

Utfordringer med fjernledelse

Av

Frode Stefanussen



**Mastergradsoppgave i bedriftsledelse
(30 STUDIEPOENG)**

Handelshøgskolen i Tromsø

Universitetet i Tromsø

Mai 2010

FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på en lang utdanning. Jeg har gjort meg ferdig med min bachelor i marin bedriftsledelse ved Norges fiskerihøgskole i Tromsø, og nå avslutter jeg min mastergrad i bedriftsledelse ved Handelshøgskolen i Tromsø.

Selv om arbeidet med en mastergradsoppgave er et ensomt arbeid, er det mange man i ettertid vil takke. Det heter vel at ”ingen nevnt, er ingen glemt”, men noen bidragsytere må likevel nevnes. Jeg må få takke Lene Foss for veiledning og oppmuntrende støtte gjennom semesteret.

Jeg vil rette en stor takk til min familie, mamma, pappa, Mari og Gabriel. Tusen takk for all støtte gjennom mange år.

Videre vil jeg takke mine medstudenter og spesielt gjengen på kontor A-260. Og en takk til informantene som har gjort denne oppgaven mulig.

Tromsø, mai 2010

A handwritten signature in black ink, reading "Frode Stefanussen". The signature is written in a cursive style with a long horizontal line extending to the right.

Frode Stefanussen

SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg utfordringer med fjernledelse. Fjernledelse er sett på som fremtidens ledelsesform på bakgrunn av økt globalisering og mer komplekse organisasjoner.

Den teoretiske delen tar for seg fjernledelse versus tradisjonell ledelse og begreper som virtualitet, formell versus ikke formell leder, kommunikasjon og tillit. Disse begrepene blir brukt for å belyse utfordringer som er med fjernledelse.

Oppgavens forskningsstrategi er kvalitativ og det benyttes en eksplorerende forskningsdesign med en case hentet fra Posten Norge AS. Har fått tillatelse til å bruke Posten sitt navn i oppgaven. Data innsamling ble gjort ved intervju av seks personer, der en er fjernleder og fem var fjernarbeidere.

Funnene viser at dersom jeg bare hadde intervjuet fjernlederen hadde jeg ikke fanget opp utfordrende faktorer som det ”å bli sett” og at kommunikasjonen kunne oppfattes som enveis kommunikasjon av fjernarbeiderne. For i forhold til fjernlederen handler utfordringene om at detaljkontroll er umulig og at han ikke daglig kunne fange opp signaler om hvordan fjernarbeiderne har det i arbeidshverdagen. Studien viser og at fjernlederen er lite synlig og at han bare blir et navn, men om det skyldes fjernledelse alene kan jeg ikke bekrefte. Dette er for at fjernarbeiderne i dette case har en jobbsituasjon som gjør at det kan gå flere uker for de fysisk kan se fjernlederen sin.

Nøkkelord

Fjernledelse, fjernarbeider, utfordringer.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	iii
SAMMENDRAG	iv
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING	4
2 TEORETISK RAMMEVERK.....	5
2.1 LEDELSE.....	5
2.2 LEDELSE VERSUS FJERNLEDELSE	6
2.3 HVA SKILLER FJERNLEDELSE FRA TRADISJONELL LEDELSE?	8
2.4 FJERNARBEIDER	11
2.5 VIRTUALITET	12
2.6 FORMELL VERSUS IKKE FORMELL LEDER.....	13
2.7 KOMMUNIKASJON.....	14
2.8 TILLIT	15
2.9 BEGREPSRAMME	16
3 METODE	18
3.1 DESIGN	18
3.2 FORSKNINGSMETODE	19
3.3 DYBDEINTERVJU.....	21
3.4 CASE.....	24
3.5 UTVALGET	24
3.6 KVALITETEN TIL STUDIEN	25
3.7 ANALYSEN.....	27
4 EMPIRI OG ANALYSE.....	28
4.1 VIRTUALITET	28

4.2 FORMELL VERSUS IKKE FORMELL LEDER.....	32
4.3 KOMMUNIKASJON.....	35
4.4 TILLIT	39
5 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	41
5.1 HOVEDFUNN.....	45
5.2 BEGRENSNINGER.....	45
REFERANSER.....	47
VEDLEGG.....	51
INTERVJUGUIDE FJERNLEDER	51
INTERVJUGUIDE FJERNARBEIDER.....	52

1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

Tema for denne oppgaven er fjernledelse. Nyere forskningen viser at framtidens arbeidsliv i stor grad kan bli bestående av organisasjoner som har avdelinger på geografisk forskjellige plasser (Bjørnholt & Heen 2007). I følge Bergum (2009) vil fjernarbeidere i dag få en forsmak på framtidig arbeidsformer som kan forandre hverdagen til de fleste bransjer. Ansatte som ledes av en fjernleder må innfinne seg med at lederen ikke er tilstede hver dag, og i den forbindelsen må ansatte finne en arbeidsmetode som fungerer, i tillegg må lederen bearbeide seg en stil som fungerer når det gjelder det å lede noen på avstand (Bjørnholt & Heen 2007). Vegenogvi [1] beskriver at Statens Vegvesen har lykket med fjernledelse og at mange av ansatte har blitt mer selvstendig av og ikke å ha sjefen i nærheten hver eneste dag. Den erfaringen som dagens fjernledere tilegner seg, vil få stor relevans i arbeidslivets utvikling mot økende grad av virtuelle organisasjoner (Bergum 2009). Fjernledelse fremtreden er kommet i takt med den økende globaliseringen, i tillegg har den økende konkurransen mellom virksomhetene tvunget organisasjoner til å tenke nytt. Med dagens teknologi kan flere og flere arbeidstakere jobb langt unna bedriften og sin leder. Men det er ikke alltid like enkelt for bedrifter å lede ansatte på avstand, Flakstad kommune melder i sin årsrapport at fjernledelse ikke alltid er optimalt og at enkelte kommuner der fjernledelse er prøvd gjennomført går dem ofte tilbake til stedbundet ledelse [2].

I følge Colbjørnsen (2003) var det rundt årtusenskiftet om lag 6 % som jobbet minst en dag pr uke hjemmefra. Dette tallet sier bare hvor mange fjernarbeidere det var i år 2000, fjernarbeidere er ansatte som utfører arbeidsoppgaver for organisasjonen i geografisk avstand fra lederen (ibid). Antall fjernarbeider sier ikke noe om omfanget av fjernledelse, men det finnes mange geografisk spredte virksomheter med komplekse organisasjoner og strukturer, med oppgaver og målgrupper som gjør fjernledelse aktuelt og nødvendig den dag i dag. Organisasjoner kan forandre seg over tid, og med dagens IKT system har de muligheten til å dekke et større geografisk område. Det vil være behov for å komme nærmere kunder som er lokalisert på forskjellige plasser og da kan det være behov for å lede ansatte som er lokalisert utenfor lokalene til organisasjonen.

Forskningen til Bergum (2009) viser at ledelsen på avstand er forskjellig fra styring av samlokalisert underordnede. De største utfordringer som en fjernleder kan stå over for er utfordringer i å opprettholde kommunikasjonsfrekvensen, samt det å håndtere vanskeligheter i ”ikke-arbeids” relatert kommunikasjon over avstand. Siden fjernlederen ikke kan ha den daglige ansikt-til-ansikt kommunikasjon slik en leder som ser ansatte daglig, kompliserer dette tilbakemeldinger ved at fjernledere må ta i bruk telefon, mail og andre medier for å kommunisere med de underordnede (Bergum 2009). Det og daglig kunne gi tilbakemelding og støtte til de ansatte i deres arbeid er vanskeligere som fjernleder (ibid).

I tillegg påpeker Bergum (2009) at framtidens arbeidsliv i stor grad kan bli preget av geografisk spredde virtuelle organisasjoner der digitale kommunikasjonsformer vil være helt selvfølgelige og nødvendige. Store fremskritt innenfor kommunikasjonsteknologien gjør at organisasjoner har muligheten til å holde kontakten med sine ansatte på lange avstander. I følge Bergum (2009) vil dagens fjernledere allerede i dag tilegne seg mye erfaringer som har generell stor relevans i arbeidslivets utvikling mot økende grad av virtuelle organisasjoner.

1.2 PROBLEMSTILLING

Fjernledelse oppstår om en leder og arbeidstaker jobber ved geografisk forskjellige plasser. I følge Bergum (2009) er det ikke bare geografisk avstand som er betegnelse på ledelse på avstand. Konsepter som sosial avstand (hvor godt de kjenner hverandre og hvordan makt er delt) og kognitive avstand (utdanningsbakgrunn og felles kunnskap) er med på å belyse ledelse på avstand. I forhold til denne oppgaven blir det den geografiske avstanden som blir lagt til grunn for å forklare fjernledelse.

Som nevnt tidligere mener Bergum (2009) at fjernledelse er fremtidens ledelsesform. Bergum (2009) forteller i sin doktoravhandling ”Management of teleworkers” at de fleste ledere vil i fremtiden måtte lede og administrere ansatte som er lokalisert på en annen geografisk plass enn der lederen er. Dataen til Bergums doktoravhandling er hentet fra Statens Vegvesen hvor 70 % av ca 5 000 ansatte har avstand fra sin leder etter store omorganiseringer i 2003 (Bergum 2009).

Økt geografisk og fysisk spredning gjennom størrelsen på organisasjoner kan føre til at selskaper blir tvunget til lede ansatte på avstand. Bergum (2009) mener at fjernledelse kan bli en viktig del av ledelses teori i fremtiden, med bakgrunnen til Bergum (2009) sin uttalelse er det interessant og studerer temaet fjernledelse. Siden fjernledelse kan bli et viktig element i

ledelses teori i fremtiden kan det være aktuelt å se på hvilke utfordringer som er ved fjernledelse. Grunnen til at det kan være interessant å se på utfordringer med fjernledelse er for å skape et bilde på hvordan fjernledere og fjernarbeidere kan takle arbeidshverdagen med fjernledelse. Skal i denne oppgaven ta opp temaet fjernledelse og se på utfordringene til lederen og de ansatte når det er snakk om fjernledelse. Dersom fjernledelse i fremtiden blir et viktig tema innenfor ledelsesteorien kan det være aktuelt å se på hvilke utfordringer det er å lede ansatte på avstand. Problemstillingen for denne oppgaven blir dermed: *Hvilke utfordringer er det med fjernledelse?* Det er ikke bedriftens eller organisasjonens utfordringer jeg skal studere, men det er fjernlederens og fjernarbeidernes utfordringer med det å bli ledet eller lede noen som en ikke kan se. Videre skal jeg se på utfordringer med hensyn til virtualitet, formell versus ikke formell leder, kommunikasjon og tillit.

Case for denne studien er hentet fra Posten Norge AS, Posten Norge AS er et aksjeselskap som den norske stat eier samtlige aksjer gjennom Samferdselsdepartementet. Posten Norge AS er en av Norges største bedrifter og har ansvaret for postgangen samt godstrafikk i Norge. Posten Norge AS er en ordinær kommersiell bedrift, noe som gjør den spesielt interessant og studere. Posten Norge AS er tildelt en konsesjon fra samferdselsdepartementet, altså en tillatelse fra offentlige myndigheter for å bedrive sin virksomhet. ”*Formålet med konsesjonen er å sikre et landsdekkende tilbud med formidling av leveringspliktige tjenester til rimelig pris og til god kvalitet. Konsesjonen gir Posten enerett til formidling av lukket, adressert brevpost med vekt inntil 50 gram og med pris inntil to og en halv ganger grunntaksten for et innenriks prioritert brev innenfor første vektklasse (20 gram)*” [3]. Det konsesjonen sier er at Posten Norge AS har et ansvar utover sin egen virksomhets fortjeneste, samtidig som det er påkrevd at virksomheten følger konsesjonen den er i besittelse av.

Posten Norge AS har mange ulike avdelinger og enheter som er geografisk spredt der det utøves ulike funksjoner med ledelse. En av mange virksomheter til Posten Norge AS er transport av post og gods, i Troms er det en egen transportavdeling med 45 ansatte. Transportlederen for Troms har sitt kontor i Tromsø, der i fra leder han en avdeling som er lokalisert om lag 170 kilometer fra sitt kontor, med andre ord definerer jeg det som fjernledelse. Ved denne avdelingen er det 12 ansatte. Studien skal belyse hvilke utfordringer de har med å bli ledet av en fjernleder, samt utfordringer ved det å lede ansatte som ikke er lokalisert ved samme sted som lederen. Grunnen til at Posten Norge AS er en relevant setting for å studere fjernledelse er at organisasjonen har tidligere hatt mange enheter spredt rundt i

landet, men i senere tiden har Posten Norge AS outscourcet enkelte tjenester eller innført fjernledelse.

1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING

I innledningen blir problemstillingen presentert, i tillegg diskuteres bakgrunn og tema for oppgaven. I teoridelen presenterer jeg relevant teori for denne oppgaven, i kapitlet teoretisk rammeverk definerer jeg begreper som omhandler fjernledelse og annen teori som er med på å gi et helhetlig bilde av det å lede på avstand. Etter teorikapitlet blir den metodiske fremstillingen forklart, og det kommer en forklaring på hvordan intervjuene gjennomføres. Empiriske og den analytiske delen blir presentert i eget kapitel, der funnene fra intervjuet blir fremstilt. Oppgaven avsluttes med et konklusjons- og implikasjonskapitel der studien blir oppsummert og forslag til hvordan en fremtidig kan møte utfordringer ved fjernledelse.

2 TEORETISK RAMMEVERK

Dette kapitlet inneholder redegjørelser av sentrale begreper og teoretiske rammeverk som studien baserer seg på. I forhold til problemstillingen skal jeg se på utfordringer med fjernledelse, utfordringer blir her sett på hvilke vanskeligheter informantene har med fjernledelse. Først i dette kapitlet forklarer jeg begrepet ledelse, så gjør jeg rede for forskjeller og likheter mellom ledelse og fjernledelse. Fjernarbeider forklarer jeg i et eget underkapittel, før jeg videre gjør rede for viktige begreper som omhandler fjernledelse. Begrepene virtualitet, formell versus ikke formell leder, kommunikasjon og tillit forklares for at jeg i studien skal se på utfordringer med fjernledelse i henhold til disse begrepene.

2.1 LEDELSE

Ledelse er en uunnværlig funksjon i alle organisasjoner, også når det drives med fjernledelse. I følge Andersen (2009) kan ikke en organisasjon eksistere uten en ledelse, og ledelse er nødvendig for at organisasjonen skal fungere. ”*Ledelse er å oppnå resultater med og gjennom andre mennesker*”(Andersen 2009). De resultatene som skal oppnås er de målene som organisasjonens eiere setter og ikke målene til enkelte individer i en organisasjon. Ledelse sees på som atferd som ett eller noen individer i en gruppe eller organisasjon utviser for å påvirke andre med tanke på at denne gruppen eller organisasjonen skal løse arbeidsoppgaver for og nå bestemte mål. Ledelsesdefinisjoner som blir presentert av forskerne er forskjellige, men mange av definisjonene inneholder elementene: mål, måloppnåelse, gruppe eller organisasjon. Tannenbaum et al (1961 s.24) sier at lederskap er “*Interpersonal influence, exercised in situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*” Når denne definisjonen blir lagt til grunn blir en leder en person som utøver dominerende påvirkning i en mellommenneskelig eller en gruppesituasjon, over andre individer og retter deres atferd mot oppnåelse av mål for organisasjonen (Torrington & Chapman 1983). Lederen er ansvarlig for å produsere resultater i forhold til organisasjonens mål, men en leder kan ikke nå målene til organisasjonen alene. Ingen leder kan nå sin organisasjons mål, altså være effektiv bare ved egen arbeidsinnsats, men det er ved medarbeidernes arbeidsinnsats og målgruppens handlinger som kan gi slike resultater (Andersen 1995).

Strand (2004) ser på ledelse som et sett av roller og formulerer lederes viktigste funksjon som å håndtere usikkerhet, paradokser, tvetydighet og konflikter i organisasjon og overfor omgivelsene. Og når det gjelder ledelsens rolle i henhold til administrasjon skal ledelsen være

den rasjonelle planlegger som har ansvar for organisering av arbeidsprosesser i hele eller deler av organisasjon, og eller i team (Strand 2004). Når det er snakk om ledelse er dette som regel personer og organisasjonsmedlemmer som har ansvar for andres arbeid og som igjen betinger at de innehar tilstrekkelige ressurser til å påvirke andres atferd. Disse lederne står som ansvarlig for organisasjonens resultater.

2.2 LEDELSE VERSUS FJERNLEDELSE

Lederstilen til fjernledere kan variere fra hvilke oppgaver en fjernleder har og hvilken posisjon lederen har i organisasjon. Toppledere har mer selvstendige underordnede enn lavere nivå ledere, og det er også forskjeller mellom ledere i ulike funksjoner, for eksempel med hensyn til omfanget av reiser (Bergum 2009). Ferdighetsnivået til underordnede har en innvirkning på hvordan en fjernleder leder sine underordnede. Men det er ikke slik at fjernledelse ikke fungerer dersom ansatte er i besittelse av begrenset kunnskap og ferdigheter. I situasjoner hvor de ansatte har begrenset kunnskap og ferdigheter må lederen øke sin støtte eller kontroll, eller gjøre noen justeringer for at ansatte skal kunne gjennomføre jobben (Bergum 2009). Faktorer som høy kunnskap hos ansatte og det at lederen kjenner sine ansatte godt er med på å gjøre ledelse på avstand lettere.

Napier and Ferris (1993) forklarer at geografisk avstand også kan føre til reduksjon i kvaliteten av samhandlingen mellom leder og den som ledes, noe som kan påvirke relasjonen (samspeillet) mellom dem. Fjernledere har mindre muligheter til å bygge relasjoner på grunn av avstanden, og dette kan påvirke prestasjonene.

Yagil (1998) kommer frem til at fjernledelse har større kraft på den kollektive effektivitet enn på den individuelle, og det framheves at dette kan oppstå på grunn av at fjernledere ofte fokuserer mer på gruppers resultater og mindre på den individuelle ytelse. Forskningene om hvordan ledelse skal bidra till oppgaveløsning og måloppnåelse viser at det ikke finnes noen faste oppskrifter på god ledelsesform ved fjernledelse. Det er antakelse om at ulike former for ledelse, lederadferd og strategier er betydningsfull og kan ha betydninger for de som ledes og i tillegg for de resultater som oppnås i organisasjon.

I følge Andersen (2009) har alle organisasjoner en eller annen form for ledelse. De fleste som har forsket på lederskap har definert lederskap som ett samspill mellom lederen og en gruppe som skal jobbe sammen for og nå et bestemt mål (Holmström 2008). En leder kan ikke få

resultater alene i en organisasjon, med dette menes det at en leder er avhengig av å ha underordnede som kan gjøre en arbeidsinnsats slik at organisasjonen når sine mål Andersen (1995). En leder er en person som skal lede mennesker på en reise, og lederskap er en prosess der en leder påvirker andre til å nå det satte målet (Holmström 2008). Lederen kan med sin lederskap klargjøre hvilke roller enkelte har i en gruppe som blir ledet av en fjernleder, dersom lederen tydeliggjør fjernarbeiderens arbeidsoppgaver kan det bli enklere for de ansatte å gjennomføre sine arbeidsoppgaver for bedriften.

Fayol gjennomførte denne klassiske inndelingen av lederens oppgaver i funksjoner; planlegging, organisering, ordregivning, koordinering og kontroll (Andersen, 1995). Ved fjernledelse er viktigheten av planlegging stor, lederen må ha klart for seg hvordan han skal organisere fjernarbeidere for at organisasjonen skal fungere effektiv. I forhold til kontroll er det en av utfordringene ved fjernledelse siden lederen ikke kan ha den daglige kontrollen av det fjernarbeiderne får gjort. Dette kan løses ved tillit og oppfølging gjennom mål og/eller resultatstyring (Bergum 2009).

Lederen kan forandre seg ved ansvar for fjernarbeidere siden lederen får andre oppgaver enn om lederen skulle lede ansatte som var samlokalisert. Lederen må inn i en prosess for å tilpasse seg det å være fjernleder. Med prosess, så menes det at det er noe som endres over tid. For eksempel lederens atferd, omgivelser, arbeidsoppgaver, situasjonen etc. (Andersen, 1995). Andersen (1995) definerer ledelse som en prosess som inneholder funksjonene som er nevnt ovenfor. Å fatte beslutninger, løse problemer og sette i gang tiltak for å oppnå effektivitet, er funksjoner som følger med det å være leder (Andersen, 1995). Ledelsesprosess er knyttet opp mot de nevnte funksjonene.

Den mest omfattende forskningen innenfor ledelsesfaget, ser på sammenhengen mellom lederens handlinger, atferd og lederens effektivitet (Andersen, 1995). Denne forskningstradisjonen beskriver lederens atferdsmønster ved å bruke dimensjonene oppgaveorientering og medarbeiderorientering (Andersen, 1995). I henhold til Bjørnholt og Heen (2007) er lederens handling når lederen er tilstede hos fjernarbeider viktig, fordi handlingene kan gi inntrykk av hvordan leder de står over for. Fokuset til ledelse som arbeidsoppgaver og aktivitet ligger på hva sjefer faktisk gjør. Begrepene arbeidsoppgaver og aktivitet er sentrale innenfor dette temaet. Siden en fjernledere ikke så ofte ser sine ansatte er tiltakene som han gjør når han er med de underordnede viktig. De handlingene som

fjernlederen gjør når han eller hun er med fjernarbeiderne, er med på å skape et bilde av hvordan lederen er (Bergum 2009).

Ferdighetene til lederen er viktig i følge Andersen (1995), men han presiserer at ferdighetenes betydning er avhengig av ledelsessituasjon og da spesielt lederens posisjon i hierarkiet. En fjernleder som er i besittelse av en posisjon i organisasjonen som er høyt oppe i hierarkiet har som ofte godt kvalifisert ansatte, og dette kan føre til at organisasjonen blir mer effektiv. Det er enklere å lede godt kvalifiserte fjernarbeidere, ettersom de godt kvalifiserte ansatte trenger mindre veiledning og oppfølging (Bergum 2009).

I følge Bergum (2009) er symbolsk ledelse viktig ved fjernledelse. Fjernlederens handlinger når han besøker fjernarbeiderne blir grunnlaget for den oppfatningen fjernarbeideren har av lederen sin. Ledelse som symbol tar utgangspunkt i hva lederen symboliserer og hvordan lederskapet oppfattes (Andersen, 1995). En symbolsk handling fra en leder kan føre til konsekvensene at det får frem motivasjonen og mobilisering i en organisasjon (Andersen 1995). Det er også hevdet av forskere at all ledelse er symbolsk og enhver handling kommuniserer et budskap (Andersen 1995). Det Andersen (1995) beskriver om symbolsk ledelse har sammenheng med det Bergum (2009) sier om at symbolsk ledelse er viktig ved fjernledelse.

Antonakis og Atwater (2002) ser på ledelse og lederskap som en påvirkningsprosess, der avstand har betydning for påvirkningsprosessen. Oppfattelsen av lederen avhengig av hvor mye informasjon de ansatte har om lederen, de inntrykk lederen gjør og i hvilken grad de kan bedømme lederens adferd, innsats og resultater (Antonakis og Atwater, 2002). Med en slik definisjon kan den geografiske avstanden mellom lederen og de underordnede være med på å styre hvilken oppfatning ansatte har av lederen. Teoretisk kan en fjernleder få større oppslutning og lettere skape et image på bakgrunn at det er geografisk avstand, slik at ansattes bedømmelse om fjernlederen blir tatt på antakelser om lederen siden de ikke ser lederen så ofte.

2.3 HVA SKILLER FJERNLEDELSE FRA TRADISJONELL LEDELSE?

Kjennetegnene til fjernledelse er at det er geografisk avstand mellom der ansatte gjør sine daglige plikter og der lederen er stasjonert. Fjernledelse oppstår når ledelsen av en, eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på annet geografisk sted en leder selv (Bjørnholt & Heen 2007). I tillegg kan fjernledelse forklares med; ledelse av grupper eller team som består

av to eller flere geografiske spredte medlemmer som utfører arbeid i organisasjon (Bjørnholt & Heen 2007). Det motsatte til fjernledelse er når ledelsen og de underordnede befinner seg på samme geografisk plass, og at lederen har kort gangavstand til de personer som ledes.

Fjernledelse kan være noe vanskeligere en tradisjonell ledelse siden det kreves at lederen må reise for å møte ansatte. Ved fjernledelse kreves det at lederen er mer tilgjengelig på flere steder samtidig og lederen må planlegge nøye sine møter med sine ansatte (Bergum 2009). Detaljkontroll er nesten umulig ved fjernledelse, løsningen ifølge Bergum (2009) er å vise tillit til de ansatte og ha målstyring på hva de ansatte gjør. Resultatene til Bergum (2009) viser at ledelse på avstand er forskjellig fra tradisjonell ledelse, spesielt når det gjelder kommunikasjon. Karakteristika ved avstandsledelse vil også variere avhengig av flere faktorer, for eksempel kompetansenivået til underordnede (Bergum 2009).

For å beskrive karakteristika ved fjernledelse viser Bergum (2008) noen faktorer som skiller fjernledelse fra tradisjonell ledelse. Studien til Bergum (2008) viser at når en fjernleder skal lede ansatte på avstand har lederen behov for mer planlegging og han presiserer viktigheten av klargjøring av mål ovenfor sine fjernansatte. Videre sier han at fjernlederen må være mer bevisst på kommunikasjon, der valg av medier blir viktig for opprettholde kontakten og formidle informasjon. I følge Bergum (2008) er en av konsekvensene som følger dette med fjernledelse mer bruk av IKT, dette er for fjernlederen ikke har den muligheten til å være tilstede på arbeidsplassen til fjernarbeiderne hver dag. Bergum (2009) mener og at ved fjernledelse kan det medføre at ansatte blir mer selvstendig. Dette kan forklares med at fjernarbeiderne ikke ser sin leder hver dag, og da kan de få forståelsen av at de er selvstendig i sitt arbeid fordi lederen ikke har muligheten til å korrigere sine fjernarbeidere i det daglige. I tillegg når fjernledelse skal forklares nevnes dette med at møter mellom fjernleder og fjernarbeider skjer mindre regelmessig og det er mindre uformell kommunikasjon.

Kjennetegnene ved det å lede noen på avstand er i følge Bergum (2009) behov for planlegging, avklaring av forventninger, utvikling av tillit, har regelmessig og effektiv kommunikasjon med ulike typer medier, samt gjennomføring av forvaltningen av resultater. Sosialt nærvær og tilstedeværelse av ledelsen er den viktigste faktor som også Avolio og Kahai (2002) har trukket fram som det som skiller fjernledelse fra nærledelse. Fjernledere må reise for å kunne møte eksterne underordnede og i den forbindelse må lederen være

bevist på hvilke arbeidsoppgaver som må drøftes ansikt til ansikt. Negativ tilbakemelding er vanskelig i ledelsen på avstand, og dette bør generelt unngås (Bergum 2009).

Bergum (2009) har i sin studie listet opp utfordringer som en fjernleder har for å beskrive karakteristika ved fjernledelse. Utfordringer vil si oppgaver som ledere ser på som er mer problematiske og krever mer på grunn av geografisk avstand mellom lederen og de ansatte. Noen av de utfordringer som Bergum (2009) tar opp er det å kunne se fjernarbeiderne og ha nok kommunikasjon. Mange ansatte er opptatt av å bli lagt merke til når de gjennomfører en jobb, slik at lederen kan gi tilbakemelding på godt utført arbeid. Slik oppmerksomhet er vanskeligere med fjernledelse, for lederen har ikke muligheten til å oppsøke sine fjernarbeidere hver dag for å se med egne øyne hva som gjøres på arbeidsplassen. Andre utfordringer som blir nevnt er dette med å ha kommunikasjon, og det å ha nok kommunikasjon. Fjernledere har ikke tid til hele tiden å kommunisere med sine ansatte, og da kan fjernlederen få følelsen av at de ikke kommuniserer nok med sine fjernarbeidere. Når det gjelder dette med feedback kan dette være en stor utfordring mener Bergum (2009). For det første er det hvordan fjernlederen velger å gi feedback, altså om fjernlederen skal gi feedback via telefon, mail eller om han skal vente til han møter fjernarbeiderne. I forhold til telefon og mail kan fjernlederen gi tilbake melding med en gang og feedbacken blir da i tidsperspektivet tettere opp mot den aktuelle hendelsen. Men i følge forskningen til Bergum (2009) vegret fjernledere seg for å gi negativ tilbake på telefon eller mail. Dette var for at da har ikke fjernlederen muligheten til å fange opp signaler på om fjernarbeideren har forstått budskapet. Og da kan faren for misforståelser være et faktum, men venter fjernlederen til han møter fjernarbeideren kan det gå for lang tid med å gi feedback. Andre utfordringer som Bergum (2009) nevner er dette med å ta hånd om de som ikke er vant til å ha selvstendig arbeidssituasjon. Og da er han inne på dette med at dersom fjernleder har dyktige ansatte er det lettere å være fjernleder.

Det de fleste punktene dreier seg om er kommunikasjon, i tillegg nevnes det at ledelse er viktig fordi det kan være få personlige møter mellom ledere og de underordnede. Det må og nevnes at i studien til Bergum (2009) var det delte meninger om det er vanskeligere å lede ved fjernledelse kontra vanlig ledelse. I forhold til tidligere studier som er blitt gjort ble det funnet flere som har ment at fjernledelse var vanskeligere enn "tradisjonell ledelse" (Bergum 2008). Bergum (2008) forklarer forskjellen ved at studien som ble gjort her var på type fjernarbeid

med mobilt fjernarbeid på ulike kontorer, de tidligere studiene har ofte blitt gjort på full tids hjemmekontor.

2.4 FJERNARBEIDER

Det mange forbinder med begrepet fjernarbeider er at det dreier seg om arbeidstakere som driver med hjemmearbeid og er i besittelse av hjemmekontor. I følge Statens Personalhåndbok [4] er ikke fjernarbeid noe nytt fenomen, og det er innført en lov som regulerer såkalt ”industrialisert hjemmearbeid”. Videre forklarer dem at det typiske fjernarbeidet i dag er kontorarbeid som utføres ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), men IKT er ingen forutsetning for fjernarbeid [4]. Denne undersøkelsen omfatter ikke dette med hjemmekontor. Bakke (1998) forklarer at i begrepet fjernarbeid innholder det at arbeidere utfører arbeid i et lokale geografisk atskilt fra arbeidsgiveren eller oppdragsgiver. Med en slik definisjon kan fjernarbeid bli sett på hvor en person er lokalisert i forhold til nærmeste leder eller overordnende. Fjernarbeid blir et relasjonelt begrep som kan knyttes til organisatorisk struktur og geografisk lokalisering ikke er sammenfallende (Bjørnholt og Heen 2004). Fjernarbeider kan være ansatte som er lokalisert sammen med andre kolleger, men geografisk adskilt fra lederen eller overordnende.

I følge Bjørnholt og Heen (2007) er fjernarbeid en måte å jobbe på som må læres, det er ikke bare lederen som må finne en stil som passer, her må fjernarbeidere tilpassninger slik at fjernarbeid fungerer. Det at lederen er adskilt fra medarbeidere kan ha negativ sosiale konsekvenser. Når det er lite nærhet fra lederen kan det svekke oppfølgingen og støtte fra lederen, noe som er av betydning for mestring av stress og belastninger (Karasek og Theorell 1990). I følge Bjørnholt og Heen (2004) er nærhet også viktig for læring og kunnskapsutvikling, spesielt i forhold til taus kunnskap. Den tause kunnskapen kan sammenlignes med et isfjell, der den tause kunnskapen er det som er under vann, mens den eksplisitte kunnskapen lett kan observeres av andre. Choo (2006) forklarer at taus kunnskap er at enkelte mennesker har kvaliteter som kan se helheten av deres arbeidsoppgave, og kunnskapen blir uttrykt gjennom handlingsbaserte ferdigheter. Andersen (2009) presiserer at taus kunnskap er kunnskap som ikke kan omdannes til eksplisitt kunnskap og at taus kunnskap ikke kan deles med eller overføres til andre.

Fjernarbeid er på ingen måte noe nytt og moderne begrep. Allerede på slutten av det 19

århundre ble mye av arbeidet gjennomført utenfor fabrikkene, som for eksempel i tekstilindustrien hvor syerskene arbeidet hjemme. Med dagens teknologi kan man i mye større grad innføre fjernarbeid, også i bransjer hvor det før var vanskelig å utføre arbeid andre steder enn på arbeidsplassen. (Bakke et al. 2001). I følge Bakke et al. (2001) brukes begrepet fjernarbeid som en beskrivelse av arbeid som finner sted utenfor arbeidsgivers lokaler. Videre forklarer dem at ved innføring av fjernarbeid må ledelsen være bevisst på de psykologiske prosessene for fortsatt å ha fornøyde medarbeidere som yter optimalt. Det må settes krav ikke bare til fjernlederen angående kommunikasjon og oppfølging, men også til fjernarbeiderne som må være selvdisciplinerte, selvgående og ha evne til å arbeide under en mindre grad av direkte ledelse (Bakke et al. 2001).

Neste del av dette kapitlet presenterer jeg begrepene virtualitet, formell versus ikke formell leder, kommunikasjon og tillit. Grunnene til at jeg definerer disse begrepene er for at jeg vil komme inn på utfordringene knyttet til virtualitet, formell versus ikke formell leder, kommunikasjon og tillit.

2.5 VIRTUALITET

Bergum (2009) hevder at en av faktorene som fjernledere synes er mer problematisk og krever mer på grunn av geografisk avstand er dette med "å se" fjernarbeiderne. Studien skal gi en pekepinne på hvilke utfordringer det er å lede ansatte som en leder ikke fysisk kan se. I dagens moderne, komplekse og fleksible organisasjoner blir mye av arbeidet gjennomført i team eller grupper som oppstår midlertidig eller mer eller mindre permanent. Slike team som er sammensatt med geografiske spredte ansatte som ledes på avstand med bruk av kommunikasjons teknologi for informasjon, kommunikasjon, samarbeid og oppgaveløsning blir betegnet som virtuelle team. Ledere for slike tema har ansvaret for å lede ansatte som ikke er fysisk mulig å se. Med informasjonskanaler som telefon og data kan flere personer møtes gjennom telvirtualitet selv om de befinner seg på forskjellige geografiske plasser. På den måten har en fjernledere muligheten til å holde kontakten med sine fjernarbeidere hver dag.

Virtualitet er sentralt i litteraturen som omhandler ledelse over distanse. Virtuell virkelighet kan være når deltagerne navigerer i en verden av visualiserte data. Gibson & Cohen (2003) viser tilbake til Duns Scotus som levde på 1300-tallet, som hevdet at reelle objekters mangfoldige, empiriske kvaliteter kunne sammentrekkes til en enkel enhet. Slike enheter kan ikke sanses empirisk, men oppstår som virtuelle objekter. Televirtualitet symboliserer kombinasjonen av virtuell virkelighet og datakommunikasjon. Begrepet virtualitet handler om

en persons evne til å agere i verden der det fysiske rom ikke er en faktor (Aurebekk 1999). Virtualitet i denne studien handler om en persons evne til å opptre og utøve sitt lederskap uten at fysiske faktorer som kontorsted og fysisk kontakt med underordnede spiller inn. I tillegg handler det om evnen til å kunne bearbeide og tolke en rekke signaler fra ulike informasjonskanaler som telefon, e- post og sms.

2.6 FORMELL VERSUS IKKE FORMELL LEDER

Toppledere, mellomledere og andre ledere i organisasjon har som regel ulike roller og oppgaver, her skiller Bjørnholt og Heen (2007) mellom det som kalles formell og ikke formelle ledere. Ofte kan administrative lederoppgaver bli delegert nedover i en organisasjon til ikke-formelle ledere (Bjørnholt & Heen 2007). Ved fjernledelse kan det være at fjernlederen har behov for og delegerer noen av sine oppgaver til andre personer, på grunn av at fjernlederen ser det som et bedre alternativ en å gjøre alle lederoppgavene selv og Bergum (2009) forklarer at ved fjernledelse er det nesten umulig med detaljkontroll. Ikke-formelle ledere kan for eksempel få ansvar for drift av prosjekt og nettverk, formelle leder derimot har den overordnede styringen, samordningen og kontrollen. En ikke-formell leder kan være en person som får tildelt ledende og koordinerende oppgaver i organisasjon som er mer faglig, situasjonsbestemt og midlertidig. Det må skilles mellom ikke-formell leder og uformell leder der en uformell leder blir forklart som en ”emergent leader”, dette er en person som mer eller mindre uoppfordret inntar en lederrolle i organisasjon eller i et team. Det motsatte til ikke-formell leder er formell leder, som har blitt tildelt lederansvar i henhold til jobb instruksjoner.

I følge Rizzo et al (1970) er rollekonflikter og rolleklarhet et problem i komplekse organisasjoner, og at ledelse på avstand vil kunne gi større uklarhet på grunn av manglende mulighet for kommunikasjon og klargjøring av oppgaver i en ny organisasjon. Rollekonflikter kan oppleves i forbindelse med at fjernarbeiderne må forholde seg til mange formelle og ikke formelle ledere som kommuniserer informasjon og ordrer. Bell & Kozlowski (2002) understreker betydningen av at ansatte i virtuelle team ofte kan være usikre på sine roller i arbeidshverdagen. Fjernlederen har her en oppgave i å fordele rollene til sine fjernarbeidere slik at det ikke er noen tvil hvilken posisjon hver ansatt har i organisasjonen.

2.7 KOMMUNIKASJON

Ved samlokalisert ansatte vil mye av kommunikasjonen skje spontant i det daglige. Ved fjernledelse må kommunikasjonen i større grad planlegges, formaliseres og være tydelig (Bergum 2009). Ansatte som arbeider utenfor lederens geografiske arbeidsplass er også avhengig av regelmessige klare og tydelige tilbakemeldinger. Åpen og tydelig kommunikasjon er en grunnleggende forutsetning for å lykkes med fjernledelse (Bergum 2009). I denne studien kan det være interessant å se hvilke utfordringer det er med kommunikasjonsverktøy når det drives fjernledelse. Kommunikasjon i følge Bergum (2008) er en viktig faktor for å lykkes når det gjelder fjernledelse, en kommunikasjonsprosess omhandler sender og en mottaker, der en enkel enveiskommunikasjon er når senderen overfører et budskap til mottakeren. Et tilfelle kan være at lederen som sitter på sin kontor plass for så sender en e-post til sine fjernarbeidere. Da er lederen senderen, mens innholde i e-posten er budskapet og fjernarbeiderne er mottakeren. Det kan fort oppstå problemer ved en slik kommunikasjon dersom mottaker ikke forstår budskapet fra senderen. Det som kan være årsaker til misforståelser er om sender og mottaker har ulik bakgrunn, kultur eller kompetanse. Her blir utfordringen til lederen å utrykke seg slik at de ansatte forstår budskapet i teksten. Det er viktig at lederen i det daglige etablerer rutiner for kommunikasjon. For å bringe fram viktig informasjon og sikre fellese oppfatning av budskapet, anbefaler Connaughton & Daly (2003) å bruke minst to ulike media.

Bergum (2008) forklarer at skal du lykkes med fjernledelse må du ha god og tydelig kommunikasjon, men utfordringer ved og lykkes kan øke med avstand. Avstand kan påvirke tolkningen av kommunikasjon, både det som mottas og det som gis av informasjon. Det kan oppstå mistenkeligjøring om at informasjon holdes tilbake, og da er avstand med å gjøre det krevende for å få løst problemene.

Teknologi som gjør kommunikasjon innen organisasjon enkel, er med på å skape tette bånd og samhold i mellom ansatte og lederen. Telefon og e-post er det mest aktuelle kommunikasjons teknologi i forbindelsen med denne studien. Mange ser på kommunikasjon som en selvfølgelighet i en organisasjon, men det er viktig å se på hvordan kommunikasjons teknologi utnyttes.

Noen forskere mener at kommunikasjon avtar med økende geografisk avstand. Avolio og Kahai (2002) betrakter rekkevidde, hastighet, kontinuitet og oppfattelse av lederes

kommunikasjon som den største mangel ved avstands ledelse i forhold til kommunikasjon med sosialt nærvær av leder. Geografisk avstand kan føre til at ansatte som blir ledet av en fjernleder opplever at lederen er mindre tilgjengelig når den de ledes av ikke kan observeres. Det er kjent at fysisk avstand reduserer fjernleders mulighet for og regelmessig følge opp den som ledes med tilfredsstillende støtte og passende belønning og anerkjennelse (ytre motivasjon), noe som vil kunne påvirke den individuelle prestasjonen, som igjen kan påvirke det kvalitative og kvantitative utbytte i organisasjonen. Mindre kontakt på bakgrunn av avstand kan gi den som ledes oppfatninger av at fjernleder er mindre aktiv eller mindre synlig.

2.8 TILLIT

Studien til Bergum (2009) viser at fysisk avstand reduserer fjernleders mulighet for og regelmessig følge opp den som ledes med tilfredsstillende støtte og passende belønning. Fjernlederens kontrollbehov for å vite om fjernarbeiderne gjør noe når en ikke ser dem fungerer dårlig ved fjernarbeid i følge Bergum (2009), løsning kan være å gi fjernarbeiderne tillit. I denne studien skal det belyse hvilke utfordringer som er knyttet med å skape tillit ved fjernledelse, da forskningen tyder på at tillit er en viktig byggestein for å lykkes ved å lede virtuelle team (Brake 2005). Gjennom åpen og spontan kommunikasjon kan lederen utvikle relasjoner med ansatte som er basert på tillit. Tillit kan være et nøkkelbegrep i organisasjonen for å redusere stress og spenninger innad i teamet for dermed å øke ytelse og effektivitet. I følge Gibson og Gibbs (2006) kan tillit forklares som en indikator på at hver enkelt er komfortabel med det psykologiske arbeidsmiljøet, støtte, åpenhet, gjensidig respekt og evnen til å ta sjanser. Selskaper som bygger sin daglige drift på økt delegering, selvstendig initiativ og problemløsning er avhengige at det er tillit blant ansatte. Begrepet tillit kan gå flere veier, fra leder til medarbeider, fra medarbeider til leder, mellom medlemmer av en gruppe og mellom ulike grupper. I følge Gibson og Gibbs (2006) er tillit ikke noe en leder kan kreve, men noe som må opparbeides.

Brake (2005) forklarer at tillit burde bygges tidlig når det skapes virtuelle team, han sier videre at tillit er bygget på det å oppfatte likheter, men avstand gjør denne prosessen vanskelig. Et ansikt-til-ansikt møte på begynnelsen vil bidra til å bygge tillit, empati, samarbeid og gjensidig forståelse. For å bygge tillit til de ansatte foreslår Brake (2005) at lederen burde kommunisere åpent og ofte. Handlingene til lederen er viktig å gjøre så oversiktlig som mulig og være tilgjengelig og forståelsesfull. I tillegg er det viktig for lederen

å gjøre det han sier han skal gjøre, være konsekvent og forutsigbar. Når lederen skal informere om noe som gjelder alle er det viktig at informasjon kommer fram til alle, eller så kan det være med på å svekke tilliten til den enkelte (Brake 2005).

Omfanget av delegering og måten delegering er utført på kan bety mye for den enkeltes oppfatning om tillit. Ledelse kan se det som en nødvendighet å delegere oppgaver til fjernmedarbeidere. Ved fjernledelse kan behovet for tydelige og skriftlige stillingsinstrukser være til stede for å gjennomføre arbeidsoppgaver. Ledelsen har muligheten til å bruke gradert delegering og inndragelse av delegering, som virkemiddel om en lokal leder hindrer nødvendig omstilling. Dette er et tiltak som må brukes ved omhu og må følges av kompenserende tiltak, som for eksempel oftere nærvær ved den aktuelle avdelingen.

2.9 BEGREPSRAMME

I teorikapitlet har jeg definert sentrale begrep og gjort rede for dem. Jeg skal i min oppgave studere utfordringer ved fjernledelse. I forbindelsen med utfordringer til fjernledelse bruker jeg Bergum (2009) sine karakteristika som skiller fjernledelse fra tradisjonell ledelse og de utfordringer ved det å drive med fjernledelse som rammeverk for å studere utfordringer med fjernledelse. I forhold til det som skiller fjernledelse fra tradisjonell ledelse nevner Bergum (2009) fem ting, og det første er at en fjernleder må planlegge mer og tydelig klargjøre mål for sine fjernarbeidere. I forhold til tradisjonell ledelse er det en utfordring for fjernlederen at han får flere arbeidsoppgaver med mer planlegging, ser jeg på utfordringene i henhold til fjernarbeidere kan uklare mål føre til at misforståelser i forhold til arbeidsoppgaver. Det andre er at en fjernleder må være mer bevisst i henhold til bruk av medier, møter og kommunikasjon. Det tredje Bergum (2009) nevner er at ved fjernledelse kan det medføre mer selvstendige medarbeidere. For det fjerde blir det mer bruk av IKT, blant annet for kommunikasjon med medarbeidere. Til sist nevner han at fjernarbeid betyr at møter skjer mindre regelmessig og det er mindre uformell kommunikasjon.

I henhold til de utfordringer som en fjernledere står over for ved fjernledelse beskriver Bergum (2009) fem punkter, og det første punktet er at en fjernleder synes det er utfordrende ”å se” fjernarbeiderne. Det neste er at fjernlederne synes det er utfordrende å ha nok kommunikasjon, og det tredje er å gi feedback, spesielt den negative. For det fjerde nevner Bergum (2009) at det kan være en utfordring å ta hånd om de som ikke er vant til å ha en veldig selvstendig arbeidssituasjon. Til sist tar han opp dette med at det er fare for at det kan bli misforståelse når noen blir ledet på avstand. De fem siste om utfordringer med fjernledelse

omhandler dette med kommunikasjon. Disse karakteristika og utfordringer som Bergum (2009) nevner blir mitt utgangspunkt for studien. For å besvare problemstillingen bruker jeg Bergum (2009) sine karakteristika og utfordringer med fjernledelse for å se hvilke utfordringer det er med fjernledelse i henhold til virtualitet, formell versus ikke formell leder, kommunikasjon og tillit.

3 METODE

I metode kapitlet, redegjøres det for den metodiske fremgangsmåten som skal benyttes i studien, og hvordan data skal samles inn for videre analyse. Jeg vil i dette kapitlet først presenteret designet til studien, for så å forklare forskningsmetode. Hvordan utvalget ble gjort blir presentert i et eget under kapitel. Videre reflekterer jeg over kvaliteten til studien med tanke på validitet, reliabilitet, troverdighet og bekreftbarhet. Til slutt vil jeg ta for meg hvordan analysen ble gjennomført.

3.1 DESIGN

Det brukes ulike forskningsmetoder og design for å gjennomføre en empirisk forskning. Målet, omkringliggende faktorer og hvilke ressurser forskerne har til disposisjon, er med på å bestemme hvilken fremgangsmåte som er best egnet i gitte situasjoner (Gripsrud et al. 2004). Det valget som forskeren gjør angående design er med på å legge føringer for hvilke resultater forskeren kan forvente å få ut av analysen. Valg av forskningsdesign er avhengig av hvor mye forskeren vet om det som skal forskes på, og hvilke formål forskeren har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud et al. 2004). Design betyr i denne sammenheng å finne og videreutvikle tema, problemstilling og tilnærming for masteroppgaven (ibid).

Forskningsdesign er et rammeverk for innsamling og drøfting av data, og casestudiet er et eksempel på design som utføres gjennom en intensiv analyse av ett eller flere objekter (Bryman og Bell 2007). Casestudie er spesielt velegnet når ønsket er å gå i dybden for å undersøke forståelsen av fenomenet, og la seg inspirere av oppdukende ideer, utfordringer og muligheter. Casestudiet er dyptgående design og gir forskeren svar på sannhetens hendelser som livsløp, organisasjonsprosesser og relasjoner (Yin 1994). Thagaard (2002) legger til at kjennetegnet med cases studier er at undersøkelsesopplegget er rettet mot å forske på mye informasjon om få enheter eller caser. Enheter i denne sammenheng kan være personer, grupper eller organisasjoner (ibid). I forhold til min studie blir designet en casestudie, der jeg har som mål å studere utfordringer til fjernledelse i Posten transport Troms. Selve case skal jeg beskrive senere i oppgaven.

Yin (1994) beskriver tre ulike casestudier som kan benyttes. Disse tre er utforskende, forklarende og deskriptivt (ibid). Yin (1994) forklarer dersom en utforskende casestudie benyttes kan feltarbeid og datainnsamling gjøres før forskningsspørsmålene defineres. En

forklarende casestudie er hensiktsmessig når en har som mål å utføre en årsaksforklarende studie (ibid). Til deskriptiv casestudie kreves det at forskeren presenterer en deskriptiv teori, og denne skal fungere som en ramme for hele studiet (Mehmetoglu 2004). I dette studiet benytter jeg en deskriptiv casestudie, ettersom teorien som jeg benytter i stor grad er eksisterende og benyttet som rammeverk for oppgaven. Jeg anser casestudie som et hensiktsmessig valg ettersom casestudiet innebærer en intensiv analyse av en valgt case, samt innebærer en detaljert og innholdsrik analyse. Thagaard (2002) beskriver at en case kan være en enkelt person, en spesifikk organisasjon eller en utvalgt avdeling. Casestudiet er passende i min oppgave ettersom jeg forholder meg til en enkelt person, altså fjernlederen og en utvalgt avdeling som blir ledet av en fjernleder. Casestudiet er også i samsvar med oppgavens intensjon, nemlig å få frem rike data vedrørende utfordringer med fjernledelse.

I casestudiet vil jeg etterstrebe og få mest mulig informasjon knyttet til de ulike utfordringene med fjernledelse i lys av virtualitet, formell versus ikke formell leder, kommunikasjon og tillit. Den informasjonen som jeg fremskaffer, skal videre benyttes som basis for analyse og diskusjon. Jeg ønsker å få informasjon som kan knyttes til det teoretiske rammeverket, slik at problemstilling kan besvares på en hensiktsmessig måte. Jeg har valgt en case fra et arbeidsforhold jeg har hatt tidligere, det at jeg hadde en relasjon til informantene tar jeg opp senere i oppgaven i forhold til troverdighet.

3.2 FORSKNINGSMETODE

Forskningsmetode er en fremgangsmåte for å samle inn data (Bryman & Bell, 2007). Ved innsamling av data kan det skilles mellom primær og sekundærdata. Sekundær data er andre hånds data, altså data om er samlet inn av andre. Primærdata er data som forskeren selv går ut å samle inn i forbindelse med det som skal forskes på. Det mest hensiktsmessige i denne studien blir å bruke primærdata, der jeg intervjuer informantene selv.

Ved casestudie kan det velges mellom kvalitativ metode eller kvantitativ metode, Denzin & Lincoln (1994) sier at en kombinasjon av disse strategiene er også brukt av forskere. I kvantitativ forskning anvendes som oftest survey forskning av mange observasjoner for å avdekke viktige aspekter av en case. Lehnen (1971) sier imidlertid at survey forskere ofte velger å stille mange enkelt spørsmål om mange variabler, og derved kan få data med tvilsom validitet. Ved kvalitativ metode tar forskeren som oftest utgangspunktet i en enkelt case.

Denzin & Lincoln (1994) sier at formålet ved bruk av en case studie er ikke nødvendigvis å kunne generalisere funnene ut over case, men snarere å innhente og kunne sitte igjen med en forbedret kunnskap om et spesielt tema. Dette stemmer i forhold til min studie, hensikten til undersøkelsen min er ikke å generalisere funnene, men jeg har som formål å se på utfordringer i forbindelse med fjernledelse og funnene blir bare representativ for denne studien.

Bryman & Bell (2007) beskriver at i metoden skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I henhold til det å studere emnet fjernledelse, velges det en kvalitativ forskningsstrategi. Kvalitativ forskningsstrategi har som formål å fange opp meninger og opplevelse som ikke lar seg tallfestes og måles (Bryman & Bell, 2007). Kvalitativ strategi har som mål å søke mening og forklaring ved de fenomenene som studeres, og da gjennom nærhet til objektet (Kvale 1997).

I følge Bryman og Bell (2007) får kvalitativ forskning frem individers fortolkning om sin sosiale verden. På denne måten kan den kvalitativ forskning få frem hvordan utfordringer fjernleder og fjernarbeiderne har ved fjernledelse. Med en kvalitativ tilnærming av fjernledelse vil jeg kunne gå grundigere inn i temaet jeg studerer, og få med en mengde detaljer og nyanser som mulig om fjernledelse. En av fordelene med den kvalitative strategien er at den ikke har føringer i form av faste svaralternativer og ledende spørsmål, noe som er med på å gi rom for informantene til å få frem egne meninger og tanker omkring strategi. Samtidig kan dette med at det ikke er faste svar alternativ være grunn at studier med en kvalitativ strategi ofte vanskelig å generalisere (Bryman & Bell, 2007).

Fenomenologi er studiet av fenomener og hvordan de fremtrer for individer fra et førstepersonsperspektiv. Fenomenologi kan sees på som en forskningsstrategi der det søkes etter å forstå fenomener på grunnlag av informantenes perspektiv, og på den måten prøve å beskrive omverdenen på den måten informanten opplever at den er (Thagaard, 1998).

Forskeren må være mottakelig for erfaringer som informanten kommer med. For at forskeren skal kunne forstå betydningen av informantens atferd, må forskeren prøve å se ting ut ifra informantens synspunkt (Bryman & Bell, 2007). Det er viktig å forsøke å få tak i forståelsen av den dypere meningen av informantens erfaringer, med andre ord den subjektive opplevelsen til informanten (Thagaard, 1998). Det med fenomenologi bygger på en underliggende formodning om at realiteten er slik som folk forstår at den er. Denne studien

skal se på informantenes utfordringer med fjernledelse. Dermed må jeg prøve å se tingene ut ifra deres synspunkt.

Det er viktig å få informasjon av informanten om hvilke utfordringer dem har med fjernledelse. For å kunne få frem noe om dette vil det være nødvendig å få detaljerte og fylldige data om temaet. Ved intervju har forskeren mulig til å oppnå direkte kontakt med personene som studeres. Det kan etableres relasjoner mellom forsker og informanten, og disse kan være avgjørende for kvaliteten på materialet (Thagaard, 1998). I forhold til denne studien har jeg som student en relasjon til informantene fra den tiden jeg jobbet for både Posten Transport Finnsnes og Posten Transport Tromsø. En slik relasjon må jeg ta hensyn til under analysen av dataene. Dette er en relasjon som kan ha både positivt og negativt innvirkning på intervjuet, noe som jeg tar opp senere i dette kapitlet. Siden denne studien skal se på utfordringer med fjernledelse ble valget kvalitativ forskning på problemet. Kvalitativ forskning kan fort bli en subjektiv studie. I tillegg kan det personlige forhold til individene som blir studert påvirke objektiviteten. Det at kvalitativ forskning er subjektiv blir kritisert av mange forskere som argumenterer for den kvantitative strategien.

Jag skal undersøke hvilke utfordringer fjernlederen og fjernarbeiderne i Posten Transport Tromsø har i forbindelse med fjernledelse. Posten Transport Tromsø har 52 ansatte. Transportlederen har sitt kontor ved Postterminalen i Tromsø. 12 av de ansatte jobber i en avdeling i Finnsnes. Der avstanden mellom Postterminalen i Tromsø og transportavdelingen i Finnsnes er på 170 kilometer. Case i denne studien blir fjernlederen som sitter i Tromsø og transportavdelingen i Finnsnes, der studien skal undersøke hvilke utfordringer de har ved fjernledelse.

3.3 DYBDEINTERVJU

Til kvalitativ casestudie kan det være forskjellige måter å samle inn data på. I en kvalitativ casestudie kan det blant annet gjennomføre fokusgrupper, deltakende observasjon, dybdeintervju eller innsamling av tekster og dokumenter. Dersom det velges fokusgruppe kan informantene bli påvirket av hverandre og ved deltakende observasjon kommer ikke forskeren godt nok inn på hver enkelte av informantene slik at problemstillingen, i dette tilfelle ikke blir løst på en tilfredsstillende måte. Det å analysere tekster og dokumenter alene har sin

begrensning, ved slik samling av data i denne studien oppnås det ikke dyp nok innsikt omkring tema. For å løse problemet i denne studien på best mulig måte blir dybdeintervju valgt, det er den best egnende metoden for innsamling av data til dette studiet. Når individets personlige erfaringer og meninger er av interesse mener Thagaard (2002) at dybdeintervju blir anset som den mest hensiktsmessige metoden. Siden studien skal se på fjernlederens og fjernarbeidernes utfordring ved fjernledelse brukes det dybdeintervju for å få frem synspunkter på det med fjernledelse og hvilke utfordringer både fjernleder og fjernarbeidere har.

Med kvalitativ intervju blir det gjennomført samtaler med informanten om det aktuelle temaet, og det vil være godt egnet for å sette perspektivet på emnet fjernledelse. Ved Intervju kan det komme frem opplysninger om personers egen opplevelse, og intervjuobjektene får anledning til å fortelle hvordan de opplever ting og hvordan de forstår sine erfaringer (Thagaard, 1998). På den måten vil et kvalitativt intervju kunne komme i dybden på temaet, og det betyr at et annet perspektiv på emnet fjernledelse kan komme frem i forhold til det som er blitt avdekket tidligere om fjernledelse. Styrken med en *kvalitativ* undersøkelse er at man har direkte kommunikasjon med informanten, og eventuelle misforståelser i forhold til spørsmålene kan oppklares etter hvert. Det er mulig å komme med oppfølgingsspørsmål hvis det er forhold man ønsker mer informasjon om, og jeg kan få interessante opplysninger underveis som jeg i utgangspunktet hadde tenkt å spørre om (Bryman og Bell, 2007). En av svakhetene er at informantene kan gi de svarene dem tror er ønsket.

Et halvstrukturert eller ustrukturert intervju er en form innenfor kvalitativ intervju hvor forskeren har muligheten til å benytte noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til temaer (Mehmetoglu, 2004). I følge Bryman & Bell (2007) er et halvstrukturert intervju der intervjuet ledes av en intervjuguide med emner som intervjueren ønsker å danne seg kunnskap omkring. Med en slik fremgangsmåte er det mulig å følge opp forgreninger i samtalen på en helt annen måte enn det er mulig i for eksempel survey intervjuing (Ringdal, 2001). Til denne studien blir det brukt et halvstrukturert intervju, slik at informanten kan ha muligheten til å snakke rundt temaet. Med et slikt intervju har forskeren en mulighet til å oppnå ganske åpne samtaler, og få fram informantens synspunkt. Dersom det er et tema som er nyttig for problemstillingen, men kommer utenfor den opprinnelige intervjuplanen, er det muligheter til å avvike fra planen. Dette er med på å gjøre intervjuformen veldig fleksibel. Jeg har for

eksempel mulighet til å vise interesse ved hjelp av gestikulering, eller be informanten om å utdype, når han er kommet inn på et tema som er relevant for oppgaven. Ved kvalitative intervju har informanten mulighet til å trekke frem faktorer som han mener er vesentlige for det som blir forsket på (Bryman & Bell, 2007). Siden det er nyttig å samle så mye kunnskap som mulig rundt temaet, ser jeg det som en fordel å kunne bruke ustrukturert intervju, samtidig som det vil styrke datagrunnlaget.

Siden informantene til denne studien er få, blir intervju et klart valg for å belyse problemstillingen. Ved å intervju enkeltpersoner kommer det frem individuell informasjon og det blir ingen påvirkning fra andre, i forhold til om det ble gjort et gruppeintervju eller fokusgrupper. Andre fordeler med et delvis strukturert intervju kan være at informanten tar opp emner som forskeren ikke har tenkt på, som kan føre til at datagrunnlaget blir større og eller styrket. Informantens egne meninger og synspunkter på temaet kommer frem, og han eller hun tvinges ikke inn i faste svaralternativ. I tillegg kan det brukes hinte spørsmål for å holde samtalen oppe, og for å lede informant til å snakke om det som skal avdekkes. Det er de kvalitative personlige ytringene som jeg har vært ute etter, da man i større grad får unike svar fra hvert enkelt intervjuobjekt i undersøkelsen, enn jeg ville fått ved å bruke et spørreskjema med graderte standard svar. Den kvalitative tilnærmingen gjør at man bedre kan forstå hvordan ting gjøres i organisasjonen ved at man enklere kan avklare spørsmål i intervjuet underveis.

Det å gjennomføre et intervju kan være tidkrevende og kostbart, og det er en av ulempene ved å gjennomføre slike intervjuer. Ved manglende ressurser tvinges forskeren til å velge mindre informanter å intervju, enn om forskeren hadde valgt andre metoder. Med mindre utvalg fører det ofte til at en får problemer med å generalisere funnene.

Ved gjennomføring av intervjuene blir det benyttet diktafon, det er for å kunne bevare dataene fra intervjuene best mulig, og i ettertid sitte i ro og mak for å gå systematisk igjennom intervjuene for at minst mulig data skal gå tapt. Ved analyseringen av data i ettertid, kan båndopptaker brukes ved å dobbeltsjekke informasjon som informant gav under intervjuet. Det er både fordeler og ulemper med det å bruke en båndopptaker. Fordelene er at en slipper å skrive ned så mye og dermed få med seg det som blir sagt på en riktig måte. Videre kan det øke troverdigheten, fordi en kan benytte sitater som er slik informant virkelig utalte seg.

Ulempen er at samtalen får et veldig formelt preg, og informanten kan oppleve båndopptakeren som en hindring. Det kan for eksempel føre til at de blir reservert for å si enkelte ting, fordi når det er båndfestet kan de ikke nekte på at det de har uttalt seg om. Videre i oppgaven presenterer jeg case som brukes for å studere utfordringer med fjernledelse.

3.4 CASE

Som nevnt tidligere er Posten Norge AS en av Norges største statlige bedrifter, og er et aksjeselskap som eies 100 prosent av staten ved Samferdselsdepartementet. Posten Norge AS har ansvar for postgangen i Norge, i tillegg driver dem også blant annet godsfrakt. Selskapet har sin virksomhet over hele landet og har også ekspandert til Finland, Sverige og Danmark [5]. Videre er Posten Norge AS en viktig del av samfunnets infrastruktur, og selskapet er den største arbeidsplassen i Norge målt i antall ansatte. Konsernet hadde driftsinntekter på 27 104 millioner i 2009, og antall årsverk var 24 163 per 31.12 2009 [5].

I Troms er det egen transportavdeling med totalt 45 ansatte. Lederen for Posten transport Troms har sitt hovedkontor ved Tromsø Postterminal Langnes. Lederen for denne avdelingen har for noen år tilbake fått ansvaret for transportenheten i Finnsnes som er om lag 170 kilometer fra Tromsø, ved denne avdelingen er det 12 faste ansatte som har sin virksomhet. Deres virksomhet er transport av brev og gods mellom enheter og kunder med tyngre kjøretøy, altså fjernarbeiderne i dette case er yrkessjåfører. Jobbsituasjonen er slik at de ansatte går turnus, slik at jobbtiden til de ansatte kan være både dagtid, kveldstid og nattestid i løpe av en uke. Det at lederen i Tromsø har fått ansvaret for de ansatte i Finnsnes karakteriserer jeg som fjernledelse. Det er fjernlederen i Tromsø og fjernarbeiderne i Finnsnes som er case i min studie. Dette case er interessant å studere utfordringer med fjernledelse siden fjernarbeidere er i den situasjonen med skift arbeid. Og i den forbindelsen kan utfordringene vær mer merkbare siden jobbsituasjonen er slik at fjernarbeiderne jobber både dagtid og nattestid. Videre i oppgaven tar jeg for meg hvordan utvalget av informanter ble gjennomført.

3.5 UTVALGET

Begrepet informanten anvendes om de individene som forskeren får informasjon fra om emnet som skal forskes på (Jacobsen 2005). Strategisk utvalg er ofte brukt når det skal

gjennomføres kvalitative. Med strategisk utvalg vil det si at forskeren velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2002). I forhold til denne studien er informantene fjernlederen fra Posten Transport Troms og de fjernarbeiderne som han leder i avdelingen i Finnsnes. Utvalget ble gjort tilfeldig i forhold til hvem som var tilgjengelig i den tiden jeg gjennomførte intervjuene. Jeg avtalte med fjernlederen at jeg kunne bruke to dager hos fjernarbeiderne for å gjennomføre intervjuene, og i den forbindelse var det fem informanter som var tilgjengelig. Hadde ikke muligheten til å kontakte alle som representere enheten i Finnsnes på grunn av ferie, sykemeldinger og den faktoren at fjernarbeiderne jobber turnus skift og ikke var tilgjengelig da jeg gjennomførte intervjuene. Da fjernlederen hadde kontaktet sine fjernarbeidere om studien min kunne jeg besøke fjernarbeiderne på arbeidsplassen deres. Jeg gjennomførte intervju med fem fjernarbeidere fordelt på to dager, og intervjuene ble gjort i et lukket møterom på arbeidsplassen. Intervjuet med fjernlederen ble avtalt og gjennomført på fjernlederens kontor ved Tromsø Postterminalen, vi benyttet et lukket møterom da jeg intervjuet han slik at vi ikke skulle bli forstyrret.

3.6 KVALITETEN TIL STUDIEN

Det kan oppstå validitetsproblemer når man er nødt til å arbeide på både på teoriplanet og empiriplanet (Bryman og Bell 2007). Validiteten til en studie henger sammen med metodens evne til å måle det den er ment for, resultatet av undersøkelsen, og tolkningen av resultatene (Bryman og Bell 2007). Bryman og Bell (2007) skiller mellom to typer validitet, *intern validitet*, som omhandler om det er samsvar mellom forskernes observasjoner og de teoretiske ideene de utvikler. *Ekstern validitet* som omhandler i hvilken grad funnene kan bli generalisert på tvers av sosiale settinger. Det å generalisere denne studien på andre eksterne avdelinger som har fjernledere er ikke noe mål ved studien. I forhold til denne studien blir nok funnene bare representativ for akkurat denne studie enheten. En stor svakhet ved min undersøkelse av problemstilling er utvalget, siden det er noe tilfeldig ut i fra hvem som var tilgjengelig under intervjuperioden. I forhold til fjernlederen hadde jeg jo bare et valg, mens fjernarbeiderne var 12 mulige informanter der jeg benyttet meg av fem av de 12.

Reliabilitet kan forklares med pålitelighet og troverdighet, og reliabilitet forklarer om undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2005). Hvis den samme måling gjentas mange ganger, er målet reliabelt om vi får det samme svaret hver gang (Jacobsen 2005). Reliabilitet

kan i følge Bryman og Bell (2007) også her deles i to, nemlig intern reliabilitet som for eksempel når det er flere forskere som må være enige om hva de observerer, og ekstern reliabilitet, som handler om i hvilken grad undersøkelsen kan gjentas. Undersøkelsen som skal gjennomføres er det mulighet før å gjennomføre flere ganger og på forskjellige avdelinger. Funnene som kommer frem kan variere ut i fra hvilke informanter som intervjues. Mennesker kan reagere forskjellige ut i fra sine synspunkter på hvordan utfordringer det er ved fjernledelse, dette er noe som denne studien kan belyse.

Troverdighet handler om hvor troverdig funnene er og om forskningen er utført på en troverdig måte (Thagaard 2002). Troverdighet er om tillit til funn og resultater av en studie er sanne, og det refererer til sannheten som vist, opplevd, erfart og følt av de som studeres (Mehmetoglu 2004). Det er viktig for troverdigheten til studien å påpeke at jeg kjente til alle informantene som blir benyttet, gjennom at jeg tidligere har vært medarbeidere til informantene. Det jeg må poengtere for informantene er at de ser bort i fra relasjonen de har til meg og prøve å gi meg et deres personlige meninger om temaet fjernledelse. Det positive med at jeg valgte et case som jeg kjenner til er at under mitt arbeidsforhold på denne avdelingen fikk litt erfaring med det å ha en fjernleder gjennom jobbsammenheng samt at jeg kjenner til konteksten. I den sammenhengen har jeg anledningen til å tolke dataene i relasjon til case på en annen måte enn hva som ville vært tilfellet hvis jeg ikke var kjent med case. For å styrke troverdigheten til studien kan jeg i følge Thagaard (2002) gjøre et tydelig skille mellom direkte informasjon til feltet og forskerens egne vurderinger. Siden jeg bruker båndopptaker og deretter transkriberer intervjuene, har jeg muligheten til å få direkte informasjon fra feltet om utfordringer ved fjernledelse. I forhold til empirien kan jeg bruke direkte sitater fra informantene, for så å vise min tolkning av sitatene. Jeg har i empirikapitlet valgt å bruke mange og enkelte lange sitat, dette er for å få frem mest mulig om utfordringene ved fjernledelse samt at jeg viser troverdighet gjennom å vise empirien slik at andre kan ta del i analysen av empirien.

”Bekreftbarhet er å få empirisk grunnlag fra informantene om forskerens funn og tolkninger.” (Mehmetoglu 2004 s.147) For å øke bekreftbarheten til en kvalitativ studie kan forskeren bruke ”medlemsjekk”- teknikken, der forskeren for bekreftet den informasjon han/hun har fått fra informanten (Mehmetoglu 2004). For å forsikre meg om at tolkningene mine av den data jeg har samlet samsvarer med det reelle bilde, bruker jeg en av informantene til å lese

gjennom analysen min. Dette ble gjennomført og informanten som leste gjennom hadde ingen kommentarer til analysen jeg hadde beskrevet.

3.7 ANALYSEN

Analyse av kvalitative data kan være en tidkrevende og omstendelig prosess. Analyse av kvalitative empiri er ikke så formalisert men skjer mer induktivt med utgangspunkt i de foreliggende tekster (Halvorsen 1993). I forhold til min oppgave er disse tekstene det jeg transkriberte fra intervjuene. En kvalitativ dataanalyse kan ofte bli mer personlig ved at det er forskeren selv som analyserer dem (ibid). Dette gir bedre grunnlag for en helhetsbeskrivelse av resultatet (Halvorsen 1993). I følge Jacobsen (2000) dreier analyse av kvalitativ data om tre ting, det ene er å *beskrive*, her må undersøkeren få en så grundig og detaljert beskrivelse av dataen. Neste fase er å *systematisere og kategorisere* informasjonen, så til slutt *sambinde* eller fortolke dataen (ibid). Analysen startet med at jeg transkriberte informasjon fra båndopptaker, deretter inndelte jeg empirien inn under begrepene virtualitet, formell versus ikke formell leder, kommunikasjon og tillit. Videre tolket jeg empirien opp mot det teoretiske rammeverket.

4 EMPIRI OG ANALYSE

Dette kapitlet blir brukt til å presentere og analysere dataene. Analysen baseres på det teoretiske perspektivet og rammeverket som ble presentert i teoridelen. Grunnlaget for analysen er fjernlederen og fjernarbeidernes oppfattelse av utfordringer knyttet til virtualitet, formell versus ikke formell leder, kommunikasjon og tillit ved fjernledelse. Først i dette kapitlet presenterer jeg utfordringer ved virtualitet. Under kapitlet formell versus ikke formell leder blir brukt til å kartlegge rollefordelingen i case. Så tar jeg opp dette med kommunikasjon i et eget under kapitel, til slutt er det et under kapitel om tillit.

4.1 VIRTUALITET

Bergum (2009) sier at en av faktorene som fjernledere synes er mer problematisk og krever mer på grunn av geografisk avstand er dette med ”å se” fjernarbeiderne. Studien skal gi en pekepinne på hvilke utfordringer det er å lede ansatte som en leder ikke fysisk kan se. Det å bli ledet av en leder som en ikke kan se, kan oppfattes på forskjellige måter. Når jeg intervjuet informantene om hvordan det er å ha en fjernleder fikk jeg dette til svar:

”I våres tilfelle synes jeg avstanden er for stor og så synes jeg han er for lite synlig. Både i forhold til dette med å se de små tingene og det og motiver ikke minst, altså å få folk til å yte litt ekstra. Jeg vill ha lederen tilstede for å drive litt motivasjon og drive litt overvåkning, hvert fall være der og observerer hva som skjer i hverdagen, hva som blir gjort og hva blir ikke gjort for eksempel. Det der med å drive fjernledelse er ikke så enkelt, selv om mange kanskje går rundt og trur at det er det. Dem trur at alt skal gå av seg selv. Tror det er store utfordringer for den som skal være en leder for fjernarbeidere. Klart det kan sikkert være mange som slår seg på brystet og synes det er veldig fint å ha en fjernleder, slik at du står mer fritt til å kunne gjøre nesten hva du vill. Men på lang sikt kan det fort gli ut og for bedriften kan det bli en ukultur og det kan bli dårlige holdninger.”

Denne informanten tar opp dette med avstanden og den daglige kontakten med lederen, dette er jo noe av det som er betegnelsen for fjernledelse. Avstanden gjør at denne informanten føler lederen ikke er synlig nok, og i forhold til det virtuelle mener informanten at problemene som kan oppstå er at det kan bli en ukultur og dårlige holdninger blant fjernarbeidere. Informanten er inneforstått med at fjernledelse ikke er så enkelt, noe som er bekreftet av tidligere forskning blant annet Bergum (2009) og Bjørnholt og Heen (2007). En annen informant utaler dette:

”Er ikke heilt fornøyd med fjernledelse når det er så store avstander. Det kan være relevante ting i det daglige og da kommer det som regel til Tromsø som er hovedkontoret for Finnsnes. Og da kan det ta tid for informasjonen går videre. I forhold til slik det var før da vi var en egen enhet, da fikk vi den informasjonen direkte hit. Ser jo at andre enheter som er like stor som Finnsnes har egen leder, og da lurer jeg på hvorfor Finnsnes ikke kan være egen enhet. Men det er jo bestemt at det skal være slik. Det må man bare leve med.”

Denne informanten uttaler at den geografiske avstanden er for stor, og han føler at enheten er for stor til at dem skal ha en fjernleder. I forhold til dette med avstand og antall ansatte er det ingen fasit svar på hvor lang avstand som er maksimalt, og hvor mange ansatte som er maksimalt når det skal drives med fjernledelse. Utfordringer som denne informanten nevner er dette med treghet i forbindelse med kommunikasjon som skal direkte til denne enheten, her ser jeg at hovedkontoret i Tromsø blir et mellom led i kommunikasjonsprosessen noe som kan medføre at informasjonen ikke kommer raskt frem til enheten Finnsnes. Informanten trekker sammenligninger med tidligere forhold da dem var en egen enhet og fikk informasjonen direkte til enheten Finnsnes. Uttalelsen til informanten kan tyde på at fjernledelse er vanskeligere enn tradisjonell ledelse, men informanten sier at siden det er bestemt at det skal være slik så må de leve med fjernledelse. I følge Bjørnholt og Heen (2007) må dette med fjernarbeid læres, og informanten er inne på at det er vanskeligheter med å drive i det virtuelle, men at de må kunne lære seg å takle dette siden det er bestemt at det skal være slik. Andre informanter var positivt til dette med fjernledelse og sa:

”Synes det fungerer bra, slipper å se sjefen hver dag. Og får ikke den følelse at han passer på meg hele tiden.”

Denne informanten uttaler at han føler fjernledelse fungerer godt, og han føler seg ikke kontrollert hele tiden. Dette kan forklares med at Bergum (2009) sier at ved fjernledelse oppstår det mer selvstendige medarbeidere. Informanten er fornøyd med fjernledelse, men uttalelsen sier ikke noe om hva som er bra med fjernledelse, kun dette med at informanten ikke har følelsen av at lederen og blir passet på hele tiden. Siden informanten uttaler at fjernledelse fungerer godt kan det tyde på at denne informanten har lært seg hvordan det er å være fjernarbeider, siden Bjørnholt og Heen (2007) er inne på at fjernarbeid er noe som må læres.

Mens informant en annen sa dette:

”Vi går jo en del ettermiddag og natt, og da er jo ikke lederne på jobb uansett. Og da blir jo telefonen det eneste du kan treffe han på, men det er ikke noen problem for vi kan ringe han hele døgnet, det har han sakt. Utfordringer blir jo selvfølgelig at vi ikke

har den daglige kontakten med han. Han blir på en måte bare et navn. Men det går fint.”

Denne informanten er inne på at jobbsituasjonen gjør at de ikke ser fjernlederen så ofte, og siden informanten uttaler at dem kan ringe fjernlederen hele døgnet er ikke fjernledelse problematisk. Utfordringen som informanten nevner er dette med og ikke kunne se sin fjernleder daglig, men i følge denne informanten er ikke dette et stort problem. Informanten nevner at fjernlederen kan kontaktes hele døgnet, siden fjernlederen er tilgjengelig hele døgnet kan det være med på å redusere utfordringene med fjernledelse. I henhold til alle informantene er dem splittet i forhold til dette med fjernledelse, noen er strålende fornøyd med å ha en fjernleder mens de som var misfornøyd tok opp dette med at det var for store avstander og at lederen ikke kunne ha den daglige småpratene med sine ansatte. Dette med daglige kontakten er jo noe som blir fraværende med fjernledelse i følge Bergum (2009). Lederen synspunkter med det å ha fjernarbeidere er dette:

”Fjernledelse fungerer meget godt og erfaringene som jeg har gjort meg er at jeg nå har større ressurser til disposisjon. Jeg har nå flere ansatte tilgjengelig for å løse arbeidsoppgavene. Men klart det er jo vanskeligere med fjernledelse kontra vanlig ledelse, fordi når du daglig er i en avdeling kan du kjenne på stemningen hvordan det står til, da oppdager du det forttere om det er noen gnistninger eller om det er noe som er galt. Jeg er avhengig av å ha en tett dialog og god kommunikasjon, i forhold til en avdeling der du oppholder daglig og kan føle stemningen og gjøre tiltak ut i fra det. I tillegg kan jeg å spørre aktivt om det er noen problemer og hva som burde gjøres. Jeg er mer avhengig av at noen forteller meg dersom det ikke er som det burde være. Siden jeg er der bare en gang i uken, må dette jo kompenseres med mer kommunikasjon, der vi begge kan spørre. Jeg er jo tilgjengelig hele døgnet om ansatte har behov for å ringe meg, det er jo slik at mine ansatte er på jobb både på kveldstid og på natta, og i siden mine ansatte jobber på de tidene må jo jeg være tilgjengelig til alle døgnet tider, jeg slår ikke av telefonen når jeg legger meg.”

I forhold til det å lede samlokaliserte ansatte føler lederen at fjernledelse er vanskeligere. Dette er noe som Bergum (2009) bekrefter teoretisk. Og lederen er inne på det samme som en av informantene nevnte at dette med oppfattelse av de daglige små tingene som skjer med ansatte ikke lar seg gjøre for en fjernleder. Lederen nevner jo at han er tilgjengelig hele døgnet slik at ansatte kan kontakte han dersom det skulle være noe, men det er klart at det ikke er like lett for alle å ta en telefon til sin leder for å fortelle om sine problemer. Fjernlederen uttaler at han er avhengig av å ha en tett dialog og god kommunikasjon og at det er vanskeligere ”å se” sine ansatte, dette er noe som er utfordringene med fjernledelse i følge Bergum (2009).

I forholdt til hvordan ansatte og lederen opplever utfordringer med fjernledelse er det delte meninger. Lederen selv er positiv til fjernledelse og det begrunner han med at han nå har mer ressurser siden han har fått flere ansatte han har tilrådighet over. For at fjernarbeiderne ikke skal ha følelsen av at fjernlederen er for langt unna har lederen telefonen tilgjengelig hele døgnet, dette er med på å redusere den psykologiske avstanden mellom fjernleder og fjernarbeider. De ansatte som er negativ til dette med fjernledelse forklarer at de er jo i en spesiell situasjon, siden de har fjernledelse og går turnus. Informanten forklarer:

”Lederen er jo her 1 gang i uken, men siden vi går turnus med mye kvelds og nattarbeid kan det gå to til tre uker før jeg ser han. Spør du meg er jo det litt lite, han klarer jo ikke holde seg oppdatert om hvordan det går med hver enkelt ansatte. Han sier jo at han er å treffes på telefonen, men det er ikke alle som er slik at de tar telefonen og ringer. Vi alle er jo forskjellige og det veit dem jo egentlig om, men synes han burde være tilstede oftere slik at han kan fange opp signalene blant personalet. I tillegg burde han informere bedre om hva som skjer med Finnsnes avdelingen i fremtiden.”

Akkurat dette som informanten nevner er jo det Bergum (2009) tar opp som noen av de største utfordringer med fjernledelse. Bergum (2009) forklarer jo at det å kunne se ansatte er et stort problem, og det er jo det enkelte av informantene synes er negativt med å ha en fjernleder. I tillegg tar jo Bergum (2009) opp dette med faren for misforståelser, og når lederen ikke har muligheten til å være tilstede for å svare og forklare hva som skjer i en organisasjon så kan det fort oppstå misforståelser. Dette var jo en av grunnene til at en av informantene ville at lederen skulle være mer tilstede, slik at lederen hadde anledningen for å forklare hva som var planene med enheten.

Som nevnt tidligere er det blant de ansatte delte meninger om dette med fjernledelse, en av informantene utalte:

”Vi er jo sjåfør og er jo stort sett bare ute og kjører, så jeg trenger ikke se han fysisk hver dag det har jeg ikke behov for.”

Denne informantens uttalelser kan tyde på at han ikke har det store behovet for den daglige ledelsen, og da kan jo fjernledelse være et godt alternativ for å lede denne fjernarbeideren. I følge Bergum (2009) kan fjernledelse medføre at ansatte blir mer selvstendig, og siden denne informanten ikke har behovet for og daglig ledelse kan det tyde på at han er selvstendig i arbeidshverdagen sin.

En annen informant sa at:

”Med dagens teknologi kunne lederen like gjerne sitted i Oslo, for vi kan jo kontakte han på telefonen hele tiden om vi ville.”

Her er det to informanter som er enige om at fjernledelse er et bra alternativ, den siste informanten presiserer at informasjons- og kommunikasjons teknologi er kommet så langt at lederen kan sitte hvor som helst for å lede han. De som var negativ til fjernledelse tok opp dette med nærhet til lederen, de hadde ønsket at lederen kunne være blant dem oftere slik at lederen hadde muligheten til å holde seg oppdatert om hva som skjedde på arbeidsplassen. En av informantene nevnte at:

”Vi drifter jo på en helt annen måte når vi var egen avdeling her. Da hadde vi jo mer lokalkjøring, mens nå har vi sjåførere som kjører Alta og Narvik. Vi har jo vært gjennom mye omlegging og sånt, og da trur jeg det kunne vært lurt at han var her oftere. For det har jo lettere at det blir mer surmuling og misforståelser når han ikke er her og kan forklare om hva som skjer gjennom en slik omlegging. Men han veit jo om det, og er blitt flinkere å ta tak i det og være mer tilstede”

Informanten er inne på mange av utfordringene som Bergum (2009) lister opp i forbindelsen med fjernledelse. Denne informanten er inne på Bergum (2009) sin teori om at møter mellom lederen og ansatte skjer mindre regelmessig, og en av de største utfordringer til en fjernleder i følge Bergum (2009) er jo nettopp dette med ”å se” fjernarbeiderne. Andre ting som informanten er inne på er dette at han ønsker at fjernlederen var der oftere, og faren for misforståelse. Dette er jo noe som fjernlederne i Bergum (2009) sin studie tar opp som utfordrende med fjernledelse. Informanten nevner at enheten Finnsnes har vært gjennom en omlegging i forbindelsen med fjernledelse, i den forbindelsen ønsket denne informanten at fjernlederen var der oftere for å forklare hva som skjer med enheten i en slik omlegging. Dette handler i følge Brake (2005) om å bygge tillit, for i følge Brake (2005) burde tillit bygges så tidlig som mulig når det skapes virtuelle team. Når ikke fjernlederen er tilstede for å forklare om ting som skjer med enheten kan det oppstå misforståelser og fjernarbeiderne kan miste tillit til sin fjernleder. Men i henhold til det virtuelle er utfordringene med fjernledelse det å se og bli sett.

4.2 FORMELL VERSUS IKKE FORMELL LEDER

Det blir lettere å drive med fjernledelse dersom fjernarbeiderne har klare roller og er inneforstått med hvilke arbeidsoppgaver de har (Bjørnholt og Heen 2007). I følge Bjørnholt og Heen (2007) kan ofte administrative lederoppgaver bli delegert nedover i organisasjonen til ikke-formelle ledere. Siden Bergum (2009) er inne på at ved fjernledelse er det umulig med

detaljkontroll kan det være behov for og deligere enkelte arbeidsoppgaver ut til fjernarbeiderne. I henhold til hvordan ansvaret blir fordelt på fjernarbeiderne i denne case blir det brukt en koordinator i Finnsnes. Lederen forklarer:

”Som fjernledere kan du ikke være så detaljstyrende, jeg har en koordinator i Finnsnes som har ansvar for den daglige driften.”

Med en koordinator har enheten en bestemt person å forholde seg til i den daglige driften, det oppstår ikke situasjoner der en tilfeldig person tar ansvar og avdelingen får ikke en ”emergent leader”, men en koordinator som får ledende oppgaver i det daglige.

I forhold til om ansatte har tydelige roller i arbeidshverdagen sa en av informantene følgende:

”Alt er jo lagt i system, synes det må være et system så lenge vi er så mange ansatte. Det er jo med på å forenkle jobben til en fjernleder. Systemet har jo vært lagt til rette slik at vi veit hva vi skal gjøre. Nå har vi vært med selv og laget systemet og det at gruppen har deltatt i det får den jo lettere aksept for at det skal være slik. Det er jo vanskelig for en leder å lage et system alene, vi som utfører arbeidet har jo bedre innsikt.”

Her kommer informanten med mange gode poenger, for det første er et innarbeid system med på å gjøre det slik at fjernlederen ikke til en hver tid har behov for å kontrollere sine ansatte hele tiden, samtidig som de ansatte er inneforstått med at de har faste gjøremål som skal gjennomføres. Uttalelsen kan tyde på at de ansatte har klarer roller å forholde seg til, og at det er inneforstått med hvordan jobben skal gjennomføres. Bergum (2009) beskriver at noe som skiller fjernledelse fra tradisjonell ledelse er dette med mer planlegging og klare mål, uttalelsen til informanten tyder på at fjernlederen har klare retningslinjer for hvordan jobben skal utføres. I tillegg ser fjernlederen sin begrensning og lar de ansatte være med på å legge dette systemet noe som er positivt på flere måter, det ene er jo at det er de ansatte som har best oversikt om hva som skjer i arbeidshverdagen og på den måten har best grunnlag for å bedømme hvordan et system fungerer. Det er jo tross alt de ansatte som skal utføre en jobb under disse systemene og retningslinjene. Det andre er at lederen bruker sine ansatte for å rådføre seg om retningslinjene om hvordan arbeidet skal utføres, noe som kan føre til at ansatte får en tilhørighetsfølelse til både systemet og jobben sin, og det er som informanten sier at et slikt forslag har lettere å få aksept siden de ansatte er med å legge systemet.

En annen informant beskriver at det ikke er stor tvil i forhold til hva som skal gjøres i arbeidshverdagen:

”Det er tydelige stillingsinstrukser. I tillegg har fjernleder en koordinator her på Finnsnes som lager liste for hva vi skal gjøre. Hva vi skal gjøre når vi begynner på jobb, hvor vi skal kjøre, når vi skal starte opp og hvordan vi skal avslutte dagen.”

Denne informanten bekrefter dette med at det har en koordinator som har fått en lederrolle for enheten Finnsnes, koordinatoren har ansvaret for den daglige driften siden fjernlederen ser det svært vanskelig med detaljkontroll.

Mens en annen informant forklarer at:

”Vi har jo våres turer og dagligdagse oppgaver, er det noe utenom det vanlige så får vi det fra koordinatoren.”

I dette case legger lederen klare retningslinjer for hvordan arbeidshverdagen til sine fjernarbeidere skal være, i og med at der er tydelige stillingsinstrukser kan det ikke være noen tvil for ansatte hva som skal gjøres når de kommer på jobb. Dette samsvarer i forhold til Andersen (1995) ledelses teori om at lederens oppgaver er blant annet planlegging, organisering, ordregivning, koordinering og kontroll. I forhold til koordinatoren har han en del faste gjøremål i tillegg må han løse oppgaver som dukker opp, og sette sjåførene i sving for å få gjennomført arbeidsoppgaver. Det at fjernlederen bruker en koordinator bekrefter Bjørnholt & Heen (2007) sin studie som beskriver at ved fjernledelse kan det være at fjernlederen har behov for og deligere noen av sine oppgaver til andre personer.

Da jeg stilte et oppfølgingsspørsmål til lederen om hvordan det var for han å bruke en koordinator som en ikke formell leder fikk jeg dette til svar:

”Ja jeg har måttet lært meg å gi slipp på alle detaljer, i forhold til tidligere var jeg mye mer detaljstyrende helt ned på små detaljer. Nå må jeg la andre ta seg av detaljene, jeg har jo en koordinator som tar seg av den daglige driften som kan ta seg av detaljene med de ansatte slik at jeg kan styre det overordnende. Jeg vill ha oversikt over de grove og de store linjene, ikke alle smådetaljene. Jeg er jo litt detaljert, men det var en øvelse og lære seg at andre måtte ta seg av detaljene og at jeg måtte konsentrere meg om hvordan det gikk i det store og hele bilde. For meg selv var det den største endringen i forhold til da jeg bare hadde samlokaliserte ansatte. Da fikk jeg med meg hver eneste detalj. Men trur jeg hadde fått får mye å tenke på om jeg skulle drive på samme måte når det gjelder fjernledelse, jeg har ikke muligheten å få vite alt om alle når jeg er leder for ansatte på avstand. Nå blir det mest i de store linjene at jeg følger opp avdelingen på Finnsnes. Som leder må du tørre å gi slipp på den detaljstyring når du er fjernleder, men det er ikke noe problem for meg jeg må ikke vite alt.”

Her ser jeg at lederen har måttet gi slipp på detaljstyringen, detaljstyring er i følge Bergum (2009) nesten umulig ved fjernledelse. Videre forklarer fjernlederen at han bruker

koordinatoren til å styre detaljene i det daglige. Med fjernlederens uttalelser kan jeg registrere at han har forandret seg etter han har fått ansvaret for fjernarbeidere. Andersen (1995) beskriver at ledere som prosess menes at ledere kan forandre seg over tid. For eksempel lederens atferd, omgivelser, arbeidsoppgaver, situasjoner etc. (Andersen 1995). Gjennom at lederen har fått ansvaret for fjernarbeidere har fjernlederen forandret seg ved å gi slipp på detaljstyringen og måtte konsentrere seg med den overordnede styringen av fjernarbeiderne. Utfordringene med fjernledelse i forhold til ikke formell leder er at fjernlederen må tilpasse sin lederstil med å bruke en koordinator. Og denne studien tyder på at det fungerer tilfredsstillende både fra fjernlederen og fjernarbeidernes side.

4.3 KOMMUNIKASJON

Når det er avstand mellom ansatte og leder blir kommunikasjonen viktig (Bergum 2009). Har i undersøkelsen sett på hvordan kommunikasjonsverktøy som blir brukt og hvordan de ansatte opplever den informasjon de får gjennom ulike media. Da jeg stilte spørsmål til informantene om hvilke kommunikasjonsverktøy som ble brukt fikk jeg dette til svar:

”Stort sett telefon. Telefon og en sjelden gang mail. Mail fungerer greit, han er jo stort sett på netten en gang og bestandig. Det er ikke noen problem å få kontakt med han, han sier jo og at det er bare å ringe, altså vil man ha en prat med han så er han stort sett tilgjengelig på telefonen. Men det er klart avstand spiller jo inn igjen, dersom jeg ville ha en ansikt til ansikt prat med han, da må det jo passe med at han er på Finnsnes, eller at jeg må dra til Tromsø. Han er jo veldig tilhenger av sms, og sender veldig mye sms. Språket er for så vidt greit, han skriver jo sms i outlook på pc og sender det ut der i fra. Det er jo ikke telefonspråk, så det er godt forståelig det han sender. Men det har en veldig tendens til at det blir enveis kommunikasjon. Når jeg heilt tydelig forstår at det er en melding som er sendt bare til meg, så kan jeg bekrefte. Men det er klart at mange av de meldinger som han sender er til heile gruppa og jeg for min del svarer di aldri. Da lar jeg det heller bare være og da får han tolke det som at det er bekreftet når jeg ikke svarer.”

I forhold til denne informanten blir det brukt sms for å sende ut beskjeder til de ansatte, der forståelse av informasjon er akseptabelt. Utfordringene i henhold til informanten er dette med en dialog ansikt til ansikt og dette med uformelle kommunikasjon i forbindelse med tekstmeldinger som blir sendt til fjernarbeidere. Bergum (2009) er jo inne på at utfordringer ved fjernledelse er jo dette med å ha daglig og uformell kommunikasjon. Men jeg registrer at fjernlederen er tilgjengelig på telefonen når informanten vil ha tak i lederen sin, noe som kan være med på gjøre at fjernarbeiderne ikke får den psykologiske store avstanden. Det at

lederen bruker sms og telefon til kommunikasjon med sine ansatte kunne de resterende informantene bekrefte:

”Det går mest på telefon, så bruker han å sende mye tekstmeldinger. Og det er for så vidt like greit. I forhold til når vi kjører til Alta, da ligger vi som regel og sover midt på dagen. Og da får han ikke ringt for jeg bruker å slå av telefonen, da sender han som regel tekstmeldinger og det fungerer bra.”

Her uttaler informanten at på grunn av arbeidsforholdene til enheten er fjernarbeiderne langt unna sin fjernleder i forbindelse med kjøring til Alta, at fjernlederen ikke kan se sine fjernarbeidere hver dag skyldes ikke bare ledelsesformen fjernledelse, men og det faktumet at jobben som fjernarbeidere gjør tilsier at situasjonen blir slik at det kan gå noen dager mellom dem ser sin nærmeste leder.

Mens en annen informant sier:

”Informasjon fra lederen kommer per sms, telefon eller mail. Mail fungerer bra, for da har jeg det svart på hvitt hva som er budskapet. Telefonen er jo litt verre for da kan det være strid om hva som har blitt sagt.”

Denne informanten har nevnt at ved telefon kan det i ettertid være uklart om hva som var budskapet, og i den forbindelsen foretrekkes det å få informasjon skriftlig. Bergum (2009) tar jo opp dette med faren for misforståelse, og løsning på dette i følge min informant er jo at det blir nedskrevet hva som var informasjon på grunn av at en telefonsamtale i etter tid ikke kan dokumenters. Dette er jo en svakhet ved å bruke telefonsamtaler som informasjonsmedia, samtidig kan jo informasjon som blir gitt ”ansikt til ansikt” misforstås på lik linje med en telefonsamtale. Da jeg stilte spørsmål om hvordan informasjonskanaler som telefon fungerer fikk jeg til svar:

”Kan ikke si at slik kommunikasjons verktøy har så mye begrensninger, han sender utfyllende tekstmeldinger, og det synes jeg fungerer veldig bra. Og der står det jo nedskrevet svart på hvit hva han vill og hva jeg skal gjøre. Så det fungerer godt. Så kan jeg jo gi tilbakemeldinger eller ikke. Om jeg vill ha det slik, så kan jeg bare sende ok.”

Denne informanten ser ingen utfordringer ved det å bruke telefon som informasjonskanal, og informanten føler at budskapet er forståelig slik at det ikke blir problemer i forbindelse med sending av informasjon til denne informanten. Men ut i fra uttalelsen til informanten tyder det på at det ikke er vanlig med to veis kommunikasjon, men at det er kun fjernlederen som sender konkrete beskjeder som fjernarbeiderne skal følge. En annen informant utalte seg slik:

”Nei informasjonen kommer fram. Det fungerer egentlig veldig godt, vi har jo de der transportinfo som han skriver til oss som alle leser. Sånn transportinfo blir lagt i en perm her på arbeidsplassen, og de kan vi se gjennom hver dag.”

Det er en felles forståelse fra informantene at informasjonen som blir utgitt av lederen kommer fram til mottaker, og at budskapet er forståelig. Det som er begrensningen er ved telefonsamtale når informantene ikke har det nedskrevet hva som var informasjon. Dette er jo et problem generelt, siden informasjon kan tolkes på forskjellige måter, for eksempel når en informasjon skal fortelles videre er det ikke sikkert at alt kommer med siden informasjonen ikke er ned skrevet. Registrerer av uttalelsen til denne informanten at fjernlederen ikke bare bruker telefon som informasjonskanal, men og et transportinfo som er rette mot fjernarbeiderne.

Da jeg intervjuet lederen om hvilke media han brukte til informasjon og hvordan viktig informasjon ble sendt ut til fjernarbeiderne fikk jeg dette til svar:

”Har informasjons permer, som ligger på arbeidsplassen. Der kommer fyldig informasjon om daglige virksomheter, som de kan lese når de kommer på jobb. Jeg sender ut sms for kort info og så kan de lese den hele informasjonen i disse informasjons permer. Hovedinformasjonskildene er infopermen og sms. Den ligger tilgjengelig slik at dem kan bla i den daglig. Viktige meldinger sendes ut på sms, og den treffer alle. Dersom det er store emner så sender jeg ut en kort info på sms der jeg henviser til infopermen, slik at ansatte kan lese resten av informasjon der. Eksempel er en omorganisering som skjedde litt tilbake i tid, der jeg sendte ut sms der det sto at det var ny omorganisering les infopermen. Tekstmeldinger blir brukt til korte og konsise beskjeder.”

Ut i fra det lederen forklarer får jeg bekreftet at det brukes mye tekstmeldinger som kommunikasjonsmedia, i tillegg kan jeg se at når viktig informasjon skal deles ut til fjernarbeider blir det brukt to ulike kommunikasjonsverktøy for å sende ut budskapet. Når det brukes to medier for viktig informasjon, har lederen to kanaler som gjør at budskapet kommer frem. For å bringe fram viktig informasjon og sikre fellese oppfatning av budskapet, anbefaler Connaughton & Daly (2003) å bruke minst to ulike media. Farene her kan være dersom noen har mistett telefonen, slått av telefonen eller ikke er på arbeidsplassen for å lese i disse informasjonspermene som lederen har lagt ut til sine ansatte. Jeg registrerer at budskapet som blir sendt ut på tekstmelding ikke behøver en bekreftelse fra de ansatte, dette kan medføre at lederen ikke får kontroll over om de ansatte har fått budskapet. Noen forklarer at de sender en bekreftende tekstmelding tilbake, men det er ikke alle som gjør dette.

Da jeg intervjuet fjernlederen om hvordan han gir tilbakemeldinger på arbeidsinnsatsen til de ansatte (Positivt og negativt) fikk jeg dette til svar:

”Det er jo viktig, men er litt vanskelig å se hva som gjøres bra og hva som gjøres dårlig. Så jeg er avhengig at andre ser og forteller, jeg prøver å følge opp og får med meg om noen har stått ekstra på slik at jeg kan rose. Der har både jeg og vi som enhet et forbedringspotensial, fordi om alt går bra og ingen sier noe så er det vanskelig å fange opp alt det positive som skjer. Klart om det er negative ting så får jeg jo det i forhold til avvik. Jeg bruker personalmøter til å kunne rose mine ansatte, da ser vi på den siste månen for vurdering av det økonomiske, bilskader og kvalitet. Og da gir jeg tilbakemelding i forhold til hva som er lever både positivt og negativt. I forhold til det som går på person tar jeg det ”face to face”, eller så ringer jeg til hver enkelt for å gi ris og ros. For det kan være ting som ikke kan vente slik at jeg må ta det der og da. Det er en utfordring å kunne gi tilbakemelding på telefon for jeg får ikke se de ansatte i øynene når jeg kommer med tilbakemelding, men jeg synes det er så viktig å gi tilbake melding med en gang for at tidsaspektet blir feil i forhold til situasjonen. Det verste er å bruke sms eller mail til slike tilbakemeldinger, for da kan det tolkes feil, men dersom jeg ringer kan jeg spørre om vedkommende forsto det jeg sa blir det enklere.”

Fjernlederen anser tilbakemeldinger som viktig men enkelte ganger vanskelig. Bergum (2009) mener at å gi feedback, spesielt negativt er en utfordring med fjernledelse. Tilbakemeldinger som fjernlederen skal gi til hele enheten blir tatt opp i forbindelsen med personalmøter. Dersom fjernlederen vil gi tilbakemelding til en person tar han det opp med vedkommende med en gang. Og som oftest blir det gjennom en telefonsamtale. Grunnen til at fjernlederen tar dette opp med en gang er for at tilbakemeldingen ikke skal miste tidsperspektivet. Her svarer fjernlederen at om tilbakemeldinger hadde blitt tatt gitt på tekstmeldinger kan det oppstå misforståelser, det at det kan oppstå misforståelser i forbindelse med fjernledelse er noe som Bergum (2009) tar opp. For å redusere feiltolkninger nevner fjernlederen at han ringer til den aktuelle personen for å forsikre seg om at tilbakemeldingen er forstått slik at det ikke oppstår misforståelser.

I hovedsak blir telefonene brukt som kommunikasjonsverktøy, i tillegg bruker lederen informasjonsperm som media når budskap skal ut til sine ansatte. Ut i fra undersøkelse er det en felles forståelse fra både fjernlederen og fjernarbeiderne at kommunikasjonsverktøyene som blir brukt fungerer tilfredsstillende. Når fjernleder har et viktig budskap å meddele til sine ansatte bruker han to ulike medier for å nå ut til sine fjernarbeidere, dette er for at ansatte skal forstå budskapet bedre og få med seg helheten i budskapet. De utfordringene som kan forekomme i forbindelse med telefon er når det blir gitt informasjon gjennom en telefonsamtale, og i den forbindelsen kan ikke en slik samtale dokumenteres i ettertid.

4.4 TILLIT

Dersom en fjernleder viser at han har tillit til sine fjernarbeidere kan det føre til at det blir lettere å lede ansatte på avstand (Brake 2005). I undersøkelsen stilte jeg spørsmål til informantene om de følte de hadde tillit hos fjernlederen, en av informantene utalte at:

”Jeg føler at jeg har tillit hos lederen så lenge jeg har jobb, siden vi har den arbeidssituasjonen vi har så er det vell grunnleggende at lederen har tillit til oss. Når vi er ute og kjører er det jo rom for at vi kan ta avgjørelse dersom det skulle dokke opp noe spesielt i forbindelsen med jobben. Jeg prøver jo å ta avgjørelser selv, det er jo lettere å få tilgivelse enn å få tillatelse. Det skal være bra gale for at jeg skal ringe sjefen om natta. Da skal det være noe helt ekstremt, at jeg har kjørt på skogen eller noe.”

I følge denne informanten kan jo yrkessjåfører komme i spesielle situasjoner i det daglige, og siden de jobber på ugunstig arbeidstider og ikke vil plage lederen til alle døgnets tider, har fjernarbeiderne muligheten til å ta avgjørelser selv dersom det skulle hende noe utenom det vanlige. I følge Gibson og Gibbs (2006) kan tillit forklares som en indikator på at hver enkelte er komfortabel med å ta sjanser. Siden denne informanten er inne på at han har trygghet til å kunne ta avgjørelser selv kan det trekkes sammenheng med det Bergum (2009) er inne på at ved fjernledelse kan fjernarbeiderne blir mer selvstendig og informanten uttaler at han har tillit hos sin fjernleder.

En annen informant uttalte seg om dette med tillit:

”Tilliten er vell så som så, han har jo tillit til oss i den forstand at han stoler på at vi gjennomfører arbeidsoppgavene. Men så er det jo med at kommunikasjonen fra lederen ofte blir tredd over hodene på oss. Årsaken har jeg ikke noen fasitsvar på, men det kan jo ha noe med avstanden å gjøre eller så kan det jo ha noe med kommunikasjonsverktøyene han bruker og måten han bruker dem på. Som for eksempel dette med sms, det er veldig sånn at tekstemeldinger er greie og forstå men de er veldig rettet slik at det blir enveiskommunikasjon. Han ber liksom ikke på tilbakemeldinger på de tingene som han eventuelt presenterer. Jeg synes han skulle vist seg mer her på arbeidsplassen og drevet med litt motivasjon og tillitsbyggende arbeid.”

Denne informanten tar opp dette med synligheten til lederen, han synes det er litt vanskelig å bygge gjensidig tillit når han ikke ser fjernlederen så ofte. utfordringer som informanten tar opp er avstanden og kommunikasjon, her registrerer jeg at det ofte blir enveiskommunikasjon mellom fjernleder og fjernarbeiderne, og at informanten ønsker at fjernlederen kunne vært til stede oftere slik at det kunne skapes tillit mellom dem. Det denne informanten savner kan

være en åpen kommunikasjon. For å bygge tillit til de ansatte foreslår Brake (2005) at lederen burde kommunisere åpent og ofte. Noe som i følge informanten er fraværende i dette case.

Da lederen uttalte seg om tillit til sine ansatte fikk jeg dette til svar:

”I og med at jeg har måttet slippe taket på detaljstyringen og det at jeg bruker koordinatoren som styrer det dagligdagse er jo det med på å vise at jeg har tillit til mine ansatte. Dette har gjort at flere rundt meg har løftet seg, eller dette har gjort flere gode, og når flere er gode så står ikke alt og faller på meg. Føler at denne lokale organisasjonen står sterkere for det er flere som kan helheten, så dermed så kan jeg være borte eller jeg kan være på ferie uten å tenke på at det ikke går bra på jobben. Det at jeg har så dyktige ansatte på avstand er jo med å gjøre min leder jobb lettere, dem ordner opp selv og så forteller dem heller meg i ettertid hva dem har gjort. Så kan vi heller diskutere i ettertid om det er rett eller galt. Det er jo en læringsprosess det og, jeg vill at mine ansatte skal være så trygg at de skal tørre å ta en avgjørelse selv. Og det føler jeg at de ansatte er, så kan vi heller se i ettertid om dette var rett slik at vi sammen kan ta lærdom av dette i ettertid. Dersom de ansatte ikke hadde tort å ta avgjørelser så kan det hende at dette hadde stoppe opp. Dette at ansatte blir trygg på å kunne ta avgjørelser selv tror jeg er med på å gjøre at en lykkes som fjernleder. Så for å lykkes som fjernleder så må du gjøre de ansatte sterk og trygg mener jeg. For jeg ser det slik om det hadde vært en ledelses kultur der man beskytter og alle må spørre om lov for å gjøre hva som helst, da kan du få en organisasjon som er tungrodd, altså alt kan stoppe opp dersom ikke lederen ikke er der og forteller dem hva de skal gjøre. I tillegg kan det være at du får en leder som hele tiden får telefoner om alt mulig. Og det er ikke sunt for noen. Det at jeg gir dem myndighet til å kunne ta avgjørelser selv er med på å gjøre det lettere i min arbeidsdag.”

Det at lederen har trygge og gode arbeidstakere er en av suksess faktorer for å lykkes med fjernledelse Bergum (2009). Fjernlederen uttrykker at han har tillit til sine ansatte og at han ønsker at ansatte skal være trygge på seg selv i arbeidshverdagen. Ut i fra informantene kan jeg registrere at det er delte oppfatninger om hvordan tilliten er mellom fjernarbeider og fjernlederen. En av informantene utaler jo at han har behov for at lederen er mer tilstede for å drive mer motiverende og tillitsbyggende arbeid, mens en annen føler at han har nok tillit til at han våger å ta egne valg i forbindelsen med arbeidsoppgavene. Det jeg kan se ut i fra de to uttalelsene er jo at vi mennesker er forskjellige, og har forskjellige behov for hvordan vi vil ha de i arbeidslivet. Men en av utfordringene til en fjernleder ligger jo i å klare å skape tillit til hver enkelt fjernarbeider, siden mye av kommunikasjonen går til hele gruppen kan dette med å skape tillit til hver enkelte bli et problem. Og fjernlederen er jo ikke daglig tilstede for å kunne drive tillitskapende aktiviteter.

5 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Hensikten med denne studien har vært å se på utfordringer ved fjernledelse, både fra fjernleder og fra fjernarbeidernes synspunkt. I dette kapittelet vil informantenes refleksjoner bli diskutert opp mot det teoretiske perspektivet, samt noen implikasjoner for emnet fjernledelse. I hovedfunn tar jeg opp de viktigste funnene, før jeg til slutt nevner noen begrensninger.

I følge Bjørnholt og Heen (2004) kan organisasjoner ha behov for å deleger administrative lederoppgaver til ikke formelle ledere. Lederen kan ha den overordnende styringen, samordningen og kontrollen, og en ikke formell leder kan få ansvar for prosjekter eller som i dette case de daglige arbeidsoppgavene til de ansatte. Dette er noe som Bergum (2009) er inne på at det er nesten umulig for en fjernleder å drive med detaljkontroll. Lederen uttaler at han har en koordinator, denne koordinatoren kan sees på som en ikke formel leder. Koordinatoren har ansvaret for den daglige driften ved enheten Finnsnes, mens lederen kan styre det overordnende. Dette er jo noe som fjernlederen bekrefter da han uttaler at han som fjernleder ikke kan drive med slik detaljstyring, men konsentrere seg om den overordnende styringen av enheten i Finnsnes.

At fjernlederen deligere ansvaret til en koordinator ved avdelingen kobles opp mot rollefordelingen til Bjørnholt og Heen (2007), dem beskriver at ofte blir administrative lederoppgaver delegert til ikke- formelle ledere. Fjernlederen selv har ansvaret for den overordnende styringen og personalansvaret, samtidig som han delegerer ledende og koordinerende oppgaver til koordinatoren. Koordinatoren er ikke en formell leder, men han har blitt tildelt lederansvar i henhold til jobb instruksjer. Dette er med på å gjøre fjernledelse mindre utfordrende for en fjernleder. I forhold til rollene til fjernarbeiderne forklarer informantene at de har et klart system som skal følges i arbeidshverdagen og de har tydelige stillingsinstruksjer. Systemet er lagt til rette slik at fjernarbeidere har det klart for seg hvordan de skal gjennomføre arbeidsdagen. Dette med planlegging og klargjøring av mål er noe Bergum (2008) tar opp som karakteriserer fjernledelse. Siden en fjernleder ikke har muligheten til å se sine ansatte hver dag, er et planlagt system med på å forenkle arbeidshverdagen til både fjernleder og fjernarbeider. Fjernlederen kan slå seg til ro med at ansatte gjøre jobben slik som systemet er lagt opp, og han får ikke telefoner eller henvendelse om hvordan jobben skal gjennomføres. Fjernarbeiderne har klare instruksjer for hvordan de

skal gjennomføre sin arbeidsdag, i tillegg har fjernarbeiderne vært med på å lage dette systemet og kjenner godt til hvordan det fungerer.

Andersen (1995) uttaler at ledere kan endre seg over tid, han nevner funksjoner som atferd, omgivelser, arbeidsoppgaver og situasjonen. Når det gjelder dette case får jo lederen nye arbeidsoppgaver gjennom at han får ansvaret for fjernarbeidere. Lederen uttaler at etter han har blitt fjernleder har han måttet endret seg på grunn av at hans lederstil ikke lot seg gjennomføres slik som tidligere. Lederen var vant med å være detaljstyrende og fikk med seg hver minste detalj da han kun hadde samlokaliserte ansatte. Etersom dette nærmest er umulig i forbindelsen med fjernledelse, noe som Bergum (2009) bekrefter. Lederen har endret seg gjennom å la andre ta seg av detaljstyringen, med å gi koordinatoren ansvaret for den daglige driften ved enheten. Ut i fra dette kan jeg konkludere med at fjernledelse er vanskeligere enn tradisjonell ledelse, siden fjernlederen uttaler at detaljstyring ikke lar seg gjennomføre i denne situasjonen med fjernledelse.

Studien viser at telefonen var det kommunikasjonsverktøyet som ble mest brukt. Avolio og Kahai (2002) forklarer at ansatte som blir ledet av en leder på avstand kan ha oppfattelsen av at lederen er mindre tilgjengelig. I følge mine informanter er det delte meninger om akkurat dette. Flesteparten av informantene følte at avstanden var akseptabel, og dersom de ville ha kontakt med fjernlederen sin kunne de ringe han døgnet rundt om de ville. Det var en felles forståelse av at de kunne ringe han hele døgnet, men noen av informantene følte at han ikke er nok tilgjengelig. Det informantene begrunnet dette med var at dem ville ha fjernlederen mer tilstede på deres arbeidsplass. Ut i fra fjernlederen og informantene var lederen tilstede på deres arbeidsplass en gang i uken, og dette var for lite for noen av informantene. utfordringer med telefonsamtaler kan være at det ikke kan dokumenteres, men kan til en vis grad løses ved enten at fjernleder spør om informasjonen er mottatt og forstått, eller at mottaker spør hva senderen egentlig mente med informasjonen. Lederen nevner at han er avhengig av at noen forteller han dersom alt ikke er som det burde være i jobben, dette med at kommunikasjon går begge veier kan redusere utfordringene. Dersom en fjernleder skal forvente at fjernarbeiderne kan fortelle om sine problemer burde en fjernleder bygge opp den sosiale kontakten mellom fjernleder og fjernarbeider slik at det ikke bare er formell kommunikasjon mellom dem.

Da jeg tok opp dette med hvordan viktig informasjon ble sendt mellom fjernlederen og fjernarbeideren uttalte fjernlederen at han sendte ut en tekstmelding der han kort informerte om ny informasjon og så henviste han til informasjonspermen, der det sto utfyllende informasjon. Studien viser at fjernlederen i dette case bruker to medier for viktig informasjon. Connaughton og Daly (2003) sier at for å bringe fram viktig informasjon og sikre felles oppfatning av budskapet anbefaler dem ledere å bruke minst to ulike media. Fjernlederen bruker her to ulike medier, for å forsikre seg at alle får den viktige informasjon. Men i følge en av informantene ber fjernlederen ikke om noen tilbakemelding på de felles tekstmeldingene som blir sendt til fjernarbeiderne, på den måten får ikke fjernlederen en forsikring om at fjernarbeiderne har mottatt budskapet. Dette kan sees på som en utfordring siden fjernlederen ikke kan forsikre seg om at informasjonen er kommet frem. I henhold til feedback som kommer fra fjernlederen, viser studien at fjernlederen tar dette opp ansikt til ansikt dersom det er mulig. Om en ansikt til ansikt dialog ikke lar seg gjennomføre bruker fjernlederen telefonsamtaler for å gi tilbakemeldinger, både positivt og negativt. Fjernlederen vil ikke bruke tekstmeldinger eller mail for å gi tilbakemeldinger, dette er for at det kan oppstå misforståelser. For å redusere utfordringer med tilbakemeldinger viser studien at fjernlederen kan gjennom telefonsamtaler få bekreftelse fra fjernarbeiderne om tilbakemeldingene er forstått.

I følge Gibson og Gibbs (2006) kan tillit forklares som en indikator på at hver enkelt er komfortabel med det psykologiske arbeidsmiljøet, støtte, åpenhet, gjensidig respekt og evnen til å ta sjanser. Dette er noe fjernlederen er opptatt av, studien viser at fjernlederen legger til rette for at fjernarbeiderne skal føle at de har fjernlederens tillit. Fjernlederen forklarer at hans ansatte skal være så trygge og at de tørr å ta avgjørelser selv. Og fjernlederen uttaler at han har dyktige ansatte på avstand, noe som medfører en enklere arbeidshverdag for fjernlederen. Dette samsvarer med teorien til Bergum (2009) som beskriver at ferdighetsnivået til underordnede har en innvirkning på hvordan en fjernleder leder sine underordnede. Studien viser at dersom ansatte har god kunnskap om arbeidsforholdene er det med på å redusere utfordringene med fjernledelse.

Når det gjelder fjernarbeidernes synspunkter på utfordringer med fjernledelse viser studien at enkelte fjernarbeidere synes avstanden er for stor og at fjernlederen er for lite synlig. Dette med avstand finnes det ikke noen fasit svar hvor stor den geografiske avstand maksimalt kan

være når det drives med fjernledelse, men Bergum (2009) er inne på at ved fjernledelse blir lederen mindre synlig i form av at møter mellom fjernledere og fjernarbeider skjer mindre regelmessig. En annen informant er inne på dette med informasjon som skal til enheten, først havner hos fjernlederens kontor og på den måten kan det ta tid for at informasjonen kommer videre. Bergum (2009) presiserer viktigheten av kommunikasjon mellom fjernleder og fjernarbeider, og i dette tilfelle med daglige viktige meldinger som er rettet til fjernheten kan det virke som at det er en treghet med kommunikasjon. Dette er noe fjernleder burde få tilbakemelding fra sine fjernansatte slik at de sammen kan ta lærdom av dette. Andre informanter var fornøyde med å ha en fjernleder, og sier at han ikke får følelsen av at fjernlederen passer på han hele tiden. Dette kan tyde på at fjernansatte har tillit fra sin fjernleder og kan være selvstendig i arbeidssituasjonen i forhold til systemet som er lagt. Bergum (2008) forklarer at en av karakteristika som skiller fjernledelse fra tradisjonell ledelse er dette med at fjernlederen kan få mer selvstendige ansatte. Studien viser at dersom ansatte er selvstendige kan det redusere utfordringer med fjernledelse. En av informant uttalte at det kan oppstå problemer med en ukultur og dårlige holdninger når det drives med fjernledelse. Denne utfordringen kan reduseres med at fjernlederen har et system som fanger opp hva fjernarbeiderne gjør i arbeidshverdagen, men det kan jo og føre til ekstra arbeid for fjernlederen.

Resultatene til Bergum (2009) viser at ledelse på avstand er forskjellig fra tradisjonell ledelse, spesielt når det gjelder kommunikasjon. I tillegg kan fjernledelse være noe vanskeligere kontra vanlig ledelse, dette er noe fjernlederen i dette case er inne på. Fjernlederen synes det er vanskeligere i drive fjernledelse i forhold til vanlig ledelse, det er fordi han ikke har den daglige kontakten med sine ansatte slik at han kan kjenne på stemningen hvordan det står til med hver enkelt. Han har ikke muligheten å fange opp gnistninger eller om det er noe som er galt. Fjernlederen har presisert til sine fjernarbeidere at dem kan ringe til han hele døgnet om det skulle være noe de ville snakke om, men alle er jo ikke slik at de lett tar telefonen og ringer sin sjef for å snakke ut om ting. I forhold til denne studien er informantene inne på det samme som Bergum (2009) mener er utfordringer ved fjernledelse. Altså dette med at fjernlederen ikke har muligheten til å se sine ansatte så ofte, slik at fjernlederen kan fange opp kroppsspråket til ansatte. Samt det å ha god nok kommunikasjon og at en av informantene føler at kommunikasjon som fjernlederen sender ut på tekstmelding som regel er enveiskommunikasjon. Dette stemmer i forhold til Bergum (2009) sine karakteristika som sier

at det blir mindre uformell kommunikasjon når det drives fjernledelse. Studien viser at for noen av informantene er det en utfordring at det er lite dialog ansikt til ansikt og dette med uformelle kommunikasjon i forbindelse med tekstmeldinger som blir sendt til fjernarbeidere.

Studien viser at når det gjelder informasjonen som blir utgitt av lederen kommer den fram til mottaker, og at budskapet er forståelig. Men jeg kan ikke tolke det slik at kommunikasjonen mellom fjernleder og fjernarbeidere ikke er en utfordring i dette case, det er fordi noen av informantene utalte at de følte det ikke var nok ansikt til ansikt kommunikasjon.

5.1 HOVEDFUNN

Studien viser at det å skape tillit til hver enkelt fjernarbeid er en utfordring for fjernlederen i dette case, siden mye av kommunikasjonen som fjernlederen sender ut på tekstmeldinger går til hele gruppen. I tillegg viser undersøkelsen at dersom jeg bare hadde intervjuet fjernlederen hadde jeg ikke fanget opp utfordrende faktorer som det ”å bli sett” og at kommunikasjonen kunne oppfattes som enveis kommunikasjon. For i forhold til fjernlederen handler utfordringene om at detaljkontroll er umulig og at han ikke daglig kan fange opp signaler om hvordan fjernarbeiderne har det i arbeidshverdagen. Det er viktig for en fjernleder å ta vare på fjernarbeiderne med å forsikre seg om at fjernarbeiderne blir sett, dette kan løses ved sosiale sammenkomster og at kommunikasjonen må være åpen og ærlig der fjernlederen gjerne kombinere ansikt til ansikt dialog med andre kommunikasjonsverktøy. Studien viser og at fjernlederen er lite synlig og at han bare blir et navn, men om det skyldes fjernledelse alene kan jeg ikke bekrefte. Dette er for at fjernarbeiderne i dette case har en jobbsituasjon som gjør at det kan gå flere uker for de fysisk kan se fjernlederen sin.

5.2 BEGRENSNINGER

Som regel vil det være begrensninger ved å gjennomføre en slik studie som dette, både når det gjelder det teoretiske og med metoden som er blitt brukt. I det følgende skal jeg presentere noen begrensninger for min studie. Teoretiske begrensninger er at mye av litteraturen studien bygger på er hentet fra Bergum sin studie på fjernledelse, grunnen til dette er at det finnes lite litteratur på emnet som passet i henhold til det jeg ville belyse med min oppgave

På grunn av min relasjon til informantene, kan som nevnt i metodekapitlet både troverdigheten, påliteligheten og bekreftbarheten i denne studien trekkes ned. Det kan være vanskelig å overføre funnene fra denne studien til andre sammenhenger, både på

grunn av min relasjon og på grunn av valg av metode, men som nevnt tidligere var ikke det noen mål ved studien. Jeg gjennomførte seks intervju med informanter som var tilgjengelig. Det jeg kunne ha gjort, er og supplert metoden med å sende ut spørreskjema til de resterende fjernarbeidere som ikke var tilgjengelig da jeg gjennomført intervjuene. Med et slikt spørreskjema kunne jeg ha fått et større datagrunnlag, og i tillegg fått distansert meg litt i fra informantene slik at jeg kunne fått et mer realistisk bilde. For relasjonen som jeg har til informantene og at det ble brukt diktafon kan ha innvirkning på dataen jeg fikk. På grunn av den begrensede tiden jeg har hatt til disposisjon, har dette imidlertid ikke latt seg gjøre.

REFERANSER

- Abrahamsson, B. (1975). Organisationsteori- Om byråkrati, administrasjon og selvstyre. Stockholm: AWE/Gebers
- Andersen, J. A. (1995) Ledelse og ledelsesteorier. Om Hvilke svar ledelsesforskningen kan gi. Bedriftsøkonomens forlag.
- Andersen, J.A. (2006). *Leadership, personality and effectiveness*. The Journal of Socio-Economics 35 (2006), pp 1078-1091.
- Andersen, J. A. (2009) Organisasjonsteori- Fra argument og motargument til kunnskap. Universitetsforlaget
- Aurebekk, O.J. (1999) Diplomoppgave NTNU [Internett]
http://infodesign.no/artikler/VR_080701.htm
- Avolio, B. & Kahai, S. (2002) Adding the E to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325- 338.
- Bakke, J. W. (1998) Fjernarbeid, arbeidsavtaler og arbeidsrett. Rapport fra arbeidsgruppe under Nasjonal informasjonsnettverk. Norges forskningsråd. Oslo.
- Bakke J. W., Fossum E., Nævdal J., Vollset H., Yttri B. (2001). *Arbeid på nye måter: Perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Bell, B.S. & Kozlowski, S.W.J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27: 14-49.
- Bergum, S. (2008) Lederavstand i distribuerte organisasjoner er ikke kun geografi: om ulike dimensjoner ved avstandsbegrepet i ledelse og organisasjon. Paper til Neon 2008, v05.11.08
<http://www.neonnet.no/Neondagen/2008/metodisk/Bergum.pdf>
- Bergum, S. (2009) Management of teleworkers- managerial communication at a distance. Doctoral thesis at Turun Kauppakorkeakoulu. Series A- 10: 2009
- Bjørnholt, M. & Heen, H. (2004). Fjernarbeid i Statens Vegvesen.- Erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i omstilling av en statlig virksomhet. Notat. Arbeidsforskningsinstituttene, Oslo.

- Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007). (Fjern)ledelse i Statens Vegvesen. Notat – rapport 1, Arbeidsforskningsinstituttene, Oslo.
- Brake, T. (2005) Leading global virtual teams. June 2005, Orlando, Florida, USA.
- Bryman, A & Bell, E. (2007). Business research methods. New York, Oxford university press.
- Choo, C. W. (2006). *The knowing organization*. Oxford University Press, Oxford.
- Colbjørnsen, T. (2003) *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlag
- Connaughton, S. L. & Daly, J. A (2003). Long distance leadership: Communicative strategies for leading virtual teams.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. California, sage publications Inc.
- Gibb, C.A. (1969). *Leadership*. Australian Nacional University. pp 205-273.
- Gibson, C & Cohen, S. (2003): *Virtual Teams that Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Gibson, C & Gibbs, J.L (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure and national diversity on team innovation. 451-495
- Gripsrud, G. Olsson, U. H. & Silkost, R. (2004) *Metode og dataanalyse – medd fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS
- Halvorsen, Knut (1993) *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Bedriftøkonomenes forlag, Oslo.
- Holmström, C. (2008). *Framgångsrikt ledarskap inom svensk elitfotboll*. Luleå tekniska Universitet.
- Jacobsen, D. I. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøklser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York.

- Kvale, S. (1997) "Det Kvalitative Forskningsintervju". Oslo, asNotam Gyldendal.
- Lehnen, R. G. (1971) ASSESSING RELIABILITY IN SAMPLE SURVEYS. *Public Opinion Quarterly*, 578- 592
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Napier, B. J. & Ferris. G. R. (1993) Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3, 321-357
- Ringdal, K. (2001) Enhet og mangfold- samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen Fagbokforlag
- Rizzo, J. R., House, R. J., og Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163
- Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Thagaard, T.(2002) *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen Fagbokforlaget.
- Tannenbaum, R. Wescler I. R. & Massarik, F (1961) *Leadership and Organization: A Behavior Science Approach*. New York, Mcgaw-Hill
- Torrington, D. & Chapman, J. (1983). *Personnel Management*. Prentice Hall. New York. 1983.
- Strand, Torodd (2004). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Watson, T. J. (1995) *sociology, work and industry*. London
- Yagil, D. (1998) Charismatic leadership and organizational hierarchy: attribution of charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly*, 9, 161-176.
- Yin, R. K. (1994) "Case Study Research: Design and Methods". Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

REFERANSER FRA INTERNET

- [1] Vegenogvi, Nr: 13/09. (Statens vegvesen) [Internet]
<http://www.vegvesen.no/binary?id=207511> [Nedlastet 03.03.10]

[2] Budsjett Flakstad kommune (2010) [Internet]

(<http://www.flakstad.kommune.no/PortalPublisher/ResourceServlet?id=c373e9252aae2e29cb0200110a301435>) [Nedlastet 05.05.10]

[3] Samferdselsdepartementet (18.12.2006) Postens konsesjon 2007-2010 [Internet]

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/tema/post/postens-konsesjon.html?id=440601> [Nedlastet 12.05.10]

[4] Statens Personallhåndbok (2010) 2.15 Fjernarbeid. [Internet]

<http://www.sph.dep.no/Statens-Personalhandbok-2010/2Tilsetting-og-opphor-av-tjeneste/215Fjernarbeid/> [Nedlastet 27.04.10]

[5] Årsrapport (2009) Årsrapport Posten Norge 2009 [Internet]

http://www.postennorge.no/aarsrapport/_binary?id=70590 [Nedlastet 12.05.10]

VEDLEGG

INTERVJUGUIDE FJERNLEDER

Navn:

Alder:

Hvilken stilling har du i organisasjonen?

1. Hvilken tanker har du generelt om fjernledelse?
2. Hvordan påvirker avstanden til de du leder hverdagen din som leder?
3. Har fjernledelse bidratt til at du har utviklet deg som leder?
4. Hva anser du som din viktigste rolle når du skal lede fjernarbeidere?
5. Hyppighet av kontakt - hvor ofte er du i kontakt med fjernarbeiderne? Hvor ofte med hver enkelte fjernarbeider?
6. Hvilke utfordringer har du som leder merket som de største knyttet til utøvelse av fjernledelse?
7. Har din rolle endret seg etter at du har fått ansvar for ansatte som er på avstand?
8. Er det vanskeligere å lede ansatte på avstand kontra lede ansatte som du er samlokalisert med? Evt. hvordan?
9. Hvordan fordeler du rollene til dine fjernarbeidere?
10. Hvilken type eller form for kommunikasjonsverktøy og medium bruker du mest i kontakt med fjernarbeidere?
11. Hva baserer du valget eller bruken av medium på?
12. Hva anser du er den største begrensningen med kommunikasjonsmediet som bruker mest?
13. Har du noen erfaring med hvordan din ledelse påvirker eller har påvirket relasjonen mellom deg og den eller de som ledes på avstand?
14. Gir du tilbakemeldinger på arbeidsinnsatsen til de ansatte (Positivt og negativt)?
15. Eventuelt hvor ofte og hvilke media bruker du til dette?
16. Fokuserer du på den kollektive effektiviteten eller på den individuelle ytelsen når du leder de ansatte?
17. Er du noe du vil tilføye om emnet fjernledelse?

INTERVJUGUIDE FJERNARBEIDER

Navn:

Alder:

Hvilken stilling har du i organisasjon:

1. Hva tenker du på når du hører ordet fjernledelse?
2. Hor ofte ser du din nærmeste leder?
3. Hvilke merkbare forandringer har det vært etter du fikk en fjernleder?
4. I hvilken grad har du selvstendighet i ditt arbeid?
5. Hvordan er din sosiale kontakt med din nærmeste leder?
6. Hvilke utfordringer er det å ha en fjernleder?
7. Er lederen tilgjengelig når du trenger det? Er det lett å ta kontakt med din leder?
8. Er lederen din villig til å lytte til deg når du har problemer i arbeidet? Eksempler?
9. Oppmuntrer lederen din deg til å si i fra når du har en annen mening?
10. Hvordan opplever du avstanden til din leder?
11. Har dere tydelige stillingsinstrukser? (Fastlagt klare mål for din jobb?) Eventuelt i forhold til daglige arbeidsoppgaver?
12. Hvilke kommunikasjonsverktøy brukes for å holde kontakt med lederen?
13. Hvilke begrensninger har slike kommunikasjonsverktøy?
14. Føler du at du har tillit hos fjernlederen?
15. Hvordan forsøker lederen din å opprettholde tillit hos de ansatte?
16. Får du tilbakemelding fra din leder på hvordan du utfører arbeidet dit?(Positivt og negativt oppfølging). Og hvordan gir han dette budskapet?(På telefon, mail, ansikt til ansikt)
17. Er det lett å gi tilbakemelding til lederen? (På forbedringer som må gjennomføres i arbeidsdagen.) Eventuelt hvordan føler du dette blir fulgt opp?
18. Hvordan fungerer fjernledelse i hverdagen?
19. Er det noe du vill å tilføye om emnet fjernledelse?

