



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for samfunnsvitenskap

Fjernledelse, hvilken påvirkning har det på tillit, effektivitet og arbeidsmiljø

Ledelse ved hjelp av avstandsoppehevende teknologi

Peder Ole Stubberud

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, STV-3901, mai 2021

Forord

Da var avhandlingen ferdigstilt. Det har vært et langt år med nedstengning i samfunnene og lite sosial kontakt med andre mennesker på grunn av Covid-19.

Jeg vil først takke min veileder Kjell Arne Røvik for innspill og tilbakemeldinger. Jeg har selv fått oppleve hvordan det er å samhandle med noen kun ved bruk av avstandsopphørende teknologi. Du ble tidlig i masterstudie en stor inspirasjon for meg og den positive innstillingen din er noe som smitter.

Jeg vil også takke alle informantene som stilte opp, viste stor interesse i prosjektet mitt og ga meg gode data som jeg kunne bruke i avhandlingen.

Til slutt vil jeg takke den som fortjener det absolutt mest, min samboer Karina. Du har løftet meg opp når jeg har trengt det, gitt meg innspill i avhandlingen som jeg setter stor pris på. Selv om vi her levd oppå hverandre i et år nå har du fortsatt tålmodighet med meg når jeg kanskje ikke har hatt mine beste dager og du har vært flink på å oppmuntre meg gjennom hele denne tiden. Til slutt vil jeg også takke deg for at du tok deg tid til å lese gjennom oppgaven før innlevering selv om du har en masteravhandling som ikke skal inn om så lenge.

Stavanger 16. mai 2021

Peder Ole Stubberud

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Fjernledelse	3
1.3. Hvorfor innføres fjernledelse	5
1.4. Problemstilling	7
1.4.1. Arbeidsmiljø.....	8
1.4.2. Tillit.....	9
1.4.3. Effektivitet.....	11
1.5. Disposisjon	12
2. Teoretisk rammeverk.....	15
2.1. Innledning.....	15
2.2. Ledelse	15
2.3. Nærledelse	16
2.3.1. Management by walking around	17
2.3.2. Nærledelse	18
2.4. Fjernledelse	20
2.4.1. Fremveksten av fjernledelse.....	20
2.4.2. Former for fjernledelse.....	21
2.4.3. Hvorfor skjer det	22
2.5. Forskjellig type avstand	22
2.5.1. Psykologisk avstand	22
2.5.2. Funksjonell avstand.....	23
2.5.3. Strukturell avstand.....	23
2.6. Fordeler og ulemper ved fjernarbeid og fjernledelse	24
2.6.1. Hybridløsning.....	26
2.6.2. Kommunikasjon	27
2.7. Tillit.....	28
2.8. Arbeidsmiljø.....	29
2.9. Effektivitet.....	32
2.10. Har ledelse noe for seg?	33
2.11. Ledelse vs. Styring	34
2.12. Forventninger til funn.....	35
2.12.1. Tidligere forskning.....	35
2.12.2. Hva forventer jeg å finne.....	37
3. Metodisk tilnærming	41

3.1.	Innledning.....	41
3.2.	Avhengige og uavhengige variabler.....	41
3.3.	Casestudie av NAV	43
3.4.	Forskningsdesign.....	44
3.5.	Fremgangsmåte	45
3.6.	Relabilitet, validitet og overførbarhet	47
3.6.1.	Relabilitet	47
3.6.2.	Validitet.....	48
3.6.3.	Overførbarhet	49
4.	Funn.....	51
4.1.	Medarbeidernes opplevelse av fjernledelse.....	51
4.1.1.	Bruk av hjemmekontor før pandemien.....	52
4.1.2.	Er graden av bruk av hjemmekontor lik for alle ansatte?	52
4.1.3.	Arbeid på kontoret eller hjemmekontor	53
4.2.	Ansattes opplevelse av tillit.....	53
4.2.1.	Hva er viktig for å opprette og opprettholde tilliten.....	54
4.2.2.	Tar lederen seg tid til deg som enkeltperson.....	54
4.2.3.	Forskjell i oppfølging når man blir fjernledet	54
4.2.4.	Gjør lederen noen klare grep for å øke tilliten når man ikke er samlokalisert?55	
4.3.	Ansattes opplevelse av Arbeidsmiljøet	55
4.3.1.	Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av fjernledelse	55
4.3.2.	Hvilke tiltak kan ledere og ansatte gjøre for å bedre arbeidsmiljøet.....	56
4.3.3.	Har arbeidsmiljøet endret seg?.....	56
4.3.4.	Tar lederen noen grep for å bedre arbeidsmiljøet?.....	57
4.4.	Ansattes oppfatning av effektiviteten.....	58
4.4.1.	Føler du effektiviteten synker eller øker i eget arbeid på hjemmekontor	58
4.4.2.	Hvorfor endres effektiviteten når man er på hjemmekontor?	58
4.4.3.	Hva er viktig for å skape god effektivitet?.....	59
4.4.4.	Tar lederen noen klare grep for å øke effektiviteten?	59
4.5.	Lederes oppfattelse av fjernledelse	60
4.5.1.	Bruk av hjemmekontor før og under pandemien	60
4.5.2.	Er graden av bruk av hjemmekontor lik for alle ansatte?	60
4.5.3.	Ville du at dine ansatte kun skal ha hjemmekontorer, kun arbeid på kontoret eller en blanding?	60
4.6.	Ledernes opplevelse av tillitt.....	61
4.6.1.	Endring i tilliten ovenfor sine ansatte	61
4.6.2.	Hva er viktig for å opprette og opprettholde tilliten.....	61

4.6.3.	Tar du tid til dine ansatte som enkeltpersoner.....	62
4.6.4.	Forskjell i oppfølging når man fjernleder	62
4.6.5.	Gjør du noen klare grep før å øke tilliten når man ikke er samlokalisert?	63
4.7.	Ledernes opplevelse av Arbeidsmiljøet	63
4.7.1.	Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av fjernledelse	63
4.7.2.	Har arbeidsmiljøet endret seg?	63
4.7.3.	Hvilke tiltak kan ledere og ansatte gjøre før å bedre arbeidsmiljøet.....	64
4.8.	Ledernes oppfatning av effektiviteten.....	64
4.8.1.	Føler du effektiviteten synker eller øker når man benytter seg av fjernledelse? 64	
4.8.2.	Hvorfor endres effektiviteten når man ikke er samlokalisert?	65
4.8.3.	Hva er viktig for å skape god effektivitet?	65
5.	Analyse.....	67
5.1.	Tillit.....	67
5.1.1.	Kommunikasjon	67
5.1.2.	Formelle og uformelle samtaler	67
5.1.3.	Tillit fra før av	68
5.1.4.	Flytte kommunikasjonen over fra e-post til andre medier	68
5.1.5.	Lagfølelse og felles mål	69
5.2.	Effektivitet.....	69
5.2.1.	Synker eller øker effektiviteten når man fjernleder?.....	69
5.2.2.	Bedre arbeidsro	70
5.2.3.	Hvilke løsninger gir høyest effektivitet?	70
5.2.4.	Struktur og planlegging.....	71
5.2.5.	Leder oppfordrer til pauser.....	71
5.2.6.	God på teknologi	72
5.3.	Arbeidsmiljø.....	72
5.3.1.	Det fysiske arbeidsmiljøet.....	72
5.3.2.	Hvordan og hvorfor påvirkes arbeidsmiljøet	73
5.3.3.	Hvilke tiltak kan ledere og ansatte gjøre?	73
5.3.4.	Blir oppfordret til å ta mer pauser	74
6.	Avslutning	75
6.1.	Innledning.....	75
6.2.	Fjernledelse, hvilken påvirkning har det på tilliten, effektiviteten og arbeidsmiljøet? 75	
6.2.1.	Tillit.....	75
6.2.2.	Effektivitet.....	76
6.2.3.	Arbeidsmiljø.....	76

6.3.	Hva skal til for vellykket fjernledelse?	77
6.4.	Fjernledelseslitteratur	78
6.5.	Fjernledelse, en ledelsesform som er kommet for å bli eller er det kun et nødvendig onde?	78
7.	Litteraturliste	81
8.	Vedlegg	87
8.1.	Intervjuguide, Medarbeider	87
8.2.	Vedlegg 2	93

1. Innledning

Når jeg nå skriver denne oppgaven, står verden midt i en situasjon man knapt har vært i tidligere. Covid-19 har bydd på utfordringer og mange har mistet sine arbeidsplasser, blitt permittert eller fått endret jobbsituasjonen. Barn og ungdom i skolealder møter en hverdag med stengte skoler, hjemmeundervisning og begrenset med aktivitetstilbud. Covid-19 har ført til at systemer og tenkemåter blir endret, noe jeg antar kommer til å bli permanent, vi kommer til å snakke om «før Corona» og «etter Corona». Det var dette som gjorde at jeg fikk ideen om å skrive min masteravhandling om fjernledelse. Jeg begynte med å snakke med folk rundt meg for å få en følelse om hvordan dette påvirker folk. Mine egne tanker rundt temaet kan være sterkt farget av at jeg har vært student i snart seks år og gjennom det har blitt ganske god på å jobbe individuelt uten direkte oppfølging. De jeg snakket med før jeg begynte på oppgaven ga meg et blandet bilde av hvordan de synes fjernledelse fungerer. Noen kunne ikke vente med å komme seg tilbake på jobb, andre merket ikke stor forskjell ved å sitte ved frokostbordet hjemme. Noen synes det var en frigjørelse å ikke måtte sitte i et kontorlandskap og var overbevist om at deres produktivitet og trivsel økte med hjemmekontor og fjernledelse. Covid19 har ført til atskillig større oppmerksomhet rettet mot fjernledelse og derfor har jeg valgt å skrive min masteravhandling om dette temaet.

1.1. Tema

En presis definisjon av fjernledelse er denne:

«Fjernledelse oppstår når en leder og medarbeider er geografisk lokalisert på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform» (Molstad og Aspeli, 2020)

Når man tenker på en vanlig arbeidsplass i dag, tenker man som oftest på en organisasjon og et sted hvor lederen og følgerne er lokalisert på samme sted. Uavhengig av hvilken type organisasjon som man snakker om, et IT-selskap, et universitet eller en klesfabrikk. Denne tanken om at lederen alltid er til stede, i betydningen fysisk lokalisert sammen med de ansatte,

er svært vanlig, og har selvfølgelig historisk bakgrunn fra en tid da ledere og ansatte stort sett alltid *var* samlokalisert. Er det faktisk nødvendig at man er samlokalisert, eller kan lederen befinne seg på et annet sted? Med den situasjonen samfunnet er i nå og de utfordringene det byr på blir fjernledelse mer og mer naturlig og vanlig for organisasjoner verden over.

En annen grunn til at jeg ser på fjernledelse som et særs spennende tema er noe min far la frem for meg, han mente at dette skiftet fra at alle måtte opp på morgenen, sette seg i bilen og komme seg til kontoret faktisk kunne være med å bedre miljøet i stor grad. Han argumenterte med at hvis folk kun trengte å komme seg til kjøkkenbordet ville man slippe køer inn og ut av de store byene og utslippene denne trafikken fører med seg. Med mindre trykk på de trafikkerte strekningene vil utbygging av stor veier heller ikke være like nødvendig og man kan spare både natur og samfunnets midler.

I dagens samfunn er verktøyene som kan tilrettelegge for fjernledelse også i stadig utvikling. Det er nå akseptabelt og fullt funksjonelt å være med på et møte gjennom konferansetjenester slik som f.eks. Skype, noe som tilrettelegger for at man kan ha et møte med flere personer, forskjellige steder i landet uten å måtte reise til et felles sted. Det finnes også teknologi som tilrettelegger for samhandling mellom de forskjellige personene i en organisasjon, et eksempel på dette kan være google Docs som gjør det mulig for flere å skrive på det samme dokumentet samtidig. Dette er bare noen av de teknologiske verktøyene dagens organisasjoner har som gjør det mulig for de å ikke være samlokalisert. Denne utviklingen i teknologiske hjelpemidler har vært en av årsakene til jeg har valgt å skrive masteravhandlingen min om fjernledelse.

I det siste har etterspørselen økt etter mer kunnskap rundt fjernledelse, og selvsagt som en refleks av situasjonen som verden står oppe i nå. Dette har vært en viktig motivasjon til at jeg valgte å fokusere masteroppgaven min rundt fjernledelse, jeg ville velge et tema som er relevant for både dagens og morgendagens samfunn. For meg var det viktig at avhandlingen var interessant, samtidig som det er et tema som jeg kan ta med inn i videre utdanning eller i arbeidslivet. Denne oppgaven mener jeg fyller disse kriteriene bedre enn de andre ideene jeg også hadde oppe til vurdering. Jeg antar det kommer til å komme en enorm etterspørsel etter både empiriske studier og nye teorier om fjernledelse fremover. Fjernledelse er noe som mange organisasjoner må benytte seg av i fremtiden. Det er allerede flere organisasjoner som har fasett dette inn, enten i en tidsbegrenset periode som for eksempel ut året og andre

organisasjoner som har innført dette som en varig endring slik som Telenor som er en av de fremste pådriverne for dette (E24, Hjemmekontor-revolusjonen) .

1.2. Fjernledelse

Når man skal se på fenomenet fjernledelse, må man også skille det fra de andre ledelsesformene som finnes og trekke ut hva som er spesielt med fjernledelse. Fjernledelse kan man sette opp mot nærledelse, som betyr å lede noen i nærheten. Jeg vil i min avhandling knytte nærledelse opp mot teori i management by walking around og generell ledelsesteori, dette vil jeg komme tilbake til i det teoretiske rammeverket.. I nærledelse legger jeg at leder og følger er lokalisert på samme sted. Denne formen for lederskap er den vi med god grunn kan anta at de aller fleste assosierer med begrepet ledelse.

Min definisjon på fjernledelse er at lederen og følgeren ikke sitter lokalisert på samme sted og at avstanden er så stor at man må bruke avstandsoppehørende teknologi for å holde kontakt. Dette kan være ved at en gruppe ansatte sitter på et kontor og lederen sitter et annet sted eller at de ansatte sitter for seg selv på hjemmekontor og alt imellom. I NAV har de kontorplasser for sine ansatte og de har hatt hjemmekontor. Det er derfor disse to formene for organisering jeg ha mitt datagrunnlag fra.

Grunnen til at jeg vil ha en litt bred definisjon av hva fjernledelse er, bunner i at når ideer reiser inn organisasjoner som Kjell Arne Røvik kaller det og kommer frem i en organisasjon pakkes de opp forskjellig og implementeres forskjellig i de ulike organisasjonene (Røvik, 2007). Det kan derfor sies at fjernledelse kan komme i mange former og utøves ulikt. Fjernledelse kan komme som et biprodukt av en organisasjonside eller gjennom tvang slik vi ser under Covid-19 nå Dette implementeres forskjellig i organisasjoner, det kan være stor grad av fjernledelse, ved at man ikke er samlokalisert med sin leder i det hele tatt, eller stor grad av nærledelse, som går ut på at man er samlokalisert med sin leder hele tiden. Når man snakker om fjernledelse vil det som oftest være et sted mellom disse to ytterpunktene, med for eksempel ukentlige fysiske møter eller kontordag en dag i uken. Det er også viktig å huske på at det ikke bare er den fysiske nærheten som bestemmer hvor tilgjengelig lederen er for de ansatte, det kan også være andre variabler som størrelsen på organisasjonen eller organisasjonens ansvarsfordeling. Organisasjonskulturen kan også være en viktig variabel når man snakker om tilgang til lederen. I en organisasjon med en kultur hvor alle skal klare seg

selv og lederen har egne oppgaver som ikke er personalansvar kan det virke umulig å få en tett oppfølging av lederen og selv om man da sitter på samme kontor kan det føles som man like så godt sitter på andre siden av jorden (Napier og Ferris, 1993).

For å kunne forså hva fjernledelse er, må man først se på nærledelse som er normen i de fleste organisasjoner i dag. Nærledelse er når lederen sitter i samme lokale eller i nærheten av følgerne og har mulighet til å følge opp og kontrollere følgerene gjennom fysisk tilstedeværelse. Dette er den mest utbredte måten å lede på og er nok det som kommer først når man tenker på ledelse. Nærledelse har mange positive effekter, det gir blant annet økt styring, bedre kommunikasjon, tettere oppfølging og minsker avstanden mellom leder og følgere gjennom at lederen kan ha et forhold til sine følgere som ikke bare handler om resultat, for eksempel en kort samtale ved kaffeautomaten. Nærledelse gir også et sosialt samvær som man trenger og hjemmekontor som mange har nå under coronapandemien kan være ødeleggende på folks psyke fordi de sitter mye alene, i stedet for å sosialisere seg på arbeidsplassen som de ellers ville gjort. Jeg har ikke klart å finne en klar definisjon av nærledelse på norsk, men på engelsk er det et begrep som heter Management by walking around eller forkortelsen MBWF som blant annet Hanna Udnæs Hoel har brukt i sin masteroppgave (Udnæs Hoel, 2010), men jeg mener denne ikke er helt dekkende for hva jeg mener legger i nærledelse, dette er noe jeg kommer tilbake til senere i oppgaven.

Fremstillingen av nærledelse og fjernledelse som ble presentert over er to ytterpunkter og det er ikke slik at all ledelse vil ligge her ute, de fleste vil ligge et sted imellom. Men for enkelhetsskyld er det lettere å se på de som to rake motsetninger selv om det noen steder kan gli inn i hverandre og i noen organisasjoner kan de operere med litt av begge deler.

Jeg vil i denne avhandlingen presentere ulike teorier og empiriske studier som kan knyttes opp mot fjernledelse og selv om det ikke er akkurat hva fjernledelse er, inneholder det mange av de samme forutsetningene og utfordringene fjernledelse har. Det første er den engelske oversettelsen som er det nærmest Fjernledelse, Teleworking. Teleworking kan grovt oversettes til norsk ut fra min forståelse til fjernarbeid, dette går ut på at lederen og den ansatte ikke er samlokalisert og utfører sitt arbeid på forskjellige steder.. Det andre er virtuelle team og virtuelle organisasjoner. En slik organisasjon kjennetegns ved at de er fysisk adskilte og benytter seg av teknologiske hjelpemidler for å kommunisere (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

1.3. Hvorfor innføres fjernledelse

Det kan være flere årsaker til hvorfor organisasjoner innfører fjernledelse, jeg vil videre presentere noen av disse. Flere av disse årsakene utelukker ikke de andre, noe som betyr at det kan være en blanding av flere av disse årsakene som fører til at en organisasjon innfører fjernledelse.

Den første årsaken til å innføre fjernledelse er det Kjell Arne (2007) referer til som «ideer på reise». Dette går ut på at organisasjonsoppskrifter som i dette tilfellet er fjernledelse sirkuleres på verdensbasis og pakkes opp hos forskjellige organisasjoner. Fjernledelse i seg selv er ikke en av disse oppskriftene som er på reise, men noen av de vil inneholde aspekter som gjør at fjernledelse blir et biprodukt. Disse ideene har forskjellig utbredelse, men felles for de alle er at de reiser over hele verden og tas i bruk i forskjellige type organisasjoner (Røvik, 2007). Etter at man begynte å se bort ifra organisasjoner som forskjellige type bedrifter som drev med helt forskjellige ting, slik som for eksempel et fiskemottak og en skole. Man begynte heller å se på de som organisasjoner og trakk frem likhetene istedet for å se på ulikhetene har man kunne bruke organisasjonsoppskrifter på tvers av ulike typer organisasjoner. Disse idéene på reise som Røvik snakker om pakkes opp forskjellige måter i forskjellige type organisasjoner. Med dette mener han at for eksempel ideen om fjernledelse kan ikke benyttes på samme måte i en stor offentlig virksomhet som i en butikk. De må implementeres på en annen måte. Ideer på reise forekommer når en organisasjonsoppskrift oppfattes som den beste tilgjengelige oppskriften. Organisasjoner vil hele tiden prøve å etterstrebe å ha den beste oppskriften for å kunne utkonkurrere sine konkurrenter (Røvik, 2007). Med Covid-19 har populære organisasjonsoppskrifter som medfører økt sannsynlighet for fjernledelse, som f.eks. ved sammenslåing av organisasjoner fått en økt etterspørsel. Man kan si at fjernledelse ikke er selve organisasjonsoppskriften, men heller et bi-produkt av forskjellige organisasjonsoppskrifter, slik som større organisasjoner, spesialisering og organisasjoner med flere kontorer. I takt med globaliseringen har ideer fått enda mer fart. med dette menes at organisasjonsoppskriftene endres, flytter seg og implementeres mye raskere enn tidligere fordi informasjon og ideer kan deles over hele verden på veldig kort tid.

Den andre årsaken til at man implementerer fjernledelse er pressende omstendigheter. Med dette mener jeg noe som er utenfor organisasjonens kontroll, som fører til at organisasjonen ikke har noe annet valg enn å innføre fjernledelse. Corona kan karakteriseres som en slik pressende omstendighet. Organisasjoner ble tvunget til å tenke på nytt og regjeringen la blant annet inn et påbud om at de som kunne ha hjemmekontor skulle ha det (Regjeringen, Nasjonale tiltak) Denne reguleringen utenfor organisasjonens kontroll førte til at de raskt måtte omstille seg og gå inn i ukjent farvann med en ny organisasjonsstruktur. Fjernledelse ble da et nødvendig onde for disse organisasjonene, det var ikke det de var vant til, men det var det beste de kunne bruke i den situasjonen de var i. Hos NAV ble det fra 12. mars 2020 anbefalt at de som kunne utføre arbeidsoppgaver hjemmefra måtte gjøre dette. Det var fordi man måtte begrense smittespredningen (Parat, NAV). Dette er et eksempel på en pressende omstendighet som førte til endringer.

Den tredje årsaken og kanskje den viktigste til hvorfor fjernledelse implementeres er omorganisering i en organisasjon som i tur vil tvinge frem fjernledelse. Dette kan komme gjennom en omorganisering som splitter opp kontorer i flere deler, en endring grunnet spesialiseringsbehov eller sentralisering av beslutningsmyndighet. Et eksempel på denne årsaken til innføring av fjernledelse er Statens vegvesen. De gjennomgikk en omstrukturering i 2003 for å bli mer konkurransedyktige og kostnadseffektive, dette gjorde de ved å desentralisere etaten. Dette ble gjort ved å fjerne 9 fylkeskontorene til fordel for 5 distriktskontorer med 30 distriktskontorer under de. Dette førte til at arbeidskraften ble fordelt utover flere kontorer, noe som gjorde at ledere og ansatte ikke lenger alltid satt samlokalisert. (Evalueringsportalen, Agenda)

En annen årsak til implementeringen av fjernledelse er at teknologiens utvikling skaper muligheter som man ikke har hatt tidligere. Det er ikke mange år siden all kommunikasjon foregikk over faks og telefon. Disse teknologiske hjelpemidlene var i sin tid et stort steg, men det blir ingenting mot teknologien vi har i dag slik som Skype, mail og diverse programmer for kontroll og arbeidsfordeling. Fremtiden vil også tilby nye teknologiske hjelpemidler som kan gjøre fjernledelse enda mer effektivt.

1.4. Problemstilling

Jeg formulerer avhandlingens overordnede problemstilling slik:

«Hva er fjernledelse, og hvordan virker fjernledelse på arbeidsmiljø, tillit og effektivitet i organisasjoner sett i forhold til en organisering der leder og ansatte er fysisk samlokalisert?»

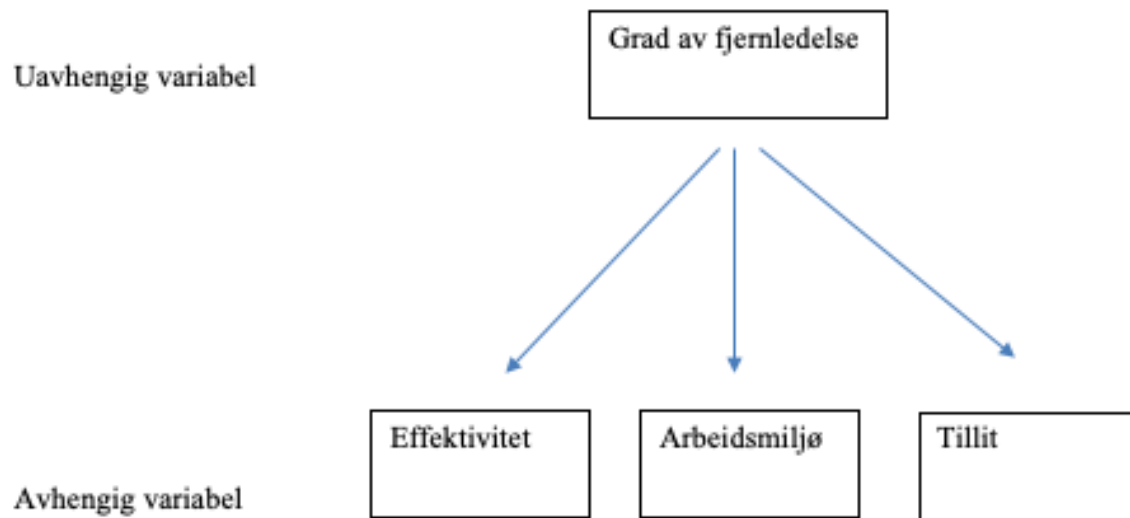
Jeg har valgt denne problemstillingen fordi den setter lys på noen viktige aspekter ved fjernledelse og den kan ha klare praktiske bruksområder. Problemstillingen er satt sammen av den uavhengige variabelen som er fjernledelse og de tre av avhengige variablene som er arbeidsmiljø, tillit og effektivitet. Grunnen til at jeg valgte akkurat denne problemstillingen var at jeg ønsket å se om jeg ville få et annet resultat i disse variablene når det fjernledes og nærledes.

Dette er en viktig problemstilling fordi den setter fjernledelse og nærledelse opp mot hverandre med klare avhengige variabler som man kan gå inn å måle, resultatene man da får vil kunne si noe om det faktisk er noe forskjell mellom fjernledelse og nærledelse.

Jeg har valgt å gjøre en casestudie av NAV og min forskning kan forhåpentligvis brukes for å tilrettelegge for bedre fjernledelse eller gi et svar på om fjernledelse er noe som er effektiv for NAV. I den praktiske bruken av denne problemstillingen er den klare inndelingen av variabler som problemstillingen består av veldig viktig.

Det er viktig å huske på at fjernledelse kan komme i mange former, man kan for eksempel sitte på hjemmekontor alene hvor man må kontakte medarbeidere eller ledere ved hjelp av teknologi. Det er også mulig å sitte i et kontorlokale med andre medarbeidere hvor man kan bare kan slå av en part i gangen eller gå innom lederens kontor. Denne forskjellen vil gi store utslag på problemstillingen og er noe jeg skal skille mellom. Jeg vil i min oppgave fokusere på fjernledelse som svar på pressende omstendigheter, hjemmekontor under Covid-19 er det jeg skal se på i denne casestudien.

Denne problemstillingen undersøker to grupper innad i organisasjonen, ansatte og ledere. Med denne problemstillingen vil jeg prøve å se om det er samsvar i oppfatning av effektene ved nærledelse og fjernledelse opp mot de avhengige variablene arbeidsmiljø, tillit og effektivitet. Samsvar i svarene fra de to gruppene vil peke på en lik oppfatning av hva de forskjellige ledelsesformene fører til. Hvis svarene ikke samsvarer, peker det på en forskjellig oppfatning og opplevelse av ledelsesformene.



Figur 1: oversikt over problemstilling

1.4.1. Arbeidsmiljø

«Arbeidsmiljø er forholdene for arbeidstakerne på en arbeidsplass, særlig de fysiske, vernetekniske, yrkeshygieniske og velferdsmessige forholdene.» (SNL, Arbeidsmiljø)

Den første av de tre avhengige variablene jeg vil se på er arbeidsmiljø. I følge Store norske leksikon er arbeidsmiljøet det forholdet som er å en arbeidsplass, enten om det er fysisk eller ikke fysisk. Det ligger mye i begrepet arbeidsmiljø, men det sentrale er arbeiderens helse, velferd og sikkerhet som står sentralt. Arbeidsmiljøet blir styrt av arbeidsmiljøloven som gir noen klare retningslinjer på hvordan arbeidsmiljøet skal være på en arbeidsplass (SNL, Arbeidsmiljø).

Jeg vil presentere denne definisjonen for mine intervjuobjekter med sikte på at de skal ha den samme forståelsen og er fullt klar over hva arbeidsmiljø innbefatter. Hvis jeg ikke hadde klargjort dette for intervjuobjektene kunne de tolket dette forskjellig, noe som kunne gitt respons på ulike grunnlag og dermed svake data. Grunnen til at jeg inkluderte arbeidsmiljø som en av tre avhengige variabler var antagelsen om at arbeidsmiljøet vil bli dårligere når en leder ikke er nærheten. Jeg hadde denne antagelsen fordi jeg antar at man ikke klarer å bygge

den samme sosiale kontakten når man ikke er samlokalisert og at avstandsoppehevende teknologi ikke er veldig effektiv til dette.

For å få svar på min problemstilling vil deler av datainnsamlingen gå ut på å finne ut om arbeidsmiljøet er bedre med en leder til stede eller om arbeidsmiljøet er bedre uten en leder til stede fra de ansattes synspunkt. Under er et eksempel jeg har funnet fra intervjuguiden jeg ga til mine informanter.

Jeg skal nå presentere deg for tre alternativer der jeg ber deg om å velge det du synes passer best: Har arbeidsmiljøet endret seg etter dere begynte å jobbe hjemmefra?

- A) Har ikke endret seg*
- B) Har endret seg i en positiv retning*
- C) Har endret seg i en negativ retning*

Fra lederens perspektiv vil jeg se på om de merker noe om arbeidsmiljøet blant de ansatte og arbeidsmiljøet generelt blir endret ved samlokalisering eller fjernledelse. Her er det viktig å få både leders perspektiv, samt de ansattes perspektiv for å se om det er en enighet eller uenighet i ledelsesformens betydning på arbeidsmiljøet. Under er et eksempel jeg har funnet fra intervjuguiden jeg ga til mine informanter.

Jeg skal nå presentere deg for tre alternativer der jeg ber deg om å velge det du synes passer best: Har arbeidsmiljøet endret seg etter dere begynte å jobbe hjemmefra?

- A) Har ikke endret seg*
- B) Har endret seg i en positiv retning*
- C) Har endret seg i en negativ retning*

1.4.2. Tillit

Rudi Kirkhaug skriver at det å ha tillit til en annen person handler om at man stoler på at en annen person vil ivareta en selv. De vil ikke opptre opportunistisk og utnytte fortrolig informasjon til egen fordel (Kirkhaug, 2019). Det å ha tillit til en annen person er sentralt for

at man skal kunne samarbeide med de, dette gjelder både mellom ansatte og mellom ansatt og leder.

Den andre av de tre avhengige variablene i problemstillingene er tillit. Her vil jeg se på om endring i lederes nærhet øker eller minsker tilliten mellom ansatte og ledere. Tillit er ikke like tvetydig som arbeidsmiljø, men intervjuobjektene kan ha forskjellige oppfattingene av begrepet tillit, noe som kan føre til at intervjuobjektene svarer på forskjellige ting. Derfor valgte jeg å definere begrepet i oppgaven og for informantene før intervjuet. Jeg valgte disse avhengige variablene fordi min antagelse er at fjernledelse fører til mindre tillit mellom ansatte og leder, mens nærledelse fører til mer tillit.

Mine intervjuobjekter vil bli spurt om avstand mellom lederen øker tillitten de har til hverandre. De vil også bli spurt om nærhet med lederen fører til mer tillit til hverandre. Under er et eksempel jeg har funnet fra intervjuguiden jeg ga til mine informanter.

Føler du tilliten mellom deg selv og lederen din har endret seg etter du begynte med hjemmekontor? Hvis ja, i hvilken retning?

Hva tror du er årsakene til disse endringene i tilliten?

Hva er din forklaring på at tilliten IKKE påvirkes av en ny situasjon med hjemmekontor og fjernledelse?

Fra lederens perspektiv vil jeg spørre om de føler tilliten mellom de og deres ansatte øker med fjernledelse eller om det øker med nærledelse. Her er det viktig å se om tilliten som oppleves av de ansatte også oppleves av lederne, hvis det er sammenheng mellom svarene som kommer kan man konkludere med det. Hvis de ikke samsvarer betyr det at tilliten oppleves ulik og dette kan være en utfordring. Under er et eksempel jeg har funnet fra intervjuguiden jeg ga til mine informanter.

Føler du tilliten mellom deg selv og dine ansatte har endret seg etter dere begynte med hjemmekontor? Hvis ja, i hvilken retning?

Hva tror du er årsakene til disse endringene i tilliten?

Hva er din forklaring på at tilliten IKKE påvirkes av en ny situasjon med hjemmekontor og fjernledelse?

1.4.3. Effektivitet

«Effektivitet er det å være effektiv, virkningsfull, det at noe virker etter plan, at utbyttet eller avkastningen er stor i forhold til innsatsen, særlig om arbeid og kapitalutstyr.» (SNL, Effektivitet)

Effektivitet er et mål på produksjonen av noe. God effektivitet vil si at noe møter kravene eller kanskje også overgår de, dårlig effektivitet er derimot om at man ikke når målene man har satt (SNL, Effektivitet). Effektivitet i organisasjoner er forholdet mellom innstas og utbytte, hvis organisasjonen har en god effektivitet er dette positivt (Kirkhaug, 2019)

Den tredje og siste av de avhengige variablene i min problemstilling er effektivitet. Her vil jeg se om det er endring i effektiviteten ved fjernledelse og nærledelse. Min antagelse her er at effektiviteten går ned når lederen ikke er fysisk til stede for å kontrollere at de ansatte gjør sine arbeidsoppgaver. Denne avhengige variabelen er den minst tvetydige av de tre mener jeg. Her er det innforstått at man snakker om hvor mye arbeid de ansatte klarer å gjøre ved fjernledelse kontra nærledelse.

Her vil jeg spørre intervjuobjektene om det er større grad av effektivitet når lederen og ansatte er samlokalisert og jeg vil spørre om det er større grad av effektivitet når lederen og ansatte ikke er samlokalisert. Under er et eksempel jeg har funnet fra intervjuguiden jeg ga til mine informanter.

Jeg skal nå presentere deg for tre alternativer der jeg ber deg om å velge det du synes passer best: Føler du effektiviteten i ditt eget arbeid har endret seg etter dere begynte med hjemmekontor?

- A) Nei*
- B) Ja, i en positiv retning*
- C) Ja, i en negativ retning*

Her vil jeg spørre om hvorvidt og eventuelt hvordan lederene oppfatter at effektiviteten til de ansatte påvirkes av om de er samlokaliserte eller om de fjernledelses. Her er målet å avdekke hvordan lederen oppfatter endringen i effektivitet. Dette sammen med de ansattes perspektiv vil gi et mer nyansert og grundig bilde enn hva man hadde hatt med kun en av perspektivene. Lederens perspektiv på effektivitet gir også et bilde av hvordan det føles å lede nært eller

fjernt. Hvis forskjellene er store på de to måtene å lede på kan det føre til klare preferanser på ledelsesform. Under er et eksempel jeg har funnet fra intervjuguiden jeg ga til mine informanter.

Erfarer du at effektiviteten i virksomheten økes eller minskes når man benytter seg av fjernledelse?

1.5. Disposisjon

Jeg vil i teorikapittelet først presentere ledelse, deretter vil jeg gå over til nærledelse og skrive om det og presentere noen underkategorier av fjernledelse. Videre vil jeg gå over til fjernledelse og legge frem om fremveksten av fjernledelse, ulike former for fjernledelse og hvorfor man innfører det. Jeg vil etter det presentere forskjellige type avstand. Jeg vil gå igjennom fordeler og ulemper ved bruk av fjernledelse før jeg skriver om en hybridløsning mellom fjernledelse og nærledelse. Etter det vil jeg skrive kort om kommunikasjon før jeg går over til å presentere denne oppgavens tre avhengige variabler opp mot fjernledelse. Jeg vil etter det diskutere om ledelse har noe for seg før jeg går over til å presentere styring og ledelse. Jeg vil avslutte teorikapittelet med å jeg presentere mine forventninger til funn. Her vil jeg se på tidligere forskning rundt dette temaet. Jeg vil se på hva som er blitt forsket på. Hvordan type studier dette er, hva de har sett på og hva konklusjonene til disse studiene er. Etter det vil jeg gå over til å presentere hva mine antagelser er om fjernledelse og hvilke resultater jeg forventer å finne i mitt forskningsprosjekt. Jeg vil også se på hva de tidligere studiene om fjernledelse kan si meg og hvordan jeg kan overføre dette inn i min studie.

Det neste jeg fokuserer på er avhandlingens metode. Jeg legger frem og begrunner valg av metode i studien jeg har gjennomført av NAV. Jeg vil definere og operasjonalisere min uavhengige variabel og mine uavhengige variabler. Mine uavhengige variabler er fjernledelse og nærledelse og mine avhengige variabler er arbeidsmiljø, effektivitet og tillit. Videre vil jeg presentere mitt forskningsdesign, hvordan jeg skal gå frem. Og til slutt vil jeg diskutere bekreftbarheten, troverdigheten og overførbarheten til min studie.

I det neste kapittelet vil jeg presentere mine funn. Her vil jeg først se på de ansattes perspektiv på mine avhengige variabler som er arbeidsmiljø, effektivitet og tillit. Deretter vil jeg se på ledernes perspektiv på de samme avhengige variablene.

Det neste kapittelet er analyse. Her vil jeg analysere bidragene i lys av de uavhengige variablene. Jeg vil se på forskjellene arbeidsmiljøet, effektiviteten og tilliten når det fjernledes og når det nærledes. Jeg vil også se på hva som kjennetegner fjernledelse, hvorfor man bør frastøte fjernledelse i lys av disse avhengige variablene og hvorfor man bør adaptere fjernledelse i lys av de avhengige variablene.

Det siste kapittelet i min avhandling er et avslutningskapittel eller oppsummeringskapittel. Her vil jeg konkludere ut ifra studien om det er noe forskjell mellom fjernledelse og nærledelse i lys av de avhengige variablene og om fjernledelse er noe man bør jobbe for å innføre i fremtiden eller om det er et nødvendig onde i en utfordrende tid. Jeg vil avslutte med å se på forskjellen i oppfattelse av fjernledelse og nærledelse mellom ansatte og ledere.

2. Teoretisk rammeverk

2.1. Innledning

I dette kapitlet skal jeg belyse hvorfor man i en kvalitativ studie kan bruke teori og hvorfor dette er nyttig. Jeg vil også gjøre rede for hva som kjennetegner ledelse og hva som skiller ledelse og fjernledelse. Jeg vil etter dette presentere noen av variablene jeg skal se på, som måler fordelene og ulempene ved fjernledelse.

Jeg skal først utvikle det som vil være et teoretisk fundament som min studie kan forankre seg i og det gir oppgaven er grunnmur å bygge på. Denne teorien er også det som gir utgangspunktet i hypotesen jeg har valgt. Det er gjennom dette materialet man finner antagelser som man skal utfordre i oppgaven. For min del blir det da teorier om ledelse og fjernledelse og derav utledete antakelser om konsekvenser for fjern- og nærledelse.

2.2. Ledelse

For å kunne se på fjernledelse må man først klargjøre hva man mener med ledelse, dette skal jeg gjøre her. Jon Aarum Andersen skriver i sin bok «ledelse og ledelsesteorier: om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi» fra 1995 at det finnes flere forskjellige definisjoner på ledelse, men at alle disse definisjonene har noe til felles, de inneholder alle et eller flere av elementene: mål, måloppnåelse, gruppe eller organisasjon. Ifølge Andersen viser dette at ledelse og organisasjonen er knyttet tett opp til hverandre (Andersen, 1995). Et av sitatene som Andersen trekker frem er «*leadership is «interpersonal influence, exercised in a situation, and directed through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.»*» (Tannenbaum, Weschler og Maasarik, 1961:24).

Vi har alle malt oss et bilde av hva en leder gjør, enten dette er gjennom egne erfaringer, mediens fremstilling av ledere eller andre innvirkningskilder. En av de forutantagelser mange har om ledere er at de hele tiden ser det overordnede bilde i organisasjonen og tar nøye beslutninger etter lange overveininger for å finne det alternativ som er best for organisasjonens fremtid. Dette viser seg at dette ikke er en universell sannhet. Mye forskning viser derimot at ledere ofte jobber under et stor press og tar raske avgjørelser for å både rekke

tidsfrister, men også virke som autoritære ledere utad, en leder som skjerner seg selv for å tenke godt gjennom sine beslutninger vil virke lite autoritær. Ledere velger ofte å støtte seg på tidligere erfaringer enten dette er egne erfaringer eller andre organisasjoners erfaringer og kopiere disse (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Videre i oppgaven skal jeg nå gå inn på definisjoner av nærledelse og ulike tolkninger av dette begrepet, deretter skal jeg gå igjennom teorien om «management by walking around» og gå igjennom litt generell ledelsesteori som jeg knytter opp mot fjernledelse. Deretter skal jeg knytte nærledelse opp mot mine tre uavhengige variabler, effektivitet, tillit og arbeidsmiljø. Videre vil jeg presentere fra styring til ledelse før jeg avslutter kapittelet med tidligere forskning rundt dette temaet.

2.3. Nærledelse

Nærledelse går ut på at lederen og den ansatte er lokalisert på samme sted, i motsetning til fjernledelse hvor man ikke er lokalisert på samme sted. Det er spennende å se på forskjellen på disse to ledelsesformene fordi de gir helt ulikt utgangspunkt og for ledelse. Etter et søk på Oria fant jeg fem masteroppgaver som hadde nærledelse som et fremtredende element. Alle disse fem hadde nærledelse i tittelen og i sammendraget av oppgaven. Disse oppgavene er *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell : en studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen* (Udnæs Hoel, 2010), *Hvilke faktorer kan knyttes til nærledelse, og på hvilken måte praktiseres nærledelse som et ledd i helhetlig ledelse?* (Storvold, Langlo og Breisjøberg, 2020), *Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler* (Presthus og Blokkdal, 2018), *Selvbestemmelsesteori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse - Hva motiverer?* (Wilhelmsen, 2020) og *Nærledelse- muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud* (Tangvik, 2020). Etter å ha lest alle disse fem nærmere viser det seg at disse har en ulik forståelse av begrepet nærledelse.

I Storvold, Langlo og Breisjøbergs avhandling fra 2020 legger frem at det ikke finnes mye teori rundt fenomenet nærledelse og at det derfor vil være vanskelig å definere presist hva nærledelse er. For å løse denne utfordringen valgte de å gjennom en idemyldring og allerede etablert teori rundt generell fjernledelse å legge frem definisjonen - *“Nærledelse kan forstås som en ledelsesfunksjon hvor tilstedeværelse gjennom relasjoner, tilgjengelighet og samspill står sentralt, hvor kommunikasjon spiller en essensiell rolle og hvor lederen har et særlig*

ansvar for å bidra til utvikling av arbeidsmiljø gjennom å skape trygghet, vise støtte og skape miljø for kunnskap, samarbeid og måloppnåelse.” (Storvold, Langlo og Breisjøbergs, 2020)

Hanna Udnæs Hoel velger i sin masteravhandling å sidestille nærledelse med Management by walking around. Hun reflekterer også rundt at den generelle ledelsesteorien er preget av en underliggende forutsetning at ledere og ansatte er samlokalisert. (Udnæs Hoel, 2010)

Jeg velger å se på en blanding av generell ledelsesteori og management by walking around når jeg skal prøve å definere hva nærledelse er fordi det er det de tidligere oppgavene har gjort og det virker som den beste måten å definere fjernledelse på. Jeg vil også ta med definisjonen Storvold, Langlo og Breisjøbergs definisjon: *“Nærledelse kan forstås som en ledelsesfunksjon hvor tilstedeværelse gjennom relasjoner, tilgjengelighet og samspill står sentralt, hvor kommunikasjon spiller en essensiell rolle og hvor lederen har et særlig ansvar for å bidra til utvikling av arbeidsmiljø gjennom å skape trygghet, vise støtte og skape miljø for kunnskap, samarbeid og måloppnåelse.”* (Storvold, Langlo og Breisjøbergs, 2020)

2.3.1. Management by walking around

«Became a buzzword in the 1980s. It is based on the concept of managers leaving their desks and becoming more involved in the work processes they are managing. This forces them to communicate with their staff and makes them more available and approachable. It is a hands-on, proactive approach to managing.» (Heery og Noon, 2008)

Management by walking around eller MBWA som det forkortes til, handler om at ledere oppsøker sine ansatte der de er og ser hvordan oppgavene løses. Dette gjør at de får en bedre oversikt over hvordan arbeidsprosessene de leder faktisk foregår. Denne måten å lede på presser også lederne til å samhandle med sine ansatte på en mer tydelig måte og dette gjør de mer tilgjengelige. Man kan si at denne måten å lede på er en mer direkte lederrolle enn vanlig ledelse. (Heery og Noon, 2008). Opp mot fjernledelse kan man da si at en leder her må være mye mer opptatt av de små nyansene i arbeidsoppgavene til sine ansatte.

Grunnen til at jeg ikke sidestiller management by walking around med nærledelse er at MBWA har et sterkt fokus på lederens oppgave som støtteperson for sine ansatte. Nærledelse

handler både om å være støttende, men er en mye mer nyansert ledelsesform med flere aspekter i seg som jeg mener speiles godt i definisjonen til Størvold, Langlo og Breisjøberg som jeg presenterte over. Slik jeg har forstått MBWA handler det mer om en oppsøkende leder som hele tiden skal kontrollere og støtter sine ansatte i form av kontinuerlig nærvær. Dette skiller seg fra nærledelse ved at man her ikke har denne oppsøkende rollen i like stor grad som leder, men at man allikevel er i nærheten av de ansatte.

2.3.2. Nærledelse

Siden det ikke finnes så mye teori rundt nærledelse, vil jeg trekke frem generell ledelseslitteratur og knytte det til nærledelse. Grunnen til at jeg mener dette er en god måte å gjøre det på, er fordi tidligere eksisterte ikke den avstandsopphevede teknologien som vi har i dag, som gjør at nærhet ikke er like essensielt. Tidligere var ledelse kun samlokalisert og det er denne formen for ledelse som jeg i min avhandling beskriver som nærledelse. Jeg vil undergå igjennom flere deler av den generelle ledelseslitteraturen for å trekke frem teori som kan brukes for å beskrive og forklare nærledelse.

Rudi Kirkhaug skriver at moderne ledelsesdefinisjoner setter en sterk leder sentralt, men ikke i en førerrolle som var tanken om en leder før 1950 tallet. En leder skal være en sterk person som kan styre hardt, men også ha andre menneskelige egenskaper. En leders rolle i en organisasjon vil i følge Kirkhaug være en bredere rolle en tidligere og man har som leder ikke bare ansvar for organisasjonens utvikling, men også sine ansattes utvikling. En leder skal støtte opp rundt sine ansatte og legge til rette for de ansattes personlige utvikling, behov og hjelpe de ansatte til å se sammenhengene i organisasjonen (Kirkhaug, 2019)

Kirkhaug skriver videre at lederskap er en frigjøringsfunksjon, med dette mener han at en leder skal gjennom sine handlinger og kunnskapsoverføring prøve å få sine ansatte med seg og frigjøre deres muligheter og potensiale. Lederskap skal også inneholde en tjenerfunksjon, lederen skal hjelpe og tilrettelegge for sine ansatte ved hjelp av empati, oppmerksomhet og felleskap. De står også sentralt i nyere lederskapsdefinisjoner at man ikke skal se på ledelse i form av at det kun er en person som leder. Det er slik at ledere fungerer best i team og gjennom denne delingen av makt kan lederne best mulig løse sine oppgaver. Denne delingen av makt kan skje gjennom formell organisasjonsstruktur eller gjennom ustrukturerte fordelinger (Kirkhaug, 2019). Dette kan knyttes til nærledelse ved at lederen gjennom denne

måten å tenke på, er mer enn bare en som har kontroll og leder. I nærledelse er det viktig at de ansatte får frigjort sine muligheter og potensiale og det er også viktig at lederen gir sine ansatte oppmerksomhet og lager et felleskap i organisasjonen, dette skal jeg komme tilbake til senere.

Det er flere aspekter av dette som kan relateres til nærledelse, blant annet kan man se at det er et stort fokus i nyere definisjoner på ledelse at lederen har en varm side som jobber med å utvikle sine ansatte. Mine antagelser er at disse oppgavene er lettere for en leder hvis hen er samlokalisert med sine ansatte. Det er også et fokus på at lederen ikke leder alene, men sammen med et team og selv om teknologien utvikler seg bra, vil jeg anta at denne symbiosen mellom lederne vil fungere bedre i en tettere knyttet organisasjon hvor det nærledes, enn i en organisasjon med fjernledelse.

Som jeg nevnte i innledningen er tillit det å stole på at en annen person har dine interesser i fokus og ikke bare sine egne. Nærledelse og tillit er tett knyttet opp sammen, man kan blant annet se i management by walking around at det er sentralt med samspill mellom leder og ansatte (Law, 2016). Her må leder involvere seg mye mer og i en slik situasjon kan man se at det er viktig med tillit. Kirkhaug skriver at i generell ledelsesteori er lederen en helhetlig leder og skal også ha en slags tjenerfunksjon (Kirkhaug, 2019), hvis en leder skal få utbytte av dette må det være en grad av tillit mellom den ansatte og lederen. Kirkhaug skriver også at lederen i moderne tenkninger er del av et team, og for at et team skal fungere godt må man ha tillit mellom de forskjellige aktørene, hvis ikke kan man ikke vite om de andre i teamet drar i samme retning som seg selv.

Nærledelse og arbeidsmiljø er også tett vevet sammen. En av de sentrale oppgavene til en leder i moderne ledelsesdefinisjoner er at lederen skal bygge opp under den ansatte og hjelpe de til å utvikle seg. Et godt arbeidsmiljø er sentralt for at personer skal trives på jobben og kunne utvikle seg videre. Det at lederen er samlokalisert gir lederen også en god mulighet til å følge opp og overvåke hvordan arbeidsmiljøet er.

Effektiviteten står sentralt i alle organisasjoner og også i ledelse. Management by walking around gjør at lederen kan gå inn og veilede og tilrettelegge på en god måte i organisasjonen for å bedre effektiviteten. Det er også sentralt i nyere lederskapsdefinisjoner at lederen har en frigjøringsrolle hvor hen frigjør de ansattes potensiale og dette vil da føre til økt effektivitet.

2.4. Fjernledelse

Jeg vil i denne delen av kapittelet gå igjennom fremveksten av fjernledelse, legge frem ulike former for fjernledelse og presentere hvorfor man utøver fjernledelse. Videre vil jeg trekke frem noen ulike typer avstand og så skriver jeg om noen fordeler og ulemper som kommer ved bruk av fjernledelse. Til slutt vil jeg gå igjennom litt om fjernledelsens effekt på kommunikasjonen i en organisasjon og deretter vil jeg knytte mine tre avhengige variabler effektivitet, tillit og arbeidsmiljø opp mot fjernledelse.

2.4.1. Fremveksten av fjernledelse

Det har alltid vært en grad av fjernledelse i samfunnet, lederen og den ansatte kan ikke hele tiden være samlokaliserte. Med utviklingen av teknologi har mulighetene for fjernledelse også spredt seg til andre yrker, hvor det tidligere ikke var mulig med fjernledelse og fjernarbeid. Det har de siste årene vært en økende grad av fjernledelse i takt med teknologiutviklingen og virtuelt arbeid kan være med på å revolusjonere måten vi jobber på. Noen av årsakene til den økende interessen rundt fjernarbeid og fjernledelse er globalisering, ansattes ønske om mer fleksibilitet i arbeidsdagen, samarbeid og innovasjon i produkt og tjenesteutviklingen (Yukl og Gardner, 2020). Denne utviklingen med mer mulighet for organisasjonene fører til at man kan endre på måten man arbeider på for å kunne spesialisere, effektivisere, utvikle og legge til rette for bedre trivsel blant de ansatte. Mye tyder på at utviklingen av teknologi vil føre til et paradigmeskifte innenfor hvordan man arbeider, man vil med tiden utfordre alle de tidligere oppleste og godtatte sannhetene om hvordan en organisasjon burde arbeide.

Ledere som utøver fjernledelse, vil i følge Antonakis og Atwater vil ha en svakere effekt en ledere som er samlokalisert med sine ansatte. Dette er fordi avstand har en negativ effekt på lederens innflytelse på de ansatte. De skriver også at denne reduksjonen i effekt er grunnet en mindre sosial interaksjon mellom lederen og hans ansatte fordi lederen ikke kan overvåke og observere de ansattes handlinger. Avstand kan også i følge Antonakis og Atwater gjøre det vanskelig for lederen å gi tilbakemeldinger til de ansatte på deres arbeid (Antonakis og Atwater, 2002)

I fremtiden vil også teknologien gi nye muligheter for utviklingen av fjernledelse og virtuelle grupper. Av teknologien som virker mest relevante er holografiske prosjektorer. Kunstig intelligens er også en utvikling som kan bli nyttige i fjernledelse, denne utviklingen kan føre til at noen lederskapsoppgaver kan overtas av roboter som gjøre disse mer effektive. Generelt kan vi si at utviklingen hele tiden er i endring og vil bli implementert hvis de er prøvd og det viser seg at de bedrer resultatet (Yukl og Gardner, 2020). En ting er sikkert og det er at utviklingen går fremover og det blir gjort fremskritt for å gjøre fjernarbeid mer effektiv, utbruddet av Covid-19 har gjort at behovet for slike løsninger er enda større enn før.

Endringen fra styring til ledelse som jeg kommer inn på senere i oppgaven, både av HR, men også av organisasjonen generelt er noe som man kan se igjen når man snakker om fjernledelse. Her er de ansatte mye mer på egen hånd, men som denne utviklingen også viser er den strukturelle omorganiseringen nøkkelen til å lykkes med mindre styring. Fjernledelse er en del av en større bevegelse mot enda mer ledelse og dette understreker også hvor viktig det er med en formell struktur som støtter opp under de ansatte. Det handler mer og mer om en strukturell støtte rundt medarbeiderne, enn en leder som har ansvaret for å styre. Ledelse av de ansatte gjennom struktur istedet for personlig støtte (Byrkjeflot, 1997).

2.4.2. Former for fjernledelse

Fjernledelse kan komme i flere ulike former. Et eksempel på fjernledelse er virtuelle team, hvor man sitter separert og fjernledelsen foregår virtuelt. Her sitter lederen og de ansatte separert og samhandler ved hjelp av teknologi. Sentralt her er at kommunikasjonen ved hjelp av teknologiske hjelpemidler slik som e-post eller videokonferanse (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Dette kan komme til uttrykk ved at man kan organiserer seg slik at en leder har ansvar for flere forskjellige avdelinger, her er det slik at en person ikke kan være på flere steder samtidig og lederen blir da nødt til å fjernlede. Et eksempel på dette er Statens vegvesen som jeg var innom i innledningen hvor de gjennom omstrukturering av kontorer endte opp med at ansatte og ledere ikke alltid satt samlokalisert (Evalueringsporten, Agenda)

2.4.3. Hvorfor skjer det

Det finnes mange definisjoner på fjernarbeid, men det som er felles for alle disse definisjonene er at geografisk avstand er alltid nevnt (Bergum 2009). Man kan derfor si med sikkerhet at uansett hvordan man definerer eller ser på fjernarbeid må det være geografisk avstand mellom leder og følger. Definisjonen under er en kort og konsis definisjon som forklarer hva fjernledelse er og hva som er forskjellen mellom fjernledelse og fjernarbeid.

«Fjernledelse oppstår når en leder og medarbeider er geografisk lokalisert på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform» (Molstad og Aspeli, 2020:12)

I denne oppgaven om fjernledelse er det naturlig å også trekke inn fjernarbeid, dette er å se fjernledelse fra følgerenes synspunkt og det er sentralt for kunne skrive om fjernledelse.

2.5. Forskjellig type avstand

Når man snakker om avstand, kan det være forskjellig type avstand man snakker om. De forskjellige type formene for avstand kan være med å innvirke på mange forskjellige måter. Napier og Ferris legger frem psykologisk avstand, strukturell avstand og funksjonell avstand som tre forskjellige typer avstand (Napier og Ferris 1993). Det som er sentralt i min oppgave er den fysiske avstanden og det er denne jeg vil prøve å finne effektene av. De andre avstandene som Ferris og Napier presenterer er viktige, men står ikke like sentralt i min oppgave, men jeg vil gjøre rede for hva som legges i psykologisk og funksjonell avstand da dette også har en innvirkning sammen med den strukturelle avstanden.

2.5.1. Psykologisk avstand

Psykologisk avstand handler om psykologiske forskjeller mellom individer som gjør at avstanden kan øke eller minke. Alder, kjønn og utdanning er eksempler som Napier og Ferris trekker frem som eksempler på noe som kan skape psykologisk avstand (Napier og Ferris, 1993). Man kan for eksempel se for seg at en person på 63 år ikke klarer å skape den samme relasjonen til en 23 år gammel kollega som en person som er like gammel vil klare å gjøre.

Et annet eksempel er at to personer som har denne samme formen og graden av utdanning vil skape en sosial relasjon over dette og avstanden mellom de to vil bli mindre. Kulturelle avstand faller også inn her, det handler om at forskjellige kulturelle forutsetninger, oppfatninger og opplevelser fører til gnisninger mellom individer eller en lik oppfatning av kulturen kan føre individer nærmere. Kulturen i organisasjonen er også med på å bestemme hvordan individene samhandler med hverandre. Hvis det ikke ligger i kulturen i organisasjon å snakke om andre ting enn arbeid, vil dette heller ikke føre individene nærmere hverandre (Napier og Ferris, 1993).

2.5.2. Funksjonell avstand

Funksjonell avstand handler om kvaliteten mellom lederen og den ansatte. Dette kan vi for eksempel se gjennom tillit mellom individene, hvilken innvirkning de har på avgjørelser eller om de er fornøyde med lederen eller andre individer (Napier og Ferris, 1993). Dette kan for eksempel komme til uttrykk ved at de ansatte får lov til å ta del i avgjørelsene som gjøres av lederen og organisasjon og gjennom denne deltagelsen vil avstanden mellom lederen og den ansatte føles mindre. Denne avstanden blir også mindre hvis det er en stor grad av tillit i forholdet mellom den ansatte og lederen.

2.5.3. Strukturell avstand

Strukturell avstand er det vi kanskje først tenker på når man tenker på avstand. Her handler det om at lederen og den ansatte er fysisk adskilt, dette kan gjøres for eksempel ved bruk av hjemmekontor eller så kan kontorlokalene være bygd opp slik at det er stor avstand mellom lederen og den ansatte. Det kan også handle om den formelle organisasjonsstrukturen, er makten desentralisert, eller er den sentralisert? Er det mange ledd mellom lederen og de ansatte, eller er det få? Alt dette er med på å bestemme den strukturelle avstanden i organisasjonen. Strukturell avstand kan også komme i form av sosial avstand, både på arbeidsplassen, men også utenfor arbeidsplassen (Napier og Ferris, 1993). For å minske den sosiale avstanden kan lederen for eksempel snakke med de ansatte ved kaffeautomaten eller bli med ut på sosiale arrangementer med de ansatte.

2.6. Fordeler og ulemper ved fjernarbeid og fjernledelse

Organisasjoner hvor de ansatte og lederne ikke er samlokaliserte skiller seg fra samlokaliserte organisasjoner på en del områder, både positivt og negativt. Noen av de positive sidene ved å ikke samlokalisere er at man da kan benytte seg av de ansattes ekspertise, selv om de ikke er på samme sted. Tidligere måtte man da flytte de ansatte over store distanser for å få de til å samarbeide. Denne avstanden mellom de ansatte fører til at organisasjonen kan spare utgifter gjennom blant annet reise, kontorplasser og lignende. Det er også mer effektivt fordi de ansatte som jeg nevnte tidligere ikke trenger å forflytte seg for å samhandle med andre og lederen trenger ikke oppsøke de ansatte for å lede de, det kan skje gjennom noen få tastetrykk i stedet (Jacobsen og Thorsvik 2013; Napier og Ferris, 1993).

Men alt er ikke nødvendigvis bare positivt ved å ikke samlokalisere ansatte og ledere. Mangelen på sosial omgang blant de ansatte og mellom leder og ansatte fører til at man ikke på en like god måte klarer å bygge en mellommenneskelig kontakt. Dette gjør det vanskelig for lederen å skape et sosialt samhold både mellom seg selv og de ansatte, men også mellom ansatte. Denne mangelen på sosialt samhold fører til at de ansatte ikke blir motivert på samme måte for å jobbe for hverandre, dermed vil effektiviteten og moralen vil dermed gå ned (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Jacobsen og Thorsvik trekker frem noen forhold som ser ut til å ha stor betydning for å være vellykket med ledelse i virtuelle organisasjoner. Virtuelle organisasjoner er nær knyttet opp til fjernledelse, ved at virtuelle organisasjoner er ifølge Jacobsen og Thorsvik organisasjoner som benytter seg av teknologiske hjelpemidler for å samarbeide uten å være lokalisert på samme sted (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det første grepet en suksessfull leder gjør i virtuell ledelse er å først opparbeide seg den mellommenneskelige kontakten ansikt til ansikt. For deretter å heller begynne med fjernarbeid og på denne måten bygge en grunnmur som den ansatte og lederen kan lene seg på etterpå når den ansatte og lederen ikke er samlokalisert, de har da denne sosiale relasjonen som er viktig når den ansatte blir fjernledet (Jacobsen og Thorsvik 2013). Hvis dette ikke skjer vil den fysiske avstanden føre til en reduksjon i kvaliteten på interaksjonen mellom leder og ansatte som igjen vil føre til mindre mulighet til å bygge relasjon (Napier og Ferris, 1993).

Den andre faktorene som kan føre til at en leder er suksessfull med fjernledelse er at lederen og de ansatte er kjent med og bruker teknologien som kan fjerne behovet for samlokalisering,

hvis de ikke er gode på teknologien må det arrangeres programmer for å lære de opp (Kurland og Baily, 1999), dette kan vi beskrive som avstandsopphevende teknologi. Det hjelper lite med fjernledelse hvis lederen ikke vet hvordan hen skal bruke de redskapene som finnes for å lykkes med fjernledelse. Lederen bruker teknologien til å se den enkelte, overvåke og gi direkte tilbakemeldinger. Lederen bruker også teknologien for å bygge opp arkiver med felleskunnskap som organisasjonens deltagere kan få brukt for og denne informasjonen og kunnskapen er tilgjengelig for alle. Det er også viktig at lederen legger tilrette for sosiale rom hvor medlemmene av organisasjonen kan delta for å pleie de sosiale relasjonene (Jacobsen og Thorsvik 2013). Et eksempel på sosiale rom er noe jeg har sett har blitt frontet av flere organisasjoner nå og det er felles lunsj på Teams, her spiser og snakker de ansatte sammen for å pleie de sosiale relasjonene.

Den faktoren Jacobsen og Thorsvik legger frem som viktig for suksess med virtuelle organisasjoner er at lederen legger mye vekt på å fremheve gruppen. Lederen legger frem gruppens arbeid som en stor helhet og prøver å få alle til å føle seg inkludert, lederen fokuserer også på gruppens mål. Årsaken til at denne gruppetenkingen er så viktige er at den motvirker fragmentering blant medlemmene i organisasjonen og hindrer enkelte ansatte å jobbe mot sine enkelte mål og heller får de til å få de til å fokusere på gruppens mål (Jacobsen og Thorsvik 2013). Et annet viktig redskap for vellykket fjernledelse er at de medlemmene i organisasjonen har stor grad av struktur, kontroll og daglige rutiner. Dette fører til at man kan motvirke de negative effektene av fjernledelse (Dahlstrom, 2013).

Røvik presenterer tanken om at organisasjonsoppskrifter er hele tiden på reise og pakkes opp i forskjellige organisasjoner, oppskrifter byttes ut og nye oppskrifter er på innflygning (Røvik 2007). Hvis vi betrakter dette i et instrumentelt perspektiv skjer denne utskiftningen av oppskrifter fordi lederen finner det mer hensiktsmessig å innføre en ny oppskrift i forhold til hvilke resultater det fører med seg. I det instrumentelle perspektiv må organisasjonene hele tiden strebe etter å benytte seg av den beste oppskriften for å oppnå det beste resultatet og dermed skaffe seg legitimitet i sine omgivelser. En organisasjon som ikke ønsker å endre oppskrift for å bli så effektive som mulig vil miste sin legitimitet. (Røvik 1998). I forhold til fjernledelse kommer dette til uttrykk som nevnt tidligere ved at fjernledelse er et biprodukt av en annen organisasjonsoppskrift som har blitt innført for å øke effektiviteten i organisasjonen.

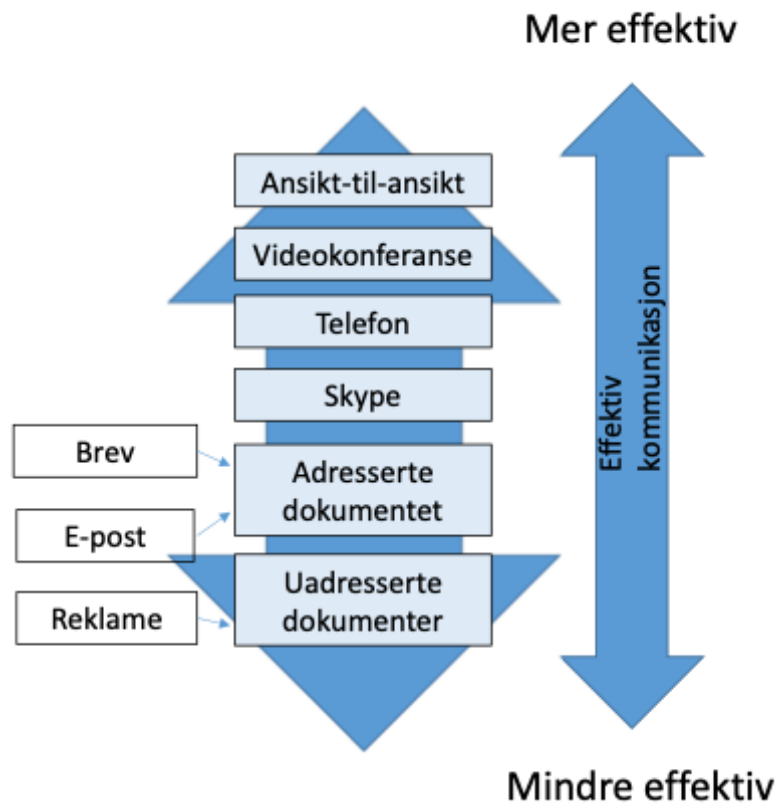
I et instrumentelt perspektiv kan vi derfor si at en innføring av en organisasjonsoppskrift som indirekte forutsetter økt bruk av fjernledelse, har grunnlag i at aktørene i organisasjonen ser

på denne oppskriften som mer effektiv enn den de har for øyeblikket og de andre tilgjengelige oppskriftene de kunne implementere. Dette er egentlig et stort regnestykke hvor fjernledelse kom best ut.

2.6.1. Hybridløsning

Det trenger i praksis ikke å være så sort hvitt som fjernledelse og nærledelse eller hjemmekontor eller arbeid på kontoret. Dette er kun for å skape et skille for å ha mulighet til å studere disse to type ledelsesformene klarere. I praksis vil man kunne se en hybridløsning hvor man bruker en blanding av nærledelse og fjernledelse. Yehuda Baruch sin forskning viser faktisk at det er en hybridløsning hvor de ansatte er på kontoret 2/3 dager i uken og jobber hjemmefra 2/3 dager i uken er den beste løsningen for de organisasjonene han har forsket på (Baruch, 2000). For enkelthetskyld vil jeg holde meg til de to ytterpunktene, men jeg vil nevne denne hybridløsningen senere i avhandlingen. Dette blir også bekreftet av Pasi Pyöriä når han skriver om fjernarbeid og nærarbeid «*part-time telework may well be the best compromise between the two extremes outlined above, and in all probability it is best suited to the needs of most organizations.*» (Pyöriä, 2011).

2.6.2. Kommunikasjon



Figur 2: oversikt over effektiviteten til ulike kommunikasjonsformer (Pettersen og Solstad, 2020)

Modellen over er hentet Inger Johanne Pettersen og Else Solstad (Pettersen og Solstad, 2020). Den er igjen hentet Daft og Lengel (1986) og illustrerer en variasjon i effektiviteten i kommunikasjon ved bruk av ulike kommunikasjonsmidler. Daft og Lengel sier at ansikt til ansikt kommunikasjon er den beste formen for kommunikasjon fordi man da får umiddelbar respons og man kan med en gang sjekke om det man har oppfattet er riktig. Man kan også lese kroppsspråk og man snakker i et naturlig stemmeleie og da vil samtalen oppfattes som mer naturlig. Hvis vi ser på modellen over vil effektiviteten synke for hvert steg nedover fordi man vil miste ulike aspekter av kommunikasjonen som er viktig. De mindre effektive kommunikasjonsformene inneholder upersonlige meldinger og er ikke i direkte kommunikasjon (Daft og Lengel, 1986). Dette er sentralt for fjernledelse fordi hvordan man utøver kommunikasjonen med de ansatte vil også være en indikator på hvor effektive man er. Jo lenger opp på denne modellen en leder som bedriver fjernledelse er med kommunikasjonen jo mer effektiv vil organisasjonen bli.

Når man kommuniserer med mennesker og ikke gjør det ansikt til ansikt, men heller ved bruk av medier, vil man ikke behandle mottakeren av kommunikasjonen likt som hvis man var ansikt til ansikt. Da ser man at individene behandler hverandre ikke som sosiale vesener, men heller som delvis mekaniske vesener og kommunikasjonen vil være hardere enn hva den ville vært ansikt til ansikt. Når man ikke er samlokalisert er det større sannsynlighet for at individene føler sosial avstand og blir dermed mindre positive ovenfor hverandre (Henderson og Lount 2011). Nail Awamleh skriver at det er sentralt at man tilrettelegger for deling av informasjon så godt som mulig, da deling av informasjon er helt sentralt for vellykket fjernledelse (Awamleh, 2012). Ledere synes det er vanskelig skape en lagfølelse fordi de uformelle samtalene, læringen og kunnskapsoverføringen som skjer i gangene, ved vanddispenseren og ved lunchbordet blir borte når man ikke er samlokalisert (Kurland og Bailey, 1999).

2.7. Tillit

Tillit er å senke garden i møte med andre, å tro at andre ikke handler i din disfavør. Man har tiltro til at den man sitter på med i en bil har som mål å få dere trygt frem. Man har tillit til at sykehuset utfører operasjonen på en god måte (Lindøe, 2018). Tillit er helt sentralt for at fjernledelse kan fungere, det må være tillit mellom leder og ansatt (Pyöriä, 2001; Nilles, 1998). Som nevnt tidligere kan avstanden mellom lederen og de ansatte føre til svakere tillit fordi man ikke har muligheten til å bygge den sosiale relasjonen som kreves for å ha tillit til hverandre. Hvis en leder klarer å bygge den sosiale relasjonen kan det styrke både tilliten og arbeidsmiljøet, men dette må aktivt gjøres i en digital organisasjon. Den beste muligheten for å bygge denne sosiale relasjonen både mellom ledere og ansatte, men også mellom ansatte er ved kommunikasjon ansikt til ansikt (Jacobsen og Thorsvik 2013). Derfor kan en hybridløsning med litt hjemmekontor og litt samlokalisering være det beste for både arbeidsmiljøet og tilliten. Tillit er en sosial betingelse for å kunne utøve ledelse, uten tillit kan man ikke utøve ledelse gjennom sosiale relasjoner, man må da istedet benytte andre virkemidler som tvang eller lokkemidler. Økt tilstedeværelse av tillit kan føre til færre konflikter, redusert fravær og en reduksjon i transaksjonskostnader. Det fører også til hurtig etablering av midlertidige arbeidsgrupper og effektive og hurtige reaksjoner.

Lav tillit kan gjøre kommunikasjonen vanskeligere og den fører også til at det blir vanskeligere for lederen å få medarbeiderne til å åpne seg, skape motivasjon og få de til å utføre oppgaver utenfor sin arbeidskontrakt, noe som vil være mulig å oppnå med større grad av tillit (Kirkhaug, 2019). Dette kan påvirkes av fjernledelse ved en høy grad av tillit får ansatte som vil strekke seg litt ekstra for å få ting til å fungere, samt man vil få ansatte som havner i færre konflikter og har mindre fravær, noe som gjør at organisasjonen flyter bedre. De ansatte er også klare for raske omskiftninger og endringer hvis det er en stor grad av tillit som er aktuelt når man går fra nærledelse til fjernledelse i løpet av kort tid. Hvis lederen da har en lav grad av tillit blant de ansatte, vil det være vanskeligere å få denne overgangen til å lykkes. Pyöriä skriver at når medlemmene av en organisasjon jobber mot det samme målet vil det mest sannsynlig øke tilliten som trengs når man driver med teamarbeid (Pyöriä, 2011). Tillit er viktig når man fjernleder fordi kultur bygger tillit og en felles kultur fører til at lederne ikke trenger å overvåke de ansatte og det er ikke fraksjoner i gruppen som tviler på hverandre. Lederen kan heller bruke tiden på å styre organisasjonen, istedet for å lede (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

En av hovedutfordringene til en fjernleder er å utvikle samhold og tilhørighet blant medlemmene i organisasjonen, en måte å løse dette på er ved å få medlemmene til å jobbe mot et felles mål slik som jeg nevnte over (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Jeg vil på bakgrunn av dette anta tilliten kan synke ved bruk av fjernledelse på bakgrunn av det Jacobsen og Thorsvik skriver om at tillit må bygges opp ansiktet il ansikt. Det kan også hende at tilliten ikke blir påvirket av fjernledelse grunnet de tiltakene lederne gjør for å opprette tilliten. Det kan også tenkes at tilliten økes ved at organisasjonen klarer å utvikle samhold og et felles mål, samt et mål medlemmene i organisasjonen kan jobbe sammen mot slik som Jacobsen og Thorsvik også påstår (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.8. Arbeidsmiljø

Når man skal diskutere arbeidsmiljø, er det viktig å legge frem Arbeidsmiljøloven som er det formelle rammeverket for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen før jeg diskuterer arbeidsmiljø senere.

«Grunntanken i et arbeidsmiljøloven er at arbeidsplassen i seg selv skal være helsebringende og gi et vern mot «uhelse» på samme tid som et godt arbeidsmiljø skal bidra til produktivitet og kvalitet i produsjonene.» (Lindøe, 2018:111)

Definisjoner av arbeidsmiljø utvikler seg gjennom tiden og er ikke lik i dag som den var for 100 år siden. Dagens definisjon av arbeidsmiljø vil ofte inneholde arbeidsvern, ledelse, kompetanseutvikling og samarbeidsforhold. En definisjon på arbeidsmiljø kan for eksempel være *«alle forhold ved arbeidet og arbeidsplassen som kan påvirke arbeidstagerens helse og trivsel»* (Willadsen, 2014). Arbeidsmiljøet er bestemt gjennom både den formelle og den uformelle organisasjonsstrukturen. Dette betyr at man som ledere kan påvirke den formelle strukturen ved å tilpasse roller og legge til rette, men at det også er den uformelle strukturen som spiller en rolle, noe som ikke er like lett å styre. For å skape et godt arbeidsmiljø er det viktig å forstå hver enkelt ansatts arbeidsmiljø og tilpasse dette så godt som mulig slik at de føler seg inkludert og sett, samtidig som de trives på jobben. Men det er også viktig å notere seg at denne tilpassingen kan skape misnøyene hos andre ansatte fordi deres arbeidsoppgaver eller forutsetning endrer seg på grunn av dette (Koren og Lindøe, 2018).

Arbeidsmiljø i en organisasjon blir regulert gjennom arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven er til for å fremme helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, trygghet, like ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet. Den skal legge til rette for et godt ytringsklima, legge til rette for tilpasninger, bidra til et inkluderende arbeidsliv og til sist legge et grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstager selv kan utvikle sitt eget arbeidsmiljø (Lovdata). Når man ikke er samlokalisert vil ikke de naturlige situasjonene hvor man kan bygge et godt arbeidsmiljø slik som en samtale ved kaffeautomaten. Alle sosiale hendelser skjer gjennom i en kunstig form, for eksempel gjennom lunch over Teams som lederen har bestemt at de ansatte må være med på og ikke som noe naturlig som å sette seg ned med medarbeidere på et pauserom. For å oppnå dette når man bedriver fjernledelse er det viktig å sette klare mål, inkludere og gjøre dette åpent for hele organisasjonen, man må også bli hørt og inkludert i faglige diskusjoner. Dette er noe medarbeider må ønske og lederen må tilrettelegge (Molstad og Aspeli, 2020). Vi kan se fra sitatet ovenfor at arbeidsmiljøet og arbeidsmiljøloven ikke bare er til for å bedre arbeidernes hverdag, men den også er med på å bidra til økt kvalitet og produktivitet. Derfor kan et godt arbeidsmiljø både når det bedrives nærledelse, men også fjernledelse være en viktig faktor for at de ansatte trives,

produktiviteten og effektiviteten øker, man kan derfor si at et godt arbeidsmiljø ikke bare gagnar de ansatte, men også ledelsen (Willadsen, 2014).

Arbeidet med arbeidsmiljøet er gjennom Arbeidsmiljøloven forankret i en pågående forbedringsprosess, hvor man hele tiden skal etterstrebe og finne de løsningene som best passer til dagens situasjon. Dette er aktuelt for organisasjoner som bedriver fjernledelse fordi arbeidsmiljøet i en slik organisasjon har andre forutsetninger og må tilpasses deretter (Lindøe, 2018). Det er også viktig at både lederen og de ansatte er med på å bidra til et godt arbeidsmiljø, at det er to parter som ønsker og jobber for et bedre arbeidsmiljø fører oftere til et godt arbeidsmiljø (Willadssen, 2014). Når man ikke er samlokalisert fører det til at man faller utenfor de sosiale relasjonene, hvis ikke det arrangeres møter og uformelle møter hvor man kan bygge relasjoner (Pyöriä, 2011; Dahlstrom, 2013). Pyöriä skriver at det er viktig å huske at nærhet skaper en lagfølelse og et ansvar for arbeidsoppgavene, dette er en av utfordringene når man ikke er samlokalisert, da mister man denne lagfølelsen (Pyöriä, 2011). Det er også viktig å skape en god kultur i organisasjonen gjennom tilpassede oppgaver, en positiv innstilling, kunnskap til teknologien og god organisasjonell etikk (Awamleh, 2012). Fjernarbeidere kan oppleve misnøye hvis de har dårlige arbeidsforhold, problemer med utstyr eller begrenset muligheter til å kommunisere med andre (Bélanger, 1999), dette er noe en fjernleder da må legge til rette for å unngå. En antagelse om fjernledelse er at det kan føre til at personer sitter ved hver sine pc-skjerm og holder på med sitt eget. Dette kan også overføres til arbeidsmiljøet hvor den sosiale relasjonen er viktig for et godt arbeidsmiljø og når man ikke bruker tid ansikt til ansikt vil denne relasjonen være vanskelig å bygge og man vil få et dårlig arbeidsmiljø. Det kan også tenkes at arbeidsmiljøet ikke blir påvirket, tilrettelegging og deltagelse fra både ansatte og leder kan være en årsak til dette. Det er også mulig å anslå at arbeidsmiljøet vil utvikle seg i en positiv retning ved bruk av fjernledelse fordi fokuset på arbeidsmiljøet og den økte deltagelsen til ledere og ansatte gir gode resultater (Willadssen, 2014).

2.9. Effektivitet

Bélangier skriver at det er en positiv korrelasjon mellom fjernarbeid og effektivitet, den øker når de ansatte ikke er samlokalisert sett opp imot når de er samlokalisert (Bélangier, 1999). Bélangier skriver videre at fjernarbeid skjer i omgivelser som er som skapt for konsentrasjonsarbeid, man sitter ikke samlokalisert med andre og vil da få en høyere grad av konsentrasjon i eget arbeid (Bélangier, 1999). Det er viktig at både lederen har kunnskap om teknologiene som brukes, hvis de ikke utnytter potensialet som er i teknologien vil heller ikke organisasjon kunne oppnå like god effektivitet, man må utnytte de ressursene man har på en best mulig måte for å oppnå best mulig effektivitet (Førsund og Kittelsen, 2001). Det er også viktig at det etableres opplæringsprogrammer for teknologien for ansatte og ledere (Greer og Payne, 2014). Fjernledelse kan gi organisasjoner økt effektivitet ved at den gir de muligheten til å spesialisere seg og samarbeide på en god måte uten at avstand er en faktor. De blir også mer effektive gjennom å kutte unødvendig tid og utgifter ved for eksempel mindre reising og færre kontorplasser.

Effektivitet handler om å utnytte de ressursene man har tilgjengelig til å oppnå det best mulige resultat, dette gjelder på tvers av bransjer med ulike mål. En definisjon av effektivitet er «*grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk*» (Jacobsen og Thorsvik, 2013:49). For å overføre dette til en organisasjon som utøver fjernledelse handler effektivitet da om å oppnå god produktivitet ut ifra forutsetningene. Med dette målet på effektivitet kan organisasjoner som utøver fjernledelse i teorien selge mindre, men med mindre utgifter knyttet til produksjon og distribusjon (mindre reising, mindre kontorlokaler etc.) fortsatt ha en god effektivitet. Ifølge Førsund og Kittelsen (2001) må organisasjoner utnytte de ressursene man har på en god måte for å øke effektiviteten. For organisasjoner som utøver fjernledelse er det da spesielt viktig å fokusere på å få så godt utbytte av teknologien som gjør at de kan utøve fjernledelse. Organisasjonen må da fokusere på å optimalisere hjemmekontoret til de ansatte, de teknologiske hjelpemidlene de bruker og minimere bruken av ressurser de ikke bruker, slik som for eksempel kontorplasser og reising. Yehuda Baruch har i sin studie funnet ut at fjernarbeid fører til at ledere og ansatte kan jobbe mer effektivt fordi de har muligheten til å jobbe uten like mye avbrytelse, de får en større arbeidsro når de ikke er samlokalisert med sine medarbeidere, ledere eller ansatte (Baruch, 2000). Fjernarbeid har vært med på å øke effektiviteten i organisasjoner (Pyöriä, 2011).

Fjernarbeid når man jobber hjemmefra fører til at grensen mellom jobb og fritid viskes ut og de ansatte jobber ofte flere timer med arbeidet enn hva de gjør når de er på kontoret (Greer og Payne, 2014). Greer og Payne skriver videre at denne økningen i arbeidstimer kan ha flere årsaker og de nevner blant annet det at medlemmene i organisasjonen ikke trenger å reise for å komme frem og tilbake til jobb gjør at de kan bruke mer tid på arbeidet. De skriver også at de ansatte ser på hjemmekontor som en gode de har fått av organisasjonen og de ønsker å betale tilbake for denne belønningen ved å legge litt ekstra tid i arbeidet, dette igjen viser organisasjonen at hjemmekontor fungerer og de fortsetter å gi de ansatte denne belønningen. En annen årsak til den økte effektiviteten ifølge Greer og Payne er at de ansatte føler de må produsere ekstra mye på kontoret for å vise lederen at de faktisk jobber og ikke bruker tiden på andre ting (Greer og Payne, 2014). Bedre arbeidsro er en positiv effekt av fjernledelse, både de ansatte og lederne vil få mindre forstyrrelser når de ikke sitter samlokalisert med sine medarbeidere (Bélanger, 1999). En antagelse om effektivitet er at arbeidsroen man oppnår når man ikke er samlokalisert fører til mindre forstyrrelser og dermed bedre effektivitet. Det kan også tenkes at effektiviteten påvirkes negativt av den samme grunnen, medlemmene i organisasjonen samhandler ikke like mye og derfor vil effektiviteten gå ned. En annen antagelse er at den økte arbeidsroen og mindre kommunikasjon til sammen fører at det ikke er noen målbar endring i effektiviteten.

2.10. Har ledelse noe for seg?

Når man skal forklare hvorfor en organisasjon har en positiv eller negativ utvikling er det vanlig å se på lederskapet som den avgjørende faktoren, men er det slik at ledelse er så viktig for en organisasjon som det ser ut til utenifra? Årsaken til at man ser på lederskapet som den avgjørende faktoren når man ser på den positive eller negative utviklingen til en organisasjon er at dette er lett å se og forstå, her kan man skylde på en enkelt person hvis det går bra og det samme hvis det ikke går bra. Det blir tegnet et romantisk og heroisk bilde av lederen som den store hærføreren som drar sin organisasjon frem og ikke minst at ledere har en tendens til å sette seg selv først når organisasjonen oppnår gode resultater (Jacobsen og Thorsvik 2013). En fotballtrener vil bli hyllet og genierklært hvis det går bra, men det er også trenerens ansvar hvis det ikke går bra og hen vil da ende opp med å få sparken. Det er store svingninger for en leder.

Når man stiller seg spørsmål om ledelse har noe for seg er det viktig å få med seg at ledelse kan i enkelte situasjoner og organisasjoner ende opp med å ikke bety så mye. Eksempler på dette er i organisasjoner hvor det er en høy grad av ekspertise fordelt i organisasjonen, dette vil da nøytralisere den makten en leder har og lederen vil ikke bli like innflytelsesrik. I maskinbyråkratier er preget av en rutinemessig og formalisert organisering hvor oppgavene er så innarbeidet og innforstått at lederen ikke er nødvendig i like stor grad (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ledelse kan også miste sin virkning i organisasjoner hvor de ansatte ikke er interessert i de incentiver som lederen lokker med og dermed ikke har noen grunn til å adlyde lederen, i en slik organisasjon vil lederen miste sin makt og de ansatte vil ende opp med å gjøre hva som passer de selv best og ikke hva lederen ønsker (Jacobsen og Thorsvik 2013). I forhold til fjernledelse og nærledelse er dette meget interessant fordi lederen gjerne vil få en annen rolle når det fjernledelse og i en organisasjon som bedriver fjernledelse med ansatte som har en høy grad av ekspertise, er det faktisk da sånn at de trenger en leder å forholde seg til i like stor grad?

2.11. Ledelse vs. Styring

Haldor Byrkjeflot legger frem i sin bok «fra styring til ledelse» at styring i etymologisk betydningen er «å kunne gi retning til et skips bevegelser ved bruk av ror, bruke rattet på en bil». Her kan man se for seg at man gjennom påvirkningskraft kan styre samfunnet eller deler av samfunnet i en bestemt måte slik man styrer en båt eller bil. Denne måten å tenke på er sentral i naturvitenskapen hvor man bruker den samme tankegangen for å endre naturen. Denne ideen om ren styring ble senere kritisert av Hans Skjerveheim som mente at man ikke kunne styre mennesker ovenfra slik man kan styre naturen fordi mennesker var individer med egne behov og verdier som ville forstyrre denne styringen. Denne rene styringsideen ble senere erstattet med et indirekte normativt styringsform (Byrkjeflot, 1997)

Røvik (2007) skriver i sin bok *Trender og translasjoner, ideer som former de 21. århundrets organisasjon* om en utvikling fra ledelse til styring som begynte i etterkrigstiden og frem til midten av 1990-årene. Det at man går fra ledelse til styring går ut på at man går fra makrostyring og sentraliserte beslutninger og klare hierarkiske strukturer. Dette har utviklet seg mot en større grad av styring i stedet for ledelse og makten ble fordelt jevnere utover

organisasjonen. Det ble også i samfunnsdebatten tatt til orde for at den autoritære og hierarkiske standarden for ledelse ikke passet den moderne medarbeider som heller trengte argumenter og dialog istedet for klare direktiver og autoritære ledere (Røvik 2007).

Med en synkende grad av ledelse i organisasjoner var det noe som måtte overta og det var styring, eller mer presist indirekte styring. Et av virkemidlene som ble brukt i indirekte styring var rehierarkisering som gikk ut på at organisasjoner endret sin formelle struktur og implementering av formelle styringssystemer (Røvik, 2007:148-150).

Denne endringen fra ledelse til styring har gitt muligheter for andre former for ledelse og har blant annet gitt grobunn for denne oppgavens tema fjernledelse. Økt grad av styring ha ført til at de ansatte kan bli påvirket og styrt på en annen måte enn tidligere og gjort fjernledelse til en aktuell ledelsesform.

2.12. Forventninger til funn

2.12.1.Tidligere forskning

Et raskt søk på Google scholar på «fjernledelse» gir 118 treff (13.05.21). De fleste av disse er masteroppgaver fra ulike universiteter og høyskoler rundt om i Norge. En rask gjennomgang av disse viser at det er UIT og Nord universitet som har de fleste av oppgavene. De er en blanding av casestudier, komparative studier og litteraturstudier. Det som har blitt brukt som caser tidligere er ofte Statens vegvesen og deres omstrukturering. Jeg var selv inne på tanken om å skrive om Statens vegvesen, men da jeg fikk oversikt over antall oppgaver som var skrevet om denne organisasjonen vil jeg heller skrive om noe annet. Det er også casestudier om universitet i Nord-Norge og Fiskeridirektoratet.

Hanna Udnæs Hoel skrev i sin masteroppgave om Statens vegvesen avdeling nord. Hun så på fjernledelse etter en omorganisering som Statens vegvesen foretok i 2003. Her ble Statens vegvesen omstrukturert til å kun ha 5 regionskontorer og rundt 30 distriktskontorer til sammen. Dette førte til at ledere og ansatte ikke alltid var samlokalisert og det førte til at noen ledere måtte fjernlede sine ansatte. Hun valgte å fokusere på Statens vegvesen region nord da det på tidspunktet for skrivingen av oppgaven ikke var laget noen andre studier om denne

regionen. Noe av det Udnæs Hoel kom frem til gjennom sine studier var at fjernledelse fremmer noen type ansatte som hun beskriver som kunnskapsmedarbeider. Med dette mener hun at fjernledelse fører til at medarbeidere som er selvgående og som ikke trenger tett oppfølging klarer seg bra, disse kjennetegnes ved at de ofte er høyt utdannede og har gode kunnskaper rundt sitt fagfelt. Hun peker også på et poeng som jeg mener er viktig å få frem og det er at fjernledelse får kunnskapsmedarbeidere til å skinne, de får da muligheten til å vise at de er uavhengige og ikke trenger tett oppfølging. De kan gjerne nærledes, men da kommer deres kvaliteter som kunnskapsmedarbeider ikke like godt frem. (Udnæs Hoel, 2010)

Hun trekker også frem at de ansatte ser på arbeidsmiljø som viktig, uansett om de fjernledes eller nærledes. Dette gjelder også det Udnæs Hoel beskriver som kunnskapsmedarbeider, de trenger et godt arbeidsmiljø for å trives. Lederens påvirkning er ifølge studien ikke den avgjørende faktoren for om det er et godt arbeidsmiljø, men heller ikke hemmende. Studien peker på at det ikke er noe forskjell om man fjernledes eller nærledes, arbeidsmiljø er like viktig uansett. Det siste jeg vil trekke frem fra Udnæs Hoel sin avhandling er at de som fjernledes ikke har behov for tett oppfølging, så lenge de har klare arbeidsoppgaver, støtte og frihet. Dette står i kontrast til de som nærledes der halvparten svarer at de har behov for ledelse (Udnæs Hoel, 2010)

En annen avhandling er en masteroppgave som er skrevet av Margrethe Bergset Haugan. Det er en litteraturstudie av fjernledelse, med fokus på hva som er virkemidlene og effektene. Hun har sammenlignet flere artikler for å se på hva som hemmer og fremmer fjernledelse og hva som er virkemidlene og effektene ved bruk av fjernledelse.

Bergset Haugan legger frem at en leder som utøver fjernledelse ikke kan lede kun gjennom regelstyring, mål og resultatstyring, lederen må også utøve innflytelse gjennom kompetanse og relasjonsmakt. De viktige virkemidlene er ifølge Bergset Haugans studie, teknologi og kommunikasjon ved at ledere og ansatte er tilgjengelige og har hyppig kontakt gjennom de teknologiske hjelpemidlene som er til stede. Også det å samlokaliseres når det er mulig har studiet til Bergset Haugan vist er viktig. Det er også viktig at lederen har den kommunikasjonskompetansen som kreves for å lede personer som de ikke er samlokalisert med. Det andre området av virkemidler er plan, struktur og kontroll, her er det viktig at det utarbeides planer for hva som faktisk skal gjøres av de ansatte. Det må også planlegges og føles rettferdig for den ansatte og det må etableres et tilbakemeldingssystem. Det er også viktig at lederen ikke fokuserer spesielt mye på hvordan oppgaven blir utført, så lenge

resultatet er godt. Det tredje området av virkemidler er kultur og tillitt, her handler det om at når organisasjonen endres vil også organisasjonens kultur endres og tilpasses den nye organiseringen. Her er det viktig at lederen bygger en felles visjon, men også lar de ansatte beholde sin autonomi. Den siste delen av virkemidler som Bergset Haugan presenterer er kjennskap til omgivelsene, her er det viktig at lederen er bevisst på omgivelsene og konteksten fjernarbeideren jobber i. (Bergset Haugan, 2019)

Bergset Haugan trekker i sin oppgave frem at litteraturen hun har funnet er preget av innslag som både viser en negativ og positiv korrelasjon mellom fjernledelse og produktivitet. Det er også økonomiske effekter slik som redusert kontorkostnader og reisetid og utgifter rundt det. Hun peker også på at fjernledelse kan føre til bedre omdømme. Det er også lavere fravær ved fjernarbeid og fjernledelse kan ses på som en gulrot i en rekrutteringsprosess og kan tiltrekke seg bedre arbeidskraft. (Bergset Haugan, 2019)

2.12.2.Hva forventer jeg å finne

På grunnlag av de tidligere studiene om dette temaet og mine egne antagelser forventer jeg å finne at fjernledelse har en innvirkning på effektiviteten, tilliten og arbeidsmiljøet hos NAV. Jeg vil i slutten av oppgaven se om mine antagelser stemmer overens med funnen som blir gjort i studien min. Et søk på Atekst per. 03.03.21 gir 125 treff på avisartikler som inneholder søkeordet fjernledelse. De fleste av disse er oppskrifter på hvordan utøve den beste fjernledelsen. Min problemstilling «Hva er fjernledelse, og hvordan virker fjernledelse på arbeidsmiljø, tillit og effektivitet i organisasjoner sett i forhold til en organisering der leder og ansatte er fysisk samlokalisert?» begrenser meg til å ikke bare se på fjernledelse, men se spesielt på arbeidsmiljø, tillit og effektivitet.

Jeg vil på bakgrunn av mitt teoretiske grunnlag anta at tilliten kan synke ved bruk av fjernledelse på bakgrunn av det Jacobsen og Thorsvik skriver om at tillit må bygges opp ansiktet il ansikt. Det kan også hende at tilliten ikke blir påvirket av fjernledelse grunnet de tiltakene lederne gjør for å opprette tilliten. Det kan også tenkes at tilliten økes ved at organisasjonen klarer å utvikle samhold og et felles mål, samt et mål medlemmene i organisasjonen kan jobbe sammen mot slik som Jacobsen og Thorsvik påstår (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Jeg vil anta at arbeidsmiljøet både kan endres i positiv eller negativ retning, det kan også ikke endres. Fjernledelse kan føre til at personer sitter ved hver sine pc-skjerm og holder på med sitt eget. Dette kan også overføres til arbeidsmiljøet hvor den sosiale relasjonen er viktig for et godt arbeidsmiljø og når man ikke bruker tid ansikt til ansikt vil denne relasjonen være vanskelig å bygge og man vil få et dårlig arbeidsmiljø. Det kan også tenkes at arbeidsmiljøet ikke blir påvirket, tilrettelegging og deltagelse fra både ansatte og leder kan være en årsak til dette. Det er også mulig å anslå at arbeidsmiljøet vil utvikle seg i en positiv retning ved bruk av fjernledelse fordi fokuset på arbeidsmiljøet og den økte deltagelsen til ledere og ansatte før gir gode resultater.

En antagelse om effektivitet er at arbeidsroen man oppnår når man ikke er samlokalisert fører til mindre forstyrrelser og dermed bedre effektivitet. Det kan også tenkes at effektiviteten påvirkes negativt av den samme grunnen, medlemmene i organisasjonen samhandler ikke like mye og derfor vil effektiviteten gå ned. En annen antagelse er at den økte arbeidsroen og mindre kommunikasjon til sammen fører at det ikke er noen målbar endring i effektiviteten.

Mine generelle antagelser er at arbeidsmiljøet i en organisasjon som kun utøver fjernledelse kan bli dårligere i en organisasjon som bare utøver nærledelse og det er derfor viktig for lederen å sette inn tiltak for å kunne motvirke dette og bedre arbeidsmiljøet, men Udnæs Hoel viser gjennom sin forskning at hennes informanter ikke har noen problemer med arbeidsmiljøet selv om det utøves fjernledelse eller nærledelse. (Udnæs Hoel, 2010). Jeg har også en forventning om at tilliten i en organisasjon som praktiserer fjernledelse er svakere fordi lederen ikke kan bygge opp den samme kontakten med sine ansatte. I motsetning til en organisasjon hvor de er samlokalisert, og lederen kan bygge disse relasjonene daglig slik som Jacobsen og Thorsvik presenterer. For å øke tillit i en organisasjon er det viktig at lederen skaper et felles mål og en felles visjon for organisasjonen (Bergset Haugan, 2019). Jeg antar effektiviteten ikke blir særlig påvirket av om det utøves fjernledelse eller ikke, men derimot hvordan oppgaven utføres er en stor forskjell, de som fjernledelse gjør det litt i sitt eget tempo og kanskje ikke intensivt, men de som nærledes jobber mer intensivt, men med flere pauser på kontoret. En av årsakene til at det kanskje er bedre effektivitet når man benytter seg av fjernledelse er at man får jobbe uavbrutt (Bergset Haugan, 2019).

Av de avhandlingene jeg har funnet virker resultatene å være at et godt arbeidsmiljø er like viktig for både de som er samlokalisert og de som fjernledes: Jeg vil derfor forvente å finne en like stor grad av et ønske om et godt arbeidsmiljø både hos de som er samlokalisert og de

som fjernledes (Udnæs Hoel, 2010). Udnæs Hoel trekker frem at denne likheten i oppfattelse av arbeidsmiljø kan være et resultat av at man har forskjellige forventinger til arbeidsmiljø når man er samlokalisert og ikke. Det kan også være at siden arbeidsmiljø er en individuell oppfattelse vil man ha forskjellig forståelse og derfor måle arbeidsmiljøet forskjellig (Udnæs Hoel, 2010). For å beholde tilliten blant de ansatte som fjernledes må lederen ifølge Bergset Haugan bygge en felles visjon og jobbe mot denne. Derfor antar jeg at jeg vil se en sammenheng mellom en ledere med en visjon og økt tillit hos de som fjernledes fordi dette fører til et felles samhold hos medarbeiderne, dette er noe Bergset Haugan peker i sin studie (Bergset Haugan, 2019). Når det kommer til effektivitet virker det som at det er forskjell i hvordan oppgavene utføres og lederen ikke skal detaljstyre hvordan den blir utført så lenge resultatet er bra nok og det er også det jeg antar jeg kommer til å finne i mine egne studier

Da jeg bestemte meg for å skrive om fjernledelse leste jeg meg opp på flere ulike avhandlinger om dette temaet og de oppgavene jeg presenterte over var kun noen av de oppgavene jeg var innom. Jeg har brukt disse oppgavene og innspill fra min veileder til å finne en god problemstilling. Disse oppgavene har noen svakheter og styrker og det er disse svakhetene jeg ønsket å forbedre og styrker jeg ønsker å bygge videre på. Jeg håper også at min oppgave kan bli sett i et større lys sammen med de andre avhandlingene for og gi et bedre bilde på hva det å fjernlede fører med seg og hva som er fordelene og ulempene med denne ledelsesformen.

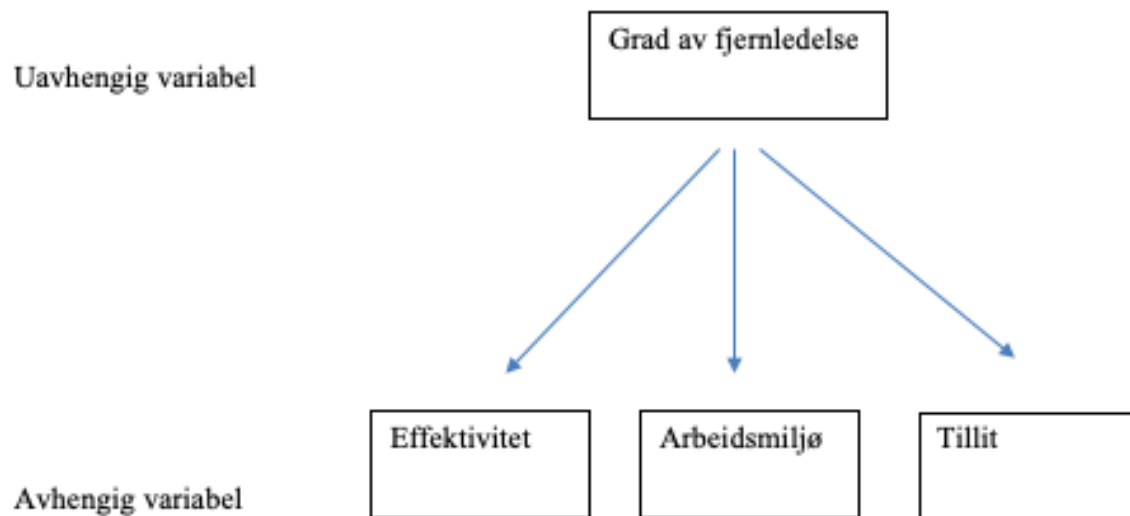
3. Metodisk tilnærming

3.1. Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere hvilken metode jeg har valgt og hvorfor. Jeg vil gå igjennom de avhengige og uavhengige variablene som prostestillingen min består av og jeg vil deretter presentere forskningsdesignet mitt. Videre vil jeg presentere hvordan jeg har gått frem og hvordan type intervjuform jeg har valgt og hvorfor. Jeg vil etter det gå igjennom hvordan gjennomføringen har foregått og hvordan jeg fikk innpass hos NAV. Til slutt i kapittelet vil jeg gå igjennom kvalitetssikringen av studien ved å se på bekreftbarheten, troverdigheten og overførbarheten av studiet.

3.2. Avhengige og uavhengige variabler

Jeg vil nå gå inn på hva som er oppgavens avhengige og uavhengige variabler. Det er disse variablene som presenteres i problemstillingen min som er *«Hva er fjernledelse, og hvordan virker fjernledelse på arbeidsmiljø, tillit og effektivitet i organisasjoner sett i forhold til en organisering der leder og ansatte er fysisk samlokalisert?»*. Her er de uavhengige variablene fjernledelse og nærledelse. De avhengige variablene er arbeidsmiljø, effektivitet og tillit. Det jeg konkret vil se på er forskjellen mellom fjernledelse og nærledelses innvirkning på mine variabler effektivitet, tillit og arbeidsmiljø. Måten jeg har valgt å gjøre det på i denne oppgaven er å se på forskjellene i de avhengige variablene arbeidsmiljø, effektivitet og tillit.



Figur 1: oversikt over problemstilling

Mine variabler vil bli operasjonalisert ved å se på grad av fjernledelse, fra lav grad, middels grad og høy grad. Sett opp mot de tre uavhengige variablene, tillit arbeidsmiljø og effektivitet.

Tillit er å senke garden i møte med andre, å tro at andre ikke handler i din disfavør. Man har tiltro til at den man sitter på med i en bil har som mål å få dere trygt frem. Man har tillit til at sykehuset utfører operasjonen på en god måte (Lindøe, 2018). min operasjonalisering av tillit måles etter lav, middels og høy grad av tillit. Lav grad av tillit er når den ansatte føler at det ikke er god tillit mellom seg selv og lederen, eller at lederen ikke føler det er god tillit mellom seg selv og de ansatte. Middels grad av tillit kommer til uttrykk ved at den ansatte føler det er noe grad av tillit mellom seg selv og lederen, men at det er noen svakheter. Fra lederens synspunkt kan dette komme til uttrykk ved at lederen enten føler at tilliten er delvis god til de ansatte, men at det er visse mangler, eller det kan komme til uttrykk ved at lederen føler det er noen ansatte de har et godt tillitsbånd med og noen ansatte de ikke har et godt tillitsbånd med. Høy grad av tillit kommer til uttrykk ved at de ansatte føler det er meget god tillit mellom seg selv og lederen, for lederen kommer dette til uttrykk ved at lederen føler det er stor grad av tillit til alle eller de fleste ansatte.

«grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk» (Jacobsen og Thorsvik, 2013:49)

Min operasjonalisering av effektivitet måles etter lav, middels og høy grad av effektivitet. Lav grad av effektivitet kommer til uttrykk for medarbeiderne ved at de føler de får gjort lite av arbeidsoppgavene i den tiden de bruker på det. For lederen kommer det til uttrykk ved at lederen føler de ansatte får gjort en mindre del av arbeidsmengden enn hva som er forventet. Middels grad av effektivitet kommer til uttrykk ved at lederen og de ansatte føler arbeidsoppgavene blir utført delvis godt, men med noe forbedringspotensiale. Høy grad av effektivitet kommer til uttrykk ved at lederen og de ansatte føler arbeidsoppgavene blir utført på en god måte i forhold til forutsetningene og møter kravene og forventningene som er satt.

«Alle forhold ved arbeidet og arbeidsplassen som kan påvirke arbeidstagernes helse og trivsel» (Willadsen, 2014:23-24). Min operasjonalisering av arbeidsmiljøet måles etter dårlig, middels og godt arbeidsmiljø. Dårlig arbeidsmiljø kommer til uttrykk ved at de ansatte og lederne føler arbeidsmiljø ikke er godt og de ansatte ikke trives på jobben. Et middels godt arbeidsmiljø kommer til uttrykk ved at de ansatte føler at det er greit på jobben og at arbeidsmiljøet er akseptabelt, men at det er forbedringspotensialet. For lederen kommer det til uttrykk ved at lederen føler at de ansatte har det greit og at arbeidsmiljøet er akseptabelt, men at det er fortsatt potensiale. Et godt arbeidsmiljø kjennetegnes ved at de ansatte føler de har det veldig fint på jobben og trives og det er lite eller ingenting å utsette på arbeidsmiljøet. For lederen kommer det til uttrykk ved at hen føler at arbeidsmiljøet i organisasjonen er godt og de ansatte trives i organisasjonen, det er ingen ting eller lite å utsette på arbeidsmiljøet.

3.3. Casestudie av NAV

Jeg har valgt å gjøre en casestudie av NAV. Jeg har valgt dette fordi NAV er en stor offentlig organisasjon som over natten måtte omstille seg til en ny hverdag med hjemmekontor og fjernledelse, noe som gir de et unikt utgangspunkt. De fikk liten eller ingen tid til å klargjøre seg til fjernledelse og derfor tror jeg de har høstet mye erfaringer som gjennom min studie andre kan dra nytte av. Jeg håper at de resultatene jeg kommer frem til i min oppgave kan generaliseres til andre store offentlige organisasjoner som ligner på NAV. Jeg håper denne oppgaven også kan bli sett i sammenheng med andre oppgaver som er skrevet om andre organisasjoner for å se om resultatene overlapper hverandre eller om det er store forskjeller.

Jeg har valgt en komparativ studie av NAV for å kunne avdekke grad av fjernledelse sin innvirkning på tillit, effektivitet og arbeidsmiljø. Begrunnelsen for dette valget var at jeg ikke

ville sette to organisasjoner opp mot hverandre, da jeg ikke har god nok kjennskap til deres forskjeller, disse forskjellene kan være med på å påvirke resultatet uten at jeg er klar over det og gjøre oppgaven mye svakere. Jeg valgte derfor som nevnt en casestudie av NAV med en komparativ vinkling av effektene ved fjernledelse og nærledelse. Ved å velge denne type studie og problemstilling fjerner jeg noen av de usikkerheten som kan påvirke resultatet.

3.4. Forskningsdesign

Jeg har som nevnt tidligere valgt en kvalitativ studie når jeg skal se på effektene av fjernledelse for å kunne gå mer i dybden. Jeg kan få innblikk i individers tanker og refleksjoner rundt sosiale fenomener (Thagaard, 2009). Jeg var også innom å ha et kvantitativt forskningsdesign i form av spørreskjemaer, litteraturstudier eller hybrider av disse og casestudie, men jeg valgte å fokusere på kun en av delene for å kunne ha fullt fokus og kunne komme mer i dybden. Jeg antar at med en god problemstilling og grundige intervju spørsmål kan en casestudie gi gode utfyllende på det jeg lurer på.

Ved hjelp av kvalitativ metode kan jeg gå mer i dybden og finne de små nyansene hos mine informanter, noe som vil gi et godt bilde av. Det er lite litteratur og forskning på fjernledelse og det er en grunnene til at jeg mener et kvalitativt forskningsdesign kan være med på å kartlegge effektene av fjernledelse ved at man kan gå dypt inn i organisasjoner for å se på helt spesifikke variabler som man deretter måler ut ifra, i dette tilfellet hos NAV, men dette kan også overføres til andre organisasjoner. Målet med kvalitative studier er å oppnå en dypere forståelse rundt sosiale fenomener, man kan derfor si at forskerens egne tolkninger spiller en stor rolle her i forhold til kvantitative metode, hvor det er mye mer svart og hvitt. Det er viktig når man benytter seg av kvalitativ metode at kunnskapen som studiet hviler på gjøres grundig og at metoden, fremgangsmåten og resultatene er så gjennomsiktede som mulig. Dette er fordi som jeg nevnt tidligere at kvalitativ forskning inneholder en stor grad av fortolkning og dette må det gjøres rede for. Kvalitative studier passer godt på områder hvor det kreves nær kontakt mellom forsker og intervjuobjekt, det er også viktig med en god kunnskap om feltet det forskes på for at man ikke skal famle i blinde. Denne kontakten som kreves mellom forsker og informant fører også til en rekke etiske dilemmaer som forskeren må ta stilling til og redegjøre for (Thagaard, 2009).

Kvalitativ metode skiller seg fra kvantitativ metode ved at når man i kvantitativ metode er ute etter store grupper med variabler relativt uavhengig av samfunnskonteksten. I kvalitativ metode er man i stedet opptatt av ting som ikke kan måles med variabler eller formler, man søker sosiale fenomener som man må se i en kontekst. For å tolke disse sosiale fenomenene må man som forsker være nær informantene, enten ved intervju, observasjon eller andre type metoder for innhenting av data. I kvantitativ forskning er denne avstanden ikke nødvendig, man kan for eksempel sende ut et spørreskjema til flere tusen personer og få svarene man ønsker derfra, det er her lite rom for tolkning og man bruker resultatene i formler og variabler (Thagaard, 2009).

3.5. Fremgangsmåte

Videre vil jeg presentere min fremgangsmåte, hvorfor jeg ønsker å intervju både ledere og ansatte og deretter vil jeg gå inn på intervjuene og skrive litt om oppbygningen av de. Jeg vil etter det fortelle litt om hvordan jeg fikk innpass hos NAV.

Jeg har valgt å foreta intervju av både ledere og ansatte fordi ledere og ansatte kan ha forskjellige oppfatninger av arbeidsmiljøet, tilliten og effektiviteten. Dette gir et mer helhetlig bilde av hvordan det faktisk er i organisasjonen og ikke bare hvordan det oppleves for en part. Denne vinklingen vil derimot ikke hindre meg i å se på de to gruppene separat, men vil i tillegg til det også gi meg muligheten til å sammenligne gruppene og se etter likheter og ulikheter.

Når jeg nå skriver denne oppgaven og skal gjennomføre intervjuene er vi midt oppe i en tid med hjemmekontor og sosiale restriksjoner på grunn av Covid-19. Jeg velger derfor å ikke foreta intervjuene ansikt til ansikt med mine informanter, men heller over telefon.

Jeg har valgt å ha semistrukturerte intervjuer. Semistrukturert intervju kjennetegnes ved at man har en intervjuguide og en klar definering på forhånd av temaer og hovedspørsmål. I tillegg til disse hovedspørsmålene vil det i et semistrukturert intervju være rom for oppfølgingsspørsmål og avklaringsspørsmål. Denne intervjuformen er god å bruke når man ønsker å både avdekke ny informasjon samt få intervjuobjektens synspunkt på de allerede definerte spørsmålene. Denne intervjuformen gjør det mulig for intervjueren å tilrettelegge for hver enkelt informant og skreddersy intervjuet. (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Jeg har valgt et semistrukturert intervju fordi jeg ønsker å ha en klar oppbygning av spørsmål og temaer, men jeg ønsker også å ha muligheten til å gå nærmere inn på enkelte deler hvis intervjuobjektet har mye informasjon eller oppdage ny informasjon som jeg ikke har tenkt på før ved å komme med oppfølgingsspørsmål. Jeg prøver derfor å stille åpne spørsmål for det meste (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Jeg valgte å sende ut intervjuguiden på forhånd til mine respondenter, slik at de kunne se igjennom og gjøre seg opp noen tanker før intervjuet startet.

Intervjuene består av 4 deler som er delt opp etter de forskjellige variablene i problemstillingen. Dette har jeg gjort for å kunne dele de opp og få det mer oversiktlig, men siden jeg har et semistrukturert intervju vil det være mulig at noen av svarene og utlegningene flyter litt inn i hverandre. Det er til sammen 23 hovedspørsmål som informantene skal svare på, men siden jeg har et semistrukturert intervju vil kanskje noen av spørsmålene e flyte sammen og noen spørsmål vil få oppfølgingsspørsmål.

Jeg har valgt å intervjuer både ledere og medarbeider for å se om det var forskjell i oppfatning. Jeg har derfor valgt å gi de to forskjellige intervjuguider som de skal se på før intervjuet. Forskjellene på de to intervjuguidene er små, det er kun formuleringen som er forskjellig. Jeg ville ha så like spørsmål som mulig slik at jeg sikret meg at de svarte på samme spørsmål og ikke tolket det forskjellige, dette ville gitt meg svakere data.

Jeg fikk innpass hos NAV for å intervjuer noen ledere og ansatte ved hjelp av en bekjent, hun satte meg i kontakt med sin leder som igjen fant ansatte som ønsket å stille på intervju. Det var ikke mulig å kontakte de ansatte direkte da ingen e-postadresser eller telefonnummeret ligger ute på Nav.no av sikkerhetsårsaker. Denne bekjente i NAV er ikke en del av de som ble intervjuet da jeg ser på dette som svekkende for studien ved at det er upartisk og at det er umoralsk å ha en slik kobling til en av informantene. Jeg kan se at det er lederen som kontakter de ansatte kan gjøre de mer åpne til å si positive ting om ledelsen for å ikke snakke mot sin leder og kanskje gjøre det vanskeligere for de å si negative ting. Jeg gjorde det derfor ekstra klart at intervjuene er helt anonyme og jeg håper derfor de svarte så ærlig og upartiske som mulig. Jeg ser selvfølgelig at dette kan være en svakhet, men jeg har prøvd å motvirke det så godt som mulig og jeg ser ingen annen mulighet å gjøre det på, da NAV av sikkerhetsmessige årsaker er ganske lukket. Jeg fikk mailadresser av lederen og tok deretter kontakt med hver enkelt av de og forklarte prosjektet, sendte ut Intervjuguide og avtalte intervju. Her la jeg vekt på at det var frivillig å delta, det var helt anonymt og at svarene de ga

ikke på noen måte ville få konsekvenser for dem. Dette gjorde jeg for å gjøre de trygge og få svar som representerte det som faktisk var tilfellet.

I utvalget har jeg valgt å ha en blanding av ledere og ansatte for å se hva disse to gruppene mener og om de er enige eller uenige med hverandre. Jeg endte opp med 5 ansatte og 3 ledere. Grunnen til at det var flere ansatte enn ledere var at de var lettere å oppdrive enn ledere, men jeg mener grunnlaget her er godt nok for å få et resultat som har god representasjon. Jeg ble selv kontaktet av mine informanter, dette gjør at utvalget ikke er tilfeldig. Utvalget består da av personer som ønsker å si noe om dette temaet og det kan ha en innvirkning på datamaterialet jeg har fått.

3.6. Relabilitet, validitet og overførbarhet

Jeg vil her presentere relabilitet, validitet og overførbarhet min metode. Dette står sentralt for at forskningen skal være relevant. Min oppgave bruker kvalitativ metode og jeg mener det derfor er mer nærliggende å benytte meg av begrepene relabilitet, validitet og overførbarhet enn andre metoder for å måle kvaliteten av studien og det er mer relevant for min studie. Jeg vil i denne avslutningen av mitt metodekapittel gå gjennom de tre begrepene, definere hva de står for og vise hvordan min forskning passer inn i disse kvalitetsmålene.

3.6.1. Relabilitet

Relabilitet i en studie går enkelt forklart ut på som navnet tilsier, studien skal være noe man kan tro på. I dette ligger det at studien er utført på en slik måte at man som utenforstående kan ha tillit til at studiene er gjort på riktig måte og at den er troverdig. En annen forsker skal kunne gå inn med de samme metodene og oppnå det samme resultatet. Forskeren skal ikke som person være med å ha innvirkning på hvordan informantene oppfører seg eller svarer og dermed hva resultatene blir. En forsker vil i noen situasjoner alltid være en innvirkende faktor, for eksempel gjennom hvordan intervjueren oppfører seg i en intervjusituasjon (Thagaard, 2009). En antagelse jeg har er at en åpen og blid intervjuer vil kanskje få mer svar en hva en innesluttethet og rolig intervjuer vil få, det er vanskelig og kanskje helt umulig for en forsker å være helt nøytral. Man kan dele forskningens troverdighet inn i to kategorier, intern og ekstern relabilitet. Ekstern relabilitet handler om at man kan overføre prosjektet til

en annen situasjon og oppnå de samme resultatene, men dette er vanskelig å oppnå i kvalitative studier. Intern relabilitet handler om at forskeren skal være så gjennomiktig og åpen om sin metode og utførelse som mulig, derfor må forskeren dele alt av fremgangsmåter ved innsamling av data og spesifikk i rapporteringen av denne dataen. Man må også skille mellom primærdata og data som er forskerens tolkninger for å kunne ha grunnlag for å oppnå god relabilitet. Forskeren må også reflektere rundt hvordan hen har fått dataen, er det gjennom rene utsagn eller hvordan har informantens forhold til forskeren påvirket hvilke data som har kommet frem? (Thagaard, 2009)

I min studie vil relabiliteten svekkes av at jeg har en kvalitativ studie med et semistrukturert intervju som redskap for datainnsamling. Denne måten å samle inn data på gjør at det ikke er like lett å etterprøve resultatene for en annen forsker da mine spørsmål under intervjuene endret seg fra hvert intervju. Det er også en stor grad av tolkning og generalisering i min data som svekker relabiliteten i studiet. Det som kan argumenteres for at denne studien har en høy grad av relabilitet er at alle informantene, både ledere og ansatte fikk nesten den samme intervjuguiden og intervjuet ble med alle informantene gjort over telefon. Dette gjør at alle informantene hadde samme forutsetninger for å svare og dette gjør det enklere å etterprøve for andre forskere. Jeg prøvde også å opptre så nøytralt som mulig og bare stille oppfølgingsspørsmål som var relevante, jeg passet på å ikke stille ledende spørsmål eller fiske etter svar for å få et så nøytralt datagrunnlag som mulig.

3.6.2. Validitet

Validitet handler om at det man forsker på skal henge sammen med virkeligheten. Dette betyr at resultatene man kommer frem til faktisk presenterer det som er tilfellet generelt og ikke at det kun er en tilfeldig sammenheng. Hvordan kan man med dette som bakgrunn styrke studiets validitet? Man kan fokusere på gjennomsiktighet som i relabilitet også gjøre det her, men det er også viktig å ikke bare være gjennomiktig, men også utfordre sine egne og andres tolkninger. Denne kritiske tilnærmingen vil det gjøre det lettere å finne ut om man faktisk måler det man tro man måler. En annen måte å øke validiteten er å fokusere på avvikende tilfeller, her ser man på tilfeller som enten ikke gjelder under de rådende tolkningene eller er lite fremtredende. Her kan man da se hvilke betingelser som gjelder og under hvilke betingelser den ikke gjelder (Thagaard 2009).

Et annet aspekt av validitet som er viktig å huske er at forskerens posisjon i forhold til intervjuobjektet har en innvirkning på hvilke data som kommer frem, hvis intervjuobjektet ikke stoler på intervjueren, ikke har respekt eller ikke har lyst til å dele alt vil ikke alt komme frem og man vil få mangelfull data. Det kan også være en fordel hvis forskeren har en tilknytning til miljøet som skal forskes på. Det er fordi forskeren da vil enklere kunne plukke opp små nyanser og har egne erfaringer å basere seg på (Thagaard 2009).

I mitt tilfelle er det viktig at det jeg finner stemmer overens med virkelighet, jeg har prøvd å legge opp til intervju spørsmål som griper tak i min problemstilling og prøvd å operasjonalisere problemstillingen for å lettere kunne måle det jeg faktisk er ute etter. Jeg har prøvd å gå inn som en så nøytral part som mulig og det er mulig telefonintervjuer gjør mine informanter mindre farget av mitt nærvær enn hva som hadde vært tilfelle hvis jeg hadde møtt de ansikt til ansikt. Som jeg kommer til å presentere videre i avhandlingen er flere av resultatene jeg kommer frem til ikke ensbetydende med ledelsesformen, det behøves mer forskning for å bedre validiteten til denne oppgaven fordi det er vanskelig for meg å konkludere med årsakssammenhenger på noe av dataen jeg har samlet inn. Andre steder er det en klar korrelasjon mellom ledelsesform og variabelen.

3.6.3. Overførbarhet

Overførbarhet handler om at forskningen kan brukes i en større sammenheng og faktisk kan brukes videre. Dette gjøres gjennom at den er aktuell og dataen som er samlet inn kan generaliseres til en større populasjon. Dette er viktig fordi at når man skal gjøre forskning skal dette brukes til å se på en helhet. Fortolkning på et område som ikke kan generaliseres og kun gjelder for de individene eller hendelsene som er undersøkt har liten eller ingen verdi i seg selv. Resultatene kan tas ut av denne konteksten og settes inn i en annen og fortsatt stemme. Sentralt i overførbarhet er også at resultatene kan være med å male et større bilde sammen med andre resultater. Overførbarhet må argumenteres for av forskeren ved at forskeren legger frem hvorfor hen mener at disse resultatene ikke bare gjelder denne studien, men også kan overføres til andre situasjoner så lenge rammene er de samme. Denne forutantagelsen om at det er overførbart kan kun bekreftes ved å benytte seg av samme metode og fremgangsmåte i en annen situasjon og se om resultatene blir like. Gjenkjennelse av det som studeres kan føre til overførbarhet, med dette menes at man ved å ha aspekter i forskningen som folk kan relatere seg til, enten generelt eller gjennom dypere analyser kan dette gjøre at personer kan

trekke den aktuelle studien over i andre lignende studier hvor det er noe av det samme mønsteret og dermed er det overførbart. (Thagaard, 2009)

I min studie har jeg forøkt å finne en problemstilling som er generaliserbar og strukturert intervjuet og operasjonalisert problemstillingen på en slik måte at resultatene kan tas ut av denne sammenhengen og brukes andre steder. Jeg skulle ønske utvalget var større for å kunne se etter utligger og andre abnormarliteter for å få et enda klarere svar på om studiet er generaliserbart. Jeg vil generelt si at denne avhandlingen delvis kan generaliseres da den trekker frem poenger og redskaper som både støttes av teori, tidligere forskning og innsamlede data. Det er viktig for meg å poengtere at dette er en studie gjort av noen få avdelinger i NAV og det betyr ikke at man kan generalisere disse funnene til resten av NAV. Det ville vært spennende å ta denne metoden og brukt den på flere avdelinger for å se om det faktisk kan generaliseres til hele NAV.

4. Funn

Jeg vil i dette kapittelet presentere funnene jeg har kommet frem til i min forskning. Jeg vil presentere de ansatte først og deretter vil jeg gå over til lederne. Jeg vil gå igjennom de generelle spørsmålene jeg stilte om fjernledelse først, deretter vil jeg gjennomgå de spørsmålene som omhandler mine tre avhengige variabler tillit, effektivitet og arbeidsmiljø.

Jeg har valgt å benevne mine informanter etter om de er medarbeidere eller leder og nummerere de ut fra dette. Jeg vil også for enkelthetskyld kalle informantene innenfor de to gruppene informantgruppe L når jeg snakker om ledere og informantgruppe M når jeg snakker om medarbeiderne. For eksempel vil informant nummer 3 av de ansatte bli kalt M3 og leder nummer 1 vil bli kalt L1.

4.1. Medarbeidernes opplevelse av fjernledelse

Felles for alle ansatte er at de ser på fjernledelse som et begrep som brukes når lederen og den ansatte ikke sitter på samme sted. En av informantene trakk frem omstillingen i NAV som kan spores tilbake til 2001, som et eksempel på en periode tidligere hvor lederne i NAV måtte utøve fjernledelse

Gjennomgående blant de ansatte er at de har fått muligheten til å få kjørt hjem utstyr og hjelpemidler slik som pc-skjermer, stoler og tastatur. Men ikke alle de ansatte har benyttet seg av dette tilbudet da de mener de får gjort jobben sin på en tilfredsstillende måte, kun ved bruk av bærbar laptop og telefon.

Flere av de ansatte synes det har vært en grei overgang, flere peker på at de hadde opplæring i de digitale hjelpemidlene rett før de ble sendt på hjemmekontor første gangen og at dette var flaks fordi hvis ikke hadde overgangen vært mye hardere. Alle ansatte følte at de hadde jobber som innebar arbeidsoppgaver som gjorde de veldig selvstendige og dette gjorde overgangen fra å være på kontoret til å sitte hjemme ikke så stor, de endret ikke måten de løste arbeidsoppgavene på.

Alle ansatte hadde en hybridløsning hvor de benyttet både hjemmekontor og arbeid på arbeidsplassen eller de har hatt det tidligere når restriksjonene rundt Covid-19 ikke var så strenge. En løsningene gikk ut på at de var på kontoret fra torsdag til onsdag uken etter og så

jobbet de hjemmefra en uke etter det og slik gikk det på rundgang. En annen løsning var at de at de selv kunne komme når de ønsket og hadde en oversikt over når ledere og andre medarbeidere var på kontoret. Dette var en løsning som de ansatte synes var veldig god, for her fikk man både arbeidsroen når man satt hjemme, men man fikk også sosialere seg med medarbeiderne og lederen. En av informantene pekte på en viktig effekt av denne løsningen, og det var at når man først var på arbeidsplass gikk mye mer tid bort til sosialisering og dette var mye mer i fokus enn hva det var tidligere når man ser sine medarbeidere og leder hele tiden. Dette kunne da ta vekk noe av fokuset fra arbeidsoppgavene når man først var på arbeidsplassen.

4.1.1. Bruk av hjemmekontor før pandemien

Flere av de ansatte sier at NAV ikke hadde kultur for hjemmekontor, det var noen som ikke nevnte dette i det hele tatt og det var noen av de ansatte som nevnte at det var en lite praktisert arbeidsform. Før pandemien var hjemmekontor noe som ble benyttet hvis man hadde for eksempel en legetime sent på dagen og det var mer effektivt å dra hjem for å avslutte arbeidsdagen der. Flere av informantene pekte også på at det ikke er lenge siden NAV fikk utstyret og kunnskapen til å kunne arbeide andre steder enn på kontoret. De hadde fått innføring i Teams rett før de ble sendt på hjemmekontor.

4.1.2. Er graden av bruk av hjemmekontor lik for alle ansatte?

Alle informantene sier at det ikke er likt hvordan bruken av hjemmekontor praktiseres. Avdelingen har forskjellige arbeidsoppgaver og har derfor forskjellige behov for samlokalisering, publikumsmottaket trenger ansatte for å holde åpent for eksempel. Ellers peker informantene på at det er stor grad av individuell tilrettelegging når det kommer til bruken av hjemmekontor. Noen ansatte har kun hjemmekontor fordi de har oppgaver som gjør de mest effektive der eller har underliggende sykdommer som gjør at de ikke burde sosialisere seg så mye med andre personer under pandemien. Noen ansatte sitter kun på kontoret, dette er på grunn av at deres arbeidsoppgaver krever det og noen er kun på kontoret for de trenger tiden til å sosialisere seg, de bor kanskje alene og mangler sosial kontakt utenfor arbeidsplassen.

4.1.3. Arbeid på kontoret eller hjemmekontor

På spørsmål om de vil kun ha hjemmekontor, ingen bruk av hjemmekontor eller en blanding av disse to, svarer 4 av 5 at de ønsker en blanding. Informant M2 sa derimot at hen ønsket kun hjemmekontor fordi hen hadde arbeidsoppgaver som passet seg bra på hjemmekontor og trengte ikke å sitte nær lederne. Årsaken til at M2 kun ville ha hjemmekontor var at hen synes arbeidsroen var bedre på hjemmekontoret og at hen fikk utført oppgavene på en bedre måte. De fire andre informantene er samstemte om at de ønsket en blanding av hjemmekontor og å sitte på kontoret. Felles for alle disse var at de ønsket å sitte på kontoret noen dager i uken, men at de ønsket fleksibilitet til å jobbe hjemmefra når de ønsket det. To av informantene sier at de har cellekontor og at dette gjør at overgangen til hjemmekontor ikke har vært så stor fordi de allerede er vant til å jobbe selvstendig, de har også arbeidsoppgaver som gjør at de like godt kan jobbe hjemmefra som på kontoret med enkelte oppgaver.

4.2. Ansattes opplevelse av tillit

Flere av informantene peker på at fjernledelse i seg selv kanskje ikke trenger å ha en innvirkning på tilliten, men hvordan lederen løser fjernledelse kan være avgjørende. 4 av informanter peker på en uendret tillit til ledelse, mens en av informantene føler tilliten har sunket litt. En av informantene som mente det var en uendret grad av tillit trakk også frem at hen ikke hadde tillit til ledelsen når det kom til digitaliseringen. Alle de ansatte hadde en stor grad av tillit til sine leder og følte lederne hadde stor grad av tillit til de før de begynte med fjernledelse, denne tilliten tok de med seg inn når de startet med fjernledelse.

Flere av informantene trekker også frem at det er noen ledertyper som kan ha problemer med å ha tillit til sine ansatte når de ikke er samlokalisert, de blir beskrevet som ledere av den gamle skolen hvor kontroll og tett oppfølging står sentralt, men dette gjelder ikke de lederne de har nå.

4.2.1. Hva er viktig for å opprette og opprettholde tilliten

Felles for informantene var at for å opprette og opprettholde tillitten mellom leder og ansatt var det viktig med kommunikasjon. Flere av informantene pekte også på at man trengte faste kontaktpunkter når man drev med fjernledelse, slik som formelle og også uformelle møter. Noen informanter pekte også på at dette ansvaret var både lederen, men også de ansattes. En annen viktig tanke som kom frem i et av intervjuene var at for å opprette og opprettholde tilliten var det viktig å ha denne tilliten fra før av, hvis man gikk rett inn i en organisasjon som drev med fjernledelse ville det vært utfordrende å bygge og opprettholde tillit.

4.2.2. Tar lederen seg tid til deg som enkeltperson

Alle informantene peker på at lederen ikke har tid eller mulighet til å til å bruke like mye tid på hver enkelt ansatt etter organisasjonen begynte med fjernledelse. Kommunikasjonen som opprettholdes er den formelle kontakten og det er utfordrende å beholde den uformelle kontakten. Noen av informantene føler de ikke trenger denne kontakten, men de har bekymringer på vegne av de nye i organisasjonen, fordi de ikke har bygd opp det samme forholdet til lederen og derfor kan lide litt når de ikke er samlokalisert med lederen. Selv om mine informanter føler at lederen ikke tar seg nok tid til hver enkelt ansatt, sier flere av de at lederen er godt tilgjengelig for kontakt. Det er allikevel ikke like naturlig å ta kontakt når man ikke er samlokalisert, terskel for kontakt er høyere. Hvis man først tar kontakt med lederen sin eller lederen tar kontakt med de ansatte, er det fordi det er faktiske oppgaver som skal løses eller spørsmål som må besvares.

4.2.3. Forskjell i oppfølging når man blir fjernledet

Det er kun en av informantene som mener det ikke er noen forskjell i oppfølgingen fra leder når man sitter på hjemmekontor. De fire andre mener i varierende grad at oppfølgingen fra leder har blitt dårligere når man sitter på hjemmekontor. M2 føler at oppfølgingen fra lederen når man er på hjemmekontor er ikke-eksisterende, men de andre som merker en forskjell mener det er henholdsvis mindre og mye mindre oppfølging fra lederen. Informant M5 mener at lederne er ukomfortable med å fjernlede og vil ikke trenge seg på de ansatte og heller

distanserer seg litt fra sine ansatte. M2 og M1 legger stor vekt på at de de uformelle samtalenes og oppfølgingen blir borte når man ikke sitter samlokalisert.

4.2.4. Gjør lederen noen klare grep for å øke tilliten når man ikke er samlokalisert?

Det er forskjell på informantens oppfattelse om hvorvidt lederen tar grep for å øke tilliten når den enkelte medarbeider er på hjemmekontor. M2 mener at lederen har ikke tatt noen grep for å øke tilliten, det tillitsskapende virkemidlene som lederen brukte før de begynte med hjemmekontor har blitt helt borte etter man ikke var samlokalisert lenger, slik som felles kontormøter. To av informantene peker på sosiale møter med uformell prat som tillitsskapende tiltak lederen har satt i gang, her er det kaffemøter og Kahoot som står sentralt. De to samme informantene er også veldig positiv til den klare informasjonen de har fått fra lederen sin, denne informasjonsflyten føler de har vært tillitsbyggende. 3 av informantene peker på de formelle møtene som tillitsskapende. 2 av de føler disse møtene foregår ofte og er med på å bygge tillit, mens den tredje informantene savner disse møtene og føler denne mangelen skader tilliten.

4.3. Ansattes opplevelse av Arbeidsmiljøet

4.3.1. Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av fjernledelse

Flere av informantene mener at det fysiske arbeidsmiljøet er ganske likt fordi de fikk muligheten til å få kjørt hjem utstyr som trengtes på hjemmekontoret slik som skjermer, stoler og liknende for å kunne ha så gode forhold som mulig. En viktig tanke som en av informantene kom med var at vernet som de ansatte hadde i organisasjonen ble svakere. Med dette mente hen at kontrollorganer som skal sikre at de ansatte hadde et godt arbeidsmiljø slik som for eksempel verneombudet, ikke hadde like gode muligheter til å kontrollere og passe på at de ansatte hadde det bra. Alle informantene er enige om at arbeidsmiljøet påvirkes av å være på hjemmekontor. Bare en av informantene mente arbeidsmiljøet hadde bedret seg etter hen begynte med hjemmekontor, men hen mente også at hjemmekontor kunne slå negativt ut

på arbeidsmiljøet for noen. Innspillene til de fire andre informantene inneholdt betraktninger om at sosiale grupper som allerede var etablert ble sterke og det var dermed vanskeligere å bryte igjennom disse og dermed var det veldig vanskelig å være ny. En av informantene hadde en betraktning om at fellesskapsfølelsen forsvinner når alle sitter fra hverandre, en annen av informantene mente at det var vanskeligere for lederen, men for de ansatte å plukke opp og inkludere alle individene, noen ble borte på hjemmekontor. M1 mente at den uformelle feedbacken ble borte og man satt bare igjen med de formelle tilbakemeldingene, noe som ikke er med på å skape et godt arbeidsmiljø, «Limet som holder oss sammen blir svekket» (M5).

4.3.2. Hvilke tiltak kan ledere og ansatte gjøre før å bedre arbeidsmiljøet

Alle informantene ønsket seg uformelle plattformer som de kunne sosialere seg på. Av tiltak som allerede var innført var Kahoot og digitale kaffemøter blant de mest populære tiltakene. To av informantene følte at ledelsen ikke gjorde en stor innsats for å skape bedre arbeidsmiljø, mens de tre andre følte ledelsen var gode på dette. Informant M1 mente til og med at her var det de ansatte som måtte jobbe med seg selv for å skape et bedre arbeidsmiljø. Flere av informantene sa at ledelsen har sterkt oppfordret de ansatte til å ta seg pauser og bevege seg da de så at grensene for jobb og fritid ble visket ut på hjemmekontoret. De naturlige pausene og tiden man brukte på sosial omgang på kontoret ble istedet bukt foran skjermen med arbeidsoppgaver. Dette så lederne på som en utfordring og oppfordret de ansatte til å ta mer pauser.

4.3.3. Har arbeidsmiljøet endret seg?

Det er forskjell i oppfatningen av om arbeidsmiljøet har endret seg. Kun en av informantene mener at arbeidsmiljøet ikke har endret seg. De andre føler en endring i arbeidsmiljøet, noen i en positiv retning og noen i en negativ retning. Tre av informantene mener at arbeidsmiljøet har endret seg i en negativ retning. M4 og M1 mener arbeidsmiljøet har endret seg i en svak negativ retning, mens M2 mener at arbeidsmiljøet har endret seg i en klar negativ retning. Det er en klar konsensus blant disse fire at det er kontakten og kommunikasjonen mellom individene i organisasjonen Den som skiller seg klart ut fra de andre her er informant M3 som mener at arbeidsmiljøet har endret seg i en svak positiv retning.

M3 begrunner denne positive endringen i arbeidsmiljøet ved at man blir ekstra glad for å se andre personer når man først har mulighet til dette. For at denne positive innvirkningen på arbeidsmiljøet skal skje er man nødt til å ha en hybridløsning mellom å jobbe hjemmefra og fra kontoret. M1 begrunner den negative utviklingen i arbeidsmiljøet ved at hen mener at man må være til stede fysisk for å bygge og opprettholde et arbeidsmiljø. M4 legger til grunn at det har vært stor grad av tilrettelegging og endring i utfordringene som har spilt både negativt og positivt ut på arbeidsmiljøet. M5 som mente at arbeidsmiljøet ikke har endret seg sier det med et lite sidenotat: denne ordningen begynner å tære på tålmodigheten og derfor også arbeidsmiljøet «bra det ikke skal vare lenge» (M5). M2 mente at arbeidsmiljøet hadde endret seg i en klar negativ retning og begrunner dette med at den sosiale kontakten på jobben er den eneste sosiale kontakten noen individer har og at det er lettere å bli irritert på andre medarbeidere når man ikke sitter samlokalisert. M2 legger også til at noen ikke føler seg komfortable på fysiske møter og at derfor kan man si at disse vil få et bedre arbeidsmiljø på hjemmekontor når de bruker digitale hjelpemidler. M3 nevner at det å ha møter over Teams svekker arbeidsmiljøet fordi man her ikke får snakket om de uformelle tingene, det er mer rett på sak.

4.3.4. Tar lederen noen grep for å bedre arbeidsmiljøet?

Alle mine informanter uten om M2 mener at lederen tar klare grep for å bedre arbeidsmiljøet. M2 savner jevnlig møter, både formelle og uformelle. Hen savner også å ha en åpen diskusjon om arbeidsmiljøet med andre medarbeidere og med lederen, hen mente det er alt for lite fokus på dette. De fire andre er samstemt om at lederen gjør en god jobb, de nevner blant annet Kahoot og kaffemøter som de føler bedrer arbeidsmiljøet. M1 nevner at det ikke er kun lederne som har ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø, de ansatte må også bidra. M5 føler lederen gjør en god jobb, men at lederen kan være flinkere med den individuelle oppfølgingen, men dette må ikke gå på bekostning av den individuelle frihet de ansatte har. M4 føler det har vært et stort fokus på arbeidsmiljøet etter de begynte med hjemmekontor, her bidro lederne med god og klar kommunikasjon.

4.4. Ansattes oppfatning av effektiviteten

M1 mener at effektiviteten i organisasjonen ikke har blitt lavere, hen begrunner dette med god bruk av de digitale hjelpemidlene og at møtene som blir gjennomført er mer effektive på grunn av at man snakker kun om faglige ting ikke uformelle ting. M2 føler at det er veldig delt i organisasjonen, noen klarer seg bra og får god effektivitet når man fjernledes og noen klarer det ikke og får dermed svekket effektivitet. M3 mener det er ingen eller en marginal endring i positiv retning på grunn av at medarbeiderne får bedre arbeidsro. M4 mener effektiviteten ikke har gått ned, men hen mente at dette var vanskelig å anslå. M5 føler at hvor god effektiviteten er oppgaveavhengig, de med oppgaver som løses godt på hjemmekontor vil få god effektivitet, men de som har arbeidsoppgaver som krever samhandling vil kanskje oppleve en svakere arbeidseffektivitet.

4.4.1. Føler du effektiviteten synker eller øker i eget arbeid på hjemmekontor

Alle informantene uten om M5 mener at effektiviteten i eget arbeid har økt etter de begynte med hjemmekontor. M5 mener effektiviteten minsker, men at dette kommer an på arbeidsoppgavene, M5 har mange arbeidsoppgaver som krever samhandling og er derfor mindre effektiv på hjemmekontor enn på kontoret. M4 mener effektivitet ikke hadde vært like god hvis det kun hadde vært hjemmekontor, en blanding av både hjemmekontor og arbeid på kontoret øker effektiviteten. M1 kommer med en god betraktning ved at effektiviteten synker når man er på kontoret hvis man har en hybridløsning fordi da går mye mer av tiden til sosialiseringen med andre medarbeidere.

4.4.2. Hvorfor endres effektiviteten når man er på hjemmekontor?

På spørsmål om hvorfor det er endringer i effektiviteten når man fjernledes og sitter på hjemmekontor svarer alle informantene at man får bedre arbeidsro når man sitter på hjemmekontor, man blir ikke forstyrret av leder eller medarbeidere hele tiden. Terskelen for å ta kontakt med noen er høyere og man dobbeltsjekker ofte først før man hører med andre. M1 følte en større effektivitet i arbeidsdagen fordi hen kom seg opp og begynte på

arbeidsoppgavene tidligere på morgenen enn hva hen klarte når hen satt på kontoret og fikk dermed gjort mer i løpet av dagen. M2 la vekt på at det fysiske arbeidsmiljøet var mye bedre hjemme, her var lysforholdene og luftforholdene mye bedre og man kunne tilpasse det til sine egne preferanser. M2 satt også pris på at det var mindre drama og mer fokus på arbeidsoppgavene. M3 mente at mange ansatte følte at ledelsen overvåket de i starten og var redd for at ledelsen ikke trodde man jobbet like hardt når man ikke var samlokalisert og derfor kompenserte med å jobbe mye mer enn tidligere. M4 mente det var en mye høyere effektivitet ved kommunikasjon over telefon og Teams, da pratet man kun om relevante og faglige ting, de uformelle samtale ble borte. Kvalitet på de samme møtene ble i følge M4 derimot dårligere, fordi de uformelle delene ble borte og dette var et viktig aspekt i arbeidet.

4.4.3. Hva er viktig for å skape god effektivitet?

Alle mine informanter nevner struktur eller planlegging som et viktig grep for å skape god effektivitet i arbeidsdagen. Man burde skrive opp gjøremål for dagen, lage en plan og planlegge møter. 3 av informantene mente at å ta klare pauser var viktig for å øke effektiviteten. M2 nevnte også at god mental helse var viktig for å kunne prestere godt med de arbeidsoppgavene man har.

4.4.4. Tar lederen noen klare grep for å øke effektiviteten?

Alle utenom en av informantene nevnte at lederen har gitt de tilgang på samme utstyr på hjemmekontoret som de har på kontoret. M1 sier også at ledelsen har vært gode på å tilrettelegge for de som ikke vil eller kan være på hjemmekontor. M2 sier at lederen ofte kommer med påminnelse om måltall som avdelingen må nå, dette øker kanskje effektiviteten, men i følge M2 føles dette som mistillit fra lederne. M4 sier at lederen er tilgjengelig og at dette øker effektiviteten og at lederen også er klar på å oppfordre til pauser. M4 opplever også lite kontroll fra ledelsen, noe som hen antar øker egen effektivitet. M5 sier at lederen er veldig god på teknologi og utfordrer sine ansatte på dette, noe hen føler gjør de mer effektive. M5 sier det er viktig at lederen ser den enkelte, gir god oppfølging og gir klare og konkrete tilbakemeldinger når noe er gjort bra eller noe må endres.

4.5. Lederes oppfattelse av fjernledelse

4.5.1. Bruk av hjemmekontor før og under pandemien

Det er bare L1 og L2 som sier noe om tilstandene før Covid-19, de sa at det har vært lite eller ingen fjernledelse. Man hadde muligheten, men det var ikke kultur for det og L2 var også usikker på om muligheten var noe de ansatte var klar over. Uansett om de var klar over det eller ikke, så var det få som brukte denne muligheten. L1 sa at hjemmekontor ble brukt i samme setting som avspasering, det er ikke en innarbeidet form for vanlig arbeid. Under pandemien har L1 kun hatt hjemmekontor med sine ansatte. Unntaket er de som det må tilrettelegges for og som av ulike grunner må være på kontoret. L2 sier at de hadde en rulleringsordning hvor man hadde litt hjemmekontor og litt arbeid på kontoret. L3 sier at med sine ansatte er det veldig forskjellig, noen ansatte har bare hjemmekontor, noen bare arbeid på kontoret og noen har en blanding hvor de rullerer om de er hjemme eller på kontoret. L3 sier videre at denne fordelingen er gjort på grunnlag av individuelle tilrettelegginger på grunnlag av arbeidsoppgaver, sosiale og smittemessige forhold. L3 legger trykk på at det viktigste er at man finner en ordning som de ansatte trives i.

4.5.2. Er graden av bruk av hjemmekontor lik for alle ansatte?

Bruken av hjemmekontor blant de ansatte er som nevnt tidligere litt forskjellig fra de ulike avdelingene og mellom de enkelte individene. Dette er på grunn av individuelle tilrettelegginger. Hvilke arbeidsoppgaver er avgjørende for hvordan dette fordeles, noen avdelinger har mer interaksjoner med publikum og må derfor ha en rulleringsordning som sørger for at noen er på jobb for å bistå disse.

4.5.3. Ville du at dine ansatte kun skal ha hjemmekontorer, kun arbeid på kontoret eller en blanding?

L1 og L3 er enige om at de ønsker en blanding av hjemmekontor og arbeid på kontoret. L3 legger stor vekt på at dette må planlegges for å skape forutsigbarhet og at det må settes av dager for å være på kontoret, men at det skal være en stor grad av frihet for de ansatte når de

skal bestemme hvordan de vil jobbe. L1 sier at de ansatte skal få lov til å jobbe hjemmefra når de har mye konsentrasjonsoppgaver som løses godt hjemmefra. Denne løsningens skal være tillitsbasert. L1 legger også vekt på at det er viktig at de ansatte er på kontoret fordi det er bra for arbeidsmiljø og det vil være verdiskapning i workshoper og utviklingsprosesser på tjenester som fungerer bedre på kontoret. L2 vil ha en base på kontoret, men med en mulighet for å jobbe hjemmefra 1-2 dager i uken, men absolutt ikke noe mer enn det.

4.6. Ledernes opplevelse av tillitt

4.6.1. Endring i tilliten ovenfor sine ansatte

Både L1 og L2 mener at tilliten mellom seg selv og de ansatte ikke har endret seg. L1 begrunner dette med at det har vært et større fokus rundt det og at lederen har gjort noen grep slik som tettere dialog og faste treff. L2 sier at lederne har mulighet til å måle de ansatte og derfor er det ingen grunn til å ha mistillit til de ansatte. L2 sier også at hen har hatt litt tvil om noen ansatte og dette kan være skadelig for tilliten mellom dem, men sier også at dette er uavhengig om man er samlokalisert eller ikke, det er de samme man hen tviler på hjemme, som på kontoret. L3 sier derimot at hen føler at når de begynte med fjernledelse var tilliten allerede veldig høy og det at de ansatte fikk jobbe mer selvstendig faktisk har ført til at tilliten har utviklet seg i en positiv retning. Et eksempel på endring i tillit vil være hvis en leder har mistanke om at en av sine ansatte ikke utfører arbeidet sitt godt nok. Lederen føler da at hen må overvåke den ansatte og tilliten mellom de to blir svakere.

4.6.2. Hva er viktig for å opprette og opprettholde tilliten

Både L1 og L2 legger stor vekt på at det er viktig å lage treffpunkter for de ansatte og lederne, dette kan være formelle eller uformelle treffpunkter. L2 mener det også er viktig at man aktivt flytter kommunikasjonen over fra e-post til felles møter, Teams, telefonsamtaler og andre medier hvor man kan ha en dialog. L2 prøver også ha en så tett individuell oppfølging som mulig når man ikke er samlokalisert, hen bruker oppfølgingssamtaler for å sjekke hvordan de ansatte har det. L1 har en tillitsbasert ledelsesstil og mener det er viktig å gi frihet til de

ansatte for å skape tillit. L3 sier at det er viktig å skape en lagfølelse blant de ansatte og at dette er vanskeligere å oppnå når man ikke sitter samlokalisert. L3 har tydelige forventinger og tilgjengelighet fra lederen som sentrale virkemidler for å opprette og opprettholde god tillit.

4.6.3. Tar du tid til dine ansatte som enkeltpersoner

Alle lederne er enige om at det å ikke være samlokalisert gjør at man ikke klarer å ta seg tid til de ansatte som enkeltpersoner, de mener at man mister den uformelle kontakten i gangene og «kaffepraten». L1 sier at det store savnet når man ikke er samlokalisert er de faglige innspillene som kommer fra ansatte gjennom uformelle samtaler, disse samtalene er borte nå og derfor er de faglige innspillene også blitt færre. L1 sier også at det er de nye og de som ikke er like mye inne i de sosiale kretsene som lederen sliter mest med å følge opp, de som har jobbet der lenge ringer selv til lederen hvis det er noe, men det gjør ikke de nye i like stor grad. L2 sier at hen setter veldig stor pris på den rulleringsordningen de har hvor det går på rundgang hvem som er på arbeidsplassen, dette gjør at lederen får sett de ansatte litt og dermed får fulgt de opp på en bedre måte. L2 sier også at det er noen ansatte hen har oppfordret til å være mer på kontoret fordi disse har et større behov for oppfølging enn hva andre har.

4.6.4. Forskjell i oppfølging når man fjernleder

Alle lederne opplever at det er vanskeligere å lede og følge opp sine ansatte nå man ikke er samlokalisert. For L1 er det ekstra vanlig å følge opp de nyansatte, de har ikke den sosiale relasjonen med lederen som andre ansatte har. L1 mener denne relasjonen er viktig å ha på plass før man begynner med fjernledelse, eller så vil det oppstå utfordringer. L2 og L3 er enige om at det kreves mer planlegging fra lederen for å følge opp de ansatte, man kan ikke bare stikke innom kontoret eller møte de i gangen, alle møter må avtales og oppsøkes. L2 sier også at hen er ekstra påpasselig med oppfølging av enkelte ansatte som har behov for det.

4.6.5. Gjør du noen klare grep før å øke tilliten når man ikke er samlokalisert?

L2 og L3 sier at for å øke tilliten når man ikke er samlokalisert er det viktig å opprettholde de uformelle samtalene og lederen må dermed legge til rette for dette. Disse lederne har med sine ansatte hatt quiz og kaffemøter. L2 sier det er viktig med individuell oppfølging og L3 legger vekt på å bygge relasjoner. For L1 er fravær av kontrollregime, vise tillit og frihet til sine ansatte det som øker tilliten. Det er i følge L1 viktig å kommunisere klart til sine ansatte at man har tillit til dem.

4.7. Ledernes opplevelse av Arbeidsmiljøet

4.7.1. Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av fjernledelse

L1 mener at de nyansatte sliter med å få et godt arbeidsmiljø når man blir fjernledet. L1 sier også at den sosiale tilhørigheten ikke er like stor når man ikke er samlokalisert og at det blir vanskelig «å bygge et lag». L2 mener at arbeidsmiljøet blir påvirket gjennom at den uformelle praten blir borte, man sitter igjen med kun de formelle samtalene, men at en rulleringsordning fjerner disse problemene ved at man da har tider man er på kontoret og får pratet uformelt. L2 sier også at dette er veldig individuelt, noen håndterer denne avstanden bedre enn andre og noen trenger ikke like mye sosial kontakt. L3 sier at det fysiske arbeidsmiljøet ble godt ivaretatt ved at utstyr ble kjørt ut veldig tidlig og mener derfor at det ikke er stor forskjell på det fysiske arbeidsmiljøet om man sitter hjemme eller på kontoret. L3 sier også at de var tidlig ute med sosiale samlinger etter de begynte med fjernledelse, men at arbeidsmiljøet påvirkes av at man ikke kan møtes fysisk.

4.7.2. Har arbeidsmiljøet endret seg?

Når det kommer til om arbeidsmiljøet har endret seg etter de begynte med hjemmekontor og fjernledelse har de tre lederne forskjellige oppfatninger. L1 mener at arbeidsmiljøet ikke har endret seg, hen presiserer at arbeidsmiljøet økte i starten, men fikk en dupp tilbake til normalen etter en stund da det slites over tid. L2 mener at arbeidsmiljøet har endret seg i en svak negativ retning, men at de har fått mer samhold på avdelingen. L2 sier også at det har

vært tøffest for de nyansatte å ikke se sine kollegaer. At det har vært rullering mener L2 er viktig for at arbeidsmiljøet ikke har blitt enda dårligere. L3 mener derimot at hen har opplevd en svak positiv utvikling av arbeidsmiljøet og begrunner dette med at det nå er mer glede for å se hverandre og at når man jobber digitalt blir samhandlingen med andre avdelinger mye enklere fordi man bruker de samme hjelpemidlene. Avstanden mellom de forskjellige avdelingene blir mindre når man bruker like teknologiske hjelpemidler.

4.7.3. Hvilke tiltak kan ledere og ansatte gjøre før å bedre arbeidsmiljøet

Både L1 og L2 mener at det er viktig å lage sosiale og faglige møter for de ansatte. L1 sier også at det er viktig at lederen ser alle de ansatte og får de ansatte til å føle at de er en del av et lag. L1 og L2 mener at det er viktig at initiativ ikke bare kommer fra ledelsen, men at dette er noe de ansatte også ønsker og jobber for. L2 sier at det er viktig at det finnes en åpenhet i organisasjonen som gjør at de ansatte og lederne kan snakke om utfordringene som dukker opp. Dette er L3 også enig i, men legger til at det fysiske arbeidsmiljøet må være på plass først og at lederne oppfordrer de ansatte til pauser og frisk luft for at de ikke skal bli alt for opptatt med arbeidet.

Alle lederne har innført tiltak for å bedre arbeidsmiljøet når deres ansatte er på hjemmekontor. Både L1 og L3 har hatt fokus på at det fysiske arbeidsmiljøet er i orden, de har ordnet pc-skjermer, stoler og lignende for de ansatte. Alle lederne har hatt fokus på å legge til rette for digitale treffplasser for de ansatte, noen eksempler på dette er Kahoot, kaffemøter og utviklingsmøter. L2 sier også at hen har vært påpasselig med å oppfordre til kontakt mellom de ansatte. L3 har hatt et fokus på tilrettelegging for den enkelte medarbeideren.

4.8. Ledernes oppfatning av effektiviteten

4.8.1. Føler du effektiviteten synker eller øker når man benytter seg av fjernledelse?

På spørsmål om effektiviteten synker eller øker ved bruk av hjemmekontor mener L1 at effektiviteten er cirka den samme, det er noe økning noen steder slik som mindre reising, men

det er også mindre effektivitet noen steder som for eksempel i tjenesteutviklingen. Derfor mener L1 at man ender opp på cirka den samme effektiviteten. L2 anslår lite eller ingen øking i effektivitet grunnet små endringer slik som mindre reising. L3 mener det er en liten positiv endring i effektivitet og begrunner det med mer struktur i kommunikasjonene og effektiv bruk av de digitale hjelpemidlene.

4.8.2. Hvorfor endres effektiviteten når man ikke er samlokalisert?

Både L1 og L3 sier at de føler at møter på skjerm er mer slitsomt enn vanlige møter og de mener dette kan ha en negativ innvirkning på effektiviteten. Både L2 og L3 sier det er stor forskjell i arbeidsro når de jobber hjemmefra og fra kontoret. De sier det er mye mindre forstyrrelser når man ikke er samlokalisert og at dette øker deres egen effektivitet betraktelig. M3 sier også at nesten alle samtaler med ansatte er nå avtalt på forhånd og at dette gir en mye bedre forutsigbarhet i hverdagen noe som gjør at man kan styre tiden sin bedre. L1 og L2 mener det også er viktig at lederen har en god oppfølging av sine ansatte når de ikke er samlokalisert, som leder må man da i mye større grad oppsøke sine ansatte aktivt.

4.8.3. Hva er viktig for å skape god effektivitet?

På spørsmål om hva lederne synes er viktig for å skape god effektivitet i hverdagen sier L1 og L2 at det er viktig å ha struktur i hverdagen. L2 sier også at det er viktig at både ledere og ansatte tar faste pauser og har de fysiske rammene slik som at utstyr er på plass. L3 nevner at det er viktig med kunnskap om de teknologiske hjelpemidlene som benyttes for å få best mulig utbytte.

Både L1 og L3 sier det er viktig med oppfølging av de ansatte og at det er et grep de bruker for å øke effektiviteten. L3 sier det er viktig med mestrings og utviklingssamtaler, dialog, klare forventinger og gjøre klart hvilket innblandingsnivå man har med den enkelte ansatte. L3 sier det også er viktig som leder å ikke bare stille spørsmål, men også alltid passe på å svare på de spørsmålene de ansatte har. For sin egen del strukturerer L2 dagen sin, og prioriterer arbeidsoppgaver for å øke effektiviteten. Med de ansatte tilrettelegger hen forumer

og oppfordrer de til selvledelse. For L1 er det viktig at hen gir de ansatte oppgaver som har en mening og at man hele tiden har en bevissthet rundt det man driver med i arbeidet.

5. Analyse

I dette kapittelet skal jeg analysere mine funn opp mot det teoretiske grunnlaget for min avhandling, forventningene mine til funn og tidligere forskning på temaet. Jeg vil undersøke om fjernledelse og nærledelse kan ha noe å si på tilliten, effektiviteten og arbeidsmiljøet i organisasjonen. Jeg vil under hver variabel presentere og analysere lederne og de ansattes oppfatninger.

5.1. Tillit

5.1.1. Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik skriver at det er lettere å bygge tillit når man er samlokalisert og at man i en digital organisasjon må jobbe aktivt for å bygge den sosiale relasjonen. Gode ledere i virtuelle organisasjoner benytter seg av ansikt til ansikt kommunikasjon for å bli kjent før de benytter seg av fjernledelse (Jacobsen og Thorsvik 2013). Awamleh skriver at for å skape vellykket fjernledelse må man være gode på å dele informasjon (Awamleh, 2012).

Flere av mine informanter følte at de hadde god tillit til sine ledere før de begynte med fjernarbeid og at det derfor ikke har noen stor innvirkning på tilliten. Dette stemmer overens med Det Jacobsen og Thorsvik mener. Ansatte vil ha en god tillit til sine ledere hvis de får opprettet denne tilliten før de begynner med fjernarbeid. God kommunikasjon og bruk av de teknologiske hjelpemidlene er noe Bergset Haugan også fant i sin studie (Bergset Haugan, 2019).

5.1.2. Formelle og uformelle samtaler

Ledere i virtuelle organisasjoner bygger tillit ved å ha et stort fokus på relasjonsbygging (Jacobsen og Thorsvik 2013). En måte å gjøre dette på er å lage formelle og uformelle plattformer som de ansatte kan kommunisere på. For å opprettholde god kommunikasjon trekker flere av informantene i gruppe M frem faste formelle og uformelle kontaktpunkter som sentrale. Disse kontaktpunktene gjør at det er lettere for ledelsen å kommunisere ut til sine

ansatte og det gjør også at valgene lederne tar er så gjennomsluktige som mulig, noe Brake setter som sentralt for hvordan man skal ha god tillit i en virtuell organisasjon (Brake, 2006). To av informantene følte disse møtene var tillitsskapende og en av informantene savnet disse møtene og mente at mangelen på disse var tillitsvekkende. L1 og L2 har tatt grep rundt dette og fokusert på formelle samtaler og tettere dialog med de ansatte. L3 spesifiserte ikke at hen hadde formelle og uformelle samlingspunkter, men sa istedet at hen hadde tydelige forventinger og god tilgjengelighet for de ansatte. Vi kan se her at det er en overenstemmelse mellom de ansatte, lederne og teorien som finnes, det er viktig med formelle og uformelle møtepunkter for å styrke tilliten i en organisasjon.

5.1.3. Tillit fra før av

Brake sier at i virtuelle team er det viktig å bygge opp relasjonen og tilliten så tidlig som mulig (Brake, 2006). Jeg mener dette kan overføres til fjernledelse ved at man bygger tilliten før man begynner med fjernledelse. Denne tillitten er veldig viktig for en organisasjon. I gruppe M var det flere av informantene som mente at de hadde stor tillit til lederne sine og at dette var på grunn av at de allerede hadde god tillit før de begynte med fjernledelse. I informantgruppe L er det L1 som sier at tilliten er såpass høy på grunn av at tilliten allerede var høy når de begynte med fjernledelse. De andre lederne sier ikke noe om dette, men L2 sier at tilliten ikke har endret seg og L3 sier at om noe, så har tilliten utviklet seg i en positiv retning, men ingen av disse oppgir tillit fra før av som årsaken til dette. Med dette datagrunnlaget vil jeg si at det er en mulig svak korrelasjon mellom det å ha tillit fra før av og tillit når man fjernleder eller fjernledes.

5.1.4. Flytte kommunikasjonen over fra e-post til andre medier

Brake skriver at hvis man ikke har mulighet til å møtes ansikt til ansikt, må man passe på å flytte kommunikasjonen over fra e-post til webkamera. Dette er for å føle at man er på samme sted, til samme tid (Brake, 2006). Daft og Lengel (1986) skriver også at ansikt til ansikt er det mest effektivt, deretter kommer de mer upersonlige og indirekte kommunikasjonsformene (Daft og Lengel, 1986). Dette er noe L2 mener det er veldig viktig og bruker i hverdagen for å øke tilliten til sine ansatte. Hen flytter samtalene over fra e-post til Teams eller telefonsamtaler for å bygge opp en tillitsbyggende dialog med sine ansatte. Det er ingen av de

ansatte som spesifikt nevner dette, men trekker frem møtepunkter, som viktige. Disse møtepunktene foregår hovedsakelig på Teams ifølge mine informanter.

5.1.5. Lagfølelse og felles mål

Pyöriä skriver at når de ansatte jobber sammen for et mål blir tilliten imellom dem bedre. Pyöriä skriver også at nærhet mellom de ansatte fører til en følelse av ansvar for arbeidsoppgavene og en lagfølelse i organisasjonen (Pyöriä, 2011), noe Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen og Thorsvik 2013) også understreker. Det er noe man da mister når man benytter seg av fjernledelse. Dette finner man igjen i mine funn ved at L3 setter fokus på dette, men mener at det er vanskelig å skape denne lagfølelsen når man ikke sitter samlokalisert. Studiene til Bergset Haugan fant også at det var sentralt for å lykkes med fjernledelse (Bergset Haugan, 2019)

5.2. Effektivitet

5.2.1. Synker eller øker effektiviteten når man fjernleder?

Forskning viser at det er en økning i den selvopplevde effektiviteten når man blir fjernledet eller fjernleder (Bélanger, 1999). Blant informantene på spørsmål om de føler effektiviteten i organisasjonen har økt er de veldig delt, men de bekrefter påstanden til Bélanger ved at alle i informantgruppe M uten om en av informantene føler selv at de har en økning i eget arbeid. Dette blir bekreftet av informantgruppe L som også er blandet i responsen på om effektiviteten i organisasjonen er økt. Om effektiviteten i sitt eget arbeid er informantgruppe L ikke like klare som informantgruppe M, dette kan muligens ha noe å gjøre med hvilke typer arbeidsoppgaver de to informantgruppene utfører. Bélanger skriver at omgivelsene er som skapt for konsentrasjonsoppgaver når man ikke er samlokalisert (Bélanger, 1999). Ledere har andre oppgaver enn bare konsentrasjonsoppgaver, de må også følge opp de ansatte. Greer og Payne skriver at de ansatte overproduserer når de jobber hjemmefra fordi de ønsker ikke at deres ledere skal tro de ikke jobber. De legger derfor heller inn mer tid i arbeidet (Greer og Payne, 2014).

En annen årsak til at effektiviteten øker når de ansatte jobber fra hjemmekontor er at de ser på det å jobbe hjemmefra som en belønning fra organisasjonen og de ønsker å vise at de klarer dette og jobber derfor hardere for å betale tilbake denne belønningen. Deretter ser organisasjonen at de responderer bra på belønningen og derfor vil organisasjonen fortsette å gi de ansatte hjemmekontor (Greer og Payne, 2014). Dette kan være en av årsakene til at opplevd effektivitet i informantgruppe M økte.

5.2.2. Bedre arbeidsro

I følge Yehuda Baruch og France Bélanger vil fjernarbeid føre til at ledere og ansatte kan få en økt grad av opplevd effektivitet ved at arbeidsroen når man ikke er samlokalisert er bedre (Baruch, 2000; Bélanger, 1999). Dette er noe som blir bekreftet av mine informanter. Det er bred enighet i både informantgruppe L og M at en økt grad av arbeidsro fører til at effektiviteten øker. Den eneste av informantene om ikke uttalte dette ordrett var L3 som nevnte at forstyrrelsene ble mindre ved at man nå avtalte tidspunkt for møter med de ansatte, de kom ikke inn på kontoret slik som før.

Ikke alle arbeidsoppgaver fungerer like godt når man ikke sitter samlokalisert med andre. . Bélanger skriver at omgivelsene er som skapt for konsentrasjonsarbeid når man ikke er samlokalisert (Bélanger, 1999). Dette ble bekreftet av M5 som mente at arbeidsoppgavene bestemte hvor effektivt man var på hjemmekontoret. Grunnen til at M5 kom med denne bemerkningen var at hen følte en nedgang i egen effektivitet fordi hen hadde arbeidsoppgaver som ikke var like effektive å utføre når man ikke var samlokalisert. Ingen av lederne nevner at effektiviteten er oppgaveavhengig, men jeg mener det er rimelig å anta at dette også gjelder for lederne. De lederne som har stor grad av oppfølging av ansatte vil ha en nedgang i effektivitet når man ikke er samlokalisert, slik som resultatene viser. Dette er fordi deres arbeidsoppgaver i stor grad består av bistand og oppfølging av ansatte og ikke i like stor grad konsentrasjonsoppgaver slik som de ansatte i en mye høyere grad bedriver.

5.2.3. Hvilke løsninger gir høyest effektivitet?

Hvilken løsning er så den mest effektive for fjernledelse, er det full fjernledelse, full nærledelse eller en hybrid av disse to? Forskingen til Baruch viser at det mest optimale for

effektiviteten er en løsning hvor man er 2/3 dager på hjemmekontor og 2/3 dager på kontoret (Baruch, 2000). Dette er mine informanter enige i. Alle i informantgruppe L mener en hybridløsning er best med innslag av begge deler, men de har forskjellige utforminger på hvordan de selv ville organisert dette. I informantgruppe M var alle informantene enige om at en hybridløsning var best og at de ønsket å sitte på kontoret, men med muligheten til å jobbe hjemmefra noen dager i uken. Den ene informanten som ikke ønsket denne hybridløsning ønsket heller rent hjemmekontor fordi arbeidsoppgavene hen har passet denne arbeidsformen best. Derfor vil jeg si utgangspunkt i teorien og egne funn at en hybridløsning med bruk av hjemmekontor noen dager i uken er den løsningen som gir best effektivitet.

5.2.4. Struktur og planlegging

Dahlstrom skriver at struktur, kontroll og daglige rutiner gir gode effekter og kan være med på å tone ned de negative effektene av økt autonomitet og avstand fra arbeidsplassen (Dahlstrom 2013). Alle mine informanter nevnte at planlegging eller struktur av hverdagen var et viktig grep for at de skulle få en så effektiv arbeidsdag som mulig. Dette er noe L1 og L2 mener er viktig for effektiviteten. Jeg vil derfor si at det er en stor enighet blant utvalget, både blant ledere også ansatte om at struktur eller planlegging i hverdagen er viktig for å oppnå god effektivitet.

5.2.5. Leder oppfordrer til pauser

Greer og Pane skriver at de ansatte overproduserer på hjemmekontor for å vise sin leder at de faktisk klarer å jobbe hjemmefra (Greer og Payne, 2104). Dette er noe L2 virker å være klar over for hen var klar på at det var viktig at både ansatte og ledere tok seg pauser for å ikke overarbeide seg. Tre av informantene nevnte også at pauser var viktig for å skape god effektivitet i arbeidet, så vi kan derfor si at dette er noe både ledere og ansatte ser på som et viktig grep for å øke effektiviteten, noe som også blir bekreftet av Greer og Payne. Dette kan også knyttes opp mot det Greer og Payne skriver om at forskjellen mellom jobb og fritid viskes vekk (Greer og Payne, 2014). Når man jobber hjemmefra, vil man ikke ha de naturlige avbrytelsene man får når man er samlokalisert på arbeidsplassen hvor man tar seg pauser til å hente seg en kaffe og slå av en prat med en kollega i gangen. Når man ikke er samlokalisert, kommer dette ikke naturlig og man må istedet for legge inn planlagte pauser.

5.2.6. God på teknologi

Førsund og Kittelsen skriver at man må være god på teknologien som brukes for å kunne få mest utbytte av fjernledelse og dermed også øke effektiviteten (Førsund og Kittelsen, 2001), dette blir også bekreftet av Greer og Payne som sier at man må utnytte teknologien så godt som mulig for å kunne arbeide så effektivt som mulig. Dette finner jeg igjen i mine resultater ved at M5 mener dette er viktig. M5 mente at lederens gode teknologikunnskaper var viktige for effektiviteten, samtidig som den høye graden av teknologisk kunnskap hos lederen smittet over på de ansatte. Dette skjedde ved at de ble også presset inn og utfordret på teknologien som øker effektiviteten når man ikke er samlokalisert. NAV er en organisasjon som ikke har bedrevet fjernledelse lenge og det virker som om de ikke hadde stor kjennskap til teknologien og hjelpemidlene som er viktig når man fjernleder før Covid-19. Man kan derfor si at dette har vært en brå overgang for mange, men som denne informanten sier, lederens teknologiske kunnskaper hjelper også de ansatte til å bli komfortabel med ny teknologi og nye hjelpemidler. Dette er noe som også L3 nevner som en viktig faktor for at man skal bli så effektive som mulig. Dette blir også bekreftet av studiet til Bergset Haugan som viser at det er viktig at man benytter de teknologiske hjelpemidlene man har tilgjengelig (Bergset Haugan, 2019)

5.3. Arbeidsmiljø

5.3.1. Det fysiske arbeidsmiljøet

Fjernarbeidere kan oppleve misnøye hvis de har dårlige arbeidsforhold, problemer med utstyr eller begrensede muligheter til å kommunisere med andre (Bélanger, 1999). For å kunne produsere og ha det fint på jobb er det viktig med et godt fysisk arbeidsmiljø. Det virker på mine informanter som det er lagt til rette for dette av lederne og organisasjonen. Flere av informantene i gruppe M berømmer organisasjonen for måten de fikk tilgang på nødvendig utstyr tidlig etter de begynte med hjemmekontor, dette blir også bekreftet av L3. Det virker som dette var et av fokuspunktene til organisasjonen etter de begynte med fjernledelse og at dette har slått positivt ut.

5.3.2. Hvordan og hvorfor påvirkes arbeidsmiljøet

Kjappe oppdateringer og uformell informasjon tar skade av at man ikke kan dele informasjon ved vanddispenseren eller ved felles lunch (Bailey og Kurland, 1999). Alle utenom en i informantgruppe M mente at arbeidsmiljøet ble påvirket negativt, blant annet av den uformelle feedbacken ble borte og fellesskapsfølelsen forsvinner. Noen av informantene mente også at selv om det ble påvirket negativt hadde det ikke skapt et dårligere arbeidsmiljø. Dette blir også bekreftet av informantgruppe L som mener at arbeidsmiljøet kan påvirkes negativt av fjernledelse, men det er uenighet i informantgruppe L om dette faktisk har slått ut negativt. Dette blir bekreftet av studien til Udnæs Hoel som viser at det ikke er en klar negativ eller positiv korrelasjon mellom arbeidsmiljø og ledelsesform (Udnæs Hoel, 2010)

5.3.3. Hvilke tiltak kan ledere og ansatte gjøre?

I informantgruppe M mente alle det var viktig at de fikk uformelle plattformer de kunne sosialisere seg på, slik som Kahoot og kaffemøter over Teams. Dette ble også bekreftet av L1 og L2 som mente det var viktig med ikke bare sosiale plattformer, men også faglige plattformer hvor de ansatte og lederne kunne sosialisere seg. Denne tanken om uformelle og formelle plattformer for kommunikasjon bekrefter også Dahlstrom viktigheten av, dette er fordi tilliten og åpenheten skapes gjennom mest mulig informasjon på en felles plattform (Dahlstrom, 2013)

Det var en informant fra hver gruppe som mente at det var vanskelig å bygge et lag og få fellesskapsfølelsen når man ikke satt samlokalisert. Det er i følge Awamleh sentralt med en felles visjon for å styrke arbeidsmiljøet (Awamleh, 2012).

Willadsen skriver det er viktig at både de ansatte og lederne jobber for å bedre arbeidsmiljøet (Willadsen, 2014). Det er en blandet oppfatning i informantgruppe M med tanke på hvor mye lederen gjør for å bedre arbeidsmiljøet, noen av informantene i gruppe M mener ledelsen gjør for lite og noen mener lederen gjør en god jobb med dette. En av informantene i gruppe M sier at det er avgjørende at lederen gjør en jobb med å bedre arbeidsmiljøet, det må de ansatte også. I informantgruppe L er det også en oppfatning om at det er viktig at det kommer et engasjement fra de ansatte også, ikke bare lederne.

5.3.4. Blir oppfordret til å ta mer pauser

Greer og Payne skriver at de ansatte overproduserer når de jobber hjemmefra fordi de vil vise at de faktisk jobber og ikke holder på med andre ting, de ser på hjemmekontor som et gode og vil betale tilbake dette til organisasjonen gjennom ekstra arbeid. De skriver også at forskjellen mellom fritid og jobb hvikes ut (Greer og Payne, 2014). Dette er erfaringen til informantgruppe M også, flere har fått oppfordringer av ledelsen om å ta klare pauser fra arbeidet for å ikke overarbeide og klare å skape skiller mellom fritid og arbeid. Dette er noe også L2 nevner, men det er helt klart noe de ansatte har mer fokus på enn lederne.

6. Avslutning

6.1. Innledning

Jeg vil i dette kapittelet oppsummere oppgaven på noen få sider og prøve å komme med et svar til min problemstilling «*Hva er fjernledelse, og hvordan virker fjernledelse på arbeidsmiljø, tillit og effektivitet i organisasjoner sett i forhold til en organisering der leder og ansatte er fysisk samlokalisert?*» Jeg vil begynne med å se på fjernledelse og virke påvirkning det har på tilliten, effektiviteten og arbeidsmiljøet og deretter vil jeg komme med noen refleksjoner rundt om det er forskjeller eller likheter i de ansattes og ledernes tanker om dette. Videre vil jeg reflektere litt rundt om fjernledelse er noe som er kommet for å bli eller om det kun er et nødvendig onde i en utfordrende tid.

6.2. Fjernledelse, hvilken påvirkning har det på tilliten, effektiviteten og arbeidsmiljøet?

Jeg vil i de kommende avsnittene prøve å besvare min problemstilling «*Hva er fjernledelse, og hvordan virker fjernledelse på arbeidsmiljø, tillit og effektivitet i organisasjoner sett i forhold til en organisering der leder og ansatte er fysisk samlokalisert?*». Jeg har valgt å dele opp de forskjellige avhengige variablene for å kunne konkludere de separat.

6.2.1. Tillit

Det er vanskelig ut ifra min studie å si noe om tilliten påvirkes av om man blir fjernledet, nærledet eller om den ikke påvirkes av ledelsesformen. Flere av informantene har som jeg nevnte stor grad av tillit til lederne før de begynte med fjernledelse og de beholdt denne tilliten etter de begynte med fjernledelse også. Denne konstante tilliten kan komme av andre ting enn ledelsesformen og jeg vil derfor si at selv om det ikke er en tydelig korrelasjon mellom tillit og ledelsesform kan man ikke konkludere med noe. Det kan tenkes at i en annen organisasjon hvor tilliten ikke er like høy før man begynner med fjernledelse så vil ledelsesformen ha noe å si for tilliten. Det er viktig å skape en høy grad av tillit før man

begynner med fjernledelse, dette er fordi tillit er lettere å skape ansikt til ansikt. (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det er også gjort flere tiltak i NAV etter de begynte med hjemmekontor for å opprettholde tilliten og det kan tenkes at disse tiltakene kan ha vært med på å dempe effektene av fjernledelsens innvirkning på tilliten i organisasjonen. Jeg velger derfor å konkludere med at det i bakgrunn av denne studien ikke er et godt nok grunnlag for å si om det er korrelasjon eller ikke mellom hvilken ledelsesform som benyttes og tilliten i organisasjonen.

6.2.2. Effektivitet

Det er viktig å huske på at dette er selvopplevd effektivitet og ikke faktisk effektivitet. Med dette mener jeg at de ansatte kan selv mene at de får bedre effektivitet i eget arbeid, men at de faktiske tallene for produksjon sier noe annet. Denne studien ser kun på selvopplevd effektivitet og ikke på faktiske målinger for effektivitet. Det er blant medarbeiderne en generell konsensus om at de får bedre effektivitet i eget arbeid når man blir fjernledet. Det er blant lederne mer usikkerhet og derfor er det her er stor forskjell på lederne og medarbeiderne. En mulig forklaring på dette som jeg var inne på tidligere i avhandlingen er at formen på arbeidsoppgavene har en innvirkning på effektiviteten når man ikke er samlokalisert, fjernledelse er som skapt for konsentrasjonsoppgaver (Bélangier 1999). Jeg vil derfor anta at lederne har færre konsentrasjonsoppgaver enn medarbeiderne og fyller arbeidsdagen med andre oppgaver som ikke passer like godt på hjemmekontor. Min konklusjon blir derfor at ledelsesformen har en innvirkning på effektiviteten, men at hvilken type arbeidsoppgaver som utøves spiller en stor rolle.

6.2.3. Arbeidsmiljø

Medarbeiderne i denne studien mente at fjernarbeid hadde en negativ påvirkning, men at dette ikke automatisk betydde at arbeidsmiljøet hadde blitt dårligere. Dette kom som en overraskelse på meg da jeg hadde en tanke om at disse to hang tett sammen. NAV har jobbet for å motvirke den negative påvirkningen fjernledelse og fjernarbeid har på arbeidsmiljøet gjennom flere verktøy som uformelle og formelle møter. Det kan være dette som har gjort at selv om fjernledelse kan påvirke arbeidsmiljøet negativt så har det ikke gjort arbeidsmiljøet noe dårligere. Det er med dette datagrunnlaget vanskelig for meg å konstatere om arbeidsmiljøet er blitt påvirket av fjernledelse, bortsett fra at det oppleves som utfordrende for

arbeidsmiljøet når man ikke er samlokalisert, noe både informantgruppe L og M er generelt enige om. En viktig tanke å avslutte dette avsnittet med er det en informant sa til meg under intervjuet; det er bra dette ikke skal vare lenge, det begynner å tære på tålmodigheten. En betraktning jeg har da er at arbeidsmiljøet kanskje har holdt seg så bra selv om fjernledelse påvirker arbeidsmiljøet negativt så vet de at de skal snart tilbake til normalen. De klarer derfor å holde på motivasjonen og lagfølelsen litt bedre en hvis dette var situasjonen de skulle ha i år fremover. Dette blir ikke undersøkt i studien min, det var kun en tanke som jeg har hatt med meg helt siden dette intervjuet og noe som kunne vært grunnlaget for en ny studie.

6.3. Hva skal til for vellykket fjernledelse?

Jeg har vært litt inne på det i løpet av avhandlingen, men jeg vil kjapt oppsummer de viktigste grepene en leder og de ansatte kan gjøre for å få mest utbytte av fjernledelse og hjemmekontor.

For det første er det viktig at lederen skaper plattformer som de ansatte og lederne kan kommunisere på, det er viktig at dette ikke bare er formelle plattformer med jobbprat, men også plattformer med uformell prat hvor man kan ta en kaffe og snakke om helt andre ting og sosialisere seg

Den andre tingen jeg vil trekke frem som sentralt for å lykkes med fjernledelse er at man har tillit før man begynner med fjernledelse. I min studie var det stor grad av tillit til lederne før de begynte med fjernledelse og ifølge litteraturen jeg har funnet er dette en av de viktigste årsakene til at man lykkes med fjernledelse.

Det tredje verktøyet jeg vil trekke frem for fremtidige fjernledere er å ikke bare ha hjemmekontor. Det er viktig å ha en blanding av både hjemmekontor og kontoret for å få det beste av begge verdener. En løsning hvor man er noen dager hjemme og noen dager på kontoret i uken er det som ifølge litteraturen er best, noe mine informanter også ønsker. Man kan med en sånn løsning jobbe med konsentrasjonsoppgaver på hjemmekontoret og andre oppgaver som passer bedre på kontoret, samt at man får den sosiale relasjonen de dagene man er på arbeidsplassen.

Det er også viktig at både lederne og de ansatte kan teknologiene som brukes. Dette gjør at de får mest mulig ut av det de arbeider med og teknologien blir ikke årsaken til at de ikke trives

eller ikke produserer. Det burde lages opplæringsprogrammer for å gjør ansatte og ledere trygge på teknologien.

Mitt siste tips til lederne er å strukturere og planlegge din egne arbeidsdag og oppfordre dine ansatte til det samme, det er viktig med rutiner, planer og forutsigbarhet i arbeidsdagen. Det er også viktig å ta seg faste pauser for å forsikre seg om at man ikke overarbeider seg og at linjene mellom jobb og fritid ikke hvikes ut.

6.4. Fjernledelseslitteratur

Det har vist seg det har vært lite fjernledelseslitteratur på norsk, noe mer på engelsk. Litteraturen som finnes rundt fjernledelse på norsk handler ofte om andre ting slik som virtuelle team og virtuelle organisasjoner. Jeg valgte derfor i min avhandling å bruke de delene av denne litteraturen som var relevant for fjernledelse. Jeg har også supplert med engelsk litteratur, men også her er det virtuelle tema og virtuelle organisasjoner det diskuteres mest av. Det er etter min oppfatning mest fokus på medarbeidernes synspunkt i store deler av litteraturen jeg har kommet frem til. Med bakgrunn i dette litteraturgrunnet har jeg plukket litt fra de forskjellige forskerne for å prøve å presentere både nærledelse og fjernledelse så godt som mulig. Covid-19 tror jeg øker etterspørsel etter fjernledelseslitteratur og jeg antar at bare fem år frem i tid vil vi se en markant økning i fjernledelseslitteratur.

6.5. Fjernledelse, en ledelsesform som er kommet for å bli eller er det kun et nødvendig onde?

Er fjernledelse kommet for å bli? Jeg antar at når organisasjoner ser nytten av å fjernlede og la de ansatte jobbe fra andre steder enn kontoret vil denne ledelsesformen få en oppblomstring. Mange organisasjoner har blitt kastet ut i ukjent farvann og har gjennom dette gjort seg noen verdifulle erfaringer om fjernledelse og fjernarbeid. Hvis organisasjonene kan benytte seg av de verktøyene jeg presenterte tidligere i dette kapittelet, kan flere organisasjoner innføre fjernledelse med hell. Organisasjoner som ser en økning i effektiviteten, kan være mer tilbøyelige til å innføre fjernledelse også etter Covid-19. Gode erfaringer skaper gode praksiser.

7. Litteraturliste

Andersen, J. A. (1995) Ledelse og ledelsesteorier. Om Hvilke svar ledelsesforskningen kan gi. Bedriftsøkonomens forlag.

Antonakis, John og Leanne Atwater. 2002. «Leader distance: a review and a proposed theory.» *The Leadership Quarterly* 13 (6): 673–704

Awamleh, N (2012) Remote Management: The Newly Emerging Style of Management. *Asian Journal of Business Management*, Vol. 4, No.1. ss. 86-94.

Bailey og Kurland 2002, A review of telework research: findings, new directions and lessons for study of modern work

Baruch, Y. (2000), “Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers”, *New Technology, Work, and Employment*, Vol. 15 No. 1, pp. 34-49.

Bélanger, F. (1999), “Workers’ propensity to telecommute: an empirical study”, *Information & Management*, Vol. 35, pp. 139-53.

Bergset Haugan, Margrethe (2019) *Fjernledelse. Et litteraturstudie av konseptet fjernledelse - hva er virkemidlene og effektene?* UIT Norges Arktiske universitet

Bergum, Svein. 2009. Management of teleworkes – managerial communication at a 223 distance. Doktoravhandling, Turku School of Economics.

Brake, Terence (2006) *Leading global virtual teams*, Industrial and Commercial Training
Volume 38 Issue 3

Byrkjeflot, Haldor (1997) *Fra styring til ledelse* Bergen: Fagbokforlaget

Daft, Richard. L. og Robert. H. Lengel. 1986. «Organizational information requirements, media richness and structural design.» *Management Science* 32 (5): 554–571.

Dahlstrom, Timothy R (2013) *Telecommuting and leadership style*, Public personnel management, 2013-09, Vol.42 (3), p.438-451

Evalueringsportalen, agenda <https://evalueringsportalen.no/evaluering/evaluering-av-omstillingen-til-ny-organisering-av-statens-vegvesen/evalueringavorganisering.pdf/@@inline>

[Lesedato: 22.3.21]

E24 Hjemmekontor-revolusjonen <https://e24.no/naeringsliv/i/XgK54E/aatte-av-norges-stoerste-selskaper-om-hjemmekontor-revolusjonen-slik-endres-arbeidslivet> [Lesedato: 18.3.21]

Førsund, Finn R. Og Sverre A.C. Kittelsen (2001) *Empiriske forskningsresultater om effektivitet i offentlig tjenesteproduksjon*

Greer W. T & Payne S. C (2014) Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 17. No. 2. ss. 87-111. DOI: 10.1037/mgrp0000014

Heery, Edmund og Mike Noon (2008) *A dictionary of human resource management*, Oxford University Press

Henderson, Marlene D. og Robert. B. Lount. 2011. «Physical distance in intragroup and intergroup negotiations: implications for negotiator judgement and behavior.» I *Research on Managing Groups and Teams, Vol. 14: Negotiation in Groups*, redigert av Elisabeth A. Mannix, Margaret A. Neale og Jennifer R. Overbeck, 35–56. Emerald Group Publishing Limited.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Justesen, Lise og Nanna Mik-Meyer (2010), *Kvalitative metoder, i organisasjons og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag

Kirkhaug, Rudi (2019) *Lederskap : person og funksjon*, 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Koren, Peter, Chr. Og Preben H. Lindøe (2018) «*Metoder for bedre arbeidsmiljø, innvolvinger og prosesser*» Gyldendal: Oslo

Law, Jonathan (2016) *management by walking around*, A Dictionary of Business and Management, 2016-01-01, Oxford University Press

Lindøe, Preben H. *Risiko, tillit og kontroll, et aktørperspektiv på risikostyring* (2018) Oslo: Gyldendal

Lovdata, lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern lesedato [Lesedato: 15.4.21]https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1

Molstad, Marianne Hauan og Ann Krisitin G. Aspelis (2020) «*Fjernledelse, fred, frihet og ensomhet?*» Oslo: Gyldendal

Napier, Barbara J og Gerald R Ferris (1993) *Distance in organizations, Human resource management review, 1993, Vol.3 (4), p.321-357*

Parat, NAV

https://www.parat.com/dm_documents/Instruks_hjemmekontor_reiser_og_møter_11.mars_2020_a9NoN.pdf [Lesedato: 22.3.21]

Pettersen, Inger J. Og Elsa Solstad (2020) *Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon*, Praktisk økonomi & finans, Årg. 36, 3/2020 Universitetsforlaget

Presthus, Andreas Nikolai og Morten Hagan Blokkdal (2018) *Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler*, Universitetet i Stavanger

Pyöriä, P (2011) Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, Vol. 34, No. 4. ss. 386-399.

Regjeringen, nasjonale tiltak

<https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/oversikt-over-nasjonale-tiltak/id2826828/> [Lesedato: 22.3.21]

Røvik, Kjell Arne (1998) *Moderne organisasjoner, trender I organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, Kjell Arne (2007) *Trender og translasjoner, ideer som formet det 21. århundrets organisasjon* Oslo: Universitetsforlaget

SNL Arbeidsmiljø, [https://snl.no/arbeidsmiljø](https://snl.no/arbeidsmiljo) [Lesedato: 19.4.21]

SNL effektivitet <https://snl.no/effektivitet> [Lesedato: 19.4.21]

Storvold, Ann Sylvi Haugen; Wenche Wolden Langlo og Marte Breisjøberg (2020), *Hvilke faktorer kan knyttes til nærledelse, og på hvilken måte praktiseres nærledelse som et ledd i helhetlig ledelse?* Nord universitet

Tangvik, Ellen (2020) *Nærledelse- muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud*, NTNU

Tannenbaum, r., Weschler, I.R. og Maasarik, F (1961).: *Leadership and organization*. McGraw-Hill. New York, .

Thagaard, Tove (2009) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitative metoder*, 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Udnæs Hoel, Hanna (2010) *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noe forskjell? : en studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen*. Tromsø: Universitet i Tromsø

Wilhelmsen, Selvi Andrea (2020) *Selvbestemmelsesteori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse - Hva motiverer?* UIT Norges arktiske universitet

Willadsen, Bjørn (2014) «*Arbeidsmiljø og HMS-arbeid, Integrasjon-problemløsning-utvikling*» Gyldendal: Oslo

Yukl, Gary og William L. Gardner III (2020) *Leadership in organizations*, 9. utg. Harlow: Pearson Education Limited

8. Vedlegg

8.1. Intervjuguide, Medarbeider

Innledning

Hva legger du i begrepet fjernledelse?

Kan du si litt om hvordan dere ha håndtert utfordringene med hjemmekontor hos dere?

Har du utelukkende hjemmekontor, eller veksler du mellom å være litt fysisk til stede på jobb – og hjemmekontor?

Jeg skal nå presentere deg for tre alternativer der jeg ber deg om å velge det du synes er best:
Hvis du selv kunne valgt, ville du da:

- a) Kun hatt hjemmekontor
- b) Jobbet fra arbeidsplassen samlokalisert med leder og medarbeidere eller
- c) En blanding av disse to?

I hvor stor grad bruker dere hjemmekontor?

Er graden av bruk av hjemmekontor lik for alle ansatte?

(Hvis nei, er det noe mønster mht. hvem som bruker hjemmekontor mye (alltid) – og de som i mindre grad gjør det?)

Tillit

Tillit til en annen person handler bl.a. om at man vil ens beste – og at den man har tillit til opptrer forutsigbart.

Jeg er her opptatt av å se hva fjernledelse kan ha å si for tilliten mellom lederen og den enkelte medarbeideren. Med fjernledelse mener jeg at avstanden mellom leder og den ansatte er så stor at lederen ikke klarer å utøve ledelse uten å bruke teknologi som fjerner behovet for fysisk nærhet (f.eks. teams)

Hva tenker du om fjernledelses og tillit, i hvilken grad tror du at fjernledelse overfor folk med hjemmekontor kan ha betydning og innvirkning på tilliten mellom din leder og deg selv?

Opplever du at tilliten din til ledelsen påvirkes av bruk av hjemmekontor og fjernledelse? (øker den, avtar den – eller påvirkes den ikke av fjernledelse/hjemmekontor?)

Hva mener du er viktig for å opprette og opprettholde god tillit mellom leder og ansatt?

Føler du tilliten mellom deg selv og lederen din har endret seg etter du begynte med hjemmekontor? Hvis ja, i hvilken retning?

Hva tror du er årsakene til disse endringene i tilliten?

Hva er din forklaring på at tilliten IKKE påvirkes av en ny situasjon med hjemmekontor og fjernledelse?

Tar din leder seg tid til deg som enkeltperson eller ikke når du er på hjemmekontor?

I hvilken grad erfarer du at det er forskjell i oppfølgingen fra leder når du arbeider fra hjemmekontor sammenliknet med når du er fysisk til stede på jobb og samlokalisert med lederne?

Tar lederen din noen klare grep for å øke tilliten din til lederen når du er på hjemmekontor?

Arbeidsmiljø

«Arbeidsmiljø er forholdene for arbeidstakerne på en arbeidsplass, særlig de fysiske, vernetekniske, yrkeshygieniske og velferdsmessige forholdene.» (SNL, Arbeidsmiljø)

Jeg er her opptatt av å se hva fjernledelse kan ha å si for arbeidsmiljøet i NAV

I hvilken grad og eventuelt hvordan mener du at arbeidsmiljøet påvirkes av at lederen utøver fjernledelse?

Hvilke tiltak kan lederen og ansatte gjøre for å skape et godt arbeidsmiljø?

Jeg skal nå presentere deg for tre alternativer der jeg ber deg om å velge det du synes passer best: Har arbeidsmiljøet endret seg etter dere begynte å jobbe hjemmefra?

- A) Har ikke endret seg
- B) Har endret seg i en positiv retning
- C) Har endret seg i en negativ retning

Hvis ja, hva tror du er årsakene til denne endringen i arbeidsmiljøet.

Har du opplevd at lederen din tar noen grep for å bedre arbeidsmiljøet når du er på hjemmekontor? Hvis ja, hvilke?

Effektivitet

«Effektivitet er det å være effektiv, virkningsfull, det at noe virker etter plan, at utbyttet eller avkastningen er stor i forhold til innsatsen» (SNL, Effektivitet)

Jeg er her opptatt av å se hva fjernledelse kan ha å si for effektiviteten i NAV.

Erfarer du at effektiviteten i virksomheten økes eller minskes når man benytter seg av fjernledelse?

Hva mener du er viktig for å skape god effektivitet i arbeidsdagen?

Jeg skal nå presentere deg for tre alternativer der jeg ber deg om å velge det du synes passer best: Føler du effektiviteten i ditt eget arbeid har endret seg etter dere begynte med hjemmekontor?

- A) Nei
- B) Ja, i en positiv retning
- C) Ja, i en negativ retning

Hvis ja, (endring) hva tror du er årsakene til denne endringen i effektiviteten.

Tar lederen din noen klare grep for å øke effektiviteten når du er på hjemmekontor?

8.2. Vedlegg 2

Intervjuguide, leder

Innledning

Hva legger du i begrepet fjernledelse?

Kan du si litt om hvordan dere ha håndtert utfordringene med hjemmekontor hos dere?

Har dere utelukkende hjemmekontor, eller veksler dere mellom å være litt fysisk til stede på jobb – og hjemmekontor?

Jeg skal nå presentere deg for tre alternativer der jeg ber deg om å velge det du synes er best:
Hvis du selv kunne valgt, ville du da at dine ansatte skal:

- a) Kun ha hjemmekontor
- b) Jobbet fra arbeidsplassen samlokalisert med leder og medarbeidere eller
- c) En blanding av disse to?

I hvor stor grad bruker dere hjemmekontor?

Er graden av bruk av hjemmekontor lik for alle ansatte?

(Hvis nei, er det noe mønster mht. hvem som bruker hjemmekontor mye (alltid) – og de som i mindre grad gjør det?)

Tillit

Tillit til en annen person handler bl.a. om at man vil ens beste – og at den man har tillit til opptrer forutsigbart».

Jeg er her opptatt av å se hva fjernledelse kan ha å si for tilliten mellom lederen og den enkelte medarbeideren. Med fjernledelse mener jeg at avstanden mellom leder og den ansatte er så stor at lederen ikke klarer å utøve ledelse uten å bruke teknologi som fjerner behovet for fysisk nærhet (f.eks. teams)

Hva tenker du om fjernledelses og tillit, i hvilken grad tror du at fjernledelse overfor folk med hjemmekontor kan ha betydning og innvirkning på tilliten mellom din leder og deg selv?

Opplever du at tilliten din til dine ansatte påvirkes av bruk av hjemmekontor og fjernledelse? (øker den, avtar den – eller påvirkes den ikke av fjernledelse/hjemmekontor?)

Hva mener du er viktig for å opprette og opprettholde god tillit mellom leder og ansatt?

Føler du tilliten mellom deg selv og dine ansatte har endret seg etter dere begynte med hjemmekontor? Hvis ja, i hvilken retning?

Hva tror du er årsakene til disse endringene i tilliten?

Hva er din forklaring på at tilliten IKKE påvirkes av en ny situasjon med hjemmekontor og fjernledelse?

Føler du at du får brukt nok tid med hver enkelt ansatt når de er på hjemmekontor?

I hvilken grad erfarer du at det er forskjell i oppfølgingen av dine ansatte når de arbeider fra hjemmekontor sammenliknet med når de er fysisk til stede på jobb og dere er samlokalisert?

Tar du noen klare grep for å øke tilliten din hos dine ansatte når de er på hjemmekontor?

Arbeidsmiljø

«Arbeidsmiljø er forholdene for arbeidstakerne på en arbeidsplass, særlig de fysiske, vernetekniske, yrkeshygieniske og velferdsmessige forholdene.» (SNL, Arbeidsmiljø)

Jeg er her opptatt av å se hva fjernledelse kan ha å si for arbeidsmiljøet i NAV

I hvilken grad og eventuelt hvordan mener du at arbeidsmiljøet påvirkes av at du utøver fjernledelse?

Hvilke tiltak kan lederen og ansatte gjøre for å skape et godt arbeidsmiljø?

Jeg skal nå presentere deg for tre alternativer der jeg ber deg om å velge det du synes passer best: Har arbeidsmiljøet endret seg etter dere begynte å jobbe hjemmefra?

- A) Har ikke endret seg
- B) Har endret seg i en positiv retning
- C) Har endret seg i en negativ retning

Hvis ja, hva tror du er årsakene til denne endringen i arbeidsmiljøet.

Har du tatt noen grep for å bedre arbeidsmiljøet når de ansatte er på hjemmekontor? Hvis ja, hvilke?

Effektivitet

«Effektivitet er det å være effektiv, virkningsfull, det at noe virker etter plan, at utbyttet eller avkastningen er stor i forhold til innsatsen» (SNL, Effektivitet)

Jeg er her opptatt av å se hva fjernledelse kan ha å si for effektiviteten i NAV.

Erfarer du at effektiviteten i virksomheten økes eller minskes når man benytter seg av fjernledelse?

Hva mener du er viktig for å skape god effektivitet i arbeidsdagen?

Jeg skal nå presentere deg for tre alternativer der jeg ber deg om å velge det du synes passer best: Føler du effektiviteten i ditt eget arbeid har endret seg etter dere begynte med hjemmekontor?

- A) Nei
- B) Ja, i en positiv retning
- C) Ja, i en negativ retning

Hvis ja, (endring) hva tror du er årsakene til denne endringen i effektiviteten.

Tar du noen klare grep for å øke effektiviteten når dine ansatte er på hjemmekontor?

