventet å svare. Det kan selvsagt kritiseres at intervjupersonene ikke fikk forberedt seg og tenkt igjennom sine svar på forhånd, men jeg opplevde likevel at intervjupersonene hadde mange refleksjoner de ville dele, og at intervjuene fløt lett.

Rammen for intervjuene var som sagt intervjuguiden som besto av to deler. Den første delen var i hovedsak faktabasert hvor jeg ønsket å få informasjon om den ansattes kontakt med fjernleder (måte, hyppighet, situasjoner o.l.). Her ble det også avklart hvor lenge den ansatte var blitt fjernledet, og om dette arbeidsforholdet var et resultat av fusjonen i 2013 eller av ADM2020. Den informasjonen jeg fikk frem her dannet dermed en bakgrunn for den enkeltes arbeidsforhold, med fysisk avstand til leder.

Den andre delen var knyttet til den enkeltes opplevelse og erfaring, og var litt friere i formen. Spørsmålene kretset rundt temaer som lederstøtte, relasjonsbygging, tilstedeværelse, oppmerksomhet, tilbakemeldinger (bli sett) og type kontakt, alt sett i sammenheng med fysisk avstand til fjernleder.

Intervjuene ble ikke gjort gruppevis, jeg intervjuet alle personene i utvalget hver for seg.

### **3.3 Anonymitet**

Når mennesker blir invitert til å dele sine erfaringer og opplevelser med andre, vil noen snakke fritt og åpne opp for å fortelle egne personlige historier, mens andre er usikre på hvor frittalende de tør å være (Thagaard 2013).

Siden intervjuene bar preg av å være halvstrukturerte dybdeintervju, var det derfor viktig at personene i utvalget var trygge på at de kunne snakke fritt, men samtidig unngå å bli gjenkjent.

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd, men ble transkribert av meg rett etterpå. Jeg skrev intervjuene ordrett slik de ble tatt opp, men sørget for anonymisering ved å endre ordene han og hun til h\*n, og ordene ham og henne til h\*. Der arbeidsoppgaver ble beskrevet, endret jeg dette til \*arbeidsoppgaver\*. Dette ble personene i utvalget informert om i forkant av intervjuene, slik at de ikke skulle være redde for å «forsnakke» seg. På denne måten fikk de muligheten til å kunne komme med utsagn som ikke identifiserte deres leder.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i denne studien er i samsvar med gjeldende personvernregelverk, og har gitt sin godkjenning til studien. Intervjupersonene ble også informert om hvordan opplysningene som fremkommer i intervjuene blir behandlet av meg, i nåtid og i ettertid, og at dette er i samsvar med personregelverket.

### **3.4 Utvalg**

I forbindelse med ADM2020 ble det fra 1.1.2019 etablert en ny administrativ organisering ved UiT. Administrasjonen er delt opp i fire avdelinger, hvor alle avdelingene er inndelt i mellom fire til syv seksjoner

([https://uit.no/Content/607444/UiT2019\\_administrasjon\\_u\\_fellestjenester.jpg](https://uit.no/Content/607444/UiT2019_administrasjon_u_fellestjenester.jpg)).

Ti administrativt ansatte med fjernleder, fra tre av de fire avdelingene, ble forespurt om å delta i studien. Siden de jobbet ved den campusen jeg selv jobber på, var det enkelt å ta personlig kontakt med hver av dem for å spørre om deltakelse. To av de forespurte ønsket

ikke å delta, en trakk seg etterhvert fra undersøkelsen, og jeg hadde dermed syv personer igjen i utvalget.

Utvalget besto av kvinner og menn av ulike alder som hadde ulike arbeidsoppgaver og som var knyttet til ulike seksjoner med ulike ledere. I tillegg hadde de ulike lengde på sin erfaring som fjernledet, noen fra fusjonen i 2013 og andre fra årsskiftet 2018/19 som resultat av ADM2020. Tre arbeidet helt alene på sine fagfelt og hadde ikke noe fagfellesskap på campus. De fire andre hadde faglige kollegaer på campus, to kun én og to flere enn to.

Faktorer som kjønn, alder og arbeidsområder har ikke fått noen betydning verken for min problemstilling, eller for resultatene av mine funn. Ved å ikke forholde meg til disse faktorene, *kan* det selvsagt tenkes at jeg overser momenter som kunne hatt en betydning for den ansattes opplevelse av fjernledelse. Jeg kan derfor ikke utelukke at dette *ikke* har hatt betydning, men dette berøres som sagt ikke i denne studien.

### **3.4.1 Styrker og svakheter ved utvalget**

Det kan være en styrke ved utvalget at personene representerer flere ulike arbeidsområder, og at de fleste ikke arbeider sammen i det daglige. Det kan også være en styrke at de ikke deler de samme lederne, slik at man unngår at de blir farget av hverandres oppfatning av den samme lederen. Det kan videre være en fordel at de har ulike lengde på sin erfaring som fjernledet. Utvalget representerte, som tidligere nevnt, ansatte som fikk sin fjernleder som et resultat av enten fusjonen eller ADM2020.

Det kan være en styrke at jeg kjente til intervjupersonene fra før av, og at jeg dermed slapp å bruke tid på å opparbeide tillit til dem og bli kjent med dem. Dette kan ha ført til at de dermed følte at de lettere kunne prate fritt.

En svakhet ved dette utvalget var at det kun besto av syv personer, og det kunne derfor stilles spørsmål ved om disse syv virkelige representerte gruppen administrativt ansatte. En annen svakhet kunne knyttes til at de alle jobbet på den samme campusen. De kunne dermed være farget av denne campusens kultur, dersom den finnes, og deres opplevelser trengte derfor ikke nødvendigvis å være gjenkjennbare hos administrativt ansatte ved andre campuser. En ytterligere svakhet kunne også være at de hadde ulike erfaring med hensyn til hvor lenge de hadde vært fjernledet. For noen kunne det «ha gått seg til» etter flere år, mens for andre var

dette en ganske ny erfaring. En svakhet som også bør diskuteres, var at utvalget kun besto av administrativt ansatte. Dersom man forutsetter at denne gruppen ansatte har et likt behov for ledelse, kan dette være en svakhet. Om man derimot anser de administrativt ansatte i denne gruppen for å være enkeltstående individer med helt ulike behov for ledelse, trenger det imidlertid ikke å være en svakhet.

Til slutt kan det rett og slett være en svakhet for studien at nettopp *disse* personene ble valgt ut av meg med spørsmål om å delta. Ingen av disse personene hadde på forhånd utmerket seg med sterke meninger om fjernledelse, hverken positive eller negative, og det virket som om de tilsynelatende fungerte godt i sin arbeidshverdag. Dette *kan* være en svakhet, og det kan tenkes at jeg skulle ha brukt litt mer tid på å finne intervjupersoner som har formidlet ensidige negative opplevelser gjennom lang tid om hvordan det er å være fjernledet. Disse finnes, selv om de må regnes for å være veldig få.

### **3.5 Ethiske refleksjoner**

Det kan reises flere innvendinger mot det å intervju ansatte på eget arbeidssted (Thagaard 2013). Selv om ingen av personene i utvalget tilhører mitt daglige arbeidsfellesskap, er de likevel personer jeg kjenner (til) i større eller mindre grad. Jeg har en tilknytning til arbeidsstedet, og er derfor verken en ukjent eller en nøytral person. Jeg kan være farget, bevisst eller ubevisst, av hva jeg vet, eller tror jeg vet, fra før av. Likeså kan de jeg intervjuet være farget av den kjennskapen de har til meg, uten at jeg kan vite om dette kan ha påvirket svarene deres på den ene eller den andre måten. De kan videre ha følt seg presset til å stille opp for en ansatt på samme campus som de selv jobber på, fordi de ikke ønsket å være «vanskelig». Det kan også tenkes at de ikke har gitt helt ærlig svar, fordi de har vært usikre på om de kunne bli gjenkjent, og hvilken betydning dette kunne få for dem. Videre kan det tenkes at intervjupersonene hadde en interesse av å la sin stemme bli hørt, eventuelt også håpet at den kunne tas hensyn til.

Det er derfor viktig å ta med seg slike etiske betraktninger senere i oppgaven når intervjuene skal analyseres.

### **3.6 Studiens kvalitet**

I kvalitative metoder fortolkes meningsinnholdet som fremkommer i intervjuene (Thagaard 2013). Den som tolker bør, så godt det lar seg gjøre, unngå å bli påvirket av faktorer som kan

farge tolkningen. Dette for at resultatet skal kunne være så pålitelig som mulig og ha en troverdig nytteverdi for andre.

### **3.6.1 Reliabilitet**

Siden jeg tilhører den samme campusen som intervjupersonene i denne studien arbeider ved, har jeg ikke hatt en helt uavhengig rolle overfor de jeg har intervjuet. Det må derfor vurderes om studien likevel kan betraktes som pålitelig og troverdig, og om den tåler en kritisk vurdering av utenforstående.

Påliteligheten av mine funn må vurderes i forhold til metoden jeg har brukt og redegjort for, og hvor gode data jeg har fått (Thagaard 2013). Det ble brukt intervjuguide, og intervjuene ble dermed gjennomført innenfor den samme rammen for alle intervjupersonene. De ble tatt opp på lydfil, og skrevet ut i sin absolutte helhet, bortsett fra endringer som handler om anonymisering. I studien presenteres ulike sitater fra intervjupersonene, som bygger opp under den faglige tematikken. Min tolkning av svarenes meningsinnhold kan selvsagt kritiseres, og analysen jeg etterhvert gjør bør derfor i så stor grad som mulig være atskilt fra mine egne fortolkninger.

Jeg må ta høyde for at resultatet av studien kun vil kunne ha relevans for denne gruppen, og ikke kan betraktes som et generelt resultat. Jeg håper likevel at mine funn kan ha en nytteverdi for ledere og medarbeidere som berøres av fjernledelse, og som har interesse for fenomenet.

### **3.6.2 Validitet**

Beskriver funnene jeg har gjort virkeligheten? Eller beskriver de kun virkeligheten for de syv intervjupersonene? Siden utvalget er såpass lite, kan det være usikkert om funnene vil gjelde for andre enn dette utvalget. Jeg finner ikke at det er gjort tilsvarende studier om fjernledelse med empiri fra UiT. Jeg kjenner heller ikke til lignende studier fra andre universiteter, etter de mange fusjoner de siste årene. Det har imidlertid vært gjort flere studier i Statens vegvesen (SSV), en organisasjon som har hatt fjernledelse som del av en permanent lederstruktur over langt flere år enn UiT. Selv om organisasjonene ikke nødvendigvis bør sammenlignes, finnes det likevel funn der som underbygger mine funn, fordi det er fenomenet fjernledelse som studeres, og ikke den enkelte organisasjon. Det hadde selvsagt bidratt til en styrket validitet



om det hadde vært foretatt andre studier om fjernledelse ved UiT. Det kan likevel antas at resultatene fra denne studien kan vise noen tendenser og videreutvikles av nye undersøkelser om fjernledelse ved universitetet, og at den derfor kan ha gitt utvidet kunnskap om fjernledelse ved UiT.

### **3.7 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg beskrevet den metoden jeg benyttet for å kunne få vurdert problemstillingen. Jeg har introdusert utvalget av intervjupersoner, og drøftet utvalgets styrker og svakheter. Jeg har også reflektert rundt det å forske på egen arbeidsplass. Avslutningsvis vurderte jeg studiens pålitelighet og gyldighet.

## **4 ANALYSE OG DISKUSJON AV FUNN**

Studiens formål er å avdekke hvordan fjernledede ansatte opplever tillit, lederstøtte og oppfølging knyttet til sin leder. Empirien er hentet fra en gruppe administrativt ansatte ved UiT Norges arktiske universitet, med arbeidssted på campus i Alta. Det er verken organisasjonen eller gruppen som sådan jeg har ønsket å studere, men betingelsene for fjernledelse sett i forhold til den faglige tematikken. I dette kapitlet analyserer og diskuterer jeg svarene fra intervjuene.

Den ene delen av intervjuet knyttes til hvor ofte og på hvilken måte kontakten mellom den fjernledede og fjernleder er, og hvordan møter generelt avholdes ved fysisk avstand. Jeg starter med å presentere funn fra denne delen, som danner en bakgrunn for den ansattes erfaring som fjernledet. De funnene som fremkommer her vil kunne betraktes som ganske konkrete, og trenger ikke omfattende tolkning av meg.

Den andre delen av intervjuet er knyttet til opplevelsen av relasjonen mellom den fjernledede og fjernleder (tillit), opplevd lederstøtte og erfaringer knyttet til tildeling av arbeidsoppgaver (støtte og oppfølging), koblet til fysisk avstand mellom fjernleder og den ansatte. Jeg diskuterer de funnene som fremkommer av den opplevelsesbaserte delen som selvstendige resultater av denne undersøkelsen, men ser dem også i forhold til teori jeg har beskrevet tidligere, og kobler dem til funn fra andre studier. Funnene fra denne delen bør ikke vurderes som generelle for alle fjernledede, selv om de kan tendere i en bestemt retning.

### **4.1 Bakgrunn**

Som del av bakgrunnen for den enkeltes forhold til tillit, støtte og oppfølging, ønsket jeg å avklare noen rammer rundt den enkeltes arbeidsforhold. Det fremkom her at fire fikk sin fjernleder som resultat av fusjonen i 2013, de resterende tre i forbindelse med ADM2020 i årsskiftet 2018/19. Samtlige i utvalget hadde hatt stedlig leder tidligere.

Videre fremkom at tre jobbet alene på sitt område uten fagfellesskap, to hadde et fagfellesskap med én person til, og to hadde et fagfellesskap med flere enn to.

En annen del av bakgrunnen for opplevd tillit, støtte og oppfølging knyttet seg til på hvilken måte og hvor ofte intervjupersonen hadde kontakt med sin leder, og om leder reiste til den fjernlede campus.

#### **4.1.1 Fysisk avstand ved møter og kontakt**

For å kunne utøve god fjernledning er det nødvendig med regelmessig og effektiv kommunikasjon ved hjelp av ulike medier. Dette innebærer at det bør stilles krav til ledere om utstrakt bruk av teknologi og virtuelle kommunikasjonsferdigheter (Bergum 2014). UiT har hatt en stødig teknologiutvikling fra de ulike fusjoner og frem til i dag, og ved fysisk avstand er det mulig å gjennomføre møter ved hjelp av elektroniske kommunikasjonssystemer som Skype. På spørsmål om hvordan møter avholdes der medarbeidere fra flere lokasjoner deltar, svarte en av intervjupersonene dette:

*«De ansatte i Tromsø deltar kun på Skype noen ganger når de i Tromsø ikke har tilgang på møterom»*

Som det fremgår av dette tilfellet, så sitter møtedeltakerne på hoved-lokasjonen samlet i et møterom, mens den fjernlede deltar fra sin lokasjon på skjerm via Skype. Det kan dermed føles vanskelig for den ene å delta på møtet innenfor de samme rammer som resten av møtedeltakerne, eller som en annen intervjuperson uttrykte det:

*«Og også det at nå sitter jeg på Skype og resten sitter sammen i et rom når vi har møtene. Det er ikke gunstig. Det er ikke så lett å få frem ditt syn da. Da er det bedre når alle sitter på Skype.»*

Når det gjelder avvikling av møter, fortalte flere at den fjernlede ofte var den eneste deltakeren på Skype, og at leder og øvrige kollegaer kunne sitte sammen på et møterom på en annen lokasjon. Felles for de med denne erfaringen var at de uttrykte et ønske om at alle møtedeltakerne burde delta på møter ved bruk av egen PC på Skype, uavhengig av hvor de jobber, slik at rammene for møtene ble lik for alle. De fjernlede som jobbet i seksjoner hvor det var bestemt at *alle* skulle delta på Skype-møter, fra eget kontor på egen PC, uttrykte stor tilfredshet. Alle møtedeltakerne fikk dermed den samme rammen for møtet, og de syntes det var lettere å ta ordet og bli hørt.

Tilgang til nødvendig teknologi er viktig for å kunne legge til rette for god samhandling og god kommunikasjon i grupper med fysisk avstand mellom deltakerne. I praksis viser det seg imidlertid at viljen til å ta teknologien i bruk ofte mangler (Bakke et al. 2001). Også funn fra Selviks studie (2004) viser at tilgjengeligheten til gode teknologiske verktøy ikke nødvendigvis fører til økt bruk av dem. Mine funn bekrefter også dette. Selv om teknologiutviklingen ved UiT har bidratt til en bedre tilrettelegging for at møter og kontakt mellom den fjernledede og fjernleder, og resten av arbeidsfellesskapet, kan avholdes via elektroniske mediekkanaler, utnyttes dette ikke alltid optimalt. I tillegg var det også variasjoner i forhold til hvor ofte møter ble avholdt; alt fra én gang i uka til én gang i måneden. Selv om også én gang i måneden representerer en viss regelmessighet, kan det være et poeng å vurdere grad av hyppighet, nettopp fordi den fjernledede skal få en følelse av tilhørighet og ikke «seile» for lenge alene (Bergum 2014).

Bjørnholt og Heen (2007, s. 18) fant at «medarbeiderorientering og tilgjengelighet var viktige forutsetninger for god fjernledelse», i tillegg til reising til de fjernlededes arbeidssteder. Bergum (2014) anbefaler også at fjernledere besøker fjernlededes lokasjoner regelmessig, for å sørge for jevnlig og god kontakt. På spørsmålet om hvor ofte fjernleder besøkte den fjernlededes arbeidssted, svarte to av intervjupersonene slik:

*«I år (pr slutten av mars) har h\*n vært her en gang»*

*«Lederen med personalansvar kommer noen ganger i året hit, ikke ofte.»*

Det er ikke sikkert at «noen ganger» i året betyr for sjelden, men flere mente at det kunne ha positive effekter av å få besøk av fjernleder, eller som en av intervjupersonene uttrykte det:

*«Du kan ikke bare være borte, altså du må være til stede av og til på det campus som de ansatte som du fjernleder. Jeg tenker at det betyr masse. Da fanger du automatisk opp ting og tang, så det er kjempeviktig. Det er lett å si at man vil være fjernleder hvis man bare tenker på Skype, men du må faktisk også flytte deg fysisk.»*

Som vi ser her, har vedkommende en oppfatning av at mer ansikt-til-ansikt kontakt vil føre til at lederen lettere vil fange opp ting som kan være vanskelig å oppdage når man kun møtes digitalt. Tilsvarende funn er også gjort i andre studier (Bjørnholt og Heen 2007, Hoel 2010). For noen var ikke bare ansikt-til-ansikt kontakt viktig, men også muligheten for å ha en-til-en

kontakt med sin leder, for eksempel ved å snakke direkte sammen. En av intervjupersonene uttrykte det slik:

*«Jeg ville nok kanskje ha vektlagt mer personlig kontakt, altså gjerne via Skype, men at det ikke bare var i en sånn fellessetting, som seksjonsmøte, eller avdelingsmøte eller, bare et kort lite kontormøte med mange deltakere, men gjerne kanskje en-til-en kontakt. Omså bare for å høre hvordan «ståa» er»*

Her ser vi et ønske om en mer direkte kontakt mellom den fjernledede og leder. På spørsmål om fjernleder pleide å ringe til den fjernledede (med eller uten Skype), svarte en av intervjupersonene dette:

*«Ja, men kun når det gjelder saker»*

En annen intervjuperson svarte imidlertid dette:

*«Nei, aldri en telefon eller sånn.»*

Når det gjelder kontakten mellom fjernleder og den fjernledede viser mine funn at den hovedsakelig skjer i fellesmøter og på mail. Fjernleder besøker sjelden den fjernlededes arbeidssted, og ringer heller ikke så ofte direkte til vedkommende. Bergum (2014) anbefaler ikke bare økt reisevirksomhet for å besøke fjernledede medarbeidere, men også regelmessig kommunikasjon ved hjelp av ulike kommunikasjonskanaler.

For at det skal kunne utvikles tillit mellom fjernleder og den fjernledede må de ha kontakt på en eller annen måte. Også oppfølging av den fjernledede og ulike typer for lederstøtte forutsetter at de har kontakt (Bergum 2014). Ved UiT finns flere muligheter for å kunne bruke kommunikasjonskanaler, som for eksempel Outlook, digital kalender, Skype, Teams, Planner, OneNote. Slike verktøy kan forenkle kommunikasjon og samhandling i virtuelle team. Svarene fra intervjupersonene kan tyde på at disse verktøyene ikke brukes optimalt av fjernledere, noe som også samsvarer med funn fra studier i andre organisasjoner (Hoel 2010, Stefanussen 2010).

For fjernledere med medarbeidere spredt på mange lokasjoner, vil økt reisevirksomhet raskt kunne bli en stor belastning. Men mer bruk av digitale kommunikasjonskanaler vil kunne bidra til utvidet medarbeiderorientering og større ledertilgjengelighet.

## 4.2 Den faglige tematikken

I studiens problemstilling inngikk hvordan den fjernlede opplevde at fysisk avstand virket inn på tillit og ulike former for lederstøtte. Det ble stilt spørsmål om intervjupersonene trodde at resultatet av deres arbeid kunne ha blitt et annet om de hadde hatt stedlig leder og et fagfellesskap, og videre på hvilken måte de trodde fjernledelse kunne påvirke oppfatninger av roller. Intervjupersonene fikk også anledning til å beskrive det de opplevde som god og dårlig fjernledelse, og fortelle om de var fornøyd eller ikke med å være fjernledet.

Etter lydopptakene transkriberte jeg intervjuene hver for seg. Deretter grupperte jeg svarene rundt temaene relasjon, tillit og lederstøtte, som tilbakemelding og oppfølging, tildeling av arbeidsoppgaver og kompetanse.

### 4.2.1 Fysisk avstand og relasjon

Kirkhaug (2015) viser til at ledere som er opptatt av og orientert mot sine medarbeidere lettere vil kunne utvikle en relasjon til dem. Om lederen sjelden har ansikt-til-ansikt kontakt, vil den relasjonelle delen av ledelsen kunne være utfordrende å utvikle (Bergum 2014). På spørsmål om den fjernlede opplevde at fysisk avstand til fjernleder påvirket muligheten for å utvikle relasjoner mellom dem, svarte en av intervjupersonene dette:

*«Det er vanskelig, fordi når det er en fjernleder, så sier det seg nesten sjøl at du kan ikke få en god relasjon til en som er langt unna deg. Selv om du sitter og snakker via en skjerm, så får du likevel ikke den der personlige tilknytninga som jeg synes er viktig.»*

Andre opplevde også at de hadde et noe distansert forhold til sin fjernleder, fordi de ikke så vedkommende så ofte. Lignende funn fremkommer også fra andre studier, blant annet i Posten Norge AS (Stefanussen 2010) og Statens vegvesen (Bjørnholt og Heen 2007). Flere av intervjupersonene ga uttrykk for viktigheten med å bli sett og ikke glemt, blant annet svarte en slik:

*«En god fjernleder glemmer ikke sine ansatte ute på campus, selv når dem ikke ser dem. Da er det ikke sånn ute av øyet ute av sinn. Da husker dem på dem og tar kontakt, ringer, selv om man ikke kan møtes fysisk, så kan man ringe, snakke med dem.»*

Dette trenger nødvendigvis ikke å være et uttrykk for behov for mer ledelse, men kan være et ønske om å kunne utvikle en relasjon til sin leder.

#### **4.2.2 Fysisk avstand og tillit**

Relasjonen mellom medarbeider og leder er bygget på ulike former av tillit (Kirkhaug 2015). Men hvordan kan tillit utvikles og opprettholdes på avstand? Siden fysisk avstand vil vanskeliggjøre den daglige, uformelle og direkte kontakten mellom fjernleder og den fjernlede, vil graden av tilgjengelighet kunne bety mer når det gjelder utvikling av tillit på avstand (Bergum 2014).

**Institusjonell tillit** er et helt nødvendig grunnlag for ethvert lederskap, og vil innebære at den ansatte opplever organisasjonen den jobber i som ryddig og forutsigbar. Institusjonell tillit innebærer også at den ansatte aksepterer arbeidsmetoder, forventinger om resultat og deler samme mål og verdier. En forutsetning for en slik tillit er at den ansatte opplever organisatorisk tilhørighet (Kirkhaug 2015). Vil fysisk avstand kunne påvirke opplevelsen av institusjonell tillit, fordi den som jobber alene på en lokasjon og som i blant føler seg litt glemt, kan få en svakere følelse av organisatorisk tilhørighet? Vil dette kunne påvirke den fjernledees syn på avdelingen eller seksjonen den tilhører, og hva kan eventuelt kunne «bøte på» denne følelsen av mindre tilhørighet?

Flere av intervjupersonene uttrykte hvor mye det betød for dem å tilhøre et faglig team, eller som en av de sa:

*«Hvis man har et bra team, har ei gruppe på arbeidsområdet i Tromsø, at det på en måte overstyrer det du har behov for fra lederen din, at du har et team der man fordeler arbeidsoppgavene sånn som vi gjør det.»*

Vi ser her at vedkommende vektlegger teamet like mye som lederen, noe også andre intervjupersoner gjorde. Dette bekreftes også av andre studier, hvor det blant annet fremkommer at fysisk avstand kan føre til at medarbeidere kan bli mer avhengig av sine kolleger enn av sin leder (Bergum 2014).

Følelsen av tilhørighet til et team vil også kunne forsterke følelsen av tilhørighet til organisasjonen, og dermed føre til en større tilfredshet ved å jobbe i akkurat denne organisasjonen. En av intervjupersonene forklarte hvorfor vedkommende var fornøyd med situasjonen på denne måten:

*«Jeg er fornøyd med situasjonen, men hovedgrunnen til det tror jeg er at jeg er del av et team som fungerer veldig godt.»*

Som det kommer til uttrykk her, vil et team som fungerer godt føre til en større tilfredshet med organisasjonen. Dette vil kunne bidra til at de fjernlede utvikler høy grad av institusjonell tillit, og vil redusere behovet for å utvikle relasjonell tillit til fjernlederen. Ingen av intervjupersonene uttrykte mistillit til egen arbeidsplass. De som hadde vært fjernledet fra 2013 ga uttrykk for å være mer tilpasset i sin rolle enn de som hadde vært det i under ett år. Om dette er tilfeldige funn, eller om det viser at tidsperspektivet spiller inn når det gjelder utvikling av institusjonell tillit, kan jeg vanskelig ta stilling til. Men man kan tenke seg at med tiden vil ting gå seg litt til, selv om starten kan preges av usikkerhet og gjøre det litt mer utfordrende å være fjernledet.

**Relasjonell tillit** er basert på åpenhet, støtte, ærlighet, nærhet og troverdighet, og utvikles lettere når dette kan skje daglig, uformelt og direkte (Kirkhaug 2015). Fysisk avstand vil dermed kunne begrense den nære kontakten mellom fjernleder og den fjernlede, og relasjonell tillit vil derfor kunne være vanskeligere å utvikle. Bergum (2014) anbefaler derfor fjernleder å besøke den fjernlede regelmessig, for å vise at felles kultur og tilhørighet er betydningsfullt. Fysisk avstand vil vanligvis kunne føre til at forholdet mellom den fjernlede og leder blir mer oppgaveorientert enn personrelatert. Likevel vil enkelte saker løses best ansikt-til-ansikt, og Bergum (2014) anbefaler at vanskelige saker aldri forsøkes løst digitalt. Dette kom også til uttrykk hos intervjupersonene, hvor en av de sa dette:

*«Ja, jeg savner jo å kunne gå inn på kontoret til lederen å kunne forklare situasjonen ansikt-til-ansikt, det savner jeg veldig. I stedet for å sitte på Skype, eller ringe, du blir så, du får ikke det frem på samme måte, rett og slett.»*

Her ser vi at vedkommende synes at fysisk avstand vanskeliggjør god kommunikasjon, noe som også fremkommer i andre studier (Hoel 2010). Dette kan bety at blant annet saker av personmessig karakter best løses ansikt-til-ansikt. Siden relasjonell tillit kan være vanskeligere å utvikle på avstand, kan det tenkes at den fjernlede gradvis vil måtte justere sitt opprinnelige behov for slik tillit.

**Kalkulert tillit** innebærer en forventning om at ytelser vil utløse motytelser, og vissheten om at man kan stole på at dette skjer, vil gjøre begge parter trygge (Kirkhaug 2015). Spesielt i arbeidsforhold med fysisk avstand mellom leder og medarbeider, er det viktig med høy grad



av kalkulert tillit. Fjernlederen må kunne stole på at den ansatte er på jobb og utfører arbeidsoppgavene slik den skal, og den fjernledede må vite at denne innsatsen vil «betale seg».

Ingenting i mine funn tydet på at noen av intervjupersonene hadde lav kalkulert tillit. Noen fortalte likevel om observasjoner de hadde gjort angående andre (er ikke med i mitt utvalg), og en av intervjupersonene sa blant annet dette:

*«At dem blir sittende uten oppgaver, eller lite oppgaver. At folk får for god tid. Det er også negativt. Det har jeg også sett.»*

Som vi ser uttrykt her, kan fysisk avstand føre til at noen får for lite å gjøre. Dersom den fjernledede ikke selv tar initiativ til å fylle arbeidsdagen sin, kan én uheldig konsekvens av fjernledelse være et slags gratispassasjerfenomen (Bergum 2014). I noen tilfeller kan det dreie seg om at man utnytter sin frihet som fjernledet, og benytter seg av at ingen ser og følger en opp (Bakke et al. 2001), og i andre tilfeller kan dette bunne i at det ikke faller så naturlig for den fjernledede å vise engasjement og prøve å bli sett av fjernleder. En av intervjupersonene sa dette:

*«Du må være litt på, mere på enn de som er tilstede, for de blir fanget opp uansett, og er du ikke på, så detter du litt ut, rett og slett. Jeg har erfaring med noen som jeg har sett dette skje med.»*

Her fremgår det at fysisk avstand kan føre til at det tar lengre tid før det oppdages at noen ikke skjøtter arbeidet slik de skal, og lav kalkulert tillit vil dermed også kunne utvikles saktere.

Kan det være vanskelig å ha tillit til noen man sjelden ser? Dersom man kun anser tillit som «limet som binder medarbeideren til lederen» (Kirkhaug 2015, s. 38), og et særdeles viktig element i det sosiale forholdet mellom leder og medarbeider, vil det kanskje være vanskeligere å utvikle slik tillit mellom dem. Ved fysisk avstand vil lederen fremstå mer som tilrettelegger enn som det sosiale elementet, noe som også fremkommer av mine funn. En av intervjupersonene uttrykte det slik:

*«Det er viktig å tilrettelegge for at man skal kunne få gjort en god jobb. Og det handler heller ikke noe om leder er tilstede eller ikke. Men den må uansett tilrettelegge for at man*

*skal kunne ha de tilgangene og det nettverket som man trenger for å kunne gjøre det man er satt til å gjøre.»*

Fysisk avstand kan føre til at fjernleder og den fjernlede ikke kjenner hverandre så godt, og det kan derfor være mer utfordrende å utvikle relasjonell tillit (Bergum 2014). Man kan derfor anta at forholdet mellom dem oftere baserer seg på institusjonell og kalkulert tillit, enn relasjonell tillit, noe som også bekreftes av mine funn. Dersom den fjernlede har høy grad av institusjonell tillit, kan effekten av dette kunne bidra til stor lojalitet til organisasjonen og muligens også mindre behov for relasjonell tillit (Kirkhaug 2015).

### **4.2.3 Fysisk avstand ved støtte og oppfølging**

Fysisk avstand kan gjøre tett personalmessig oppfølging vanskeligere, spesielt i forhold til den fjernlede daglige arbeid. Dette betyr at oppfølgingen av den fjernlede må baseres mer på tillit enn kontroll, og for å kunne gjøre det må forventninger til støtte og oppfølging være avklart (Bakke et al. 2001). Tilbakemeldinger på utført arbeid, tildeling av arbeidsoppgaver, deltakelse i arbeidsgrupper, mulighet for utvikling i jobben, å bli tiltrodd et større ansvar og å bli sett vil være ulike typer lederstøtte som vil kunne virke inn på den enkeltes motivasjon og engasjement. Men hvordan kan man få dette av en leder man ikke ser?

Ansatte har ulike behov for støtte og oppfølging, basert på hvem de er, hva de jobber med, og hvilke situasjoner de befinner seg i. Hoel (2010) presenterer to ulike typer medarbeidere; den «ledelsessøkende», som enten bør, eller gjerne vil ledes, og den «autonome» som er selvgående og ønsker minst mulig innblanding fra sin leder. I hvilken gruppe befinner en fjernlede ansatt seg som jobber på en lokasjon helt alene? Medarbeidere som har fysisk avstand til sin leder, og eventuelt til resten av fagfellesskapet, vil kanskje måtte justere sitt opprinnelige behov for støtte og oppfølging på grunn av manglende tilgang på dette.

Blant ansatte som får ny organisasjonstilhørighet og fjernleder som et resultat av organisasjonsendringer, er det ikke bare selvstendige personer med høy kompetanse. De fjernlede kan derfor ha helt ulike behov for støtte oppfølging. Samtlige av intervjupersonene i min studie ønsket å kunne ha muligheten for kollegabasert støtte, men

uttrykte at tilgangen til dette opplevdes noe vanskeligere på grunn av fysisk avstand til fagfellesskapet. En av dem uttrykte det slik:

*«Det jeg savner er egentlig å ha noen å diskutere problemstillinger med. Som det å bare kunne gå over til kontornaboen og snakke om løst og fast, om fag og andre ting. Det aspektet er borte ved å sitte alene utenfor resten av fellesskapet. Det blir mye mer formelt straks du ringer»*

Som det blir uttrykt her, savner vedkommende muligheten for å kunne diskutere arbeidet sitt med noen. Det trenger nødvendigvis ikke å være lederen, men kan likegodt være et kollegium. Dette fremkommer også av funn fra andre studier (Bergum 2014, Hoel 2010). Flere av intervjupersonene var av samme oppfatning, blant annet svarte en slik:

*«Jeg tror at det er en veldig bra ting at man er noen flere som kan spille på hverandre, for du får diskutert litt.»*

Vi ser her at det å være helt alene på en lokasjon, uten et fagfellesskap, vil for noen kunne oppleves utfordrende når det er saker man har behov for å diskutere. Andre uttrykker også at det å måtte ringe til noen gjør det hele mer formelt. Fysisk avstand medfører derfor at behovet for å kunne diskutere arbeidsoppgaver med andre, vil være vanskeligere å få dekket. Medarbeidere med god kompetanse og lang erfaring på det aktuelle arbeidsområdet, og som i tillegg er sterkt selvgående, enten fordi de har vært fjernledet lenge eller fordi de er veldig selvstendige, vil imidlertid kunne ha mindre behov for lederstøtte, til tross for at de er helt alene på lokasjonen (Aspeli og Molstad 2010 og Hoel 2010). Starten på en tid som fjernledet, kan derimot være preget av et større behov for lederstøtte, og som en av intervjupersonene uttrykte det:

*«Ja, det er mange ganger i det daglige når man er blitt litt alene og har problemer, så vet man liksom ikke helt hvem man kan ta kontakt med»*

Det uttrykkes her at det kan være et savn å ikke kunne få løst vanskelige saker uten å måtte ta kontakt med noen man har en fysisk avstand til. Vi ser dermed at endringer i organisasjonstilhørighet også vil kunne gi endrede betingelser for tilgang på støtte.

Fysisk avstand kan føre til at den fjernledede ikke får så ofte tilbakemeldinger på utført arbeid fra sin leder. Siden fjernlederen ikke vil kunne observere *utførelsen* av arbeidsoppgavene vil vedkommende måtte legge mer vekt på resultatet av arbeidet, altså ha et sterkere fokus på

målstyring enn kontroll (Bergum 2014). Dette betyr at tilbakemeldinger vil måtte være mer oppgaveorientert enn personorientert. Men hvordan kan slike tilbakemeldinger kunne fremstå som troverdige når de kommer fra noen som kanskje ikke har god nok oversikt over resultatet av den fjernledeles arbeid? En av intervjupersonene sa blant annet dette:

*«Jeg vil ikke at leder skal henge over skuldrene på meg, men jeg tror heller ikke at lederen vet hva vi faktisk gjør.»*

Som det kommer til uttrykk her kan fysisk avstand gjøre det vanskeligere for en fjernleder å ha oversikt over hva den fjernledele faktisk gjør. Tilbakemeldinger fra fjernleder vil imidlertid kunne virke mer troverdig dersom de gis i en-til-en situasjoner, gjerne også ansikt-til-ansikt, og knyttet til resultatet av arbeidet (Bergum 2014). En annen av intervjupersonene påpekte dette:

*«Dersom man har hatt et lite prosjekt eller utviklingsoppgaver som man har jobbet med, og som man har levert, og man opplever å få tilbakemelding fra kollegaer og spesielt leder, det betyr ganske mye.»*

Det kan være betydningsfullt for en medarbeider som jobber alene på en lokasjon å få tilbakemelding på resultatet av ens arbeid (Bergum 2014), noe som også bekreftes av mine funn. Fysisk avstand vil imidlertid kunne redusere muligheten for å få slike tilbakemeldinger, sammenlignet med de som ser hverandre regelmessig i det daglige arbeidet.

Fysisk avstand kan også føre til at fjernlederen ikke «ser» annen kompetanse hos den fjernledele enn den formelle, og at såkalt individuell kompetanse (Bjørnholt og Heen 2007) som effektivitet, engasjement, utholdenhet, fokus, kreativitet, grundighet og lignende, dermed lettere kan bli oversett når arbeidsoppgaver skal fordeles og løses i fagfellesskap som har medarbeidere som jobber på andre lokasjoner. Dette bekreftes til dels av de svarene jeg fikk fra noen av intervjupersonene. Flere mente at fysisk avstand til leder og fagfellesskap kunne gjøre det vanskeligere å få tildelt interessante arbeidsoppgaver. En av intervjupersonene uttrykte det slik:

*«Den største utfordringen er jo hvis det foregår mye i gangen der hoved-majoriteten av de ansatte er. Alt må løftes inn i de arenaer hvor alle har mulighet for å delta. Det er nok en del oppgaver som fordeles bare internt i gangen fordi det er enklere.»*

Denne erfaringen ble delt av flere, spesielt av de som jobbet helt alene uten eget fagfellesskap på samme lokasjon. En av intervjupersonene sa det slik:

*«Hvis man blir overlatt til seg sjøl, vil det kanskje kreve ekstra mye av den enkelte. Den enkelte må da sjøl være litt på for å skaffe seg interessante oppgaver, og det blir litt feil»*

Slik det det kommer til uttrykk her, er oppfatningen at fysisk avstand kan føre til at den ansatte selv må ta initiativ til å få interessante oppgaver, fordi vedkommende ikke alltid blir husket på, slik som de andre på hoved-campusen. En av intervjupersonene uttrykte det slik:

*«Det handler om at den lederen ser deg, kanskje sørger for at du får litt interessante arbeidsoppgaver, ikke bare sånne som de i Tromsø ikke vil ha, og ikke blir glemt»*

Det kan se ut som om medarbeidere som jobber alene på en lokasjon, uten leder og et fagfellesskap, gradvis blir mer selvgående, noe som også fremkommer som funn fra andre studier (Hoel 2010). På spørsmål til intervjupersonene om de trodde at resultatet av deres arbeid kunne ha blitt annerledes om de hadde hatt en stedlig leder og eventuelt et fagfellesskap ved den campusen de jobbet, svarte de fleste at de ikke trodde det. De mente selv at de hadde utviklet stor grad av selvstendighet i arbeidet, og at resultatet av deres arbeid ikke ville ha vært annerledes. En av intervjupersonene uttrykte det slik:

*«Ved vanskelige oppgaver kan man jo tenke at jeg trenger å få hjelp til dette her. Men så vurderer man at det er egentlig noe jeg kan finne ut av selv. Så det er jo sånn at man klarer seg nå sjøl.»*

Vi ser her at intervjupersonen i utgangspunktet noen ganger kan føle behov for å få støtte, men siden fysisk avstand reduserer muligheten for det, velger vedkommende i stedet å «lede seg selv». Dette kan bidra til at medarbeidere som jobber alene utvikler god kompetanse på eget arbeidsområde og blir mer selvstendig enn om de hadde hatt lettere tilgang på lederstøtte. Noen sa også at de brukte kollegaer i fagfellesskapet mer enn de brukte sin leder.

Det kunne også se ut som om de som hadde vært fjernledet i noen år, foretrakk denne arbeidsformen nå. På ett vis hadde de «vent seg av» med ledelse, og likte både friheten slik arbeidsform ga og muligheten for å kunne løse saker selvstendig uten innblanding. En av intervjupersonene sa det slik:

*«For meg har det ikke hatt noen praktisk betydning. Jeg liker å få oppgaver som jeg skal løse på selvstendig vis. Og hvor jeg får en bestilling, og så leverer jeg et produkt. Hvis lederen blir for kontrollerende så synes jeg det blir for trangt, og jeg fungerer ikke optimalt i en sånn setting og leverer heller ikke optimalt.»*

I hovedsak viser mine funn at fjernledede utvikler en evne til selvstendighet, noe som også fremkommer av andre studier (Hoel 2010). Bergum (2014) gjør likevel oppmerksom på at det i noen tilfeller kan oppstå utfordringer med uselvstendige medarbeidere som ikke takler friheten en slik arbeidsform gir.

Oppfatning av roller kan i noen situasjoner oppleves utydelige grunnet fysisk avstand til leder. Bjørnholt og Heen (2007) gjør oppmerksom på at sentraliseringer i organisasjoner ofte kan føre til behov for ledere uten personalansvar, for eksempel lokale ledere og faglige ledere. Dette ser vi også eksempler på ved UiT, hvor det som resultat av ADM2020 har oppstått behov for å opprette stillinger som faggruppelidere. Det er kun ledere med personalansvar som er ledere i ordets forstand, men det er faggruppelidene som vil være i direkte kontakt med de medarbeiderne som inngår i fagteamet. Selv om de i hovedsak kun er gitt oppgaven å koordinere, kan de likevel i noen situasjoner føle seg «tvunget til» å lede, fordi den fjernledede innimellom tyr til «ledervikaren» med saker av personalmessig karakter. Slik kan det dermed oppstå uryddige forhold, og en av intervjupersonene beskrev dette slik:

*«Utydelig lederstruktur gir utydelig rolleforståelse. Jeg har kun driftsansvar, men når du er på campus så blir det litt personalansvar uten at du tenker over det, for det kommer plutselig en som skal ha noe personalmessig som må løses»*

Vi ser her at når fysisk avstand utløser behov for ledere uten personalansvar, kan dette føre til en uryddig rolleavklaring, noe som også fremkommer av andre studier (Stefanussen 2010 og Bjørnholt og Heen 2007). Personalmessige saker som for eksempel en medarbeidersamtale, kan vise seg å være mer krevende å lykkes med, siden fysisk avstand har begrenset fjernlederens innsikt i den fjernlededes arbeidshverdag (Bergum 2014). Dette bekreftes også av mine funn. En av intervjupersonene uttrykte blant annet at noen fjernledede ønsket at den stedlige faggruppelider skulle delta på medarbeidersamtaler sammen med den fjernledede og dens fjernleder:

*«Det er personallederen som sitter på sida, som skal ha medarbeidersamtalen, men som nesten ikke har kontakt med de ansatte. Det er bestemt at det skal være sånn. Jeg syns det er kjempeuryddig».*

Vi ser her at det kan være utfordrende for ledere med personalansvar å kunne ha en medarbeidersamtale med en medarbeider som man nesten aldri ser, og som i tillegg kanskje har utviklet en mye nærmere relasjon til sin faggruppeteider. Medarbeidersamtalens hensikt er at den ansatte skal få en «åpen og systematisk tilbakemelding om jobbutførelse og resultater» (<https://cp.compendia.no/uit/medarbeiderhandbok/208546>). Å gi tilbakemeldinger på jobbutførelse til en medarbeider som man sjelden ser vil kunne være vanskelig for en leder. Tilbakemeldingene vil derfor i hovedsak måtte gis på resultater, og medarbeidersamtalen vil dermed kunne miste noe av sin opprinnelige hensikt.

### **4.3 Oppsummering av diskusjonen**

Forutsetningen for at en fjernleddet ansatt i det hele tatt skal kunne oppleve tillit, støtte og oppfølging fra sin leder som ikke ser den, er at det må være kontakt mellom dem på en eller annen måte (Bergum 2014). Denne kontakten kan være fysisk eller elektronisk, være ofte, regelmessig eller sjeldnere.

Det var variasjoner på hvor ofte det var kontakt mellom fjernleder og den fjernleddede. Noen fortalte om fjernledere som nesten aldri tok personlig kontakt, og som førte til at den fjernleddede derfor følte seg overlatt til seg selv og kunne føle seg litt glemmt. For at fjernlederen skulle kunne bli bedre kjent med den fjernleddede, mente flere av intervjupersonene at fjernleder burde komme regelmessig til den fjernleddedes arbeidssted. I tillegg ønsket flere seg litt oftere en-til-en kontakt, gjerne også ansikt-til-ansikt på Skype. Dette er også i tråd med anbefalinger fra andre studier (Bergum 2014 og Bjørnholt og Heen 2007).

Selv om alle uttrykte at de håndterte sin fjernleddede arbeidssituasjon greit, savnet likevel flere av dem å ha et arbeidsfellesskap på samme sted der de selv jobbet, og noen savnet også en leder. En av intervjupersonene sa det slik:

*«Jeg tenker at det her er en helt annen måte enn jeg har vært vant til å jobbe på enn før. Jeg savner nok det å ha lederen min litt nærmere, jeg savner det å ha flere kollegaer på campus, altså det her fellesskapet det savner jeg.»*

Som vi ser uttrykt her er det fellesskapet som savnes, og ikke nødvendigvis lederen som veiviser eller problemløser. Alle mente at de jobbet selvstendig og klarte å løse vanskelige saker uten utstrakt lederstøtte, men at de likevel kunne ønske å ha et fagfellesskap i nærheten. Det kan derfor se ut som om det å jobbe alene etter hvert kan gjøre det nødvendig å måtte «lede seg selv», noe som kan ligne på det som Kirkhaug (2015) kaller for selvlederskap, selv om han knytter det mere til grupper som leder seg selv, enn til enkeltindivider. Motivasjonen for å handtere slikt «lederskap» knyttes blant annet til læring gjennom daglig arbeid som igjen gir mestringsfølelse og høy grad av selvstendighet (Kirkhaug 2015), noe som vi også vil kunne finne hos enkeltindivider som jobber alene og selvstendig. Blant annet uttrykte en av intervjupersonene det slik:

*«Men egentlig setter jeg veldig stor pris på å ha fjernledelse, nettopp fordi jeg liker å jobbe selvstendig».*

Flere antok at fysisk avstand til majoriteten av kollegaene og lederen, kunne gjøre det vanskeligere å få tildelt interessante og utfordrende arbeidsoppgaver. Dette forklarte de med at fjernlederen ikke kjente dem godt nok, og dermed ikke hadde god nok oversikt over all deres kompetanse, men kun kjente til den formelle. At fjernleder fikk bedre oversikt over hvem den fjernledede var som person med alle dens ulike egenskaper, ble fremhevet som viktig når arbeidsoppgaver skulle fordeles og løses, slik at man sikret at de rette personene ble satt til å løse oppgavene.

Siden fysisk avstand vil gjøre det vanskeligere for en fjernleder å kunne gi tilbakemelding på oppgaveutførelsen til den fjernledede i det daglige arbeidet, blir det desto viktigere for de fjernledede å få tilbakemelding på *resultatet* av arbeidet (Bergum 2014). Manglende oppfølging fra fjernleder kan resultere i flere uheldige konsekvenser. Blant annet var det noen som hadde opplevd sjelden eller manglende anerkjennelse for oppgaver man hadde løst. Dette ble forklart med at fjernleder nok ikke hadde helt oversikt over hvordan den fjernledede hadde utført oppgavene. Andre hadde kjennskap til fjernledede som hadde blitt sittende uten å få nok arbeidsoppgaver, og rett og slett fikk for god tid uten at noen så det. Noen mente at fysisk



avstand også i noen tilfeller kunne føre til en «overkontrollering» fra fjernleder, på grunn av lederens usikkerhet knyttet til om den fjernlede utførte arbeidsoppgavene godt nok, og derfor blandet seg for mye oppi detaljer (Bergum 2014 og Bakke et al. 2001)). Som en av intervjupersonene sa det:

*«Har du en leder som du føler er litt for kontrollerende, så kan det være godt å ha litt avstand.»*

Kort oppsummert kan det se ut som at det å arbeide selvstendig og ha litt større frihet enn de som ble nærledet, ble vektlagt som positivt ved opplevelsen av å være fjernledet. Negative aspekter knyttet seg til følelsen av manglende fagfellesskap, dårlig kjennskap til fjernleder, manglende tilbakemeldinger på arbeidsutførelse og resultater, og for noen følelsen av å bli litt glemt. Det kan også se ut som om negative opplevelser justerer seg litt i forhold til hvor lang tid man har vært fjernledet, men denne tidsfaktoren er ikke bragt inn i undersøkelsen.

## 5 AVSLUTNING

### 5.1 Hovedfunn

Tillitt, støtte og oppfølging er viktige bestanddeler i både ledelse og en ansatt sin arbeidshverdag, og forutsetter en eller annen form for kontakt mellom den fjernledede og dens leder (Kirkhaug 2015). Formålet med studien har vært å få belyst hvordan fysisk avstand innvirker på den fjernledede ansattes opplevelse av tillit, støtte og oppfølging knyttet til sin leder.

Studien er gjort ved en av campusene til UiT Norges arktiske universitet. Funnene fra studien er resultater fra intervjuer gjort med syv administrativt ansatte som etter organisatoriske endringer har fått sin leder, og for noen også resten av fagfellesskapet, på en annen campus. Noen har vært fjernledet fra fusjonen mellom UiT og Høgskolen i Finnmark i 2013, og de har derfor flere års erfaring med denne arbeidsformen. Andre ble fjernledet som resultat av ADM2020 og har kun hatt fjernleder i ca. et halvt år. I studien har jeg ikke fokusert på at de fjernledede hadde ulik erfaring med hensyn til tidsaspektet, men jeg ser i ettertid, ut i fra svarene de ga, at tidsperspektivet kan ha spilt inn på opplevelsen av både tillit, og behov for støtte og oppfølging. Det kan selvsagt være tilfeldig at det synes som om det er en forskjell mellom de som har vært fjernledet lenge, og de som kun har hatt fjernleder i et halvt års tid, men det hadde uansett vært interessant å undersøke om tidsfaktoren faktisk har spilt inn. Det er imidlertid ikke blitt gjort i denne oppgaven.

Studiens funn viste at de fjernledede opplevde at det var vanskeligere å utvikle relasjonell tillit til sin leder, fordi det ikke var så lett å bli kjent med hverandre på avstand. Det kan se ut som om behovet for å utvikle relasjonell tillit til sin leder var størst hos de ferskeste fjernledede, og sank tilsvarende med tiden man var fjernledet. De mer erfarne fjernledede hadde mer fokus på institusjonell tillit, og så på lederen mer som en tilrettelegger enn som en leder man trengte å ha en nær relasjon til. Dette samsvarer med funn fra andre studier (Bjørnholt og Heen 2007 og Hoel 2010), og gir også noen refleksjoner i forhold til hvilken ledelsesform man egentlig trenger.

Funnene viste også at de fjernledede syntes at fysisk avstand gjorde god kommunikasjon vanskeligere, og at medarbeiderorientering og lederens tilgjengelighet derfor burde støttes ved utstrakt bruk av digitale kommunikasjonskanaler, hyppig kontakt og regelmessige besøk på

den fjernledeles lokasjon. Det kan imidlertid synes som om digitale verktøy ikke ble brukt optimalt, og de fjernledele ønsket blant annet at Skype ble innført i møter for alle møtedeltakere. Det ble også uttrykt ønske om at fjernleder burde besøke de fjernledeles lokasjoner oftere, og også ha oftere en-til-en kontakt. I tillegg ønsket man at saker av personalmessig karakter ble løst ansikt-til-ansikt. Blant annet var medarbeidersamtaler et område som ble fremhevet som utfordrende, da disse for noen skulle avholdes med en leder som ikke kjente den fjernledele godt nok. Hvilken mulig betydning dette kan gi, vil bli drøftet i neste punkt.

Videre fant jeg at fysisk avstand etter hvert kunne føre til at den fjernledele fikk mindre behov for sin leder og dermed ble mer selvgående. Dette er også funn som fremkommer i studier fra andre organisasjoner (Aspeli & Molstad 2010 og Hoel 2010). Dette kan forklares med at fysisk avstand gjorde at tilgangen på lederstøtte var mindre for den fjernledele, sammenlignet med de som jobbet på samme sted som lederen. Det kunne se ut som om tiden som fjernledele gradvis selvstendigjorde den fjernledele, slik at det behovet for lederstøtte som vedkommende hadde i starten, avtok etterhvert som den fjernledele jobbet alene.

Kollegiateam betød imidlertid mye, i noen tilfeller mer enn lederen selv, og var for noen også en forklaring på hvorfor de var fornøyd med fjernledelse. Funnene viste også at selv om medarbeiderne stort sett var fornøyd med sin arbeidssituasjon og var selvstendige og selvgående, så følte noen seg av og til alene og litt glemt.

## 5.2 Betydningen av studiens funn

Ett av de overordnede prinsipper for ADM2020 er at «UiT skal ha én administrasjon» og videre at «organisering av administrasjonen skal sikre tilstrekkelig robuste og sterke miljøer. Små og sårbare miljø skal unngås» ([https://uit.no/adm2020/art?p\\_document\\_id=534629](https://uit.no/adm2020/art?p_document_id=534629)) Som et resultat av organisasjonsendringene etter fusjonene i 2013 og 2016 ble et visst antall ansatte fjernledele, og etter ADM2020 har antallet fjernledele ansatte på campuser utenfor Tromsø økt. Mange av dem inngår i store miljøer med majoriteten av ansatte tilhørende på campus i Tromsø, men kan likevel oppleve seg som små og litt alene fordi de jobber på andre campuser utenfor Tromsø. For å lykkes med å lede ansatte som jobber alene på andre på campuser, vil det være viktig å skape en felles kultur for at den fjernledele ikke skal føle seg alene og glemt

(Hoel 2010). Det motsatte kan føre til at den fjernlede vil kunne utvikle mindre kunnskap om og få dårligere kontakt med sin egen organisasjon, noe som kan føre til at den fjernlede mister oversikten, helheten og detaljer i arbeidet. I verste fall kan dette føre til at den fjernlede ender opp med å vise lav interesse for å utvikle og forbedre egen arbeidsplass (Bergum 2014).

En av fordelene med fjernledelse er at en slik arbeidsform vil kunne tiltrekke seg de mest selvstendige medarbeiderne (Bergum 2014 og Bakke et al. 2001). Men når fjernledelse kommer som et resultat av organisatoriske endringer, som ved UiT, og ikke er en selvvalgt arbeidsform, vil det imidlertid ikke nødvendigvis bare de mest selvstendige medarbeiderne som blir fjernledet. Dette kan bety at fjernlederen må bruke mere tid på både oppfølging og kontroll i starten, før den fjernlede medarbeideren er blitt tilstrekkelige selvgående (Bergum 2014).

For å kunne følge opp en medarbeider og utvikle et tillitsforhold må det være kontakt mellom leder og medarbeider (Kirkhaug 2015). Mellom en fjernlede og en fjernleder vil imidlertid kontakten bli påvirket av at det er fysisk avstand mellom dem, og kontakten vil kunne være vanskeligere å pleie enn ved nærledelse (Bergum 2014). Siden både type kontakt, hyppighet og regelmessighet spiller inn for å kunne følge opp medarbeidere man har fysisk avstand til, må relevante teknologiske verktøy derfor brukes i større utstrekning. Det vil også være av betydning at samme elektroniske kommunikasjonskanaler brukes for alle uavhengig av hvilken campus de arbeider på, blant annet at også alle i Tromsø må delta på møter på Skype. Dette vil kunne bidra til at den fjernlede får de samme rammer for sin arbeidshverdag som resten av fagfelleskapet. Det var også et utstrakt ønske om at fjernleder kunne besøke den fjernlede oftere på dens arbeidssted, noe som vil kunne føre til økt reisebelastning for fjernleder i tillegg til økte kostnader. Likevel kan det virke som om det for enkelte fjernlede ville hatt så stor betydning for deres opplevelse av å bli sett, at det kan tenkes at denne ressursbruken ville kunne forsvares i forhold til den effekten et slikt besøk vil kunne gi for utvikling av tillit og engasjement i jobben.

Lite oppfølging og sjelden kontakt mellom den fjernlede og fjernleder vil også kunne virke inn på gjennomføringen av medarbeidersamtaler. Disse kan i innhold anses som en tilbakemelding fra lederen til sin medarbeider. Forutsetningen for at den skal kunne munn ut i konstruktive resultater er at deltakerne kjenner hverandre, og at lederen har oversikt og kunnskap om både jobbutførelse og arbeidsresultater hos sin medarbeider. For UiT, som har

opprettet flere faggruppestillinger som følge av sentraliseringen etter ADM2020, kan dette bety at man bør vurdere hvem som skal delta på medarbeidersamtaler for de ansatte som blir fjernledet. Normalt skal en slik samtale holdes sammen med den lederen som har personalansvar, til tross for at det i noen tilfeller kanskje er faggruppelederen som kjenner den fjernledede best. Siden hensikten med medarbeidersamtalen er at lederen blant annet skal gi tilbakemelding og planlegge videre utvikling, må det vurderes om fjernlederen er i stand til å kunne gjøre dette alene, eventuelt om det er nødvendig å gjøre det i samarbeid med for eksempel faggruppelederen.

Lignende funn som kan knyttes til endringer i ledelsesstruktur fremkom også av Bjørnholt og Heens (2007) studie fra Statens vegvesen. Her viser de at til tross for omfattende endringer i lederstrukturen, blant annet økning av antallet fjernledede, synes tenkingen rundt lederrollen å være uendret, og inneholder derfor mye av de samme forventninger til denne rollen som før. Det kan derfor være hensiktsmessig at UiT vurderer fjernleders rolle i forhold til blant annet gjennomføring av medarbeidersamtaler, i de tilfeller det eksisterer en faggruppeleder som er den som har best kjennskap til den fjernlededes arbeid og resultater.

Flere fjernledede mente også at de trengte lederen mer som en tilrettelegger enn en motivator og støttespiller. Det kan også se ut som om dette var en holdning som utviklet seg i takt med den tiden den ansatte hadde vært fjernledet, og dermed i takt med den gradvise selvstendigjøringen av den ansatte. Dette kan på sikt få betydning for hvordan organisasjonen bør drive intern lederutvikling og forholde seg til ledelse generelt (Røvik 2007).

Jeg var heller ikke nok oppmerksom på en mulig forskjell mellom de som hadde lang erfaring som fjernledet og de som hadde kort erfaring, og ga derfor ikke tidsperspektivet et eget fokus under intervjuene. Jeg så imidlertid først da jeg begynte å analysere og diskutere funnene at tidsperspektivet kunne ha noe å si, og ser at dette kunne vært interessant å se videre på.

Funnene i min studie kan ikke betraktes som generelle, dels fordi studien er gjort med et for lite utvalg, og dels fordi studien er gjort med et utvalg på kun én campus. Dermed kan funnene kun betraktes som gyldig i akkurat *den* aktuelle konteksten (Thagaard 2013). Likevel samsvarer flere av mine funn med funn som er gjort om fjernledelse i andre organisasjoner, som for eksempel i Statens vegvesen (SVV). UiT har imidlertid verken det omfanget av antall fjernledede som i SVV, og har heller ikke så lang erfaring med fjernledelse som SVV, og kan

derfor ikke sammenlignes helt. Likevel kan noen av de erfaringer som er gjort i SVV være av interesse når fjernledelse ved UiT skal diskuteres.

Sentralisering av organisasjoner og stadige organisasjonsendringer vil med stor sannsynlighet føre til at antallet fjernledede vil kunne øke, og fjernledelse vil dermed kunne bli en mer vanlig arbeids- og styringsform (Bergum 2014). Studiens funn vil forhåpentligvis kunne gi innblikk i ulike aspekter ved å være fjernledet, gi bidrag til organisasjonens diskusjon rundt innholdet i fjernlederrollen og kanskje også inspirere til å gjøre ytterligere studier rundt fenomenet fjernledelse.

## 6 Referanser

- Aspeli, A.K. & Molstad, M.H. (2010) *Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori. Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse?* Masteroppgave. Høgskolen i Buskerud
- Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (2001). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bergum, S. (2014) *Avstandsledelse: karakteristika og utfordringer I*: Hole, Å.S. & Haugen, A.O. (red) *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Oplandske bokforlag
- Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007) *(Fjern)ledelse i Statens vegvesen*. AFI-notat 1/2007. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K. A. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utgave) Oslo: Universitetsforlaget
- Colbjørnsen, T. (2003) *Fleksibilitet og forutsigbarhet – Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hegghammer, T. (2009) *Fjernledelse – betyr lederatferd mer enn geografisk avstand?* Masteroppgave. Universitetet i Tromsø
- Hoel, H.U. (2010) *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell? En studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen*. Masteroppgave. Universitetet i Tromsø
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave) Bergen: Fagbokforlaget
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. og Mattiesen, S.B. (red.) (2013) *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Selvik, J. T. (2004) *Fjernledelse – å lede medarbeidere en sjelden ser*. Masteroppgave  
Handelshøgskolen BI

Stefanussen, F. (2010) *Utfordringer med fjernledelse*. Masteroppgave. Universitetet i Tromsø

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget

**Nettadresser:**

[https://uit.no/Content/607444/UiT2019\\_administrasjon\\_u\\_fellestjenester.jpg](https://uit.no/Content/607444/UiT2019_administrasjon_u_fellestjenester.jpg)

<https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2017/Dokumenter/Fagdepartementenes-proposisjoner/Utenriksdepartementet-UD/Prop-1-S-/Del-1-Innledende-del-/3-Avbyråkratiserings--og-effektivitetsreform-/>

<https://uit.no/adm2020>

[https://uit.no/adm2020/art?p\\_document\\_id=534629](https://uit.no/adm2020/art?p_document_id=534629)

<https://cp.compendia.no/uit/medarbeiderhandbok/208546>



# **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguiden

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til intervjupersonene med samtykkeerklæring

## Vedlegg I

### INTERVJU

#### Rammer og informasjon

Temaet for samtalen er lederstøtte gitt gjennom fjernledelse. Jeg har henvendt meg til ansatte som har sin nærmeste leder ved et annet campus enn de selv arbeider ved. Jeg ønsker å få høre om de ansattes ulike erfaringer ved å bli fjernledet.

Den første delen av intervjuet er viet informasjon om den ansattes hyppighet og type kontakt med leder. Den andre delen av intervjuet knyttes til den ansattes egen opplevelse av å bli fjernledet.

Jeg vil bruke denne intervjuguiden som grunnlag for en samtale med intervjuobjektet. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd, og slettet umiddelbart etter at det er skrevet av. Alder, kjønn, arbeidsted (avdeling, seksjon, institutt, fakultet o.l) og arbeidsoppgaver er ikke faktorer som vil bli berørt. Alle intervjuobjekter er anonyme, og jeg har taushetsplikt.

#### Intervjuguide

##### Del 1 Fakta

1. Har du søkt, og blitt ansatt, i din nåværende stilling,..... ?, *Hvis JA, går jeg rett til spm. 5., eller blitt innplassert/omplassert i denne.....?*
2. Hvis du er blitt innplassert/omplassert i din stilling, skjedde dette som et resultat av fusjonen i 2013, ..... eller som et resultat etter ADM2020.....i 2018/2019 ?

*Din leder defineres i dette intervjuet som din nærmeste overordnede.*

3. Fikk du en ny leder etter fusjonen?
4. Har du våren 2019 den samme lederen som du fikk etter fusjonen?

## Vedlegg I

5. Arbeider din leder ved samme campus som deg?

*Arbeidsgruppe/-seksjon/-avdelingen defineres i dette intervjuet som den gruppen ansatte som «deler på» den samme lederen.*

Arbeider majoriteten av dine kollegaer i din arbeidsgruppe/-seksjon/-avdelingen ved samme campus som deg?

6. Er du den eneste deltaker i din arbeidsgruppe/-seksjon/-avdelingen på det campus du arbeider på?

7. Hvis nei, hvor mange kollegaer har du på samme campus som du arbeider på?

8. Hvor **ofte** har du kontakt med din leder? Hver dag.....Flere ganger i uka..... En gang i uka..... 2-3 ganger i måneden.... Sjeldnere....

9. På **hvilken måte** har du kontakt med din leder ?

- Fysisk på samme sted.....
- På din leders campus
- På ditt arbeidssted (enten pga møter eller jobbedager)
- På SKYPE som deltaker på et møte hvor møtedeltakerne ved det andre campuset sitter samlet på et møterom:
- På SKYPE hvor alle møtedeltakerne deltar på Skype
- På lyd-bilde
- På telefon
- På mail
- På Skype Chat
- Ved deling av fellesdokument i Google Disk: Share Point,.....Planner....., Teams..... One Note ....

10. Hvor ofte har du faglig kontakt med dine nærmeste arbeidskollegaer? Hver dag.....Flere ganger i uka..... En gang i uka..... 2-3 ganger i måneden....Sjeldnere...

11. På **hvilken måte** har du kontakt med dine nærmeste arbeidskollegaer ?

- Fysisk på samme sted.....
- På din leders campus

## Vedlegg I

- På SKYPE som deltaker på et møte hvor møtedeltakerne ved det andre campuset sitter samlet på et møterom:
- På SKYPE hvor alle møtedeltakerne deltar på Skype
- På lyd-bilde
- På telefon
- På mail
- På Skype Chat
- Ved deling av fellesdokument i Google Disk: Share Point,.....Planner....., Teams..... One Note ....

12. Hvor ofte har du sosial kontakt med dine nærmeste arbeidskollegaer? Hver dag.....Flere ganger i uka..... En gang i uka..... 2-3 ganger i måneden....Sjeldnere....

### Betraktninger

1. Hvordan vil du beskrive en leder som utfører god fjernledelse? **Hvordan vil du beskrive en ideell fjernleder?**
2. Om du blir bedt om å trekke frem 1 - 3 særlige kjennetegn ved god fjernledelse, hvilke ville du da ha vektlagt?
3. Hvordan vil du beskrive en leder som utøver dårlig fjernledelse?
4. Om du blir bedt om å trekke frem 1 - 3 særlige kjennetegn ved dårlig fjernledelse, hvilke ville du da ha vektlagt?

### Erfaringer

5. Kan du gi eksempler på situasjoner eller tilfeller hvor du har opplevd god fjernledelse?
6. Hva kjennetegnet disse situasjonene eller tilfellene?
7. Kan du gi eksempler på situasjoner eller tilfeller hvor du har opplevd dårlig fjernledelse?

Vedlegg I

8. Hva kjennetegnet disse situasjonene eller tilfellene?
9. Kan du gi eksempler på situasjoner eller tilfeller hvor du har savnet lederstøtte?
10. Kan du gi eksempler på hvilken type lederstøtte du savnet da?
11. På hvilken måte tror du resultatet av ditt arbeid kunne ha blitt annerledes om du hadde hatt din leder på samme sted som deg?
12. På hvilken måte påvirker fjernledelsen din oppfatning av rolleforståelse (rolleklarhet eller rollekonflikt) i ditt arbeid?
13. På hvilken måte tror du resultatet av ditt arbeid kunne ha blitt annerledes om du hadde hatt arbeidsfellesskapet ditt (dine kollegaer) på samme sted som deg?

## Vedlegg II

### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjektittel**

Fjernledelse

#### **Referansenummer**

863349

#### **Registrert**

05.02.2019 av Torun Jansen - torun.jansen@uit.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

UiT Norges arktiske universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Frank Holen, frank.holen@uit.no, tlf: 77646174

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Torun Jansen, torun.jansen@uit.no, tlf: 97782020

#### **Prosjektperiode**

01.01.2019 - 30.06.2019

#### **Status**

07.02.2019 - Vurdert

### **Vurdering (1)**

---

## Vedlegg II

### 07.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 7.2.2019. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2019. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

b246

## Vedlegg III

### **Vil du delta i masteroppgaven om fjernledelse?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en undersøkelse hvor formålet er å finne ut om man kan identifisere noen kriterier for hva som kan bidra til god ledelse av ansatte som befinner seg på andre geografiske steder enn nærmeste leder.

Undersøkelsen vil være del av en masteroppgave om fjernledelse ved UiT Norges arktiske universitet.

I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for masteroppgaven og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Undersøkelsen er en del av en masteroppgave på studiet Erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA). Masteroppgaven er på 30 studiepoeng, ca 40 sider, og skal leveres 15. mai 2019. Formålet med masteroppgaven er å prøve å avdekke om det er særlige faktorer som påvirker den fjernledeles opplevelsen av fjernledelse.

Opplysningene som vil fremkomme etter undersøkelsen vil ikke bli brukt til andre formål enn i denne masteroppgaven.

### **Hvem er ansvarlig for undersøkelsen?**

Jeg er student ved UiT Norges arktiske universitet, Institutt for samfunnsvitenskap, og masteroppgaven er den avsluttende del av studiet MPA. Jeg skriver masteroppgaven alene og har ingen eksterne samarbeidspartnere.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**



## Vedlegg III

Årsaken til at du blir spurt om å delta er fordi du er en av de ansatte ved UiT Norges arktiske universitet som har sin nærmeste leder plassert et annet geografisk sted enn der du selv jobber.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Undersøkelsen vil bli gjort som individuelle intervjuer (kvalitativ metode) og vil bli tatt opp som lydopptak. Disse vil bli skrevet over på papir, og lydopptakene vil deretter bli slettet. Intervjuet vil kunne ta mellom 30 – 45 minutter. Dersom du ønsker det, vil du kunne få intervjuet til gjennomlesing.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan dine opplysninger vil bli brukt og oppbevart**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun min veileder og jeg som student som vil ha tilgang til dine gitte opplysninger
- Navnet ditt (som kun vil finnes på samtykkeerklæringen) vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data

### Vedlegg III

Du vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven, da verken kjønn, alder, stilling, seksjon/avdeling/fakultet/institutt vil bli opplyst der. Disse opplysningene vil ikke ha betydning for formålet til denne undersøkelsen. Din leder vil heller ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen juni 2019. Masteroppgaven leveres 15. mai, og muntlig høring er berammet til uke 23 eller 24/2019. Både papirutgaven av intervjuet, lydopptaket av det og samtykkeerklæringen vil, etter at sensur er falt, bli makulert/slettet.

#### **Dine rettigheter**

Dersom du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg – i denne oppgaven vil dette gjelde at du er en ansatt ved et campus og har din nærmeste leder ved et annet geografisk sted enn deg selv
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

#### **Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Godkjenning er gitt av NSD den 7.2.2019.

### Vedlegg III

#### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Torun Jansen, student ved UiT Norges arktiske universitet, eller førsteamanuensis Frank Holen, (min veileder) ved Institutt for samfunnsvitenskap, eller personvernombudet ved UiT Norges arktiske universitet Joakim Bakkevold (FUF)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Torun Jansen

Masterstudent MPA

-----  
-----

Vedlegg III

## **Samtykkeerklæring**

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

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca 30. juni 2019

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)