

Hvordan innvirker fjernledelse på indre motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere i Statens vegvesen Region midt?

Rolf Nygård

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse (emnekode RAD6901)

Våren, 2016

Innhold

Innledning.....	1
1. Bakgrunn – Fjernledelse i Statens vegvesen	2
1.1 Fjernledelse av kunnskapsmedarbeidere i Statens vegvesen.....	2
1.2 Tidligere forskning på fjernledelse i Statens vegvesen	3
2. Teoretisk grunnlag.....	8
2.1 Fjernledelse.....	8
2.2 Kunnskapsmedarbeidere.....	10
2.3 Motivasjon	11
2.4 Selvbestemmelsesteori.....	12
2.4.1 Cognitive evaluation theory (CET)	14
2.4.2 Organismic integration theory (OIT)	15
2.4.3 Causality orientations theory (COT).....	17
2.4.4 Basic needs theory (BNT)	18
2.5 Norsk forskning på indre motivasjon i offentlig sektor.....	18
3. Metodiske refleksjoner	22
3.1 Valg av metode	22
3.2 Studiens design	24
3.3 Utvalg av informanter.....	25
3.4 Kvalitative intervjuer	26
3.5 Rollen som forsker i egen organisasjon.....	27
3.5.1 Min erfaring med stillingsintervjuer i en rekrutteringssammenheng	27
3.5.2 Min rolle som HR-rådgiver i Statens vegvesen	28
3.5.3 Min rolle som ansatt i Statens vegvesen	28
3.6 Studiens kvalitet	29
4. Analyse av data	31

4.1	Transkribering av data	31
4.2	Koding og kategorisering av data	32
5.	Innvirkningen fjernledelse har på indre motivasjon.....	34
5.1	Opplevelsen av fjernledelse som autonomistøttende ledelse	34
5.2	Fjernledelsen innvirkning på kunnskapsmedarbeidernes opplevde autonomi	39
5.3	Fjernledelses innvirkning på medarbeidernes opplevelsen av kompetanse	43
5.4	Fjernledelses innvirkning på medarbeidernes opplevelse av samhandling	46
6.	Oppsummering og konklusjoner	48
	Vedlegg 1 - referanseliste.....	51
	Vedlegg 2 - Intervjuguide.....	56
	Vedlegg 3 – aksept for datainnsamling fra avd.direktører	59
	E-post svar fra avdelingslederne:	60
	Vedlegg 4 – meldeskjema til NSD	61
	Vedlegg 5 – resultat av meldepliktstest hos NSD	66

Innledning

Når jeg begynte med denne masteroppgaven var jeg fast bestemt på at jeg skulle velge et tema ut fra tre kriterier som var i egen interesse, samt at temavalget selvfølgelig måtte bli godkjent av NTNU rent formelt. Disse tre kriteriene var for det første at jeg skriver om noe som interesserer og engasjerer meg. For det andre måtte det være et tema av en viss nytte for Statens vegvesen, og som jeg følte kunne ha en viss nytte i organisasjonen i tiden fremover. Det tredje hensynet var at jeg ville skrive om noe som jeg følte at jeg kunne arbeide videre med i mitt virke som HR-rådgiver, også etter at masteroppgaven var innlevert.

Etter å ha vurdert mange ulike problemstillinger falt valget på et studie av *hvordan kunnskapsmedarbeiderne i Statens vegvesen opplever det å bli fjernledet, og hvilke innvirkninger dette har på deres motivasjon*. Min opplevelse er at fjernledelse i svært liten grad er et tema i både lederutvikling, medarbeidersamtaler og interne prosesser i Statens vegvesen, selv om jeg som HR-rådgiver oppfatter at fjernledelse er med å forme hverdagen til så vel ledere som ansatte i Statens vegvesen. Dette vil jeg se nærmere på.

Alle som i en periode av livet har drevet med forskning tror jeg kan kjenne seg igjen i at man går inn i en tilstand hvor det er plass for lite annet enn seg selv og forskningen. Dette utfordret i mitt tilfelle relasjonen til både arbeidsgiver og familie i periode. Jeg har måttet være mer egoistisk i denne perioden enn det jeg i utgangspunktet liker å være. Jeg vil rette en stor takk til min leder i Statens vegvesen, som har gitt meg uvurderlig støtte til å gjennomføre denne mastergraden over en tidsperiode på tre år. Denne støtten har vært utrolig god å ha.

Jeg vil også takke min veileder, Oscar Amundsen, for god faglig støtte og veiledning, og mange beint frem trivelige samtaler om dette og hint.

Sist men ikke minst vil jeg takke min fantastiske kone, Viviann, som har ivaretatt hus og heim mens jeg har forsket, hun har hjulpet meg og støttet meg når jeg har sett svart på dette prosjektet, og hun har gitt meg verdifulle betraktninger på sin egen tilværelse som fjernledet kunnskapsmedarbeider.

Denne oppgaven hadde aldri blitt en realitet uten støtten fra henne!

1. Bakgrunn – Fjernledelse i Statens vegvesen

I dette kapitlet vil jeg forsøke å belyse hvorfor fjernledelse er blitt en ledelsesform i Statens vegvesen, og hvordan dette har utviklet seg over tid. Det er tidligere skrevet både forsknings- og konsulentrapporter rundt ledelse i Statens vegvesen, og jeg vil kort redegjøre for disse i dette kapitlet. Jeg vil også se nærmere på hvordan prinsipper for ledelse i Staten, og interne retningslinjer for ledelse er med på å påvirke utøvelsen av ledelse i vegvesenet.

1.1 Fjernledelse av kunnskapsmedarbeidere i Statens vegvesen

Statens vegvesen¹ er populært kalt «Norges største nabo», og blir derav ofte beskrevet som en av Norges mest desentraliserte organisasjoner. I følge teori (Jacobsen & Thorsvik, 2007) er det et generelt trekk at jo større organisasjoner er, desto mer desentralisert blir beslutningsmyndigheten. I SVV er over 7.000 medarbeidere fordelt på kontorsteder, trafikkstasjoner og prosjektkontorer, og mange av dem har store deler av sitt daglige virke på vegnettet i Norge. Det er ikke annet enn naturlig å anta at det ville blitt altfor mange ledere om alle ansatte skulle hatt en leder sittende på samme lokasjon som seg selv. Dette måtte SVV finne en løsning på. I 2002 ble SVV gjenstand for en større omorganisering, og vegvesenets produksjonsavdeling ble skilt ut av etaten, og produksjonsmedarbeiderne fikk en ny arbeidsgiver kalt Mesta.

I Midt-Norge innebar dette at man gikk fra tre fylkesvise organisasjoner, og ble en region, som fikk navnet «SVV Region midt». Denne regionen dekket all virksomhet i Møre og Romsdal, samt i Sør- og Nord-Trøndelag, og denne virksomheten sysselsetter i skrivende stund nesten 900 personer. Pr 2015 er omtrent 750 av disse såkalte *kunnskapsmedarbeidere*, og etter omorganiseringen blir mange av dem fjernledet. Begrepet *kunnskapsarbeider* ble først benyttet av Peter Drucker allerede på 60-tallet, og han har senere definert en kunnskapsmedarbeider på flere måter (Drucker, 2007). Disse definisjonene av kunnskapsmedarbeidere er alle relaterte til at en kunnskapsmedarbeider er i den situasjonen at han gjerne kan mer om jobben sin enn både ledelsen og de andre kollegene i organisasjonen. Dette setter kunnskapsmedarbeideren i en situasjon hvor han havner i en maktposisjon i kraft

¹ Heretter kalt «SVV» for enkelthets skyld

av sin kunnskap, da organisasjonens måloppnåelse innen denne medarbeiderens kunnskapsområde gjerne er til dels prisgitt denne medarbeideren.

Grunntanken i disse teoriene er at en slik medarbeider utfører sitt arbeid i en autonom kontekst, hvilket skulle bety at de har en omfattende frihet til å utføre sitt arbeid, i stor grad basert på den unike kunnskapen de besitter. Likevel finnes det rammer de må forholde seg til, og de har en leder de rapporterer til. I Statens vegvesens grunnleggende styringsdokument, *Vegvesenboka* (Statens vegvesen, 2013), står det at «*lederne i SVV befinner seg i spennet mellom styring og kontroll på den ene siden og støtte og tilrettelegging på den andre siden*». Implikasjonene av dette i SVV er tilsynelatende blant annet at en kunnskapsmedarbeider opererer til dels helt autonomt innenfor rammer definert av en leder som ikke følger opp sin medarbeider i noen nevneverdig grad i det daglige. Relasjonen mellom leder og medarbeider kan likevel være god, og blant annet tyder resultatene i medarbeiderundersøkelser på at dette faktisk fungerer godt for mange kunnskapsmedarbeidere. Tidligere forskning på dette området har dog blant annet kommet frem til at fjernledelse krever en stor grad av tillit mellom medarbeider og leder (Garberg, 2012).

I mitt virke som HR-rådgiver opplever jeg fra tid til annen at nærmeste leder ikke våger å styre og lede de verdifulle kunnskapsmedarbeiderne sine, da de er engstelige for å redusere motivasjonen til den enkelte, eller at vedkommende i verste fall kan slutte. Etter et fall i sysselsettingen i petroleumsnæringen siden 2013 synes ikke lenger arbeidsmarkedet å være like gunstig for ingeniører og sivilingeniører slik det har vært siden starten på dette århundret. Likevel er det et godt arbeidsmarked for medarbeidere med høy real- eller formalkompetanse, og dette kan synes å påvirke maktbalansen mellom kunnskapsmedarbeiderne og lederne. Det kan synes som at lederne i SVV opererer under en hypotese om at styring og kontroll av medarbeiderne reduserer medarbeidernes motivasjon. I denne oppgaven vil jeg forsøke å nyansere og belyse dette bildet gjennom min egen forskning, og vise til teori som bidrar til å forklare sammenhengen mellom fjernledelse og motivasjon ytterligere.

1.2 Tidligere forskning på fjernledelse i Statens vegvesen

Det finnes noe forskning av ulik art som berører temaet fjernledelse i Statens vegvesen. Det er spesielt i tre kategorier vi finner materiale. Den første kategorien er forskningsrapporter av eksterne aktører innleid av Statens vegvesen, for å kartlegge forhold i SVV relatert til fjernledelse. For eksempel referer jeg en del til Arbeidsforskningsinstituttets (Heretter kalt

«AFI») rapport «(fjern)ledelse i Statens vegvesen (Bjørnholt & Heen, 2007). Rapporten de utarbeidet oppsummerer fjernledelse i Statens vegvesen på denne måten:

5.4 Oppsummering

- Fjernledelse er svært utbredt i Statens vegvesen, 72 % av lederne er fjernledere.
- Det er en variasjon fra under 5 til over 80 når det gjelder hvor mange man er fjernleder for. Størsteparten av fjernlederne har relativt få fjernmedarbeidere.
- Fjernledelse er mest utbredt blant avdelingsledere på regionnivå og blant seksjonsledere.
- Det er liten forskjell mellom regioner når det gjelder omfanget av fjernledelse
- Sjansen for å være fjernleder øker med antallet medarbeidere
- Fjernledere har i mindre grad enn andre formelle ledere under seg, men i større grad andre typer ledere
- Fjernledere skiller seg i liten grad fra andre ledere når det gjelder kjønn og alder

Dette sammendraget sier noe om omfanget av fjernledelse i SVV. I denne rapporten fokuserer Bjørnholt og Heen (2007) på *ledernes* opplevelser av fjernledelse i SVV, og drøfter implikasjoner som manglende muligheter for styring, økt reisevirksomhet og avhengighet av kommunikasjonsteknologi. Senere skrev de også en rapport om hvorfor ledere slutter i SVV (Bjørnholt & Heen, 2008), som er en kvalitativ studie av ledere på ulike nivåer i SVV som har valgt å slutte i SVV. Rapporten viser at det i stor grad er følger av omorganiseringen i 2002 som er hovedårsaken til at de sluttet. Følger som økt reisevirksomhet, økt arbeidsmengde og dårlig samvittighet for manglende oppfølging av medarbeidere er noe av det som nevnes. I stor grad er dette utfordringer som er direkte eller indirekte knyttet til en organisering hvor flere av medarbeiderne sitter langt unna lederen, samt en dreining fra faglig ledelse, over mot lederjobber hvor egen faglig utvikling kommer i annen rekke. Lederrollen ble i så måte rendyrket etter omorganiseringen i 2002.

I den andre kategorien er masteroppgaver fra andre studenter som har studert fjernledelse i Statens vegvesen (Hoel 2010; Våge 2006). Det som kjennetegner de fleste av masteroppgavene på fjernledelse generelt, er at de betrakter fjernledelse fra lederens perspektiv, og ikke ser på hvordan medarbeideren opplever det å bli fjernledet. Jeg opplever derfor at forskning på ledernes opplevelse av fjernledelse har fått tilstrekkelig oppmerksomhet. For å derimot få innsikt i *medarbeiderens* opplevelse, velger jeg å intervju medarbeidere i SVV om fjernledelse, og finne ut hvordan det innvirker på deres arbeidssituasjon og motivasjon.

I den tredje kategorien finner vi en doktorgrad avlagt av en nordmann ved Turku school of economics i Finland (Bergum, 2009). Denne avhandlingen er basert på en undersøkelse av en avdeling i SVV Region øst, og undersøkelsen består både av kvantitative data fra medarbeiderne i denne avdelingen, samt dybdeintervju med 16 ledere i SVV. Denne avhandlingen fokuserer på variasjoner innen fjernledelse, og hva som karakteriserer fjernledelse i SVV, men den har lite fokus på medarbeidernes motivasjon.

1.3 Lederplattform i Statens vegvesen

Lederplattformen i Statens vegvesen er i stor grad avledet av «lederplattform i Staten»² som ble utarbeidet i 2008, dog i en noe komprimert og konkretisert form. I 2013 etablerte Statens vegvesen den såkalte «Vegvesenboka» som sitt nye grunnlag for organisering, styring og ledelse. I Vegvesenboka introduseres begrepet *medarbeiderskap* (Velten, 2008) for første gang. Medarbeiderskap handler ifølge både Velten og Vegvesenboka om «hvordan vi forholder oss til arbeidsgiver, kolleger og arbeidsoppgaver». Det gode medarbeiderskap skal være preget av ansvarlighet, initiativ og handlingsevne, og danner grunnlaget for yrkesstolthet, engasjement og handlingsevne. Videre sier Vegvesenboka at:

«Medarbeiderne og lederne må ha tillit til hverandre for å kunne jobbe desentralisert, utnytte kompetansen og ta initiativ. De må ta ansvar for oppgavene sine, noe som også innebærer at det skal være rom for å gjøre feil, og lære av feilene. Tillit og ansvar er dermed knyttet til hverandre»

Med dette går ledelsen i Statens vegvesen langt i å antyde at desentraliseringen etter omorganiseringen stiller krav til ledere og medarbeidere på en annen måte enn tidligere. I dette bildet er utøvelsen av fjernarbeid, og derav fjernledelse helt sentralt. Enda et viktig, men fortsatt ikke lovfestet, forvaltningsprinsipp i offentlig sektor er *enhetlighet*, hvilket innebærer at en bruker av Statens produkter og tjenester skal motta det samme produktet eller tjenesten uansett hvor i landet dette produktet etterspørres. Det nærmeste vi kommer en definisjon av begrepet er i «*Etiske retningslinjer for statstjenesten* (KMD, 2012)³, hvor det står at:

² <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/plattform-for-ledelse-i-staten/id526203/>

³ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etiske-retningslinjer-for-statstjenesten/id88164/>

1.1 Hensynet til innbyggerne

Både som myndighetsutøver, tjenesteyter og forvalter av betydelige samfunnsressurser, plikter statsforvaltningen - og dermed den enkelte ansatte - å ta hensyn til innbyggernes interesser, tilstrebe likebehandling og opptre med respekt overfor det enkelte individ.

Nettopp dette med å kunne sikre god, enhetlig saksbehandling mellom de ulike kontorene er en av flere følger av fjernledelse som flere av medarbeiderne uttrykker seg kritisk til i intervjuene jeg hadde. Det fremstår som en utbredt oppfatning at fjernledere i SVV ikke greier å samstemme faglig utvikling, koordinering og læring mellom medarbeidere som sitter på ulike lokasjoner. I skrivende stund pågår en løpende klagesak hvor publikum har klaget til Sivilombudsmannen fordi de opplever forskjellsbehandling i hvordan likelydende saker håndteres på ulike steder i SVV Region midt. Disse faktorene er hovedårsakene til at jeg allerede nå tillegger dette såpass stor vekt.

Et annet begrep som er fremtredende i materialet om fjernledelse er lederens *kontrollspenn* (Bjørnholt & Heen, 2007). Dette begrepet er noe upresist, men det refererer til lederens samlede antall medarbeidere, og spredningen av disse både faglig og geografisk. Begrepet *kontrollspenn* er internalisert i Statens vegvesen, og fremkommer en rekke ganger i intervjuene jeg gjorde. Kontrollspennet til en leder øker etter flere akser, som nevnt over. Den mest brukte aksen er *antall* medarbeidere man har personalansvaret for. Videre synes det å være en gjennomgående forståelse i SVV at to ledere med like mange arbeidere kan ha svært ulike kontrollspenn. Bakgrunnen for dette er den faglige og geografiske kompleksiteten lederen har i sin gruppe. Man kan tenke seg at det vil være mer krevende å lede 20 medarbeidere spredt på fire lokasjoner, fremfor 20 medarbeidere som er samlokaliserte. Dette beskriver en kompleksitet rent *geografisk*. Videre kan det med 20 samlokaliserte medarbeidere også være et betydelig kontrollspenn. For eksempel ved Vegtrafikksentralen oppgir lederen å ha et høyt kontrollspenn grunnet at sentralen er i drift 24 timer i døgnet, og 365 dager i året. Dette innebærer at medarbeiderne arbeider i turnus, og at hele personalgruppen *aldri* er samlet i samme rom. Dette gir en kompleksitet etter en tredje akse; *arbeidstid*.

I intervjuene jeg gjennomførte viste det seg at like viktig som selve kontrollspennet til lederen, er lederens evne til å *beherske* kontrollspennet. Noen ledere fremstår som opptatte av å kommunisere til medarbeiderne sine hvor stort kontrollspenn de har, og hvor travelt de har det. Dette viser seg å påvirke medarbeidernes *terskel* for å kontakte lederen, og en sak de vil

diskutere med lederen skal være veldig viktig før de går til det skrittet å «forstyrre» lederen. Dette er med på å aktualisere kontrollspenn som et tema i intervjuene, og derfor er det et begrep jeg omtaler videre i oppgaven.

*For å oppsummere det overstående kort; hvis jeg setter det veldig på spissen, kan vi ha en situasjon i Statens vegvesen hvor fjernledelse er svært utbredt, og lederne er forsiktige med å lede og styre medarbeiderne i frykt for å demotivere dem, mens medarbeiderne ikke vil forstyrre de alt for travle lederne sine med spørsmål de måtte ha, før det er *særdeles* viktig. I det videre arbeidet i oppgaven vil jeg forsøke å beskrive og nyansere bildet ved hjelp av det empiriske materialet jeg har samlet inn, og teorien jeg har benyttet. Målet er altså å kunne belyse *hvordan fjernledelse virker inn på kunnskapsmedarbeidernes motivasjon i Statens vegvesen Region midt.**

2. Teoretisk grunnlag

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for teori jeg benytter for å belyse min problemstilling og funnene jeg gjorde i datainnsamlingen. Videre omtaler jeg og begrunner avgrensninger jeg finner det hensiktsmessig å gjøre i oppgaven.

2.1 Fjernledelse

Fjernledelse er et begrep det etter min mening finnes bemerkelsesverdig lite forskning på. Mye av forskningen som er gjort er like relatert til fjernarbeid og teknologi som benyttes for å fjernlede, som den er relatert til fjernledelse som en ledelsesform. I denne oppgaven benytter jeg derfor en egenkomponert definisjon av fjernledelse, som er mer eller mindre bokstavelig en gjengivelse av hva en av respondentene jeg intervjuet forstod med fjernledelse:

Fjernledelse er en ledelsesform hvor medarbeideren som fjernledes arbeider ut fra et annet kontorsted enn lederen.

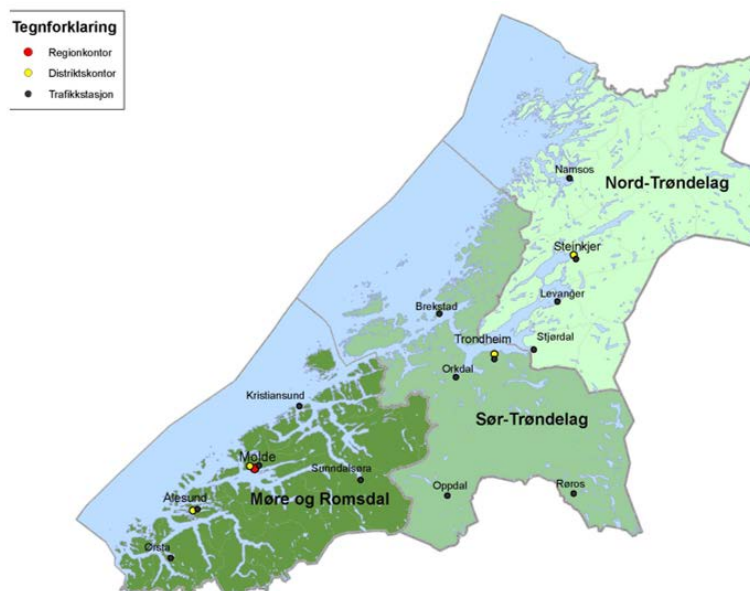
En annen definisjon på fjernledelse jeg kan nevne er fra rapporten Arbeidsforskningsinstituttet gjorde om fjernledelse i Statens vegvesen (Bjørnholt & Heen, 2007):

En fjernleder er en leder som har sin hovedarbeidsplass på et annet geografisk sted enn den eller de personene som han/hun er leder for (Bjørnholt & Heen, 2007: 24).

Den form for fjernledelse jeg ønsker å studere er ikke den eneste form for fjernledelse ifølge teori på området. I noen teoretiske bidrag (Anderson, Kaplan & Vega, 2015) er utgangspunktet *fjernarbeid*, eller «teleworking» på engelsk, som er medarbeiderens utgangspunkt i en relasjon mellom en leder og en ansatt som arbeider utfra ulike steder. Dette kan defineres som «arbeid utenfor den ordinære arbeidsplassen, og kommunikasjon med arbeidsplassen via telekommunikasjons- og informasjonsteknologi» (Bailey & Kurland, 2002). Selv om mange av implikasjonene ved denne type fjernarbeid kan være beslektede med implikasjonene av andre typer fjernarbeid, er det ikke denne typen fjernarbeid min oppgave omhandler. For å konkretisere dette ytterligere kan vi se på de teoretiske bidragene til Daniels, Lamond og Standen (2001) og Hunton (2005), hvor det skilles mellom ulike typer fjernarbeid. De omtaler

både *fjernarbeid fra hjemmet*, *mobilt fjernarbeid*, og *kontorbasert fjernarbeid*. Det er denne tredje betegnelsen som er mest dekkende for den typen fjernarbeid og fjernledelse som utføres i Statens vegvesen. Det som kjennetegner *kontorbasert fjernarbeid* er at arbeidet i en enhet utføres på flere av etatens kontorsteder, og at enhetens leder til daglig arbeider på et av disse kontorstedene (Daniels et. al., 2001). I denne oppgaven omtaler jeg ikke de to andre arbeidsformene (hjemmebasert og mobilt fjernarbeid) da de ikke er særlig relevante for Statens vegvesen. Grunnen til det er at SVV har så mange forholdsvis store kontorsteder i de ulike fylkene, at så godt som alle medarbeidere har et kontorsted med et fagmiljø rundt seg.

Kart over SVV Region midt:



På kartet over fremstår de fire største kontorstedene som den ulike «vegkontorene» i Region midt. Jeg konsentrerte meg om å intervju kunnskapsmedarbeidere som sitter i Trondheim til vanlig, men som har sine ledere i Molde eller på Steinkjer.

Videre har relasjonen med fjernarbeid og fjernledelse mange ulike implikasjoner, og jeg kan eksempelvis nevne økonomiske (f.eks. reiseutgifter) og teknologiske (f.eks. bruk av videokonferanser og Skype). Jeg vektlegger i min oppgave utelukkende implikasjoner som jeg med bakgrunn i teori og empiri kan anta har følger for medarbeidernes *motivasjon*. Bakgrunnen for dette er at tidligere forskning relatert til fjernledelse i SVV fokuserer på

lederne, og på de mer tekniske og administrative sidene ved fjernledelse. Jeg er langt mer opptatt av å se på hvordan motivasjonen til de som fjernledes påvirkes av å ha en leder som sitter på en annen geografisk lokasjon. Når jeg fokuserer såpass tungt på motivasjon, ønsker jeg også å gi en fyldig redegjørelse for motivasjons-begrepet, og for hvilke teorier om motivasjon jeg benytter i denne oppgaven.

2.2 Kunnskapsmedarbeidere

Først vil jeg dog se på et annet begrep, som er relevant for oppgaven. Begrepet *kunnskapsarbeider* ble først benyttet av Peter Drucker allerede på 60-tallet, og det finnes en rekke definisjoner på begrepet. En kunnskapsmedarbeider er en medarbeider som utfører komplekse oppgaver, gjerne tilhører en profesjon, og som gjerne arbeider i en selvstendig og autonom kontekst. Professor Gunnar Ekman ved Handelshøgskolan i Stockholm beskriver kunnskapsmedarbeidere som en av de nye makthaverne i det moderne samfunnet. Han definerer kunnskapsmedarbeideren slik (Ekman, 2004, s. 44):

Kunnskapsmedarbeidere er kort og godt de som behersker et kunnskapsområde, ofte bedre enn sjefen, og bruker det i utøvelsen av yrket sitt

I det videre sier Ekman at disse medarbeiderne kan være vanskelige å styre, med bakgrunn i at de ofte utfører arbeidet i avstand fra lederen, gjerne i kontakt med andre mennesker, og at de på en måte har et «kunnskapsovertak» over lederen. I følge Ekman vil kunnskapsmedarbeideren videre streve for å maksimere sin selvstendighet overfor direktiv og styring. Avslutningsvis sier Ekman at lederen må bygge tillit, delta i uformelle samtaler, og være der når normer på arbeidsplassen formes (Ekman, 2004).

En slik medarbeider utfører altså sitt arbeid i en autonom kontekst, hvilket skulle bety at de har en omfattende frihet til å utføre sitt arbeid. Likevel finnes det rammer de må forholde seg til, og ledere de må rapportere til. I motsetning til den tradisjonelle ufaglærte industriarbeideren tilhører kunnskapsmedarbeideren en profesjon, som krever en høyere utdanning. I kraft av sin posisjon og sin kompetanse har ofte kunnskapsmedarbeidere stor betydning for virksomheten.

Den danske forskeren Helle Hedegaard Hein skiller mellom ulike typer kunnskapsmedarbeidere (Hein, 2013). Hun kaller disse «fire arketyper av fagprofesjonelle»,

og skiller mellom *primadonnaen*, *prestasjonsjegeren*, *pragmatikeren* og *lønnsmottageren*. *Primadonnaen* er ifølge Hein den ypperste versjonen av en kunnskapsmedarbeider, og primadonnaen er i så måte ofte i sentrum for en profesjon i sin organisasjon, og de opplever gjerne jobben som et kall. De har gjerne et eksistensielt forhold til arbeidet, og går på jobb for å gjøre en forskjell i en høyere saks tjeneste. Når en primadonna lykkes, opplever vedkommende både livsglede og mening. Mislykkes de, vil resultatet være det motsatte (Hein, 2013). Hein sin beskrivelse er etter mitt syn noe satt på spissen, men fellesnevnerne mellom kunnskapsmedarbeideren og primadonnaen er mange. *Prestasjonsjegeren* på sin side, fremstår ifølge Hein som mer ytre motivert, og nedlegger en ekstra arbeidsinnsats for å oppnå for eksempel belønning og prestisje. *Pragmatikeren* er lojal og samvittighetsfull, men verdsetter balansen mellom jobb og fritid høyere enn de forutgående. Den siste typen kunnskapsmedarbeider kalles *lønnsmottageren*, som arbeider først og fremst for å optimalisere mest mulig belønning for minst mulig arbeid. Selv om begrepet primadonna i Norge muligens assosieres med å være krevende, egoistisk og bortskjemt, fremhever Hein at i denne sammenhengen er primadonnaen en ener innen sitt fagområde, og gjerne stiller like høye krav til seg selv som til omgivelsene.

Kunnskapsmedarbeideren beskrives gjerne som mer indre motiverte av arbeidsoppgavene sine enn ytre motiverte medarbeidere (Kuvaas, 2009). Videre opplever disse kunnskapsmedarbeiderne en lavere grad av indre motivasjon når de skal utføre enklere, og mindre komplekse arbeidsoppgaver. I følge denne teorien responderer også kunnskapsmedarbeidere negativt på ytre stimuli, som provisjonslønn og tidsfrister. Disse faktorene hemmer kunnskapsmedarbeiderens indre motivasjon. Kuvaas sin forskning skal vi komme tilbake til senere, da den er sentral i denne oppgaven.

2.3 Motivasjon

Vi har forhåpentligvis alle følt oss motiverte en eller annen gang. Plutselig opplevd en energi og entusiasme for å utføre en oppgave, som vi kanskje tidligere ikke har følt for å utføre. Dette kalles motivasjon, og er et helt sentralt begrep i dette oppgaven. En definisjon hvor motivasjon ses som en psykologisk prosess er Haukedals definisjon (Skogstad & Einarsen, 2011, s. 59):

En psykologisk prosess som igangsetter, styrer og opprettholder adferd.

Det er flere sider ved Haukedals definisjon som gjør den interessant i denne sammenheng. Det ene er at den ses i sammenheng med andre interne prosesser, så som persepsjon og bearbeiding av informasjon. Det andre er at definisjonen omfatter både igangsetting, styring og opprettholdelse av adferd. Dette er viktig nettopp med tanke på at ledere i Statens vegvesen er avhengig av at medarbeidere både igangsetter, styrer og opprettholder en viss adferd over tid, fremfor at de er motiverte kun for enkelte prosesser.

De mest klassiske bidragene innenfor motivasjonsteori finner vi ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) innenfor *behovsteori* og *forventningsteori*. Behovsteoriens mest kjente bidrag kommer ifølge Jacobsen fra psykologen Abraham Maslow, som i 1954 argumenterte for at alle mennesker har fem grunnleggende behov, som de ønsker å få dekt, og at dekningen av disse er det som motiverer oss. De fem grunnleggende behovene er:

- *Fysiologiske behov (sult, tørst og søvn)*
- *Sikkerhetsbehov (fysisk og følelsesmessig sikkerhet)*
- *Sosiale behov (vennskap, følelsesmessige bånd til andre, tilhørighet)*
- *Behov for anerkjennelse (for eksempel i form av status og prestisje)*
- *Behov for selvrealisering (få utnyttet sine evner og sitt potensial)*

Maslow mente at disse behovene er ordnet i et hierarki, hvor de fysiologiske behovene er mest grunnleggende, og derfor nederst i hierarkiet, og selvrealisering står øverst. Dekning av behov på et høyere nivå får ifølge Maslow ikke relevans for individet før de grunnleggende behovene er dekt.

2.4 Selvbestemmelsesteori

En av de mest sentrale teoriene i oppgaven er etter min oppfatning å finne i «selvbestemmelsesteorien», som ble utviklet allerede i 1985 av Deci og Ryan (Deci & Ryan, 1985, 1990, 2000). Denne teorien har sitt opphav i en grunntanke om at mennesket motivasjon, produktivitet og velbehag er en funksjon av at vi får dekt tre iboende psykologiske behov:

1. *selvbestemmelse*, som gir sterk involvering, forpliktelse og engasjement ift. oppgaver
2. *kompetanse*, med bakgrunn i at man får utviklet og brukt sin kompetanse
3. *tilhørighet*, som fremmer samhandling og trivsel sammen med andre mennesker

Selv-bestemmelsesteorien (heretter kalt «SDT») beskriver videre at det er graden av dekning av disse behovene i våre sosiale omgivelser som fremmer eller hemmer den menneskelige organismens iboende ønske om aktivt engasjement og utvikling (Deci & Ryan, 2002). SDT tar med andre ord utgangspunkt i at mennesket har iboende tendenser til å ønske personlig vekst og utvikling, og ønsker å arbeide på en autonom og pliktoppfyllende måte. Dette gjør teorien interessant i forhold til kunnskapsmedarbeiderne, som tidligere nevnt ønsker å arbeide autonomt og selvstendig.

En annen grunn til at denne teorien er så sentral er at den på mange måter forteller hvordan et menneske kan ledes og motiveres mot definerte målsetninger, uten at det oppleves som demotiverende for mennesket. Jeg nevnte allerede i introduksjonen i oppgaven at ledere i Statens vegvesen generelt synes å ha en oppfatning av at alle forsøk på å lede, styre og på andre måter begrense handlingsrommet til kunnskapsmedarbeidere oppleves av dem som demotiverende. I SDT er det mye som støtter denne oppfatningen, uten at vi kan trekke slutningen at ledelse er demotiverende for kunnskapsmedarbeidere generelt.

Sentralt i SDT er begrepene indre motivasjon og indre motivasjon. Disse defineres på følgende måte (Deci & Ryan, 2008, s. 15):

Indre motivasjon er motivasjon hvor aktiviteter utføres med bakgrunn i at aktiviteten i seg selv er spontant interessant og tilfredsstillende.

Ytre motivasjon er motivasjon hvor aktiviteter utføres for at det medfører en ekstern konsekvens (for eksempel for å få belønning eller for å unngå straff)

SDT fokuserer i det store og hele på hvordan disse ulike typene motivasjon påvirkes av ulike sosiale forhold rundt et menneske. Denne teorien har utviklet seg over flere årtier gjennom fire underliggende *meta-teorier* (Deci & Ryan, 2002), som alle er knyttet til ulike sider av SDT. I den videre omtalen av disse benytter jeg de originale engelske betegnelsene til Deci & Ryan (2002), for at de skal være enklere å finne igjen i den opprinnelige teksten til Deci & Ryan når denne oppgaven leses. Disse fire meta-teoriene er:

- *Kognitiv evalueringsteori (Cognitive evaluation theory, heretter “CET”)*
- *Organismisk integrasjonsteori (Organismic integration theory, heretter “OIT”)*
- *Kausalitets-orienteringsteori (Casuality orientations theory, heretter “COT”)*
- *Grunnleggende behovsteori (Bacic needs theory, heretter “BNT”)*

Disse fire er såpass viktige for den videre oppgaven at jeg gjennomgår dem kort i det følgende.

2.4.1 Cognitive evaluation theory (CET)

Denne teorien har som fokus å forklare hvordan ulike sosiale forhold påvirker et menneskes indre motivasjon. Den ble i utgangspunktet utviklet for å forklare hvordan belønning innvirker på vår indre motivasjon. De sosiale fenomenene i teorien beskrives som enten autonomistøttende, kontrollerende eller demotiverende. I CET beskrives blant annet at det er en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og konkret, håndgripelig belønning, så vel som symbolsk belønning, så lenge deltagelse i en viss aktivitet er en forutsetning for å motta denne belønningen. På den andre siden vises det til en positiv sammenheng mellom positive tilbakemeldinger og indre motivasjon.

CET viser også at det er viktig hvorvidt et individ opplever at et stimuli kommer *innenfra* eller *utenfra*. Stimuli som oppleves å komme innenfra, oppleves da som autonomistøttende, gjennom at individet handler på bakgrunn av egne, underliggende behov og ønsker. Oppleves et stimuli å komme utenfra (f. eks økonomisk belønning), vil dette kunne oppleves som kontrollerende, og autonomi-hemmende, og det vil derav redusere den indre motivasjonen.

Denne teorien viser også hvor viktig opplevelsen av å være *kompetent* er for et individs indre motivasjon. Jo mer kompetent vi føler oss i forhold til en oppgave, og jo mer den stimulerer en intellektuell tilfredsstillelse av å få benyttet sin kompetanse, jo mer indre motiverende vil en oppgave være. Er oppgaven for enkel eller for vanskelig i forhold til vår egen kompetanse vil dette kunne gå utover den indre motivasjonen.

Videre understreker denne teorien at tilstedeværelsen av *kontrollerende* eller *informative* aspekter i de sosiale omgivelsene som avgjør om vi oppfatter et stimuli som eksternt eller internt, og som også avgjør om vi opplever oss kompetente. Kontrollerende aspekter, som f.

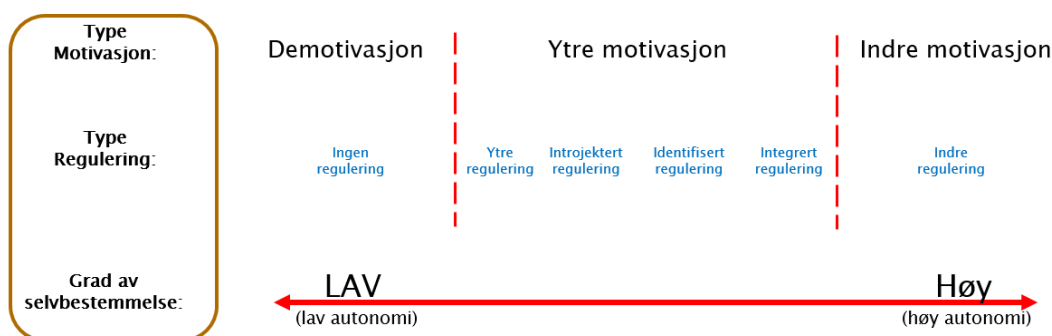
eks standardisering av resultater og tidsfrister, virker kontrollerende, og vil derav redusere indre motivasjon gjennom at de oppleves som eksterne stimuli. Informative aspekter, som f.eks. relevant informasjon og tilbakemelding, vil styrke opplevelsen av vår egen kompetanse, og vil derfor oppleves som et stimuli som styrker vår indre motivasjon.

Avslutningsvis påpeker denne meta-teorien i SDT at en *sosial tilhørighet*, og den sosiale sammenhengen vi opplever oss kompetente og autonome innenfor er viktig for indre motivasjon. Dog er det antydnet av Deci & Ryan i denne teorien at sosial tilhørighet spiller en mer distansert rolle i forhold til indre motivasjon enn kompetanse og autonomi.

2.4.2 Organismic integration theory (OIT)

Den andre av disse fire teoriene, heretter kalt «OIT» ser kritisk på grunntanken om at ytre motivasjon i sin reneste form er ikke-autonom, og at faktorer som kun påvirker ytre motivasjon (for eksempel akkord og tidsfrister), innvirker negativt på indre motivasjon gjennom at de representerer en motpol til selvbestemmelse. Man utfører i så måte en aktivitet for å rekke tidsfristen eller for å utløse en belønning etter akkorden, og ikke fordi aktiviteten i seg selv er interessant.

Likevel viser OIT til at det *er* mulig å påvirke mennesker til å utføre oppgaver de i utgangspunktet ikke ønsker å gjøre, og at dette kan gjøres uten å redusere indre motivasjon. Dette skjer gjennom at vi internaliserer noe som i utgangspunktet er en ytre regulering, og gjør den til en del av jeg`et, hvilket igjen gjør at vi opplever oss indre motiverte til å gjøre denne oppgaven. Jo mer vi tar inn og internaliserer en ytre regulering, jo mer vil den oppleves som selvbestemt og autonomi-fremmende. Internaliseringen av regulering og sammenhengen med indre motivasjon kan illustreres med følgende modell (Deci & Ryan, 2002, s. 16):



Modellen viser spennet fra demotivasjon til indre motivasjon, og den viser også at indre motivasjon øker jo mer vi internaliserer reguleringen. *Demotivasjon* viser til en tilstand hvor vi mangler interessen og intensjonen om å handle, gjerne med bakgrunn i manglende kompetanse, eller manglende verdsetting av resultatet av aktiviteten. På den andre siden har vi *indre motivasjon*, som vi tidligere har definert som en tilstand hvor vi handler av ren interesse eller av en iboende tilfredshet som er knyttet til selve handlingen. I midten har vi ytre motivasjon, med fire ulike typer regulering, som igjen gir ulik grad av opplevd autonomi. *Ytre regulering* er den minst autonome av disse, og viser til at adferden vår reguleres som følge av at vi vil oppnå belønning eller unngå straff. Ved slik regulering vil adferden opphøre om reguleringen opphører. *Introjektert regulering* er regulering som til en viss grad er internalisert, men som ikke oppleves som en del av identiteten til individet. Denne reguleringen kan oppleves som kontrollerende, og adferden er gjerne et resultat av at individet vil unngå skyld og skam, eller vil fremme sitt ego eller sin egen selvfølelse. *Identifisert regulering* er mer autonom og selv-bestemmende, og viser til regulering hvor vi bevisst eller ubevisst omfavner en verdi eller en handling med en gitt betydning, og på den måten oppleves dette forholdsvis autonomt. Et eksempel på dette kan være Statens vegvesen verdigrunnlag med fokus på trafiksikkerhet og «0-visjonen»⁴, og de ansattes internalisering av dette fokuset over tid. *Integrert regulering* er den som oppleves mest autonom av de fire typene ytre motivasjon, og den kommer til uttrykk gjennom at reguleringen uttrykker noe som sammenfaller med egne, interne verdier, mål og behov. Forskjellen på denne reguleringen og indre motivasjon er ikke alltid lett å se. Det er imidlertid en viktig forskjell mellom disse, og det er at indre motivasjon medfører handling utfra ren interesse og nytelse, mens integrert regulering gjerne medfører handling gjennom at man vil oppnå noe som er viktig for en selv.

Hvordan kan dermed for eksempel en leder fremme en medarbeiders motivasjon for en aktivitet som i utgangspunktet ikke oppleves som interessant? Internaliseringen av denne type regulering av adferd kan først og fremst styrkes via tre underliggende behov hos den ansatte.

For det første kan *behovet for tilhørighet* fremme slik regulering, gjennom at en viktig person eller gruppe formidler og viser at de utfører en gitt aktivitet fordi den av en eller annen grunn er positivt ladet og viktig for å oppnå noe. Medarbeideren vil deretter, utfra behovet om

⁴ <http://www.vegvesen.no/fag/Fokusomrader/Trafiksikkerhet/Nullvisjonen>

tilhørighet, tilpasse sin adferd for å oppnå en større grad av implisitt eller eksplisitt aksept i gruppen.

Derneft er det viktig at medarbeiderens *behov for å føle seg kompetent* tilfredsstilles gjennom den ytre regulerede adferden. Hvis medarbeideren blir bedt om å utføre aktivitet som ikke ligger innenfor sin kompetanse, vil vedkommende sannsynligvis forsøke å finne en unnskyldning for å ikke utføre aktiviteten.

For det tredje er det viktig at medarbeiderens behov for å oppleve *autonomi* i utførelsen av aktiviteten dekkes. Det er viktig at han eller hun opplever at aktiviteten gir mening, for at reguleringen skal oppleves som integrert. Sannsynligheten for at handlingen skal gi mening øker dersom vedkommende opplever å ha et valg, og frihet til å gjøre egne vurderinger i utøvelsen av handlingen.

Oppsummert kan vi si at OIT viser at gjennom å føle seg kompetent, og gjennom anerkjennelse fra andre relevante individer, kan sannsynligvis introjektert regulering finne sted hos individet. Kun når de sosiale omgivelsene i tillegg er autonomistøttende, er betingelsene for integrert regulering tilstede, og adferden kan dermed oppleves som relativt selvbestemt (Deci & Ryan, 2002, s. 20).

2.4.3 Causality orientations theory (COT)

Den tredje av disse fire teoriene kaller vi heretter «COT», og den har fokus på et individs interne ressurser i forhold til motivasjon i en sosial kontekst. SDT tar med dette inn at en persons motivasjon ikke bare er en funksjon av sosial kontekst, men også av hvordan vi som individer har utviklet våre *indre* ressurser over tid, som resultat av tidligere erfaringer i sosiale sammenhenger. På bakgrunn av dette utviklet Deci og Ryan (2002) tre dimensjoner som er med på å bestemme et individs tilnærming til selvbestemt adferd, og alle mennesker innehar disse tre i ulik grad. De tre dimensjonene er *autonomi-dimensjonen*, *kontroll-dimensjonen* og *upersonlig-dimensjonen*. Den siste kalles på engelsk «*impersonal*» og refererer til et negativt, og ofte destruktivt fokus i forhold til en oppgave eller en handling. Autonomi-dimensjonen beskriver en persons tilbøyelighet til å utvise autonom og indre motivert adferd. Kontroll-dimensjonen beskriver en persons behov for kontroll og regler for hvordan man skal oppføre seg.

Ikke overraskende viser denne teorien at autonomi-orienterte mennesker fremviser mer harmoni mellom adferd og indre liv, og at disse lettere tilpasser seg oppgaver i en sosial sammenheng, enn de som heller mer i retning av for eksempel kontroll-dimensjonen.

2.4.4 Basic needs theory (BNT)

Den siste av de fire teoriene, kaller jeg heretter “BNT”, og den ser på motivasjon med bakgrunn i et individs basale behov. For at en motivasjonskraft skal kunne kalles et *behov*, må det ha en direkte relasjon til vår følelse av tilfredshet og lykke. Det som kjennetegner et behov er at når det er dekket, så øker vår tilfredshet og lykke, mens når det ikke dekkes, medfører det negative konsekvenser. Noe av det mest interessante ved BNT er forskningen på menneskers aspirasjoner i forhold til målsetninger i livet. Ifølge Deci og Ryan (2002) kan man skille mellom indre aspirasjoner og ytre aspirasjoner. *Indre aspirasjoner* kan være for eksempel personlig vekst og samfunnsbidrag, og dette er aspirasjoner som relativt direkte bidrar til dekning av basale behov. *Eksterne aspirasjoner* er mer relatert til det å oppnå eksterne tegn på verdi og vellykkethet, og viser seg å bidra mindre til dekningen av basale behov. Eksempler på slike eksterne aspirasjoner kan være status, rikdom og berømmelse. Dekning av indre aspirasjoner er sentralt i min oppgave, da funn i intervjuene tyder på at flere av kunnskapsmedarbeiderne tillegger samfunnsbidraget av det de gjør stor vekt. Dette kommer jeg tilbake til i analysedelen av oppgaven.

Deci & Ryan (2002) sin forskning, som har gitt oss selvbestemmelsesteorien er viktig i min oppgave, men jeg vil i det videre se nærmere på norsk forskning som er basert på SDT, og som i tillegg er utført i en jobb-kontekst. Det styrker relevansen av denne teorien (Kuvaas, 2009) i forhold til min oppgave.

2.5 Norsk forskning på indre motivasjon i offentlig sektor

I delkapittelet over fastslår relevant forskning at stimulering av indre motivasjon er særdeles viktig i et generelt humanistisk perspektiv. En studie som er særdeles spennende i forhold til min oppgave er Bård Kuvaas sin forskning på kildene til indre motivasjon i norske bedrifter (Kuvaas, 2008, 2009). Denne studien knytter indre motivasjon til arbeidslivet generelt, og til *jobbprestasjoner* spesifikt, hvilket gjør studiet interessant for ledelsen i en organisasjon. Da forutsetter jeg at lederne i en organisasjon ønsker at de ansatte skal prestere best mulig.

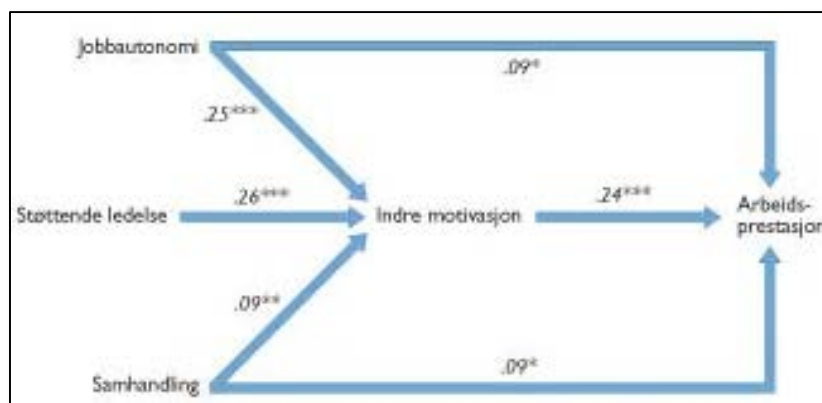
Kuvaas sin forskning viser at det er sterke sammenhenger mellom indre motivasjon og en rekke faktorer som er av betydning for både ledere og medarbeidere i en organisasjon. I matrisen under ser vi sammenhengen mellom indre motivasjon og følgende faktorer:

Positive sammenhenger (øker ved økt indre motivasjon)	Negative sammenhenger (reduseres ved økt indre motivasjon)
Arbeidsprestasjon	Sykefravær
Ekstrarolleadferd (positiv adferd utover det som kan forventes)	Turnoverintensjoner (Intensjoner om å slutte i organisasjonen)
Affektiv organisasjonsforpliktelse (ansattes affektive involvering og identifisering med organisasjonen)	Jobbstress

I matrisens venstre kolonne over ser vi hvilke positive sammenhenger Kuvaas har funnet mellom *indre* motivasjon og viktige positive faktorer i arbeidslivet, mens den høyre kolonnen viser at indre motivasjon også virker forebyggende i forhold til negative faktorer i arbeidslivet. Sammenhengene i matrisen aktualiserer etter mitt syn at lederes og organisasjoners fokus bør være på å fremme sine medarbeideres indre motivasjon.

I tillegg viser Kuvaas til resultater for *ytre* motivasjon, og fastslår at ledere som satser på ytre motivasjonsfaktorer for å motivere sine kunnskapsmedarbeidere oppnår vesentlig svakere resultater på arbeidsprestasjoner, ekstrarolleadferd og affektiv organisasjonsforpliktelse. I tillegg øker turnoverintensjonene til medarbeidere som opplever å være ytre motiverte. Kuvaas sitt arbeide er i så måte et viktig bidrag for å overbevise norske ledere om hva som fungerer for å fremme prestasjoner og motivasjon for kunnskapsmedarbeidere.

I sin videre forskning (Kuvaas, 2009) innhentet Kuvaas data fra til sammen 779 ansatte i norske kommuner. Målet var å finne ut hva som var kildene til de ansattes indre motivasjon, og hva som eventuelt er mulig for ledere å påvirke i forhold til motivasjonen. Resultatet kan sammenfattes i denne modellen (Kuvaas, 2008):



Konklusjonen som er oppsummert i modellen er at «*jobbautonomi og samhandling har en direkte effekt på arbeidsprestasjoner, samt en effekt via indre motivasjon. Støttende ledelse har derimot ingen direkte effekt på arbeidsprestasjonen, men er likevel viktig for arbeidsprestasjoner gjennom en indirekte effekt via indre motivasjon*» (Kuvaas, 2008, s. 28).

Arbeidet til Kuvaas, sammen med selv-bestemmelsesteorien, viser at veien til økt motivasjon og økte prestasjoner for kunnskapsmedarbeidere går gjennom en opplevelse av autonomi, samhandling med andre, og opplevelsen av å ha en støttende leder. *Forskjellen* på SDT og Kuvaas sin forskning ligger hovedsakelig i at Kuvaas benytter andre benevnelser enn Deci & Ryan, samt at Kuvaas begrenser seg til arbeidssituasjonen, der Deci & Ryan arbeider generelt med mennesker. Der Kuvaas forklarer indre motivasjon som en funksjon av støttende ledelse, autonomi og samhandling, finner Deci & Ryan at indre motivasjon er knyttet sterkest til autonomi, og deretter til kompetanse og samhandling. Kuvaas forklarer selv (Kuvaas, 2008, s. 27) at han avviker fra Deci og Ryans modell ved at han oppretter kategorien «støttende ledelse». Denne innbefatter en opplevelse av nærmeste leders evne til å stimulere den ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelse. Han har altså opprettet en forklaringsvariabel relatert til ledelse, som både innvirker på medarbeiderens opplevelse av kompetanse og autonomi.

Disse faktorene henger dog tett sammen i en medarbeiders hverdag. En leder som støtter autonomi i en medarbeiders arbeidssituasjon vil for eksempel fremme opplevelsen av autonomi, og kan muligens også øke opplevelsen av kompetanse, da medarbeideren utvikler seg i takt med oppgaveløsningen fritt uten ytre press. Det er mange slike sammenhenger, men jeg kommer tilbake til dette senere i oppgaven. I hvilken grad fjernledelse innvirker på disse

faktorene hos kunnskapsmedarbeidere i SVV er det etter mitt syn interessant å se nærmere på, for at jeg skal kunne svare på min problemstilling.

3. Metodiske refleksjoner

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan jeg valgte å gå frem rent metodisk for å belyse min problemstilling. Den konkrete problemstillingen som jeg etter hvert landet på er:

Hvordan innvirker fjernledelse på indre motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere i Statens vegvesen Region midt?

Den nye kunnskapen kommer i realiteten fra de informantene jeg intervjuet i SVV, mens mitt bidrag primært vil være å analysere innkomne data, og sette det inn i en sammenheng med teori som kan belyse problemstillingen min ytterligere.

3.1 Valg av metode

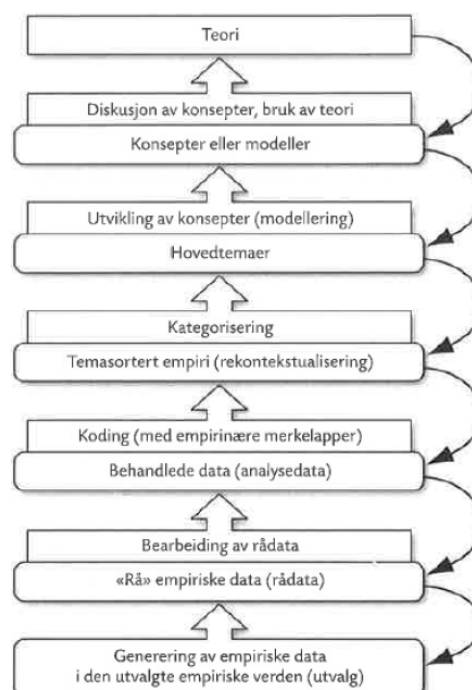
På tidspunktet hvor datainnsamlingen startet var ikke problemstillingen helt klar.

Grunntanken jeg hadde i forkant av datainnsamlingen var å finne ut hvordan fjernledelse virkelig *oppleves* av kunnskapsmedarbeiderne, og hvilke implikasjoner det å bli fjernledet har på den enkeltes arbeidssituasjon. Både vinklinger rent tematisk, og teoretiske avgrensninger, var åpne på det tidspunktet hvor empiri ble samlet inn. Etter hvert som jeg arbeidet med å transkribere, redusere og kategorisere de dataene jeg fikk inn, ble problemstillingen mer og mer relatert til indre motivasjon, og faktorer som påvirker denne. På bakgrunn av dette valgte jeg å «flytte blinken» gjennom å endre problemstillingen. Skulle jeg skrevet om generelle implikasjoner av fjernledelse ville jeg nødvendigvis dykket dypere i faktorer som bruk av kommunikasjonsteknologi for kontakt med leder, og økt reisevirksomhet. Dette er imidlertid faktorer informantene fremstod som lite opptatte av i intervjuene, og derfor fant jeg det hensiktsmessig å lage en avgrensning som ekskluderte dem. Denne avgrensningen fant jeg i at intervjuene i større grad enn jeg i utgangspunktet hadde trodd handlet om faktorer som relaterer seg til *motivasjonen* til den enkelte. I så måte kom denne avgrensningen frem som et resultat av en dreining i fokuset i intervjuene.

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) er ofte formålet med kvalitative metoder å komme nær innpå personer i en målgruppe vi ønsker å lære mer om. På bakgrunn av dette har jeg valgt en kvalitativ metode, med semistrukturerte intervjuer, som gav både informantene og meg som intervjuer muligheten til å følge intervjuene dit de tar oss. Det

semistrukturerte intervjuet ble valgt med bakgrunn i at jeg ikke visste hva jeg ville finne hos den enkelte informant, og at jeg ville la informanten føle seg fri til å fortelle, og oppmuntret til å komme med utdypende informasjon (Johannessen et al., 2011).

Studien har slik sett en *induktiv* (Johannessen et al., 2011) tilnærming, hvor jeg har latt de empiriske funnene være utgangspunkt for både valg av konkret problemstilling og teori som senere benyttes for å belyse funnene. Alternativt kunne jeg valgt en deduktiv tilnærming, hvor jeg søker å få belyst en konkret teori gjennom empiriske funn. Realiteten i arbeidet med denne oppgaven er imidlertid at min metode etter hvert hverken var rent induktiv eller deduktiv. Etter at data var samlet inn, og redusert og kategorisert etter tema, fikk jeg behov for å begynne å se på teori som kunne gi mine funn mening, delvis fordi jeg allerede hadde lest en del teori som hele tiden syntes å påvirke meg ubevisst i analysefasen. Etter å ha studert teori som dreide mer inn mot indre motivasjon, enn det jeg i utgangspunktet hadde tenkt, fikk jeg igjen behov for å dykke inn i empirien for å se på de faktiske sammenhengene i data materialet fremfor å gjengi teori. Dette er en prosess som kan minne om en stegvis deduktiv induktiv metode (SDI) som illustreres slik (Tjora, 2001):



I modellen forestiller den oppadgående prosessen med de tykke pilene, en induktiv prosess, mens de tynne pilene på høyre side er en illustrasjon av deduktive prosesser. Selv om

modellen kan fremstå som rotete, beskriver den etter mitt syn svært godt en prosess hvor jeg som forsker hele tiden beveger meg frem og tilbake mellom teori og empiri. Dette gjør den etter mitt syn til en god beskrivelse av min forskningsprosess.

En annen grunn til metodevalget er at jeg ønsker å beskrive *sammenhengene* mellom fjernledelse og indre motivasjon, fremfor å få statistiske svar f.eks. gjengitt på en skala som omhandler hvor fornøyd medarbeiderne er med fjernledelse. Jeg ønsker å finne sammenhengene mellom denne lederformen og arbeidshverdagen til medarbeiderne som fjernledes, og jeg vil altså forsøke å forstå *hvordan* fjernledelse oppleves å påvirke kunnskapsmedarbeiderens motivasjon.

3.2 Studiens design

Med bakgrunn i min søken etter å forstå den enkelte medarbeiders subjektive opplevelse av det å bli fjernledet, har min studie en *fenomenologisk* tilnærming til det å bli fjernledet. Fenomenologien ble etablert som teori så tidlig som rundt år 1900, av den tyske filosofen Edmund Husserl. Fenomenologi innebærer et kvalitativt forskningsdesign, og kan i forskningssammenheng beskrives som at jeg som forsker søker å oppnå forståelse for et sosialt fenomen ut fra informantens egne perspektiver og vil beskrive verden slik den oppfattes av informanten (Kvale & Brinkmann, 2009). Innenfor en fenomenologisk tilnærming er det også slik at jeg må sette meg inn i konteksten informanten opplever fjernledelse i for at det skal kunne gi mening (Johannessen et al, 2011). Meningsbegrepet er sentralt i fenomenologien fordi forskeren bestreber seg på å forstå *meningen* med et fenomen gjennom en gruppe menneskers øyne. Det er altså ikke nok å forstå hvordan informantene opplever det å fjernledes, men jeg må se dette i sammenheng med hva slags kontekst den enkelte informant opplever fjernledelse innenfor. (For eksempel opplevde erfarne medarbeidere fjernledelse på en annen måte enn de som var helt nytilsatte, med bakgrunn i blant annet forskjellige behov for sosial støtte fra leder, og behovet for å utvikle en relasjon til leder). Denne vekslingen mellom fortolkning av spesifikke deler i teksten, og tolkning av teksten som helhet (og tilbake igjen) beskrives gjerne som den *hermeneutiske sirkel* (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne vekslingen er med på å åpne for en stadig dypere forståelse av fenomenet som studeres.

3.3 Utvalg av informanter

I Statens vegvesen Region midt jobber det i skrivende stund (pr. januar, 2016) nærmere 900 mennesker, og ca. 300 av disse har kontorsted i Trondheim. Hovedkontoret i SVV Region midt ligger i Molde, og mange av lederne sitter der. Flere av informantene jeg etter hvert intervjuet hadde lederen sin i Steinkjer. Det er primært i Veg- og transportavdelingen og Ressursavdelingen jeg finner kunnskapsmedarbeidere som ledes fra de andre kontorstedene, så jeg innhentet aksept fra avdelingslederne i disse to avdelingene. Etter et søk i HR-systemet over alle med høyere utdanning⁵ i de seksjonene hvor leder sitter andre steder enn i Trondheim, endte jeg opp med 59 potensielle informanter. Jeg valgte ut 12 informanter, da dette ifølge teori innen kvalitativ forskning er et tilstrekkelig antall (Johannessen et al., 2011) i skriving av for eksempel masteroppgaver som dette. Selv om teorien understreker at det ikke finnes en fasit i forhold til antall intervju (Kvale og Brinkmann, 2009), valgte jeg etter samtale med veileder å ta utgangspunkt i å forsøke å få gjennomført 12 intervju. Jeg valgte informanter som jeg ikke har en relasjon til, og som ikke kjenner meg fra før. Jeg sendte informantene et informasjonsskriv pr epost, og spurte om de kunne tenke seg å delta i studiet. Vedlagt i eposten var også en invitasjon til intervju, med forslag til sted og tidspunkt.

Det kan være vesentlig å nevne at i SVV er mange av de ansatte vant med slike undersøkelser, da vi har mange studenter som bruker vår organisasjon som objekt for sin forskning. Videre er ofte SVV gjenstand for forskning fra egne ansatte som skriver oppgaver i forbindelse med videreutdanning, og i så måte oppfordrer ledelsen medarbeiderne til å være positiv til deltagelse i slike prosjekter. Dette tror jeg bidro til at de ansatte ikke var skeptiske til å delta. Flere gav uttrykk for egne opplevelser som intervjuer av ansatte i SVV i sine studieløp. Det skulle imidlertid vise seg at sykdom og tidspress hos informantene gjorde at jeg endte opp med å fullføre bare 9 intervjuer. Etter en vurdering valgte jeg å gå videre i prosjektet med dette datagrunnlaget, da jeg opplevde at jeg etter hvert møtte flere og flere metningspunkter, hvor det kom lite ny informasjon. I følge teori (Kvale og Brinkmann, 2009) kan dette stå som et tegn på at forskeren kan begynne å avslutte intervjuingen. Jeg opplevde også at jeg tok meg i å begynne å tolke og analysere intervjuene mer og mer, og «ventet» på at refleksjoner og utsagn skulle gjenta seg, og tok dette som en indikasjon på at jeg begynte å ha tilstrekkelig med informasjon.

⁵ Jeg valgte å begrense utvalget til ansatte som minimum har en fullført bachelorgrad

3.4 Kvalitative intervjuer

Intervjuene ble gjennomført på diskrete møterom utenfor Statens vegvesens arealer på Statens hus i Trondheim. Jeg benyttet min Iphone5 som lydopptaker under intervjuene, og min oppfatning var at dette fungerte fint, og at informantene fort glemte at intervjuene ble tatt opp⁶.

For å forsikre meg om at materialet skal være så anonymt som mulig bad jeg respondentene unngå bruk av egennavn på seksjoner, avdelinger og enkeltpersoner i intervjuene. Dette etterkom de i stor grad. I de tilfellene hvor egennavn forekommer, så endret jeg det i transkriberingen av intervjuene. I etterkant så ser jeg at dette medførte at informantene gjentatte ganger rettet på seg selv under intervjuene fordi de glemte seg, og kom med egennavn. Dette bidro til å redusere den naturlige, frie flyten forskeren ønsker i et intervju. Med bakgrunn i dette opplevde jeg dette som en potensiell feilkilde, og ville helt klart ikke pålagt informantene slike begrensninger dersom jeg skulle gjennomført et slikt prosjekt ved en senere anledning. Videre prøvde jeg å legitimere prosjektet ytterligere ved å vise respondentene intervjuguiden, og forklarte dem at den kun er et utgangspunkt for intervjuet, og at spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere i et semistrukturert intervju (Johannessen et al., 2011).

Som nevnt over valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, med bakgrunn i at et strukturert intervju blir for stramt rent tematisk til at både respondenten og jeg blir tilstrekkelig frigjort til at vi kan forfølge spennende vendinger i intervjuene. På den annen side følte jeg innledningsvis at jeg har for lite erfaring med denne type intervjuer, og analyse av de empiriske funnene, til at jeg kunne velge et ustrukturert intervju. Min erfaring var dog at jeg benyttet intervjuguiden mindre og mindre for hvert intervju. Faktisk opplevde jeg den som et hinder enkelte ganger, da den forstyrret flyten og den naturlige progresjonen i intervjuet, når jeg innimellom kastet blikket ned på intervjuguiden foran meg. Dette innebærer naturligvis også at de første intervjuene og de siste er forskjellige både i innhold og varighet. De første intervjuene var mer styrt av intervjuguiden, og varte ikke mer enn 43-45 minutter. Den siste intervjudagen gjennomførte jeg tre intervju, og samtlige ble på over en time, og forløp mer

⁶ Jeg gjennomførte NSD's «meldepliktstest» (<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/meldeplikttest>), og forsikret informantene om at min mobiltelefon er låst til enhver tid med en 6-sifret kode, samt at den ikke er tilknyttet en «nettsky», som kan redusere datasikkerheten. Meldepliktstesten konkluderte med at mitt prosjekt ikke er meldepliktig. Resultat av meldepliktstest, og meldeskjemaet jeg fylte ut er vedlagt oppgaven.

naturlig enn de første.

3.5 Rollen som forsker i egen organisasjon

I dette delkapitlet vil jeg se tilbake på datainnsamlingen jeg gjorde, og jeg vil vurdere hvilke etiske og kvalitetsmessige implikasjoner det kan ha for prosjektet at jeg forsker på den organisasjonen jeg selv er ansatt i. Jeg ser spesielt på tre forhold:

- *Min erfaring med stillingsintervjuer i en rekrutteringssammenheng*
- *Min rolle som HR-rådgiver*
- *Min rolle som ansatt i Statens vegvesen*

Jeg skal gå kort gjennom disse implikasjonene nedenfor, for å tydeliggjøre hvordan de kan påvirke studien.

3.5.1 *Min erfaring med stillingsintervjuer i en rekrutteringssammenheng*

Jeg kom til denne oppgaven med mer enn 10 års erfaring med dybdeintervju, fra min jobb innen rekruttering av mennesker inn i stillinger i både privat og offentlig sektor. Dette var på flere måter både en fordel og en ulempe. En fordel fordi jeg er vant til situasjonen med å være intervjuer. Jeg er derfor vant til å stille åpne spørsmål, og jeg er vant til å betrakte kroppsspråk, og til å "lese mellom linjene" når informanten kommer med et utsagn. Dette er prinsipper som er mye brukt innen samfunnsvitenskapelig forskning (Kvale og Brinkmann, 2009) og som jeg i utgangspunktet sannsynligvis dro fordel av. Jeg er også vant til å grave dypere når informantens utsagn gir meg en oppfatning av at det er mer informasjon dersom jeg stiller oppfølgingsspørsmål rundt enkelte tema. Min bakgrunn var på den annen side muligens også en utfordring fordi jeg ikke greide å fri meg fra mine egne erfaringer, når jeg nå var intervjuer i en helt annen kontekst. For eksempel var både målsetning, innhold i intervjuet og maktbalansen mellom intervjuer og informant en helt annen i et forskningsintervju enn det jeg var vant til. I et stillingsintervju er det for eksempel ofte slik at utfallet av intervjuet kan være særdeles viktig for informanten, og derav også viktig for vedkommende sin karriere og fremtid. Jeg opplevde informantene som langt mer avslappende i forkant av forskningsintervjuene, enn det som ofte er tilfellet ved et stillingsintervju. Likevel er forskeren i en maktposisjon ifølge Kvale og Brinkmann (2009), og et intervju blir i stor grad styrt av at forskeren velger emne for samtalen. Det var viktig for meg å være bevisst mine egne forestillinger når jeg gikk inn i dette prosjektet, og forsikre meg om at jeg klarte å

være ydmyk i forhold til min manglende erfaring i denne konkrete intervjusituasjonen. Enda en forskjell mellom stillingsintervjuer og forskningsintervjuer er at rekruttereren i jobbintervjuet vet hva han ser etter, og jobber aktivt for å få bekreftet eller avkreftet informantens kompetanse, opp mot en konkret kravspesifikasjon som gjelder kravene i den aktuelle stillingen som skal fylles. I forskerrollen bør en intervjuer være kritisk overfor sine egne forutsetninger og hypoteser, og la informanten kommunisere så fritt som mulig (Kvale og Brinkmann, 2009).

3.5.2 Min rolle som HR-rådgiver i Statens vegvesen

Videre kan min rolle som HR-rådgiver i det daglige utgjøre en potensiell utfordring i forhold til datainnsamlingen, sett gjennom informantens øyne. Som HR-rådgiver er vi i mange sammenhenger lederrepresentanter, og vi vil i mange sammenhenger kunne ha stor innflytelse på ledernes beslutninger. Dette kan gi HR-rådgiveren *makt*, i alle fall i den enkelte medarbeiders øyne kan dette være tilfelle, hvilket kan medføre at informantene svarer det de tror jeg vil høre (Wennes & Nyeng, 2006). I denne sammenhengen er det særdeles viktig at jeg både i informasjonsskrivet til informanten og i innledningen av intervjuet forsikrer informanten om at empiriske data anonymiseres, og at jeg så langt det er mulig ufarliggjør min egen studie. Videre har jeg som HR-rådgiver mange oppfatninger om fjernledelse fra mitt daglige virke. Jeg har mange tanker om lederen til den enkelte informanten, og har i noen av tilfellene gitt informantens leder bistand og råd vedrørende nettopp fjernledelse ved en tidligere anledning.

3.5.3 Min rolle som ansatt i Statens vegvesen

Avslutningsvis er det avgjørende for studiets troverdighet at jeg er bevisst min egen rolle i organisasjonen jeg studerer. Jeg er selv en medarbeider i Statens vegvesen som fjernledes, og jeg fungerer i det daglige som rådgiver for flere av lederne som informantene omtaler i intervjuene. Dette kan på den positive siden være en kilde til engasjement for organisasjonens velferd, samt at jeg kan dra nytte av min bakgrunnskunnskap om organisasjonen. På den annen side kan studiets troverdighet trekkes i tvil med bakgrunn i at jeg som HR-rådgiver kan anklages for å ta strategiske hensyn i fortolkning av materialet, eller at jeg kan bli anklaget for å ha utnyttet min posisjon (Wennes & Nyeng, 2006). Videre kan dette være en utfordring gjennom at jeg er så kjent og vant med livet i organisasjonen at jeg overser momenter og

sammenhenger som ville vært interessante for andre forskere innenfor samme tematikk (Postholm, 2010). Spesielt vil jeg anta at man fort kan bli blind for kulturelle utslag, da man selv er en del av kulturen som studeres.

3.6 Studiens kvalitet

Når kvaliteten på kvalitativ forskning skal vurderes, er det vanlig å benytte andre vurderingskriterier enn hva som er tilfelle i vurderingen av kvantitativ forskning (Johannessen et al., 2011). I kvantitativ forskning benyttes gjerne metoder for å vurdere reliabilitet og validitet. Dette er vanskeligere å benytte i kvalitativ forskning, da forskeren gjerne sitter med data i form av tekst, og har lite tallmateriale. I dette delkapittelet vil jeg vurdere mitt forskningsprosjekt etter kriteriene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet*.

Påliteligheten refererer til dataene som er samlet inn og måten data er samlet inn, transkribert og analysert på. I likhet med lederen, kommer den kvalitative forskeren ikke utenom sin egen person, og sine egne erfaringer, i samkvem med andre mennesker. Det er like viktig å være bevisst dette i kvalitativ forskning, som det er i andre samtalebaserte aktiviteter (Kvalsund, 2005), så som coaching, veiledning og ledelse generelt. Som forsker er du og din virkelighetsoppfatning en del av resultatene, da du tolker og beskriver det du ser og finner gjennom et subjektivt blikk. Dette kan påvirke påliteligheten til studien. Jeg har forsøkt å styrke påliteligheten i studien gjennom å dokumentere nøye prosessen jeg går gjennom rent metodisk. Jeg benytter anerkjent kvalitativ forskningsmetodikk (Johannessen et al 2011; Kvale og Brinkmann 2009; Postholm 2010) og støtter meg til disse metodene for å sikre påliteligheten i studien.

Studios *troverdighet* handler om de dataene jeg har samlet inn er egnet til å svare på problemstillingen min. Etter å ha transkribert de ni intervjuene endret jeg problemstillingen, da jeg så at de dataene jeg hadde samlet inn handlet mer om *motivasjon* knyttet til fjernledelse enn til betraktninger om fjernledelse generelt. Dette opplevde jeg som fordelen med å jobbe induktivt. Denne induktive tilnærmingen gav meg altså muligheten til å «flytte blinken etter at jeg hadde skutt», og å gi oppgaven en problemstilling som jeg føler belyses på en relevant måte av de empiriske dataene jeg samlet inn.

Overførbarheten er knyttet til om funnene jeg har gjort blant kunnskapsmedarbeidere i SVV kan benyttes til å belyse lignende problemstillinger andre steder. Dette synes jeg det er

vanskelig å bevise, i og med at de kvalitative dataene er såpass spesifikt knyttet til de ni medarbeiderne jeg har intervjuet. Dog tror jeg en del av sammenhengene jeg har funnet, med stor sannsynlighet kan antas å finnes andre steder. Jeg støtter meg også til at relevant teori av andre forskere (Deci & Ryan 2002; Kuvaas 2008) har funnet lignende sammenhenger i sin forskning.

Det at jeg detaljert beskriver alle valg jeg har tatt i forskningsprosessen er med på å styrke *bekreftbarheten* av studien. Med *bekreftbarheten* til en studie refereres det til hvorvidt mine funn er resultat av god forskning og ikke resultat av mine subjektive oppfatninger. Jeg har prøvd å være ærlig og selvkritisk i beskrivelsen av meg selv som forsker, og i beskrivelsen av min egen forskning. Der jeg i ettertid har funnet ut at noe er utført helt eller delvis feilaktig har jeg forsøkt å påpeke dette selv.

4. Analyse av data

Selve begrepet *analyse* betyr å dele noe opp i biter eller elementer (Johannessen et al., 2011). I dette kapitlet beskriver jeg prosessen fra endt datainnsamling til ferdig analyserte data. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) ligger intervjuanalysen et sted mellom den opprinnelige historien fortalt av informantene, og den historien jeg som forsker presenterer for leseren. Jeg velger å se transkribering av data som en del av analysefasen, siden jeg allerede i transkriberingen mer eller mindre underbevisst begynte en kognitiv prosess med analysing av dataene. Jeg starter derfor kapitlet med å omtale transkriberingen. De dataene som skulle analyseres er i overkant av 100 sider med transkribert tekst fra 9 dybdeintervjuer med kunnskapsmedarbeidere, som jobber i SVV med kontorsted i Trondheim.

4.1 Transkribering av data

Bakgrunnen for å inkludere transkribering i analysefasen er som nevnt over at en kognitiv analyse av data skjedde mer eller mindre frivillig mens jeg transkriberte. Transkribering er kort og godt å omgjøre de muntlige utsagnene i intervjuene om til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne tidkrevende og grundige repetisjonen av intervjuene viste seg å ha stor nytte for den senere analysen. Rent praktisk gjennomførte jeg transkribering så fort som mulig etter hvert enkelt intervju. Dette gjorde transkriberingen enklere, da jeg husket resonnement og dialog fra intervjuene, og det sparte meg for en del hopping frem og tilbake i lydopptakene. Allerede i transkriberingen begynte jeg å redusere teksten noe. For eksempel hadde en informant et lengre, irrelevant resonnement rundt den kommende cupfinalen i fotball. På dette stedet i transkriberingen skrev jeg bare følgende:

(langt resonnement om cupfinalen på 2 min).

Tidlig i transkriberingen lagde jeg meg et system for å fange opp relevant kroppsspråk, og utsagn som ble uttalt med ekstra energi og intensitet. Jeg benyttet for eksempel kursiv når informanten ville understreke noe særs viktig, og store bokstaver når jeg opplevde et forhøyet stemmeleie og at informanten la mye energi i et utsagn. På denne måten ble den transkriberte teksten mer levende og meningsfylt å lese for meg i etterkant av intervjuene. Kvale og Brinkmann (2009) er også innom dette i sin bok, og beskriver dette som en type teknikk som kan benyttes, hvis det gir forskeren merverdi i det videre arbeidet.

Johannessen et al. (2011) skriver at analysen i kvalitative undersøkelser ideelt sett bør gjennomføres av den som samler inn data. Bakgrunnen for dette er at forskerens forståelse og hypoteser er viktige premisser for dataanalysen og ikke minst for fortolkningen av data.

Fortolkningen av data som er gjenstand for analyse innebærer å sette data inn i en ramme og en sammenheng. Et fenomen som kan opptre i analyse og fortolkning av data er den tidligere nevnte *hermeneutiske sirkel* (Kvale og Brinkmann, 2009). Denne prosessen kan beskrives som forskerens veksling mellom å bryte data ned i håndterbare bestanddeler (analyse), og etablere forståelse for bestanddelene, for så å sette dem inn i en betydningsfull kontekst i forhold til sin problemstilling (fortolkning), og på denne måten forstå noe om helheten, for så å gå tilbake til bestanddelene igjen, og se dem i lys av en dypere forståelse man har ervervet gjennom forståelse for helheten. Hermeneutikk betyr nettopp læren om fortolkning og forståelse av tekster, og passer i så måte godt for meg i min streben etter å *forstå* hva de transkriberte intervjuene sier om medarbeidernes motivasjon i sammenheng med at de blir fjernledet. Denne prosessen er med på å gi meg som forsker en dypere forståelse av meningen i teksten, hvilket til ideelt sett skal forsterke oppgavens kvalitet.

4.2 Koding og kategorisering av data

Etter fullført transkribering av data satt jeg igjen med en stor mengde tekst, som var til dels strukturert etter punktene i intervjuguiden min. Dog var det slik at samtalene jeg hadde med informantene hoppet litt frem og tilbake rent tematisk, så jeg hadde et stort behov for å rydde opp i dataene for at de skulle gi mening. Samtidig måtte dette gjøres uten at viktige data tas ut av sammenhengen de står i.

Jeg begynte først med datareduksjon av teksten, for å kutte bort tekst jeg mente var helt uvesentlig i forhold til temaet. Dette kunne for eksempel være lengre digresjoner, og i et mer konkret tilfelle, en samtale mellom informanten og meg om møterommet vi satt i. I denne fasen måtte jeg være forsiktig, så jeg ikke mistet data som senere kunne vise seg å bli nyttige.

Etter å ha redusert data satt jeg fortsatt igjen med en stor mengde tekst, og begynte prosessen med en indeksering eller *koding* (Kvale & Brinkmann, 2009; Johannessen et al., 2011) av data, for å identifisere spesielle tema i teksten som gikk igjen. Dette innebar at jeg benyttet markertusjer med flere ulike farger, og forsiktig markerte teksten i høyre eller venstre marg hvor spesielle ord eller utsagn fant sted. Ofte så jeg at kategoriene til dels var sammenfallende med temaene i intervjuguiden. For eksempel gikk naturlig nok ord som «*arbeidsmiljø*»,

«frihet under ansvar» og «interessante oppgaver» igjen i delen av intervjuet hvor informantene skulle resonnerer rundt hva som motiverte dem. Etter hvert som jeg så hvilke koder som fremgikk ofte og på en måte som jeg fant interessant i forhold til min problemstilling, og mine forutgående forestillinger om fjernledelse og motivasjon, endte jeg opp med en rekke *kategorier*. En rekke koder kan inngå i samme kategori, og kategoriene kan i så måte beskrives som *sekker* med koder, som kan gi mening om et konkret begrep eller fenomen i teksten.

For å skaffe meg en ordentlig oversikt, måtte jeg løfte blikket og fysisk begynne å skille de ulike kodene bort fra hverandre. Som metode for å oppnå dette gjorde jeg noe som kan virke trivielt for leseren, men som var visuelt nyttig for meg. Det jeg gjorde var å skrive de over 30 ulike kodene ned på Post-it lapper, som jeg flyttet rundt på en stor tavle, hvor jeg prøvde meg frem med ulike benevnelser på kategoriene. Jeg endte etter hvert opp med disse kategoriene:

- 1. Opplevelse av fjernledelse (som autonomistøttende ledelse)***
- 2. Opplevelse av autonomi (og innvirkning på motivasjon)***
- 3. Opplevelse av kompetanse (og innvirkning på motivasjon)***
- 4. Opplevelse av samhandling (og innvirkning på motivasjon)***

I neste kapittel går jeg gjennom de fem kategoriene enkeltvis, og diskuterer funnene i den enkelte kategorien opp mot teorien jeg har gjengitt i kapittel 2.

5. Innvirkningen fjernledelse har på indre motivasjon

I dette kapitlet går jeg gjennom og drøfter funnene jeg gjorde etter min empiriske undersøkelse, og diskuterer betydningen av dem sett opp mot min problemstilling «*Hvordan innvirker fjernledelse på indre motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere i Statens vegvesen Region midt?*». Under vil jeg gå gjennom de fire kategoriene jeg har valgt å kategorisere funnene i. Disse fire kategoriene er til dels sammenfallende med kategoriene som påvirker indre motivasjon i selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 2002) og faktorene som påvirker indre motivasjon i Kuvaas sin forskning (Kuvaas, 2009). Forskjellen er at jeg først har en egen kategori for beskrive opplevelsen av *fjernledelse som autonomistøttende ledelse*.

Bakgrunnen for dette er at det er en rekke utsagn i intervjuene knyttet til fordeler og ulemper med fjernledelse, og informantene har åpenbart mange tanker om dette temaet. I analysen vil jeg for enkelthets skyld kalle medarbeidere som fjernledes for «*de fjernledede*», og medarbeidere som er samlokaliserte med leder kaller jeg «*de nærledede*».

5.1 Opplevelsen av fjernledelse som autonomistøttende ledelse

Jeg definerte fjernledelse som en ledelsesform *hvor medarbeideren som fjernledes arbeider ut fra et annet kontorsted enn lederen*. Stedlig ledelse er på mange måter motsetningen, og vil i det videre forstås som en lederform hvor medarbeideren og lederen arbeider ut fra *samme* kontorsted.

Implikasjonene av denne forskjellen er absolutt til stede i datamaterialet, og jeg skal i dette delkapitlet forsøke å vise hvordan forskjellen innvirker på kunnskapsmedarbeideres indre motivasjon i SVV region midt. Denne kategorien «*tvinger seg*» inn i analysen fordi *informantene fremstår som klare på at det er en reell forskjell i det å ha stedlig ledelse kontra det å bli fjernledet*. De fjernledede mener selv de opplever denne forskjellen sterkere enn de nærledede. I samtaler med sine nærledede kolleger, opplever de at medarbeiderne med stedlig ledelse ikke ser hvilke utfordringer fjernledelse fører med seg. De fjernledede synes å oppleve at de nærledede har en annen arbeidssituasjon når det kommer til tilgang på lederen. Der de fjernledede medarbeiderne må benytte hverandre eller ringe til ledere for å få kjappe avklaringer, kan de nærledede bare ta en tur bortover gangen, og snakke med lederen. En av de fjernledede medarbeiderne beskriver dette godt:

De andre treffer lederen hele tiden, og får svarene de trenger når de trenger dem. Vi er avhengige av å først se i kalenderen om lederen er ledig, og så må vi ringe eller bruke Skype for å få kontakt. Det gjør kontakten mer formell og planlagt enn uformell og spontan.

Implikasjonene av dette er først og fremst at *opplevelsen* av at de med stedlig ledelse har større tilgang på lederen frustrerer de fjernledede i situasjoner hvor de mangler viktige avklaringer, mer enn den faktiske mangelen på stedlig ledelse. Dette synliggjør opplevelsen av fjernledernes manglende tilgjengelighet (Bjørnholt & Heen, 2007) fra medarbeidernes side. På den annen side nevnte en informant at han ikke tror de nærledede ser mye mer til lederen sin, på bakgrunn av ledernes høye kontrollspenn (Bjørnholt & Heen, 2007) i SVV. Kontrollspennet gjør at lederne er mye på reiser, og deltar ofte i ulike møter. Jeg trodde på forhånd jeg skulle få mange utsagn fra informantene som gikk på det å bli *sett* av leder, og på denne måten oppleve motivasjon gjennom støtte fra lederen. Dette har jeg imidlertid ikke funnet noe som støtter. Bergum (2009) fant i sin avhandling at både opplevelsen av tillit fra leder, opplevelsen av å bli detaljstyrt av leder, samt opplevelsen av autonomi er lik for de fjernledede og de som har stedlig ledelse. Dette stemmer ikke med det jeg fant når jeg intervjuet de fjernledede informantene. De opplever som sagt forskjellen mellom seg som fjernledede og de som er nærledet som stor når det kommer til kontakten med leder.

Deci & Ryan (2002) benytter begrepet *autonomistøttende ledelse* om en ledelsesform som Kuvaas (2009) betegner som *støttende ledelse*. I prinsippet omtaler begge disse bidragene en ledelsesform som bygger opp under medarbeidernes *opplevelse* av en arbeidssituasjon hvor de føler seg kompetente og autonome, og drar nytte av samhandling med kolleger. I så måte kan man si at støttende ledelse forsterker opplevelsen av de tre andre sosiale forholdene (autonomi, kompetanse og samhandling) som styrker indre motivasjon. Spørsmålet blir derfor *i hvilken grad medarbeiderne opplever fjernledelse som autonomistøttende*. Svaret synes å være relatert til medarbeiderens opplevelse av egen rolle og kompetanse. Medarbeidere med kort ansiennitet synes for eksempel å etterspørre tilstedeværelse og støtte av lederen for å føle seg kompetente. En medarbeider med kort fartstid i SVV, og lite annen relevant arbeidserfaring, beskriver det slik:

Jeg blir sittende i et arbeidsmiljø sammen med travle kolleger, og ikke helt vite hva jeg skal gjøre. Hadde vært kjekt å ha leder der i disse periodene, som kan støtte og

oppmuntre meg, og gi meg oppgaver, slik at jeg i alle fall har opplevelsen av at jeg bidrar med noe.

Mer erfarne medarbeidere opplever ikke behovet for lederen like sterkt, og synes å trives med å arbeide i en gruppe med autonome og høyt kompetente kolleger. En medarbeider med 6 års erfaring uttrykte seg slik om behovet for leders tilstedeværelse:

Det hadde vært rart med en leder sittende i det «nerdete» kontorlandskapet vårt. Vi har en helt egen sjargong, og en egen måte å jobbe på. I et mindre miljø hadde behovet for en leder vært større. Nå spør vi hverandre, og det er nesten alltid slik at minst en av oss har relevante bidrag. Vi vet hvor vi får tak i lederen dersom vi trenger avklaringer utover dette.

Det fremstår som om opplevelsen av ledelse som fremmer indre motivasjon henger sammen med med hvorvidt medarbeideren føler seg kompetent nok til å være helt selvgående. De *reelle* kunnskapsmedarbeiderne er kanskje de med en del erfaring, og da passer det dem tilsynelatende utmerket at lederen er på en viss avstand, så de får jobbe slik de ønsker. De ferskere medarbeiderne fremstår som mer avhengig av lederens anvisning og støtte for å føle seg nyttige, kompetente og autonome. I henhold til definisjonen til Ekman (2004), er de enda ikke kunnskapsmedarbeidere i ordets rette forstand. De opplever seg tydeligvis ikke som kompetente nok til det i en kontekst med kompliserte oppgaver, lite lederstøtte, og med kolleger som alle har mer kompetanse enn dem. Utviklingen av deres kompetanse blir på denne måten i stor grad overlatt til dem selv og deres nærmeste kolleger. Dette stiller åpenbare spørsmålstegn med hvor *autonomistøttende* denne lederformen er for de ferskeste av medarbeiderne jeg snakket med.

Et annet forhold ved fjernledelse som i stor grad synes å innvirke på lederens rolle i medarbeidernes hverdag, er medarbeidernes *tilbøyelighet* til å henvende seg til lederen. Denne tilbøyeligheten synes å påvirkes av tre faktorer, som jeg beskriver slik;

- **Opplevelsen av leders kontrollspenn**
- **Opplevelsen av mellommenneskelig relasjon til leder**
- **Opplevelsen av støtte fra kolleger**

Lederens kontrollspenn reduserer medarbeidernes tilbøyelighet til å henvende seg til leder på den måten at lederen ikke er tilgjengelig, eller at medarbeiderne ikke vil plage sin travle leder med utfordringer de har. En medarbeider sa det slik:

Lederen kan jeg ikke plage med disse småtingene, da hun reiser og stresser nok som det er. Selv når hun er på ferie svarer hun på mailer etter noen minutter.

En annen medarbeider illustrerer dette slik:

Jeg ringer ikke leder kun for å prate, og det gjør ikke han heller. Han har mer enn nok med seg selv, og det skal være viktig før jeg begynner å booke tid med ham. Som regel får jeg ikke svar før det er for sent. Terskelen for kontakt er kanskje litt høy...jeg vet ikke.

Det fremstår dermed som opplevelsen av at lederen er travel øker terskelen for å ta kontakt med lederen, og medarbeiderne synes å betrakte dette som negativt, spesielt når det gjelder formelle avklaringer. De nærledelede kan fysisk *se* når lederen har noen minutter i hverdagen, og stikke hodet inn på kontoret. Dette kan ikke de fjernledelede gjøre. At lederen er travel er sannsynligvis ikke et *reelt* hinder for å ta kontakt, men de fjernledelede medarbeiderne synes å kvie seg for å ta kontakt, med bakgrunn i egne erfaringer av at de ikke får svar på det de ønsker, hvis de i det hele tatt oppnår kontakt. I så måte kan kontrollspennet virke hemmende på fjernledelede medarbeideres opplevde handlefrihet, og dermed ramme opplevelsen av autonomi.

Den *mellommenneskelige relasjonen* mellom lederen og medarbeiderne kunne kanskje vært en egen kategori, da det var mange utsagn knyttet til personlig og uformell kontakt med leder. Jeg nøyer meg likevel med å omtale dette i et avsnitt under autonomistøttende ledelse. En ung, og forholdsvis uerfaren, medarbeider uttrykte seg slik:

Det er bedre å ha lederen hos seg, for da kan man bli bedre kjent i luncher osv. Siden jeg egentlig ikke kjenner henne, sitter det langt inne å ta kontakt med henne når det er noe. Hun vet vel nesten ikke hvem jeg er. Jeg spør NN (en kollega) i stedet.

En annen helt fersk medarbeider går enda lenger:

Jeg har ikke tillit til han, egentlig. Føler at jeg må kjenne ham bedre for at jeg skal kunne bruke ham til noe nyttig. Tror han vet lite om hva jeg driver med. Men, han virker som en trivelig og flink leder egentlig.

Det ser igjen ut til at det er de ferskeste medarbeiderne som i størst grad «savner» lederen hos seg. Deci & Ryan (2002) skriver at opplevelsen av å være kompetent er avhengig av om medarbeideren opplever at det er samsvar mellom egen kompetanse, og oppgavene som skal utføres. Travle ledere synes å oppleves som uoppmerksomme på eventuelle avvik mellom kompetanse og oppgaver hos den enkelte, og får heller ikke høre om det, da tilliten og relasjonen er for tynn til at medarbeideren tar det opp med leder. I stedet ser det ut som kolleger er de som stiller opp i slike situasjoner.

I tidligere forskning på fjernledelse i SVV (Bergum, 2009) er det funnet at ca. 80% av de som har stedlig ledelse ser lederen i alle fall ukentlig, mens blant de som fjernledes er det under 20% som ser lederen ukentlig. Videre ser vi at over 60% av de fjernledede snakker med lederen under fire øyne sjeldnere enn 2-3 ganger i måneden. Dette kan muligens bidra til å forklare at de fjernledede i liten grad opplever å ha en reell relasjon til lederen sin.

Den tredje faktoren som påvirker tilbøyeligheten til å initiere kontakt med leder er opplevelsen av *støtte fra kolleger*. En medarbeider uttaler det slik:

Vi er en helt egen gjeng. Når seksjonen er samlet en til to ganger i året er det tydelig at de i Molde, og de på Steinkjer også er egne gjenger. Egentlig litt synd at det er slik, da vi alle er en seksjon.

Utsagnet over illustrerer i hvor stor grad de lokale gruppene er sammensveiset innad, men at de har lite samhandling og koordinering seg imellom. De ser dermed ut til at en del av behovet for både opplæring, koordinering og utvikling i stor grad dekkes av medarbeiderne selv i det daglige, da de bistår hverandre. På mange måter kan dette være en stor styrke for arbeidsmiljøet, mens det samtidig kan være uheldig rent forvaltningsmessig. I Staten er prinsippet om enhetlighet svært viktig, og skal sikre at innbyggerne i Norge får lik behandling av SVV på ulike steder. Dette kan vanskelig ivaretas når faglig utvikling foregår nesten

utelukkende lokalt, og ikke regionalt. En som arbeider med grunnerverv i SVV uttrykte det slik:

Vi har saker hvor bl.a. prising av eiendommer og håndtering av enkeltsaker foregår ulikt mellom Molde, Steinkjer og Trondheim. Dette er uheldig, og det har skapt utfordringer da grunneiere har funnet ut at de behandles ulikt innad i regionen. Det er ugreit når de føler at vi forskjellsbehandler dem.

Dette kan gå utover medarbeidernes opplevelse av å være kompetent, og det kan ramme opplevelsen av samhandling med andre i seksjonen. I intervjuene var det flere som var frustrerte over dette, og da er det nærliggende å tro at det kan ramme motivasjonen til den enkelte.

For å oppsummere synes det som om flere medarbeidere *ikke* opplever situasjonen som fjernledet som autonomistøttende, og dermed ikke opplever at det å bli fjernledet fremmer deres indre motivasjon. Det fremstår som om opplevelsen av de nærledede medarbeidernes situasjon spiller en rolle. De fjernledede medarbeiderne uttrykker en viss betydning av forskjellene mellom de nærledede og de fjernledede, med bakgrunn i muligheten for kontakt med lederen. Spesielt synes dette å være tydelig hos medarbeidere med mindre erfaring i jobben. I tillegg gir informantene uttrykk for at ledere er for travle, og relasjonen til dem er for tynn, til at de benytter lederen i de tilfeller de har behov for bistand. Den autonomistøttende faktoren i hverdagen synes i større grad å være de nærmeste kollegene.

5.2 Fjernledelsen innvirkning på kunnskapsmedarbeidernes opplevde autonomi

Informantene er som nevnt delte i forhold til hvorvidt de *ønsker* å samlokaliseres med leder. Bakgrunnen for dette synes å være knyttet til opplevelsen av *autonomi* i arbeidssituasjonen. Autonomi synes å være enda viktigere for indre motivasjon enn samhandling og opplevelsen av kompetanse (Kuvaas, 2009), og dette synes å stemme med mine informanternes syn på indre motivasjon. Så godt som alle jeg intervjuet om hva som er mest motiverende ved deres arbeidssituasjon, oppgir det å jobbe fritt med spennende arbeidsoppgaver som svært motiverende. Her er noen eksempel på utsagn fra mine intervjuer med kunnskapsmedarbeidere i SVV Region midt:

-jeg får utvikle meg i de retninger jeg ønsker, når jeg ønsker det.

-kommer på jobb til spennende og samfunnsnyttige oppgaver hver dag, og det er ingen som forteller meg hvordan jeg skal løse dem. Det må jeg gjerne finne ut av selv.

-det som motiverer meg mest er at jeg får tillit til å forvalte mitt fagområde fritt, og hjelpe samfunnet via min kompetanse

Opplevelsen av autonomi avhenger gjerne av hvor medarbeideren opplever påvirkningen for å utføre en oppgave kommer fra (Deci & Ryan, 2002). Kommer denne påvirkningen innenfra er adferden i så måte indre regulert. I tillegg kan medarbeiderne gjennom identifisert regulering og integrert regulering internalisere påvirkning som i utgangspunktet kommer utenfra, så den oppleves som den kommer innenfra. Dette omtalte jeg i avsnitt 2.4.2. De to siste utsagnene fra informantene som jeg har gjengitt over er gjerne tegn på *integrert* eller *identifisert* regulering, og viser at medarbeiderne opplever i stor grad viktigheten av en verdi som jeg her velger å kalle *samfunnsnyttige oppgaver*. Denne verdien oppleves tilsynelatende som såpass viktig, og som så forenlig med egne verdier, at den i stor grad er internalisert av medarbeideren. Rent konkret er ikke denne motivasjonen intern, men den oppleves som tilnærmet intern for medarbeideren. Dette tyder på at informantene opplever seg indre motivert for sine arbeidsoppgaver.

Fjernlederen sin rolle i forhold til disse oppgavene synes først og fremst å være å tilrettelegge for den autonome arbeidssituasjonen. Dette gjør ikke fjernlederen gjennom å være fjernleder i seg selv, men flere gir likevel uttrykk for at det slettes ikke er en ulempe at lederen sitter et annet sted. Flere oppgir at en av de viktigste oppgavene lederen har ifølge dem er å fasilitere situasjonen deres, og bistå med å fjerne ulike hinder for at de får gjort jobben sin. Her er et utsagn som eksemplifiserer dette:

Vi får styre det meste selv, så lenge vi tar ansvar. Jeg er sånn sett glad for at lederen ikke sitter her, men er tilgjengelig ved behov for tilrettelegging, fjerning av hindre og ikke minst for å koordinere oss.

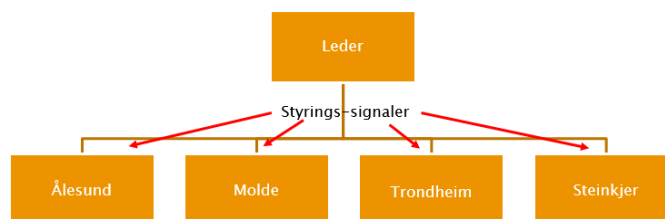
De er faktisk slik at flere av mine informanter tror de nærleddede kollegene deres i mindre grad har den samme handlefriheten i hverdagen. Dette gjelder igjen de mer erfarne kunnskapsmedarbeiderne. Her er et utsagn som kan tyde på dette:

Handlefriheten her er jo det beste. Kunne ikke tenkt meg å sitte på Steinkjer. Tror det er mindre fritt å sitte sammen med lederen, selv om det har sine fordeler.

Det kan dog knyttes flere spørsmål til dette. Hvordan kan medarbeiderne som fjernledes til enhver tid vite at de arbeider på den rette måten, og med de rette tingene? Saken jeg tidligere nevnte med ulike rutiner rundt verdsetting av eiendom kan stå som et eksempel på at selv kunnskapsmedarbeidere ikke alltid kan vite dette. SVV er en stor, politisk styrt organisasjon, og styringssignaler kommer enten via en faglig tilknytning fra Vegdirektoratet direkte til saksbehandleren, eller de kommer via lederen. Dette fordrer etter min oppfatning at en viss koordinering og styring er nødvendig for at en enhet i SVV sin *samlede produksjon* skal være best mulig. I den senere tid har vi sett flere eksempler på at slike signaler ikke når saksbehandlerne. En av informantene fortalte meg om et av disse eksemplene:

«En senioringeniør arbeidet lenge med å tegne og prosjektere en bro som skulle bygges i et fylkeskommunalt prosjekt, og løsningen han hadde tegnet var teknisk meget god, trafikk sikker og passet utmerket inn i geografien. Problemet var bare at han hadde tegnet en løsning som var mer enn dobbelt så dyr som det fylkeskommunen (som skulle betale SVV for dette arbeidet) hadde budsjettert med. Enkel koordinering med ledelsen kunne spart SVV for denne unødvendige ressursbruken.»

I noen tilfeller ser det ut til at styringssignalene (f.eks. endringer i rutiner, forskrifter, økonomisk handlefrihet) fra leder når noen medarbeidere indirekte, og da ofte gjennom kolleger. Spesielt når slike styringssignaler videreformidles muntlig, blir de gjenstand for tolkning hos både avsender og mottaker. Dette kan endre innholdet i budskapet, og medføre at et gitt styringssignal blir håndtert i ulike grupper, på de ulike kontorstedene i regionen. Denne modellen kan illustrere det:



I lys av dette kan man argumentere for at autonomi er positivt i den enkelte medarbeiders arbeidssituasjon, da det fremmer indre motivasjon, og fremmer alle de positive effektene den indre motivasjonen gir (nevnt i tabellen i delkapittel 2.5). På den annen side fremstår det som viktig med en viss koordinering og samkjøring av måten kunnskapsmedarbeiderne arbeider på. De ser selv dette problemet, og noen av dem oppgir dette som et grunnlag for frustrasjon:

Vi kunne trengt noen som organiserer arbeidet mer. Vi er 15 stk som alle har interessante jobber, men som jobber i helt ulike retninger. Vi mangler samkjøring, og det er slitsomt, da det skaper misforståelser og merarbeid i etterkant av våre leveranser (pga. feil)

Selv om medarbeiderne opplever at styringssignaler ikke når alle medarbeiderne på en god måte, og i lik grad, viser tidligere forskning på fjernledelse i SVV (Bergum, 2009) at lederens evne til å spre informasjon, koordinere ressurser og involvere sine medarbeidere i beslutninger som tas oppleves tilnærmet likt av de fjernledede og de med stedlig ledelse. Forskjellen er størst mellom disse gruppene når vi kommer til opplevelsen av å motivere seg selv, og hvorvidt motivasjonen er avhengig av kontakt med lederen. Bergum (2009) sine resultater indikerer at de fjernledede i større grad opplever at deres motivasjon, og evne til å motivere seg selv, reduseres ved mindre kontakt med leder. Det er interessant at de som har stedlig leder ikke tror det er slik i samme grad. Noe som delvis kan forklare dette er at det kun er de som blir fjernledet som har *opplevd* hvordan det er å bli fjernledet i SVV.

Kort oppsummert kan man si at fjernledelse primært fremmer autonomi, og dermed styrker den indre motivasjonen til kunnskapsmedarbeiderne. De opplever det som positivt at de får jobbe autonomt med oppgaver de liker, og de internaliserer flere av de verdiene SVV vektlegger, og er i så måte indre motiverte, i forhold til autonomi. Dog er det slik at autonomi med fordel må ses i *sammenheng* med styring og ledelse, og ikke være et *alternativ* til styring og ledelse, slik det kan se ut i en del sammenhenger informantene fremhever over. Lederens kontakt med medarbeiderne ser dermed ut til å ha en viss betydning, også for kunnskapsmedarbeidernes motivasjon.

5.3 Fjernledelses innvirkning på medarbeidernes opplevelsen av kompetanse

Den tredje kategorien jeg valgte handler om hvordan kunnskapsmedarbeiderne opplever at fjernledelse innvirker på deres følelse av å være kompetente. Kort fortalt beskriver Deci & Ryan (2002) det slik at opplevelsen av kompetanse er viktig for medarbeiderens indre motivasjon. Medarbeideren opplever seg kompetent i en situasjon når vedkommende føler at kompetansen man sitter med er i overenstemmelse med vanskelighetsgraden i oppgavene som skal utføres og kravene som stilles. Hvis en oppgave eller de generelle kravene avviker signifikant fra egen kompetanse, vil den indre motivasjonen reduseres.

Blant informantene jeg intervjuet var det spesielt tre forhold knyttet til kompetanse, som de mente ble påvirket av det faktum at de blir fjernledet. Disse faktorene er :

- Egen erfaring og fartstid. Opplevelser knyttet til det første året i SVV
- Oppfølging fra leder. Opplevelser knyttet til leders vurdering av egen innsats
- Handlingsrom i hverdagen. Opplevelser knyttet til fullmakter som er gitt av leder

Den *første* av disse knytter seg til de ferskeste medarbeidernes opplevelser av egen kompetanse. Tre av informantene jeg intervjuet hadde under et års ansiennitet, og det var i denne gruppen mange opplevelser knyttet til fjernledelses innvirkning på opplevelsen av å være kompetent. Medarbeiderne i denne kategorien opplever at fjernledelse gjør oppstarten i SVV mer krevende enn den trenger å være. Her er et utsagn fra med medarbeider:

Jeg har fått svært lite opplæring. Fikk en fadder, som følger meg opp litt. Lederen har jeg ikke sett mye av siden jeg startet. Men, kan vel ikke kreve all verden når jeg er såpass ny. Føler meg litt som en utgift enda, da jeg ikke produserer mye enda. Heldigvis har jeg gode kolleger som støtter meg masse.

Denne opplevelsen av å ikke forsvare utgiftene knyttet til eget arbeidsforhold, kan være svært krevende. Det er nærliggende å tro at vedkommende ikke føler seg videre nyttig for sin arbeidsgiver, og dette kan lett føre til frustrasjon hos medarbeideren. I denne situasjonen er det viktig at lederen kjenner til disse følelsene medarbeideren sitter med, og gir

medarbeideren forsikringer om at det tar tid å komme opp på et visst nivå som saksbehandler. En annen (og mer erfaren) medarbeider kommenterer dette:

Det er så mange nye hos oss nå. Vi er nesten dobbelt så mange som for to år siden. Ansvaret for å lære dem opp ramler i fanget på oss, da lederen er her så sjeldent. Dette er krevende da det fort tar et år før de nye er godt inne i oppgavene sine, og vi er ikke pedagoger...vi er ingeniører.

I denne situasjonen kan de nye oppleve situasjoner hvor de ikke fullt ut forstår *hva* de skal gjøre, *hva* de skal *prioritere* eller hvor den skal hente *informasjon* for å løse oppgavene. Det er nærliggende å tro at de føler seg mindre kompetente enn sine erfarne kolleger i disse omgivelsene. Dette kan da redusere den indre motivasjonen, og ikke minst effektiviteten til disse medarbeiderne. Hos de erfarne medarbeiderne fremstår det som om de er frustrerte over belastningen det tross alt er å svare på spørsmål, og drive opplæring i stort omfang. Dette kan påvirke deres følelse av autonomi, da de påtvinges en oppgave de i utgangspunktet ikke ønsker.

Det *andre* forholdet knyttet til kompetanse dreier seg om oppfølgingen fra lederen. Igjen opplever de ferskeste medarbeiderne dette som mest krevende. Som jeg tidligere har vært inne på, opplever de erfarne medarbeiderne gjerne avstand fra leder som positivt knyttet til autonomi. De ferskere medarbeiderne antyder at de savner oppfølgingen fra lederen:

Han bør jo følge opp det jeg driver med, og vise interesse? Jeg vet jo ikke om jeg gjør mer eller mindre enn det han forventer. Er ekkelt å ikke vite hvor jeg står, og det hadde ikke skadet om han kunne gitt meg konkrete tilbakemeldinger ... «bra jobba» kunne han i alle fall sagt når jeg snakker med han.

Det var flere utsagn med omtrent samme betydning, og de fremkom hos noen med en slik energi, at det fremstod som om dette var svært viktig for dem. De amerikanske forskerne Deci & Ryan (2002, s. 11) sier at «*håndgrikelig belønning (for eksempel penger), eller symbolske belønninger (for eksempel premie for «ukens medarbeider) reduserer indre motivasjon så*

lenge de er forventet, eller så lenge de krever deltagelse i spesifikke aktiviteter for å oppnå belønningen. På den annen side vil positive tilbakemeldinger, eller det som også kalles verbal belønning eller skryt, fremme indre motivasjon.»

Dette viser at teorien til en viss grad støtter de ferskeste kunnskapsmedarbeiderne i SVV sine opplevelser knyttet til tilbakemelding fra leder. Det fremkom også tydelig at de antok at dette var vesentlig bedre for de ferske medarbeiderne som var samlokalisert med lederen.

Det *tredje* og siste forholdet som fremkom knyttet til opplevelser av egen kompetanse, var relatert til det jeg kaller handlingsrom i hverdagen. Funnene i denne underkategorien knytter seg i stor grad til formelle fullmakter som er gitt, og graden av opplevd usikkerhet rundt disse. Når en medarbeider er usikker på hvor vide ens fullmakter er i en gitt situasjon er dette muligens også relatert til autonomi, men jeg har valgt å omtale disse funnene relatert til kompetanse. Bakgrunnen for dette er at informantene synes å relatere dette til egen *mestring* i hverdagen:

Jeg er litt lei av å hele tiden mase på leder om dette (vedr. fullmakt). Men, jeg kan ikke bare ta sjansen på at det er innenfor mine fullmakter, da det er mye penger det er snakk om. Hun har ikke sagt noe om at hun er lei av at jeg spør om dette, men hva skal jeg gjøre så lenge dette ikke er avklart?

Flere av de ferskeste medarbeiderne opplever dette som svært uklart, og har bedt om avklaringer på sine fullmakter, uten å få det. De mer erfarne medarbeiderne synes å oppleve sine fullmakter som klare, og er også de som angivelig hjelper de ferskeste med å avklare dette i fjernlederens fravær. En medarbeider omtaler dette:

70-80% av avklaringene kommer fra kollegene mine her. Resten kommer fra lederen på Steinkjer. Hun er såpass travel at jeg kan ikke vente på å få avklart dette med henne. Da rekker jeg ikke å gjøre jobben min.

Disse funnene kan tyde på at fjernledelse kan spille en vesentlig rolle i forhold til

kunnskapsmedarbeidernes indre motivasjon, gjennom å påvirke deres opplevelse av å være kompetente i en travel hverdag. Løpende behov for tilbakemeldinger og avklaringer fra lederen fremstår som krevende når lederen er svært travel, og sitter langt unna.

5.4 Fjernledelses innvirkning på medarbeidernes opplevelse av samhandling

Både Kuvaas (2009) og Deci & Ryan (2002) er enige om at opplevelsen av samhold og samhandling med kolleger virker inn på indre motivasjon. Kuvaas sin forskning viser at samhandling ikke påvirker indre motivasjon like sterkt som opplevelsen av jobbautonomi og støttende ledelse. Funnene jeg har gjort støtter ikke denne oppfatningen. Tvert imot finner jeg at samhandlingen med de nærmeste kollegene er *svært* viktig for medarbeidernes indre motivasjon i SVV. I delkapitlene over har jeg vist til flere utsagn som viser at de nærmeste medarbeiderne utfører en rekke funksjoner som normalt sett er et lederansvar. Dette kan være oppgaver som opplæring av nye medarbeidere, avklaringer av fullmakter og sist men ikke minst det å gi gode tilbakemeldinger på arbeidet som utføres. Her er enda et utsagn som indikerer dette:

Fadderen min hjelper meg å prioritere hva jeg skal gjøre, og fagmiljøet her rettleder meg når det trengs. De gir meg også feedback på det jeg gjør riktig og galt.

Rent praktisk kan lederen dekke seg bak at han eller hun har delegert disse viktige funksjonene til kollegene i Trondheim, og det er sikkert riktig i mange tilfeller. Likevel fremstår *omfanget* av ansvar som er desentralisert ut i de geografiske fagmiljøene i de enkelte seksjonene som svært høyt. Utfordringer kan også oppstå når den faglige utviklingen medarbeiderne har i den enkelte geografiske gruppen, ivaretas i sin helhet av andre enn lederen. Her er en uttalelse en informant kom med som er relatert til dette:

Fadderen min har i så måte tatt veldig mye av lederrollen. Det var vanskelig når han og lederen viste seg å være uenig om hva jeg skulle jobbe med. Følte at jeg havnet i en skvis. Jeg visste ikke at lederen oppfattet jobben min sånn siden han ikke har vært her og sett hva jeg driver med.

Dette kan tenkes å også ramme lederens evne til å styre enheten sin. Hvis lederen føler at han står på utsiden av en sterk, homogen gruppe, kan det være svært krevende å stå imot. Det kan fremstå som det skaper usikkerhet hos de nyeste medarbeiderne når slike uoverensstemmelser inntreffer.

De ferskeste medarbeiderne opplever også at det er helt klare begrensninger i funksjonen denne samhandlingen med kollegene kan ha for dem. Denne uttalelsen viser et eksempel på dette:

Kunne tenkt meg å snakke med lederen i konfidensialitet, da jeg vet at hun har taushetsplikt. Ikke alt som egner seg å snakke med sidemannen om. For eksempel kan det være noe som skurrer på det personlige plan hjemme eller på jobben. Det er vanskelig å ta opp her. Dessuten er det lederen jeg må snakke med om ferier, permisjoner og lønn osv...men det er det altfor lite rom for hos oss.

Her snakker informanten om viktige lederfunksjoner som er knyttet til det formelle personalansvaret, og som på ingen måte kan delegeres til gruppen medarbeiderne arbeider i. I dette ligger også lederens mulighet til å knyttet tettere relasjoner til den enkelte medarbeider dersom dette oppleves som nødvendig. Det kan dog virke som fjernledere ikke utnytter denne muligheten i like stor grad som de kanskje kunne.

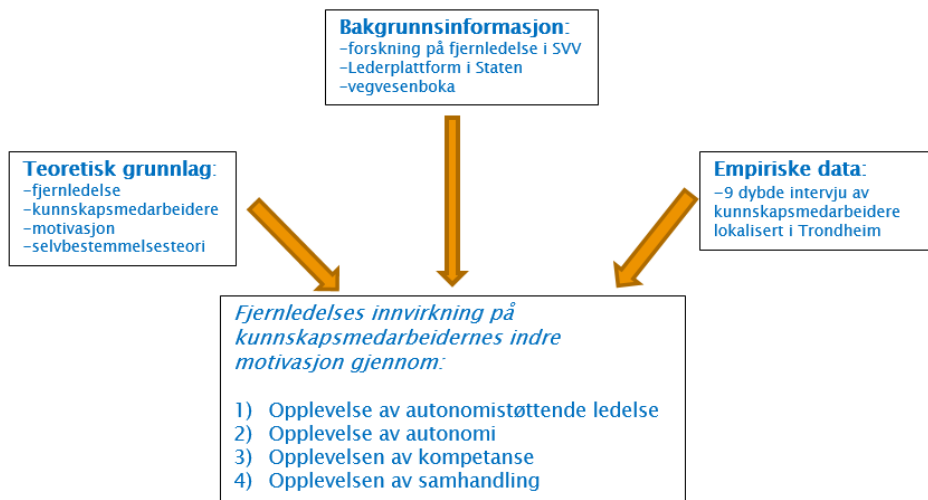
Deci & Ryan (2002) viser til at samhandling knytter seg til opplevelsen av en følelsesmessig tilknytning til kolleger, følelsen av å ha omsorg for, og å bli ivaretatt av kolleger. Dette fremmer medarbeidernes opplevelse av trygghet i hverdagen, uten at det er en viss oppgave som må utføres for at medarbeideren skal motta denne opplevelsen fra sine kolleger.

Utsagnene over støttes i så måte av denne teorien, og viktigheten av samholdet blant kolleger fremstår som svært relevant, ikke minst for de ferskeste medarbeiderne. Samhandlingen med kolleger fremmer i så måte muligheten for å bedrive fjernledelse *uten* at de ansattes indre motivasjon reduseres. Nøkkelen for den enkelte fjernleder kan imidlertid være å greie å opprettholde sin posisjon i disse sammensveidede gruppene.

6. Oppsummering og konklusjoner

Fjernledelse er i SVV en utbredt lederaktivitet, og de aller fleste lederne i SVV er fjernledere i varierende grad. Bakgrunnen for dette er hovedsakelig at SVV er en av Norges mest desentraliserte organisasjoner, med en lang rekke ulike kontorsteder over hele landet. Likevel er det påfallende hvor lite som er skrevet om fjernledelse i både «Lederplattformen i Staten» og i «Vegvesenboka» som er grunnlaget for styring og ledelse i SVV. Det kan fremstå som ledelsen tar det for gitt at fjernledelse fungerer godt, noe som også bekreftes til dels i noe av forskningen på fjernledelse i SVV (Bergum, 2009).

Målet med denne oppgaven er å forklare *hvordan fjernledelse som ledelsesform innvirker på kunnskapsmedarbeidernes indre motivasjon*. For å greie å belyse dette har jeg intervjuet ni kunnskapsmedarbeidere i SVV som er lokaliserte i Trondheim om fjernledelse og motivasjon. Modellen under kan belyse hvordan jeg har forsøkt å strukturere arbeidet for å kunne besvare problemstillingen.



Jeg har funnet at fjernledelse påvirker indre motivasjon hos kunnskapsmedarbeiderne gjennom at det virker inn på fire viktige forhold i kunnskapsmedarbeidernes arbeidssituasjon. Disse faktorene representerte hver sin kategori av funnene jeg gjorde i analysefasen. De fire kategoriene er nummerert fra 1 til 4 i modellen over.

Det *første* forholdet jeg fant var medarbeidernes opplevelse av hvorvidt fjernledelse i seg selv kan betegnes som autonomistøttende ledelse sett i forhold til stedlig ledelse. De mest erfarne kunnskapsmedarbeiderne opplever fjernledelse som en lederform som gir en opplevelse av autonomi i arbeidssituasjonen, gjennom at de klarer seg uten lederen i det daglige. De motiveres av å løse spennende, komplekse oppgaver i et godt fagmiljø, og opplevde at de hadde en mer motiverende situasjon enn sine kolleger som var samlokaliserte med leder. Medarbeiderne som har kort ansiennitet og derav lite erfaring opplever derimot fjernledelse mer problematisk, og uttrykte at de gjerne skulle vært samlokaliserte med lederen. De har utfordringer knyttet til å utvikle en relasjon til lederen sin. Det er primært lederens kontrollspenn, den mellommenneskelige relasjonen til lederen og opplevelsen av støtte fra kolleger som innvirker på disse medarbeidernes tilbøyelighet til å ta initiativ til å utvikle relasjonen til lederen. For de medarbeiderne med kortest fartstid fant jeg dermed at fjernledelse ikke oppleves som autonomistøttende som ledelsesform, sammenlignet med stedlig ledelse.

Det *andre* forholdet jeg fant var også knyttet til autonomi, og det var at fjernledelse påvirker opplevelsen av autonomi generelt for kunnskapsmedarbeiderne. De aller fleste opplever at motivasjonen og drivkraften for å utføre oppgavene kommer innenfra, og er i så måte indre motiverte. Fjernledelse fremmer i så måte indre motivasjon, og kunnskapsmedarbeiderne synes å ha internalisert reguleringen av viktige verdier i SVV sin samfunnsrolle, og opplever disse verdiene som overensstemmende med egne verdier. Det som imidlertid er frustrerende med avstanden til lederen er at autonomien i noen tilfeller kommer til uttrykk gjennom helt eller delvis fravær av styringssignaler fra lederen. Dette oppgir informantene som årsaken til at deres samlede innsats ikke alltid er i overensstemmelse med god forvaltningsskikk, da den ikke oppleves som koordinert og enhetlig, hvilket medfører at viktige oppgaver løses ulikt på ulike kontorsteder. Selv om fjernledelse trekkes frem som hovedårsaken til disse avvikene mellom ulike kontorsteder, hadde det vært interessant å sett videre på om hvorvidt dette skyldes kun fjernledelse, eller om ulike fagtradisjoner og kulturer også kan spille en rolle.

Det tredje forholdet som påvirkes av fjernledelse er medarbeidernes opplevelse av egen kompetanse. Her fant jeg store avvik mellom opplevelse til de erfarne medarbeidernes opplevelser og de ferskeste medarbeidernes opplevelse av egen kompetanse. De ferskeste opplever at fjernledelse direkte svekker deres opplevelse av å være kompetente gjennom opplevelsen av lite oppfølging i oppstartsfasen, høy usikkerhet i forhold til leders vurdering av deres innsats og kompetanse, og svekkelsen av handlingsrom i hverdagen, grunnet et udekt

behov for avklaringer fra leder. Disse forholdene skaper en følelse av å ikke få utnyttet egen kompetanse grunnet fjernledelse, og dette rammer videre opplevelsen av indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002). De rutinerte medarbeiderne opplever fjernledelse som godt egnet for å fremme opplevelsen av egen kompetanse, da de vet hvilke oppgaver de skal prioritere, og de vet hvilke fullmakter de har.

Det *fjerde* og siste forholdet som påvirkes av fjernledelse er opplevelsen av samhandling med kolleger. Medarbeiderne opplever et sterkt samhold med sine kolleger, og de oppgir at fjernledelse nok fremmer sammensveisingen av medarbeiderne i disse fagmiljøene. De hjelper hverandre når det trengs, og mer erfarne medarbeidere tar ansvar for å lære opp og utvikle de ferskeste kollegene. Det de opplever som problematisk er imidlertid at fraværet av lederen er for stort når det kommer til å forvalte det formelle personalansvaret. Dette kan ikke delegeres til andre medarbeidere, og de mest erfarne opplever frustrasjon knyttet til at de får et for stort ansvar for å lære opp og utvikle de nyeste kollegene sine.

Mine funn viser at kunnskapsmedarbeiderne selv oppgir at fjernledelse innvirker på sin indre motivasjon, gjennom de fire faktorene jeg har gjengitt over. En svakhet i oppgaven er muligens knyttet til at jeg ikke har intervjuet noen kunnskapsmedarbeidere som er samlokaliserte med lederen sin. Da kunne jeg muligens gjort noen funn som avviker fra de fjernlededes opplevelse. Dette er imidlertid ikke en komparativ studie, men en studie som søker å beskrive inngående hvordan disse medarbeiderne opplever fjernledelse, og effekten det måtte ha på deres indre motivasjon. Slike komparative studier er gjort tidligere (Hoel, 2010), og har blant annet funnet at fjernledelse fremmer kunnskapsmedarbeiders arbeidshverdag, og styrker selvstendighet. Videre kunne jeg sett på andre forhold ved ledelse, som for eksempel relasjonsledelse, transformasjonsledelse og tillitsforhold. Disse forholdene ble ikke prioritert til fordel for teori og tema som jeg opplevde som mer relevante, selv om de kanskje kunne bidratt til å belyse bildet av de fjernledede kunnskapsmedarbeidernes situasjon ytterligere.

I forhold til videre forskning mener jeg det kunne vært interessant å sett på forskjellene i indre motivasjon hos fjernledede medarbeidere og hos de som er samlokaliserte med lederen. Fjernledelse er et voksende fenomen i store organisasjoner (Weisband, 2007), så vel nasjonalt som internasjonalt, og skjerpede krav til effektive organisasjoner vil etter all sannsynlighet medføre at vi vil finne fjernledelse hos de fleste store organisasjoner i fremtiden.

Vedlegg 1 - referanseliste

Anderson, A., Kaplan, S., & Vega, R. (2015). *The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?* European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(6).

Aspeli, A. K. G., & Molstad, M. H. (2010). *Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori: Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse?* Høgskolen i Buskerud. Masteroppgave.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work.* Journal of Organizational Behavior, 23(4), 383-400.

Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers*, Doktoravhandling. Turku School of Economics.

Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007). *(Fjern)ledelse i Statens vegvesen*. Arbeidsforskningsinstituttet.

Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007). *Hvorfor slutter ledere i Statens vegvesen?* Arbeidsforskningsinstituttet.

Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). *Teleworking: Frameworks for Organizational Research.* Journal of Management Studies, 38(8), 1151-1185.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research.* Rochester, N.Y: University of Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Lifes Domains*. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14-23.

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Elsevier Ltd.

Skogstad, A., & Einarsen, S. (2011). *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat : om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Garberg, S. U. (2012). *Effektiv ledelse av kunnskapsmedarbeidere : verdien av tillit*. Norges HandelsHøyskole. Masteroppgave.

Gurholt, K. P., & Gjerdahl, H. (2010). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere : hvordan lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere?* Norges HandelsHøyskole. Masteroppgave.

Güntert, S. (2015). *The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work*. *Motiv Emot*. Boston. 39(1), 74-87.

Hein, H. H. (2013). *primadonnaledelse: Når arbejdet er et kald*. Gyldendal forlag.

Hoel, H. U. (2010). *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell: en studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen*. Universitetet i Tromsø. Masteroppgave

Hunton, J. E. (2005). *Behavioral self-regulation of telework locations: interrupting interruptions!* Journal of Information Systems, 19(2), 111.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.) Abstrakt forlag.

Kuvaas, B. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2009). *A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees*. Employee Relations, 31(1), 39-56.

Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Kvalsund, R. (2005). *Coaching : metode, prosess, relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Velten, J. (2008) *Medarbeiderskap: fra ord til handling*. Oslo. Universitetsforlaget.

Weisband, S. P. (2007). *Leadership at a Distance : Research in Technologically-Supported Work*. Mahwah: Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated.

Wennes, G., & Nyeng, F. (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo. Cappelen akademisk.

Nettsteder

Lederplattformen i Staten: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns-og-personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf

Helle Hedegaard Hein, om ledelse av primadonnaer: <http://ugeskriftet.dk/debat/ingen-profession-uden-primadonnaer>. Tatt fra Ugeskriftet. dk, april 2013.

Etiske retningslinjer for statstjenesten (2012), Det kongelige Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etiske-retningslinjer-for-statstjenesten/id88164/>

Artikkel i Magma, 2005. Kuvaas, Bård, Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse : (<https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>)

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Velkommen til dette intervjuet i anledning min masteroppgave om temaet fjernledelse i Statens vegvesen. Jeg setter stor pris på at du stiller opp på intervjuet!

Jeg kommer til å benytte min mobiltelefon til å ta lydopptak av intervjuet, samt at jeg tar korte notater. Intervjuet vil ta rundt en time, men dette kan variere noe. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet. Om du gjør dette vil lydfilen med opptaket fra intervjuet slettes umiddelbart.

I etterkant av intervjuet blir lydopptakene transkribert. Når transkribering er gjennomført, slettes lydfilen umiddelbart. Ditt navn, din seksjon eller andre ting som kan gjøre deg lett å identifisere blir ikke transkribert. I den ferdige oppgaven kan sitater fra intervjuene forekomme, men de vil ikke fremgå på en måte som gjør at respondenter kan kjennes igjen på utsagnene.

BAKGRUNN

- Hva er din nåværende stilling i Statens vegvesen? (tittel)
- Hvor lenge har du arbeidet i Statens vegvesen?
- Har du tidligere hatt andre stillinger i Statens vegvesen? Evt hvilke, hvor lenge?
- Kan du fortelle kort hvilken utdanning du har? (grad/fagligretning/varighet)

FJERNLEDELSE

- Kan du innledningsvis fortelle meg hvilke refleksjoner du får når jeg sier "fjernledelse"?
- Hva mener du innledningsvis er de viktigste generelle forventningene du har til en leder?
- Kan du se for deg hva som er annerledes for en ansatt som fjernledes, kontra en ansatt som er samlokalisert med sin leder?

-Har du tidligere i arbeidslivet vært samlokalisert med din leder? Hvis JA, hvordan opplevde du dette som annerledes fra det å fjernledes?

KOMMUNIKASJON MED LEDER

-Kan du kort beskrive kontakten du har med din leder?

- a. frekvens
- b. komm.midler
- c. anledninger/tema (ex rapportering)

-Hvem av dere er det som vanligvis tar initiativet til kontakten?

-I hvilken grad vil du si at du har en strukturert og planlagt kommunikasjon med din leder?

-I hvilken grad savner du avklaringer med din leder fra tid til annen?

-Hvordan dekkes behovet for avklaringer dersom din leder ikke er tilgjengelig for deg?

LEDELSE OG MOTIVASJON

Kan du generelt si hva du mener er de tre viktigste forholdene for din motivasjon i jobben din?

I hvilken grad vil du si at det er viktig for din motivasjon at du har en støttende leder? (utdyp om kandidaten ikke forstår)

Hva i din kontakt med din leder kunne du tenke deg/ønske var annerledes?

Hva kunne du tenkt deg å snakke med din leder om, som du i dag opplever som krevende å få tatt opp?

Hvordan tror du din relasjon til din leder ville vært annerledes dersom dere hadde vært samlokalisert? I så fall hvorfor/hvorfor ikke?

ORGANISERING OG ARB.MILJØ

Kan du si noe om hvor medarbeiderne i din seksjon er lokalisert? (antall/kontorsted)

Hvordan sørger dere generelt sett for samhandling og samarbeid?

- a) Hvor ofte har dere f eks møter i seksjonen?
- b) Holdes seksjonsmøter fysisk eller pr video?
- c) Andre samhandlingsarenaer? (evt uformelle ledere?)

Hvordan opplever du arbeidsmiljøet i seksjonen?

Hvordan ivaretar din leder arbeidsmiljøet i seksjonen? Evt. på de ulike lokasjonene?

Hva kan din leder etter din oppfatning gjøre bedre for å ivareta arbeidsmiljøet i seksjonen?

ANNET

Er det ting i forhold til ledelse som du mener er viktige, som vi ikke har snakket om?

Tusen takk for bistanden!

Vedlegg 3 – aksept for datainnsamling fra avd.direktører

Til

Avd.direktør Ressursavdelingen, Karstein Fauskanger
Avd.direktør Veg- og transportavdelingen, Ole Syltebø

Trondheim, 07.09.2015

Innhenting av aksept for datainnsamling i forbindelse med masteroppgave – Rolf Nygård

Jeg er for tiden i den avsluttende fasen av arbeidet med min mastergrad i Organisasjon og ledelse ved NTNU, og arbeider nå med min masteroppgave. Frist for innlevering av masteroppgaven er 28. februar 2016.

I denne masteroppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvordan fjernledelse fungerer for de ansatte i Statens vegvesen Region midt. Jeg vil fokusere på de såkalte kunnskapsmedarbeiderne innen realfagsretningene. Dette innebærer i hovedsak ingeniører og sivilingeniører.

Den eksakte problemstillingen for oppgaven er i skrivende stund ikke klar, men arbeidstittelen er «*hvilke implikasjoner har fjernledelse for kunnskapsmedarbeiderne i Statens vegvesen Region midt?*».

For at jeg skal kunne besvare problemstillingen min er jeg avhengig av empiriske data fra Statens vegvesens ansatte. **Jeg ber med dette om tillatelse fra deg som avdelingsdirektør til å forespørre noen av medarbeiderne i din avdeling om de kan tenke seg å delta på et intervju med varighet på 60-80 minutter.**

Jeg forespør totalt 8-12 kunnskapsmedarbeidere i regionen om de kan stille på intervjuer om temaet. Deltagelse er selvfølgelig basert på frivillighet, og informantene har anledning til å trekke seg både før, under og etter intervjuet, uten at dette må grunngis nærmere. Om din avdeling, eller noen av dine seksjoner vil ha informasjon/presentasjon av oppgaven i ettertid, stiller jeg gjerne opp på det.

Det vil bli gjort digitale lydopptak av intervjuet. Til dette vil jeg benytte min mobiltelefon. I ettertid blir intervjuet transkribert av undertegnede. Både intervjuet og transkribert materiale vil bli behandlet konfidensielt, og opptakene slettes etter at intervjuene er ferdig transkribert. Sitater fra intervjuene kan forekomme i oppgaven, men informantene anonymiseres slik at utsagn ikke kan spores tilbake til den enkelte deltager.

All videre bruk av innhentede data, forutsetter godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Link: <http://www.nsd.uib.no/>.

Dersom du har spørsmål, ta gjerne kontakt med meg eller min veileder. Meg når du på epost eller telefon: 974 95 986. Min veileder for masteroppgaven er:

*Professor Oscar Amundsen
Inst. for voksnes læring og rådgivningskunnskap
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
NTNU – Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet
E-post: oscar.amundsen@svt.ntnu.no
Tlf: 918 97 206*

Det holder for meg at du responderer med din aksept i pr. e-post.

Med vennlig hilsen
Rolf Nygård
Masterstudent NTNU Videre

E-post svar fra avdelingslederne:

1. Svar fra Karstein Fauskanger, avdelingsdirektør, Ressursavdelingen i Region midt:

Til  Nygård Rolf

 Du svarte på meldingen 07.09.2015 14:24.

Hei Rolf!

Dette er helt greit. Du kan ta kontakt med og intervju de du ønsker blant Ressursavdelingens medarbeidere

Lykke til med masteroppgaven!

Karstein

Fra: Nygård Rolf
Sendt: 7. september 2015 14:13
Til: Fauskanger Karstein <karstein.fauskanger@vegvesen.no>; Syltebø Ole <ole.syltebo@vegvesen.no>
Emne: Vedr. innsamling av data til min masteroppgave
Viktighet: Høy

HEI!

Jeg ber med dette om din aksept til å intervju noen av medarbeiderne i deres avdelinger.

For detaljer om data innsamlingen; se vedlegg, eller ta kontakt med meg.

Mvh Rolf

2. Svar fra Ole Syltebø, avdelingsdirektør for Veg- og transportavdelingen i region midt:

Fra: Syltebø Ole
Sendt: 8. september 2015 15:30
Til: Nygård Rolf <rolf.nygaard@vegvesen.no>
Emne: SV: Vedr. innsamling av data til min masteroppgave

Ok!

Ole S

Fra: Nygård Rolf
Sendt: 7. september 2015 14:13
Til: Fauskanger Karstein <karstein.fauskanger@vegvesen.no>; Syltebø Ole <ole.syltebo@vegvesen.no>
Emne: Vedr. innsamling av data til min masteroppgave
Viktighet: Høy

HEI!

Jeg ber med dette om din aksept til å intervju noen av medarbeiderne i deres avdelinger.

For detaljer om data innsamlingen; se vedlegg, eller ta kontakt med meg.

Mvh Rolf

Vedlegg 4 – meldeskjema til NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	Les mer om hva personopplysninger . NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke		NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Hvilke implikasjoner har fjernledelse for kunnskapsmedarbeidere i Statens vegvesen Region midt?	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	NTNU	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse	
Institutt	Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Oscar	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Amundsen	
Stilling	Professor	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har eksternt veileder, kanbiveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.
Telefon	91897206	
Mobil	91897206	Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
E-post	oscar.amundsen@svt.ntnu.no	
Alternativ e-post	oscar.amundsen@svt.ntnu.no	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Arbeidssted	NTNU, Trondheim	

Adresse (arb.)	NTNU Dragvoll	
Postnr./sted (arb.sted)	7491 Trondheim	
Sted (arb.sted)	Trondheim	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Rolf	
Etternavn	Nygård	
Telefon	97495986	
Mobil		
E-post	rolf.nygaard@vegvesen.no	
Alternativ e-post	rolfnygaard71@gmail.com	
Privatadresse	Nedre Ferstadvei 17B	
Postnr./sted (privatadr.)	7023 Trondheim	
Sted (arb.sted)	Trondheim	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>Redegjøre for hvordan det å bli fjernledet innvirker på kunnskapsmedarbeidere i Statens vegvesen Region midt. Kunnskapsmedarbeidere defineres foreløpig som "autonome medarbeidere med minimum bachelorgrad, som utfører komplekse arbeidsoppgaver".</p> <p>Prosjektet skal ved hjelp av kvalitative intervjuer, kartlegge innvirkningen det å fjernledes har på disse medarbeidernes arbeidssituasjon i Statens vegvesen. Jeg vil vektlegge implikasjoner knyttet til den enkelte medarbeiders situasjon, som f.eks motivasjon, autonomi, støttende ledelse og arbeidsmiljø.</p> <p>Jeg vil (til en viss grad) se bort fra administrative implikasjoner, så som økte reisekostnader og økt bruk av teknologi.</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	
Beskriv utvalg/deltakere	Mitt utvalg består av 8-12 kunnskapsmedarbeidere som sitter på Statens hus i Trondheim, og som har ledere som er lokaliserte i Molde eller på Steinkjer. Det er totalt 74 slike medarbeidere på Statens hus i Trondheim pr. i dag.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Jeg laget en liste i vårt interne HR-verktøy (BI@HR), hvor jeg søkte på medarbeidere i seksjoner der leder ikke sitter i Trondheim. Jeg har også lagt inn som et kriterium at de i utvalget som et minimum skal ha en bachelorgrad.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk.

Førstegangskontakt	jeg innhenter først skriftlig samtykke fra avdelingslederne. deretter sender jeg en epost til personene i utvalget, hvor jeg beskriver prosjektet, metoden, og garanterer anonymitet. Jeg foreslår sted og dato for intervju. Intervjuene gjennomføres på diskrete møterom på Statens hus.	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på temasidene.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	8-12	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre). NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes. Les mer om registerstudier her. Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Les mer her. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema. Last ned en veiledende mal her . NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert . Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
10. Informasjonssikkerhet		

Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksterne harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Iphone 5s som er sikret med fingeravtrykkavleser, og 4-sifret kode.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrift og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraksreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registereier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	22.09.2015	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	01.03.2016	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvng data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering.
13. Finansiering		

Hvordan finansieres prosjektet?	Av meg som privatperson	
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger	Lydopptakene fra intervjuene slettes umiddelbart etter transkribering.	

Vedlegg 5 – resultat av meldepliktstest hos NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

RESULTAT AV MELDEPLIKTTEST: IKKE MELDEPLIKTIG

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern