



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Fjernledelse i utdanningssektoren

Hvordan opplever og håndterer avstandsledete den psykologiske kontrakten?

Cecilie Victoria Stendal

Masteroppgave innen økonomi og administrasjon, BED-3901H, Juni 2023

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	1
1.1.1	Forskningsspørsmål.....	1
1.2	Formål.....	2
1.3	Avgrensning.....	2
1.4	Videre oppbygging	2
2	Teoretisk rammeverk.....	2
2.1	Nærledelse, fjernledelse og virtuelle teams	3
2.1.1	Nærledelse	3
2.1.2	Fjernledelse	3
2.1.3	Leader-Member Exchange Theory.....	5
2.1.4	Virtuelle teams	7
2.1.5	Kommunikasjonsteknologi.....	9
2.2	Psykologiske kontrakter	13
2.2.1	Psykologisk kontrakt – en definisjon	13
2.2.2	Kontraktens byggesteiner	14
2.2.3	Psykologisk kontraktsbrudd	17
2.2.4	Tillit.....	18
2.2.5	Endring og reparasjon av den psykologiske kontrakten.....	19
2.3	Oppsummering	21
3	Metode.....	22
3.1	Valg av forskningsdesign	22
3.2	Valg av informanter	22
3.3	Datainnsamling	23
3.4	Validitet, reliabilitet og generalisering	25

3.5	Metodekritisk refleksjon.....	27
4	Casebeskrivelse	28
5	Empiriske funn og analyse	29
5.1	Hva er effekten av avstand på den psykologiske kontrakten?.....	29
5.2	Hvordan håndterer ansatte som ledes på avstand den psykologiske kontrakten?	39
5.3	Oppsummering av hovedfunn	48
6	Diskusjon.....	48
6.1	Mangelen på fysiske møter er en utfordring.....	48
6.2	Ansatte justerer de psykologiske kontraktene til fjerne ledere.....	49
6.3	Ansatte støtter seg til kollegaer ved samme campus	51
6.4	Ansatte gjør opp for avstand med hjelp av digitale verktøy	53
6.5	Covid-19 pandemien medførte at ansatte ble mer likestilte	55
7	Konklusjon	57
	Referanseliste	59
	Vedlegg	61

Tabelliste

Tabell 1: Intervjustatistikk	25
------------------------------------	----

Figurliste

Figur 1: Kommunikasjonskanalers evne til å formidle informasjon (Pettersen og Solstad, 2020, s.214).....	10
Figur 2: Klassifisering i henhold til medienaturalighet	11
Figur 3: Dannelsen av en psykologisk kontrakt – 4 stadier i en sekvensiell modell (Rousseau, 2001, s.512).....	15

Forord

Denne studien markerer slutten på et toårig masterstudium innen økonomi- og administrasjon ved UiT Norges arktiske universitet innenfor retningen ledelse. Masteroppgaven er skrevet våren 2023, og utgjør 30 studiepoeng.

Studiet har vært en lang og krevende prosess, men også veldig spennende og lærerik. Jeg ønsker å takke mine informanter som har bidratt med sin tid og erfaringer, uten dere hadde ikke denne studien vært mulig.

Takk til min veileder Svein Tvedt Johansen, for gode innspill og veiledning underveis.

1. juni 2023

Cecilie Victoria Stendal

Abstrakt

Utdanningssektoren har vært preget av en rekke restruktureringer de siste årene, der fusjoneringer av tidligere selvstendige høyskoler og universiteter har medført at mange ansatte må ledes over store geografiske områder gjennom fjernledelse. Dette er tilfellet ved UiT Norges arktiske universitet, som består av elleve studiesteder i Nord-Norge med hovedcampus i Tromsø. Denne studien har som hensikt å belyse ansattes opplevelser og håndtering av den psykologiske kontrakten, gitt at lederen befinner seg på et annet geografisk område.

Studien baserer seg på erfaringene til fem avstandsledete med ulik faglig bakgrunn ved UiT. Tre rådgivere, én ingeniør og én konsulent som befinner seg innenfor fire ulike avdelinger har bidratt til de kvalitative intervjuene som har dannet det empiriske grunnlaget. Sammen med informantenes uttalelser og relevant teori, har dette ledet frem mot funnene i denne studien.

Studiens hovedfunn viser at den geografiske avstanden medfører at de ansatte endrer og justerer den psykologiske kontrakten ut ifra gitte rammevilkår. Gjennom opplevelser og observasjoner, danner de seg tanker rundt hva de kan forvente når lederen befinner seg langt unna, der organiseringen medfører at lederen har ansvar for et stort antall ansatte. Dette gjennomføres ved at ansatte benytter seg av mestringsstrategier og meningsskapning gjennom å bygge relasjoner til kollegaer som befinner seg ved samme geografiske område, der de finner støtte og samhold med andre ansatte innenfor og utenfor egen avdeling.

Andre sentrale funn viser at den geografiske avstanden mellom partene i arbeidsforholdet byr på utfordringer når det kommer til kommunikasjon, og muligheten for å drive relasjonsbygging til ledere og kollegaer som befinner seg i Tromsø. Dette fordi avstanden reduserer muligheten for å danne gode relasjoner gjennom spontan interaksjon og samhandling. For å gjøre opp for avstanden benytter ansatte seg derfor av digitale kommunikasjonsverktøy, der det er kritisk at disse er rike på sosiale signaler som stemme, kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Videre observeres det at Covid-19 pandemien forbedret kommunikasjonen, og medførte at avstandsledete og samlokaliserte ansatte ble mer likestilte.

(Nøkkelord: Psykologiske kontrakter, Fjernledelse, Tillit, LMX, Kommunikasjon)

1 Innledning

Den utbredte bruken av fjernledelse i dagens samfunn, gjør at psykologiske kontrakter er svært sentrale når det kommer til moderne arbeidsforhold. Faktorer som restruktureringer, utenlandsk konkurranse og globalisering, har ført til usikkerhet rundt hva organisasjoner og arbeidstakere skylder hverandre, da de tradisjonelle oppfatningene rundt jobbsikkerhet og lojalitet er så godt som ikke-eksisterende i dagens samfunn. Slik turbulens og usikkerhet gjør det videre vanskelig for organisasjoner og ledere å innfri forventninger og forpliktelser ovenfor arbeidstakerne, og organisasjoner er under stadig press når det kommer til å foreta raske og kontinuerlige endringer slik at endring av både arbeidsforholdet og de psykologiske kontraktene oppstår (Morrison & Robinson, 1997).

En av organisasjonene som har fått oppleve dette, er UiT Norges arktiske universitet (UiT). Utdanningssektoren har i de senere årene grunnet endringer i samfunnet både globalt, nasjonalt og lokalt, vært preget av en rekke reformer som har ført til sammenslåinger av universiteter og høyskoler som tidligere har vært selvstendige. Slike fusjoner fører til store geografiske avstander mellom de ulike campusene i organisasjonen, og organiseringen medfører at ansatte innenfor ulike avdelinger dermed må ledes på avstand gjennom fjernledelse. Denne studien omhandler ansatte innenfor fire ulike avdelinger ved UiT campus Harstad, som alle har sin nærmeste leder ved universitetet i Tromsø.

1.1 Problemstilling

I denne studien ønsket jeg å se på ansattes opplevelser og håndtering av den psykologiske kontrakten de har til lederen, gitt at lederen befinner seg på et annet geografisk område. Studien tar derfor utgangspunkt i de ansattes perspektiv, og hvordan de tilpasser og håndterer den psykologiske kontrakten i en avstandsrelasjon.

For å forske på temaet har man kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan opplever og håndterer avstandsledete den psykologiske kontrakten?

1.1.1 Forskningsspørsmål

- Hvordan opplever avstandsledete den psykologiske kontrakten?
- Hvordan håndterer avstandsledete den psykologiske kontrakten?

1.2 Formål

Det har vært utført en rekke studier når det kommer til bruken av fjernledelse i organisasjoner, men lite om hvilke innvirkninger ledelsesformen har på psykologiske kontrakter.

Formålet med denne studien er derfor å bidra med ny forskning innen psykologisk kontraktteori, gjennom å skape en forståelse for hvordan moderne arbeidsforhold gjennom digital fjernledelse påvirker de psykologiske kontraktene arbeidstakere har til sin leder, samt hvordan valg av kommunikasjonskanaler påvirker muligheten til å kommunisere forventninger, tro og forpliktelser.

1.3 Avgrensning

Studien avgrenses til å omfatte fem ansatte ved fire ulike avdelinger ved UiT Norges arktiske universitet campus Harstad, hvor de ansatte ledes på avstand. Man ønsker her å se nærmere på de ansattes arbeidshverdag, hvilke forventninger de har ovenfor sine ledere og hvordan fjernledelse påvirker muligheten til å kommunisere forventninger og forpliktelser rundt arbeidsforholdet. Lederne til disse avdelingene har sin daglige arbeidsplass ved Universitetet i Tromsø, slik at kommunikasjon og informasjonsdeling mellom partene må skje gjennom digitale kommunikasjonsverktøy.

1.4 Videre oppbygging

Etter innledningskapitlet vil man i kapittel 2 presentere relevant teori knyttet til problemstilling og formålet med studien. Deretter vil man i kapittel 3 redegjøre for valg av metode for å utføre studien, før man i kapittel 4 presenterer utvalgt case. Videre vil man i kapittel 5 analysere relevante funn med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, før man diskuterer hovedfunnene i dybden i kapittel 6. Til sist i kapittel 7, vil det trekkes konklusjoner ut ifra problemstillingen og forskningsspørsmålene, samt mulig kritikk til valgt teori og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

Formålet med kapitlet er å gi en teoretisk referanseramme for studien som skal gjennomføres. De utvalgte teoriene er valgt ut ifra beskrevet problemstilling og formålet med studien. Relevante temaer for denne oppgaven er fjernledelse, kommunikasjon, relasjonsbygging,

psykologiske kontrakter, tillit, samt kontraktens byggesteiner og muligheten for å endre eller reparere den psykologiske kontrakten ved brudd og krenkelseshendelser.

2.1 Nærledelse, fjernledelse og virtuelle teams

I de neste avsnittene vil man forklare begrepene nærledelse, fjernledelse og virtuelle teams, samt se hvilke faktorer som påvirker tillit og relasjoner.

2.1.1 Nærledelse

Stedlig ledelse, eller nærledelse, kan defineres som ledelse av arbeidstakere som har arbeidsplass på samme geografiske område, og kan ses på som det motsatte av fjernledelse. Forskjellen mellom nærledelse og fjernledelse er at der arbeidstakerne gjennom fjernledelse må reise eller bruke digitale kommunikasjonsverktøy for å kommunisere med kollegaer og ledere, har arbeidstakeren under nærledelse sin leder og kollegaer på samme geografiske område. Her vil gruppedynamikken og relasjonsbygging stille sterkt, både mellom de ulike arbeidstakerne, samt mellom disse og lederen. Videre legger nærledelse fokus på at lederen gjennom fysisk dialog vil kunne motivere og påvirke sine ansatte for å nå organisatoriske mål, gjennom å veilede og tilrettelegge for aktiviteter i en gruppe eller i organisasjonen. Kommunikasjonsuttrykk vil være klare og rike, både når det kommer til kroppsspråk, tonefall og spontanitet (Kårstad, 2021).

2.1.2 Fjernledelse

Fjernledelse utøves i dag i de fleste organisasjoner, og handler som nevnt om å lede arbeidstakere som har den daglige arbeidsplassen på et annet geografisk område enn sin arbeidsgiver (Molstad & Aspeli, 2020).

Videre omhandler ikke fjernledelse bare den geografiske avstanden mellom partene i arbeidsforholdet, men også faktorer som kulturell, sosial, organisatorisk og kognitiv avstand. Denne studien tar utgangspunkt i den geografiske avstanden mellom campusene i Tromsø og Harstad, men det er også viktig å påpeke at den geografiske avstanden også vil ha en innvirkning på faktorer som sosial og kulturell avstand. Her vil sosial avstand omhandle oppfattelser autoritet, status, tillit, hvor lenge ansatte og ledere har arbeidet sammen samt ulikheter i makt. Slike oppfattelser påvirker nemlig graden av intimitet og kommunikasjon som utveksles mellom arbeidstakerne og lederen.

Videre vil dette ses i sammenheng med kulturell avstand, der den geografiske avstanden medfører at man i dette tilfellet skiller mellom samlokaliserte ansatte som befinner seg i

Tromsø og de som ledes på avstand slik at det oppstår to ulike kulturer (Antonakis & Atwater, 2002).

Antonakis & Atwater (2002) hevder videre at sosial avstand vil kunne påvirke relasjonen ansatte har til sin leder, fordi tilstedeværelse vil medføre at lederen har lettere for å kommunisere sensitiv og skreddersydd informasjon til den enkelte medarbeider, gjennom å vise omtanke og tillitsskapende kommunikasjon. Videre vil en tilstedeværende leder kunne fremstå som mer menneskelig og feilbarlig, fordi de ansatte vil ha mulighet til å selv observere lederen i det daglige. Forskningen uttaler videre at dersom ansatte opplever en lav sosial avstand, vil dette kunne redusere eventuelle negative effekter som kommer av den geografiske avstanden mellom partene (Antonakis & Atwater, 2002).

Bruken av fjernledelse i organisasjoner vil fortsette å utvikle seg i fremtiden grunnet faktorer som globalisering, restruktureringer, utenlandsk konkurranse, nedbemanninger og økt avhengighet av midlertidige ansatte (Morrison & Robinson, 1997). Den fysiske avstanden som dermed oppstår mellom arbeidstaker og organisasjonen, har blitt problematisert fordi slike forhold påvirker måten partene kommuniserer med hverandre. Avstanden gjør at partene i arbeidsforholdet og kollegaer ikke treffes i det daglige, noe som fører til lite ansikt-til-ansikt kontakt og begrenser kommunikasjonen mellom partene i organisasjonen. På samme tid vil det å lede på avstand, kunne skape vanskeligheter når det kommer til å motivere og følge opp arbeidstakerne (Antonakis & Atwater, 2002).

Videre vil bruken av fjernledelse gjøre det vanskelig for arbeidstakere å bygge relasjoner til lederen gjennom daglig kommunikasjon og observasjon, og arbeidsoppgavene vil preges av en oppgaverelatert ledelse enn ledelse gjennom motivasjon og oppfølging (Pettersen & Solstad, 2020).

Antonakis og Atwater (2002) påpeker likevel at utviklingen når det kommer til kommunikasjonsteknologi utgjør en kritisk faktor når det kommer til å styrke kommunikasjonen mellom ledere og arbeidstakere, samt mellom arbeidstakerne generelt i organisasjonen. Dette fordi slike verktøy gjør det lettere å danne såkalte virtuelle teams, som ikke er preget av geografi og organisatorisk avstand.

2.1.3 Leader-Member Exchange Theory

Gode relasjoner er ikke en ferskvare som kommer av seg selv, og det er kritisk at man fokuserer på å kontinuerlig bygge og vedlikeholde relasjoner over tid. Derfor er det viktig at man har fokus på hele mennesket, og ikke bare det som er faglig og arbeidsrelevant. Dette innebærer at partene også må utveksle privat informasjon rundt faktorer utenfor arbeidssituasjonen, som for eksempel ambisjoner, fritidsinteresser og familiesituasjon. En god relasjon bygger på at man er trygge på hverandre, at man blir behandlet på en respektfull måte og at graden av tillit er høy. På samme tid vil gode relasjoner medføre høyere sannsynlighet for å få tilbakemeldinger på arbeidet som utføres, noe som er viktig for både motivasjon og mestringsfølelse. Slike forhold er spesielt viktig for ansatte som ledes på avstand (Molstad & Aspeli, 2020).

Leader-Member Exchange teorien (LMX), omhandler relasjonen mellom en leder og medlemmene i lederens team, også kalt dyader. Teorien fokuserer på hvordan ledere kan utvikle forskjellige relasjoner med hver enkelt ansatt, og hvordan denne relasjonen påvirker faktorer som tilfredshet, motivasjon og prestasjon. En høy grad av LMX vil blant annet føre til at de ansatte er mer lojale ovenfor organisasjonen, og at de vil påta seg tilleggsoppgaver. Relasjonskvaliteten vil ifølge teorien med andre ord variere mellom en lav og høy grad av LMX, der lavkvalitetsrelasjoner kjennetegnes av lite kommunikasjon, lav tillit mellom partene og lite støtte fra lederen, og ofte begrenses til det som står i selve stillingsbeskrivelsen. I motsetning vil en leder som har utviklet høykvalitetsrelasjoner ha en mer inkluderende, vennlig og kommuniserende atferd med den ansatte, der relasjonen er basert på faktorer som tillit, affekt og respekt (Erdogan & Bauer, 2014).

Tidligere forskning hevdet at ledere bare kunne ha få forhold med høy kvalitet. Senere forskning påpeker derimot at ledere må gjøre hver en innsats for å *forsøke* å bygge høykvalitetsrelasjoner med alle ansatte, grunnet fordelene ved slike forhold. Muligheten for å bygge høykvalitetsrelasjoner er ikke sikker, nettopp fordi man ikke kan tvinge en ansatt til å danne en god relasjon til lederen, men lederen må *forsøke* å bygge gode relasjoner over tid. De klare arbeidsprestasjonsfordelene gjør at dette ses på som lederens ansvar, fordi det er lederens jobb å maksimere prestasjonene i organisasjonen (Molstad & Aspeli, 2020). I realiteten er det derimot slik at ansatte bringer ulik motivasjon, kompetanse og villighet til å legge inn innsatsen som kreves for å bygge høykvalitetsrelasjoner. På samme tid er slik

relasjonsbygging krevende for lederen, grunnet all den tid og innsats som må til for å bygge relasjoner som innehar en høy grad av LMX (Erdogan & Bauer, 2014).

Relasjonsbygging kan videre deles opp i tre ulike faser. I starten vil partene være fremmede for hverandre og ha en lav grad av LMX, der relasjonen hovedsakelig baseres på rollene de har i organisasjonen. Etter hvert vil relasjonen utvikle seg til en moderat kvalitet, der partene vil oppnå status som bekjente i organisasjonen, og hvor begge parter begynner å bygge mer produktive og oppgaverelaterte relasjoner og deler mer privat informasjon. I den siste fasen vil man ha dannet en relasjon av høy LMX, der partene utveksler lik innflytelse, deler mange arbeidsoppgaver og privat informasjon. I denne fasen vil partene også åpent dele tilbakemeldinger i begge retninger, og forholdet har utviklet seg til noe mer enn selve stillingsbeskrivelsen (Lyon, 2020).

Forskningen viser at de ansatte spiller en viktig rolle i relasjonsbyggingen. De må ikke bare gi ut signaler på at de er pålitelige og kompetente, men de må også signalere at de ønsker å bygge et godt forhold til lederen. Det at lederen oppfatter at den ansatte bruker tid og krefter på å forsøke å bygge en relasjon, ses nemlig på som en betydelig brikke når det kommer til hvordan ledere evaluerer forholdet.

Den ansattes personlighetstrekk vil også ha en fordel når det kommer til relasjonsutvikling. Ansatte som har en proaktiv personlighet, og som aktivt går inn for å endre miljøet og arbeidshverdagen til det bedre, viser seg å ha en høyere grad av LMX enn de som holder tilbake og bare lar ting utfolde seg (Erdogan & Bauer, 2014).

De som har relasjoner med høy grad av LMX viser seg å kommunisere oftere med lederen, samt at innholdet i kommunikasjonen skiller seg drastisk fra ansatte med lav grad av LMX. Partene som skårer høyt opplever blant annet en lavere grad av maktbruk, og er mer sannsynlig for å drive gjensidig påvirkning og innflytelse. Slike relasjoner gjør at partene kan være uenige og utfordre hverandre, i motsetning til relasjoner med lav grad av LMX der ansatte er mer sannsynlig for å møte på konsekvenser. Videre så vil ansatte i høykvalitetsrelasjoner stå i en posisjon der de har tilgang til informasjon og ressurser i organisasjonen de i lavkvalitetsrelasjoner ikke har tilgang til. Den største fordelene er at de har lederens oppmerksomhet, noe som ofte er en knapp ressurs og som kan benyttes til å løse utfordringer den ansatte møter på i arbeidshverdagen (Erdogan & Bauer, 2014).

Relasjonens kvalitet relateres også til om, og hvordan den ansatte reagerer på konflikter i organisasjonen. Relasjoner som har en høy grad av LMX, medfører at det er lavere sannsynlighet for at ansatte oppfatter konflikter med lederen, og de vil ha større sannsynlighet for å motstå påvirkningsforsøk fra lederen gjennom å forhandle. En høy grad av LMX vil også føre til at den ansatte vil være mer tilgivende ovenfor lederen, der den ansatte vil være mer sannsynlig for å bruke strategier som samarbeid og kompromisser for å løse utfordringer som måtte oppstå (Erdogan & Bauer, 2014).

2.1.4 Virtuelle teams

Virtuelle teams defineres som: «(...) *geographically distributed collaborations that rely on technology to communicate and cooperate are central to our increasingly globalized social and economic infrastructure*» (Morrison-Smith & Ruiz, 2020, p. 1).

Virtuelle team omhandler at en gruppe arbeidstakere og ledere innen en organisasjon arbeider gjensidig avhengig av hverandre, på tvers av organisatoriske grenser. For å gjøre samarbeidet mulig, er de derfor avhengig av ulike kommunikasjonskanaler og verktøy for å lette kommunikasjon og samarbeid. Bruken av virtuelle teams er en direkte konsekvens av bruken av fjernledelse i organisasjoner, og utgjør muligheter for å tilpasse seg et mer globalt marked gjennom å kunne ansette spesialister som er spredt over et større geografisk område. På samme tid fører bruken av virtuelle teams til at organisasjoner sparer både tid og reiseutgifter, ved at man ikke trenger å reise til en annen geografisk enhet i organisasjonen for å utføre arbeidsoppgaver (DeRosa et al., 2004).

Virtuelle teams påvirkes av ulike faktorer, blant annet geografisk avstand, samt tidsmessig og oppfattet avstand. Slike faktorer er videre koblet til emosjonelle og sosiale faktorer som innebærer tillit, motivasjon og konflikter.

Morrison-Smith & Ruiz (2019) påpeker at tillit er en nøkkelvariabel når det kommer til virtuelle teams samt alle aspekter ved samarbeid. Dette inkluderer effektiviteten til teamene, der tillit avgjør om partene ber hverandre om hjelp, deler tilbakemeldinger og diskuterer problemer og konflikter. Tillit har videre en betydelig effekt på teamets prestasjoner, og kan ses på selve «limet» som holdet teamet sammen.

Å bygge gjensidig tillit til kollegaer, er også viktig for å kunne løse tekniske problemer som kan komme av bruken av virtuelle teams, samt at tillit er en viktig faktor ettersom kommunikasjon gjennom digitale kommunikasjonsverktøy ofte mangler signaler som ansiktsuttrykk, kroppsspråk og tonefall. Bruken av verktøyene gjør med andre ord

kommunikasjonen mer overfladisk, og kan dermed bringe usikkerhet og skape misforståelser mellom partene (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Likevel er det slik at tillit er vanskelig å etablere i virtuelle teams av en rekke årsaker. Samlokaliserte team som deler kontor og arbeidsplass, har muligheten til å skape sterke relasjoner til hverandre gjennom hyppige og spontane interaksjoner. Virtuelle teams har ikke samme mulighet til å skape slike relasjoner, noe som dermed også påvirker muligheten til å etablere og vedlikeholde tilliten til hverandre (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Når det gjelder motivasjon, viser tidligere forskning at arbeidstakere har en tendens til å jobbe hardere når de ikke er alene, fordi de blir motiverte av kollegaers tilstedeværelse (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Et tilstedeværende arbeidsforhold vil nemlig innebære at arbeidstakeres handlinger og atferd er observerbar overfor kollegaer og ledere, noe som medfører at de legger inn en ekstra innsats rundt arbeidsoppgavene for å styrke sitt omdømme på arbeidsplassen. Det at atferden er observerbar, medfører videre en større sannsynlighet for at arbeidstakere vil utføre ekstraoppgaver og gjøre hverandre tjenester, fordi det vil være forventninger rundt at tjenestene gjengjeldes (Rogers et al., 2018).

Videre vil et tilstedeværende arbeidsforhold medføre en oppfattelse av sosial likhet blant arbeidstakerne i form av en felles identitet knyttet til blant annet samarbeid, arbeidsmiljø, verdier og kultur. Gjennom slike sosiale bånd og identitetsfølelser, vil det kunne skapes en koordinert atferd der arbeidstakerne på bakgrunn av slike faktorer utøver en fordelaktig atferd ovenfor hverandre (Rogers et al., 2018).

Dette er vanskelig å oppnå ved fjernarbeid, noe som kan skape utfordringer for samarbeid. Videre er det vanskelig å være bevisst over samarbeidspartneres fremgang siden man mister muligheten til å observere hverandres innsats, noe som har en tendens til å føre til oppfatninger og antakelser som kan være partiske og feilaktig negative. Det er også slik at arbeidstakere ofte bruker kollegaene sine til å veilede eget arbeid, og de fleste foretrekker å vite hvem de deler arbeidsplass med (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Morrison-Smith & Ruiz (2020) hevder videre at geografisk avstand øker sannsynligheten for at det kan oppstå konflikter, samt muligheten for alvorlige konflikter. Dette omhandler spesielt mellommenneskelige og oppgaverelaterte faktorer. Det påpekes at konflikter i slik sammenheng har en mer ekstrem og skadelig effekt på team med geografisk avstand i motsetning til samlokaliserte team. Dette knyttes ofte til at samlokaliserte team har fysisk

tilgang på ressurser i form av lederens oppmerksomhet og spontan interaksjon, noe virtuelle team kun har tilgang til gjennom bruken av digitale kommunikasjonsverktøy.

På denne måten vil samlokaliserte team kunne løse problemer og utfordringer med én gang de oppstår, i motsetning til virtuelle team der informasjon om at det foreligger et problem ofte blir forsinket. Den forsinkede informasjonsflyten vil dermed kunne medføre at konflikter har lett for å eskalere, fordi problemer forblir uidentifiserte og uadresserte over lengre perioder. Som et resultat av avhengighet til digitale kommunikasjonsverktøy, vil virtuelle teams med geografisk spredning også kunne ha sterkere oppfatninger av urettferdighet, noe som gjerne bunner ned i mangelen på lik tilgang til ressurser, noe som kan medføre at det oppstår interne konflikter.

En gjennomgående problemstilling er at det fort oppstår en oss-mot-dem-holdning mellom teams som egentlig jobber sammen, der man ofte hører bruk av ordet «vi» som ett team, og ikke «vi» som i de som skal løse samme oppgaver ved hjelp av samarbeid. Slike holdninger kan videre føre til at gruppene kjemper seg imellom.

Konflikter oppstår som regel som en konsekvens av antakelser og feiltolket kommunikasjon, der hvert team kommer med harde påstander rundt samarbeidspartnere på andre lokasjoner. Slike konflikter kan ha konsekvenser for fjerne samarbeid, da en oss-mot-dem-holdning begrenser informasjonsstrømmen mellom gruppene. Dette vil videre føre til redusert samhold og feilaktige attribusjoner, og konfliktene kan resultere i forsinkelser i arbeidsfremdriften og løsning av ulike problemstillinger relevant til arbeidet (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

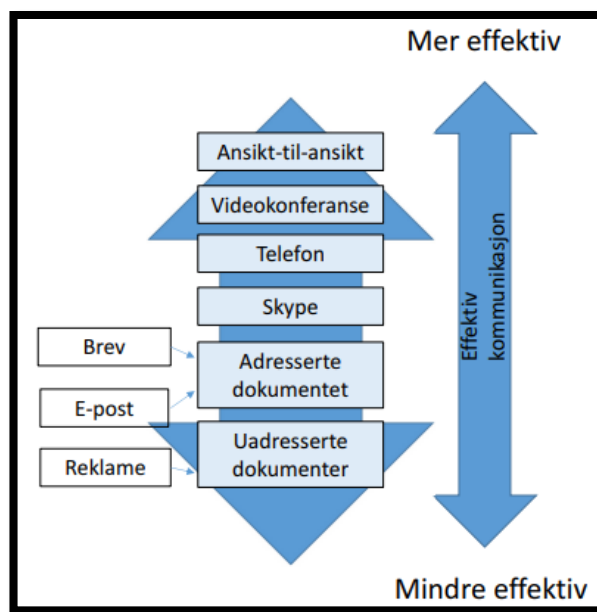
2.1.5 Kommunikasjonsteknologi

Når det kommer til å lede på avstand spiller bruken av kommunikasjonskanaler en sentral rolle når det gjelder kommunikasjon mellom de ulike partene i organisasjonen, og er svært viktig når det kommer til relasjonsbygging og kommunikasjonsmuligheter på arbeidsplassen. Hvilke kanaler som velges, bunner ned i hvilket formål og hvilke budskap man ønsker å formidle. Samtidig påvirkes valget av andre faktorer, slik som tidspress eller at det som skal diskuteres i samtalen ses på som sensitiv informasjon (Molstad & Aspeli, 2020).

Kommunikasjonsverktøy og dens egnethet til å formidle informasjon og innhold, kan videre klassifiseres ut ifra to synspunkter - medierikhet og medienaturalighet.

2.1.5.1 Medierikhetsteorien

Teorien rundt medierikhet hevder at ulike former for kommunikasjonsverktøy kan klassifiseres ut ifra hvor rike de er når det kommer til muligheten for tilbakemeldinger, antall signaler og kanaler som brukes, samt hvor personlige disse er. Her vil ansikt-til-ansikt kommunikasjon klassifiseres som det verktøyet som er mest rikt på informasjon, da dette gir mulighet til å tolke signaler som kroppsspråk, stemme og ansiktsuttrykk. Deretter følger media som videokommunikasjon, telefonsamtaler, personlige dokumenter, e-post, upersonlige skriftlige dokumenter og numeriske dokumenter (Daft & Lengel, 1986). Klassifiseringen av rike verktøy i henhold til medierikhetsteorien vises i illustrasjonen nedenfor.

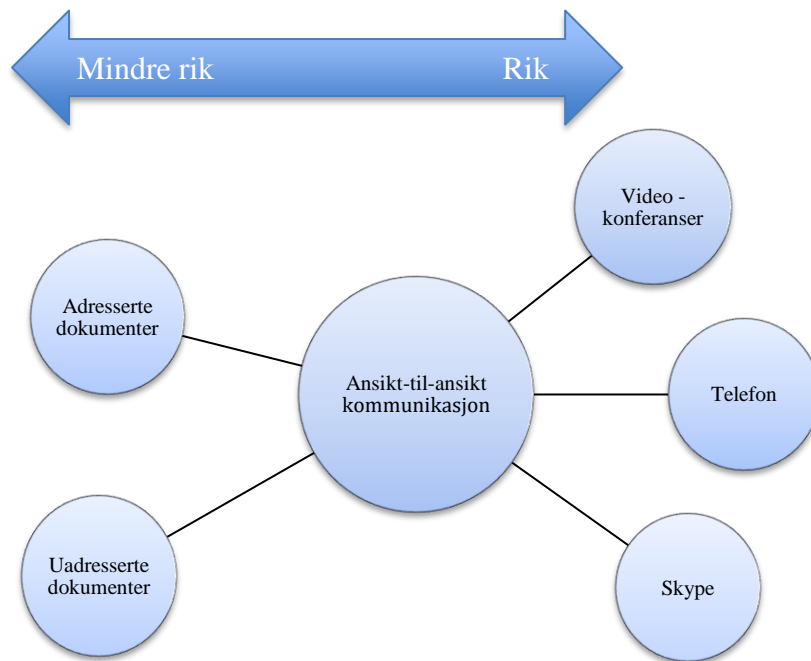


Figur 1: Kommunikasjonskanalers evne til å formidle informasjon (Pettersen og Solstad, 2020, s.214)

Medierikhetsteorien antyder at rikheten rundt kommunikasjonskanalene forholder seg konstante, noe som ikke er tilfellet. Disse vil nemlig kunne utvikle seg over tid. Forskning viser at ettersom medlemmer i virtuelle teams blir mer kjente og komfortable med det verktøyet som er i bruk, vil de over tid bli mer positive til verktøyet generelt. Teorien tar derimot ikke hensyn til medlemmenes kjennskap eller kontekstuelle faktorer slik som normer for teknologibruk, noe som kan påvirke dannelsen av tillit og andre mellommenneskelige prosesser i virtuell kommunikasjon (DeRosa et al., 2004).

2.1.5.2 Medienaturalighetsteorien

Når det kommer til medienaturalighet tar denne teorien utgangspunkt i at mennesker hovedsakelig er bygd for ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Mennesker foretrekker denne formen for kommunikasjon nettopp fordi den føles mer naturlig, hvor digitale kommunikasjonsverktøy undertrykker funksjonene til ansikt-til-ansikt kommunikasjon (DeRosa et al., 2004).



Figur 2: Klassifisering i henhold til medienaturalighet

I motsetning til medierikhetsteorien som klassifiserer kommunikasjonsmedier lineært ut ifra hvor rike de er på informasjon, vil medienaturalighetsteorien klassifisere ansikt-til-ansikt kommunikasjon som midtpunktet av en endimensjonal skala, der andre medier peker vekk fra midtpunktet i form av rik eller mindre rik, og som dermed ses på som mindre naturlig fordi det krever en økning i kognitiv innsats. Dette illustreres i modellen ovenfor.

Teorien påpeker at medierikhetsteorien som spenner fra lav til høy mengde rikdom innehar problemer, da noen verktøy betegnes som superrike og dermed klassifiseres som overlegne i forhold til ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Medienaturalighetsteorien påpeker derimot at alle kommunikasjonsverktøy som ikke omhandler ansikt-til-ansikt kommunikasjon bør oppfattes som mindre naturlig, og dermed vil kreve mer kognitiv innsats (DeRosa et al., 2004).

Medienaturalighetsteorien fokuserer videre på tre hovedprinsipper. For det første må man se på graden av naturlighet rundt et kommunikasjonsverktøy og sammenligne denne med ansikt-til-ansikt kommunikasjon. For det andre må man se på den kognitive innsatsen som er nødvendig for å bruke verktøyet. Med andre ord vil verktøy som innehar funksjoner som er mest likt ansikt-til-ansikt interaksjon oppleves som mer naturlig, og kreve mindre kognitiv innsats. For det tredje kan naturlig kommunikasjon defineres ut ifra fem elementer; individer må kunne se og høre hverandre, man må raskt kunne samhandle, man må evne å kunne observere og formidle ansiktuttrykk, man må kunne formidle og lytte til tale, samt at man må kunne observere og formidle kroppsspråk (DeRosa et al., 2004). Noen kommunikasjonsverktøy er laget for å inkludere flere av disse elementene, slik som videokonferanser som Teams, Zoom og Skype, mens andre verktøy ikke innehar slike elementer, slik som telefonsamtaler, e-post og ulike former for dokumenter.

DeRosa et al. (2004) hevder videre at brukerne av digitale kommunikasjonsverktøy generelt rapporterer at bruken av verktøyene er mindre spennende og ikke like følelsesmessig tilfredsstillende som fysisk dialog. På samme tid er ansikt-til-ansikt kommunikasjon viktig for å kunne utvikle og opprettholde graden av tillitt mellom partene i virtuelle teams.

Arbeidstakere som sjeldent eller aldri fysisk møter hverandre, kan være mindre villige til å stole på hverandre. Videre er fysisk interaksjon viktig for å kunne forsterke sosial likhet, felles verdier og forventninger. Med andre ord er det vanskelig å oppnå en høy grad av tillitt mellom partene gjennom kommunikasjonsverktøy som skiller seg mest fra den naturlige formen for ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Hvilken av disse teoriene som er mest relevant for studien, kan ses fra to sider. I denne studien har man både ansatte som er fysisk samlokalisert i Tromsø, samt avstandsledete som må delta i møtevirksomhet og annen kommunikasjon gjennom virtuelle teams.

Der medienaturalighetsteorien setter lys på at mennesker er bygd for fysisk kommunikasjon for å kunne bygge tillit mellom partene i arbeidsforholdet, er det på samme tid viktig å påpeke at medierikhetsteorien ble lagt frem før den senere utviklingen innen teknologiske kommunikasjonsverktøy, slik at det i senere tid har dukket opp såkalte «superrike» medier og programvarer som kombinerer faktorer som lyd, bilde og visuelle strømmer (DeRosa et al., 2004). En slik kombinasjon vil kunne få et kommunikasjonsverktøy som inneholder alle disse faktorene til å føles mer naturlig for medlemmene i virtuelle teams.

2.2 Psykologiske kontrakter

Teorien rundt psykologiske kontrakter baserer seg på to perspektiver. Det ene omhandler at kontraktene er statiske og fastsatte, og dermed vanskelige å endre (Rousseau, 2001).

I motsetning vil man fra et dynamisk perspektiv se på arbeidstakerne som endringsagenter som aktivt driver kontraktendringer (Bankins, 2015). Dette studiet er basert på et dynamisk perspektiv, for å kunne se på muligheten for endring i arbeidstakernes kognisjon, og dermed også endring og reparasjon av de psykologiske kontraktene.

Først presenteres teorien rundt hva en psykologisk kontrakt er, før man går inn på hvordan den formes. Videre vil man se på hvordan brudd og krenkelseshendelser oppstår, hvorfor tillit er en kritisk faktor, og hvordan de psykologiske kontraktene kan endres og repareres ved slike hendelser.

2.2.1 Psykologisk kontrakt – en definisjon

En psykologisk kontrakt defineres som: «[...] *an individual's beliefs about the terms of the exchange agreement between employee and employer*» (Rousseau, 1989, p. 123).

En psykologisk kontrakt omhandler med andre ord utvekslingen mellom partene i et arbeidsforhold, der arbeidstakerne som inngår forholdet kommer inn med et sett av forventninger, tro og forpliktelser som de forventer blir møtt av sin leder. På samme tid vil lederen ha sitt eget sett med forventninger rundt hva vedkommende ønsker av arbeidstakeren, noe som skaper en dannelse av en psykologisk kontrakt mellom partene. Den psykologiske kontrakten innebærer ikke faktorer som finnes i selve arbeidskontrakten, men derimot definerte løfter som er subjektive og formbare (Rousseau, 1989).

En psykologisk kontrakt skiller seg fra formelle kontrakter ved at den er iboende perseptuell, slik at den ene partens forståelse av kontrakten ikke nødvendigvis deles av den andre. En slik kontrakt omhandler nemlig arbeidstakerens subjektive oppfattelser rundt hva vedkommende mener man har rett til å motta, og burde motta, fordi vedkommende har en oppfattelse av at lederen har formidlet løfter rundt å bevilge disse forventningene (Robinson, 1996).

Videre er ikke slik at alle psykologiske kontrakter er like, da det alltid vil finnes individuelle forskjeller mellom hver arbeidstaker i en organisasjon. På samme tid vil ansatte kunne ha ulike psykologiske kontrakter til ulike personer, enten det er ledere, fjerne ledere, organisasjoner eller kollegaer. Morrison og Robinson (1997) skiller derfor mellom

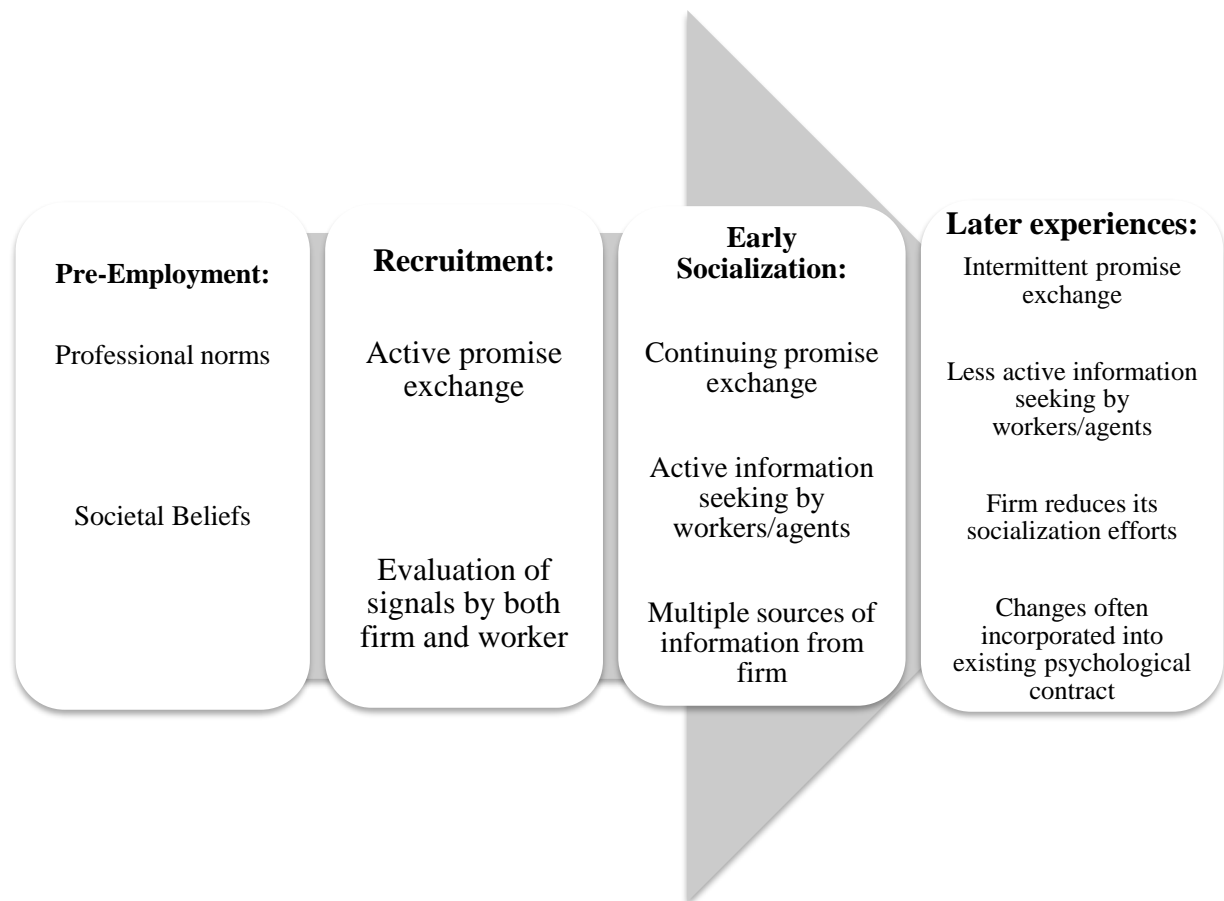
transaksjonelle og relasjonelle psykologiske kontrakter, der den transaksjonelle kontrakten er sammensatt av direkte forventninger rundt kortsiktige, spesifikke og inntektsgivende faktorer som innebærer begrenset involvering av partene i organisasjonen.

De relasjonelle kontraktene omhandler derimot de langsiktige forventningene rundt faktorer som lojalitet, tillitt og støtte fra organisasjonen. Det er viktig å påpeke at arbeidstakere ikke faller innenfor bare én av disse kategoriene, men at man ser disse i en sammenheng.

Når forventninger, tro og forpliktelser i den psykologiske kontrakten oppfattes som innfridd, kan kontrakten ses på som oppfylt. Kontraktoppfyllelse er med andre ord ønskelig, nettopp fordi det fører til positive arbeidsresultater, økt arbeidsglede, lojalitet og mindre sannsynlighet for at arbeidstakeren forlater organisasjonen. Dersom en organisasjon oppfylder arbeidstakernes forventninger, viser forskningen at det også er større sannsynlighet for at vedkommende gjengjelder handlinger, noe som gagnar organisasjonen som helhet (Morrison & Robinson, 1997).

2.2.2 Kontraktens byggesteiner

Rousseau (2001) forklarer den psykologiske kontrakten som et kognitivt rammeverk med ulike stadier basert på en mental sekvensiell modell, og som består av både verbale og ikke-verbale elementer. Her vil forventninger før ansettelsen og sosialisering etter ansettelsen være viktige faktorer for videre utvikling av rammeverket, der arbeidstakeren former innholdet i den psykologiske kontrakten gjennom å aktivt lære om sosiale relasjoner og ens rolle i organisasjonen, gjennom å søke informasjon som samsvarer med egne individuelle arbeidsverdier (Bankins, 2015). Graden av kompleksitet i den psykologiske kontrakten øker jo høyere man beveger seg vertikalt i modellen. Dette illustreres i modellen nedenfor.



Figur 3: Dannelsen av en psykologisk kontrakt – 4 stadier i en sekvensiell modell (Rousseau, 2001, s.512)

Før ansettelsen vil en arbeidstaker ha tilegnet seg egne oppfatninger rundt profesjonelle normer og sosiale forpliktelser og forventninger gjennom for eksempel tidligere arbeidsforhold, før vedkommende ved selve ansettelsen vil videreformidle disse mellom seg selv og lederen i form av aktiv løfteutveksling og evaluering av signaler. I de neste stadiene vil innholdet i den psykologiske kontrakten når det kommer til arbeidsforhold og løfter, utvikles gjennom prosessering av ny informasjon gjennom sosialisering på arbeidsplassen (Rousseau, 2001).

I hvilken grad en arbeidstaker har formet stabile rammeverk, relateres til hvorvidt vedkommende har erfaring eller ikke når det kommer til forståelsen av arbeidsforholdet. Videre er det to forhold som er spesielt relevante når det kommer til forventninger i den psykologiske kontrakten. For det første vil erfarne og uerfarne arbeidstakere ha ulike kognitive rammeverk, og vil derfor prosessere ny informasjon rundt arbeidsforholdet på ulik måte. På denne måten vil de dermed også reagere ulikt på ny informasjon, der de erfarne arbeidstakerne er mer sannsynlig til å inkorporere erfaringer med en ny arbeidsgiver i et

allerede eksisterende rammeverk, gjennom allerede oppbygd tillitt (Rousseau, 2001).

For det andre vil erfarne arbeidstakere ha mer komplekse rammeverk enn arbeidstakere med lite erfaring, noe som fører til at rammeverkene er fastsatte og stabile. Dette betyr at erfarne arbeidstakere vil ha vanskeligheter med å endre de psykologiske kontraktene, og vil respondere dårligere på avvikende informasjon i motsetning til arbeidstakere med mindre utviklede rammeverk (Rousseau, 2001).

På den positive siden vil slik informasjon i mindre grad påvirke tilliten til arbeidsgiveren hos de erfarne arbeidstakerne i motsetning til arbeidstakere med lite erfaring, og som dermed også har mindre utviklede kognitive rammeverk (Rousseau, 2001). En erfaren arbeidstaker med høy grad av tidligere tillitt til arbeidsgiver, vil også ha lavere sannsynlighet for å oppfatte en bruddhendelse enn en uerfaren arbeidstaker som har lav tillitt til arbeidsgiver. En høy grad av tillitt kan nemlig gi en oppfatning rundt at bruddet bunner i en misforståelse, eller at vedkommende ikke ser på arbeidsgiver som ansvarlig for hendelsen. I motsetning vil arbeidstakeren med lav grad av tillitt oppfatte bruddhendelsen på en mer negativ måte, der vedkommende tror bruddhandlingen skjedde bevisst fra arbeidsgiverens side (Robinson, 1996).

Det å se på psykologiske kontrakter som kognitive rammeverk, hjelper oss å forstå hvordan kontraktene formes når det finnes ufullstendig informasjon rundt den andre partens forventninger og intensjoner. Forventninger fungerer derfor som en tolkende funksjon for å hjelpe arbeidstakere til å «fill in the blanks» når det kommer til avvikende og manglende informasjon. Siden innholdet i rammeverket, og dermed også de psykologiske kontraktene baseres på individuelle oppfattelser og forventninger, vil ikke alle faktorene i kontrakten være like for alle i et yrke eller på en arbeidsplass (Rousseau, 2001). Ansatte vil derfor være mer villige til å fokusere på informasjon som støtter opp under allerede eksisterende forventninger og oppfatninger, samtidig som de avkrefter og ignorerer informasjon som motstrider disse (Robinson, 1996).

Videre har de kognitive rammeverkene større sannsynlighet for å endre seg dersom arbeidstakerne er motiverte til å gjøre den kognitive innsatsen endringen krever. Motstridende informasjon kan nemlig fremme endringer gjennom at man behandler denne informasjonen dypere enn man ville ha gjort med informasjon som stemmer overens med egne oppfatninger og forventninger (Rousseau, 2001)

2.2.3 Psykologisk kontraktsbrudd

Et psykologisk kontraktsbrudd defineres på følgende måte; «*Psychological contract breach is the cognition that the organization has failed to fulfill one or more of its obligations*» (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011, p. 14).

Brudd på de psykologiske kontraktene har vist seg å påvirke ansattes emosjoner, oppførsel, tilfredshet rundt arbeidet, lojalitet, samt intensjoner om å bli værende i organisasjonen. Forskingen viser også at ved ekstreme tilfeller av brudd, vil ansatte kunne søke hevn eller retaliere, sabotere og drive aggressiv oppførsel (Morrison & Robinson, 1997). Tidligere forskning påpeker at ansattes reaksjon på bruddhendelser i stor grad påvirkes av hvordan forholdet mellom arbeidstaker og lederen er. Dette bunner som nevnt i grad av tillit mellom partene og om arbeidstakeren føler å ha støtte gjennom organisasjonen, samt gjennom sine mentorer og veiledere. En høy grad av tillit og støtte vil med andre ord kunne hjelpe på å redusere de negative reaksjonene som kommer av brudd og krenkelseshendelser av de psykologiske kontraktene (Coyle-Shapiro et al., 2019). Her vil brudd referere til at arbeidstakere opplever uoppfylte arbeidsgiverforpliktelser, mens krenkelser omhandler de negative reaksjonene slike hendelser medfører (Bankins, 2015).

Videre kan brudd på psykologiske kontrakter deles inn i fire kategorier; brudd på en spesifikk forpliktelse, kjeder av brudd, sekundære brudd og dagligdagse brudd.

Brudd på spesifikke forpliktelser knyttes til brudd på den transaksjonelle kontrakten, og omhandler faktorer som lønn, ytelser og permitteringer, og er med andre ord lett observerbare. Dette vil føre til at arbeidstakeren utfordrer den psykologiske kontrakten ved å kreve en avklaring rundt hvorfor bruddet har oppstått. Forskingen viser også at slike brudd ofte knyttes til negative reaksjoner som sinne og vantro (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011).

Når det gjelder kjeder av brudd, bunner dette ned i at den utløsende hendelsen inngår i en rekke brudd over tid. Dette kan for eksempel knyttes opp med bruken av tilrettelegging i sammenheng med sykemelding, hvor arbeidstaker har blitt lovt en viss avtale for å kunne bidra til organisasjonen i en periode med sykdom, men må kjempe for at arbeidsgiver skal opprettholde lovnaden (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011).

Videre omhandler sekundære brudd at hendelsen får følger for andre deler av arbeidet. Dette kan omhandle lovnader rundt kompensasjon for overtidarbeid, hvor arbeidsgiver trekker lovnaden tilbake, noe som videre fører til en «knock-on-effect» ved at arbeidstaker utfører arbeidsoppgavene på en dårligere måte for å ta igjen tapt tid.

Til slutt har man dagligdagse brudd, der arbeidstakeren over tid opplever negative små brudd eller krenkelseshendelser, som fører til at arbeidstakeren føler at arbeidsgiveren og organisasjonen ikke lengre opprettholder den psykologiske kontrakten som forventet (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011). Slike brudd trenger ikke være inngripende, men den utløsende hendelsen er rett og slett dråpen som fikk begeret til å renne over.

2.2.4 Tillit

Robinson (1996) definerer tillit som: «*a person's expectations, assumptions and beliefs about the likelihood that another's future actions will be beneficial, favorable, or at least not detrimental to one's interests*» (Robinson, 1996, p. 576).

Tillit er med andre ord en viktig faktor for å initiere, vedlikeholde, reparere og heve de sosiale relasjonene på arbeidsplassen, og eksisterer ved samtlige relasjoner, blant annet mellom kollegaer og mellom ledere og medarbeidere (Dirks & de Jong, 2022).

Tidligere forskning prøver å forklare skjørheten rundt tillit, og viser til at negative hendelser har større innvirkning på tilliten enn positive hendelser. Forskningen hevder at det er en rekke kognitive faktorer som bidrar til asymmetrier i den tillitsskapende prosessen kontra den tillitsødeleggende. For det første vil negative hendelser være mer synlige og merkbare enn positive hendelser, og for det andre vil tillitsødeleggende hendelser kreve mer dømmekraft enn tillitsskapende hendelser av samme størrelse. Det vil med andre ord være lettere å ødelegge tilliten enn det er å bygge den (Slovic, 1993).

Grad av tillit er også en kritisk faktor når det kommer den psykologiske kontrakten, både når det kommer til arbeidstakerens forventninger til at kontrakten oppfylles, samt oppfattelser rundt brudd og krenkelseshendelser og hvilke reaksjoner dette medfører. Et psykologisk kontraktsbrudd er en subjektiv opplevelse som ikke bare baseres på lederens handlinger og passivitet, men også på arbeidstakerens oppfattelse av handlingene eller manglende handlinger innenfor den sosiale konteksten. Det er med andre ord arbeidstakerens *tro* på at det har skjedd et brudd som påvirker atferd og væremåte, ikke om det har vært et brudd eller ikke. Dersom en arbeidstaker oppfatter et brudd eller krenkelseshendelse, vil vedkommende oppleve at det ikke er samsvar mellom lederens ord og handlinger, og arbeidstakeren vil kunne utvikle mistillit til lederen, noe som innebærer at vedkommende vil oppfatte og mistenke at lederen ikke er til å stole på (Robinson, 1996). Slik mistanke kan utløses av en rekke forhold. Dette inkluderer oppfattelsen rundt at den andre parten i arbeidsforholdet er

uoppriktig eller upålitelig, dersom de oppfatter at den andre parten har baktanker, eller dersom forventningene har blitt krenket (Kramer, 1999).

Oppfatningen rundt bruddhendelser avhenger derfor av sosiale og psykologiske faktorer som er spesifikke for arbeidsforholdet de oppstår i. Den psykologiske kontrakten er sterkt knyttet til graden av tillit mellom arbeidstaker og leder fordi det påvirker hvordan partene oppfører seg ovenfor hverandre, samt at tilliten mellom partene i sterk grad vil påvirke hvordan arbeidstakeren oppfatter, tolker og reagerer på brudd og krenkelseshendelser av den psykologiske kontrakten. Tillit er med andre ord en kritisk faktor for ethvert sosialt forhold, og når løfter og forventninger brytes, vil dermed også tilliten brytes, forholdet vil oppløses og arbeidstakeren vil redusere sitt bidrag til organisasjonen (Robinson, 1996).

Brudd og krenkelseshendelser på den psykologiske kontrakten svekker tilliten til lederen og organisasjonen, noe som videre vil påvirke arbeidstakerens atferd. Svekket tillit vil føre til redusert tilfredshet, samt et redusert ønske om å bli værende i stillingen. Dette fører ikke bare til at arbeidstaker reduserer eget bidrag, men vil også kunne føre til at vedkommende avslutter arbeidsforholdet og forlater organisasjonen (Morrison & Robinson, 1997). Videre vil svekket tillit og mistillit medføre at lederen må legge inn mye tid og ressurser, ikke bare på å bygge opp tilliten, men også for å kvitte seg med mistillit for å få relasjonen tilbake til status quo (Dirks & de Jong, 2022).

2.2.5 Endring og reparasjon av den psykologiske kontrakten

Bankins (2015) utvider Rousseaus teori rundt kognitive rammeverk. Hun mener at dersom man ser på den psykologiske kontrakten som et dynamisk kognitivt rammeverk som alltid er i endring, så kan man bidra til å endre eller reparere kontrakten dersom brudd eller krenkelser av den har oppstått. Forskningen påpeker at arbeidstakere er aktive og adaptive agenter som kontinuerlig driver kontraktsendring gjennom å overvåke kontrakten, og iverksette handling dersom de opplever avvik mellom forventninger og faktiske utfall. Brudd og krenkelseshendelser fungerer nemlig som såkalte triggere for kontraktsendring. Schalk og Roe (2007) påpeker at slike triggere kan føre til at ansatte reagerer på ulike måter for å håndtere avvik i de psykologiske kontraktene. Dette innebærer balansering, revurdering og desertering.

Dersom den psykologiske kontrakten er fastsatt og stabil, kan man anta at forholdet mellom den og den ansattes atferd reguleres på en mer eller mindre automatisert måte. Brudd og

krenkelseshendelser fra organisasjonens side kan føre til at arbeidstakere automatisk retalierer uten og selv tenke over egen oppførsel og handlinger. Videre er det slik at forpliktelse og forventninger endres over tid, slik at kontraktene må revurderes. Informasjonen som en arbeidstaker får gjennom å observere lederens og egen atferd, kan få vedkommende til å endre oppfattelsen rundt hva man skylder organisasjonen og vice versa. Dette betyr at kontraktens vilkår vurderes på nytt, og at en ny kontrakt etableres (Schalk & Roe, 2007).

Til sist vil man kunne forlate kontrakten helt. Dette skjer som regel ved ekstreme hendelser eller endringer som oppfattes som svært inngripende, hvor arbeidstakeren mister engasjement og motivasjon, og dermed ikke lengre føler seg forpliktet til å opprettholde forpliktelsene i kontrakten (Schalk & Roe, 2007).

Brudd og krenkelseshendelser vil videre utløse en form for meningsskapning blant den eller de arbeidstakerne som er påvirket av hendelsen. Et brudd eller en krenkelseshendelse vil først skape negative reaksjoner og føre til at den ansatte trekker tilbake sitt bidrag til organisasjonen. Etter hvert vil arbeidstakeren skape mestringsstrategier for å prøve å forstå, tilpasse seg og reagere på avvikene rundt forventninger og faktiske utfall. Arbeidstakeren vil først ha en tankeprosess rundt «hva er det som skjer nå», til å stille spørsmål rundt hva man bør gjøre videre for å håndtere situasjonen (Weick et al., 2005).

Dersom mestringsstrategiene er effektive, kan dette føre til en reparasjonsprosess, der arbeidstakeren etter hvert vender tilbake til å ha positive forventninger til organisasjonen. Det er nettopp slik at brudd og krenkelseshendelser forstyrrer forutsigbarheten i arbeidsforholdet, noe som fører til at arbeidstakeren må revurdere og eventuelt endre den psykologiske kontrakten for å tilpasse seg den nye virkeligheten (Bankins, 2015).

Brudd og krenkelseshendelser fører som regel til stressreaksjoner i ulik grad hos den eller de som er påvirket av hendelsen, noe som utløser mestringsstrategier gjennom å måtte tilpasse seg omgivelsene. Arbeidstakere vil med andre ord kunne reagere både positivt og negativt på brudd og krenkelseshendelser (Bankins, 2015). Dette kan videre ses i sammenheng med forskningen til Skinner et al. (2003) som omhandler tre ulike faser av tilpasningsprosesser.

Den første fasen omhandler at arbeidstakere koordinerer sine handlinger, gjennom å prøve å tilpasse seg omgivelsene ved å ta i bruk mestringsstrategier som problemløsning gjennom innsats og besluttsomhet, eller aktivt søke informasjon gjennom å observere situasjonen og omgivelsene. De kan også tilpasse seg på en mer negativ måte gjennom å gi fra seg kontrollen og bare la ting utfolde seg, eller ved å rett og slett rømme fra situasjonen og fortsette i

fornektelse (Skinner et al., 2003).

Den andre fasen omhandler at arbeidstakerne tilpasser seg omgivelsene ved å mobilisere de sosiale ressursene vedkommende sitter på, samt redusere graden av avhengighet. Dette gjøres gjennom å tilpasse egne følelser og væremåte, ved å søke trøst eller ved å klage over situasjonen til kollegaer, eller ved at vedkommende reagerer gjennom sosial isolasjon.

I siste fase vil arbeidstakerne tilpasse seg, forhandle og inngå kompromisser for å håndtere situasjonen, eller ved å underkaste seg og vise motstand rundt krenkelsen eller bruddet som har oppstått (Skinner et al., 2003).

2.3 Oppsummering

Den utbredte bruken av fjernledelse i dagens samfunn, gjør at psykologiske kontrakter er svært sentrale når det kommer til moderne arbeidsforhold. Interne og eksterne faktorer som restruktureringer og globalisering, medfører at det raskt oppstår en usikkerhet rundt hva organisasjoner og arbeidstakere skylder hverandre. Slike faktorer gjør at organisasjoner er under stadig press til å utføre raske og kontinuerlige endringer, noe som medfører at organisasjoner har vanskeligheter med å innfri forventinger og forpliktelser overfor arbeidstakerne, slik at også endringer av arbeidsforholdet og de psykologiske kontraktene oppstår. Enda viktigere er det at slike forhold gjør at sannsynligheten for brudd og krenkelseshendelser på kontrakten øker.

Ved å se på de psykologiske kontraktene som dynamiske kognitive rammeverk som alltid er i endring, vil man på denne måten kunne skape en større forståelse for hvordan organisasjoner kan bidra til å endre og reparere kontraktene dersom brudd og krenkelseshendelser av den oppstår.

Fjernledelse i organisasjoner fører videre til at ledelse og kommunikasjon mellom de ulike partene i arbeidsforholdet foregår uten den daglige fysiske dialogen, hvor fysiske møter og interaksjoner er lite til stede eller ikke-eksisterende. Dette medfører en utbredt bruk av virtuelt arbeid, hvor kommunikasjonen mellom partene i arbeidsforholdet er sterkt avhengig av teknologi og digitale kommunikasjonsverktøy.

For at samarbeidet skal fungere, må de digitale kommunikasjonsverktøyene være rike på informasjon, men også føles naturlige for de involverte partene både når det kommer til sosiale signaler som tale, kroppsspråk og ansiktsuttrykk.

Grad av tillit mellom partene og muligheten for å kunne bygge gode relasjoner, viser seg å stille sterkt både når det kommer til virtuelt arbeid, samt forming og utvikling av den psykologiske kontrakten. Tillit mellom partene har nemlig en sterk innvirkning på samarbeid der partene skilles av geografisk avstand, der avstanden også har innvirkninger på emosjonelle faktorer som sosial avstand i form av spontane fysiske interaksjoner og muligheten for å motivere de ansatte, noe som igjen vil kunne påvirke forholdet de avstandsledete har til sin leder.

Videre har grad av tillit og hvilken relasjon den avstandsledete har til lederen mye å si når det kommer til den psykologiske kontrakten, der slike faktorer vil påvirke hvordan de ansatte oppfatter, tolker og reagerer på brudd og krenkelseshendelser. Det viser seg at en høy grad av tillit og gode relasjoner er viktige nøkkelfaktorer i alle sosiale forhold, der brudd på tilliten vil kunne medføre mistenksomhet og mistillit, noe som igjen vil kunne føre til dårligere samarbeid og oppløsning av arbeidsrelasjoner.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom metodegrunnlaget for oppgaven, og hvorfor den er hensiktsmessig for studiet i tilknytning til problemstillingen.

3.1 Valg av forskningsdesign

På bakgrunn av problemstillingen har jeg valgt å benytte en casestudie, der en slik studie defineres som en dyptgående undersøkelse av et spesifikt emne, hvor emnet kan omhandle en organisasjon, nasjoner, mennesker eller ei gruppe (Bell et al., 2019).

Som relevant case, har jeg valgt å benytte en gruppe mennesker som har sin daglige arbeidsplass ved UiT campus Harstad, der man ved å benytte seg av en casestudie vil få tilgang på rike beskrivelser rundt hvordan disse ansatte opplever og håndterer den psykologiske kontrakten dersom lederen befinner seg langt unna.

3.2 Valg av informanter

Denne studien setter fokus på ansatte og deres opplevelser og håndteringer av den psykologiske kontrakten, gitt at lederen befinner seg på et annet geografisk område. For å finne relevante kandidater, var det derfor viktig å finne ut hvem målgruppen for studien var, og hvor mange kandidater målgruppen inneholdt. For å få en større innsikt i aktuelle

kandidater, kontaktet jeg derfor ledelsen ved UiT for å få hjelp til å finne en oversikt over den aktuelle målgruppen - nemlig ansatte som ledes på avstand fra Tromsø. På bakgrunn av korrespondansen med ledelsen, fant jeg frem til nitten aktuelle kandidater, fordelt på fem avdelinger innenfor UiT; bygg og eiendom, IT, avdeling for forskning, utdanning og utvikling, organisasjon og økonomi, samt campusadministrasjonen Harstad.

Siden studiens teoretiske rammeverk ikke bare fokuserer på avstand, men også faktorer som erfaring, tillit og relasjoner, ønsket jeg et utvalg bestående av ansatte som hadde vært ansatt en stund ved UiT, da en nyansatt sannsynligvis ikke ville gitt utdypende informasjon rundt fenomenet jeg ønsket å studere. På bakgrunn av dette var det nødvendig å benytte en strategisk utvelgelse som også kunne knyttes opp mot selve problemstillingen.

Av de nitten aktuelle kandidatene, ble det derfor utført et strategisk utvalg av fem stykker innenfor fire avdelinger, der alle hadde ulik erfaring og faglig bakgrunn. Utvalget består av tre rådgivere, én konsulent og én ingeniør, som er fordelt på fire ulike ledere. To av disse hadde lang erfaring med fjernledelse også tilknyttet tidligere arbeidsforhold, én hadde vært ansatt i fire-fem år, og de to siste hadde vært ansatt siden før fusjoneringen med UiT. På denne måten fikk jeg en god variasjon i informanter, noe som også gjenspeiles i hvilke uttalelser og opplevelser de hadde med å bli ledet på avstand, samt hvordan de håndterer den psykologiske kontrakten.

3.3 Datainnsamling

Ved å velge en casetilnærming med formål om å beskrive og analysere menneskers opplevelser, holdninger, reaksjoner og håndteringer, baseres denne studien på en kvalitativ forskningsstrategi (Bell et al., 2019). Dette fordi jeg ønsket en mer dyptgående innsikt i hvilke erfaringer ansatte har rundt den psykologiske kontrakten, gitt at lederen befinner seg på et annet geografisk område enn sine medarbeidere.

På bakgrunn av korrespondansen med ledelsen i UiT, ble det sendt ut et informasjonsskriv til de nitten kandidatene per e-post, der jeg redegjorde for formålet med forskningen, hvilken metode som skulle benyttes og hvordan materialet ville bli håndtert. På denne måten klarte man å ha en grei dialog med de som ønsket å delta i studien, og det ga muligheten for å avtale tidspunkt for intervju rundt når de selv hadde tid og mulighet for å delta. Informantene opplevdes som svært positive til å få muligheten til å bidra, og var på forhånd informert av

sine avdelingsansvarlige om at jeg hadde et ønske om å gjennomføre intervjuer for studien, samt at deltakelsen ville være anonym og frivillig.

Det ble i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide med overordnede tema, med tilhørende spørsmål som jeg ønsket besvart av informantene. Disse ble for enkelthetens skyld organisert inn i bolker fordelt på de temaene jeg ønsket å utforske (se vedlegg 1).

På samme tid ønsket jeg heller ikke å formulere spørsmål der informantene kunne svare med «ja» eller «nei», nettopp fordi jeg ønsket utdypende svar på temaene som intervjuguiden inneholdt.

For å gjennomføre studiet, ble det benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer for å få en større innsikt i de ansattes arbeidshverdag, hvilke forventninger de har til sin leder, og om de noen gang hadde opplevd forventingsbrudd.

Ved å benytte slike intervjuer, ga det videre muligheten til å fokusere på selve samtalen, samt at jeg kunne stille eventuelle oppfølgingsspørsmål underveis i samtalen. Samtlige informanter fikk de samme spørsmålene, men ofte i ulik rekkefølge og noe annen formulering, fordi fokuset lå på selve flyten i samtalen og hva informantene ønsket å fortelle når det kom til sine opplevelser rundt arbeidsforholdet.

På samme tid gjorde bruken av semistrukturerte intervjuer at samtalen opplevdes som avslappende, der informantene forholdt seg til spørsmålene selv om de fikk prate relativt fritt, noe som ga mulighet til at jeg lett kunne styre samtalen i tilbake i riktig retning dersom den sporet av. Videre gjorde metoden det mulig for informantene å utdype synspunktene sine, og komme med tilleggsinformasjon som intervjuguiden ikke dekket.

Samtlige intervjuer ble gjennomført på informantenes arbeidssted i Harstad over til sammen tre dager i uke 11, og det var satt av 30-60 minutter per intervju noe som viste seg å være mer enn tilstrekkelig i denne sammenhengen. Det varierte derimot i stor grad hvor mye tekst som måtte transkriberes.

Siden jeg holdt en dialog med informantene på e-post, ble det avtalt i forkant av intervjuene at de som ønsket og hadde muligheten til det, kunne benytte eget kontor eller at jeg reserverte et møterom. To av informantene benyttet seg av eget kontor, mens resterende benyttet seg av møterom på campus. Tabellen nedenfor illustrerer varighet, dato og sted for hvert utførte intervju.

Tabell 1: Intervjustatistikk

	Dato	Sted	Varighet
Informant 1	14.03.23	Eget kontor	47 minutter
Informant 2	14.03.23	Møterom	30 minutter
Informant 3	15.03.23	Eget kontor	30 minutter
Informant 4	17.03.23	Møterom	42 minutter
Informant 5	17.03.23	Møterom	43 minutter

Tabellen ovenfor viser en oversikt over de fem gjennomførte intervjuene i studien. De fem informantene befant seg som nevnt innenfor fire ulike avdelinger ved UiT Norges arktiske universitet campus Harstad, og har alle sin nærmeste leder i Tromsø. Videre så forholdt informantene seg til sine faggruppelidere når de skulle besvare spørsmålene, da disse som regel sitter på personalansvaret og dermed er informantenes nærmeste ledere. To av informantene tilhørte samme avdeling og har derfor samme leder, mens de resterende tilhørte andre avdelinger og har dermed sine egne ledere.

Samtlige intervjuer ble tatt opp med hjelp av lydopptak tilhørende universitetet, og studien ble derfor meldt inn til NSD en god tid i forkant siden det medførte en behandling av personopplysninger. Informantene ble informert om dette, og ga sitt samtykke før intervjuene startet.

Det å benytte seg av lydopptak viste seg å fungere veldig godt, fordi det ga god mulighet til å holde en god dialog med informantene underveis i intervjuene, samt at det gjorde det mulig å fokusere på oppfølgingsspørsmål. Lydopptakene ble fortløpende transkriberte, og teksten ble systematisert og sortert etter tema i henhold til intervjuguiden.

3.4 Validitet, reliabilitet og generalisering

Når det kommer til empirisk forskning, er det flere faktorer som må vurderes for å sikre kvaliteten på forskningen som utføres. For å beskrive og vurdere kvalitative data, benytter Johannessen et al. (2016) og Bell et al. (2019) seg derfor av begrepene validitet, reliabilitet og generalisering.

Validitet:

Når det kommer til validitet, så knyttes den mest grunnleggende formen for validitet seg til begrepsvaliditet. Dette omhandler hvor relevante og troverdige dataene som samles inn er, og at man undersøker det fenomenet man faktisk ønsker å undersøke (Johannessen et al., 2016). I dette tilfellet vil dette omhandle innholdet i empirien, og om denne gir gode uttrykk for de avstandsledetes synspunkter og erfaringer rundt å bli ledet på avstand fra Tromsø. Videre så vil utformingen av intervjuguiden ha mye å si for forskningens validitet, slik at den derfor ble utformet med hjelp fra veileder.

For å styrke studiens validitet, var jeg oppmerksom på å definere teoretiske begreper som kunne oppstå under samtalen, slik at jeg på denne måten klarte å kartlegge informantenes forståelse, samt at alle kandidatene dermed hadde en noenlunde lik oppfatning av hva jeg ønsket svar på. Videre så uttrykte flere av informantene mange av de samme synspunktene og erfaringene, slik at dette også kan være med på å styrke validiteten i forskningen.

Reliabilitet:

Reliabilitet, eller pålitelighet, omhandler i hvilken grad resultatene fra forskningen kan gjentas i en annen setting (Bell et al., 2019). Forskningens reliabilitet omhandler med andre ord i hvilken grad man kan stole på forskningen som er utført, gjennom hvordan data samles inn, hvordan de brukes og hvordan de bearbeides. Det er derfor viktig å være kritisk til hvilke dokumenter, litteratur og materiale man tar i bruk i forskningen, samt at man er nøye med utvalget av informanter (Johannessen et al., 2016). For å styrke forskningens reliabilitet, ble relevante forskningsartikler og annen litteratur utvalgt med hjelp fra veileder. Videre så ble oversikten over relevante kandidater som nevnt utformet med hjelp fra campusledelsen ved UiT, der jeg ut ifra nitten aktuelle kandidater gjorde et strategisk utvalg av fem informanter for å få en variasjon på bakgrunn av fagområde og hvor lenge informantene hadde vært ansatt i organisasjonen.

Ifølge Johannessen et al. (2010) er kravene om å kunne teste reliabiliteten ved bruk av intervjuer lite hensiktsmessig fordi det ikke brukes strukturerte innsamlingsteknikker slik som man ellers ville gjort dersom man benyttet seg av kvantitativ forskningsmetode. Dette fordi det under intervjuene er selve samtalen som styrer innsamlingen av data, slik at innsamlingen og analysen av datamaterialet er veldig personlig, og dermed vil være ulik fra forsker til forsker. I denne studien har jeg derfor tatt i bruk lydopptak for å styrke reliabiliteten, og

lydopptakene ble etter endt intervju transkribert for at jeg ikke skulle gå glipp av viktig informasjon.

Generalisering:

Ved å benytte en kvalitativ forskningsmetode, så kan det være utfordrende å generalisere studiens funn til andre kontekster. I denne studien omhandler det at man ved å benytte seg av en casestudie, har et utvalg bestående av et lavt antall informanter, noe som medfører at man må utvikle og generalisere funnene gjennom å benytte seg av en teoretisk generalisering (Bell et al., 2019). Dette innebærer at man i forkant av datainnsamlingen må ha klart å spesifisere relevante teorier og sammenhenger mellom disse, og hvorvidt man i empirikapitlet klarer å knytte informantenes opplevelser og utsagn opp mot det teoretiske rammeverket. Dersom man klarer å drøfte empirien ut ifra tidligere litteratur, kan man på denne måten anta at funnene i studien kan generaliseres, og dermed også gjelde lignende casestudier.

Denne studiens teoretiske rammeverk knytter seg hovedsakelig opp mot psykologisk kontraktteori, der tidligere litteratur primært knytter seg til arbeidsforhold hvor lederen er tilstedeværende. Dette medfører at denne studien vil kunne gi en videre innsikt i hvordan avstandsledete opplever og håndterer den psykologiske kontrakten de har til lederen i en avstandsrelasjon. Dette betyr ikke at opplevelsene kan generaliseres til samtlige ansatte i lignende arbeidsforhold, da opplevelser rundt den psykologiske kontrakten er subjektive og dermed veldig individuelle, men enkelte elementer kan tenkes å ha en overføringsverdi til lignende arbeidsforhold.

Det at denne studiens empiri på flere områder sammenfaller med tidligere forskningslitteratur, tyder på at studiens funn kan generaliseres, og dermed være relevante i lignende kontekstuelle forhold.

3.5 Metodekritisk refleksjon

Ved å benytte seg av kvalitativ metode og utførelsen av intervjuer, vil det alltid være en risiko for at intervjuene blir påvirket av ting som ordformuleringer, ledende spørsmål samt det at jeg som forsker ikke har særlig erfaring fra en intervjusituasjon. Slike faktorer kan påvirke informantenes svar, ved at det eventuelt stilles feile spørsmål eller at spørsmålene misforstås.

Videre vil den valgte metoden kunne medføre at det oppstår en responsbias, der informantene svarer på spørsmålene ut ifra hva de forventer man som intervjuer vil høre (Bell et al., 2019).

Dette kan blant annet omhandle det at jeg i intervju spørsmålene benytter meg av for mange teoretiske begreper, der definisjonen på disse vil variere på bakgrunn av informantenes forståelse. Samtlige informanter befinner seg også ved samme campus, noe som kan medføre at de diskuterer spørsmålene med hverandre før intervjuene, noe som kan påvirke responsen på intervju spørsmålene.

Informantene kan også velge å svare uærlig på spørsmålene, fordi de er ukomfortable med å si hva de egentlig mener. I denne studien kan det for eksempel omhandle at informantene er uærlige på spørsmål som relateres til tillitsbrudd og opplevde brudd på den psykologiske kontrakten, fordi de ikke ønsker å snakke negativt om lederen eller organisasjonen.

En klar begrensning i oppgaven er antallet informanter jeg har hatt til rådighet, da fem informanter ikke kan kalles et stort utvalg. Oppgaven er videre utført på individnivå, der man ser problemstillingen i henhold til ansatte som ledes på avstand. Det ville også vært interessant og også utføre intervjuer med de aktuelle lederne, for å se om partene i arbeidsforholdet deler synspunkter og erfaring. Dette var derimot ikke mulig for denne studien grunnet ressurser i form av tid, økonomi og reise.

4 Casebeskrivelse

Endringer i samfunnet har ført til en rekke utfordringer knyttet til små fagmiljøer og spredte små utdanningstilbud, der ressursene tidligere ble fordelt på for mange høyskoler og universiteter. Denne utviklingen førte til at kunnskapsdepartementet den 27.mars 2015, vedtok en strukturreform for å endre strukturen i universitet- og høyskolesektoren. Dette innebar en fusjon mellom tidligere selvstendige høyskoler og universiteter, slik at ressursene skulle samles på færre, men sterkere institusjoner (Kunnskapsdepartementet, 2015).

Reformen slo i kraft den 1.januar 2016, og innebar en fusjon mellom UiT Norges arktiske universitet, Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Harstad. Fusjonen var også starten på en omorganisering av administrative funksjoner på tvers av campusene, også inkludert Universitetet i Alta som allerede var blitt fusjonert med UiT i 2013 (UiT, u.å.).

Fusjonen i 2016 var én av fire fusjoner siden 2009, noe som har medført at mange ansatte i dag befinner seg spredt utover ulike geografiske områder. Fakultetsstrukturen ble igjen endret i 2018, og består i dag av syv fakulteter og seks avdelinger knyttet til administrasjonen (UiT,

u.å).

UiT Norges arktiske universitet er i dag et breddeuniversitet som skal bidra til kompetanseutvikling både regionalt, nasjonalt og internasjonalt, og besto i 2022 av ca. 18 000 studenter og ca. 4700 ansatte fordelt på elleve studiesteder i Nord-Norge (UiT, 2022).

Organisasjonens kompleksitet samt det høye antallet ansatte, gjorde at valget av UiT som case virket som et spennende utgangspunkt for studien. Siden mange av de ansatte befinner seg på et annet geografisk område enn sin nærmeste leder, var det videre interessant når det gjaldt å se på hvordan avstanden mellom partene påvirket de psykologiske kontraktene de avstandsledete har til lederen.

Denne studien tar for seg fem av disse ansatte, og er fordelt på fire ulike avdelinger tilknyttet administrasjonen som ledes gjennom fjernledelse fra Tromsø; avdeling for bygg og eiendom, IT, campusadministrasjonen Harstad og avdeling for forskning, utdanning og formidling. De ansatte består som nevnt av tre rådgivere, én konsulent og én ingeniør, og har dermed ulik faglig bakgrunn og erfaring med å bli ledet på avstand.

5 Empiriske funn og analyse

I dette kapitlet presenteres de empiriske funnene i studien. Kapitlet er videre strukturert etter forskningsspørsmålene, og funnene analyseres med hjelp av teorikapitlet.

5.1 Hva er effekten av avstand på den psykologiske kontrakten?

I denne delen av empirien ønsket jeg å se på hvordan informantene opplever faktoren avstand, samt hvilke kommunikasjonsverktøy de benytter seg av. Videre ønsket man å undersøke hvilken effekt avstanden har på relasjonsbyggingen mellom ansatte og leder.

Geografisk avstand er noe avstandsledete må håndtere på en daglig basis. Pettersen & Solstad (2020) forklarer gjennom sin forskning at avstanden mellom partene i arbeidsforholdet gjør at det er vanskelig å bygge relasjoner til lederen gjennom den daglige kommunikasjonen man ellers ville hatt ved et arbeidsforhold der lederen er tilstedeværende. Informantene fikk derfor spørsmål rundt hvordan de opplevde arbeidsforholdet med tanke på at avstand var en gitt faktor i arbeidshverdagen. På direkte spørsmål om hvordan de følte at avstanden påvirket dem i det daglige, svarte flertallet at det hadde en innvirkning. En av informantene uttaler:

«Det er jo en prøvelse, man må jo være mer på [...]. Man må være oppsøkende selv hvis det er noe, hvis ikke blir man mer overlatt til seg selv.. jeg skal ikke si at man blir ensom, men man er jo mer alene». (Informant 1)

Informantene uttrykker det forskjellig, men manglende tilstedeværelse og at man går glipp av småpratene i gangene og i lunsjen var en fellesfaktor, slik at man ikke blir kjent med ledere og kollegaer som befinner seg i Tromsø på et mer personlig nivå:

«Litt av ulempene er jo det at man omgås ikke, man får ikke tatt opp de små samtalerne som jeg har med alle de andre rundt kontoret her. Så man får gjerne informasjon litt seinere med de gruppemøtene man har (...) Det kommer litt naturlig ved at det er avstand». (Informant 3)

Dette støttes opp av en annen informant som sier som følger:

«Det er klart at avstanden gjør noe med smalltalken, den blir borte. Mye av den gangpraten som man har bortover her, der du kan stikke hodet inn å lufte hodet, det får man jo ikke». (Informant 4)

Opplevelsen av mangelen på fysisk kommunikasjon i form av spontan dialog, kan ses i sammenheng med medienaturlighetsteorien. Teorien påpeker som nevnt at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon oppleves som mer naturlig for mennesker fordi det kreves en lavere grad av kognitiv innsats ved fysisk dialog. Gjennom fysiske møter vil samtalen flyte mer naturlig, partene vil lettere kunne holde en samtale rundt privatliv, og partene vil raskt kunne samhandle (DeRosa et al., 2004).

Dette støttes opp av forskningen til Kårstad (2021), som også påpeker at avstand påvirker muligheten for umiddelbar respons gjennom kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Samtlige av informantene uttaler gjennom intervjuene at dette er noe man går glipp av, selv om enkelte av informantene ikke hadde tenkt over det før de underveis i intervjuene ble gjort oppmerksomme på at tap av visuelle sosiale signaler var en faktor, noe som viser seg senere i analysen og sannsynligvis komme av at verktøyene som benyttes oppfattes som rike på informasjon så sant de velges ut ifra hvilke budskap som skal kommuniseres.

Selv om det fortelles at man går glipp av den daglige fysiske dialogen man ellers ville hatt gjennom nærledelse, uttaler informantene også at det er fordeler ved å bli ledet på avstand.

Dette knytter seg til at avstanden tvinger avstandsledete til å bli mer selvstendige, og at de på denne måten reduserer avhengighetsgraden til lederen. En av informantene uttaler som følger:

«Det kan både være veldig bra, fordi man blir veldig selvstendig og må i mange tilfeller ta avgjørelser selv. Men det er også frustrerende når det kommer til småpratene i gangene.. det forsvinner jo!». (Informant 2)

Informant 4 mener at det å evne å drive en høy grad av selvledelse er kritisk for å lykkes i et arbeidsforhold der man ledes på avstand. Informanten påpeker også at det bunner ned i personligheten til den som ledes. Vedkommende uttaler:

«Det er forskjellige personligheter, der noen liker å bedre å ledes enn andre. At noen er mer avhengige av å ledes enn å drive selvledelse (...). Når du skal jobbe så distribuert som på denne måten her, så må du ha en stor grad av selvledelse. Du må evne å lede deg selv. Hvis du må sitte å vente på ting å gjøre, så går det ikke». (Informant 4)

En annen informant understøtter dette utsagnet, og påpeker at selv om man som avstandsledet må være veldig selvgående, så bunner graden av avhengighet til lederen ned i personlighetstrekk hos den ansatte. Informanten uttaler:

«Jeg tror det kommer veldig an på person egentlig, jeg tror det er veldig personavhengig. Jeg tror noen setter seg fort inn i ting og er i seg selv selvgående, mens andre kanskje trenger litt mer «gjeting» hvis man kan kalle det det, at de må guides litt slik at de kommer inn på ting». (Informant 5)

De tre utsagnene ovenfor kan videre knyttes til forskningen til Skinner et.al (2003), der ansatte grunnet avstand benytter seg av ulike former for mestringsstrategier for å håndtere arbeidshverdagen. Å ledes på avstand medfører med andre ord at ansatte må kunne være problemløsende og ta ansvar for egen innsats, da det ikke er mulig for lederen som sitter langt unna å styre de ansatte gjennom å holde en oversikt over samtlige medarbeidere og hva de foretar seg i arbeidshverdagen.

Kommunikasjon:

Antonakis og Atwater (2002) uttaler gjennom sin forskning at avstanden mellom partene i et avstandsledet forhold påvirker hvordan, og hvor ofte de kommuniserer med hverandre.

Informantene ble på bakgrunn av dette stilt spørsmål rundt hvor ofte de kommuniserer med

lederen i arbeidshverdagen. Svarene her varierte ut ifra behov og relasjon til lederen, der Informant 4 forteller at han kommuniserer med lederen på en daglig basis, mens med andre kan det variere fra et par ganger i uken eller måneden. Informant 1 sier for eksempel: «*Det er nesten aldri. Det må være noe helt spesielt [...]»* mens Informant 3 uttaler: «*Da snakker vi om 1-2 ganger i uka på en litt travlere tid, ellers kan det gå ei uke eller to der vi ikke har en direkte dialog»*.

Forskningen sier videre at avstanden medfører begrensede muligheter for at avstandsledete får møte ledere og kollegaer ansikt til ansikt, der fysiske møter ofte er nærmest ikke-eksisterende, noe som igjen vil medføre en begrenset mulighet for å motivere og følge opp de ansatte som befinner seg på avstand (Antonakis & Atwater, 2002).

Det ble derfor stilt spørsmål rundt hvor ofte informantene fikk mulighet til å møte sine ledere i Tromsø. Også her varierte svarene veldig, der flere påpekte at det i hovedsak skjer ved den årlige medarbeidersamtalen. En informant uttaler blant annet:

«Vi har medarbeidersamtaler én gang i året, så da tar de turen til Alta, Harstad og til Narvik sånn at de er fysisk til stede når de snakker med oss. (...) så de folkene tar turen ned og møter faktisk opp hvert fall én gang i året, ofte blir den en tur i forbindelse med andre ting [...]». (Informant 5)

En annen informant uttaler:

«Vi møtes kanskje to-tre ganger i semesteret [...] men da er det gjerne fordi det skal være noe internseminar eller noe slikt». (Informant 1)

Flere av informantene uttaler at årsaken til at de møtes såpass sjeldent hovedsakelig knytter seg til organisasjonens mangel på økonomiske ressurser, slik at muligheten for å reise til Tromsø blir mer og mer ikke-eksisterende. Ved spørsmål rundt hvor ofte de fysisk møter lederen uttaler en av informantene:

«(...) vi skal jo kutte ned på det, men faste møter så er det en-to.. jeg vet ikke, en gang i året? [...] 1,2 ganger i året? Men det er jo de faste. Når det skjer noe spesielt, så er det jo litt ekstra. La oss si 2-3 ganger i året». (Informant 3)

En annen informant understøtter dette, og påpeker at dette er en utfordring som kommer til å skape utfordringer videre frem i tid. Informanten uttaler:

«Ikke så ofte som vi burde [...]. Og så skjønner jeg at det er et økonomisk spørsmål, det handler om økonomi, og det blir bare verre og verre. Det er en faregreie som vi diskuterer mye hos oss. Det er med nød og neppe at man klarer å skrape sammen til noen seksjonssamlinger i året, og det mener jeg er en greie som kommer til å gjøre det vanskeligere for oss på sikt, fordi man er så avhengige av å prate litt med kollegaene på andre måter enn på Teams [...]». (Informant 4)

Uttalelsene til informantene ovenfor stemmer overens med teorien til Antonakis og Atwater (2002), som påpeker at slike utfordringer videre påvirker muligheten for at de ansatte skal klare å bygge et forhold til sine ledere og kollegaer, noe som kan gå utover motivasjonen til de avstandsledete. Det å ha muligheten for å benytte fysiske møter er noe samtlige av informantene mener er nødvendig for både tillit og relasjonsbygging, og det fortelles om ønsker rundt at det må benyttes mer ressurser på å styrke mulighetene.

På bakgrunn av mangelen på fysiske møter, samt at avstand er en gitt faktor ved fjernledelse, ønsket jeg et innblikk i hvilke former for kommunikasjon informantene benyttet i arbeidshverdagen. Molstad & Aspeli (2020) uttaler at valg av kommunikasjonsverktøy er en kritisk faktor når det kommer til fjernledelse, nettopp fordi det påvirker muligheten for å bygge relasjoner mellom kollegaer, og mellom ledere og medarbeidere. På spørsmål angående hvilke verktøy som ble brukt, svarte informantene ganske enstemmig. Informant 2 uttaler for eksempel: *«Hovedsakelig Teams, enten meldinger, deling av dokumenter, telefon og e-post».*

En annen informant uttaler det på denne måten:

«Vi har ryddet opp litt, så vi bruker Teams nå mye mer enn før. Når jeg begynte, så brukte vi alt mulig rart! Vi prøver å bruke Teams mer og mer for at det funker, og det er så integrert på tvers av PCer og mobiler også. Så vi har i all hovedsak Teams og en god del e-post selvfølgelig, både direkte, men også på e-postlister til hverandre».
(Informant 4)

En annen informant uttaler at selv om avdelingen primært benytter seg av Teams, benytter vedkommende hovedsakelig andre funksjoner av verktøyet, fordi det forenkler arbeidsoppgaver som fort blir for komplekse til å ta opp gjennom videosamtaler. Informanten uttaler:

«Jeg tenker Teams fungerer veldig greit (...) hvis det er noen jeg trenger umiddelbar kontakt med, så er det enten via Teams da via chat. Hvis det er en sak som.. det er greit, det skal fikses, men det er ei uke til man skal begynne med det og man skal begynne å planlegge litt, så kan e-post fungere veldig fint. Spesielt da med eksterne parter. Men mellom meg og sjefen så er det jo chat i Teams og e-post. Jeg bruker å skrive til han, og han bruker å ringe tilbake for å svare på spørsmålene så ja.. det blir litt mer sånn. Det går litt raskere da, spesielt hvis det er noen nyanser rundt de spørsmålene jeg stiller». (Informant 3)

Molstad & Aspeli (2020) påpeker videre at ansatte ved fjernledelse velger kommunikasjonskanaler ut ifra hva man ønsker å kommunisere, og hvorvidt den egner seg til å formidle relevant informasjon, noe som kan ses i sammenheng med utsagnene ovenfor der kanalene velges ut ifra budskap og innhold i arbeidsoppgavene som skal utføres.

Informantene fikk også spørsmål rundt hvilke kanaler de synes fungerer dårlig når man ledes på avstand. Svarene knytter seg hovedsakelig til bruken av e-post, der flertallet uttaler at det oppleves som støyende. En av informantene uttaler:

«Den er e-posten, den blir jo litt upersonlig (...) det er jo greit når man skal få ned alle punkter og sånt når man skal jobbe med ting og ikke glemme noe, da er det veldig greit å ha det skriftlig. Men hvis man bare skal ha litt løs snakk, så er jo Teams et mye bedre alternativ». (Informant 1)

Dette støttes opp av en annen informant som uttaler:

«(...) e-post synes jeg kanskje begynner å bli litt støy. Vi oppfordres jo til å bruke Teams mye mer aktivt fordi du kan samhandle mye mer på tvers av ting, så e-post bruker vi veldig lite egentlig». (Informant 5)

På samme tid uttaler Informant 4 at også Teams har sine ulemper. Dette bunner i at Teams har mange ulike funksjoner, samt at samtalene ofte består av for mange grupper og mennesker, slik at det ofte er vanskelig å holde oversikt:

«Jeg tror at Teams til en viss grad kan være bra. Problemet med Teams er at alt blir så altomfattende, og det blir så mye mengder med informasjon, man klarer ikke håndtere alt rett og slett, det ser jeg. Når det blir for mye ting, for mye grupper, for mye kanaler, så skjer det en oversvømmelse av informasjon». (Informant 4)

Uttalelsene til Informant 1 og 5 knytter seg til at bruken av e-post ikke oppfattes som et verktøy som er rikt på informasjon, noe som samsvarer med forskningen til både Daft & Lengel (1986) og DeRosa et al. (2004), som påpeker at slike verktøy ikke egner seg i den daglige kommunikasjonen mellom partene i arbeidsforholdet nettopp fordi signaler som stemme, ansiktsuttrykk og kroppsspråk er ikke-eksisterende, og at kommunikasjonen dermed vil kreve en større kognitiv innsats. En mangel på slike signaler kan også føre til at det oppstår misforståelser, nettopp fordi det er vanskelig å høre stemme og tonefall.

Det finnes med andre ord både positive og negative sider ved kommunikasjonskanalene som benyttes i arbeidshverdagen. Et interessant funn i denne oppgaven er derimot at samtlige informanter uttaler at Covid-19 pandemien endret kommunikasjonen til det bedre. Arbeidshverdagen før pandemien var preget av hybride møteformer, der få ansatte på campusene rundt Tromsø måtte delta gjennom videosamtaler i Teams. Da pandemien plutselig var et faktum, ble samtlige ledere og ansatte sendt hjem, og møtene måtte i sin helhet foregå gjennom Teams. En av informantene uttaler som følger:

«Før pandemien kom så var man fremdeles på Teams, og hang på veggen.. og hvis man ikke var veldig aktiv på møtene, så ble man glemt av. Da pratet alle som satt rundt bordet og glemte den som hang på veggen [...]. Når pandemien kom og alle ble sittende på eget kontor og hadde det stille rundt seg, slik at alle hørte alle.. det var mye bedre, og det er noe vi kan takke pandemien for!». (Informant 1)

En annen informant påpeker at pandemien medførte at de avstandsledete følte seg mer likestilte med sine kollegaer i Tromsø, og uttaler som følger:

«Før pandemien så var jeg den eneste.. for eksempel under seksjonsmøter, så var jeg den eneste som hang på veggen. Og så kom korona, og da hang alle på veggen. Det skjedde ei endring til det bedre for de av oss som sitter et stykke unna, plutselig ble det en større forståelse for hvordan det var å sitte langt unna [...] det ble på en måte en annen kultur, og man ble mer likestilt». (Informant 2)

Utsagnet rundt oppfattelsen om at partene ble mer likestilte støttes videre opp av Informant 4, som uttaler:

«Den her over-bordet-praten, den er du ikke med i. Så vi fikk rensket bort det, og alle satt på Teams. Så det tror jeg er en viktig faktor, for plutselig var alle likeverdige. Om

du sitter i Tromsø, Alta, Narvik eller Harstad, det spiller ingen rolle. Alle har like stort bilde på skjermen, alle høres like godt [...] det er noe av de bra tingene vi kan ta med oss fra Covid, at det å jobbe distribuert var mye enklere». (Informant 4)

Hovedutfordringene før pandemien bunnet hovedsakelig ned i at møtene var preget av mye støy og uro, samt at de som ledes på avstand opplevde vanskeligheter med å slippe til i møtedialogen. Flere av informantene opplevde at møtene var preget av en dårlig møtekultur, der de som «hang på veggen» ikke klarte å delta i samtalene fordi det var lett å bli oversett av deltakerne som befant seg fysisk til stede i Tromsø.

Slike utfordringer kan ses i sammenheng med medienaturlighetsteorien til DeRosa et al. (2004), der det og måtte følge med på en skjerm på veggen vil føles mindre naturlig, og dermed vil kreve en større kognitiv innsats for de som er fysisk til stede i Tromsø. Det vil med andre ord være mer naturlig å fokusere og kommunisere med de som sitter rundt samme møtebord.

På samme tid hevder Morrison-Smith & Ruiz (2020) gjennom sin forskning at ansatte og ledere som befinner seg på samme arbeidsplass, og som deler kontorområde har lettere for å kommunisere med hverandre, samt at de har bedre mulighet for relasjonsbygging gjennom spontane og hyppige interaksjoner, noe de avstandsledete ikke får muligheten til. Dette kan ifølge forskningen videre føre til at det fort kan oppstå en oss-mot-dem-holdning, som i dette tilfellet kan ses i sammenheng med at informasjonsflyten mellom partene i møtene ble begrenset, ved at de avstandsledete opplevde at de fikk liten mulighet til å delta i dialogen. Slike grupperinger kan også tenkes å føre til en form for mistenksomhet mellom partene, ikke fordi det nødvendigvis eksisterer en konflikt, men fordi avstanden medfører at man ikke kan observere hverandres innsats, noe som videre kan føre til oppfattelser og antakelser som ikke nødvendigvis stemmer med realiteten.

Dette kan videre ses i sammenheng med forskningen til Antonakis & Atwater (2002), som hevder at geografisk avstand også vil kunne påvirke faktorer som sosial avstand, fordi avstanden påvirker muligheten for skreddersydd og tillitsskapende informasjon. Videre hevder forskningen at avstanden kan påvirke faktoren kulturell avstand.

Før pandemien brøt ut, skilte man gjerne mellom de som ble ledet på avstand og de som befant seg samlokalisert i Tromsø. Det oppsto med andre ord to ulike kulturer, der én gruppe måtte delta virtuelt og den andre ikke gjorde det, slik at partene ikke hadde de samme forutsetningene for å delta i møtedialogen.

Relasjonsbygging:

Molstad & Aspeli (2020) påpeker som nevnt at avstandsledete må ha en god relasjon til sine ledere for å styrke følelsen av motivasjon og mestring. Videre så har relasjonen til leder mye å si for den psykologiske kontrakten, der en god relasjon vil påvirke hvorvidt den ansatte vil oppfatte et brudd på forventingene rundt arbeidsforholdet.

Jeg ønsket derfor å se på hvordan avstanden påvirker informantenes mulighet for å bygge relasjoner. En fellesfaktor her, var at informantene påpekte at man selv må legge inn en innsats for å bygge relasjoner på arbeidsplassen. En av informantene uttaler:

«Jeg prøver å delta når det er noe sosialt som foregår, vi har jo en del internseminarer og slike ting, og jeg er alltid med fordi jeg ønsker å bygge relasjonen videre [...]». (Informant 1)

En av informantene som har lang erfaring med å bli ledet på avstand, påpeker at det er viktig å være oppmerksom på avstanden, og at man selv legger inn en innsats når det kommer til å bygge en god relasjon til lederen. Man må selv bestemme seg for hvordan man ønsker å ha det, for så å legge inn den innsatsen som kreves for å oppnå ønsket relasjon. Vedkommende uttaler:

«[...] du må selv investere i det, jeg tror at du kan velge forskjellige tilnærminger. Jeg er jo bevisst på at jeg må.. jeg deltar på alle møtene som er relevant for meg selv, selv om jeg kanskje kunne velge å ikke gjøre det. Og jeg deltar aktivt i debattene vi har, slik at jeg vil tro at de andre oppfatter meg som at jeg er veldig til stede i det miljøet». (Informant 4)

LMX-teorien påpeker at selv om det er lederens plikt å forsøke å danne høykvalitetsrelasjoner til hver enkelt medarbeider, så er ikke alltid dette mulig. Lederen har ifølge teorien et bedre forhold til ansatte som rapporterer direkte til lederen, og som befinner seg innenfor lederens område (Erdogan & Bauer, 2014). Lederes tilnærming til relasjonsbygging varierer med andre ord i stor grad, noe som også er relevant for denne studien. Der enkelte av informantene uttaler at de har en høykvalitetsrelasjon til lederen, uttaler andre at de lett blir avglemt ettersom de ikke befinner seg fysisk i Tromsø. En av disse uttaler som følger:

«Det er lett å bli avglemt når du ikke sitter i kaffekroken med resten av dine kollegaer. Hvis de finner på noe som skal gjøres, så går sjefen inn på en maskin for å sende en e-

post om det, men så tenker han på de som satt i sofaen og ikke de som ikke satt der, slik at mitt navn lett blir glemt». (Informant 1)

En annen informant uttaler først at avstand ikke har særlig påvirkning på relasjonsbyggingen, men sier etter hvert at kommunikasjonen blir veldig oppgaverelatert, og at man ikke deler personlig informasjon, noe som ifølge teorien er viktig for å kunne ha en høykvalitetsrelasjon. Vedkommende uttaler:

«Jeg tenker den ikke har veldig stor påvirkning. Vi har en dialog når vi trenger å ha en dialog, ellers så er vi begge veldig opptatt i vårt arbeid. [...] man blir jo ikke så veldig kjent på et personlig nivå [...] det blir jo veldig mye rett på arbeid». (Informant 3)

Erdogan & Bauer (2014) påpeker at utveksling av personlig informasjon er nødvendig for å kunne øke kvaliteten på relasjonen, noe som ikke er tilfellet i uttalelsen over. På samme tid uttaler andre informanter at avstanden gjør at de opplever at arbeidsoppgaver gjerne går til kollegaer som befinner seg i Tromsø, og som ifølge teorien er innenfor lederens dyade. Informant 1 uttaler blant annet: *«Man ramler kanskje litt ut, og får ikke de samme mulighetene, det ser jeg ikke bort ifra».*

Man kan med andre ord si at avstanden kan gjøre det vanskelig å bygge relasjoner til lederen, samt at mangelen på økonomiske ressurser ikke gjør dette lettere. Likevel finnes det flere fellesfaktorer blant de informantene som faktisk har et godt forhold til lederen til tross for avstanden. De er oppmerksomme på at avstand er en faktor som eksisterer, og på bakgrunn av dette så gjør de selv en større innsats for å bygge den relasjonen som må til for å trives i arbeidsforholdet. Dette innebærer at de ansatte hovedsakelig benytter Teams, men også telefonsamtaler utenfor selve arbeidssammenhengen. En av informantene med lang erfaring med å ledes på avstand uttaler blant annet:

«[...] du må by på deg selv, altså du må dele litt hvis ikke så.. hvis du forholder deg til kun fag, og velger å distansere deg (...) så kan det gå fint det, men da får du ikke samme forhold til lederen som du ellers skulle ha fått. Så min faggruppeteleder kan ringe meg, så har vi en prat om alt mulig annet enn jobb. Vi prater om livet og familiære ting og alle sanne ting.. jeg synes det er bra, men du må gi litt selv». (Informant 4)

Informant 5 understøtter dette, og uttaler:

«Jeg har jo hatt perioder hvor jeg for eksempel har hatt det vanskelig på jobb. Det kan være personlige ting som påvirker jobben, det kan være jobbmessige ting eller en kombinasjon av ting. Og da har jeg bare brukt å sende henne en e-post for å si at jeg har behov for en litt ekstraordinær medarbeidersamtale, og da finner vi et tidspunkt og så ringer hun meg opp. Så kan vi skravle slik at jeg får snakket om det som er problemet slik at vi kan prøve å finne ei løsning». (Informant 5)

Siden informanten uttalte at lederen brukte å ringe henne opp dersom det oppsto problemer der hun trengte en samtale, trodde jeg først at det var snakk om en vanlig telefonsamtale. Derfor stilte jeg oppfølgingsspørsmål rundt hvordan dette påvirket kommunikasjonen med tanke på kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Informanten påpeker da at de sjeldent eller aldri benytter seg av telefonsamtaler, men at de hovedsakelig benytter seg av videosamtaler. Vedkommende uttaler videre at faktorer som ansiktsuttrykk og kroppsspråk ikke er noe hun tenker over i det daglige, og uttaler hun primært er tilfreds med hvordan Teams fungerer i slike sammenhenger.

Utsagnene til Informant 4 og 5 stemmer godt overens med relasjoner som skårer høyt på LMX. Teorien påpeker som nevnt at dersom man skal klare å styrke relasjonen mellom partene i arbeidsforholdet, så er det nødvendig og også dele personlig informasjon, og ikke bare forholde seg til selve arbeidsoppgavene (Erdogan & Bauer, 2014). Når man ledes på avstand, kan det se ut til at det er kritisk for relasjonen at begge partene i arbeidsforholdet legger inn tid og innsats for å bygge gode relasjoner til hverandre, og at ansvaret ikke bare havner på lederen. Relasjonen må bygges på tillit og respekt, og det må gå begge veier slik at det er kort vei for å ta kontakt dersom noe skulle oppstå. Ikke bare i arbeidssammenheng, men også utenfor arbeidsplassen. Erdogan & Bauer (2014) påpeker nemlig at ansatte som aktivt gjør en innsats for å forbedre arbeidsmiljøet, skårer høyere på LMX enn de som har en mer avslappet tilnærming og som bare lar ting utfolde seg.

5.2 Hvordan håndterer ansatte som ledes på avstand den psykologiske kontrakten?

I denne delen av empirien ønsket jeg å undersøke hvilke forventninger informantene har til lederen sin, samt hvordan de kommuniserer disse til lederen gitt at avstand er en faktor.

Videre ønsket man å se på hvordan informantene håndterte brudd på den psykologiske kontrakten, og hvordan slike hendelser påvirket relasjonen og tilliten til lederen.

Den psykologiske kontakten omhandler som nevnt et sett med uskrevne forventninger partene i arbeidsforholdet har til hverandre (Rousseau, 1989). Hvilke forventninger den ansatte har til arbeidsforholdet bunner ifølge teorien ned i de såkalte byggesteinene i den psykologiske kontrakten og hvilken erfaring den ansatte har fra tidligere arbeidsforhold, og utvikles videre gjennom observasjon og sosialisering på arbeidsplassen (Rousseau, 2001).

Informantene i denne studien har som nevnt ulik erfaring når det kommer til å bli ledet på avstand, der to av informantene har lang erfaring gjennom tidligere arbeidsforhold, og de resterende har tilegnet seg erfaring gjennom eksisterende arbeidsforhold.

Når det angår informantenes forventninger rundt arbeidsforholdet, knytter de seg primært til faktorer som åpenhet og ærlighet, samt at lederen må være tilgjengelig når behovet oppstår. Videre påpekes det at lederen må ha tillit til at de klarer å utføre sine arbeidsoppgaver uten å detaljstyre, da det å befinne seg i Tromsø medfører at lederen ikke klarer å holde oversikt over hver enkelt ansatt og hva de tar seg til i arbeidshverdagen. En av informantene med lang erfaring uttaler:

«Åpenhet, ærlighet.. at man er åpen og direkte, og så må det være tillitsbasert. Jeg har jobbet med det såpass lenge nå, at jeg har nok erfaring til at jeg kan jobbe ganske selvstendig. Det merkes at jeg ikke er så glad i detaljstyring lengre, så de må ha tillit til at jeg kan løse jobben på en grei måte. Det er en motivasjonsfaktor for meg i hvert fall!». (Informant 4)

En annen informant påpeker at avstanden mellom partene gjør at det er viktig å få muligheten til å kunne delta i avgjørelser som påvirker arbeidsforholdet, og uttaler:

«[...] Jeg forventer at jeg blir inkludert hvis det skal bli tatt avgjørelser som vil påvirke min arbeidshverdag uansett om det er fysiske forhold eller om det er jobbmessige forhold, om det er faglige forhold eller hva det måtte være». (Informant 5)

Informanten uttaler videre at det er viktig at lederen er oppmerksom, og på denne måten ser de ansatte både når de lykkes og når de sliter, enten det gjelder faktorer som er relatert til

arbeidet som skal utføres, eller om det angår personlige forhold som påvirker arbeidshverdagen.

Siden forskningen til Antonakis og Atwater (2002) påpeker at avstand har ei innvirkning på kommunikasjonen i arbeidsforholdet, samt at kommunikasjonen i dette tilfellet primært foregår gjennom digitale verktøy som Teams, ønsket jeg å se hvordan dette påvirket muligheten for å kommunisere forventningene informantene har til lederen, og om de kommuniserte forventningene implisitt eller eksplisitt. Svarene her varierte, og bunner ned i hvilken relasjon informantene har til lederen. En av informantene som har lang erfaring fra å bli ledet på avstand, og som på samme tid kan sies å ha en høykvalitetsrelasjon til lederen, uttaler at avstanden ikke har mye å si fordi den gode relasjonen gjør at det er lett å ta kontakt. Informanten uttaler som følger:

«Jeg synes det går fint, nettopp fordi vi har en så tett og god dialog. Så for meg så er det ikke noen forskjell på det å sitte her eller i Tromsø, jeg har akkurat samme mulighet for å snakke med min faggrupeleder som de andre har, og kan være akkurat like åpen og ærlig [...]». (Informant 4)

En annen informant uttaler at avstanden faktisk gjør det lettere å kommunisere forventningene, fordi den fører til at man har mulighet til å tenke seg godt om angående hva som er galt eller ikke før man kommuniserer disse videre til lederen. Vedkommende uttaler som følger:

«Det er kanskje lettere å være tydelig når man sitter et stykke unna, fordi man blir kanskje litt mer fokusert på hva som eventuelt må forbedres hvis man kan tenke gjennom det. Dette og dette fungerer ikke så bra, så da må man foreslå at man gjør «sånn her» annerledes». (Informant 2)

En tredje informant har derimot et annet syn på muligheten for å kommunisere forventningene, og uttaler at avstanden gjør det vanskelig fordi det ikke er lederen som har ansvaret for medarbeidersamtalen:

«Jeg synes ikke det er så enkelt siden jeg ikke har medarbeidersamtale med min leder. Da er det vanskelig å kommunisere forventninger over til han. Jeg synes egentlig det er vanskelig å ta det opp med nestleder at «du, jeg har mest lyst på sjefen selv» (...) for det vil nok gjøre noe med den relasjonen jeg har til nestleder». (Informant 1)

På bakgrunn av uttalelsen til Informant 1, kan man trygt anslå at hun virker å ha en relasjon av lavere kvalitet til lederen i motsetning til enkelte andre informanter i denne studien. Dette fordi en relasjon som skårer lavt på kvalitet, vil påvirke hvorvidt den ansatte er komfortabel med å være tydelig på hvilke forventninger vedkommende har til sin leder.

Informanten uttalte som nevnt tidligere i analysen at kommunikasjonen rundt forventinger hovedsakelig skjer én gang i året ved medarbeidersamtalen. Det går med andre ord et helt år mellom hver gang informanten får uttrykt tanker og ønsker rundt arbeidsforholdet, der hun ikke får kommunisert disse direkte til sin leder. Relasjonen preges derfor av lite kommunikasjon, og informanten uttaler en redusert opplevelse rundt å ha lederens støtte. En slik relasjon vil videre medføre at den ansatte ikke har lederens oppmerksomhet, og flere av informantens uttalelser kan tyde på at dette er en knapp ressurs hun ikke har tilgang til.

Videre uttaler informanten vanskeligheter rundt å ta dette opp med nestlederen, fordi det kan påvirke relasjonen mellom de to partene. Igjen tyder dette på en lavkvalitetsrelasjon, der partene ikke kan være uenige med hverandre, og hvor informanten er redd for at det skal oppstå en konflikt dersom hun sier ifra. Dette samsvarer med forskningen til Erdogan & Bauer (2014), som argumenterer for at kvaliteten på relasjonen en ansatt har til sin leder, har uttelling for hvorvidt partene i et arbeidsforhold kan være uenige med hverandre uten at det skal oppstå en konflikt, og der lederens oppmerksomhet har uttelling for hvorvidt en ansatt er komfortabel med å kommunisere forventninger direkte til lederen.

Psykologiske kontraktsbrudd:

I teorikapitlet gjennomgikk man muligheten for at det kan oppstå brudd på de psykologiske kontraktene som eksisterer mellom arbeidstakere og ledere. I likhet med LMX-teorien påpeker Coyle-Shapiro et al. (2019) at grad av tillit mellom partene i arbeidsforholdet har stor uttelling for hvorvidt arbeidstakeren oppfatter et brudd, og hvordan vedkommende vil reagere dersom et brudd oppstår. Jeg ønsket derfor å få et innblikk i hvorvidt informantene hadde opplevd brudd på den psykologiske kontrakten eller ikke. Svarene her varierte, og også her kan det i henhold til teorien se ut til å bunne ned i hvilken relasjon informantene har til lederen.

Som nevnt tidligere i analysen, gjør den geografiske avstanden det vanskelig for lederen å ha kontroll over hver enkelt ansatt og hvilke arbeidsoppgaver de har. En av informantene uttaler derfor at brudd på forventningene ofte knytter seg til det faktum at lederen har liten oversikt.

Informanten uttaler:

«[...] han har egentlig brukt ganske mye tid på å forstå hva det er jeg egentlig jobber med, og hvor mye tid de forskjellige tingene tar. (...) han har ønsket å vri litt på rollen som jeg har i Harstad for å bli noe annet enn den har vært, men uten å ta vekk noe. Det er noe som har vært umulig å gjennomføre, så der har vi hatt litt vanskeligheter. Det skyldes nok at det er et stykke imellom oss, slik at lederen ikke vet hva jeg driver med». (Informant 2)

Informanten uttaler videre:

«Jeg har nok ønsket meg mer involvering i prosjekter som min avdeling eier. Men om det handler om vilje eller ressurser, det er jeg litt usikker på. Men jeg har opplevd å ønske meg hjelp jeg ikke har fått [...]». (Informant 2)

En annen informant uttaler at det knytter seg til mer til den sosiale avstanden, der avstanden gjør at lederen ikke har mulighet til å observere den ansatte dersom vedkommende skulle få problemer på privaten som også kan gå utover arbeidsoppgavene:

«[...] det er med den følelsen av å bli tatt vare på, for de er jo ikke der. Så om jeg skulle få trøbbel med ett eller annet på privaten, så ser jo ikke de at jeg er nedi mellom, i motsetning til kollegaer som sitter i nabodøra». (Informant 1)

Informant 4 benekter først å ha opplevd bruddhendelser i arbeidsforholdet, men forteller etter hvert om hendelser som ikke knytter seg til lederen selv, men som knytter seg til måten organisasjonen er organisert på:

«[...] det har nok mer med ledelse av seksjonen som en helhet å gjøre. Jeg opplever at lederen av mine ledere på toppen, ikke alltid er samsnakket for eksempel. At den ene kan gi oppgaver, og så går det på tvers av det den andre har sagt. Der topplederen egentlig har det siste ordet, men der ting går ganske på tvers av det faggrupelederen har sagt vi skal bruke tid på. Da får vi et dilemma, og det står vi ganske ofte i». (Informant 4)

Basert på uttalelsene ovenfor, er det kun Informant 4 som uttaler direkte at brudd på den psykologiske kontrakten faktisk knytter seg til måten UiT er organisert på, og ikke lederen i seg selv. Likevel kan samtlige av disse utsagnene ses i sammenheng med organiseringen. Dette kan igjen knyttes til forskningen til Antonakis og Atwater (2002) som påpeker at avstanden gjør det vanskelig å følge opp arbeidstakeren, noe som medfører at lederen har

dårlig oversikt over hvilke arbeidsoppgaver hver enkelt ansatt har, noe som gjenspeiles i utsagnet til Informant 2. Dette er noe som også knyttes til utsagnet til Informant 1, da organiseringen fører til at man rett og slett ikke befinner seg på samme område som lederen, slik at det er naturlig at det ikke er mulig for lederen å observere at noe er galt med mindre informanten kommuniserer dette eksplisitt.

Videre er dette relevant henhold til LMX-teorien, og hvorvidt relasjonen mellom partene er en høykvalitetsrelasjon eller ikke. Dersom den avstandsledete ikke kommuniserer forventningene sine tydelig ovenfor lederen, og dersom forholdet preges av lite kontakt mellom partene, vil det være naturlig at det er vanskelig for lederen å vite eksakt hva informanten føler mangler. På samme tid påpeker teorien at lederen burde legge fokus på at medarbeiderne føler seg ivaretatt, selv om det i realiteten er krevende fordi lederen må legge inn en stor innsats for å bygge en sterk relasjon til sine medarbeidere.

Morrison & Robinson (1997) uttaler videre at slike brudd påvirker faktorer som tillit, emosjoner, oppførsel og lojalitet. Videre hevder som nevnt Coyle-Shapiro et al. (2019) i likhet med LMX-teorien at grad av tillit og støtte mellom partene har stor uttelling for hvilke reaksjoner et forventingsbrudd kan medføre. Informantene fikk derfor spørsmål rundt hvordan de håndterte bruddhendelsene, og hvilke konsekvenser de eventuelt hadde for relasjonen mellom seg selv og lederen. Et par av informantene poengterte at det kanskje er vanskelig å ta dette opp, slik at man trekker seg tilbake fordi man ikke ønsker konflikt. En informant uttalte blant annet: *«Det ble ikke snakket om, man feide det litt under teppet».* (Informant 2).

Informanten fortalte videre at slike hendelser gjorde at hun trakk seg litt unna lederen, og måtte ta saken i egne hender og gå omveier for å få svar på problemer som oppsto. Hendelser som nevnes knytter seg til arbeidsoppgaver der beslutninger fra lederen er nødvendig for å komme seg videre i arbeidet. Informanten uttaler:

«Jeg reagerte i hvert fall med å bli fjernere. Eller, bare sluttet å spørre og sluttet å ta kontakt og heller bare ordne ting selv istedenfor, og gå omveier. [...] Hvis du ikke får respons hos din egen leder så kan du finne andre på samme nivå som kan gi deg svarene du trenger [...]». (Informant 2)

Utsagnet til Informant 2 kan ses i sammenheng med forskningen til Skinner et al. (2003), som påpeker at ansatte ved brudd på den psykologiske kontrakten forsøker å tilpasse seg hendelsen ved å ta i bruk sosiale ressurser og redusere graden av avhengighet vedkommende har til

lederen. Informanten så seg med andre ord nødt til å redusere graden av avhengighet til lederen for å komme seg videre i arbeidsoppgavene, og dermed valgte å gå videre i hierarkiet for å få de svarene hun trengte.

Forskningen viser videre at ansatte også kan reagere mer negativt dersom de opplever bruddhendelser på den psykologiske kontrakten, der den ansatte ikke tar problemet opp med lederen, og heller bare lar ting utfolde seg (Skinner et al., 2003). Dette kommer til syne i utsagnet til Informant 1, som grunnet frykt for misforståelser, konflikt og represalier ikke ønsker å ta dette opp med lederen. Informanten uttaler:

«Jeg har jo ikke konfrontert han med det. Hvis jeg går inn til en leder og sier «Hallo, jeg synes du skal skjerpe deg», så er jeg jo redd for konsekvensene. [...] man orker ikke styre med det, og dermed skape en konflikt som man klarer seg godt uten. Noen folk kan være slik at dersom de får kritikk så kommer piggene ut, så kan det eskalere slik at ting som aldri har vært et problem, plutselig blir et problem». (Informant 1)

Utsagnet knytter seg til at avstanden mellom partene gjør at selve informasjonen rundt at det har oppstått et forventningsbrudd blir forsinket, noe som fører til at selve oppfattelsen om at det har skjedd et brudd kommer en tid etterpå i motsetning til om partene hadde befunnet seg på samme område. Dette kan ses sterkt i sammenheng med forskningen til Morrison-Smith & Ruiz (2020), som påpeker at avstanden gjør at konflikter ofte kan eskalere, nettopp fordi avstanden gjør at slike konflikter, og i dette tilfellet også oppfattelsen av et forventningsbrudd, forblir uidentifisert og dermed ikke tatt tak i over lengre perioder.

En tredje informant uttaler derimot at den gode relasjonen og graden av tillit vedkommende har til lederen gjør det lett å ta opp bruddhendelser med én gang de oppstår. Informanten uttaler videre at det er nødvendig at dette går begge veier, der lederen også kan ta kontakt dersom behovet skulle oppstå:

«Når det kommer til faggruppelideren min [...] så er vi veldig åpne om sånne ting. Vi har den tilliten at vi kan være veldig direkte på det, og snakke om det på en måte som blir på et én-til-én-nivå (...) der du kan være såpass direkte at det ikke egner seg for andre. Så den grad av tillit har jeg til henne, at vi kan snakke om sånt. Du må rett og slett ha den grunntilliten, der hun også kan ringe meg når det er noe som er vrient og vanskelig». (Informant 4)

Erdogan & Bauer (2014) påpeker at de som har høykvalitetsrelasjoner kommuniserer oftere med lederen, der innholdet i kommunikasjonen skiller seg fra ansatte med lavkvalitetsrelasjoner. Dette kan ses i sammenheng med uttalelsene ovenfor, der Informant 1 frykter at dersom man sier ifra, så kan det oppstå konflikter og konsekvenser. I motsetning finner man Informant 4, hvor vedkommende som nevnt har en relasjon av høy kvalitet til sin leder, der de er mer sannsynlig for å drive gjensidig påvirkning og innflytelse, og hvor de har den tilliten til at de kan være utfordre hverandre og være uenige uten frykt for konsekvenser.

Forskningen viser videre at brudd på den psykologiske kontrakten kan medføre svekket tillit til lederen, noe som igjen fører til at den ansatte reduserer sitt bidrag til organisasjonen, blir mindre tilfreds, og i verste fall avslutter arbeidsforholdet (Morrison & Robinson, 1997). Informantene har selvsagt sine egne forventninger rundt arbeidsforholdet, men er oppmerksomme på at avstand er en gitt faktor. Dersom forventningene ikke oppfylles, viser det seg at samtlige informanter utviser en form for empati og forståelse ovenfor lederen og hvorfor slike hendelser kan oppstå. Informant 3 uttaler blant annet:

«[...] han har jo veldig mange under seg, og i den forstand tenker jeg at han bryter ikke min tillit med at ting av og til tar litt tid, og at ting av og til kanskje blir litt glemt. For skulle jeg hatt såpass mange under meg som det han har, altså like stort ansvar som han, så hadde jeg også slitt med å glemme litt ting. Så jeg har full forståelse. Det er sånn her at det bunner i tilliten til sjefen over der igjen, og hvordan de har organisert det». (Informant 3)

En av informantene med lang erfaring rundt å bli ledet på avstand påpeker at ansvaret i et avstandsledet arbeidsforhold ikke kun ligger på lederen, men på begge partene i arbeidsforholdet, og at man må vise støtte og lojalitet ovenfor hverandre. Vedkommende uttaler:

«Man må ha empati rundt jobben det er å fjernlede. Det er ikke bare å lene seg tilbake og sette ermene i kors som én av mange rådgivere. Man må aktivt bidra til at de som leder også skal kunne gjøre jobben sin. Vi må skjønne kompleksiteten i det, vi må understøtte vår egen ledelse. Det er viktig at man har den lojaliteten oppover i hierarkiet også, og at man skjønner at det ikke alltid er like lett å løse ting» (Informant 4).

Informanten uttaler videre:

«Det å la seg lede, det er jeg opptatt av. At man ikke skal gjøre seg vanskelig, og være pragmatisk i tilnærmingen sin. Ting er ikke alltid like lett og strømlinjeformet, og ting løses ikke alltid på best mulig måte, men sånn er det. Det må også snakkes åpent om, og ansvaret ligger også på oss ansatte». (Informant 4)

Informantene viser med andre ord en stor grad av empati og forståelse ovenfor lederen, der de uttaler at organiseringen av UiT er kompleks, og medfører at lederen har mange ansatte under seg i hierarkiet. Dette kan igjen ses i sammenheng Weick et al. (2005) sin forskning, som omhandler meningsskaping og mestringsstrategier, der ansatte i henhold til teorien vil stille spørsmål rundt hva og hvorfor ting skjer. Dette kan blant annet omhandle forventninger rundt å få rask kontakt med lederen dersom behovet oppstår, og hvorfor dette ikke alltid er mulig. Deretter vil ansatte i henhold til teorien prøve å finne ut hva man skal gjøre, og vil på denne måten bearbeide informasjonen og dermed justere den psykologiske kontrakten ettersom hva de selv oppfatter at de kan forvente av lederen.

Tidligere forskning viser at dersom ansatte skal utvikle vellykkede mestringsstrategier for å endre og eventuelt reparere den psykologiske kontrakten, må de kunne finne trøst og støtte hos sine kollegaer for og på denne måten bearbeide ny informasjon (Skinner et al., 2003). Dette er kanskje spesielt viktig ved fjernledelse der lederen og kollegaer i Tromsø ikke er tilstedeværende. I dette tilfellet viser det seg at informantene søker støtte og samhold gjennom kollegaer som befinner seg på samme geografiske område, da det og kunne reise til Tromsø nærmest er umulig. En av informantene uttaler blant annet at avstanden har medført at man har måtte skape sine egne små arbeidsmiljø:

«Jeg har måtte brukt kollegaene mine mye. Man har på en måte måtte skape et eget arbeidsmiljø med folk som arbeider på andre avdelinger enn min egen. Jeg har også blitt tatt vare på av noen andre sin leder, noe som har vært viktig». (Informant 2)

Informant 4 uttaler det på en annen måte, og uttaler at man må støtte seg på kollegaer i samme korridor og som ikke har de samme arbeidsoppgavene:

«Jeg diskuterer også alle mine saker med flere i gangene her som jeg vet er veldig gode.. som ikke jobber med det samme som meg, men som er veldig reflekterte sånn at jeg må jo ri to hester samtidig [...]». (Informant 4)

Dette kan igjen ses i sammenheng med forskningen til DeRosa et al. (2004), fordi det er lettere og mer naturlig for avstandsledete å støtte seg til mennesker som befinner seg på samme arbeidsplass. Arbeidsmiljøet virker med andre ord å være kritisk for å lykkes og trives med å bli ledet på avstand, og er også viktig hvis ansatte skal finne mening ved arbeidsforholdet og utvikle mestringsstrategier for å håndtere forventningene til lederen, og eventuelt også dersom det oppstår brudd på den psykologiske kontrakten. Informantene uttaler i hovedsak at arbeidsmiljøet er godt, og at de støtter seg veldig til sine tilstedeværende kollegaer, selv om de ikke nødvendigvis befinner seg innenfor samme fagområde.

5.3 Oppsummering av hovedfunn

På bakgrunn av funn og analyse, har jeg kommet frem til følgende hovedfunn. Disse funnene vil bli diskutert i kapittel 6.

- Mangelen på fysiske møter er en utfordring
- Ansatte justerer de psykologiske kontraktene til fjerne ledere
- Ansatte støtter seg til kollegaer ved samme campus
- Ansatte gjør opp for avstand med hjelp av digitale verktøy
- Covid-19 pandemien medførte at ansatte ble mer likestilte

6 Diskusjon

I dette kapitlet presenteres hovedfunnene fra empiri- og analysedelen, hvor de vil diskuteres mer i dybden.

6.1 Mangelen på fysiske møter er en utfordring

Empirien viser at den geografiske avstanden byr på utfordringer for de avstandsledete når det kommer til muligheten for å fysisk kunne møte sine ledere og kollegaer i Tromsø, noe som kan medføre redusert mulighet for kommunikasjon og samarbeid, samt vanskeligheter for ledere når det kommer til å kunne motivere og følge opp sine ansatte. Videre vil avstanden redusere muligheten for å kunne danne gode relasjoner (Antonakis & Atwater, 2002).

I henhold til empirien, knytter utfordringene seg hovedsakelig til organisasjonens mangel på økonomiske ressurser, slik at avstandsledetes muligheter for å reise til Tromsø blir mer og mer ikke-eksisterende. Et par av informantene uttaler blant annet at dette har medført at det

finnes kollegaer i Tromsø innenfor samme fagområde som de aldri har møtt før, og at dersom muligheten for fysiske møter hadde vært en faktor, så hadde de arbeidet på en helt annen måte enn de gjør i dag.

Den geografiske avstanden mellom partene medfører videre at de avstandsledete har en redusert mulighet for å danne relasjoner til mange av sine kollegaer, samt muligheten for å bygge en god relasjon til sine ledere gjennom spontan interaksjon og observasjon i motsetning til de samlokaliserte kollegaene som befinner seg i Tromsø. Dette knytter seg til at de samlokaliserte har en større mulighet for å besøke lederens og hverandres kontorer dersom de har spørsmål, samt at den geografiske avstanden medfører at de avstandsledete går glipp av spontan interaksjon i form av småprat og deling av personlig informasjon som man ellers ville fått i lunsjpausene og i korridorene, noe som er viktig for å kunne danne relasjoner av høy kvalitet (Erdogan & Bauer, 2014).

Den geografiske avstanden medfører med andre ord at det også forekommer en oppfattelse av økt sosial avstand, der det oppstår et skille mellom de avstandsledete og de samlokaliserte og hvilke ressurser de har tilgang til (Antonakis & Atwater, 2002).

Det uttales videre at mangelen på økonomiske ressurser er noe som kommer til å forverre seg videre fremover, slik at ansatte som ledes på avstand må finne alternative måter å gjøre opp for avstanden på.

Grunnet slike utfordringer, viser empirien at samhandling og kommunikasjon mellom partene må foregå gjennom digitale kommunikasjonsverktøy, slik som Teams, e-post og telefonsamtaler. Dette er faktorer som vil bli diskutert senere i kapitlet.

6.2 Ansatte justerer de psykologiske kontraktene til fjerne ledere

Empirien viser at avstand mellom partene i arbeidsforholdet medfører at ansatte må drive en høy grad av selvledelse fordi de jobber såpass distansert fra lederen sin.

Flere av informantene uttaler at dersom man skal trives i et distansert arbeidsforhold, så man først og fremst være oppmerksomme på at avstanden eksisterer, for så å selv gjøre en innsats for å danne en god relasjon til lederen.

Tidligere forskning viser til at tidligere erfaring har ei innvirkning på hvilke forventninger en arbeidstaker har til sin leder, der arbeidstakeren bygger den psykologiske kontrakten basert på tidligere arbeidsforhold og erfaringer (Rousseau, 2001). To av informantene i denne studien

hadde tidligere erfaring med å bli ledet på avstand, noe som medførte at de på forhånd var oppmerksomme på hvilke utfordringer avstanden kunne medføre. Felles for disse informantene er at samtlige uttaler at man grunnet avstanden til leder må være tydelig på hva man forventer ved arbeidsforholdet, og at man ikke bør være passiv til hverken kommunikasjon eller relasjonsbygging hvis man skal trives i arbeidsforholdet.

Forskningen til Erdogan & Bauer (2014) påpeker at det hovedsakelig er lederens ansvar å sørge for at det bygges gode relasjoner til de ansatte grunnet de mange fordelene en høykvalitetsrelasjon vil ha for organisasjonen. Når det ses i sammenheng med fjernledelse, viser denne studien at selve innsatsen rundt å bygge slike relasjonen bør ligge på begge partene i arbeidsforholdet, og ikke bare lederen. Relasjonen må med andre ord være tillitsbasert, og det må gå begge veier. Dette fordi relasjoner av høy kvalitet ikke bare medfører at ansatte er mindre sannsynlig for å oppfatte brudd på den psykologiske kontrakten, men en god relasjon basert på tillit og gjensidig innflytelse gjør det lettere å ta opp forventingsbrudd når de oppstår, istedenfor å avvende situasjonen og dermed la frustrasjonen og eventuelle negative reaksjoner bygge seg opp over tid.

Morrison & Robinson (1996) hevder at et brudd den psykologiske kontrakten vil medføre at ansatte mister tilliten til lederen. Denne studien viser derimot at dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Selv om en av informantene uttalte at relasjonen kanskje ble preget av at tilliten ble fjernere, påpekte vedkommende at tilliten likevel ikke ble brutt, noe som gjenspeiles i samtlige informanters utsagn.

Det viser seg at informantene viser en stor forståelse og empati ovenfor lederen, der uttalte bruddhendelser hovedsakelig knytter seg til måten UiT er organisert på, og ikke til lederen direkte. Samtlige påpeker at en slik organisering medfører at lederen ender opp med å ha ansvaret overfor for mange ansatte, noe som vanskeliggjør det og klare å følge opp hver enkelt ansatt, samt det å klare holde en oversikt over hva hver enkelt ansatt arbeider med. Organiseringen medfører med andre ord at ting tar tid da det ikke alltid er like lett å oppnå rask kommunikasjon med lederen, og at organiseringen ikke er så strømlinjeformet som informantene kanskje skulle ønske.

Tidligere forskning påpeker at psykologiske kontrakten bør ses på som et dynamisk kognitivt rammeverk der ansatte selv kontinuerlig justerer den psykologiske kontrakten dersom de opplever avvik mellom hva de forventer av lederen og faktiske utfall (Bankins, 2015). Denne studien viser at de ansatte benytter seg av ulike mestringsstrategier for å håndtere og tilpasse

forventningene de har til lederen gitt at avstanden er en faktor, gjennom å stille seg spørsmål rundt hva og hvorfor ting skjer, for så å justere forventningene deretter og dermed også endre den psykologiske kontrakten, noe som også sammenfaller med forskningen til Weick et al. (2005).

Gjennom en slik bearbeiding av informasjon, er de fleste informantene oppmerksomme på at avstanden gjør at forholdet er distansert, slik at forventningene justeres deretter ettersom de ansatte selv observerer og gjør seg tanker rundt hva det er mulig å forvente av lederen, gitt at avstanden er en faktor. Informantene uttaler blant annet at de forventer at det skal være lett å få kontakt med lederen dersom behovet oppstår, men er innforstått med at det kan ta tid i motsetning til dersom de befant seg på samme område som lederen, og på denne måten kunne ha dratt rett innom kontoret. Avstanden medfører med andre ord at de ansatte i henhold til forskningen til Bankins (2015) ofte må revurdere og justere den psykologiske kontrakten for å tilpasse seg et arbeidsforhold som er preget av avstand, der hverken ledere eller kollegaer innenfor samme fagområde befinner seg ved samme campus.

En av mestringsstrategiene de avstandsledete benytter seg av, er derfor å støtte seg til kollegaer som befinner seg på samme campusområde, men som ikke nødvendigvis befinner seg innenfor samme fagområde.

6.3 Ansatte støtter seg til kollegaer ved samme campus

Empirien viser at mangelen på fysiske møter med ledere og kollegaer som befinner seg i Tromsø gjør at ansatte som ledes på avstand som nevnt benytter seg av mestringsstrategier for å finne mening ved arbeidsforholdet, samt for å tolke, utvikle og håndtere den psykologiske kontrakten. En av disse mestringsstrategiene omhandler at de avstandsledete danner egne små arbeidsmiljø bestående av kollegaer som befinner seg på samme campus, men som ikke nødvendigvis befinner seg innenfor samme fagområde. Dette viser seg og ikke bare være nødvendig for opplevelsen rundt å ha støtte og omsorg fra sine nærmeste kollegaer, men også å være kritisk for mestring og motivasjon.

Empirien viser med andre ord en klar sammenheng med DeRosa et al. (2004) sin teori rundt medienaturalitet, og at mennesker som regel har lettere for å forholde seg til fysiske møter basert på spontane interaksjoner og muligheten for rask respons i form av kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Dette fordi det å bygge relasjoner til medarbeidere som befinner seg på samme

område vil kreve en lavere kognitiv innsats, enn ved å benytte seg av rike kommunikasjonsverktøy.

Empirien viser også at de avstandsledete selv aktivt må gå inn for å drive relasjonsbygging, og man kan tenke at denne byggeprosessen forenkles dersom de befinner seg på samme arbeidsplass, i motsetning til å danne relasjoner til kollegaer som befinner seg i Tromsø. Dette kan ses på i form av et eksempel: hvis en nyansatt ved ett av de små campusene møter opp til sin første dag på kontoret, vil vedkommende gjerne håndhilse på sine nye kollegaer og dermed også begynne relasjonsbyggingen til sine kollegaer som befinner seg på arbeidsplassen. Den nyansatte skal deretter delta i et møte over Teams med andre kollegaer som befinner seg i Tromsø, der vedkommende ikke vil få den samme muligheten. Et møte over Teams med kanskje femti ansatte eller mer, vil ikke stoppe opp fordi noen ser et nytt ansikt. Med så mange mennesker er det også liten sannsynlighet for at noen legger merke til den nyansatte til å begynne med, og vedkommende vil ikke få den samme muligheten til og hverken hilse eller bygge relasjoner til sine kollegaer i Tromsø på samme måte som med de som befinner seg på samme campusområde.

Både teorien til Rousseau (2001) og Skinner et al. (2003) hevder at dersom ansatte skal være i stand til å endre og utvikle den psykologiske kontrakten, så er det nødvendig at de har muligheten til å observere lederen, samt at de må kunne sosialisere med sine kollegaer i det daglige. Empirien viser klart at disse faktorene påvirkes ved fjernledelse, men også at de avstandsledete finner egne løsninger. Siden de avstandsledete ikke har muligheten til å drive utvikling av den psykologiske kontrakten gjennom spontane sosiale interaksjoner og observasjoner av sine kollegaer som befinner seg i Tromsø, så utføres denne sosialiseringen med kollegaer som befinner seg ved samme campusområde. Dette medfører at de fremdeles har muligheten til å utvikle, endre og eventuelt reparere den psykologiske kontrakten dersom brudd på den har oppstått.

Videre viser det seg at selv om avstanden påvirker muligheten for å fysisk observere lederen i det daglige, er det fortsatt slik at de avstandsledete danner seg tanker og oppfattelser rundt lederens arbeidsoppgaver og ansvarsområde, slik at de på denne måten kan endre og justere forventningene basert på det de selv observerer at lederen klarer å innfri, gitt at avstand er en faktor. Dette gjenspeiles i at samtlige av informantene utviser empati og forståelse ovenfor lederen, og deres uttalelser rundt at organiseringen av UiT medfører at lederen har mange medarbeidere under seg i hierarkiet, slik at det medfører at lederen har vanskeligheter for å

følge opp hver enkelt ansatt, hva de gjør, samt at det kan ta tid før man får kontakt med lederen.

Selv om de avstandsledete danner små arbeidsmiljø der finner støtte og samhold med kollegaer ved campusene der de er ansatt, er det også viktig å påpeke at de også benytter seg av digitale verktøy som telefonsamtaler og Teams med alle underfunksjoner for å forsøke å gjøre opp for avstanden i arbeidshverdagen. Dette gjelder både når det kommer til møter og utførelsen av arbeidsoppgavene, samt kommunikasjonen med lederen.

6.4 Ansatte gjør opp for avstand med hjelp av digitale verktøy

Grunnet den geografiske avstanden og utfordringer når det kommer til å kunne møtes fysisk, er det nødvendig for avstandsledete å benytte seg av digitale kommunikasjonsverktøy for å gjøre opp for både den fysiske og den sosiale avstanden mellom partene i arbeidsforholdet.

Molstad & Aspeli (2020) hevder som nevnt at muligheten for å ha en god kommunikasjon og bygge relasjoner, bunner ned i hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes.

Empirien viser at kommunikasjonen mellom partene i arbeidsforholdet primært foregår gjennom Teams og ulike funksjoner av plattformen, men at det også suppleres med andre verktøy som telefon og e-post ut ifra hvilke behov og hvilke budskap man ønsker å formidle. Slik tilpasning av digitale verktøy omhandler ikke bare hvilke kanaler de velger, med også hvordan de benyttes.

Empirien viser at de ansatte ikke synes særlig om bruken av e-post, fordi det oppfattes som upersonlig og støyende. En vanlig utfordring ved å benytte seg av e-post som verktøy, er at det i løpet av en arbeidsdag kan komme inn flere titalls e-poster som har ulikt behov for rask respons, slik at det oppstår en informasjonsoverflod det er vanskelig og tidskrevende å håndtere. Dette kan videre medføre at e-poster som ses på som mindre viktige, blir avglemt fordi de begravnes i et hav av andre innkommende e-poster. På denne måten er sannsynligheten høy for at viktig informasjon går tapt, fordi faren er stor for at e-posten ikke blir lest eller håndtert.

Andre utfordringer ved å benytte seg av e-post er at verktøyet oppleves som informasjonsfattig når det kommer til sosiale signaler som kroppsspråk, stemme og ansiktsuttrykk, der teksten i seg selv kan føre til misforståelser fordi den ikke inneholder

nonverbal kommunikasjon, og fordi det mangler et personlig preg.

Hvordan man benytter e-post knytter seg derfor til hvilken relasjon man har til den man kommuniserer med. For eksempel kan kommunikasjon gjennom e-post tilpasses til å bli mer personlig ved bruken av emojis, for og på denne måten gjøre informasjonen som deles mer emosjonell og dermed også rikere enn den ellers ville ha vært. Utfordringen ved å benytte seg av slike signaler, er derimot at man må ha en relasjon til personen man kommuniserer med, med tanke på hvor profesjonell man ønsker å fremstå. Basert på uttalelsene i intervjuene, virker det dog som at e-post primært benyttes dersom man kommuniserer med eksterne parter, eller dersom informasjonen som deles omhandler arbeidsoppgaver hvor det er mer praktisk og ha ting skriftlig, slik at det er mulig å gå tilbake for å se hva som er på agendaen.

Teoriene til både Daft & Lengel (1986) og DeRosa et al. (2004), hevder at alle former for kommunikasjon som ikke foregår ansikt til ansikt er mindre effektivt og sjeldent å foretrekke fordi man kan risikere å gå glipp av sosiale signaler som kroppsspråk, ansiktsuttrykk og toneleie. Empirien viser derimot at selv om de ansatte uttaler at de går glipp av selve småpratene i form av spontane interaksjoner man ellers ville fått dersom man hadde et arbeidsforhold hvor alle er samlokaliserte, så tenker de sjeldent eller aldri over at de går glipp av de sosiale signalene ved å benytte seg av Teams. Dette kan krediteres til at digitale kommunikasjonsverktøy per i dag er såpass rike på informasjon, og gir muligheten for at man både kan se og høre hverandre.

Videre vil det å benytte rike verktøy som Teams kunne effektivisere arbeidsflyten, fordi det samler funksjoner som blant annet chat, videosamtaler, møter og Microsoft 365-apper på samme plattform, og er såpass integrert på tvers av PCer og mobiltelefoner. Dette medfører at kommunikasjon og informasjonsdeling kan foregå mer sømløst i motsetning til om de ansatte skulle forholde seg til mange ulike kommunikasjonsverktøy (Microsoft, 2023).

Slike rike verktøy gjør det også mulig for partene å dele informasjon i sanntid, slik at de slipper å avvente svar og avklaringer tilknyttet både arbeidsoppgaver og private faktorer som kan ha innvirkning på arbeidet. På denne måten klarer man også å redusere muligheten for at det oppstår misforståelser, da muligheten for å kommunisere med hverandre i sanntid medfører at man kan avklare eventuelle spørsmål og oppfattelser partene har til informasjonen som deles, noe som gjør at for eksempel videosamtaler kan ses på som en stor fordel når man arbeider såpass distribuert som de ansatte i denne studien gjør.

Dette medfører at det fortsatt befinner seg en form for menneskelig tilknytning, fordi Teams-funksjonene gjør interaksjoner mer naturlig, den sosiale avstanden reduseres, og

kommunikasjonen oppfattes som mer engasjerende dersom alle har like forutsetninger for å delta.

Dette gjenspeiles i empirien ved at ansatte benytter seg av Teams også utenfor arbeidsplassen dersom de har det vanskelig på jobb, om de har arbeidsrelaterte spørsmål, eller om det skulle oppstå personlige ting som kan påvirke arbeidsoppgavene som skal utføres. Siden avstanden medfører at ansatte ikke har mulighet til å observere om lederen er ledig, og heller ikke har muligheten til å stikke innom lederens kontor, viser empirien at de benytter seg av e-post eller chat-funksjonen i Teams for å gi lederen beskjed om at de ønsker en samtale for og deretter primært kommunisere gjennom videosamtaler. På denne måten reduseres den sosiale avstanden, og partene har tilgang på sosiale signaler som ansiktsuttrykk og tonefall.

Videre uttalte flere av informantene at de stadig tester ut nye verktøy for å prøve å forbedre kommunikasjonen i arbeidshverdagen. Det er høyt sannsynlig at det før eller siden vil utvikles nye verktøy i fremtiden som vil være enda rikere når det kommer til informasjonsformidling enn de man har i dag. Det er stadig nye programmer og verktøy under utvikling, blant annet 3D-teknologier og Virtual Reality (VR). Selskapet Meta har blant annet introdusert «Meta Horizon Workroom», som er et virtuelt kontor og møterom der så mange som femti ansatte kan delta og samarbeide gjennom VR-briller eller videosamtaler (Meta, 2023). Det kan derfor godt tenkes at fremtidige kommunikasjonsverktøy vil være enda rikere, og dermed også mer lik fysisk interaksjon enn de vi har i dag.

6.5 Covid-19 pandemien medførte at ansatte ble mer likestilte

Utviklingen og bruken av digitale kommunikasjonsverktøy kan trygt sies å ha skutt fart under og etter Covid-19 pandemien, der verktøy som Zoom og Teams ble en stor del av alles arbeids- og skolehverdag.

En interessant observasjon i empirien, var at samtlige informanter fortalte om utfordringer knyttet til bruken av digitale kommunikasjonsverktøy før pandemien slo til for alvor i 2020. Arbeidshverdagen hadde vært preget av hybride møteformer der de avstandsledete på de små campusene rundt Tromsø måtte delta gjennom Teams, i motsetning til kollegaer og ledere som befant seg fysisk til stede på et møterom i Tromsø. Dette medførte at det oppsto utfordringer, der møtene var preget av mye støy og uro, samt at de som deltok digitalt opplevde at det var lett å bli oversett av deltakere som befant seg rundt møtebordet.

Utfordringene rundt kommunikasjonen før pandemien, kan ses på som at det befinner seg et skille mellom to ulike grupper som på samme tid var kollegaer og befant seg innenfor samme fagområde. På den ene siden hadde man de samlokaliserte kollegaene i Tromsø, som hadde full tilgang til lederen og medarbeidere, mens man på den andre siden hadde de avstandsledete som kun hadde tilgang til de samme ressursene gjennom å benytte seg av digitale verktøy. Slike tilstander forsterker oppfattelsen av ulikheter mellom de to gruppene, der det ifølge Morrison-Smith & Ruiz (2020) fort kan oppstå en oss-mot-dem-holdning på bakgrunn av at partene har ulike forutsetninger for å kunne delta i møtedialogen. Slike tilstander vil ifølge forskningen kunne medføre at de ulike gruppene kjemper seg imellom, og at det fort kan oppstå konflikter og en begrenset informasjonsflyt mellom de ulike gruppene, noe som igjen vil gå utover samarbeidet og dermed også utførelsen av arbeidsoppgavene.

Slike holdninger knytter seg sterkt til forskningen til Antonakis & Atwater (2002), fordi den geografiske avstanden viste seg og også påvirke den sosiale og kulturelle avstanden mellom partene. Den sosiale og kulturelle avstanden påvirkes blant annet gjennom at de som befinner seg i Tromsø har kortere vei for å drive spontan interaksjon med sine ledere og medarbeidere, i motsetning til de som befinner seg på et annet geografisk område.

På samme tid vil kollegaer i den ene gruppen kunne treffes utenfor arbeidsplassen for å være sosiale og bygge sterke relasjoner, eventuelt gjennom vinlotteri eller lønningspils, der kollegaer fra den andre gruppen ikke får mulighet til å delta med mindre de investerer tid og ressurser på å reise. På denne måten vil det kunne oppstå ulike subkulturer, i dette tilfellet én i Tromsø og én i Harstad.

Da pandemien var et faktum den 12.mars 2020, ble samtlige ansatte og ledere sendt hjem fra campusene, og alt av arbeid og kommunikasjon måtte foregå gjennom digitale plattformer for å begrense smittespredningen i samfunnet. De avstandsledete opplevde derfor at arbeidshverdagen plutselig ble mye lettere å forholde seg til, da man ved å gå over til en digital løsning for alle medførte en oppfattelse rundt at alle ble mer likestilte. Selv om den fysiske avstanden ikke endret seg, medførte det at den opplevde sosiale avstanden ble redusert, da alle plutselig hadde samme forutsetninger for å kunne delta i møtedialogen. Bruken av Teams medførte at alle hørtes like godt, alle hadde like stort bilde på skjermen, og alle kunne delta på likt nivå. På samme tid oppsto det en forståelse blant kollegaene i Tromsø, der de selv fikk oppleve hvordan det var å bli ledet, kommunisere og dele informasjon gjennom digitale verktøy.

Empirien viser at Teams generelt sett fungerer veldig godt, så sant det benyttes av samtlige parter og ikke bare de avstandsledete gjennom hybride møteformer. De positive effektene rundt oppfattelsen av redusert ulikhet, og dermed også sosial avstand, medførte videre at de avstandsledete ikke ønsker å gå tilbake til tilstanden de befant seg i før pandemien. Samtlige informanter uttrykker seg sterkt om at alle parter enten må kunne delta fysisk, eller så må samtlige gjennomføre møtene ved å benytte Teams.

7 Konklusjon

Denne studien har tatt for seg temaet fjernledelse og psykologiske kontrakter, sett fra perspektivet til den avstandsledete. Restruktureringen som ble iverksatt fra 2016, medførte at fjernledelse ble en del av hverdagen ved UiT Norges arktiske universitet.

For å finne svar på problemstillingen «*Hvordan opplever og håndterer avstandsledete den psykologiske kontrakten?*», brøt man problemstillingen ned i to forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever avstandsledete den psykologiske kontrakten?
- Hvordan håndterer de avstandsledete den psykologiske kontrakten?

Studien viser at bruken av fjernledelse i organisasjonen medfører at ansatte som ledes på avstand opplever relasjonen de har til sine ledere og kollegaer i Tromsø som distansert. Organisasjonens mangel på økonomiske ressurser medfører at de som befinner seg ved små studiesteder utenfor Tromsø, ikke har mulighet til å reise til hovedcampus for å møte sine ledere og kollegaer. Dette skaper videre utfordringer når det kommer til kommunikasjon, fordi de ansatte ikke har muligheten til å samhandle gjennom spontan interaksjon og deling av personlig informasjon, noe som er nødvendig for å kunne bygge høykvalitetsrelasjoner.

Utfordringene rundt mangelen på økonomiske ressurser medfører dermed et stort behov for å benytte digitale kommunikasjonsverktøy for å kompensere for den geografiske avstanden, samt dens innvirkning på den sosiale avstanden mellom de avstandsledete og de samlokaliserte ansatte. For at samarbeidet og kommunikasjonen skal være effektiv og tilfredsstillende, må verktøyene oppfattes som rike på visuelle sosiale signaler som stemme, kroppsspråk og ansiktsuttrykk, samt at alle må ha like forutsetninger for å delta. Dette vil medføre en økt oppfattelse av likestilling mellom de avstandsledete og de samlokaliserte ansatte, slik at den sosiale avstanden reduseres.

Den tidligere litteraturen på psykologiske kontrakter og psykologiske kontraktsbrudd fokuserer i for stor grad på hvordan ansatte reagerer på hva ledere gjør og hva de ikke gjør (Coyle-Shapiro et al., 2019), noe som viser seg og ikke være tilfellet i denne studien. Studien viser at avstandsledete ikke er passive ansatte som bare *reagerer* på kontraktsbrudd, men at de er aktive endringsagenter som justerer forventningene sine i tråd med hvilke forutsetninger de har i arbeidshverdagen. De ansatte vil gjennom meningsskapning og mestringsstrategier forme og tilpasse den psykologiske kontrakten gjennom observasjon og opplevelser rundt hva lederen kan innfri innenfor gitte rammevilkår.

Meningsskapning og mestringsstrategier knytter seg til at avstandsledete ofte selv tar initiativ når det kommer til å forsøke å danne høykvalitetsrelasjoner til sine ledere, og uttaler at gode relasjoner må bygges på gjensidig tillit, samt åpen, ærlig og jevnlig kommunikasjon. Videre medfører den geografiske avstanden at ansatte reduserer graden av avhengighet til lederen, og finner støtte og omsorg fra sine samlokaliserte kollegaer selv om de ofte ikke befinner seg innenfor samme avdeling eller fagområde, for å på denne måten forme og utvikle den psykologiske kontrakten. Ansatte som ledes på avstand kan dermed sies å redusere betydningen av relasjonen de har til kollegaer og ledere som befinner seg i Tromsø, på bekostning av å bygge relasjoner til kollegaer som befinner seg på samme geografiske område.

Funnene i denne studien impliserer i praksis at avstandsledete bør få et større fokus når det benyttes fjernledelse i organisasjoner, der det bør prioriteres en større innsats på å oppmuntre til relasjonsbygging og jevnlig kommunikasjon. Dette fordi høykvalitetsrelasjoner reduserer muligheten for ansattes oppfattelser av brudd på den psykologiske kontrakten, samt at det er lettere for partene å handle dersom brudd på kontrakten oppstår. På denne måten vil man redusere muligheten for at det oppstår frustrasjon og negative reaksjoner.

På bakgrunn av dette, samt informantenes utsagn, kan et forslag til videre forskning på temaet omfatte muligheten for å se på avstandslederes lederstil og personlighetstrekk, for å se hvilke innvirkninger disse har på ansattes psykologiske kontrakter.

Videre ble studiens omfang begrenset ved å se fenomenet fra den avstandsledetes perspektiv. Det kan derfor også være aktuelt å se på avstandsledere sine perspektiver, for å se om partene deler de opplevelsene og erfaringene rundt den psykologiske kontrakten som kommer frem i denne studien.

Referanseliste

- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Bankins, S. (2015). A process perspective on psychological contract change: Making sense of, and repairing, psychological contract breach and violation through employee coping actions: A Process Perspective on Psychological Contract Change. *Journal of organizational behavior*, 36(8), 1071-1095. <https://doi.org/10.1002/job.2007>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5 ed.). Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological Contracts: Past, Present, and Future. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(1), 145-169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Hum. Resour. Manage*, 43(2-3), 219-232. <https://doi.org/10.1002/hrm.20016>
- Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 9, 247-276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 407–433). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.020>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Abstrakt.
- Kramer, R. M. (1999). TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Kunnskapsdepartementet. (2015). *Meld. St. 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet—Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Regjeringen.no Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/?ch=1>
- Kårstad, F. A. (2021). *Fjernledelse og nærledelse - hva er forskjellen?* UiT Norges arktiske universitet]. Munin. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/22353/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lyon, A. (2020). *Leader Member Exchange Theory* Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=kmD1R8hXsN4&ab_channel=OrganizationalCommunicationChannel
- Meta. (2023). *Meta Horizon Workrooms*. Retrieved 19.05.2023 from <https://forwork.meta.com/horizon-workrooms/>
- Microsoft. (2023). *Microsoft Teams: Flere måter for å være i et team*. <https://www.microsoft.com/nb-no/microsoft-365/microsoft-teams/group-chat-software>
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* (1. utgave. ed.). Gyldendal.

- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Parzefall, M.-R., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of managerial psychology*, 26(1), 12-27. <https://doi.org/10.1108/02683941111099592>
- Pettersen, I. J., & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier?: Om fjernledelse og kommunikasjon. *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 210-225. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-05>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rogers, T., Goldstein, N. J., & Fox, C. R. (2018). Social Mobilization. *Annual Review of Psychology*, 69(1), 357-381. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033718>
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Schalk, R., & Roe, R. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37, 167-182. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x>
- Skinner, E., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the Structure of Coping: A Review and Critique of Category Systems for Classifying Ways of Coping. *Psychological bulletin*, 129, 216-269. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.2.216>
- Slovic, P. (1993). Perceived risk, trust, and democracy. *Risk Analysis*, 13, 675-682. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1993.tb01329.x>
- UiT. (2022). *UiT i tall*. <https://uit.no/om/uitital>
- UiT. (u.å.). *Organisasjonskart*. Retrieved 18.05.2023 from <https://uit.no/Content/163781/OrganisasjonskartUiT2013norsk.pdf>
- UiT. (u.å.). *Historia til UiT*. Retrieved 18.05.2023 from <https://uit.no/om/historie>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science (Providence, R.I.)*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Nr.	Spørsmål
1	Navn og stilling
2	Kan du fortelle litt om avdelingen du er ansatt i?
3	Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen?
Fjernledelse:	
4	Kan du beskrive arbeidsforholdet? (Mtp. avstand)
5	Hvordan er forholdet til din leder?
6	Hvor avhengig er du av din leder i arbeidshverdagen?
7	Hvordan opplever du det å bli ledet av noen som befinner seg langt unna? - Evt. Hvordan skiller dette seg fra å bli ledet av noen på samme sted?
Tillit:	
8	Hvordan påvirker avstand forholdet mellom deg og leder? - Evt. Opplever du at du kan stole på din leder?
10	Tenker du at avstand gjør det lettere eller vanskeligere å stole på lederen?
11	Hva mener du er viktig for å opprettholde god tillit mellom ansatte og leder når lederen befinner seg langt unna? - Evt. Kan du si litt om hvordan dette skiller seg fra å ha en tilstedeværende leder?
Kommunikasjon:	
12	Hvor ofte kommuniserer du med lederen?
13	Hvor ofte møtes dere ansikt til ansikt?

14	Hvilke kommunikasjonskanaler brukes?
15	Hvilke kommunikasjonskanaler tenker du egner seg best når man ledes på avstand? På hvilken måte?
16	Hvordan opplever du at avstand påvirker muligheten til å kommunisere forventninger rundt arbeidsforholdet?
Forventninger:	
17	Har du opplevd at du og din leder har hatt noe ulik forståelse av arbeidsforholdet?
18	Kommuniserer du dine forventninger eksplisitt?
19	Har du noen gang opplevd at dine forventninger ikke ble møtt? - Evt. Kan du forklare hva som skjedde?
20	Tror du avstand hadde en innvirkning på hvorfor det skjedde? På hvilken måte?
21	Hvordan påvirket det forholdet mellom deg og lederen?
22	Kan du gi noen eksempler på hvordan du (evt.leder) håndterte hendelsen?
22	Lærte du noe av hendelsen? (Justering av forventninger)
Til slutt:	
23	Er det noe du ønsker å tilføye eller utdype på bakgrunn av spørsmålene som er stilt?
24	Er det noe som ikke ble fanget opp?

