



Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Trondheim, 2019

Psykososialt arbeidsmiljø og fjernledelse i Statens vegvesen

Ksenia Grasvik

Veileder: Gunhild Marie Roald

Vår 2019

Selvstendig arbeid innen masterstudie i organisasjon og ledelse, spesialisering i
relasjonsledelse (RAD6901)

Institutt for pedagogikk og livslang læring

Sammendrag

Denne studien er utført som en del av en erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse med spesialisering i relasjonsledelse. Det ble undersøkt to fenomener: fjernledelse og psykososialt arbeidsmiljø. Problemstillingen for studien er hvordan psykososialt arbeidsmiljø oppleves av ansatte under fjernledelse. Studien har en kvalitativ tilnærming da det er utført fem intervjuer med ansatte i Statens vegvesen, Region sør. Alle informanter har en fjernleder og de har jobbet i vegvesenet i flere år, tilhører forskjellige avdelinger og har forskjellige ledere.

Hovedfokuset i denne studien er å forstå opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet sett fra medarbeidernes perspektiv. Det ble tatt utgangspunkt i jobbkrav-kontroll-støtte modellen av Karasek. I tillegg til denne modellen ble flere viktige variabler undersøkt: kommunikasjon med ledelsen, relasjonsbygging og tillit, og sosiale relasjoner på arbeidsplassen.

Det første funnet som ble gjort i denne studien viser at ansatte under fjernledelse opplever høye arbeidskrav og høy grad av kontroll over arbeidsoppgavene. Det finnes mange muligheter til faglig utvikling og stor selvstendighet i arbeidet. Selvstendighet hjelper med å opprettholde kontroll over egen arbeidssituasjon og å unngå store belastninger som kan påvirke helsen.

Det andre hovedfunnet viser at god kommunikasjon har en stor innvirkning på opplevelsen av arbeidsmiljøet. Ved fjernledelse er det viktig at ledere er tilgjengelige og synlige for sine medarbeidere. Studien indikerer også viktigheten av uformell kommunikasjon, eller småprat, som et redskap for å redusere avstanden mellom ledere og medarbeidere eller kollegaer.

Det tredje hovedfunnet viser viktigheten av tillit mellom fjernledere og medarbeidere, positive og ærlige tilbakemeldinger med jevne mellomrom og utvikling av gode mellommenneskelige relasjonsbånd. Disse faktorene bidrar til en god opplevelse av arbeidsmiljøet.

Det fjerde hovedfunnet er at ansatte tar på seg ansvaret med å skape et godt arbeidsmiljø uten forventninger til innsats fra fjernleder. Tilhørighet skapes ved hjelp av støtte som gis fra kollegaer og det poengteres viktighet av den sosiale delen av arbeidslivet. I konfliktsituasjoner ønsker ansatte at fjernledere blir tidlig involvert i prosessen, og at fjernledere er tydelige og kommer med forslag til løsninger.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	5
2. Bakgrunn for oppgaven.....	7
2.1. Fjernledelse og fjernarbeid	7
2.1.1. Fjernledelse i Statens vegvesen	8
2.1.2. Forskning på fjernledelse	9
2.2. Psykososialt arbeidsmiljø	12
2.3. Medarbeidertilfredshetsundersøkelsen (MTU).....	14
2.4. Arbeidsmiljøloven	15
3. Teori.....	16
3.1. Kunnskapsarbeid	16
3.2. Selvbestemmelsesteorien.....	18
3.3. Jobbkraft-kontroll-støtte modell	19
3.4. Sosiale relasjoner	21
4. Forskningsdesign og metode.....	26
4.1. Valg av metode og design	26
4.2. Egen rolle og forforståelse.....	29
4.3. Metode for innsamling av data	30
4.4. Metode for analyse av data.....	34
4.5. Studiens kvalitet	35
5. Dataanalyse	37
5.1. Innvirkning av fjernledelse på arbeidssituasjonen.....	37
5.2. Fjernledelse og kommunikasjon.....	39
5.3. Relasjonsbygging under fjernledelse.....	41

5.4. Fjernledelses innvirkning på sosiale relasjoner	43
6. Diskusjon	46
7. Oppsummering og konklusjon	53
Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	56
Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i studie	58
Vedlegg 3 – Litteraturliste.....	60

1. Introduksjon

I denne studien valgte jeg å studere fjernledelse og psykososialt arbeidsmiljø i Statens vegvesen (Svv), Region sør. Fjernledelse kan defineres som en ledelsesform hvor lederen har sin arbeidsplass på en annen geografisk lokasjon enn de han/hun er leder for (Bjørnholt & Heen, 2007). Fjernledelse er mye brukt i vegvesenet etter en stor omorganiseringsprosess i 2003. Opprinnelig skulle fjernledelse være midlertidig form i overgangsperioden frem til den nye organisasjonen var etablert, men med tiden ble fjernledelse en permanent ledelsesform i vegvesenet.

Tidligere har det blitt utført flere kvantitative undersøkelser om fjernledelse i Statens vegvesen, og kvalitative undersøkelser fra ledelsens sitt perspektiv, se delkapittel 2.1.2. I denne studien, som har kvalitativ tilnærming, ser jeg på hvordan arbeidsmiljøet oppleves av medarbeiderne og hva som er viktig for dem for opplevelsen av et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Psykososialt arbeidsmiljø er et samlet begrep for psykologiske og sosiale aspekter på arbeidsplassen som påvirker individer. Jeg tar utgangspunkt i krav-kontroll-støtte modellen av Karasek og undersøker i tillegg flere viktige aspekter i forhold til relasjonsledelse. Jeg ser nærmere på kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere som et viktig element i utviklingen av mellommenneskelige relasjoner og tillit. Dagens digitale teknologi gjør det mulig å kommunisere med flere på en enkel måte. Det er ikke behov for fjernledere å reise mye fra lokasjon til lokasjon for å holde kontakt med sine medarbeidere, så ett av spørsmålene som er diskutert i denne studien er: «har redusert ansikt-til-ansikt kommunikasjon noen påvirkning på opplevelsen av arbeidsmiljøet?».

Jeg undersøker hvor ofte og hvordan tilbakemeldinger gis av lederne, og hvordan det påvirker motivasjonen til medarbeiderne. I tillegg fokuserer jeg på sosiale relasjoner som oppstår på arbeidsplassen og hvordan de påvirker arbeidsmiljøet. De positive relasjonene kan øke trivselen, mens de negative relasjonene som mobbing og trakassering kan føre til utvikling av helseproblemer (STAMI, 2014), øke stressbelastning og redusere produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Teoretisk grunnlag som er brukt i denne studien finnes i kapittel 3. Beskrivelse av forskningsdesign og metode for innsamling og analyse av data, samt beskrivelse av egen rolle og forforståelser er samlet i kapittel 4. Beskrivelse av dataanalyse er i kapittel 5. I kapittel 6 drøftes funnene mine mot eksisterende teori, og hovedkonklusjoner av studien min er nærmere beskrevet i kapittel 7.

2. Bakgrunn for oppgaven

I dette kapitlet ser jeg nærmere på hvordan fjernledelse har blitt i Statens vegvesen (Svv). Videre ser jeg på hvilken forskning som har blitt utført om fjernledelse, og hva som finnes av forskning om psykososialt arbeidsmiljø. SvV utfører medarbeidertilfredshetsundersøkelsen (MTU) annethvert år og jeg ser på resultater fra denne undersøkelsen, som dekker viktige spørsmål knyttet til psykososialt arbeidsmiljø. Jeg vil også se nærmere på hvilke krav arbeidsmiljøloven stiller til arbeidsmiljøet og hvilke plikter arbeidsgiveren har til å forebygge uheldige psykiske belastninger.

2.1. Fjernledelse og fjernarbeid

Fjernledelse kan defineres som en ledelsesform hvor lederen har sin arbeidsplass på en annen geografisk lokasjon enn de han/hun er leder for (Bjørnholt & Heen, 2007). Fjernarbeid er et annet nærliggende begrep til fjernledelse og kan defineres som arbeid utført på avstand fra hovedarbeidsplass, enten hjemmefra eller en annen lokasjon, med bruk av kommunikasjonsteknologi (Bergum, 2009). Ifølge Bergum (2009) må det være flere kriterier på plass for å lykkes med fjernarbeid: medarbeiderne må være uavhengige med lite behov for tilbakemeldinger og kontinuerlig tilsyn. De må være selvmotiverte og strukturerte, og de må forstå godt jobbkravene til sitt arbeid. Samtidig må gjensidig tillit etableres mellom lederen og medarbeiderne.

Det kan være flere dimensjoner som skaper avstand under fjernarbeid. I sin studie ser Erskine (2007) på den psykologiske dimensjonen i fjernarbeid. Hun beskriver relasjonell avstand gjennom tre dimensjoner: strukturell avstand, statusavstand og psykologisk avstand. Den strukturelle avstanden handler om fysisk avstand, hvor kommunikasjonskanaler og frekvens for kommunikasjon spiller en viktig rolle. Statusavstand kan deles i demografisk og sosial avstand, hvor demografisk avstand handler om forskjeller i alder, kjønn, erfaringer, mens sosial avstand er forskjell i verdier og holdninger. Psykologisk avstand skapes ved mangel på likhet mellom mennesker og kan være en like stor barriere for utvikling av relasjoner som andre typer avstand.

Organisasjoner som jobber med fjernarbeid eller fjernledelse kan beskrives som virtuelle organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hovedtrekket til slike organisasjoner er at medlemmene er geografisk adskilte og kommunikasjonen i organisasjonen foregår ved hjelp av teknologi. Ifølge Thorsvik og Jacobsen (2013) har virtuelle organisasjoner en fordel i bruk av de mest kvalifiserte personene uavhengig av organisasjonsmessig eller geografisk plassering, mens ulempene kan være manglende ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Fysisk avstand mellom medlemmene kan føre til at hovedfokus plasseres på oppgaveløsning, og utvikling av personlige relasjoner mellom ansatte blir nedprioritert. Thorsvik og Jacobsen (2013) mener at effektiv ledelse av virtuelle organisasjoner forutsetter etablering av personlige relasjoner og tillit i tidlige faser av arbeidet, bred bruk av teknologi for både kontroll av arbeidsresultater og deling av informasjon, og fokus på å fremme gruppens arbeid og resultater for å skape felleskap og tilhørighet. Fjernledelse bør ha stort fokus på relasjonsbygging, men utførte empiriske studier viser at mange ledere er mer opptatt av oppgaveløsninger enn relasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1.1. Fjernledelse i Statens vegvesen

Fjernledelse ble et viktig begrep etter en omfattende omorganisering av Statens vegvesen i 2003. Det ble opprettet 5 regioner og 30 distrikter, Vegdirektoratet ble omorganisert og produksjonen ble utskilt til Mesta. Et viktig formål med omorganiseringsprosessen var å få en flatere organisasjon med kun ett ledernivå under avdelingsdirektørene. Det skulle bli færre ledere som førte til utvikling av nye arbeidsformer som fjernarbeid og fjernledelse. Fjernarbeid ble innført som en midlertidig ordning, der ansatte fikk anledning å arbeide ved et distriktskontor selv om de var ansatt ved et regionskontor.

Flere år senere ble fjernarbeid en permanent ledelsesform og et viktig personalpolitisk tiltak for å beholde og rekruttere personal med viktig kompetanse (Helgesen, Sæveraas, Engen & Magnussen, 2006). Omorganiseringen har ført til at det ble dannet nye ikke-formelle ledernivåer som gruppeledere og faglige ledere. Disse lederne har ikke personalansvar og inngår ikke i den formelle styringsstrukturen. Reduksjon av administrativt hjelpepersonell har ført til at lederne har fått flere administrative oppgaver og dermed mindre tid til faglig oppgaveløsning. Lederne har måttet delegere en stor del av det faglige ansvaret til

medarbeiderne, som kunne utvikle og utnytte sin egen fagkompetanse på en bedre måte. Dette har gitt større grad av frihet og selvstendighet for medarbeiderne (Helgesen et al., 2006).

Som et viktig ledd i styringsprosess har Svv utarbeidet et dokument som heter «Vegvesenboka» (2018) med hovedfokus på ledelse, styring og organisering. Ifølge «Vegvesenboka» kan engasjement blant medarbeiderne øke ved større beslutningsmyndighet, bedre kommunikasjon og felles målforståelse. Detaljstyring fra lederne kan gi derimot flere negative konsekvenser i form av mistillit og synkende engasjement blant medarbeiderne. I Vegvesenboka nevnes det at mange ledere har medarbeidere andre steder enn dem selv. Ifølge dokumentet må fjernlederne legge til rette for at medarbeiderne får ansvar for eget arbeid og deler kunnskaper. For å jobbe under fjernledelse er det en viktig forutsetning å utvikle tillit og ha mulighet til å gjøre feil og lære av det. Det nevnes også at det er lederens ansvar å skape en trygg plattform for samarbeid og sosialt miljø med omsorg for hverandre. Både ledere og medarbeidere må bidra til å skape et godt arbeidsmiljø med å være inkluderende og vennlige med hverandre, verdsette ulikheter og ta opp uheldige forhold på en hensynsfull måte.

2.1.2. Forskning på fjernledelse

Fjernledelse er en relativt utbredt ledelsesform i dagens arbeidsliv og det har blitt utført flere studier knyttet til dette fenomenet. I denne delen av kapitlet ser jeg på noe av forskningen som ble utført i Statens vegvesen og i andre organisasjoner.

I 2007 utførte Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) i samarbeid med Statens vegvesen et forskningsprosjekt med fokus på fjernledelse i Statens vegvesen (Bjørnholt & Heen, 2007). Studien viser at 72% av lederne i Staten vegvesen kan defineres som fjernledere. Bjørnholt og Heen (2007) mener at en av de store utfordringene med fjernarbeid er at lederen må ha tilstrekkelig kontakt med medarbeiderne. Nærledere har større kontakt med sine medarbeidere, og fjernledere må bruke i større grad faglige ledere og koordinatorene for å ha kontakt med medarbeiderne. Studien viser at et av de viktigste aspekter som påvirkes av fjernledelse er kommunikasjon (Bjørnholt & Heen, 2007). Fjernledere har mindre ansikt-til-ansikt-kommunikasjon med sine medarbeidere og dette kompenseres for ved større bruk av e-post, telefon og videomøter.

Denne studien viser også at det er viktig for en leder å ha forankring og tillit hos medarbeiderne for å fungere godt i lederrollen. Ved fjernledelse blir lederens autoritet mer relasjonelt forankret gjennom opprettelse av relasjon til hver enkelt medarbeider (Bjørnholt & Heen, 2007). Dette kan være en utfordring så lenge fjernlederen ikke kjenner medarbeiderens faglige hverdag og dermed ikke kan gi troverdig anerkjennelse for utført arbeid. Relasjonell forankring hos medarbeidere baserer seg også på respekt for faglig kompetanse. Studien viser at i tilfeller med manglende faglig bakgrunn hos lederne, dannes både mistillit og mangel på respekt mellom lederne og medarbeiderne. Geografisk avstand gir utfordringer med utvikling av personlige relasjoner til hver enkelt ansatt som vil bli sett og hørt av lederen sin, som igjen kan svekke lederens autoritet (Bjørnholt & Heen, 2007).

I 2009 utførte Bergum forskning i Statens vegvesen i forbindelse med fjernledelse og kommunikasjon. Forskningen har fokus på kommunikasjon mellom fjernledere og medarbeidere og sammenligning av fjernledelse og nærledelse. Resultater av studien viser at fjernledelse er en annerledes form for arbeid hvor det stilles strengere krav til kommunikasjon og planlegging av utført arbeid. Flere ledere i studien beskriver viktigheten av ansikt-til-ansikt kontakt og de er villige til å bruke ekstra tid for å bli bedre kjent med sine medarbeidere, som bidrar til reduksjon av sosial avstand. Studien viser også at ledere må planlegge bedre hvilke kommunikasjonskanaler som er mest hensiktsmessige å bruke for å unngå misforståelser. Ledere mener at sjeldne møter kan bidra til større bevissthet rundt hvordan en kommuniserer og hvilke budskap som sendes. Et annet funn i studien indikerer at de som har nærleder i større grad opplever å bli sett av lederen sin enn de som har fjernleder, og at det er enklere å finne tid til samtaler når en medarbeider ønsker det.

Bergum (2009) konkluderer at fjernledelse ikke er en vanskeligere arbeidsform enn nærledelse, men at det må stilles andre krav til kommunikasjon, tilbakemeldinger og kontroll av sine medarbeidere for å lykkes med fjernledelse. Fjernlederne må vise mer tillit til medarbeiderne og legge til rette for mer uavhengighet. Han konkluderte med at reorganiseringen av Svv i 2003 var vellykket på grunn av at den sosiale og organisatoriske avstanden i organisasjonen var liten. Relativt høy kommunikasjonsfrekvens bidro til at opplevelsen av den geografiske avstanden ikke ble så stor.

En annen studie som fokuserer på fjernledelse i Statens vegvesen er en masteroppgave skrevet av Hoel i 2010. I sin masteroppgave ser Hoel på tre variabler: arbeidsmiljø, arbeidets art og

ansattes arbeidsinnsats, og hun sammenligner fjern- og nærledelse på disse områdene. En av påstandene som ble testet var sammenhengen mellom fjernledelse og dårlig arbeidsmiljø. Hoel tok utgangspunkt i hypotesen om at jo større avstanden mellom leder og ansatte er, desto mer gjør lederen for å skape et godt arbeidsmiljø. Resultatet av hennes arbeid viser at ved fjernledelse tar ansatte selv ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø uten forventninger om at lederen skal bidra til dette. Informantene mente at arbeidsmiljøet ikke ble dårligere av fjernledelse og at nærledelse kan skape flere konflikter som bidrar til forverring av arbeidsmiljøet. Et annet funn er at fjernledere har større fokus på organiseringen av sosiale sammenkomster og miljøbyggende tiltak enn hva nærledere gjør, og dette styrker arbeidsmiljøet.

Hoel (2010) konkluderer i studien at fjernledelse fremmer kunnskapsmedarbeidere som ikke er avhengige av veiledning og styring fra lederen sin side. Hun mener at fjernledelse fører til mer selvstendighet uten daglig kontakt med lederen i forbindelse med oppgaveløsninger, og behov for ledelse blant dem som har en fjernleder er avtagende. Resultater av studien peker i retning av at et godt arbeidsmiljø er like viktig for alle ansatte, både med fjern- og nærledelse.

I masteravhandling «Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori» (Aspeli & Molstad, 2010), diskuteres spørsmål om hvordan fjernledelse påvirker motivasjon og selvledelse. Oppgaven beskriver situasjonen i Skatteetaten og er utført som spørreundersøkelse av 955 medarbeidere. Hovedfunnene er at fjernledelse i seg selv verken fremmer eller demper motivasjon og selvledelse, men kan ha en moderatoreffekt på sammenhengen mellom oppfattet kompetanse og jobbytelse. Det viser seg at medarbeidere med høy oppfattet kompetanse og høye jobbkrev, opplever at de har høy jobbytelse, i motsetning til dem som har lav oppfattet kompetanse. Medarbeidere med lav kompetanse kan være mer sårbare i situasjoner med fjernledelse og det trengs større fokus fra fjernledere for best mulig å dekke grunnleggende behov hos disse medarbeiderne. Å være en fjernleder krever en annen innsats og bevissthet, men trenger ikke å være mer krevende enn å være nærleder (Aspeli & Molstad, 2010). Det handler om å skape et autonomistøttende miljø der medarbeidernes behov ivaretas. Konklusjonen i masteravhandlingen er at for å lykkes med fjernledelsen må en fokusere på avklaring av forventninger og kontinuerlig relasjonsbygging, slik at det opparbeides tillit og respekt mellom ledere og medarbeidere.

I masteroppgave «Effektiv ledelse av kunnskapsmedarbeidere – verdien av tillit» (Garberg, 2012) ble tillit vurdert som en hovedfaktor innen god ledelse. Det ble gjennomført intervjuer av ledere og medarbeidere og det ble funnet ut at respondentene satte stor pris på å få ansvar, noe som bidro til økt tillit til ledelsen. Hovedfunn i studien er at en god leder bør fokusere på å demonstrere sin tillit gjennom å gi ansvar til sine medarbeidere, men fremdeles ha et visst nivå av kontroll fra sin side. Tillit har en sentral rolle i motivasjon, både når en har tillit til ledelsen og når en får tillit tilbake fra ledelsen (Galberg, 2012).

2.2. Psykososialt arbeidsmiljø

I dette kapitlet ser jeg på definisjonen av psykososialt arbeidsmiljø og forskningen som har blitt utført rundt dette temaet.

Psykososialt arbeidsmiljø er et todelt begrep som inneholder både psykologiske aspekter som beskriver individenes opplevelser og fortolkninger i møte med sine omgivelser, og de sosiale aspektene av samspillet med de andre menneskene i arbeidsmiljøet (Saksvik, 2011). Begrepet psykososialt brukes for å beskrive ulike arbeidsmiljøfaktorer som påvirker arbeidstakerens opplevelse og atferd, og kan ha konsekvenser for helsen (Utdanningsforbundet, 2013).

Det totale arbeidsmiljøet skapes i samspill mellom menneskene, men baseres på individenes subjektive opplevelser og oppfatninger. I følge Saksvik (2011) er de psykologiske forhold, som er knyttet til de sosiale relasjoner på jobb, en viktig motivasjonsfaktor i tillegg til de økonomiske insentivene. Einarsen og Skogstad (2011, s. 18) definerer psykososiale faktorer i arbeid som «de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker ut fra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelse». Einarsen og Skogstad (2011) mener at et psykososialt arbeidsmiljø kan knyttes til tre typer forhold på arbeidsplassen. Det første forholdet beskriver ytre påkjenninger som individer påvirkes av: omgivelser og arbeidsbetingelser, som arbeidsmengde og tidspress, og hvordan arbeid organiseres. Det andre forholdet handler om de mentale prosesser som foregår hos individer: hvordan vi opplever omgivelsene og hvordan vi tolker det som foregår rundt oss. Hvordan individer opplever og bearbeider informasjon fra ytre omgivelser kan gi konsekvenser for helse, trivsel og ytelse (Einarsen & Skogstad, 2011). Det tredje forholdet viser konsekvensen av samspill mellom ytre påkjenninger og den

individuelle bearbeidelsen av dem. Resultatene av dette samspillet kan være positive, som jobbtrivsel, velvære, jobbengasjement, men også negative i form av sykefravær, utbrenthet og høyt gjennomtrekk.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) utfører hvert tredje år undersøkelser av arbeidsmiljø og helse i Norge. Resultater av den siste undersøkelsen finnes i «Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018 – status og utviklingstrekk». Det viser seg at forebyggingspotensialet på arbeidsmiljøområdet er fremdeles betydelig, men i sammenligning med resten av Europa ligger Norge veldig godt an i forhold til et godt arbeidsmiljø. Norsk arbeidsliv har en høy omstillingsgrad og har høye krav i jobben, men de fleste arbeidstakere opplever at de har en stor grad av selvbestemmelse. Rapporten viser at det er flere som opplever utfordringer knyttet til emosjonelle krav, rollekonflikter og i noen tilfeller vold og trusler. Muskel- og skjelettlidelser, angst og depresjon er de største helseutfordringer blant norske yrkesaktive. Forekomst av muskel- og skjelettlidelser har lagt ligger på et stabilt nivå de siste 20 årene, mens psykisk lidelse har blitt mer utbredt (STAMI, 2018).

Resultat av en annen undersøkelse utført av STAMI i 2014 vises i rapporten som heter “Psychological and Social Work Factors as Predictors of Mental Distress: A Prospective Study” (Finne, Christensen & Knardahl, 2014). Denne studien baserer seg på en stor undersøkelse av 3644 ansatte i 48 bedrifter, som svarte på flere spørsmål to ganger med to års mellomrom. Studien fokuserer på nitten faktorer i arbeidet som kan gi utvikling av angst og depresjon. Hovedresultater er at de som opplever motstridende krav i arbeidet og rollekonflikter har størst risiko for utvikling av psykiske lidelser. Støtte fra rettfærdige ledere og positive utfordringer i jobben gir best beskyttelse mot angst og depresjon. Resultater viser en klar sammenheng i positiv forstand mellom følgende miljøfaktorer og angst og depresjon: mulighet til å bruke sine kunnskaper og ferdigheter, opplevelsen av at en gjør en meningsfull jobb, følelsesmessig og faglig støtte fra nærmeste leder, medvirknings- og beslutningsmuligheter, rettfærdig oppgavebehandling, rettfærdig ledelse, og et støttende og oppmuntrende sosialt klima. Mobbing og rollekonflikter knyttet til krav-ressurs balanse gir sammenheng i negativ forstand og forårsaker utvikling av psykiske lidelser.

2.3. Medarbeidertilfredshetsundersøkelsen (MTU)

Statens vegvesen gjennomfører annethvert år en medarbeidertilfredshetsundersøkelse (MTU) som beskriver ulike faktorer i arbeidsmiljøet som må være til stede for å ha trivsel og engasjement på arbeidsplassen. Undersøkelsen gjennomføres for hele etaten og kartlegger i hvilken grad medarbeiderne er fornøyd med ulike arbeidsforhold og utvist ledelse på ulike nivåer. Kombinasjon av god faglig utvikling, godt samarbeid og sosialt miljø, medvirkningsmuligheter og andre faktorer påvirker trivsel og engasjement, som igjen har innvirkning på organisasjonens måloppnåelse og leveranser (Statens vegvesen, 2015).

I perioden mellom 2011 og 2015 viser MTU at det er høy trivsel blant medarbeiderne, over 90% av respondentene svarte at de trives i jobben sin. God faglig utvikling, god lokal ledelse, gode medvirkningsmuligheter, tilrettelegging og ressurstilgang har økt fra 2011 til 2015 og ligger på et høyt nivå. Dette bidrar til trivsel og engasjement blant ansatte. Når det gjelder mobbing og trakassering fra publikum er tallet redusert fra 2013 til 2015, mens trakassering og mobbing internt har økt i liten grad fra 2011 til 2015. Undersøkelsen som ble gjennomført i 2017 viser at over 90% av respondentene trives i organisasjonen til tross for store endringer siden 2015.

En av de største endringene som Statens vegvesen må håndtere nå er regionreformen som trer i kraft 1. januar 2020. Stortingets vedtak opphører felles vegadministrasjon og alle fylkesoppgaver overføres til fylkeskommunen. Avdelinger og ansatte som jobber direkte eller indirekte med fylkesveger vil bli berørt. I 2018 har Statens vegvesen utredet konsekvenser av en overføring til fylkeskommunen. Den viktigste konklusjonen er at overføringen er en krevende, men er mulig prosess. Opphør av felles vegadministrasjon vil medføre store omstillingskostnader, stor risiko for langsiktige negative virkninger, kompetansetap og redusert kvalitet i oppgaveløsningen. Omorganiseringsprosessen påvirker ca. 4000 ansatte og skaper stor usikkerhet rundt fremtidige arbeidsoppgaver.

2.4. Arbeidsmiljøloven

Regler som gjelder psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø finnes i arbeidsmiljøloven §§4-1, 4-2 og 4-3. Disse reglene kan deles i to grupper: forebyggende og gjenopprettende. Forebyggende perspektiv handler om at alle arbeidstakere skal ha et arbeid som gir mulighet for faglig og personlig utvikling, selvbestemmelse, innflytelse, faglig ansvar, variasjon i arbeid og sosial kontakt med kollegaer (§4-2 og 4-3). Disse komponentene er sentrale og må være til stede i arbeidssituasjon hele tiden (Einarsen & Skogstad, 2011).

Gjenopprettende perspektiv bygger på at arbeidsgiver har plikt til å tilrettelegge arbeid i samsvar med kravene i arbeidsmiljøloven. Arbeidsgiver skal bruke alle virkemidlene for å tilrettelegge arbeidet slik at den enkelte arbeidstaker ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger (§4-1). Denne bestemmelsen er nyttig ved konfliktsituasjoner eller omorganiseringprosesser hvor det er stor fare for at arbeidstakerne kan bli syke av det som skjer på arbeidsplassen. I §4-3 i arbeidsmiljøloven settes det krav til det psykososiale arbeidsmiljøet som innebærer et generelt krav om respekt for arbeidstakers egenverd, forbud mot trakassering og utilbørlig opptreden, og beskyttelse mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre. Uheldige belastninger i §4-3 er upåregnelig belastning som kan være en konflikt som pågår mellom kollegaer over tid eller seksuell trakassering.

Arbeidsgiver har i henhold til arbeidsmiljølovens §2-1 en plikt til å sørge for at arbeidstakerne har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø til enhver tid. I omsorgsplikten ligger gjennomføring av en ordentlig saksbehandling i alle tilfeller uavhengig av personlige interesser (Einarsen & Skogstad, 2011).

I dette kapittelet har jeg presentert begrepet fjernledelse og hvilken forskning ble utført rundt dette temaet. Jeg har også sett nærmere på definisjon av begrepet psykososialt arbeidsmiljø og hvordan det belyses i arbeidsmiljøloven. I det følgende kapittelet presenterer jeg det teoretiske rammeverket som har betydning for denne studien.

3. Teori

I dette kapitlet ser jeg nærmere på selvbestemmelsesteorien og definisjonen av kunnskapsarbeid og selvledelse. Det har blitt utviklet flere modeller for å beskrive psykososialt arbeidsmiljø og jeg fokuserer på jobbkrav-kontroll-støtte modellen av Karasek. Jeg ser også nærmere på hvilke sosiale relasjoner som kan oppstå på en arbeidsplass og hvordan de påvirker miljøet.

3.1. Kunnskapsarbeid

Kunnskapsarbeidere kan defineres som arbeidere som behersker et kunnskapsområde og bruker det i utøvelsen av yrket sitt (Ekman, 2004). Kunnskapsarbeidere er selvstendige, utvikler kontinuerlig kunnskap om yrket sitt, og arbeider med fysisk avstand til lederen sin.

Einarsen og Skogstad (2011) mener at det finnes to kjennetegn for kunnskapsarbeid. Det første er at arbeidets verdiskapning er en funksjon av informasjon og kunnskap, i motsetning til arbeid hvor maskin- eller muskelkraft er den viktigste faktoren i utførelse av arbeidet. Det andre kjennetegnet er autonomi: arbeiderne må selv ta ansvaret for utførelse av arbeidet. Einarsen og Skogstad (2011) mener at dette fører til at kunnskapsmedarbeidere må være veldig motiverte for å utføre arbeidet sitt med utgangspunkt i egen kompetanse uten detaljstyring av lederne. God ledelse av kunnskapsarbeidere krever at lederen må vise interesse for mennesker, deres arbeid og individuelle behov, og delta i det uformelle livet i organisasjonen (Einarsen & Skogstad, 2011).

Kunnskapsarbeid krever selvstendighet og baserer seg på indre motivasjon. Indre motivasjon bygger på engasjement for aktiviteten sin del og ikke på ytre belønninger, og gir opplevelse av kontroll, mestring og kompetanse. Hackman og Oldham (i Einarsen & Skogstad, 2011) beskriver egenmotivasjon som en konsekvens av tre psykologiske tilstander. Den første er følelsen av ansvar for utført arbeid som følge av selvstendighet. Den andre er opplevelsen av at arbeid har mening i en større sammenheng og at man identifiserer seg med arbeidet. Den tredje er kjennskap til resultatet av arbeidsinnsatsen som kobles til tilbakemeldinger en får på utført arbeid.

Det kan oppstå flere problemstillinger knyttet til egenmotivasjon og kunnskapsarbeid. Detaljstyring påvirker motivasjon hos kunnskapsarbeidere negativt og ødelegger selvstendighet og vilje til å løse utfordrende oppgaver på egen hånd (Einarsen & Skogstad, 2011). Kunnskapsarbeid kan også være krevende med tanke på kontroll av produksjon og overvåking av effektivitet. Mulig løsning på denne problemstillingen er å utvikle et partnerskap mellom lederen og medarbeiderne, slik at medarbeiderne tar lederansvar for sine oppgaver gjennom selvledelse.

Ekman (2004) mener at en utfordring med kunnskapsarbeid kan være tydeliggjøring av taus kunnskap slik at den ikke går tapt. Han definerer taus kunnskap som bransjekunnskap, forståelse for kunders ulike behov og intuisjon, som ikke kan formaliseres og formidles mellom personer på formelle møter. Kaufmann & Kaufmann (2015) definerer taus kunnskap som kunnskap som brukes i praksis, mer intuitivt basert, personlig og subjektivt. Ekman (2004) foreslår forskjellige måter å tydeliggjøre taus kunnskap i organisasjonen på: ved deling av kunnskap mellom medarbeidere gjennom sosialisering, eller ved opplæringsmuligheter for personlig kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling gir både mer kompetente ansatte, øker lojalitet og gir sterkere organisasjonsengasjement (Ekman, 2004).

Kunnskapsarbeid er sterkt koblet til selvledelse, som kan defineres som et personlig ansvar for resultatet av ens arbeidsinnsats og overvåking av egen fremdrift (Einarsen & Skogstad, 2011). Indre motivasjon for måloppnåelse er en hovedfaktor som driver kunnskapsarbeidere. Utfordrende mål som en medarbeider setter seg, og at han eller hun ønsker å oppnå resultater, virker sterkt motiverende på medarbeideren og fremmer selvledelse. Hackman poengterer viktighet av tilbakemeldinger; han mener at kunnskapsarbeidere ønsker tilbakemeldinger på sine prestasjoner, slik at de kan korrigere sitt arbeid og søke veiledning, hjelp og ressurser når de trenger det (Einarsen & Skogstad, 2011).

En leder som vil fremme selvledelse hos sine medarbeidere må legge mindre vekt på overvåking og kontroll, og samtidig oppmuntre medarbeiderne til å sette personlige mål som skal bidra til måloppnåelse for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ansatte må kunne gi tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk til hverandre og være villig til å endre atferd hvis resultater og mål ikke blir nådd. Thorsvik og Jacobsen (2013) mener at for at selvledelse skal fungere, så må målene være klart definerte, arbeidsoppgavene må være meningsfulle og komplekse, og de ansatte må ha riktig kompetanse og erfaring for å løse de aktuelle

problemene. Lederen må erkjenne og verdsette resultatet av utført arbeid på en hensiktsmessig måte. Videre må lederen gi medarbeiderne handlefrihet og legge opp til en form for selvledelse for å utnytte det potensialet som den intellektuelle kapitalen i organisasjoner representerer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.2. Selvbestemmelsesteorien

Fjernledelse kan sees i lys av selvbestemmelsesteorien som ble utviklet av Edward L. Deci og Richard Ryan i 1985. Teorien beskriver mennesket som en grunnleggende aktiv, selvbestemmende organisme som har behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet til andre mennesker (Manger & Wormnes, 2015). I selvbestemmelsesteorien antas det at mennesker har en aktiv holdning til livet, med en indre og medfødt trang til utvikling. Selvbestemmelsesteorien baserer seg på kognitiv evalueringsteori (CET) som beskriver mennesker som handlende, proaktive og reflekterende (Manger & Wormnes, 2015). I denne teorien legges det til grunn at mennesker har en naturlig tendens til utforskning av nye ting, mestring av nye utfordringer og tilpasning til sosiale omgivelser.

Selvbestemmelsesteorien bygger på antagelsen om at alle mennesker har tre grunnleggende behov som må være til stede for å gi psykologisk velvære. Det første behovet er autonomi eller selvbestemmelse, som handler om individets egne ønsker og opplevelsen av seg selv som kilde til beslutninger og egen atferd (Ryan & Deci, 2002). Autonomi gir større frihet og selvregulering, og baserer seg på egne følelser og verdier. I arbeidssituasjonen handler det om å ha mulighet til å styre sin egen arbeidsdag, ta beslutninger og ha valgmuligheter og handlingsalternativer. Det andre behovet er behovet for kompetanse som beskrives som evne til å mestre omgivelsene, søke etter nye utfordringer og utvikle ny kunnskap. Dette behovet handler om balansen mellom kompetanse og utfordringer. De nye oppgavene må tilpasses til nåværende kompetansenivå slik at menneskene får tro på at de kan mestre dem. Kompetanse og positive følelser som kommer fra mestringsopplevelser, er en drivkraft for arbeidet. Opplevelsen av manglende kompetanse kan derimot føre til redusert mestringsfølelse, depresjon og «lært hjelpeløshet» (Manger & Wormnes, 2015).

Det siste behovet er behovet for sosiale relasjoner, som handler om å være en del av en trygg felles enhet eller gruppe, etablere emosjonell tilknytning og føle seg trygg og sikker i et godt sosialt miljø. Mennesker har en grunnleggende motivasjon til å være tilknyttet andre i et sosialt miljø, og til å utvikle autonomi og kompetanse i dette miljøet. Selvbestemmelse utvikles i sosiale miljøer som støtter individets autonomi og kompetanse (Manger & Wormnes, 2015).

Selvbestemmelsesteorien skiller mellom indre og ytre motivasjon, og retter fokus mot faktorer som forsterker eller demper indre motivasjon. Indre motivasjon påvirkes av alle aktiviteter og oppgaver som har betydning for individets oppfatning av kompetanse eller autonomi. I autonomistøttende miljø fremmes både motivasjon og mestring. Ryan og Deci (2002) poengterer viktigheten av tilbakemeldinger i forhold til motivasjon. Positive tilbakemeldinger øker mestringsfølelse og indre motivasjon, mens negative tilbakemeldinger gir motsatt resultat. Samtidig vil mennesker med høy grad av oppfattet kompetanse være mer robuste mot negative tilbakemeldinger, enn de med lav oppfattet kompetanse (Ryan & Deci, 2002).

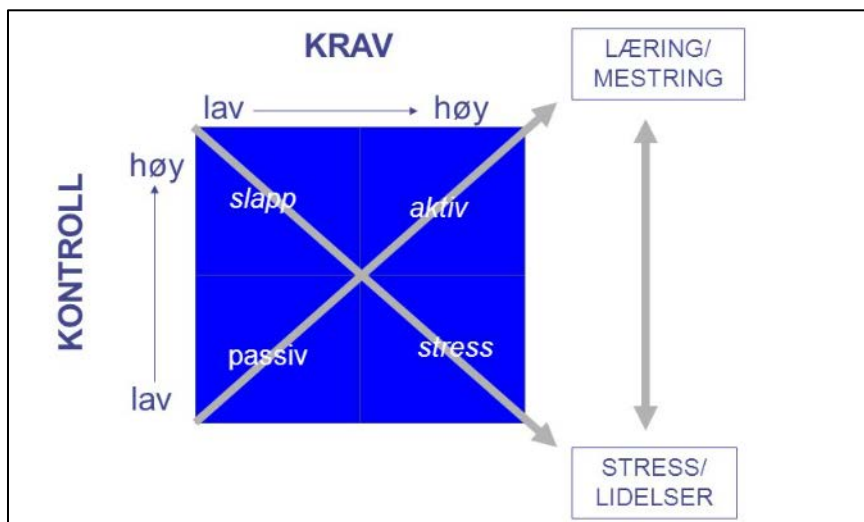
Når de grunnleggende behovene tilfredsstilles, øker engasjementet og mestringsfølelsen, som igjen bidrar til personlig vekst og utvikling og bedre psykisk helse. Gjennom autonomi, kompetanse og tilhørighet styrkes motivasjon og mestring i dagliglivet. I miljø hvor det ikke tas hensyn til de grunnleggende behovene, reduseres individets muligheter for å vise interesse og mestre oppgaver. Dette kan føre til utvikling av frustrasjon, angst, stress og sykdom (Ryan & Deci, 2002).

3.3. Jobbkraft-kontroll-støtte modell

Det finnes mange ulike modeller som kan brukes for å forstå hva psykososialt arbeidsmiljø inneholder og hvordan det påvirker mennesker. I dette kapitlet vil jeg presentere jobbkraft-kontroll-støtte modell som er mye brukt for å beskrive et psykososialt arbeidsmiljø.

I 1979 definerte Robert Karasek det psykososiale arbeidsmiljøet gjennom to dimensjoner: psykologiske jobbkraft og kontroll (beslutningsfrihet). De psykologiske jobbkraftene omhandler opplevd tidspress og rollekonflikter, mens kontrolldimensjon inneholder to aspekter: utnyttelse av ens ferdigheter og beslutningsautoritet. Jobbkraftene kan være både

kvantitative og kvalitative: et individ kan være utsatt for mange arbeidsoppgaver, tunge arbeidsoperasjoner eller skiftarbeid, samt ha oppgaver som oppleves for kompliserte og ikke passende for kompetansenivået. Rollekonflikt kan oppstå når arbeidstakere føler at det stilles motstridende krav fra betydningsfulle mennesker som ledelse, kunder eller leverandører. Rollekonflikter oppstår når arbeidstakere møter krav som de ikke kan imøtekomme (Einarsen & Skogstad, 2011).



Figur 1. Krav-kontroll modellen av Karasek

Ifølge modellen i situasjoner med moderat høye krav og stor kontroll over arbeidssituasjonen, så får man aktiv holdning og utvikling i arbeidet. Kombinasjonen av høye krav og liten mulighet til å styre egen arbeidshverdag resulterer i stressbelastning. Passive arbeidssituasjoner oppstår når kravene er lave og kontrollen er liten. Dette kan føre til at man lærer lite og evnen til å mestre nye utfordringer blir redusert.

Ifølge Einarsen og Skogstad (2011) avgjøres kvaliteten på det psykososiale arbeidsmiljøet av hvordan ansattes grad av krav og kontroll står i forhold til hverandre. Jobber med høy belastning og lite handlingsrom for beslutninger gir høy risiko for utvikling av psykosomatiske plager og utbrenthet. De aktive jobbene med høy kontroll av egen arbeidssituasjon gir økt motivasjon og opplevelse av mestring. Passive jobber og lav belastning gir lite utnyttelse av arbeidsevner og lav produktivitet.

I 1990 utvidet Karasek og Theorell denne modellen til «krav-kontroll-støtte-modellen», hvor det ble lagt til en dimensjon som omhandler sosial støtte. Sosial støtte kan defineres som det totale nivået av behjelpelig sosial interaksjon tilgjengelig på jobben fra både kollegaer og

overordnede (Saksvik, 2011). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) kan en skille mellom fire forskjellige typer sosial støtte:

1. Følelsesmessig støtte som vises i personlig interesse, omsorg og oppmerksomhet.
2. Oppgavestøtte, hvor man hjelper til med systematisering av problemer.
3. Informasjonsstøtte kan brukes ved å gi nødvendig informasjon ved en større omlegging eller nedbemanning.
4. Praktisk støtte kan være i form av penger, råd og hjelp både i hverdagen og i krisesituasjoner.

Kaufmann og Kaufmann (2015) mener at sosial støtte kan redusere stress på forskjellige måter. Den ene måten er gjennom tilfredstillende av menneskelige behov for sosial kontakt, trygghet og aksept, som styrker helse og reduserer stress. Den andre måten er gjennom interaksjonseffekt som modifierer forhold mellom en stressor og stressopplevelsen, i situasjoner med høyt stressnivå, som for eksempel i krisesituasjoner eller ved nedbemanning.

3.4. Sosiale relasjoner

Ifølge Saksvik (2011) har sosiale relasjoner grunnleggende betydning for hvordan vi fungerer i hverdagen. Han mener at i dagens norske samfunn får de fleste mennesker dekket sine fysiske behov. Da er det de sosiale behovene som utgjør de sterkeste motivasjonsfaktorene på arbeidsplassen. Alle mennesker trenger en følelse av tilhørighet i en gruppe, som er en viktig forutsetning til å oppleve mening med tilværelsen (Saksvik, 2011). Arbeidsplassen kan være en viktig arena for bygging av sosialt nettverk.

Sosiale relasjoner på individuelt nivå kan deles i to grupper. Den ene er de positive relasjonene som sosial støtte, rettferdighet, likhet, trygghet og solidaritet (Saksvik, 2011). Disse positive relasjonene øker psykologisk velvære. Den andre gruppen er negative sosiale relasjoner som konflikter, gruppepress, trakassering og mobbing. I jobbkrav-kontroll-støtte modellen mener Karasek og Theorell (1990) at ikke alle sosiale relasjoner på arbeidsplassen er støttende og positive, men de definerer ikke negative relasjoner som en selvstendig faktor. En studie utført av Saksvik og Eiken i 2002 (Saksvik, 2011) viser at de negative relasjonene påvirker mennesker i stor grad og må betraktes som egne relasjoner. Saksvik (2011) henviser

til flere studier som viser at negative relasjoner har mer skadelig effekt på velvære og utvikling av stress, enn hva de positive relasjonene påvirker utvikling og styrking av velvære.

De positive sosiale relasjonene bidrar til tilfredstillelse av menneskers sosiale behov.

Kaufmann og Kaufmann (2015) mener at mellommenneskelig kommunikasjon har en stor betydning for utvikling av de positive sosiale relasjonene. De definerer god kommunikasjon som en prosess hvor en deler informasjon innenfor et delt fortolkningsrammeverk, slik at informasjonen fremstår som meningsfull og anvendelig. Effektiv kommunikasjon, ifølge Brønn og Arnulf (2014), innebærer å vite hvem en skal henvende seg til, hvordan en får oppmerksomhet, hvordan en skaper gjensidig utveksling av informasjon, uten misforståelser og konflikter. Kaufmann og Kaufmann (2015) mener at kommunikativ kompetanse er en helt avgjørende forutsetning for effektiv ledelse. Denne kompetansen defineres som evne til å forstå og videreformidle informasjon i spesifikke situasjoner, å kunne forstå andre sine perspektiver, å tolke ikke-verbal kommunikasjon, og aktiv lytting.

Kommunikasjonsproblemer mellom ledere og ansatte kan være årsak til lav produktivitet og dårlig trivsel. En god kommunikasjon kan derimot øke motivasjonen på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

En viktig forutsetning for god kommunikasjon er gjensidig respekt og tillit (Einarsen & Skogstad, 2011). Respekt vises gjennom lytting uten avbrytelser og uten egne tolkninger. Skogstad og Einarsen (2011) mener at desentrering er viktig for å forstå hverandre og unngå feiltolkning. Med desentrering menes det å være i stand til å ta den andres parts perspektiv og se verden fra en annen synsvinkel. God kommunikasjon bygger på aktiv lytting og forståelse for andre sine tanker og meninger, der kommunikasjonspartnerne er likeverdige (Einarsen & Skogstad, 2011).

Spurkeland (2009) mener at tre grunnleggende kjennetegn må være til stede for å få gode relasjoner: tillit, trygghet og trivsel. Tillit kan defineres som positiv forventning om at en annen person ikke vil handle rent opportunistisk kun på vegne av egne behov og interesser uten hensyn til andre (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Tillit er et viktig element i effektiv ledelse, og flere undersøkelser viser at medarbeidere forholder seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk i tilfelle manglende tillit (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Trygghet kan skapes gjennom bruk av åpne meldingskanaler og systemer for tilbakemeldinger slik at det går ærlig og saklig informasjon mellom partene. Når tillitsgrad øker og partene er overbeviste

om at de vil hverandres beste, skapes trygghet hvor mennesker kan være åpne med hverandre og gi ærlige tilbakemeldinger (Spurkeland, 2009).

Kaufmann & Kaufmann (2015) definerer tre typer tillitsrelasjoner i organisasjonen. Det første er tillit basert på «avskrekking» og er forankret i ytre kontrollfunksjoner. Denne tilliten baserer seg på lederens autoritet og er den minst stabile formen for tillit. Den andre formen er kunnskapsbasert tillit som er basert på erfaringer med eller omtaler av personen det gjelder. Dette er den mest utbredte formen for tillit i arbeidslivet. Den tredje formen er identifikasjonsbasert tillit og er den mest pålitelige formen for tillit. Den baserer seg på ekte følelsesmessige bånd mellom mennesker der partene forstår hverandre og verdsetter hverandres ønsker. Forskning viser at det er en klar sammenheng mellom høy tillit til ledelsen og bedre ytelse i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Mens positive sosiale relasjoner øker trivsel og motivasjon i organisasjonen, kan negative relasjoner, som konflikter, gruppepress, trakassering og mobbing, føre til stress og mistrivsel. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) forårsaker konflikter negative følelser som reduserer effektiv problemløsning og ytelse. Konflikt kan defineres som en uoverensstemmelse mellom forskjellige interesser, en tilstand med motsetninger som er vanskelige å forene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Interpersonlige konflikter mellom ledelse og ansatte eller mellom kollegaer gir størst negativ påvirkning, særlig når disse konfliktene behandles passivt av ledelsen. Spurkeland (2012) mener at ledere skal være ressurspersoner i konfliktspørsmål, som må passe på at destruktiv konfliktutvikling ikke hindrer arbeid og reduserer trivsel blant medarbeiderne. Lederens nøytralitet, tillit og påvirkningskraft er avgjørende for konfliktløsning.

Kaufmann & Kaufmann (2015) mener at det kan være flere faktorer som forårsaker konflikter: faktorer i selve organisasjonsstrukturen og mellommenneskelige faktorer. Konflikter i organisasjonen kan forårsakes av mangel på tilgjengelige ressurser, uklare ansvarsforhold med stor usikkerhet av fordeling av plikter og arbeidsoppgaver, eller i situasjoner med gjensidige avhengighet mellom grupper og avdelinger. Belønningssystemet kan også være en årsak til konflikter i organisasjonen, for eksempel når personer opplever systemet som urettferdig med skjev fordeling av lønn og anerkjennelse. I mellommenneskelige forhold er attribueringsprosess et viktig element. Attribusjon kan

defineres som årsakstilskrivning og forklarer årsakene til andres og egne handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ved feilattribuering, det vil si når en fortolker årsaker til det som skjer på feil grunnlag, øker konfliktene i styrke. Kommunikasjonsproblemer er en viktig faktor i konflikter hvor formidling av uklart budskap kan vekke sinne og irritasjon hos motparten. Negative tilbakemeldinger, sarkasme og uhøflighet kan også være grunn til konflikter.

Spurkeland (2012) mener at konflikter ikke kan sees som kun negative hendelser, de har også en rekke positive relasjonelle sider. Konfliktene kan utløse sterke negative følelser som øker stressopplevelsen og reduserer produktivitet, men samtidig kan de gi en positiv drivkraft for å realisere nye muligheter og gi nye gevinster. Betraktning av konflikter som utelukkende negative hendelser fører til at en prøver å undertrykke dem, og organisasjonen mister mulighet til utvikling, ytelsesforbedringer og økt kreativitet. Åpen kommunikasjon og deling av informasjon og kunnskap kan bidra til en effektiv løsning av konflikter. Effektiv konflikthåndtering kan gi nytenkning rundt vanskelige problemstillinger, bidra til økt kreativitet og fremme endringer og innovasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Løsningsorientert konflikthåndtering med hovedfokus på læring er både tidsbesparende og en mindre belastende metode for å løse konflikter.

En annen type negative sosiale relasjoner som kan oppstå på arbeidsplassen er mobbing og trakassering. Mobbing handler om negativ behandling fra en eller flere i arbeidsmiljøet over lang tid på en slik måte at den som rammes har vanskeligheter for å forsvare seg (Einarsen & Skogstad, 2011). Mobbing er belastende og skadelig for mennesker og gir store konsekvenser for den enkelte og for hele organisasjonen (STAMI, 2018). Forekomst av ulike stressrelaterte symptomer som angst, depresjon og somatiske helseplager er høy blant dem som opplever mobbing. Noen rammes så hardt at de ikke kan komme tilbake til arbeidslivet.

Ifølge Einarsen og Skogstad (2011) kan mobbing foregå både direkte og indirekte. Direkte mobbing kan foregå ved fleiping, trusler, underkjenning av faglig innsats og kunnskaper, og utføres direkte overfor mobbeofferet. Den vanligste formen for mobbing er ekskludering fra møter og sosiale forekomster, og isolering i jobbsammenheng. Indirekte mobbing foregår ved ryktedannelse, baksnakking eller manipulering av offerets arbeidsoppgaver. Opplevd mobbing reduserer jobbtilfredshet, og gir svakere fysisk og psykisk helse. Mennesker som utsettes for mobbing sliter ofte med skamfølelse og dårlig selvaktelse (Einarsen & Skogstad,

2011). Høy grad av rollekonflikter og unnvikende ledelse, samt lav egenkontroll og høyt konfliktnivå er felles faktorer på arbeidsplasser der det forekommer mobbing. For å forebygge mobbing på arbeidsplassen må arbeidet organiseres på en ryddig måte for ikke å skape frustrasjon og konflikter mellom ansatte, og lederne må ha nødvendig kompetanse i konflikthåndtering og markere tydelige grenser ved uakseptabel oppførsel. Lederne må passe på at diskusjoner og uenigheter holdes på et saklig nivå uten personangrep eller latterliggjøringer (Einarsen & Skogstad, 2011).

I dette kapitlet har jeg presentert teori som gjelder kunnskapsarbeid og selvbestemmelsesteorien. Jeg har sett nærmere på jobbkrav-kontroll-støtte-modell av Karasek og på betydning av sosiale relasjoner som oppstår på arbeidsplassen. I det følgende kapitlet presenterer jeg forskningsdesign og metode som ble valgt for denne studien, samt beskrivelse av studiens kvalitet.

4. Forskningsdesign og metode

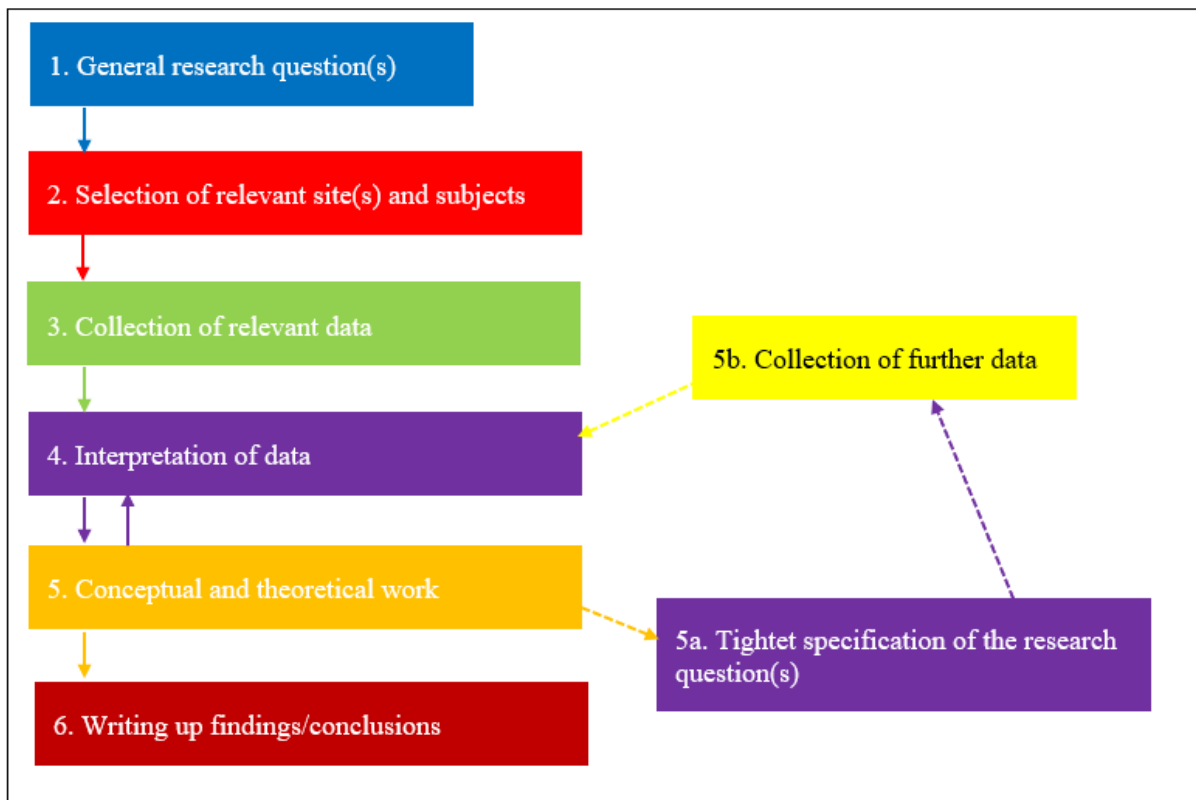
I dette kapitlet beskriver jeg studiens forskningsdesign og metode som ble valgt for innsamling og analyse av data, valg av informanter, redegjørelse og forståelse av min egen rolle i forskningsarbeidet og mine forforståelser, samt en vurdering av oppgavens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

4.1. Valg av metode og design

Denne oppgaven er basert på kvalitativ empirisk forskning hvor sentrale elementer er innsamling av data, analyse og tolkning. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) er systematikk, grundighet og åpenhet de viktigste kjennetegn ved empirisk forskning. Som forskningsdesign har jeg valgt kvalitativ tilnærming med gjennomføring av dybdeintervjuer for å få forståelse av hvordan medarbeiderne opplever arbeidsmiljøet under fjernledelse.

Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Dalen, 2004). Tidligere har det blitt utført flere kvantitative undersøkelser om fjernledelse i Statens vegvesen, og kvalitative undersøkelser fra ledelsens sitt perspektiv, som er beskrevet i delkapittel 2.1.2. Jeg kunne velge å se på sammenhenger mellom forskjellige variabler, bruke kvantitativ tilnærming og skjema ved svaralternativer, men i stedet valgte jeg å fokusere på opplevelsen av arbeidsmiljøet ved hjelp av dybdeintervjuer.

I min studie har jeg brukt følgende steg som er beskrevet av Bryman (2012):



Figur 2. An outline of the main steps of qualitative research, Bryman (2012).

Denne figuren viser hvordan kvalitativ forskning foregår med samling av empiri, analyse og eventuell konkretisering av problemstillingen. Første steg var å sette seg inn i fenomenet som skulle studeres ved gjennomgang av litteratur og tidligere utført forskning, og i mitt tilfelle var det to fenomener: fjernledelse og psykososialt arbeidsmiljø. Formulering av problemstillingen var viktig for å forstå meningen med det fenomenet som skulle studeres (Bryman, 2012). Jeg har valgt å studere psykososialt miljø i egen organisasjon ved bruk av dybdeintervju, der mange medarbeidere har en fjernleder.

I neste trinn foregikk forberedelse til datainnsamling der jeg vurderte hvem som skulle delta i studien, størrelsen på utvalget, prinsipper for utvelgelsesprosessen og hvordan jeg skulle rekruttere til undersøkelsen. Beskrivelse av utvelgelsesprosessen finnes i delkapittel 4.3.

Datainnsamlingen foregikk ved hjelp av intervju som varte i ca. 45 minutter. Jeg har gjennomført 5 intervjuer som ble tatt opp som lydfil og transkribert kort tid etter at intervjuene ble gjennomført. I tillegg har jeg notert mine egne tanker og observasjoner som

ble gjort under intervjuene, både for justeringer av spørsmål til neste intervju og for å beskrive kroppsspråk til informantene. Kroppsspråket kunne gi verdifull informasjon senere i tolkningsprosessen. I denne fasen var jeg spesielt bevisst på egen forforståelse (nærmere beskrevet i delkapittel 4.2) for å unngå at min forforståelse kunne påvirke innsamlingen av data. Resultatene av den kvalitative undersøkelsen ble fremstilt i form av tekst etter transkribering av lydopptak.

Analysen foregikk gjennom fortolkning av empiri og kategorisering av innholdet. Jeg har gjennomført meningsfortetting av uttalelser som ga mulighet til å se de sentrale temaene i intervjuene på mer oversiktlig måte. Under analysen fremkom det flere underkategorier som for eksempel «selvstendighet i arbeid» og «synlige ledere». I videre arbeid ble disse underkategoriene plassert i de fire hovedkategoriene: jobbkrav og kontroll, kommunikasjon med lederen, relasjonsbygging og tillit, og sosiale relasjoner. Kategorisering av meningsinnholdet ga bedre struktur og oversikt over alle intervjuene. Dataanalyse, tolkning og drøfting mot eksisterende teori er beskrevet i kapittel 5 og 6.

Det siste steg i studien min var oppsummering og konklusjon, basert på empiriske funn og teoretiske fortolkninger, som er beskrevet i kapittel 7. Jeg har i løpet av studien ikke forandret på problemstilling og undersøkte fenomener som ble valgt i starten av dette forskningsarbeidet.

I utgangspunktet hadde studien min en induktiv tilnærming, som betyr at det legges særlig vekt på fortolkning og teorigenerering ut fra de empiriske analysene som gjennomføres (Grønmo, 2004). Etter at empirisk data var samlet og analysert, måtte jeg gjennomføre teoretisk fortolkning av de empiriske analyseresultatene. Teorien som ble valgt ut i starten av studien dekket veldig mange temaer som ikke ble belyst i empiri, og jeg måtte begrense antall temaer og gå dypere i dem for å få analysert mine empiriske funn.

Min studie er fenomenologisk inspirert med hovedfokus på forståelse av de sosiale fenomenene ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrivelse av verden, slik som den oppleves av informantene (Kvale & Brinkmann, 2010).

4.2. Egen rolle og forforståelse

Å være en forsker i egen organisasjon er både en spennende og en krevende prosess, man må være bevisst på egen rolle i organisasjonen og den forforståelsen en tar med seg i forskningen. Ifølge Dalen (2004) kan forforståelse defineres som meninger og oppfatninger vi har på forhånd i møte med fenomenet som skal studeres. Bevissthet om egen forforståelse gjør forskeren mer sensitiv når det gjelder muligheter for teoriutvikling i eget intervjumateriale. For å prøve å møte de ulike deltakerne på samme måte, må derfor forskeren legge til side sin egen forforståelse og forståelse som utvikles underveis i intervjuene (Postholm, 2010). For å få frem deltakernes perspektiv må forskeren lytte til deltakerne og samtidig bringe de sentrale temaene inn i intervjusituasjonen.

I denne studien har jeg valgt å forske på egen organisasjon, der jeg har vært ansatt i 9 år. I denne perioden har jeg blitt godt kjent med både egen avdeling og vegkontoret som har over 100 ansatte. Daglig jobber jeg som prosjektleder med ansvar for prosjektene økonomi, fremdrift og kvalitet. Tverrfaglige grupper som er involvert i prosjektene består av medarbeidere fra forskjellige avdelinger. Gjennom dette arbeidet har jeg blitt kjent med avdelingene, og har utviklet forståelse for hvordan avdelingene fungerer.

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) påvirker forskerens forforståelse både hva forskeren observerer og hvordan resultatene tolkes. Informasjon sorteres og presenteres ut fra hva forskeren er interessert i og hvilke forhåndsoppfatninger en har. Som ansatt i organisasjonen hadde jeg egne forforståelser før jeg startet intervjuene. Jeg hadde en forhåndsoppfatning av at fjernledelse har en negativ virkning på psykososialt arbeidsmiljø og at det er mer krevende å skape et godt arbeidsmiljø når lederen ikke har daglig kontakt med sine medarbeidere. Samtidig lurte jeg på hvor stor rolle fjernlederen spiller i å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. Er det ansatte som skaper miljøet selv uten at lederen er involvert?

En annen forforståelse jeg hadde var kjennskap til hele organisasjonen og hvordan arbeidsdagene var for mine kollegaer. Jeg hadde en tanke om at alle jobbet vanlige arbeidsdager med faste rutiner og at arbeid var mest prosjektbasert. Etter de to første intervjuene fant jeg ut at beskrivelsen av arbeidsdagen og arbeidsoppgavene var veldig forskjellige, så i neste intervju valgte jeg å bruke mer tid på å forstå hvordan ansatte organiserte sitt arbeid og hvilke oppgaver de hadde. Dette hjalp meg å forstå bedre

arbeidssituasjon til informantene når det gjald jobbkrav og kontroll over egen arbeidsdag. Et av de uventede svarene var at nattarbeid var utbredt blant noen ansatte. De jobbet om netter i gjennomsnitt to til tre ganger hver uke. Belastninger som var knyttet til arbeidssituasjonen, og spesielt nattarbeid, var større enn jeg hadde forventet.

Andersen (2013) mener at det er vanskelig å studere egen organisasjon på grunn av at vårt perspektiv kan begrenses av lang og ofte skjult sosialisering. For å unngå påvirkning av sosialisering har jeg valgt informanter som jeg har hatt lite eller ingen kontakt med. Dette ga meg mulighet til å holde avstand til informantene slik at empirien ble minst mulig påvirket av etablerte sosiale relasjoner.

En fordel med å forske på egen organisasjon er kjennskap til organisasjonskulturen og språket som brukes i organisasjonen. Å kjenne sin organisasjon og vite hva som foregår hjelper til å stille flere og mer utdypende spørsmål og dermed få mer nyanserte intervjudata. Samtidig kan forforståelse og forutinntatte meninger skape vanskeligheter under vurdering og tolkning av data. Jeg prøvde å være bevisst på egne forforståelser og samtidig ha et åpent sinn for å gjennomføre intervju fra en nysgjerrig posisjon slik at informantenes synspunkter kunne komme fritt. Jeg har valgt temaet om fjernledelse på grunn av at jeg aldri har hatt en fjernleder selv og var interessert i hvordan mine kollegaer opplevde sin situasjon. Dette hjalp med å skape avstand til temaet som skulle undersøkes, og gjorde meg mer åpen og nysgjerrig. Jeg ser også at det kan være en utfordring at jeg som ansatt kjenner organisasjonen godt, kan overse eller ignorere noe som andre forskere kan oppdage eller ha nytte av.

4.3. Metode for innsamling av data

Jeg har valgt å utføre kvalitative forskningsintervjuer for å samle inn data som gjelder psykososialt arbeidsmiljø under fjernledelse. Det kvalitative forskningsintervjuet tilstreber å få frem betydning av deltakerens erfaringer og avdekke deres opplevelser av verden (Kvale & Brinkmann, 2010). Ved gjennomgang av litteratur i forkant av intervjuene har jeg fått kunnskaper om aktuelle temaer som knyttet til fjernledelse og arbeidsmiljø. Dette brukte jeg til å utarbeide intervjuguiden, som er basert på «Generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid – QPS Nordic» og ligger som vedlegg 1.

Kvalitative intervjuer egner seg bra når en skal studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Intervjuer kan være mer eller mindre strukturerte og beveger seg på en akse fra ustrukturerte intervjuer, som er fleksible og uformelle, til strukturerte intervjuer med faste svaralternativer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Jeg har valgt å bruke semistrukturert intervju med en intervjuguide som utgangspunkt. I et semistrukturert intervju er ikke rekkefølgen på temaene viktig, men at temaene blir berørt i løpet av samtalen. Ifølge Repstad (1998) kan en veldig detaljert intervjuguide med ferdig formulerte spørsmål gi uheldige resultater i form av korte svar og virke passiviserende. Semistrukturerte intervjuer gir fleksibilitet i form av at en kan bytte rekkefølge på temaer og utdype eller ta inn nye temaer som informanten kommer med, hvis de er relevante for studien. For å få mer detaljerte beskrivelser av fenomenet har jeg brukt en del utdypende spørsmål og lot intervjuet følge et mer naturlig forløp enn det som var beskrevet i intervjuguiden.

Intervjuguiden ble utarbeidet i forkant av intervjuene og sendt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å vurdere prosjektet i forhold til riktig behandling av personopplysninger. NSD har vurdert at behandling av personopplysninger i prosjektet var i samsvar med personvernlovgivningen og datainnsamlingen kunne dermed starte. I intervjuguiden har jeg valgt å dele spørsmålene i forskjellige grupper, som jobbkrav og kontroll, kommunikasjon og sosiale relasjoner.

I forkant av intervjuene gjennomførte jeg et prøveintervju med en deltaker som har jobbet i flere år under fjernledelse. Dette prøveintervjuet ga meg innblikk i hvordan jeg oppførte meg som intervjuer, og denne erfaringen hjalp meg til å korrigere min adferd før neste intervju. Jeg ble oppmerksom på å gi informanten mulighet til å tenke og holde pauser i samtalen for å reflektere over spørsmålene. Jeg ble også oppmerksom på å ikke gi bekreftende uttalelser og å ikke komme med ledende spørsmål som kunne vise mitt eget perspektiv og som kunne påvirke svarene. I prøveintervjuet holdt jeg meg direkte til spørsmålene slik som det var beskrevet i intervjuguiden, men i neste intervju har jeg stilt flere oppfølgingsspørsmål med utgangspunkt i informantens uttalelser.

Dalen (2004) mener at rammene rundt gjennomføring av intervjuene er et viktig element for innsamling av data. Intervjuene bør foregå i en setting som skjermer deltakerne for forstyrrelser. Å foreta intervjuene på mitt eget kontor eller på informantenes kontor kunne

være med på å skape situasjoner med avbrytelser. Det var viktig å finne et rolig sted med hyggelig atmosfære som kunne bidra til åpen dialog. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene på et møterom som ble ommøblert for å få informantene til å føle seg mer avslappet.

I kvalitative undersøkelser er ikke antall informanter det sentrale elementet, men at informantene kommer med god og interessant informasjon i forhold til problemstillingen (Jacobsen, 2010). Ut fra størrelsen på oppgaven min og tidsbegrensninger har jeg valgt å gjennomføre fem intervjuer som varte mellom 45 minutter og en time. Strategisk eller formålsstyrt utvelgelse av informanter foregår med definering av utvalgsriterier, i første omgang definisjon av målgruppen som skal delta i undersøkelsen. Jeg har forsket på min arbeidsplass i Statens vegvesen og de avdelingene som er representert der. Min vurdering var at alle på vegkontoret som jobbet under fjernledelse var i målgruppen. Informantene ble valgt i egen organisasjon og jeg brukte følgende utvalgsriterier: for det første måtte informantene ha en fjernleder, for det andre valgte jeg informanter som hadde mer enn ett års arbeidserfaring under fjernledelse da disse hadde bedre kjennskap til denne ledelsesformen.

Per i dag er min arbeidsplass representert av 15 forskjellige avdelinger der ti av dem jobber under fjernledelse. Noen avdelinger er svakt representert med kun en eller to ansatte, andre avdelinger har opptil ti-tolv ansatte. Rekruttering av informanter foregikk gjennom utsendelse av brev på epost med informasjon om prosjektet og hvordan personopplysninger skulle behandles, se vedlegg 2. Jeg fikk positiv respons fra fem ansatte som ville bli med i studien, og alle hadde flere års erfaring med fjernledelse. De som deltok på intervju var av forskjellig kjønn, alder (30 til 50 år) og stilling.

Under intervjuene ble det stilt flere spørsmål som ikke var en del av intervjuguiden, på grunn av den informasjonen informantene kom med. I noen tilfeller måtte jeg styre samtalen og komme tilbake til det opprinnelige spørsmålet for å ikke la samtalen gå i en annen retning enn det som er hovedtemaet for studien.

Under intervjuene er det viktig å oppsummere utsagnene for å få bekreftet eller avkreftet det som ble sagt (Kvalsund, 2005). Jeg har brukt oppsummering for å prøve å få en felles forståelse av informantenes opplevelser. Ved å bruke lydopptak og ikke notere underveis, kunne jeg fokusere all min oppmerksomhet på det som ble formidlet av informanten, og på denne måten være mer tilstede i selve intervjuet.

For å forstå bedre hvordan informantene opplevde sin arbeidssituasjon har jeg brukt en figur fra jobbkrav-kontroll modellen og jeg ba informantene om å plassere seg i figuren i forhold til opplevde krav og kontroll i deres arbeidssituasjon.

Før intervjuet ble avsluttet stilte jeg spørsmål om hvorvidt informanten hadde ytterlige kommentarer til intervjutemaene. Dette ga informantene mulighet til å komme med flere beskrivelser som gjaldt arbeidsmiljøet.

Intervjusituasjonen handler om å bli kjent med deltakerne innenfor et begrenset tidsrom. Kvalsund (2015) mener at ved hjelp av parafrasering, oppmerksomhet på sitt eget og andres kroppsspråk og speiling av følelser, kan en enklere få nødvendig informasjon og skape tillit og åpenhet. Kroppsspråk kan gi indikasjon på om meningsinnholdet i samtalen stemmer med språkformidlingen (Kvalsund, 2015). Under både prøveintervjuet og de fire andre intervjuene opplevde jeg at informantene var åpne og rolige. I det siste intervjuet opplevde jeg det motsatte: informanten så ut til å være stresset og så ikke ut til å ha lyst til å delta i intervjuet. Armene og beina var i kors og det manglet blikkontakt i den første delen av intervjuet. Jeg opplevde at de fleste svarene ble veldig korte og negative. Etter en stund virket informanten mer trygg og avslappet, satte seg i en mer behagelig stilling, kommunikasjon ble bedre og svarene ble mer detaljerte.

Etter at intervjuene ble gjennomført ble dataene fra lydopptakene transkribert og alle lydfiler slettet. Transkribering er en oversettelse fra talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2010). Transkribering er en tidskrevende prosess hvor en rekke vurderinger og beslutninger må tas underveis. Under transkriberingen forsvinner en del av informasjonen som er til stede i intervjusituasjonen, slik som stemmeleie og kroppsspråk (Kvale & Brinkmann, 2010). For å ikke miste disse elementene, valgte jeg like etter intervjuene å skrive ned mine egne refleksjoner og tanker rundt kroppsspråket som ble vist av informantene. Dette var til hjelp for analyse- og fortolkningsprosessen senere. Jeg har også notert pauser og følelsesuttrykk som latter og sukk inn i teksten fordi det ga et mer nyansert bilde av situasjonen og forsterker budskapet. Ifølge Kvale og Brinkmann (2010) foregår en del fortolkninger allerede i transkriberingsprosessen. Vanligvis kan talespråk bestå av lange setninger som går inn i hverandre, men under transkriberingen må forskeren bestemme seg for hvor punktum og komma skal plasseres. Plassering av disse tegnene kan endre betydning av teksten og kan påvirke resultatet (Kvale & Brinkmann, 2010). I mange tilfeller har jeg brukt hermetegn for å

vise at setninger går i hverandre og må ses i sammenheng. Sitater som viser synspunkter til informantene er vist i kapittel 5.

4.4. Metode for analyse av data

Etter at transkribering ble gjennomført startet jeg analyse av intervjuetekstene. Å analysere betyr å dele opp data i elementer og finne et mønster som kan svare på problemstillingen (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016). Ifølge Jacobsen (2010) er innholdsanalyse rettet mot å både forenkle og berike data. I første omgang må dataene forenkles for å skape oversikt, og i andre omgang berikes dataene ved å plassere dem i en større sammenheng.

I kvalitative studier blir data vanligvis analysert etter hvert som det samles inn. Analysen foregår allerede under intervjuet, men blir mer og mer en dominerende del av prosjektet etter hvert som studien utvikler seg (Grønmo, 2004). Under intervjuene fortalte informantene om sine opplevelser, som jeg fortolket der og da, og stilte spørsmål til informantene for å bekrefte eller avkrefte mine fortolkninger.

Etter at intervjuene ble transkribert startet jeg meningsfortetting for å redusere lange uttalelser til korte setninger som beskrev meningen i det som ble sagt. Først leste jeg alle intervjuetekstene refleksivt. Refleksiv lesning tar hensyn til at datainnsamling og tolkningsprosess påvirkes av forskeren selv, og forskeren må lese data på en slik måte at lesningen omfatter relasjonen mellom forskeren og informanten (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016). Jeg har brukt mine notater under lesningen for å få bedre forståelse av hvordan jeg har reagert på det som ble sagt, samt mine egne fortolkninger. Deretter har jeg funnet naturlige meningsenheter og hvilke hovedtemaer de uttrykte (Kvale & Brinkmann, 2010). Jeg har forsøkt å lese intervjuetekstene på en fordomsfri måte og finne de sentrale temaene i besvarelsene. Denne metoden ga meg mulighet til å forkorte lange intervjuer til å bli mer oversiktlige og presise, slik at teksten ble kortere og lettere å forholde seg til under analysen.

Neste steg var koding av dataene. Koding betyr å finne ett eller noen få stikkord som kan beskrive eller karakterisere et større avsnitt av teksten (Grønmo, 2004). Jeg har brukt åpen koding for å karakterisere og klassifisere de viktige elementene i datamaterialet. Ifølge

Grønmo (2004) betyr åpen koding at det er empiriske data som er bestemmende for hvilke koder velges. Jeg har brukt forskjellige typer koder: noen koder var generert rett fra empiriske data, som «stress» og «selvstendig»; mens andre koder hadde mer fortolkende og forklarende uttrykk (Grønmo, 2004) som «mistillit til ledelse» eller «faglig miljø». Jeg gikk gjennom alle intervjuene og markerte relevante deler av teksten med farger og skrev koder i margin.

Etter at teksten ble kodet startet jeg kategoriseringen av datamaterialet. Grønmo (2004) definerer en kategori som en samling eller klasse av fenomener med bestemte felles egenskaper. I min studie har jeg før-kategorisert spørsmål i intervjuguiden i fire hovedkategorier: jobbkrav og kontroll, kommunikasjon, relasjonsbygging/tillit og sosiale relasjoner. Disse kategoriene hjalp meg å få bedre struktur og oversikt over data. Mens jeg jobbet videre med teksten, ble flere underkategorier og koder dannet. Til slutt plasserte jeg alle underkategoriene under de fire hovedkategoriene.

4.5. Studiens kvalitet

Kvaliteten på et forskningsarbeid må vurderes i forhold til gyldighet og pålitelighet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Innen kvalitative undersøkelser kan en operere med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

En åpen og detaljert beskrivelse av hvordan innsamlingen av data foregikk, hvilke avgjørelser som ble tatt under forskningsprosessen og hvordan dette påvirket det endelige resultatet, er en måte å styrke pålitelighet av en studie på (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Jeg har forsøkt å vise pålitelighet ved å beskrive hvordan dataene ble samlet i delkapittel 4.3 og videre hvordan jeg har analysert data i delkapittel 4.4. Intervjuguiden som ble brukt under intervjuene ligger som vedlegg 1, og denne viser hvilke temaer som ble diskutert.

Troverdighet handler om sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som samles inn (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Troverdighet i kvalitative undersøkelser viser i hvilken grad fremgangsmåte og funn i forskningen reflekterer de problemstillingene som skal belyses (Grønmo, 2004). I min studie har jeg undersøkt fenomenet arbeidsmiljø under fjernledelse. Spørsmålene som ble brukt under intervjuene var baserte på etablert teori og jeg fikk gode og innholdsrike beskrivelser av arbeidssituasjoner og

sosiale relasjoner mellom medarbeiderne og lederne, som belyser det psykososiale arbeidsmiljøet.

En undersøkelses overførbarhet handler om etablering av beskrivelser og begreper som kan brukes på andre områder enn det som ble studert (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). For kvalitative undersøkelser er det vanlig å beskrive overføring av kunnskap istedenfor generalisering, som brukes i kvantitative undersøkelser. I min studie ble intervju utført med fem medarbeidere i Statens vegvesen i en bestemt region, som alle jobbet under fjernledelse og som beskrev sine opplevelser av arbeidsmiljøet. Jeg ser at mine funn stemmer godt med etablert teori og tidligere utført forskning, derfor kan mine funn som er beskrevet i kapittel 5 også gjelde for andre organisasjoner som jobber med fjernledelse.

Bekreftbarhet refererer til hvorvidt funnene som er presentert i studien er resultater av forskning, og ikke et resultat av egne subjektive holdninger (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Jeg har forsøkt å beskrive detaljert min rolle som forsker i egen organisasjon og hvilke forforståelser jeg hadde, som kunne påvirke forskningen og dermed gi et unøyaktig bilde av studerte fenomener, se delkapittel 4.2. Jeg har også prøvd å være kritisk i forhold til min egen forskning og dataene som ble innsamlet.

I dette kapitlet har jeg presentert forskningsdesign for min studie, metode for innsamling og analyse av data, samt beskrivelse av studiens kvalitet. I det neste kapittel vil jeg presentere hvilke funn ble gjort i forbindelse med fjernledelse og psykososialt arbeidsmiljø.

5. Dataanalyse

I dette kapittelet beskrives de viktigste funnene som ble gjort etter at empirien fra intervjuene ble samlet og analysert. For å svare på spørsmål om hvordan arbeidsmiljø under fjernledelse oppleves av medarbeidere, startet jeg analysen med meningsfortetting og koding av dataene. Etter at teksten ble kodet, jobbet jeg med kategorisering av datamaterialet, som er beskrevet i delkapittel 4.4. I det følgende vil jeg presentere de funnene som ble gjort i studien og som er delt i fire hovedkategoriene: fjernledelses innvirkning på arbeidssituasjonen, kommunikasjon, relasjonsbygging og utvikling av de sosiale relasjonene.

5.1. Innvirkning av fjernledelse på arbeidssituasjonen

For å forstå hvordan arbeidsmiljøet oppleves av ansatte under fjernledelse, rettet jeg blikket mot hvilke jobbkraav som stilles til ansatte og hvilke muligheter de har til å kontrollere sin arbeidssituasjon. Jeg så nærmere på følgende underkategorier: tidspress og stressbelastning, selvstendighet i arbeid og mulighet til faglig utvikling.

Under fjernledelse opplever de ansatte høye krav som stilles til dem i arbeidet, samtidig har ansatte god kontroll over sin arbeidssituasjon og de har mye selvstendighet. Høy stressbelastning kobles til mange korte tidsfrister og stadig flere oppgaver som kommer underveis i arbeidet, samt arbeid i en underbemannet avdeling med stadig nye hasteprosjekter som må prioriteres. En informant beskriver sin arbeidssituasjon på følgende måte:

Det kan lett bli vanskelig og bli mye stress, hvis en ikke passer veldig godt på og disponerer tiden sin selv. Det er enkelt å si «ja» til ting, men en vet ikke når arbeidet kommer i gang og hvordan kapasiteten blir da.

Et interessant funn ble gjort i forbindelse med opplevd stressbelastning og nattarbeid. Den ene informanten beskriver sin arbeidssituasjon med høy stressbelastning på grunn av nattarbeid som er utbredt i avdelingen. Nattarbeid er ikke pålagt, men man føler et bestemt krav til å utføre det, spesielt i forbindelse med anleggsarbeid. Han sier følgende om nattarbeid:

En som jobber hos oss har blitt dårlig av nattjobbingen, så jeg måtte ta over en del av de oppgavene som han har gjort. Så nå er det veldig mye å gjøre, kanskje litt for mye.

Informanten sa at han selv tidligere ble syk av nattarbeid, men måtte lære å sette grenser og skille mellom privatliv og arbeid. Når andre ble syke av denne ordningen, måtte arbeidet fordeles mellom de andre ansatte, som igjen ga økt stressbelastning.

Et annet hovedtrekk i studien viser at selvstendighet i arbeid under fjernledelse er veldig viktig for arbeidsmiljøet. Informantene beskriver sin selvstendighet som relativ høy med store muligheter til å bestemme over dagen sin selv. Ved fjernledelse blir ansatte selv ansvarlige for å utføre sitt eget arbeid ved å passe på tidsfrister og avklare nødvendige rammer med prosjektledere. En av informantene uttrykker dette slikt:

Så sånn sett jobber jeg veldig selvstendig, og det er jeg som tar faglige avgjørelser. Jeg kan diskutere saker med kollegaer på avdelingen, men hovedsakelig styrer jeg min egen hverdag 100%.

Informantene har altså gode muligheter til å styre hverdagen sin selv, og i noen tilfeller får de muligheter til å velge hvilke oppgaver de skal utføre selv og hvilke oppgaver som skal gå videre til konsulenter. Flere påpeker at de må passe på å ikke fylle opp sine kalendere for å unngå overbelastning.

Hvordan informantene opplever stressbelastning og tidspress kan være avhengig av hvor god kontroll de har over egne arbeidsoppgaver og mulighet til prioritering av oppgavene. Under fjernledelse har ikke lederen daglig kontakt og tett oppfølging av de ansatte, derfor er det viktig at ansatte kan styre dagene sine selv uten detaljstyring fra ledelsen.

Et annet funn peker i retning av at muligheter til faglig utvikling spiller en stor rolle for opplevelsen av et godt arbeidsmiljø under fjernledelse. Informantene er fornøyde med sin arbeidssituasjon hvor det finnes mange muligheter til å ta videreutdanning, samt å delta på kurs og seminarer. Det varierer i hvor stor grad de ansatte benytter seg av denne muligheten, men de setter pris på å kunne utvikle seg faglig og få økt sin kompetanse.

Konklusjonen er at arbeidssituasjonen under fjernledelse oppleves som arbeid med relativ høye krav og høy kontroll over arbeidsoppgavene, med mange muligheter til faglig utvikling og stor selvstendighet i arbeidet. Selvstendighet trekkes frem som et hovedelement for å opprettholde kontroll over sin arbeidssituasjon og arbeidsoppgaver, og for å unngå store belastninger som kan påvirke helsen.

5.2. Fjernledelse og kommunikasjon

Kommunikasjon er et viktig element i opplevelse av arbeidsmiljøet, spesielt når det gjelder fjernledelse med stor avstand mellom lederen og medarbeiderne. I analyse av kommunikasjon ble det dannet flere underkategorier: lederen sin tilgjengelighet, ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, og i hvilken grad ansatte opplever lederen sin som synlig.

Det første funnet som gjelder kommunikasjon er at informantene opplever sine fjernledere som tilgjengelige. Kommunikasjon mellom fjernledere og ansatte foregår vanligvis gjennom e-post, telefonsamtaler og Skype-møter. Fjernlederne svarer relativt raskt på henvendelser og vanligvis avklares alle spørsmål i løpet av dagen.

Et annet funn viser at under fjernledelse vurderer informantene nøye om de vil ta kontakt med lederen sin og velger å ta kontakt kun når det gjelder viktige avgjørelser. En av informantene beskriver situasjonen på følgende måte:

Da jeg jobbet i en annen avdeling med nærleder, var det mange muligheter til småprat og treff i lunsjpause. Nå med fjernleder må jeg vurdere behov for å ta kontakt, og det blir mer vanskelig å kontakte lederen.

Under fjernledelse kan dette oppleves som en ekstra barriere mellom lederen og den ansatte. Informantene vil ikke forstyrre lederen sin med mange spørsmål og velger å diskutere sakene med kollegaene sine først, før de tar kontakt med lederen.

Resultater av denne studien peker i retning av viktigheten av uformell kommunikasjon eller småprat. Informantene poengterer at de setter pris på denne type kommunikasjon som skaper mindre avstand til lederen og kollegaer. En informant jobbet tidligere med nærleder og opplevde at det var mye enklere å bli godt kjent med lederen når en hadde mulighet til å slå av en prat i korridoren eller i lunsjen. Hun beskriver sin arbeidssituasjon under fjernledelse som ensom, der hun jobber alene uten kollegaer fra hennes egen avdeling og sier følgende:

Jeg kjenner ikke kollegaene mine så veldig godt faktisk, fordi det mangler småprat. Vi treffes bare i seksjonssamlinger eller når vi diskutere oppgaver. Jeg vet hvem jobber med hvilket prosjekt, men kjenner ikke til deres personlige situasjoner.

Et annet funn i studien viser at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon mellom fjernledere og ansatte er sjeldent, men informantene opplever ikke dette som en ulempe så lenge lederen er tilgjengelig på telefon eller e-mail og gjennom dette er synlig for dem. Informantene sier at de vanligvis har avdelings- og seksjonsmøter tre til fire ganger per år, og i tillegg kommer lederen på noen mindre møter en gang per måned eller sjeldnere. Resultatene av studien viser at en synlig leder er viktig for opplevelsen av et godt arbeidsmiljø. Noen ledere bruker en del av tiden på å opprettholde kontakt med sine ansatte, mens andre prioriterer det i mindre grad. Mine funn peker i retning av at ansatte ønsker at lederne skal være synlige og tilgjengelige både når det gjelder faglige og personlige spørsmål.

Når fjernledere er lite synlige og lite involverte i det som foregår på arbeidsplassen, kan det påvirke opplevelsen av arbeidsmiljøet negativt. En av informantene uttrykker det slikt:

For min del så syns jeg det funker litt dårlig siden lederen er så lite her, og er lite involvert. Det føles litt som om man ikke har en sjef noen ganger.

I dette tilfellet kommer lederen sjeldent til kontoret og det er generelt lite kommunikasjon mellom han og medarbeideren.

Konklusjonen er at god kommunikasjon og lederen sin tilgjengelighet har stor innvirkning på opplevelsen av arbeidsmiljøet. Opplevelsen av synlige ledere bygges ikke bare på ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, som er sjeldent for denne ledelsesformen, men i hvor stor grad ledere er tilgjengelige og synlige for sine medarbeidere. Det poengteres viktigheten av uformell kommunikasjon eller småprat som kan redusere avstanden mellom fjernledere og ansatte, og kollegaer.

5.3. Relasjonsbygging under fjernledelse

Opplevelsen av arbeidsmiljøet avhenger av hvilke relasjoner som utvikles mellom ledere og ansatte. I denne delen diskuteres følgende underkategorier som er viktig for relasjonsbygging: tillit til og fra lederen, hvor mange og hvilke tilbakemeldinger de ansatte får, og hvor godt lederen kjenner livssituasjonen til sine ansatte.

Det første funnet er at de ansatte har tillit til fjernlederne sine når de opplever at lederne er tilgjengelige, gir sine ansatte selvstendighet i arbeidet og viser tillit til dem. Tillit til lederen blir redusert når lederen oppleves som lite tilgjengelige og lite synlige. En fjernleder har ikke mye tid til å diskutere hver eneste sak og kontaktes kun i tilfeller når store avgjørelser må tas. En av informantene beskriver situasjonen på følgende måte:

Vi har fått ganske frie tøylar av sjefen vår. Hun sier at så lenge vi er enige om løsninger, trenger vi ikke å ringe henne og avklare dette. Hun stoler på oss og vi stoler på henne, det går begge veier.

Når fjernlederen har tillit til at de ansatte kan løse de fleste problemene selv, øker også tilliten fra de ansatte til lederen.

Et annet funn viser at fjernledere ikke må ha faglig bakgrunn for å fungere godt som ledere. De fleste avgjørelser og diskusjoner tas blant kollegaer og lederen sin rolle blir mer synlig i mer overordnede avgjørelser. En av informantene beskriver sin tidligere leder som en som hadde stort fokus på medarbeiderne, men som manglet faglig bakgrunn:

Han var omvendt, han var ikke fagperson. Han var veldig personalorientert: var på vår side, forståelsesfull og passet godt på oss.

I dette tilfellet brukte fjernlederen tid på relasjonsbygging uten å bli involvert i stor grad i de faglige avgjørelsene.

Tilbakemeldinger som gis til ansatte av ledere er et annet viktig element som påvirker relasjoner og arbeidsmiljøet. Et hovedtrekk i denne studien viser at ansatte setter pris på positive og ærlige tilbakemeldinger, som øker motivasjon og jobbensgjement. En ansatt uttrykker dette slikt:

Jeg, som person, trenger tilbakemeldinger for å opprettholde motivasjonen. Så jeg blir glad når jeg får ros, så jeg kan jobbe litt til ... Lederen min er veldig flink på positive

tilbakemeldinger, hun sier alltid når hun hører positive ting, men hun kunne være flinkere til å komme med konstruktiv kritikk.

Samtidig kan tilbakemeldinger som gis av ledere uten faglig bakgrunn oppleves som uærlige. Informantene opplever at tilbakemeldinger gis veldig sjeldent, mest i forbindelse med medarbeidssamtalen som foregår én gang per år. En informant beskriver lederen sin som dårlig på tilbakemeldinger, og vet derfor ikke hva lederen synes om det utførte arbeidet.

Han sier ikke noe om det jeg gjør. Han ser ikke på rapportene, men kanskje det kommer noe fra andre jeg jobber med, jeg vet ikke. Man føler jo at man jobber litt sånn selvstendig uten tilbakemeldinger. Man leverer noe, og det er ingen som sier noe spesielt om det er bra eller dårlig.

En annen informant har lignende opplevelse med altfor få tilbakemeldinger og beskriver sin situasjon som usikker, ikke bare med tanke på eget arbeid, men på arbeidet til hele avdelingen. Hun vil gjerne vite mer om hvordan det går med avdelingen og om de leverer gode resultater, men hun får kun noen få tilbakemeldinger én gang per år. Dette indikerer at hyppigere, gode og ærlige tilbakemeldinger vil kunne bidra til at de ansatte føler seg tryggere både på eget utført arbeid og på arbeidet som utføres av hele avdelingen.

Denne studien peker i retning av at når lederne har god kjennskap til livssituasjonen til sine ansatte, blir den opplevde avstanden mellom lederne og de ansatte redusert. Det blir enklere å ta kontakt med lederen for å diskutere både faglige og private saker. Dette kan kobles til lederen sin tilgjengelighet og hvor god kommunikasjon finnes mellom lederen og ansatte. I tilfeller når lederen oppleves som utilgjengelig, opplever ansatte stor avstand til lederen sin. En informant beskriver lederen sin på følgende måte:

Jeg opplever at lederen min er fryktelig opptatt ... jeg tror at han hadde ikke tid til å håndtere en personalsak. Veldig usikker om han hadde kapasitet til overs til det hvis det skulle bli noe sånt, men jeg hadde ikke helt tillit til det at han ville gjort det.

Konklusjonen er at for relasjonsbygging og tillitsutvikling under fjernledelse, er det viktig at lederne kjenner godt sine medarbeidere, gir dem positive og ærlige tilbakemeldinger med jevne mellomrom, og viser tillit til sine medarbeidere ved å gi dem selvstendighet i arbeidet.

5.4. Fjernledelses innvirkning på sosiale relasjoner

Det er flere faktorer som påvirker opplevelsen av et godt arbeidsmiljø under fjernledelse: støtte fra lederen eller kollegaer i vanskelige situasjoner, følelsen av samhørighet med andre på avdelingen, og gode sosiale relasjoner blant ansatte og ledere. Utilstrekkelig konflikthåndtering og opplevd mobbing eller trakassering har derimot en negativ innvirkning på opplevelsen av arbeidsmiljøet.

Det første funnet viser at informantene får mest støtte fra kollegaene sine enn fra sin leder så lenge ansatte jobber på samme lokasjon. I tilfeller hvor ansatte jobber alene på prosjekt, kan de oppleve ensomhet og mangel på støtte. En av informantene uttrykker det slikt:

I vanskelige situasjoner går jeg til dem jeg jobber sammen med. Det gjør jeg ganske mye faktisk. Og det synes jeg veldig greit med å jobbe her. Før satt jeg på prosjektet, og der satt jeg veldig alene.

En annen informant beskriver situasjon der de har en person på kontoret som har lang erfaring, som kan gi faglige råd og fungerer som en støttespiller for alle som jobber der.

Han har en rolle hos oss som kontorleder, en som vi går til. Så det er han som mottar mange bestillinger fra lederen og så sprer det utover. Så vi har han som ledestjerne. Det er mye på grunn av ham at det fungerte så bra (...). Ellers skulle jeg sitte og jobbe alene.

Informanten beskriver også at de har et veldig godt arbeidsmiljø på avdelingen, der de kan ta opp vanskelige spørsmål og støtte hverandre. I tilfeller hvor alle er usikre, så tar de direkte kontakt med lederen sin.

Resultatene av studien viser at de ansatte får støtte fra lederen i varierende grad, men mest støtte kommer fra de nærmeste kollegaene. Lederen kontaktes etter grundig vurdering hvis problemstillingen ikke kan løses med kollegaene.

Det andre funnet viser at ansatte opplever tilhørighet når de jobber tett med sine kollegaer som er flinke på den sosiale arena. De ansatte forventer ikke at fjernledere tar på seg ansvaret for å skape et godt arbeidsmiljø, og de ansatte må derfor ta dette ansvaret selv. Resultatet av studien viser at i avdelinger hvor ansatte har fokus kun på faglige utfordringer uten den sosiale delen, blir avstand mellom kollegaer større og dette kan påvirke arbeidsmiljøet negativt. En av informantene føler ikke så mye tilhørighet til avdelingen sin på grunn av at

alle medarbeiderne er plassert i forskjellige etasjer og de mangler daglig kommunikasjon. De diskuterer faglige spørsmål ved behov, men har ellers lite kontakt. Han beskriver situasjonen på følgende måte:

(...) kanskje jeg mister kontakt med kollegaer som jobber i en stor gruppe, vi hadde for eksempel fredagskake da jeg jobbet i en annen avdeling. Nå er vi få som sitter i forskjellige etasjer, og det skaper litt avstand.

Under intervjuet fikk en av informantene en idé om å arrangere flere sosiale treff som kunne redusere avstand til kollegaene sine og bli bedre kjent med dem. Han uttrykte det slikt:

Jeg synes absolutt at det hadde vært en fordel om det hadde vært mer av det sosiale. Og kanskje som teamleder burde jeg ha igangsatt noe mer av det. For eksempel å dra på en tur, det hadde jeg tenkt på (...) Det kunne vært litt artig å bli litt mer kjent utenfor jobb.

Disse tankene hadde han fra før av, men han var usikker på om hans idéer kunne oppleves som brysomme, og om aktiviteter måtte tilpasses til forskjellig alder og interesser for at flest mulig kunne delta.

Når det gjelder konfliktsituasjoner på jobb, så viser resultatene fra studien at dette ikke er utbredt under fjernledelse. Informantene opplever små misforståelser, uklare roller eller uenigheter som løses på et tidlig stadium før det vokser til konflikter. Disse uenighetene ble vanligvis tatt mellom kollegaene eller prosjektlederne/byggelederne uten at ledelsen ble koblet inn. En informant beskriver situasjon på følgende måte:

Det skal mye til før det oppstår konflikter på jobb. En må bare løse problemer underveis som kan kanskje skape konflikter, så går det over til slutt.

Et annet funn viser at behov for ledelse i situasjoner uten konflikter ikke er stort, men i konfliktsituasjoner ønsker ansatte at lederen blir involvert tidlig. Ansatte som opplevde konflikter beskrev sin situasjon som frustrerende når lederen ikke tok initiativ til å løse konflikten, men heller ba deltakerne ordne opp selv. En av informantene har opplevd konfliktsituasjon med kollegaen sin som varte i flere år uten at fjernlederen var aktiv i konfliktløsning. Han uttrykte det slikt:

(...) Jeg hadde forventet at lederen hadde liste med noen ting han skulle gjøre. Ikke bare komme med et blankt ark. Men det har blitt bedre enn det var før, så marginalt kan en si at han gjorde en ting, det hjalp litt.

Resultatet av studien viser at opplevelser av trakassering og mobbing heller ikke er utbredt, men i tilfeller hvor mobbing foregår ønskes det at lederen er tydelig og tar initiativ til å stoppe uønsket oppførsel.

Konklusjonen er at under fjernledelse tar ansatte på seg ansvaret for å skape et godt arbeidsmiljø uten store forventninger til lederen. Tilhørighet skapes gjennom støtte som gis fra kollegaer og ledere når en opplever vanskelige situasjoner, og det er viktig at den sosiale delen av arbeidslivet fungerer godt. I tilfeller med konflikter, mobbing og trakassering, ønsker de ansatte at lederne blir tidlig involvert og bidrar med forslag til konfliktløsning.

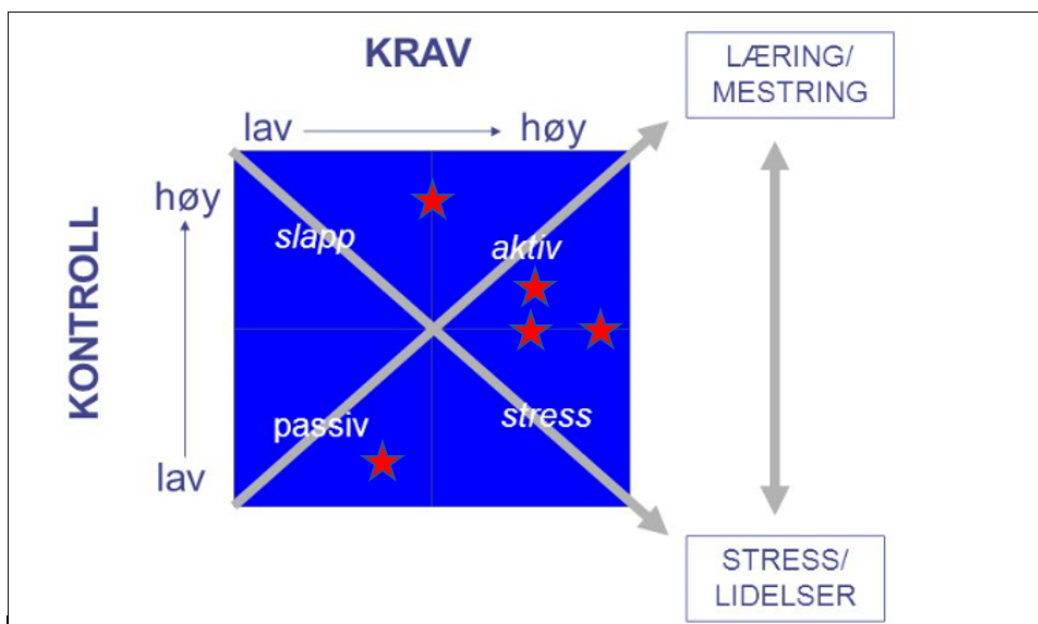
I dette kapittelet har jeg presentert studiens funn som viser hvordan fjernledelse påvirker arbeidssituasjon, kommunikasjon og sosiale relasjoner mellom fjernledere og ansatte, og mellom kollegaene. I det følgende kapittelet diskuterer jeg mine funn og drøfter dem mot teoretiske modeller og forskning.

6. Diskusjon

I dette kapittelet drøfter jeg studiens funn opp mot teoretiske modeller og tidligere utført forskning som er beskrevet i kapittel 2 og 3. Jeg tar utgangspunkt i de fire hovedfunnene og ser på dem i lys av teori og forskning for å svare på forskningsspørsmålet mitt om hvordan arbeidsmiljøet oppleves av ansatte med fjernleder.

Det første hovedfunnet er at arbeidssituasjonen under fjernledelse beskrives som arbeid med relativ høye krav og høy grad av kontroll over arbeidsoppgavene, med mange muligheter til faglig utvikling og stor selvstendighet i arbeidet. Selvstendighet trekkes frem som hovedelement for å opprettholde kontroll over sin arbeidssituasjon og for å unngå store belastninger som kan påvirke helsen.

For å få bedre oversikt over hvordan informantene opplever sin situasjon med tanke på stressbelastning, tidspress, mulighet til å påvirke sin arbeidssituasjon gjennom egne beslutninger og utnyttelse av ferdigheter, brukte jeg jobbkrav-kontroll modellen i intervjuet. Ifølge Karasek (1979) gir jobbene med høy kontroll over egen arbeidssituasjon og høye jobbkrav økt motivasjon og opplevelse av mestring. Passive jobber med lav belastning resulterer i en liten utnyttelse av arbeidsevner og lav produktivitet. Resultatet fra intervjuene vises under, der røde stjerner viser informantenes plassering i figur 3:



Figur 3. Resultater fra intervju, jobbkrav-kontroll modell.

Mine funn viser at informantene ligger i området med moderat høye krav med mulighet til å styre hverdagen sin, som gir vekst og utvikling i arbeidssituasjonen. Dette bekreftes av informantene når de sier at de trives godt med sine oppgaver og den faglige utviklingen i vegvesenet. Det stilles høye krav til informantene: de har relativt høyt tidspress og store arbeidsmengder. Samtidig informerer de ansatte om at de har høy grad av kontroll over sin arbeidssituasjon og de har stor beslutningsautoritet.

I denne studien av arbeidsmiljøet kan informantene defineres som kunnskapsmedarbeidere. De har mye kunnskap som brukes i arbeidet, er selvstendige og arbeider med fysisk avstand fra sin leder. Ifølge Ekman (2004) krever kunnskapsarbeid selvstendighet, baserer seg på engasjement for aktiviteten sin del og ikke ytre belønninger. Informantene beskriver seg selv som selvstendige, de styrer hverdagen sin selv og bestemmer selv hvordan dagen skal se ut, men de må forholde seg til frister som settes av prosjektene de er involvert i. Informantene sier at de har interessante oppgaver og føler at de kontinuerlig utvikler seg faglig gjennom arbeid og kurs. Selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2002) påstår at autonomi er et av de grunnleggende behov for å gi psykologisk velvære. Autonomi handler om å ha mulighet til å ta beslutninger i arbeidssituasjonen og å styre dagen sin selv. Resultatene av denne studien viser at informantene opplever kontroll over sine oppgaver og at de tar faglige beslutninger som i de fleste tilfeller følges og tas hensyn til.

Studiens funn peker i retning av at de ansatte setter pris på mulighet til kompetanseutvikling. Ifølge selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2002) må behov for kompetanse og mulighet til å søke nye utfordringer og kunnskap være til stede for positiv opplevelse av arbeidsmiljøet. Dette behovet dekkes bra hos informantene: de beskriver at de har gode muligheter til å ta nødvendige kurs, videreutdanning og å bli med på seminarer. Samtidig handlet dette behovet også om balansen mellom kompetanse og utfordringer. Resultatet av studien viser at informantene føler at deres arbeidsoppgaver stemmer godt med deres kompetansenivå og de kan utføre arbeidet på en god måte, som bidrar til en positiv opplevelse av arbeidsmiljøet.

Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at for å lykkes med selvledelse må en ha klart definerte mål, arbeidsoppgavene må være komplekse og meningsfulle og ansatte må ha riktig kompetanse for å løse disse oppgavene. Lederen må gi medarbeiderne handlingsrom for å utnytte potensial som ligger hos sine ansatte. Mine funn støtter Jacobsen og Thorsvik sin

påstand og viser at selvstendighet, meningsfulle oppgaver og riktig kompetanse er veldig viktig for trivselen hos kunnskapsmedarbeidere som jobber under fjernledelse.

Studien min indikerer videre at fjernledelse skaper en positivt opplevd frihet uten detaljstyring fra fjernlederen. I «Vegvesenboka» står det at detaljstyring kan gi flere negative konsekvenser i form av mistillit og synkende engasjement blant medarbeiderne. Einarsen og Skogstad (2011) mener også at detaljstyring påvirker motivasjon hos medarbeidere negativt, ødelegger selvstendighet og vilje for å løse oppgaver på egen hånd. Mine funn viser at informantene opplever at de har stor frihet til å bestemme hvordan dagene deres skal se ut uten detaljstyring fra lederen. Mulighet til å løse spennende faglige utfordringer gir økt motivasjon og trivsel blant informantene.

Det andre hovedfunnet er at god kommunikasjon har stor innvirkning på opplevelsen av arbeidsmiljøet. Ledelsen sin synlighet påvirkes både av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og i hvor stor grad lederne er tilgjengelige for sine medarbeidere. Uformell kommunikasjon eller småprat er et viktig element for relasjonsbygging og kan redusere avstand mellom fjernledere og ansatte, og mellom kollegaer. Bruk av telefonsamtaler eller Skype-møter gir ikke samme effekt som småprat.

Fjernledere har normalt ikke daglig kontakt med sine medarbeidere og må derfor planlegge nøye hvilke kommunikasjonskanaler de skal bruke og hvor ofte kommunikasjonen skal foregå. I min studie var jeg interessert i hvordan kommunikasjonen mellom fjernledere og medarbeidere foregår fra medarbeidernes perspektiv. Informantene oppgir at de bruker telefon, email og Skype for å kontakte lederen sin. Einarsen og Skogstad (2011) mener at god kommunikasjon bygges på likeverdighet, aktiv lytting og forståelse for andre sine tanker og meninger. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) kan kommunikasjonsproblemer mellom ledere og ansatte føre til lav produktivitet og dårlig trivsel. God kommunikasjon kan derimot øke motivasjonen. Mine funn sammenfaller med påstanden fra Kaufmann og Kaufmann og viser at de informantene som opplever god kommunikasjon med lederen sin, beskriver sitt arbeidsmiljø mer positivt enn de som har lite kommunikasjon med sin leder. Informanter som opplever god kommunikasjon med lederen sin trekker frem ansikt-til-ansikt kommunikasjon som et viktig element i opplevelsen av å bli sett og hørt av lederen. I Bergums studie

beskriver lederne viktigheten av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og bruk av tiden for å bli kjent med sine medarbeidere. Resultatet av min studie peker i samme retning som Bergums studie og viser viktigheten av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Informantene opplever at denne typen av kommunikasjon er lite utbredt, men kommunikasjonen oppleves som tilfredsstillende.

Denne studien viser også at uformell kommunikasjon eller småprat er veldig viktig for utvikling av gode relasjonelle bånd. Med fjernledelse er uformell kommunikasjon veldig begrenset og det kan føre til opplevelse av større avstand mellom lederen og de ansatte. Viktigheten av småprat understrekes av Ekman (2004, s:17): «Effektivitet i kunnskapsorganisasjoner handler først og fremst om relasjoner mellom mennesker, og der er småpraten sentral. Uformelle småpratssmøter mellom mennesker er fulle av blant annet informasjonsutveksling og læring». Resultater av studien min viser at småprat kan påvirke opplevelsen av avstand mellom ledere og medarbeidere, og mellom kollegaer.

Studien til Bergum (2009) viser også at de ansatte setter stor pris på å bli sett av fjernlederen sin og vise til han/henne at de utfører en god jobb. Studien indikerer at faglig kommunikasjon ikke er tilstrekkelig, og en fjernleder må derfor bruke en del ressurser i bygging av sosiale relasjoner. Mine funn peker i samme retning i form av at informantene setter pris på å bli sett og hørt av fjernlederen sin, men det varierer i hvor stor grad de opplever dette. I tilfeller hvor lederen bruker en del ressurser for å bli kjent med sine medarbeidere, oppleves arbeidsmiljøet mer positivt enn der hvor lederen er lite opptatt av kommunikasjon, er lite synlig og lite tilgjengelig for sine ansatte.

Det tredje hovedfunnet viser at det er viktig for relasjonsbygging og tillitsutvikling under fjernledelse at lederne kjenner sine medarbeidere godt, gir dem positive og ærlige tilbakemeldinger med jevne mellomrom, og viser dem tillit ved å gi dem selvstendighet i arbeidet.

Dette er i tråd med Garbergs studie (2012) som viser at tillit mellom leder og medarbeider har en sentral rolle i motivasjon. Studien poengterer viktigheten av tillit som går begge veier mellom ledere og ansatte. Lederen bør demonstrere sin tillit ved å gi ansvar til medarbeiderne,

men fremdeles beholde kontroll på sin side (Galberg, 2012). Resultater av studien min peker i samme retning som Galberg sin studie og viser at når fjernlederen oppleves som tilgjengelig og gir frihet til sine medarbeidere uten detaljstyring, opplever informantene at de har tillit til lederen sin. Informantene føler at når lederen har tillit til dem og stoler på at de gjør en god jobb, så får de tillit til lederen også.

Mine funn viser at informantene som har gode relasjonsbånd til fjernlederen og har høy tillit, er også fornøyde med hvor godt lederen kjenner livssituasjon til sine medarbeidere. Dette understøttes av Kaufmann og Kaufmann (2015) som sier at identifikasjonsbasert tillit er den mest pålitelige tilliten og baserer seg på ekte følelsesmessige bånd mellom menneskene. Min studie viser at informanter som har tillit til lederen sin og får både støtte og forståelse, er veldig fornøyde med ledelsen sin og trives godt. De informantene som har dårlig kommunikasjon med ledelsen og føler at de ikke kjenner lederen sin og ikke tror at lederen kan hjelpe dem i vanskelige situasjoner, er mindre fornøyde og har en mer passiv holdning til jobben. Mine funn i denne oppgaven sammenfaller med påstanden fra Aspeli og Molstad (2010) om at fokus på relasjonsbygging mellom lederne og medarbeidere er veldig viktig for å lykkes med fjernledelse.

Ifølge Bjørnholt og Heen (2007) blir lederens autoritet forankret gjennom opprettelse av relasjoner til hver enkelt medarbeider. Relasjonell forankring hos medarbeiderne baserer seg på faglige og sosiale relasjoner, men også på respekt for faglig kompetanse. Studien viser at manglende felles fagkunnskap kan gi grunnlag for gjensidig mistillit og mangel på respekt. Mine funn støtter det Bjørnholt og Heen fant ut i sin studie og viser at mangel på faglig bakgrunn hos fjernledere kan oppleves som negativt, hvis fjernleder ikke bruker tid på utvikling av sosiale relasjoner. I tilfeller hvor fjernleder har fokus på utvikling av relasjoner til medarbeiderne, så har medarbeiderne tillit til lederen sin til tross for manglende faglig bakgrunn. Faglige utfordringer blir da diskutert med kollegaer som har mer kunnskap.

Opplevelse av et godt arbeidsmiljø påvirkes også av tilbakemeldinger som de ansatte får. Ifølge Hackman (i Einarsen & Skogstad, 2011) bidrar tilbakemeldinger til at de ansatte kan korrigere sitt arbeid og søke veiledning og hjelp når det trengs. Resultater av min studie viser at informantene setter pris på positive og ærlige tilbakemeldinger som gis med jevne mellomrom. Dette øker trivselen og gir større jobbengasjement. Dessverre opplever informantene at de får sjeldent tilbakemeldinger. Dette kan forklares med at de ansatte jobber

mest prosjektbasert og leverer resultater til prosjekt- eller byggeledere, uten direkte leveranse til fjernlederen sin. Ryan og Deci (2002) mener at positive tilbakemeldinger øker mestringsfølelse og indre motivasjon, mens de negative tilbakemeldingene gir motsatt resultat som kan føre til utvikling av frustrasjon, angst og stress. Min studie støtter påstanden fra Ryan og Deci og viser at positive tilbakemeldinger gir økt motivasjon, men de må da oppleves som ærlige og komme fra en fjernleder som den ansatte har tillit til. I situasjoner hvor tilbakemeldinger kommer fra en fjernleder uten faglig kompetanse kan medarbeiderne oppleve mistillit til lederen, som kanskje ikke er i faglig stand til å vurdere kvaliteten på det utførte arbeidet.

Det fjerde hovedfunnet er at de ansatte tar ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø uten store forventninger til fjernlederen. Opplevelse av tilhørighet skapes gjennom støtte fra kollegaene, og den sosiale delen av arbeidslivet spiller en stor rolle for opplevelsen av et godt psykososialt arbeidsmiljø. De ansatte ønsker at fjernlederne blir tidlig involvert i situasjoner med konflikter, mobbing og trakassering.

Ifølge selvbestemmelsesteorien er tilfredstillelse av behov for sosiale relasjoner viktig for å føle seg trygg og sikker, som igjen bidrar til et godt sosialt miljø (Ryan & Deci, 2002). Kravkontroll-støtte-modellen (Einarsen & Skogstad, 2011) poengterer viktigheten av sosial støtte som kan redusere stress gjennom tilfredstillelse av behov for sosial kontakt, trygghet og aksept. Mine funn peker i samme retning og viser at støtten fra kollegaer er veldig viktig for opplevd tilhørighet. Medarbeiderne setter stor pris på å få støtte fra sine nærmeste kollegaer, men opplevd tilhørighet varierer avhengig av hvor gode relasjonsbånd kollegaene har og hvor godt det sosiale livet på arbeidsplassen er utviklet. Høy tilhørighetsfølelse oppleves av dem som jobber i avdelinger hvor det er utviklet sterke mellommenneskelige bånd, godt arbeidsmiljø med godt humør, åpen kommunikasjon og høy tillit blant medarbeiderne. I avdelinger hvor den sosiale delen ikke fungerer så bra og all kommunikasjon baserer seg kun på faglige diskusjoner, opplever informantene at tilhørighetsfølelsen er redusert.

Hoel (2010) har i sin studie funnet ut at ansatte selv tar ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø uten forventninger til at fjernleder skal bidra til dette. Mine funn støtter Hoel sine funn og viser at medarbeiderne ikke forventer at fjernlederen tar ansvar for å skape et godt

arbeidsmiljø, og dermed påtar de seg dette ansvaret selv. Ekman (2004) mener at god ledelse av kunnskapsmedarbeidere krever at lederen viser interesse for mennesker, deres individuelle behov og deltar i det uformelle livet i organisasjonen. Resultatene av studien min viser at ansatte opplever at fjernlederne deltar lite i det uformelle livet på grunn av stor geografisk avstand og lite ansikt-til-ansikt kommunikasjon. De sosiale relasjonene skapes på hver lokasjon uten at lederen er involvert i stor grad.

Negative sosiale relasjoner gjelder konflikter, mobbing og trakassering. Denne studien peker i retning av at i konfliktsituasjoner så ønsker de ansatte at fjernlederen blir tidlig involvert i prosessen og bidrar til å løse konflikter effektivt. Kaufmann og Kaufmann (2015) påstår at interpersonlige konflikter mellom ledelsen og de ansatte eller mellom kollegaer gir størst negativ påvirkning på arbeidsmiljøet, spesielt når disse konfliktene behandles passivt av ledelsen. Løsningsorientert konflikthåndtering med hovedfokus på læring er både tidssparende og en mindre belastende metode for å løse konflikter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mine funn støtter påstanden fra Kaufmann og Kaufmann og viser at informantene som har opplevd ledelsen som passiv i konfliktsituasjoner, opplever at arbeidsmiljøet har blitt negativt påvirket. Informantene som har opplevd både konfliktsituasjoner og mobbing har ønsket at fjernlederne skulle vært mer aktive og komme med konkrete tiltak for å løse disse konfliktene.

I dette kapitlet har jeg diskutert mine funn mot det teoretiske rammeverket og tidligere utført forskning som gjelder fjernledelse og psykososialt arbeidsmiljø. I det siste kapitlet oppsummerer jeg funnene fra min studie og diskuterer hvilke temaer som kan utforskes videre.

7. Oppsummering og konklusjon

Denne studien ble utført for å forstå hvordan ansatte med fjernledere opplever det psykososiale arbeidsmiljøet på sin arbeidsplass. For å svare på forskningsspørsmål har jeg intervjuet fem informanter fra forskjellige avdelinger som har jobbet med fjernledere i noen år.

Psykososialt arbeidsmiljø beskrives vanligvis ved hjelp av jobbkrav-kontroll-modellen som ble utarbeidet av Karasek (1979). I min studie valgte jeg i tillegg til denne å se på kommunikasjon mellom fjernledere og medarbeidere, relasjonsbygging og positive og negative sosiale relasjoner som oppstår på arbeidsplassen. Støtte fra lederen og kollegaene er også en viktig del av et psykososialt arbeidsmiljø og inngår derfor i denne studien.

Det første funnet som ble gjort i denne studien viser at ansatte under fjernledelse opplever høye krav og høy grad av kontroll over arbeidsoppgavene. Det finnes også mange muligheter til faglig utvikling og stor selvstendighet i arbeidet. Selvstendighet hjelper med å opprettholde kontroll over sin arbeidssituasjon og unngå store belastninger som kan påvirke helsen. Informantene setter pris på gode muligheter til faglig utvikling både gjennom arbeid, kurs og seminarer. De har også høy beslutningsmyndighet, styrer dagene sine selv og tar faglige beslutninger på egen hånd. Dette gir både trivsel og engasjement i arbeidet deres. Informantene jobber selvstendig og opplever at de har interessante oppgaver og at de innehar riktig kompetanse for å utføre sitt arbeid.

Den andre funnet viser at god kommunikasjon har en stor innvirkning på opplevelsen av arbeidsmiljøet. Opplevelsen av synlige ledere bygger ikke bare på ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, men i hvor stor grad lederne er tilgjengelige og synlige for sine medarbeidere. Studien indikerer også viktigheten av uformell kommunikasjon eller småprat som et redskap for å skape mindre avstand mellom ledere og medarbeidere eller mellom kollegaer. Studien viser også at i tilfeller hvor fjernlederen bruker en del ressurser for å bli kjent med sine medarbeidere, så oppleves arbeidsmiljøet mer positivt enn når fjernlederen er mindre opptatt av kommunikasjon, er lite tilgjengelig og lite synlig for sine medarbeidere.

Det tredje funnet viser viktigheten av tillit mellom fjernledere og medarbeidere, samt viktigheten av positive og ærlige tilbakemeldinger og utvikling av gode mellommenneskelige

relasjonsbånd. Resultatene av denne studien peker i retning av at medarbeiderne som opplever fjernlederne sine som tilgjengelige og uten detaljstyring, har høy tillit til sine ledere. Mine funn viser også at positive tilbakemeldinger øker motivasjonen og jobbegasjementet, men de må oppleves som ærlige og må komme fra en fjernleder som de ansatte har tillit til. Tilbakemeldinger på utført arbeid fra en fjernleder uten faglig kompetanse kan oppleves som uærlige og kan skape mistillit.

Det fjerde hovedfunnet viser at de ansatte tar på seg ansvaret med å skape et godt arbeidsmiljø uten forventninger til innsats fra fjernleder. Tilhørighet skapes ved hjelp av støtte som gis fra kollegaene og i mindre grad av lederen. Opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet er også avhengig av hvor godt det sosiale livet er utviklet i avdelingen. Gode sosiale relasjoner gir bedre trivsel og jobbegasjement. Negative sosiale relasjonene som kan utvikles på en arbeidsplass påvirker arbeidsmiljøet negativt. Studien viser at informantene ønsker tidlig involvering av fjernlederen når konfliktsituasjoner eller mobbing oppstår. Informantene som har opplevd konflikter har ønsket at fjernlederne håndterte disse situasjonene mer effektivt ved å komme med flere løsningsforslag.

Resultatene av min studie viser at et psykososialt arbeidsmiljø er et komplekst tema som inneholder mange variabler som jobbinnhold, krav som stilles til medarbeiderne, og sosiale relasjoner som påvirker arbeidsmiljøet både negativt og positivt. En studie fra STAMI (2014) viser at det er flere variabler som påvirker et arbeidsmiljø og som kan skape angst og depresjon hos arbeidstakerne. Som et ledd i å avgrense oppgaven valgte jeg å fokusere på noen få variabler som etter min mening er viktig for å forstå hvordan et arbeidsmiljø oppleves av medarbeidere med fjernleder. Hovedfunnene i min studie viser at relasjonsledelse er en viktig faktor i det å lykkes med fjernledelse. Jeg kunne ha valgt å sammenligne resultater fra de som har nærleder med de som har fjernleder, men valgte å fokusere kun på fjernledelse siden dette er den mest utbredte formen for ledelse i vegvesenet. Jeg mener også at resultat av min studie er overførbart til andre deler av arbeidslivet som også praktiserer mye fjernledelse, eksempelvis politiet, forsvaret og helsevesenet. Mine funn viser hvilke faktorer har positiv og negativ innvirkning på opplevelsen av arbeidsmiljø, og understreker viktigheten av relasjonsbygging. Min studie kunne også bli utført med kvantitativ tilnærming, men jeg var

mest interessert i å gå i dybden på individuelle opplevelse av arbeidsmiljø, og derfor var kvalitativ metode valgt.

Flere områder rundt temaene fjernledelse og psykososialt arbeidsmiljø kan utforskes videre. Det kan for eksempel være en spennende mulighet å studere relasjonsledelse i vegvesenet nærmere, og se hvilke muligheter og utfordringer denne formen for ledelsen kan ha. En annen mulighet kan være å se på flere variabler som beskriver psykososialt arbeidsmiljø (rettferdig lederskap, rettferdig oppgavefordeling, ledelsens interesse i helse og trivsel) og finne de aktuelle tiltakene som kan øke trivsel og bidra til mindre sykefravær på arbeidsplassen.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledning

Jeg presenterer meg selv og forteller om hensikt med oppgaven min og hvordan intervju kommer til å foregå. Jeg forteller om min rolle som forsker i egen organisasjon og minner på at alle opplysninger blir anonymisert, lydopptak blir slettet etter transkribering. En kan trekkes seg fra intervju når som helst, da blir lydopptak og notater slettet umiddelbart.

Bakgrunnsopplysninger

- ❖ Informantens alder og arbeidsstilling i Statens vegvesen.
- ❖ Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?
- ❖ Har du hatt andre stillinger i SvV tidligere?

Generelt om arbeidssituasjon og fjernledelse

- ❖ Kan du beskrive din arbeidsdag og hvilke oppgaver du har?
- ❖ Kan du fortelle meg hvordan du tolker begrepet «fjernledelse»?
- ❖ Har du jobbet tidligere med en leder som var samlokalisert med deg? Hva er den største forskjellen mellom fjernledelse og samlokalisert ledelse?

Jobbkraft og kontroll i arbeid

- ❖ Hvordan opplever du din arbeidssituasjon i forhold til tidsfrister og stressbelastning?
- ❖ Kan du beskrive arbeidsmengde og rolleklarhet?
- ❖ Hvordan opplever du din jobb i forhold til faglige utfordringer?
- ❖ Passer oppgavene dine til ditt kompetansenivå?
- ❖ Hvordan utvikler du nytt kunnskap?
- ❖ Hvilke muligheter har du for karriereutvikling?
- ❖ Føler du at du utnytter dine ferdigheter og om du har beslutningsautoritet?

Kommunikasjon

- ❖ Kan du beskrive hvilke kommunikasjonskanaler dere bruker med lederen din?
- ❖ I hvilke tilfeller tar du direkte kontakt med lederen din og hvor fort får du svar?
- ❖ Kan du beskrive i hvilken grad lederen din er tilgjengelig for deg?
- ❖ Hvordan formidler lederen din viktig informasjon? (i forbindelse med for eksempel større omorganiseringsprosesser)
- ❖ Har dere flere avdelingsmedarbeidere lokalisert flere kontorer? Hvis JA, hvordan foregår kommunikasjon mellom medarbeidere?
- ❖ Hvor ofte har dere avdelingsmøter og hvordan er de organisert?

Relasjonsbygging og tillit

- ❖ Hvordan oppleves dialog og kommunikasjon med lederen din, og hvordan påvirker det tilliten til han/henne?
- ❖ Hvor godt kjenner lederen livssituasjonen din og hvordan tilrettelegges din arbeidssituasjon i tilfelle store forandringer/utfordringer i livssituasjon?
- ❖ Kan du beskrive hvilke tilbakemeldinger du får fra lederen din og hvordan påvirker de deg og din motivasjon?

Sosiale relasjoner

- ❖ Kan du beskrive arbeidsmiljøet på din avdeling?
- ❖ Hvilke sosiale treff dere har i avdelingen? Hvem tar initiativ til å organisere dem?
- ❖ Hvor godt kjenner du andre kollegaer som tilhører samme avdeling?
- ❖ Kan du beskrive samarbeid mellom deg og kollegaene dine?
- ❖ Fra hvem får du mest støtte og oppmuntring i vanskelige situasjoner?
- ❖ Hvordan håndterer lederen din eksterne og interne konflikter?
- ❖ Har du opplevd mobbing på arbeidsplass? Hvordan var det håndtert av lederen din?

Annet

- ❖ Er det noe du ønsker å legge til når det gjelder arbeidsmiljøet under fjernledelse?

Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i studie

Dette er et spørsmål til deg om deltakelse i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan fjernledelse av medarbeidere påvirker psykososialt arbeidsmiljø i Statens vegvesen.

I forbindelse med min masterutdanning i relasjonsledelse ved NTNU ønsker jeg å øke forståelsen av hvordan relasjonsbygging foregår når ansatte og leder har arbeidsplasser på forskjellige geografiske steder.

For å undersøke dette ønsker jeg å foreta individuelle intervjuer av aktuelle informanter som har ledere på et annet kontorsted enn de selv jobber på. Intervjuet kommer til å vare mellom 30 og 60 minutter. Jeg ønsker å benytte lydopptak under intervjuet. Opptaket vil bli overført til en passordbeskyttet datamaskin umiddelbart etter intervjuet. Intervjuet vil deretter bli transkribert (overført til tekst), og transkripsjonene vil oppbevares på en passordbeskyttet datamaskin. Alle opptak vil slettes når oppgaven er ferdig skrevet: 1. desember 2019.

Alle personidentifiserbare opplysninger blir anonymisert. Deltakelsen er frivillig og du kan når som helst frem til publisering av forskningens resultater trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn.

Opplysninger om deg skal kun brukes til formål som er beskrevet i dette brevet. Opplysninger behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Behandling av opplysninger om deg baseres på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personalopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvis du har spørsmål til studien ta kontakt med:

- Gunhild Marie Roald, førsteamanuensis ved NTNU på epost gunhild.m.roald@ntnu.no.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personvernombudet@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ksenia Grasvik

Skriftlig samtykke

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Fjernledelse og psykososialt arbeidsmiljø i Statens vegvesen».

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. desember 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Litteraturliste

Andersen, I. (2013) *Den skinbarlige virkelighet: vidensproduksjon i samfunnsvidenskapene* (5.utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV -2005-06-17-62). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

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

Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers: managerial communication at a distance* (Doktoravhandling). Turku School of Economics, Turku.

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

Bryman, A. (2012). *Sosial research methods* (4. utg.). Oxford: Oxford University press.

Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget.

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget

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

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

Erskine, L. (2007). *How far does leadership travel? A multidimensional understanding of relational distance in organizations*. (Doktoravhandling). University of Southern California, Los Angeles.

Finne, L. B., Christensen, J. O. & Knardahl, S. (2014). *Psychological and Social Work Factors as Predictors of Mental Distress: A Prospective Study*. Statens arbeidsmiljøinstitutt. Hentet fra: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0102514>

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

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* (Masteroppgave). Universitet i Tromsø.

Helgesen, O., Sæveraas, R., Engen R. & Magnussen, G. (2006). *Evaluering av omstillingen til ny organisering av Statens vegvesen*. AGENDA Utredning & Utvikling AS.

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

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

Holter, H. & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kolstad, M., Bakken, Å. & Sandve, B. K. (2013). *Omorganisering og arbeidsmiljø*. Høgskolen i Hedmark.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Oslo: Gylden Norsk forlag.

Kvalsund, R. (2005). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring: utvikling av egne og andres ressurser* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Nyeng, F. & Wennes, G. (2006). *Tall, tolkning og tvill: bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Cappelen Akademisk.

Nygård, R. (2016). *Hvordan innvirker fjernledelse på indre motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere i Statens vegvesen Region midt?* (Masteroppgave). Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet, Trondheim.

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

Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Rienecker, L. & Jørgensen P. S. (2013). *Den gode oppgaven: håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. The university of Rochester Press.

Saksvik P.Ø. (2011). *Arbeids- og organisasjonspsykologi: Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv*. Cappelen akademisk.

Skogstad., A. & Einarsen, S. (red.) (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Statens Arbeidsmiljøinstitutt (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018*. Hentet fra: <https://stami.no/publikasjon/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2018-status-og-utviklingstrekk/>

Statens vegvesen (2018). *Vegvesenboka: ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen.*

Hentet fra:

https://www.vegvesen.no/attachment/537408/binary/864794?fast_title=Vegvesenboka.pdf

Statens vegvesen (2015). *Medarbeidertilfredshetsundersøkelsen (MTU) i Statens vegvesen.*

Hentet fra: [https://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-](https://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-naringsliv/partnerforum/arrangementer/frokostmoter/2015/breivik_150115.pdf)

[naringsliv/partnerforum/arrangementer/frokostmoter/2015/breivik_150115.pdf](https://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-naringsliv/partnerforum/arrangementer/frokostmoter/2015/breivik_150115.pdf)

Utdanningsforbundet. (2013). *Om arbeidsmiljøet– veiledning for arbeidsplasslitsvalgte.*

Hentet fra: [https://www2.utdanningsforbundet.no/upload/Diverse/Pdf-](https://www2.utdanningsforbundet.no/upload/Diverse/Pdf-filer/Publikasjoner/Brosjyrer/1/veiledningshefte_arbeidsmiljo-nettversjon.pdf)

[filer/Publikasjoner/Brosjyrer/1/veiledningshefte_arbeidsmiljo-nettversjon.pdf](https://www2.utdanningsforbundet.no/upload/Diverse/Pdf-filer/Publikasjoner/Brosjyrer/1/veiledningshefte_arbeidsmiljo-nettversjon.pdf)

Våge, E. M. (2006). *Hvordan håndterer ledere i Statens vegvesen sin situasjon som fjernledere?* (Masteroppgave). Handelshøyskolen BI.

