

Maria Belsvik Hansen

Nærhet ved Avstand

En Teoretisk Analyse av Helsefremmende
Ledelse – Kan Lederstil Forebygge Relasjonelle
Konflikter ved Fjernledelse Gjennom å Sikre
Psykisk Nærhet?

Hovedoppgave i Profesjonsstudiet i Psykologi

Veileder: Per Øystein Saksvik

Januar 2022

Maria Belsvik Hansen

Nærhet ved Avstand

En Teoretisk Analyse av Helsefremmende Ledelse –
Kan Lederstil Forebygge Relasjonelle Konflikter ved
Fjernledelse Gjennom å Sikre Psykisk Nærhet?

Hovedoppgave i Profesjonsstudiet i Psykologi
Veileder: Per Øystein Saksvik
Januar 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne hovedoppgaven markerer at et år med skriving på hjemmekontor i en global pandemi nærmer seg slutten, og er en milepæl for det 6-år lange Profesjonsstudiet i psykologi ved NTNU. Først og fremst vil jeg takke min veileder, Per Øystein Saksvik, for god oppfølging med engasjerende veiledning og kloke innspill underveis. Dine tilbakemeldinger har vært konstruktive og inspirerende, og ditt bidrag har vært verdifullt både for oppgaven og for min opplevelse av prosessen. Videre vil jeg takke nøkkelinformantene for deres deltakelse i intervju, samt konsulentselskapet for deres villighet til å dele av erfaringene de har gjort seg i løpet av pandemien. De praksisnære perspektivene har vært uvurderlige for denne oppgaven. Samtidig vil jeg takke familiemedlemmer og kolleger som har vært reflekterende sparringspartnere underveis i skriveprosessen, i tillegg til innsatsen dere har lagt ned i korrekturlesning av oppgaven. Sist, men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til min samboer som har støttet og oppmuntret meg hele veien. Du har gjennom hele prosessen diskutert en rekke problemstillinger med meg på engasjerende vis. Tusen takk til alle sammen, for alt dere har bidratt med, dere har gjort hovedoppgaven til en erfaring jeg ikke ville vært foruten.

Trondheim, januar 2022.

Maria Belsvik Hansen

Sammendrag

Med en verden i stadig globalisering har koronapandemien understreket et økende behov for kunnskap om hvordan ledelse kan utøves fra fysisk avstand. Hjemmekontor har på kort tid blitt en del av «den nye normalen», og vi har fått kjenne på både positive og negative sider ved fjernledelse. En potensiell utfordring kan være hvis økt digitalisering og mindre fysisk kontakt fører til at konfliktnivået innad i organisasjoner lettere økes. Som et bidrag til folkehelsen har denne studien derfor ønsket å undersøke hvordan lederstil kan forebygge relasjonelle konflikter ved fjernledelse gjennom å sikre psykisk nærhet. Oppgaven har benyttet teoretisk analyse som metode, samtidig som en praksisnær innfallsvinkel har blitt vektlagt gjennom å benytte egne erfaringer, foreta intervjuer av to nøkkelinformanter og forhøre seg med et konsulentselskap som har fagkunnskap på området.

Studien har analysert to relasjonelle ledelsesteorier, Leader-Member Exchange Theory og Transformasjonsledelse, i sammenheng med konfliktteori og teorier om fysisk og psykisk avstand. I tillegg har analysen vurdert teoriene i lys av oppgavens praktiske perspektiver. Den teoretiske analysen vektlegger et helsefremmende fokus på ledelse, hvor elementene *retningslinjer*, *relasjonskvalitet* og *felles mål* uthevet seg som sentrale for et helsefremmende arbeidsmiljø som forebygger relasjonelle konflikter. Videre fremsto elementene *rollemodell*, *psykisk nærhet* og *involverende* sentrale for lederens konfliktforebyggende stil. En videre analyse av de seks elementene i en kontekst av fysisk avstand fremhevet effektivitetspress, digital kommunikasjon, konfliktnivå og individuelle tilpasninger som potensielle utfordringer ved fjernledelse. Analysen tar for seg hvordan elementene kan påvirkes av utfordringer ved fysisk avstand, og foreslår mulige interessepunkter som er avgjørende for å sikre helsefremmende fjernledelse.

Elementene fra den teoretiske analysen illustreres gjennom en Helsefremmende Ledelsesmodell, hvor studiens diskusjon foreslår flere interaksjonsmønstre. For å forebygge fjernledelsens utfordringer foreslår oppgaven psykisk nærhet som et verktøy som helhetlig påvirker den Helsefremmende Ledelsesmodellen. På den andre siden foreslås det at fjernledere som skaper psykisk avstand i sine relasjoner kan ha en negativ innflytelse på modellen. For å sikre psykisk nærhet utforskes transformasjonsledelse som lederstil, hvor oppgaven fremhever hvordan transformasjonsledelse kan styrke alle elementene i den Helsefremmende Ledelsesmodellen – selv fra avstand. Denne studien illustrerer hvordan transformasjonsledelse kan lykkes med å forebygge relasjonelle konflikter fra avstand, gjennom lederstilens potensiale til å sikre psykologisk nærhet i sine dyadiske relasjoner.

Abstract

With a world in constant globalization, the corona pandemic has emphasized an increasing need for knowledge about leadership at a physical distance. In a short time, our home offices have become a part of our “new normal”, and we have experienced both positive and negative aspects of remote management. One potential challenge might be if the level of conflict rises within organizations more easily due to increased digitalization and less physical contact. Therefore, as a contribution to public health, this study has sought out to investigate how leadership style can prevent relational conflicts by ensuring psychological closeness in remote management. The thesis has used a theoretical analysis, while at the same time emphasizing a practical approach by including personal experiences, interviews with two key-informants, and perspectives from a consulting company that has expertise in the field.

The study has analyzed two relational leadership theories, Leader-Member Exchange theory and Transformational leadership theory, in the context of conflict theory and theories of physical and psychological distance. In addition, the analysis has assessed the theories in relationship to the thesis’ practical perspectives. The theoretical analysis focuses on leadership that promotes general health and finds three elements to be central for a health-promoting environment that prevent relational conflicts at work: *guidelines*, *relationship quality* and *common goals*. Furthermore, the analysis finds the elements *role model*, *psychological closeness* and *involving* to be central for a leader’s conflict preventative style. A further analysis of the six elements in a context of physical distance reveals that a pressure of efficiency, digital communication, level of conflict and individual adaptation can be potential challenges with remote management. The analysis addresses how the elements can be affected by challenges due to physical distance and offers points of interests that can be crucial to ensure health-promoting leadership at a distance.

The elements from the theoretical analysis are illustrated through a Health-Promoting Management Model, where the study’s discussion suggests several interaction patterns. To prevent the challenges that can arise with remote management the thesis proposes psychological closeness as a tool to influence the Health-promoting Management Model holistically. On the other hand, the study also suggests that remote managers that create psychological distance in their relationships may have a negative influence on the model. A transformational leadership style is explored to ensure psychological closeness, where the thesis emphasizes how transformational leadership can strengthen all the elements in the Health-promoting Management Model – even at a distance. The study illustrates how

transformational leadership can succeed in preventing relational conflicts at a physical distance, by the leadership style's potential to ensure psychological closeness in his or hers dyadic relationships.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innledning	1
Oppgavens Disposisjon	3
Bakgrunn for Studien	4
Intervju.....	4
Praktiske Erfaringer	5
Personlige erfaringer	5
Konsultselskapets Erfaringer.....	6
Nøkkelinformantenes Erfaringer.....	7
<i>Effektivitet</i>	7
<i>Ledelse</i>	7
<i>Sosiale Relasjoner</i>	8
<i>Konflikter</i>	8
Gjennomgang av Litteratur.....	9
Problemstilling.....	9
Teoretisk Rammeverk	11
Ledelse.....	11
Definisjon av Ledelse.....	11
<i>Fjernledelse</i>	12
<i>Lederstil</i>	12
Leader-Member Exchange Theory (LMX).....	13
<i>Effektiv LMX-ledelse</i>	14
Transformasjonsledelse.....	15
<i>Idealisert innflytelse</i>	16
<i>Intellektuell stimulering</i>	17
<i>Inspirerende motivasjon</i>	17
<i>Individuell omtanke</i>	17
<i>Effektiv transformasjonsledelse</i>	18
Teoretisk Integrasjon av Transformasjonsledelse og LMX-teori	18
Ledelse og Kultur.....	19

Konflikt.....	20
Definisjon av Konflikt	20
<i>Ulike Konflikttyper.</i>	21
Konfliktforebyggende Arbeid.....	22
<i>Arbeidsmiljø.</i>	23
<i>Konflikthåndtering.</i>	23
<i>Lederens Rolle.</i>	24
Avstand.....	26
Definisjon av Avstand.....	26
<i>Fysisk Avstand.</i>	26
<i>Psykisk Avstand.</i>	27
Avstandens Virkninger	27
<i>Konfliktutvikling.</i>	28
Analyse	29
Helsefremmende Ledelse.....	29
Helsefremmende Arbeidsmiljø	30
<i>Retningslinjer.</i>	30
<i>Relasjonskvalitet.</i>	31
<i>Felles Mål.</i>	32
Lederstil for et Helsefremmende Arbeidsmiljø	34
<i>Rollemodell.</i>	34
<i>Psykisk Nærhet.</i>	35
<i>Involverende.</i>	36
Ledelse og Avstand	37
Modeller for Ledelse fra Avstand	38
<i>En Dyadisk Avstandsmodell og LMX.</i>	38
<i>En Lederavstandsmodell og Transformasjonsledelse.</i>	39
Helsefremmende Fjernledelse	40
Helsefremmende Arbeidsmiljø ved Fysisk Avstand.....	40
<i>Fjernledelsens Endringer.</i>	40
<i>Retningslinjer ved Fysisk Avstand.</i>	42
<i>Relasjonskvalitet ved Fysisk Avstand.</i>	44
<i>Felles Mål ved Fysisk Avstand.</i>	46
Lederstil ved Fysisk Avstand.....	48
<i>Endringer i Lederstil som Følge av Fysisk Avstand.</i>	48

<i>Rollemodell ved Fysisk Avstand</i>	49
<i>Psykisk Nærhet ved Fysisk Avstand</i>	51
<i>Involvering ved Fysisk Avstand</i>	53
Diskusjon	55
En Helsefremmende Ledelsesmodell	55
Nærhet ved Avstand	56
Kan Psykisk Nærhet Forebygge Relasjonelle Konflikter ved Fjernledelse?	57
<i>Kan Psykisk Nærhet Styrke Relasjonskvalitet?</i>	57
<i>Kan Psykisk Nærhet Styrke Retningslinjer?</i>	58
<i>Kan Psykisk Nærhet Styrke Felles Mål?</i>	58
<i>Kan Psykisk Nærhet Styrke Rollemodell?</i>	59
<i>Kan Psykisk Nærhet Styrke Involverende?</i>	59
Kan Større Psykisk Avstand Øke det Relasjonelle Konfliktnivået ved Fjernledelse?.....	60
<i>Kan Psykisk Avstand Svekke Rollemodell?</i>	61
<i>Kan Psykisk Avstand Svekke Involverende?</i>	61
<i>Kan Psykisk Avstand Svekke Relasjonskvalitet?</i>	61
<i>Kan Psykisk Avstand Svekke Retningslinjer?</i>	62
<i>Kan Psykisk Avstand Svekke Felles Mål?</i>	62
Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved Fjernledelse?	64
<i>Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Rollemodell?</i>	64
<i>Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Involverende?</i>	64
<i>Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Retningslinjer?</i>	65
<i>Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Felles Mål?</i>	65
<i>Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Relasjonskvalitet?</i> ...	65
Forebygger Nærhet ved Avstand Konflikter?.....	67
Metodiske Betragtninger	69
Praktiske Implikasjoner	70
Forskningsmessige Implikasjoner	71
Konklusjon	73
Referanser	74
Vedlegg	81
Vedlegg 1: Intervjuguide	82
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	84
Vedlegg 3: NSD godkjenning.....	87

Innledning¹

Tall fra Statistisk Sentral Byrå (SSB) viser at om lag 2,6 millioner mennesker er oppført som lønnstakere i Norge (SSB, 2021a), hvor et flertall av disse arbeider fulltid (SSB, 2021b). Når en vesentlig del av hverdagen tilbringes på jobb kan arbeidsplassen få en sentral rolle i livet, med en betydning som går utover selve arbeidsforholdet. Gjennom daglig struktur og faste aktiviteter tilbyr jobben tilhørighet, der mestring og kontakt gir mening i hverdagen, så vel som økonomisk trygghet (Meld. St. 19 (2014-2015)). Arbeidsplassen har en rekke psykologiske funksjoner som kan påvirke fornøydhet og velferd hos ansatte, hvor jobbtilfredshet har vist seg spesielt betydningsfullt for arbeidstakers helse (Faragher et al., 2013). Et godt miljø på arbeidsplassen kan virke helsefremmende gjennom å legge til rette for at ansatte opplever arbeidet som interessant og meningsfullt, med muligheter for selvutvikling og gode kollegiale relasjoner (Faragher et al., 2013). Et godt arbeidsmiljø som påvirker ansattes jobbtilfredshet i en positiv retning kan videre redusere sannsynligheten for psykisk og fysisk sykdom (STAMI, 2018). På motsatt side kan et dårlig arbeidsmiljø ha negative ringvirkninger for ansattes helse og velferd, hvor Faragher og kolleger (2013) sin metaanalyse finner en tydelig relasjon mellom lav jobbtilfredshet og utmattelse, nedsatt selvfølelse, angst og depresjon.

Viktigheten av et godt arbeidsmiljø er forankret i Norges lovverket gjennom Arbeidsmiljøloven (2005, §1-1), hvor hensikten er å legge til rette for et inkluderende arbeidsliv som motarbeider fysiske og psykiske skadevirkninger. Selv om lovverket ønsker å sikre meningsfulle og helsefremmende arbeidssituasjoner (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1), rapporterer SSB (2020b) om en sykefraværspersent på 6,2 %. Videre er det beregnet at 15 % av alle sykmeldinger handler om psykososiale forhold i arbeidsmiljøet, slik at faktorer som jobbkrav, sosiale relasjoner og utydelighet i rollene stadig påvirker en rekke mennesker (STAMI, 2018). Eksempelvis opplever 8 % av alle ansatte, av og til eller ofte, ubehagelige konflikter med andre ansatte eller overordnede (SSB, 2020a). Samtidig er kvaliteten på sosiale relasjoner som formes på jobb et av de psykososiale forholdene ved arbeidsmiljøet som har betydning for ansattes jobbtilfredshet (STAMI, 2018), og det fremstår nærliggende å anta at et konfliktfyllt psykososialt miljø kan ha negative ringvirkninger. Dette støttes av De Raeve og kolleger (2009) som finner at kollegiale relasjoner preget av konflikt kan føre til en

¹ Denne studien har fulgt nyeste versjon av APA style (7th) for akademisk skriving.

økning i stressnivå hos de involverte og øke risikoen for andre helserelaterte problemer, som for eksempel redusert søvnkvalitet, utbrenthet, angst eller depresjon.

Flere vil oppleve konflikt i en jobbrelasjon gjennom et yrkesaktivt liv og står i fare for redusert jobbtilfredshet og påfølgende konsekvenser i form av helseplager og sykefravær (STAMI, 2018). For å skape en helsefremmende arbeidsplass bør en virksomhet opptre på en måte som reduserer negativ konfliktutvikling og styrker ressurser. Arbeidsmiljøloven holder arbeidsgiver ansvarlig for å forebygge bedriftens aktuelle risikoforhold (Arbeidsmiljøloven, 2005, §3-1). Dette betyr at ledere får ansvaret for å forebygge konflikter blant ansatte. Hvis ledelse er avgjørende for bedriftens arbeidsmiljø, blir lederen videre sentral for ansattes helse. Dette gir et behov for forskning på ulike lederstiler og hvordan de kan påvirke virksomhetens effektivitet og ansattes tilfredshet (Northouse, 2019). En måte å utøve ledelse på med et stort forskningsgrunnlag er transformasjonsledelse, en lederstil som generelt ser ut til å predikere positive mål på trivsel blant ansatte (Arnold, 2017). Transformasjonsledelse legger vekt på å motivere gjennom inspirerende visjoner, hvor ledere bruker seg selv som tydelige rollemodeller med en høy etisk standard (Northouse, 2019). Videre vil transformasjonsledelse innebære at ansatte oppmuntres til kreativitet og innovasjon, samtidig som lederen ønsker å tilby et støttende miljø ved å lytte til sine ansatte.

Men hva er et støttende miljø når bedriftens medarbeidere er spredt utover ulike kontorplasser? De siste årene har for mange inneholdt hjemmekontor, hyttekontor eller karantenehotell, slik at ledelse oftere har foregått på andre arenaer enn før. Selv om jobben utføres fra ulike geografiske steder er det nærliggende å tro at behovet for et støttende og lite konfliktfylt arbeidsmiljø er det samme – men har god ledelse endret seg på grunn av økt fysisk avstand mellom arbeiderne? Konseptet fjernledelse har vært et tema lenge før den globale pandemien sendte alle med muligheten hjem til alternative kontorer (Bailey & Kurland, 2002), men omfanget og erfaringene med arbeid, og ikke minst med samarbeid, på tvers av avstander har muligens aldri vært større enn akkurat nå. Elektroniske systemer har hjulpet oss å opprettholde kontakt og møtevirksomhet, men hvordan påvirker denne formen for kommunikasjon arbeidsmiljøet? Har mangelen på sosial kaffeprat påvirket konfliktnivået i relasjoner eller jobbtilfredshet hos ansatte? Under pandemien har store selskaper rapportert til media at fremtidens arbeidstakere kan velge hvor de vil jobbe fra (Stoltz & Tollersrud, 2020), slik at fjernledelse ser ut til å ha kommet for å bli. Men hva vet vi om fjernlederskapets ringvirkninger? Hva har fysisk avstand å si for arbeidsmiljø, konflikter og lederes forebyggende roller overfor ansattes psykiske og fysiske helse?

Denne studien ønsker å få et innblikk i hvilken betydning fysisk avstand har for arbeidsmiljøet og ansattes helse. På bakgrunn av korona-pandemien fremstår det som kunnskap om hvilken lederstil som kan skape best mulig arbeidsmiljø ved fysisk avstand vil være sentralt for den generelle folkehelsen. Selv om vi har noe kunnskap om sammenhenger mellom konflikter, ledelse og helse, er det fortsatt behov for informasjon om hva som fungerer best for hvem og i hvilken kontekst (Nielsen & Miraglia, 2017), spesielt når det kommer til konteksten fjernledelse, som stadig har et uforløst forskningspotensial. Det finnes eksempelvis ulike måter å oppleve og forstå avstand på, hvor en del av begrepet er den fysiske og mer geografiske avstanden. Samtidig kan relasjoner oppfattes som nær eller fjern uavhengig av den fysiske avstanden, og vi beveger oss da inn i konseptualiseringen av avstand som noe psykisk. Psykisk avstand kan defineres som følelsen av separasjon et individ har i relasjon til en annen og kan være avhengig av både status og affektivitet (Brunelle, 2013). Gitt at den psykiske avstanden i en relasjon kan oppfattes som nær selv om den fysiske avstanden er fjern, er det nærliggende å forundre seg over om psykisk avstand kan si noe om forholdet mellom lederstil og relasjonelle konflikter.

Oppgavens Disposisjon

Studien vil benytte seg av metoden teoretisk analyse for å undersøke forholdet mellom avstand, lederstil og relasjonelle konflikter, samtidig som det har vært aktuelt med intervju av noen utvalgte nøkkelinformanter for å gi oppgaven dybde med ulike perspektiver fra arbeidslivet. Oppgaven vil videre struktureres med fem overordnede kapitler, herunder Bakgrunn for Studien, Teoretisk Rammeverk, Analyse, Diskusjon og Konklusjon. Det første kapittelet vil inneholde informasjon om metode, i tillegg til å se på hvordan egne erfaringer, perspektiver fra et konsultantselskap og opplevelser fra to nøkkelinformanter, gir oppgaven en praktisk innfallsvinkel. Studiens problemstilling presenteres først etter at oppgavens bakgrunn er lagt frem, da de praktisknære perspektivene har vært av betydning for dens utarbeidelse. Kapittelet Teoretisk Rammeverk presenterer et utvalg av teori og empiri, inspirert av de praktiske erfaringene, hvor teoretiske perspektiver på ledelse og konflikt vil være sentralt, så vel som en dypere operasjonalisering av begrepet psykisk avstand. Analysedelen vil videre sette det teoretiske datamaterialet i sammenheng med praksisnære refleksjoner fra oppgavens bakgrunn. I Diskusjonskapittelet vil resultatet av analysearbeidet fremlegges som en modell, som videre diskuteres opp mot problemstillingene. Her er det samtidig aktuelt å diskutere metodiske betraktninger og videre implikasjoner for forskning og anvendelse. Oppgaven avsluttes med en Konklusjon som oppsummerer viktige tema i studien.

Bakgrunn for Studien

Min erfaring med hjemmekontor i to ulike virksomheter har vært en inspirasjonskilde for denne hovedoppgaven, samtidig som koronasituasjonen har ført til at mange har ulike erfaringer med fjernledelse. Som grunnlag til ytterligere inspirasjon har det blitt gjennomført to intervju, hvor målet var å snakke med mennesker som har andre erfaringer og perspektiver på hjemmekontororganiseringen. I tillegg har jeg samarbeidet med et konsulentselskap med kompetanse innen ledelse- og organisasjonsutvikling. Dette har muliggjort rik kunnskap om hvordan pandemien har preget en rekke ulike organisasjoner. Slik får analysen en praktisk innfallsvinkel, hvor det å utforske erfaringer har bidratt med perspektiver på hvilke teorier og tema som kan bli viktige. I denne delen av oppgaven vil det kort redegjøres for omstendigheter rundt intervjuene, før egne opplevelser, konsulentselskapets erfaringer og nøkkelinformantenes perspektiver beskrives. Videre vil det redegjøres for forhold knyttet til gjennomgang av litteratur. Til slutt i denne delen vil studiens problemstilling presenteres.

Intervju

Det ble gjennomført to intervju med formål å innhente perspektiver fra ulike parter i arbeidslivet som kunne danne et praktisk grunnlag for analysen. Informantene ble kontaktet gjennom mitt utvidede nettverk og forespurt på bakgrunn av deres kunnskap og erfaring med de ulike temaene i studien. Det ble valgt ut to nøkkelinformanter med kunnskap om offentlig administrasjon og bedriftsrådgivning, hvor begge hadde erfaringer med hjemmekontor. Jeg baserte meg på en forhåndsbestemt, men fleksibel intervjuguide (se vedlegg 1), slik at intervjuformen var semistrukturert (Smith & Osborn, 2015). Ved begge intervjuene vektla jeg sentrale intervjuteknikker som å stille nøytrale og åpne spørsmål, forholde meg til et spørsmål om gangen, holde et rolig tempo, sette av tid til spørsmål ved avrundning og å følge med på sinnstilstand og affektiv respons til spørsmålene som ble stilt (Smith & Osborn, 2015).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utarbeidet forskningsetiske retningslinjer som inneholder normer, verdier og ordninger for vitenskapelig virksomhet som er spesielt viktig når det gjelder å sikre høy moralitet, åpen vitenskapelig praksis og menneskeverd (NESH, 2016). I tråd med NESH (2016) ble det sendt ut et skriv for at informantene kunne ta en informert beslutning om egen deltakelse. Informasjonsskrivet ble utarbeidet etter en mal fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), og inneholder informasjon om formål, deltakelse, frivillighet, anonymitet, personvern, rettigheter, ansvar og samtykke (se vedlegg 2). På grunn av pandemien ble informasjonsskrivet sendt digitalt, hvor begge informantene bekreftet per e-post at de forstod innholdet og ønsket å delta frivillig. Studien

ble godkjent av NSD i forkant av intervjuene (se vedlegg 3). På grunn av pandemien ble Teams brukt som videokommunikasjonsprogram og databehandler for intervjuene, hvor lydfilen ble lagret i en sikker database. Intervjuene ble konvertert til tekst gjennom semantisk transkripsjon, hvor identifiserbare eller sårbare opplysninger ble ekskludert for å sikre personvernet (NESH, 2016). Informantene fikk tildelt et nummer (N1 og N2) som sørger for at utsagn og sitater fortløpende kan tilknyttes de ulike informantene, samtidig som anonymitet opprettholdes. Alle lydopptak, transkripsjoner og personopplysninger vil bli slettet så snart oppgaven er godkjent, slik at konfidensialitet kan anses som opprettholdt både før, under og etter arbeidet med studien.

Praktiske Erfaringer

Personlige erfaringer

Som ansatt hos to ulike organisasjoner har jeg førstehåndserfaring med ulike ringvirkninger av fjernledelse. Da pandemien kom til Norge arbeidet jeg som salgsssekretær i et firma som ble sterkt påvirket og det var mye fokus på å opprettholde kommunikasjon og informasjonsflyt. I denne perioden erfarte jeg hvor viktig det var med en leder som var aktivt involvert, som prioriterte hyppige informasjonsutvekslinger og som fulgte opp ansatte jevnlig. Men selv om jeg fikk muligheten til å jobbe mer på grunn av fleksibelt hjemmekontor, opplevde jeg meg mer isolert fra mine kolleger og det fellesskapet jeg verdsatte. Senere i pandemien utviklet det seg en arbeidsorganisering hvor noen var hjemme mens andre var på kontoret. Dette førte til at kommunikasjonen ble redusert og jeg som var hjemme oftere falt utenfor informasjonsflyten. I denne perioden erfarte jeg hvor lett det var å misforstå hverandre digitalt og hvor krevende det var å rette opp i uenigheter over en skjerm. Eksempelvis opplevde jeg selv en uheldig situasjon hvor en medarbeider fortalte meg noe som skulle ha kommet fra min nærmeste leder, men som flere på kontoret visste fordi de var fysisk nærmere min leder enn det jeg var på hjemmekontor. Når leder ikke var fysisk til stede, ble det vanskeligere å oppklare situasjonen øyeblikkelig og påkjenningen ble større enn nødvendig.

Ett år inn i pandemien skiftet jeg jobb og var klar for digital «on-boarding» som juniorkonsulent i et bedriftsrådgivningsfirma. I denne perioden erfarte jeg hvordan det er å bli kjent med nye medarbeidere digitalt, og jeg opplevde viktigheten av at leder er tett på. Som konsulent ute hos bedrift møtte jeg i tillegg ansatte som opplevde vansker med ledere som var lite til stede og siloer som oppsto på grunn av lite kontakt mellom ulike ansatte-grupperinger. I enkelte konfliktsituasjoner fremsto det som om små misforståelser fikk rom til å vokse når

medarbeidere ikke omgikk hverandre fysisk. Samtidig har jeg, både gjennom min stilling som salgsekretær og som juniorkonsulent, erfart at misforståelser er lettere å rette opp i når relasjonen er god og tilliten høy, blant annet fordi det er lettere å introdusere temaet, det oppleves tryggere å ha ærlige diskusjoner og det er mer naturlig å forhøre seg om hvordan andre opplever samme situasjon. Som psykologkandidat betrakter jeg organisatoriske situasjoner med et blikk for psykologiske prosesser, slik at min kompetanse fra psykologstudiet kombinert med min erfaring fra arbeidslivet kan tilføre den teoretiske analysen et praktisk grunnlag som er fordelaktig for det organisasjonspsykologiske feltet.

Konsulentselskapets Erfaringer

I begynnelsen av mitt arbeid med oppgaven kontaktet jeg et konsulentselskap med autoriserte psykologer og andre erfarne veiledere som bistår ledere og virksomheter med utfordringer de møter i hverdagen. De er opptatt av en helhetlig tilnærming og tilbyr blant annet bistand innen lederutvikling, konflikthåndtering, transformasjonsledelse og digital møteledelse. Konsulentselskapet har erfaring fra både privat og offentlig sektor og er opptatt av oppdatert forskning. Dette gjør at de har rik kompetanse innenfor ulike tema som tas opp i denne oppgaven. Under pandemien har dette konsulentselskapet erfart mange endringer knyttet til hvordan de driver sin virksomhet, hvor et av spørsmålene de stiller seg i dag er hvorvidt endringene varer forbi pandemien. Min kontaktperson peker blant annet på at de har jobbet mye mer digitalt, både eksternt og internt. Under den verste nedstengningen har opptil 90 % av alle samlinger foregått digitalt, noe som har vært både positivt og negativt. Et høyt antall reisedager har blitt erstattet med digitale samlinger slik at ansatte har spart tid. Samtidig reflekterer kontaktpersonen over forskjellen på digitale og fysiske møter i forhold til effektivitet og bevegelse for deres kunder. Konsulentselskapet opplever at de har hatt god suksess med sine digitale samlinger og tror at det vil være noe mer digitalt arbeid i fremtiden, selv om de ønsker å prioritere fysiske samlinger når det egner seg best.

I løpet av pandemien anslår min kontaktperson at konsulentselskapet har hatt en økning i antall konfliktsaker på omtrent 40 %. Dette gjelder alt fra konfliktanalyser til konfliktløsning og konflikthåndtering, hvor de erfarer at sakene under pandemien har vært som før med tanke på innhold, men at det er omfanget som har økt som følge av nedstengningen. Konflikten som de jobber med har gjerne pågått over tid og er ofte preget av en tydelig polarisering mellom partene, hvor ledere og ansatte har ulik oppfatning av problemet. Selskapets erfaring har vært at pandemien kan føre til en raskere formalisering av eksisterende kilder til konflikt, eksempelvis fordi det blir vanskeligere å oppklare

misforståelser og benevne utfordringer, samtidig som ledelse oftere foregår i en-til-en situasjoner. Konsulentselskapet sin mengdeerfaring tilsier at konfliktofanget har økt i en tid med mye hjemmekontor, slik at studiens ønske om å undersøke hvordan konflikter kan forebygges fremstår som relevant fra et helsefremmende og praktisk perspektiv, hvor konsulentselskapet postulerer at gode ledere også vil være gode fjernledere.

Nøkkelinformantenes Erfaringer

Effektivitet. Begge informantene har positive erfaringer med hjemmekontor og snakker om løsningen som en del av «den nye normalen». Ifølge informantene er effektivitet en av årsakene til at mange ønsker å fortsette og benytte seg av hjemmekontor, da mindre pendling og færre avbrytelser frigjør tid til arbeid. Samtidig peker N2 på at det kan bli for få pauser i løpet av arbeidsdagen, mens N1 vektlegger behovet for positive avbrytelser for å koble av. Videre opplever N2 at pandemien har ført til en ekstra mobilisering blant ansatte, hvor «stå-på» mentalitet og fokus på at de skal lykkes gjennom korona har ført til økt engasjement og motivasjon. Informanten reflekterer samtidig over hvordan situasjonen kan ha ført til mer presis oppfølging rundt hva som fungerer for medarbeiderne og hva de eventuelt trenger hjelp med (N2). På den andre siden forteller N1 om hvordan noen jobber parallelt under møter for å få gjort mer arbeid, med en konsekvens av at de ikke er helt til stede i noen av arbeidsoppgavene. Selv om effektiviteten øker ved hjemmekontor, ser det ut som at det finnes noen baksider som går ut over fysiske og psykiske behov for avkobling.

Ledelse. Temaet ledelse var viktig for begge informantene, hvor ledelsesbevissthet i forhold til konfliktforebygging, digital kommunikasjon og ansattes behov ble vektlagt. I dette ligger det blant annet at en god fjernleder er oppmerksom på det psykososiale arbeidsmiljøet ved å sette det på agendaen. I forhold til digital kommunikasjon forventes det at leder er bevisst ulike utfordringer som elektronisk kommunikasjon bringer med seg, setter ord på disse på en måte som øker raushet blant ansatte (N1) og bidrar til bedre planlegging av regien i møtene (N2). Videre understreker informantene at lederen må forebygge konflikter gjennom tydelige roller, oppgaver og samspillsregler (N2), samt ved å ta tak i misforståelser, ekskluderinger og andre problemer som dukker opp underveis (N1). Til slutt vektlegger begge informantene at lederen er tett på sine ansatte, setter av tid til kontakt, er tilgjengelig og legger til rette for at ansatte har tillit og relasjonstrygghet nok til å be om hjelp ved behov. For å finne nye måter å være påkoblet på, legger N1 vekt på at det er lederens jobb å spørre hvordan det går, lytte til ansattes praktiske og medmenneskelige behov og følge opp disse etter beste evne. N2 reflekterer videre over hvordan en påkoblet leder kan skape en trygghet blant sine

ansatte som kan redusere behovet for tilgjengelighet. Gjennom ledelsesbevissthet fremstår det som om begge informantene har tro på at en god leder vil bli en god fjernleder, selv om fjernledelse i større grad krever bevissthet og forståelse for hvordan ansatte har det.

Sosiale Relasjoner. På hjemmekontor opplever begge informantene at det har vært lite uformell kaffeprat. Mens dette var et savn hos N1, opplevde N2 dette som uproblematisk. Felles for begge intervjuene var vektleggingen av en sosial «kjerne» med dypere bånd, hvor de var likere i aldersgruppe, relasjonen hadde vart lengre og de hadde andre samtaler. Den dypere relasjonen gjorde det enklere for N1 å ta kontakt, men det opplevdes ikke problematisk at noen medarbeidere var fjernere. Likevel erfarte begge informantene at selve samarbeidet gikk smidigere og mer naturlig om relasjonen var god, slik at relasjoner preget av tillit og nærhet fremstår viktig for et godt samarbeid. Videre pekte informantene på at det kan være vanskeligere å bygge opp nye relasjoner fra fysisk avstand, blant annet fordi terskelen for å dele personlige forhold under videosamtaler økes (N1). N2 foreslår på sin side at nærhet kan skapes gjennom omforent målarbeid, hvor samarbeid og felles mestring bygger relasjoner.

Konflikter. Ingen av informantene erfarte selv at hjemmekontor økte relasjonelle konflikter eller samarbeidsproblemer under pandemien. Likevel reflekterer de over hvordan fysisk avstand kan føre til at konfliktnivået øker, eksempelvis gjennom at ansatte som ikke er godt inkludert fra før av står i fare for å bli mer ekskludert i en fjernledessituasjon (N1). Den andre informanten peker på at det vil være vanskeligere å ta opp «elefanter i rommet» digitalt, slik at eksisterende konflikter eskaleres heller enn løses (N2). N1 forteller i tillegg at det kan gå lang tid mellom hver gang de ser hverandre digitalt når ikke alle samarbeider like tett, og utfordrende situasjoner kan få rom til å vokse seg følelsesmessig varmt før neste samtale. Begge informantene er opptatt av at det blir færre muligheter til å plukke opp andres opplevelser og korrigere egen atferd, hvor det blant annet er vanskeligere å stikke innom kontoret for å oppklare en misforståelse (N2) eller sjekke hvordan det går etter et utfordrende møte (N1). I følge N1 er det vanskelig å oppdage at de har ulik forståelse digitalt på grunn av mangelfull «nonverbal» kommunikasjon. I tillegg spesifiserer N2 at andre kan tillegges meninger og oppfatninger de ikke har. Dette kan bli en utfordring ved fjernledelse når det blir færre muligheter for korrigerende tilbakemeldinger. Selv om informantene peker på flere elementer ved fysisk avstand som kan være problematisk for kontinuerlig konflikthåndtering i en virksomhet, har ikke de personlig opplevd en eskalering underveis i pandemien. Dette kan bety at eskaleringer i konfliktnivå ved fjernledelse kan forebygges.

Gjennomgang av Litteratur

Denne studien anvender eksisterende teori for å analysere hvordan den nåværende situasjonen med hjemmekontor kan fjernledes med et helsefremmende perspektiv som forebygger konflikter. I min teoretiske analyse vektlegges teorier som er relevante på bakgrunn av praktiske erfaringer, samtidig som jeg har vært åpen for å gjøre nye litteratursøk når det har dukket opp funn eller refleksjoner underveis i analysen. Selv om erfaringer og perspektiver fra den nåværende situasjonen er avgjørende for at analysen beholder sin praktiske tilnærming, er det samtidig viktig å kvalitetssikre den teoretiske litteraturen som fremstilles i analysen. En grundig gjennomgang av litteratur har vært avgjørende for min forståelse av benyttet teori og jeg har lest en rekke artikler og bokkapittel for å sikre meg rik kunnskap om de teoriene jeg har valgt ut. Litteraturgjennomgangen har vært kontinuerlig og omfattende, og søkeprosessen begynte ved å bruke følgende søkemotorer: Google Scholar, Oria og APA PsycNet. Jeg benyttet søkeord som «remote leadership», «fjernledelse», «transformational leadership and distance», «relational conflicts», «conflicts and distance» og «leadership and psychological distance». For å kvalitetssikre artiklene så jeg etter fagfelleverderte artikler, samtidig som jeg vektla artikler som hadde et høyt antall siteringer, da dette kan si noe om dens mottakelse i forskersamfunnet. Jeg så etter nyere artikler for å sikre at jeg leste oppdatert forskning på feltet, samtidig som jeg gikk tilbake og leste de første artiklene som ble publisert om en teori, slik at jeg hadde en forståelse for grunnlaget til teorien. Det var i tillegg viktig å lese noen artikler fra skandinavisk forskning for å utdype min forståelse av den kulturelle betydningen, selv om antall siteringer ofte var noe lavere. Dette dypdykket i variert og fagfelleverdert litteratur har vært avgjørende for å sikre teoretisk kvalitet i analysen.

Problemstilling

Bakgrunnen for denne studien fører til en interesse for hvordan ledere kan forebygge konflikter selv om det er fysiske avstander mellom ansatte i virksomheten, med en tanke om at riktig ledelse kan sikre ansattes tilfredshet ved fysisk avstand. Pandemien har ført til at det er sentralt å utvide vår forståelse for god ledelse fra fysisk avstand, for hvem vet hvordan vi arbeider fremover. Fleksible arbeidsplasser krever at vi vet noe om hvordan ledelse kan utøves for å sikre at ansatte har det bra på jobb, uansett om de arbeider fra hjemmet, hytten eller kontoret. En antagelse på bakgrunn av praktiske erfaringer er at fysisk avstand kan øke risikoen for at misforståelser oppstår eller ikke blir håndtert, slik at konfliktnivået i relasjoner eskalerer. Et viktig spørsmål blir da hvilke mekanismer som forteller noe om hvordan ledelse

kan forebygge relasjonelle konflikter når fysisk avstand øker. Studiens bakgrunn forteller videre noe om hvordan relasjonens kvalitet kan være av betydning for konfliktutvikling. En antagelse her er at opplevelsen av psykisk nærhet ved fysiske avstand kan forebygge konflikter i relasjoner. Dette leder til at det er interessant å undersøke hvordan en leder kan utøve fjernledelse på en måte som sikrer psykisk nærhet. Ved å sikre psykisk nærhet kan lederstil ha potensiale til å forebygge relasjonelle konflikter hos sine ansatte. Dette har videre vist seg betydningsfullt for bedriftens arbeidsmiljø og ansattes psykiske og fysiske helse (STAMI, 2018; Faragher et al., 2013). Studiens problemstilling blir derfor som følger:

Hvordan kan lederstil forebygge relasjonelle konflikter ved fjernledelse gjennom å sikre psykisk nærhet til ansatte?

Videre vil denne problemstillingen belyses av to underproblemstillinger. Først og fremst vil denne studien undersøke hvorvidt lederstil påvirker hvordan fysisk avstand preger det relasjonelle konfliktnivået i bedriften og om denne koblingen medieres gjennom mekanismen psykisk avstand. Her antas det at større psykisk avstand kan føre til en økning av konfliktnivået i relasjoner. Studiens første underproblemstilling lyder derfor slik:

Har lederstil innflytelse på hvordan fysisk avstand påvirker relasjonelle konflikter gjennom at større psykisk avstand øker det relasjonelle konfliktnivået?

Den andre underproblemstillingen innsnevrer fokuset ved å se på om det er grunnlag for å si at lederstilen transformasjonsledelse kan forebygge relasjonelle konflikter ved større fysisk avstand. Her antas det en kobling mellom det relasjonelle konfliktnivået og lederstil som medieres av psykisk avstand, hvor spørsmålet er om transformasjonsledere kan forebygge konflikter i relasjoner gjennom at lederstilen øker psykisk nærhet til sine ansatte. Studiens andre underproblemstilling blir derfor følgende:

Kan transformasjonsledelse redusere det relasjonelle konfliktnivået ved fysisk avstand gjennom å øke psykisk nærhet?

Teoretisk Rammeverk

Denne studien ønsker å se på hvordan lederstil kan forebygge konflikter ved fjernledelse gjennom å sikre psykisk nærhet til ansatte. Før en analyse av teorier kan gi oss økt kunnskap om spørsmålene studien ønsker å undersøke, er det behov for å se på hvordan vi skal forstå begrepene problemstillingen er bygd opp av. Denne delen av oppgaven presenterer det teoretiske rammeverket for studiens forståelse av problemstillingen og utgjør grunnlaget for analysearbeidet. For å gå nærmere inn på begrepet lederstil vil oppgaven først se på definisjonen av ledelse, fjernledelse og lederstil, før det presenteres to ledelsesteorier: Leader-Member Exchange Theory og Transformasjonsledelse. Videre vil oppgaven se nærmere på konfliktteori, hvor det vil være relevant å se på definisjoner, teori og empiri knyttet til konflikter, samt hva som ligger i forebyggende konfliktarbeid. Til slutt vil ulike konseptualiseringer av fenomenet avstand utforskes, i tillegg til avstandens mulige virkninger.

Ledelse

Definisjon av Ledelse

For å kunne se på hvordan lederstil kan forebygge konflikter med og mellom sine ansatte vil det være nødvendig med en forståelse av hva ledelse er, og videre hva som ligger i begrepet lederstil. For å definere ledelse har det vært ulike konseptualiseringer gjennom årene. Dette har ført til en rekke ulike perspektiver innen ledelsesteori, eksempelvis atferdstilnærming, transformerende prosesser, personlighetsperspektivet og teamledelse (Northouse, 2019). Selv om de ulike fokusområdene fremhever kompleksiteten i begrepet ledelse, betyr det samtidig at det ikke eksisterer en ledelsesteori som er universell med global enighet i forskningsmiljøet (Strand, 2007). Forståelsesrammene har betydning for ledelse i praksis, hvor perspektivene har forskjellige standpunkt i forhold til hvem som vil bli gode ledere og hvordan vi utøver effektiv ledelse (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020). Eksempelvis vektlegger trekktilnærmingen elementer som forstås som iboende talenter hos lederen, mens en prosesstilnærming retter større fokus mot kontekst (Northouse, 2019). Det betyr at trekkteorier antar at gitte medfødte karakteristikk gjør det mulig for enkelte å utøve god ledelse (Jago, 1982). Dette bunner ut i en typisk «født til å lede»-tankegang hvor de med svakere trekk-kombinasjoner ikke er naturlige ledere (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020). I motsetning retter prosessperspektivet oppmerksomheten mot hva som foregår mellom leder og ansatt, slik at ledelse ikke omhandler iboende elementer hos lederen, men består av interaktive interaksjoner mellom leder og medarbeider (Northouse, 2019). En slik forståelse betyr at ledelse kan observeres som en rekke atferder, noe som åpner opp for at effektiv

ledelse kan læres (Jago, 1982). I og med at denne studien ønsker å undersøke hvordan ledelse kan forebygge relasjonelle konflikter, virker det hensiktsmessig å benytte seg av en definisjon som medfører at ledelse kan læres. Ved å forstå ledelse som en prosess antas det at lederen kan endre lederatferd ut ifra hva som fremstår fordelaktig i en gitt kontekst. Dette vil være avgjørende for denne studiens praktiske implikasjoner for hvordan en leder kan forebygge relasjonelle konflikter ved fjernledelse. For en overordnet konseptualisering av begrepet ledelse vil oppgaven basere seg på definisjonen til Northouse, hvor ledelse er en prosess der et individ påvirker en gruppe individer for å nå et felles mål (Northouse, 2019, s. 5).

Fjernledelse. På samme måte som det har vært mange definisjoner og fokusområder for konseptet ledelse, har begrepet *fjernledelse* medført en rekke ulike forståelsesrammer (Bergum, 2014). I forskningslitteraturen brukes begreper som «telework» (Bailey & Kurland, 2002), «remote Leadership» (Kelloway et al., 2003) og «virtual leadership» (Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003) for å nevne noen. Begrepene har omtrent lik definisjon og Bergum (2014) argumenterer for at forskningen stort sett innebærer en forståelse av fjernarbeid som regulert av formelle avtaler hvor arbeidet utføres med en viss geografisk avstand fra hovedkontoret og benytter seg av elektroniske hjelpemidler. På denne måten er fjernarbeid både hjemmearbeid, hvor ansatte jobber fra eget hjem, og mobilt arbeid, hvor ansatte forflytter seg mellom ulike steder (Molstad & Aspeli, 2020). På grunn av den fysiske avstanden vil kommunikasjonen mellom leder og ansatt hovedsakelig foregå ved hjelp av IKT-baserte løsninger, slik at den daglige ansikt-til-ansikt kommunikasjon reduseres (Kelloway et al., 2003). En slik konseptualisering av fjernarbeid betyr at fjernledelse kan defineres i tråd med Kelloway og kolleger (2003, s. 164) sin definisjon av «remote leadership», hvor ledelsesinteraksjoner er karakterisert av elektronisk kommunikasjon mellom geografiske og fysisk isolerte ledere og medarbeidere. Med henvisning til Northouse (2019) sin definisjon av ledelse som en prosess, vil fjernledelse forstås som at ledelsesprosessen foregår i en kontekst av fysisk avstand mellom de lederen ønsker å påvirke for å nå et felles mål. På grunn av studiens bakgrunn i pandemierfaringer og intensjon om å tilegne kunnskap som kan være nyttig for fremtidens fleksible hjemmekontorløsninger, vil det videre være naturlig å legge vekt på hjemmekontor eller enn mobilt arbeid.

Lederstil. En forståelse av ledelse som en prosess innebærer et atferdsperspektiv hvor ledelse vurderes ut ifra hvordan lederen oppfører seg i samhandling med sine ansatte (Jago, 1982). Atferden som observeres har utgangspunkt i mer enn bare personlighetstrekk, eksempelvis organisasjonens verdier, ansattes oppfatninger eller lederens erfaringer og

ferdigheter (Yukl, 2010). Dette gjør at lederens effektivitet i større grad knyttes til kontekstuelle trekk (Jago, 1982). Lederens atferdsmessige mønster utgjør videre det som kalles for *lederstil* (Northouse, 2019). Lederstilen består av atferder, holdninger, karakteristikk og ferdigheter basert på individuelle og organisatoriske verdier, lederens interesser og ansattes pålitelighet i ulike situasjoner (Rad & Yarmohammadian, 2006). Lederstil handler på dette viset om hvordan leder utøver innflytelse for at ansatte skal prestere etter beste evne, hvor respekt, integritet, åpen kommunikasjon og vektlegging av effektivitet spiller inn (Rad & Yarmohammadian, 2006).

Forskningen på lederstiler skiller hovedsakelig mellom to ulike tilnærminger til lederatferd. En oppgaveorientert lederstil er opptatt av måloppnåelse og oppgaverelaterte aktiviteter (Eagly et al., 2003), hvor lederatferden består av å hjelpe ansatte med å fullføre sine oppgaver og nå sine mål (Northouse, 2019). Relasjonsorienterte lederstiler er opptatt av å opprettholde medmenneskelige relasjoner, slik at det å hjelpe ansatte med deres selvfølelse og velferd i arbeidssituasjonen er sentralt (Eagly et al., 2003). Med denne forståelsen får vi et skille mellom lederatferder som primært er rettet mot organisatoriske arbeidsoppgaver og lederatferder som er rettet mot sosialt samspill. Samtidig har forskningen sett på lederens tendenser til dirigerende atferd versus oppfordring til deltagelse. Dette har medført et skille mellom demokratiske og autokratiske lederstiler (Eagly et al., 2003). En demokratisk lederstil innebærer at lederen muliggjør og oppfordrer ansattes aktive rolle i beslutningstaking, mens en autokratisk lederstil forsøker å hemme deltakelse når beslutninger tas (Eagly et al., 2013). Ved en oppgaveorientert og autokratisk lederstil vil lederen handle som den øverste kommandanten, slik at oppgavefokuserede mål og aktiviteter kan øke opplevd avstand mellom leder og ansatte (Kirkhaug, 2015; Yukl, 2010). På den andre siden vil en demokratisk og relasjonsorientert lederstil fremstå lyttende og delegerende, hvor ansatte involveres aktivt i målarbeidet for å bygge tillit og autonomi (Kirkhaug, 2015). Gjennom en slik lederstil vil helse og velferd vektlegges, noe jeg har erfart som avgjørende for min trivsel ved fysisk avstand, samtidig som det er sentralt i forhold til studiens fokus. Denne oppgaven vil derfor vektlegge teorier innenfor relasjonelle lederstiler, hvor Leader-Member Exchange Theory (LMX) og Transformasjonsledelse blir en viktig del av studiens rammeverk.

Leader-Member Exchange Theory (LMX)

Innenfor relasjonelle ledelsesteorier er Leader-Member Exchange Theory ([LMX]: Graen & Uhl-Bien, 1995) en teori som har rettet søkelyset mot prosessen mellom ledere og ansatte. Teorien er relasjonsrelatert ved at interaksjonen mellom ledere og ansatte utgjør selve

ledelsesprosessen, der lederen og medarbeideren inngår i et eksklusivt og gjensidig samspill hvor de påvirker hverandre dyadisk (Graen & Uhl-Bien, 1995). Mens tidligere ledelsesteorier fokuserer på ledere, ansatte eller kontekst alene, tar LMX for seg unike dyadiske relasjoner hvor ledelse foregår på et individuelt samspillsnivå mellom lederen og den enkelte medarbeider (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette er spesielt relevant i forhold til ledelse fra fysisk avstand, hvor kommunikasjon foregår elektronisk og oftere i en-til-en situasjoner. En ledelsesteori som vektlegger unike relasjoner, kan gi rik forståelse for hvordan lederen må tilpasse sin lederstil til ansatte og hvordan tillitsfull relasjonsutvikling blir sentralt. En dyadisk relasjonsorientert lederstil er videre et naturlig utgangspunkt for oppgaven som følge av mitt perspektiv fra arbeidslivet, hvor en personlig relasjon til leder var avgjørende i periode med avstand og usikkerhet. Slik ble LMX-teori valgt ut til det teoretiske rammeverket som en av de første ledelsesteoriene som tok høyde for at lederen kan, og vil, utvikle ulike relasjoner med forskjellige ansatte, hvor hver relasjon har et sett unike karakteristikk og en spesifikk sosial utveksling som definerer forholdet dem imellom (Howell & Hall-Merenda, 1999).

Som et resultat av teoriens vektlegging av en-til-en relasjonene fremkommer det at lederen kan ha relasjoner til sine medarbeidere som er av ulik kvalitet (Northouse, 2019). Graen og Uhl-Bien (1995) beskriver relasjoner av høy kvalitet som bestående av en gjensidig tillit mellom leder og medarbeider, hvor lederen og medarbeideren opplever en forpliktelse overfor hverandre, de respekterer hverandre og de har gjensidig innflytelse i relasjonen. Slike relasjoner representerer en inn-gruppe, hvor lederen i større grad gir ansvar videre til ansatte som blir mer involvert og kommuniserer oftere med lederen. Dette fører til at lederen blir mer avhengig av sin inn-gruppe (Graen & Uhl-Bien, 1995). Videre får inn-gruppen mer støtte, oppmerksomhet og oppmuntring fra lederen (Northouse, 2019; Dunegan et al., 1992). På den andre siden av skalaen vil relasjoner av lavere kvalitet karakteriseres med lav tillit, lite respekt og få forpliktelser mellom leder og medarbeider (Graen & Uhl-Bien, 1995). I slike relasjoner dannes en ut-gruppe, hvor ansatte har lite innflytelse overfor lederen og rollene fremstår fastlåst (Howell & Hall-Merenda, 1999). Dette fører til økt avstand mellom lederen og ut-gruppen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ut-gruppen vil i hovedsak utføre minimumskravet som arbeidskontrakten forutsetter med lønn som eneste formål, slik at relasjonene mellom leder og ut-gruppe fremstår økonomisk bundet (Dunegan et al., 1992).

Effektiv LMX-ledelse. Leder-medarbeider relasjoner av høy kvalitet har videre vist seg fordelaktig for en rekke utfall for ledere, ansatte og organisasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1995). Av organisasjonsmessige fordeler har forskning pekt på hvordan god kvalitet på leder-

medarbeider utvekslingene kan føre til mindre turnover blant ansatte, høyere frekvens på forfremmelser, raskere karriereprogresjon og større tilknytning til organisasjonen hos ansatte (Northouse, 2019). I tillegg har en metaanalyse av Gerstner og Day (1997) funnet at kvaliteten på den dyadiske relasjonen er relatert til arbeidsprestasjoner, jobbtilfredshet, jobbbengasjement og rollekonflikter. Dette kan være fordelaktig både for organisasjonen og for ansatte som opplever god kvalitet på sine relasjoner til lederen. Inn-gruppen kan få flere ettertraktede arbeidsoppgaver og dette kan øke både motivasjon og prestasjon. Samtidig kan dette bidra til flere positive evalueringer fra lederen, et aspekt som kan relateres til ansattes mestringsfølelse og tilfredshet med arbeidet (Northouse, 2019). Støtten og oppmuntringen inn-gruppen får kan i tillegg føre til at ansatte ønsker å prestere bedre enn forventet og utfører ekstra arbeid som faller utenfor arbeidskontrakten (Dunegan et al., 1992).

Ut ifra LMX-teori blir det naturlig at effektiv ledelse knyttes til prosessene hvor det skapes høykvalitetsutvekslinger mellom ledere og ansatte som styrker organisasjonen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Slik blir lederens formål å utvikle relasjoner av høy kvalitet til alle ansatte, noe som krever at lederen tilpasser seg hver relasjon (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette fremstår sentralt uavhengig av hvor ansatte befinner seg (Brunelle, 2013). Hill og kolleger (2014) finner at høye nivå av elektronisk kommunikasjon kan føre til styrket kvalitet i relasjonen, med implikasjoner for muligheten til å utvikle tillitsfulle relasjoner ved fjernledelse. I denne oppgaven er LMX-teori sentral gjennom vektleggingen av kvalitet i hver utvekslingsdyade, og teoriens videre betydning for ledelsespotensialet ved fysisk avstand.

Transformasjonsledelse

Videre forskning på relasjonsorienterte lederstiler har ført til et syn på ledelse som en transformativ prosess (Eagly et al., 2013). Transformasjonsledelse (Bass, 1985) beskriver en prosess hvor lederen transformerer ansatte gjennom innflytelsesmekanismer som inspirasjon og motivasjon, slik at ansatte utvikler seg og når sitt fulleste potensial. Teorien ivaretar det relasjonelle perspektivet ved å legge vekt på lederens omtanke overfor hver medarbeider og tilbyr tilrettelagt oppmerksomhet som tilpasses individuelle behov, samtidig som teorien utvider ledelsesperspektivet til å inneholde faktorer som motivasjon og karismatisk innflytelse (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse er en av de mest studerte ledelsesteoriene og er sentral for denne studien gjennom dens veletablerte forskningsgrunnlag og fokus på relasjoner (Brunelle, 2013; Judge & Piccolo, 2004). En transformativ lederstil sies å være en av de mer effektive formene for lederatferder (Wang et al., 2011) og vektlegges av begge informantene, samtidig som konsulentselskapet benytter teorien som et fundament ved lederutviklinger. I

tillegg ser det ut til at transformasjonsledelse kan predikere positive mål på ansattes velferd (Arnold, 2017), et aspekt som er viktig for oppgavens helsefremmende fokus.

Tilnærmingen til ledelse som en transformativ prosess mellom leder og medarbeider ble først benevnt i Burns (1978) politiske arbeid hvor han skilte mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. *Transaksjonsledelse* innebærer et verdibasert bytteforhold, hvor ledelse handler om å oppklare ansvarsområder, belønne prestasjoner og korrigere forhåndssatte krav som ikke møtes (Burns, 1978). En transaksjonsleder ønsker å appellere til ansattes egeninteresse ved å tydeliggjøre forventninger, slik at de aksepterer hva som må gjøres for å motta lønn, anerkjennelse og ressurser, eller for å unngå sanksjoner (Bass et al., 2003). Videre beskriver Bass (1985) ulike former for transaksjonsledelse, hvor en lederstil preget av transaksjoner basert på *betinget belønning* i hovedsak knyttes til positiv forsterkning med belønning for ytelse, mens en lederstil preget av *unntaksvis ledelse* knyttes til negativ forsterkning gjennom korrigerende kritikk etter regelbrudd og dårlige prestasjoner. Samtidig benevnes *Laissez-faire ledelse* som fravær av ledelse hvor ledelse mangler eller unngås, selv om lederen innehar en tittel eller posisjon som definerer lederrollen (Skogstad et al., 2007).

Burns (1978) observerte videre det han kalte for *transformasjonsledelse*, hvor ledelsesprosessene gikk utover rene transaksjonsrelasjoner. Ved denne lederstilen etablerte lederen forbindelser med ansatte som økte motivasjon og moralske standarder, noe som bidro til at ansatte ytet mer enn opprinnelig intensjon (Burns, 1978). Bass (1985), som har videreutviklet Burns (1978) sitt arbeid, ser på transaksjon- og transformasjonsledelse som eksisterende langs et kontinuum fra laissez-faire ledelse til transformativ ledelse. Selv om Bass (1985) var tydelig på at enhver arbeidsplass har visse transaksjoner i form av ansettelsesforhold som bytter lønn mot arbeidskraft, la han størst vekt på ansattes behov og lederens karismatiske egenskaper. Ifølge Bass (1985) er det tre måter en leder kan motivere sine ansatte på til å yte mer enn forventet: øke bevisstheten omkring betydning av oppgaver og verdi av mål, påvirke ansatte til å prioritere fellesskapet fremfor egne interesser og aktivere høyere ordens behov hos ansatte (Yukl, 2010). Dette utgjør en transformasjonsprosess som skaper engasjement, tilhørighet og optimisme (Hetland, 2008). For å utøve en transformativ lederstil er det identifisert fire hovedkomponenter: idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon og individuell omtanke (Bass, 1985).

Idealisert innflytelse. Denne komponenten handler om lederens evne til å fungere som et inspirerende forbilde for ansatte (Northouse, 2019) og innebærer en emosjonalitet hvor ansatte opplever lederen som en tillitsfull rollemodell de respekterer (Antonakis, 2012).

Lederens høye etiske og moralske standarder kan øke idealiserte innflytelse ved at lederen konsekvent går foran som rettmessig. I tillegg kan ledere som lykkes med idealisert innflytelse oftere tillegges ekstraordinære kvaliteter av ansatte, som gjerne ser opp til en slik leder som besluttsom, utholdende og dyktig (Bass & Riggio, 2006).

Intellektuell stimulering. Intellektuell stimulering er en annen komponent i transformasjonsledelse og handler om hvordan lederen styrker kreativitet og innovasjon hos ansatte (Bass, 1999). Ved å involvere ansatte i åpne diskusjoner kan lederen utfordre antagelser på en måte som fasiliterer effektiv problemløsning, slik at gruppen lettere finner ideer og løsninger på problemer (Northouse, 2019). Over tid kan intellektuell stimulering oppmuntre til fremtidig kreativitet i møte med utfordringer, spesielt om lederen vektlegger en åpen organisasjonskultur hvor ansatte verken kritiseres eller frykter det å foreslå avvikende ideer (Bass & Riggio, 2006).

Inspirerende motivasjon. Den neste komponenten, inspirerende motivasjon, handler om lederens evne til å mobilisere og er en viktig del av transformasjonsledelsens ideologi, da lederens kommunisering av høye og inspirerende forventninger kan øke motivasjon og delaktighet blant ansatte (Northouse, 2019). For å styrke inspirerende motivasjon kan lederen benytte symboler, vise entusiasme, bruke emosjonelle appeller og kommunisere tydelig, slik at målene for fremtiden skal bli klare og inspirerende for alle (Bass & Riggio, 2006). Hvis lederen lykkes kan virksomhetens lagånd økes, i tillegg til at ansatte gjerne opplever sitt arbeid som meningsfullt når de ser en helhetlig sammenheng med bedriftens visjon (Bass & Riggio, 2006). Samtidig bør lederen vise personlig investering, der lederen går foran som et forbilde (Northouse, 2019). Ved å signalisere egen involvering viser lederen sin forpliktelse til målet og kan styrke fellesskapsfølelse og fremtidstro i organisasjonen (Bass, 1999).

Individuell omtanke. Transformasjonsledelsens relasjonsorienterte tilnærming vektlegges av komponenten individuell omtanke, som understreker lederens tilpasning av omsorg og utviklingsmuligheter til ansattes unike behov (Bass & Riggio, 2006). Omtanke utvises gjennom å være oppmerksom på ulikheter, ved å lytte til ansattes individuelle målsetninger og behov, og gjennom å opptre støttende og tilby muligheter for selvutvikling (Northouse, 2019). Dette betyr at lederen bør kjenne igjen og akseptere behovene som medarbeidere har for å lykkes med personlige veiledninger (Bass & Riggio, 2006). En leder som sikrer individuell omtanke vil styrke sine relasjoner i form av at det utvikles et emosjonelt bånd, hvor ledere og ansatte forstår hverandres individualitet (Bass, 1985).

Effektiv transformasjonsledelse. Når ledelse er effektiv postulerer teorien at en transformativ lederstil samsvarer med de fire kjernekomponentene, slik at ansatte opplever tillit, beundring, lojalitet og respekt overfor sin leder (Yukl, 1999). Transformativ lederstil fører til at ansatte yter utover opprinnelige intensjoner og gjør sitt beste for selskapet, og dette lar seg gjenspeile i forskningen. Wang og kolleger (2011) finner i sin metaanalyse at transformasjonsledelse generelt sett viser til positive resultater for prestasjonsnivå. Disse resultatene gjelder på tvers av ulike organisasjonstyper, geografiske lokasjoner og ledernivå, samtidig som det gjelder prestasjoner av ulike typer: kontekstuelle, oppgaverelaterte og kreative (Wang et al., 2011). Forskning innenlands viser at dette kan være tilfellet også for norske bedrifter, Hetland og Sandal (2003) finner at medarbeidere klarte å yte mer enn de hadde forestilt seg når lederen viste en transformativ stil, hvor ansatte opplevde det å jobbe mot felles mål som meningsfullt. Dette kan være en av grunnene til at transformasjonsledelse øker optimisme og jobbegasjement, forhold som videre kan ha potensialet til å påvirke foretakets bunnlinje og produktivitet (Tims et al., 2011).

Transformasjonsledelse ønsker å skape et trygt og åpent klima med tydelige mål som kan øke ansattes tilfredshet på jobb (Northouse, 2019). Det er flere studier som har sett på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og velferd, hvor forskningsgrunnlaget viser til positive utfall for psykisk velferd, samtidig som det kan være avhengig av hvor meningsfullt ansatte opplever arbeidet (Arnold et al., 2007; Nielsen et al., 2008). I forhold til fysisk helse har forskningen sett på utbrenthet og stress, hvor transformasjonsledelse har en positiv tilknytning til *den personlige oppnåelsesdimensjonen* av utbrenthet, og en negativ kobling til *emosjonell utmattelse* (Arnold, 2017; Seltzer et al., 1989). Gill og kolleger (2006) finner at grad av utbrenthet har sammenheng med hvor mye jobbrelevant stress ansatte opplever, hvor en transformativ leder som tilbyr trygge arbeidsomgivelser og møter ansattes behov kan redusere opplevd utbrenthet gjennom å forebygge jobbstress. Til slutt har forskningen pekt på hvordan lederstilen styrker samarbeid slik at kommunikasjon og samhørighet øker under teamarbeid (Yang et al., 2011). Et bredt forskningsgrunnlag fremhever dermed hvordan transformasjonsledelse kan øke produktivitet og generell helse i organisasjonen, noe som gjør teoriens forebyggende potensial høyst relevant for denne studien.

Teoretisk Integrering av Transformasjonsledelse og LMX-teori

Både transformasjonsledelse og LMX-teori innehar et moderne syn på ledelse hvor den relasjonelle prosessen mellom leder og medarbeider er i fokus (Northouse, 2019). På bakgrunn av den teoretiske utgreiingen har effektiv transformasjonsledelse flere likheter med

LMX relasjoner av høy kvalitet, eksempelvis er effektiv ledelse forbundet med høyere jobbenngasjement, bedre samarbeid, økt jobbtillfredshet og forhøyet ytelse blant ansatte i organisasjonen (Arnold, 2017; Wang et al., 2011; Gerstner & Day, 1997). Samtidig kan flere av komponentene i transformasjonsledelse ha betydning for lederens dyadiske relasjon med ansatte, hvor individuell omtanke og idealisert innflytelse kan ha viktige implikasjoner for relasjonskvalitet. En teoretisk integrasjon mellom LMX og transformasjonsledelse er foreslått av blant annet Graen og Uhl-Bien (1995), som hevder at LMX-relasjoner begynner som en transaksjonspreget sosial utveksling og kan utvikles til å bli en transformativ utveksling under de rette omstendighetene. På denne måten vil transaksjonsledelse, hvor lederen kontrollerer og motiverer ved belønning og roller (Bass, 1985), knyttes til relasjoner av lav kvalitet som er preget av økonomisk utveksling, definerte roller og nedadgående innflytelse (Graen & Uhl-Bien, 1995). På den andre siden vil relasjoner av høy kvalitet kunne sammenlignes med en transformativ lederstil. Slike relasjoner er preget av gjensidig tillit, felles mål og en villighet til å yte det lille ekstra. Dette samsvarer med transformasjonsledelse, hvor lederen skaper trygge rammer og inspirerer sine ansatte til å yte utover egne intensjoner for å strebe etter felleskapets idealiserte mål (Gerstner & Day, 1997; Lee, 2005).

Korrelasjonen mellom LMX og transformasjonsledelse har til en viss grad blitt testet i forskningslitteraturen, hvor Krishnan (2005) og Howell og Hall-Merenda (1999) finner positive relasjoner mellom de to teoriene. I tillegg finner Howell og Hall-Merenda (1999) en negativ korrelasjon mellom LMX og unntaksvisledelse, men ikke for en lederstil preget av betinget belønning, slik at det er mulig at denne formen for transaksjonsledelse likevel kan føre til en utvikling av gode leder-medarbeider relasjoner (Howell & Hall-Merenda, 1999). Samtidig fremstår det som den positive koblingen mellom høykvalitetsrelasjoner og transformasjonsledelse er best forankret i forskningslitteraturen og vil være et sentralt utgangspunkt for å oppnå de organisasjonsmessige og helse relaterte gevinstene knyttet til effektiv ledelse (Krishnan, 2005; Howell & Hall-Merenda, 1999; Wang et al., 2005).

Ledelse og Kultur

På grunn av økt globalisering arbeider og kommuniserer vi i større grad med mennesker og organisasjoner som er spredt over hele verden, samtidig som de kulturelle forskjellene innad i organisasjoner vokser, og det blir et behov for å plassere ledelse i kontekst (Northouse, 2019). Kultur kan forstås som ulike antagelser og verdier som allment deles innad i et spesifikt samfunn på et gitt tidspunkt, og omhandler alt fra regler og normer til grunnleggende tradisjoner og synspunkt (Ralston et al., 1997). Det er sentralt å forstå hvordan

kulturelle forskjeller påvirker ledelse, både i form av hva som regnes som god ledelse innad i ulike kulturer, men også hvordan mangfold påvirker bedriften og ulike krav til lederstil (Northouse, 2019). For eksempel peker Grenness (2003) på at ledere i Skandinavia er klar over og tar hensyn til hvilken spesifikk kulturell kontekst de operer i, og leder på en måte som er tilpasset den skandinaviske kulturen.

Variasjon i hva som oppfattes som god ledelse i ulike land og kulturer er forankret i GLOBE-prosjektet, som fant ti ulike regionale grupper som var unike i sin sammensetning av Hofstede's (1984) fem kultur-dimensjoner (House et al., 2004). Det ble funnet seks globale ledelsesatferder, hvor det ble identifisert en unik profil for hver kulturgruppe som beskrev regionens vektlegging av ulike lederatferder (House et al., 2004). GLOBE-prosjektet finner en ledelsesprofil for Nord-Europa med tall fra Danmark, Sverige og Finland (House et al., 2004), der det kan antas at Norge sin kultur også inngår. Om Norge tilhører denne grupperingen er det sannsynlig at nordmenn er opptatte av fremtidig og langvarig suksess, likestilling mellom kjønn, samarbeid, trygghet, maktnærhet og normer (House et al., 2004). Profilen tilsier at vi ønsker ledere som er deltagende, inspirerende, diplomatiske og involverende, samtidig som lederen ikke bør fremstå selvsentrert eller opptatt av status (House et al., 2004). En slik profil kan stemme godt overens med komponentene inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering i transformasjonsledelse (Bass, 1985). Forskning på skandinaviske ledere med tall fra Norge, viser i tillegg at ledere i Norge, Sverige og Danmark fremhever en lederstil som vektlegger samarbeid, enighet, maktdeling og deltakelse (Grenness, 2003; Hofstede, 1984; Schramm-Nielsen et al., 2004). Dette tyder på at relasjoner av høy kvalitet og transformasjonsledelse kan være viktige ledelsesteorier i norsk kontekst.

Konflikt

Definisjon av Konflikt

Konfliktbegrepet er på samme måte som ledelsesbegrepet forsøkt definert av en rekke forskere, og forståelsesrammene er mangfoldige (Thomas, 1992). De fleste definisjonene har til felles at konflikt er en prosess hvor det må være to eller flere parter involvert (Wall Jr & Callister, 1995). Det legges vekt på at konflikter utvikler seg og bør forstås som en prosess, i likhet med oppgavens definisjon av ledelsesbegrepet. En slik forståelse sier noe om at konflikter ofte oppstår over tid og gjerne følger de samme tendensene, eksempelvis med en mindre merkbar karakter tidlig i forløpet og et mer repetitivt forløp i lengden (Hotvedt, 1997). Samtidig betyr dette at et visst konfliktnivå kan være til stede i selskapet uten at det fremstår

som ødeleggende (Rahim, 2010). Videre vil de fleste definisjonene av konflikt si at en part er nødt til å vedkjenne en form for ulikhet eller motsetning som skaper problemer (Wall Jr & Callister, 1995), samtidig som ikke alle involverte parter må oppfatte eller si seg enige i premisene for konflikten. Basert på forskningslitteraturen har Wall Jr og Callister (1995, s. 517) foreslått en definisjon av konflikt som en prosess der en part oppfatter at dens interesser blir motarbeidet eller negativt påvirket av en annen part, hvor de i tillegg skiller mellom fem ulike forekomstnivåer: personlig, mellommenneskelig, intergruppe, interorganisatorisk og internasjonalt. Denne oppgaven ønsker å undersøke lederstilens innflytelse, slik at det fremstår hensiktsmessig å vektlegge konflikter som holder seg innad i en organisasjon, altså konflikter mellom enkeltmennesker eller ulike samlinger i den samme virksomheten.

Det er ikke nødvendigvis slik at enhver ulikhet leder til konflikt, og Hotvedt (1997) legger vekt på at motsetningen samtidig må true menneskelige behov. Hotvedt (1997) referer til behovet om å høre til og å oppleve stabilitet og kontinuitet, samt behovet for å føle seg trygg, verdifull og respektert (Hotvedt, 1997). Trusler som setter slike grunnleggende behov i fare kan aktivere sterke følelsesmessige reaksjoner, hvor negative emosjoner som angst, sinne, avsky og ubehag kan oppstå (Hotvedt, 1997). Samtidig kan uoverensstemmelser påvirke selvfølelse, eksempelvis som følge av å bli mislikt, misforstått eller avslått av andre, noe som videre kan komme til å overstyre rasjonell tenkning (Jehn, 1995; De Dreu & Beersma, 2005; Hotvedt, 1997). På denne måten utdyper Hotvedt (1997) konfliktforståelsen ved å bringe inn en psykisk komponent og et emosjonsaspekt, hvor konflikt defineres som:

Konflikt er «brysom forskjellighet» eller motsetning mellom mennesker og som truer menneskelige behov:

- Tap av tilhørighet, trygghet og stabilitet og/eller
- Tap av selvrespekt, egenverdi og myndighet

Stilt overfor et reelt tap eller trussel om tap, mobiliseres følelser som i voksende grad overstyrer menneskets fornuft og problemløsningsevne. (s. 26)

Ingen av definisjonene fremstår gjensidig utelukkende og denne oppgaven vil ta med seg aspekter fra begge, hvor konflikt forstås som en prosess der en part opplever en ulikhet som motarbeidet av en annen part og truende for grunnleggende behov slik at følelser aktiveres.

Ulike Konflikttyper. Et visst nivå av konflikt kan argumenteres å være uunngåelig innad i organisasjoner (Rahim, 2010), samtidig som ikke alle konflikter behøver å være

negative (Hotvedt, 1997). Oppgaverelaterte konflikter oppstår ved uenigheter om innholdet i en oppgave og hvordan den skal løses, og kan omhandle ulike synspunkt, ideer og meninger (Jehn, 1995). Forskningen har pekt på at slike konflikter kan være positivt for organisasjonen (De Dreu, 2008), hvor Jehn (1995) finner at uenigheter om komplekse oppgaver kan være gunstig for problemløsning, kreativitet og innovasjon ved å styrke åpenhet og kritiske evalueringer i diskusjoner innad i virksomheten.

Relasjonelle Konflikter. Relasjonelle konflikter handler om eksisterende ulikheter blant medarbeidere som kan føre til spenninger, irritasjon og eventuelt fiendtlighet mellom partene i konflikten (Jehn, 1995). Slike forskjeller kan utspille seg i intern kommunikasjon, hvor misforståelser, mangel på aktiv lytting og uheldige ytringer kan føre til frustrasjon i relasjonen (Einarsen & Pedersen, 2007). Konflikter som omhandler relasjonelle aspekter har større potensial til å utvikle seg negativt, da slike konflikter oftere kan true menneskelige behov og føre til negative emosjoner og lavere tilfredshet i form av stress, utbrenthet og andre psykosomatiske vansker hos ansatte (De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu, 2008; De Dreu et al, 2004; De Dreu & Beersma, 2005). Jobbtildfredshet har videre betydning for fravær, organisatorisk statsborgerskapsatferd og turnover (De Dreu & Weingart, 2003). Dette gjør at det fremstår hensiktsmessig å forebygge unødvendige relasjonelle konflikter, både for å skape en arbeidsplass som har kontinuitet i ansatte og fremoverlent organisatorisk drift, og for å skape et arbeidsmiljø som styrker ansattes trivsel. Dette betyr ikke at alle konflikter skal unngås, men at negative konflikter bør forhindres eller håndteres på et konstruktivt nivå som gagnar bedriften. Videre i oppgaven vil relasjonelle konflikttypen vektlegges på grunn av det forebyggende potensialet. Relasjonelle konflikter forstås her som en prosess som foregår mellom mennesker, hvor en part opplever spenning eller frustrasjon på bakgrunn av en oppfattet ulikhet i mellommenneskelig stil, personlighet, holdninger eller preferanser, til den grad at uoverensstemmelsen medfører en betydelig emosjonell komponent (Hotvedt, 1997).

Konfliktforebyggende Arbeid

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid handler om å legge til rette for tiltak og samhandling som kan forhindre eller redusere sykdom og fravær som er forårsaket av fysiske og psykiske forhold i organisasjonen (STAMI, 2018). Dette innebærer både å redusere virksomhetens aktuelle risikoforhold og å øke beskyttende faktorer (STAMI, 2018). Arbeidsgiver har etter arbeidsmiljøloven (2005, §3-1-2 c) i oppgave å identifisere eventuelle risikoforhold som oppstår eller eksisterer i organisasjonen og iverksette forebyggende tiltak. I og med at leder står ansvarlig for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet er det aktuelt å se på hvordan leder

kan forhindre, redusere eller nyttiggjøre konfliktnivået i bedriften. Spesielt relasjonelle konflikter ser ut til å påvirke de involverte både på et personlig og et organisatorisk plan (Faragher et al., 2013; De Raeve et al., 2009; De Dreu, 2008), slik at det fremstår nyttig for folkehelsen og for virksomheten at leder forsøker å forebygge uønskede konfliktutviklinger.

Arbeidsmiljø. For at lederen skal kunne ta ansvar for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet kreves kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljø i form av risikofaktorer og beskyttende faktorer, så vel som kunnskap om metoder og tiltak i møte med det forebyggende arbeidet (STAMI, 2018). Arbeidsmiljøet forstås som alt ved arbeidet som påvirker trivsel, helse og yteevne og kan påvirke konfliktutvikling gjennom en rekke forhold (Hotvedt, 1997). Ifølge Lystad (2006) har et godt arbeidsmiljø blant annet tydelige rutiner, trygge ledere, mangfold og arbeidsglede. Videre fremhever Lystad (2006) at et miljø med trygge relasjoner legger grunnlaget for en organisasjonskultur karakterisert av tillit og åpenhet, forhold som er viktig for å sikre god kommunikasjon. Samtidig kan takhøyde bidra til at ansatte sier det de mener, hvor uenigheter løses før de utvikler seg til dypere konflikter (Saksvik & Christensen, 2015). Dette kan videre lede til at bedriften nyttiggjør seg av ulikheter gjennom kreativ problemløsning og nyteknning (Jehn, 1995). Andre elementer som karakteriserer et godt arbeidsmiljø er den strukturelle oversiktligheten med tydelige, engasjerende og oppnåelige oppgaver, slik at oppgaveorienterte uoverensstemmelser fra usikkerhet og uklarhet reduseres (Lystad, 2006). Samtidig er fleksibilitet, anerkjennelse og medvirkning en viktig del av arbeidsmiljøet, hvor muligheten til selvutvikling og eierskap kan føre til at ansatte opplever jobben og visjonen som spennende og meningsgivende (Faragher et al., 2013). Et slikt arbeidsmiljø kan fremme ansattes jobbtilfredshet og engasjement overfor arbeidsgiver. Dette kan videre virke forebyggende på konfliktnivået gjennom at tilfredshet styrker ansattes håndteringsevne, samtidig som jobbengasjement øker motivasjon til å løse problemer som hindrer effektivitet (Faragher et al., 2013; STAMI, 2018).

Konflikthåndtering. Konflikthåndtering innebærer forsøk på å forbedre eller løse allerede oppståtte konflikter, og vektlegger prosessen i en konflikt gjennom kontinuerlig arbeid med uenigheter, forskjeller og behov, med formål om å hindre negative konsekvenser og fremme videre vekst (Ekeland, 2004). Fraværet av konflikter kan føre til et miljø som er så trygt og fredfullt at det hindrer kreativitet og innovasjon (Hotvedt, 1997), samtidig som noen konflikter vil være av slik intensitet at de må håndteres for å sikre organisasjonens eksistens og ansattes generelle helse (De Dreu, 2008). Slik vil kontinuerlig konflikthåndtering bli sentralt, hvor det å oppdage, adressere, håndtere og nyttiggjøre uenigheter tidlig nok blir

viktig for å unngå uenigheter som utvikler seg til ødeleggende konflikter (Saksvik-Lehouillier & Vaage, 2020). På denne måten blir fortløpende konflikthåndtering en del av preventive tiltak mot skadelige konflikter som i tillegg kan styrke arbeidsmiljøet.

Konstruktive Konflikter. Konflikthåndtering er spesielt aktuelt ved forebyggende arbeid med referanse til begrepet *konstruktive konflikter* (Saksvik et al., 2007; Saksvik & Tvedt, 2009). Saksvik og kolleger (2007) introduserte begrepet konstruktive konflikter i sitt arbeid med helsefremmende organisatorisk endring, hvor de vektlegger at motstand bør oppmuntres i endringsprosesser for å fremme deltakelse og involvering i endringen. Dette kan videre føre til en opplevelse av innflytelse og kontroll. Lystad (2006) vektlegger at uenigheter bør komme frem i lyset, slik at konstruktive konfrontasjoner også kan antas å være sentralt ved andre omstendigheter enn ledelse i endringsprosesser. At konflikten åpnes kan gi et godt utgangspunkt for forbedring av uoverensstemmelsen gjennom å kartlegge situasjonen (Saksvik & Christensen, 2015). På denne måten kan gode konfrontasjoner sees på som en forutsetning for konflikthåndtering, hvor åpne dialoger på tidlige tidspunkt kan forebygge negative konsekvenser og mer alvorlige konflikter. Et positivt perspektiv på konflikt kan føre til at et visst konfliktnivå er velkomment, så lenge virksomheten legger vekt på å møte disse på en konstruktiv og åpen måte som bidrar til kreativ problemløsning og trivsel. Begrepet konstruktive konflikter kan med denne forståelsen legge til rette for et helsefremmende arbeidsmiljø gjennom takhøyde, tillit og forutsigbarhet (Lystad, 2006; Saksvik et al., 2007).

Lederens Rolle. Lederens styremåte og samhandlingsmønster er en stor del av bedriftens forebyggende konfliktarbeid, samtidig som lederen gjerne inntar rollen som megler under organisasjonens egne konflikthåndteringsprosesser (Hotvedt, 1997). Arbeidsmiljøloven (2005, §3-1-2 c) pålegger videre ledere ansvaret for et forsvarlig arbeidsmiljø, slik at ledere vil være pliktig til å gjøre noe om det oppstår en konflikt i bedriften. Dette betyr ikke at lederen selv må løse konflikten, men at lederen må handle på en måte som bidrar til å håndtere uenigheten på en konstruktiv måte, eksempelvis ved å engasjere en tredjepart som ansvarlig for konflikthåndteringsarbeidet (Lystad, 2006). Om leder selv velger å møte konflikten, vil det være viktig at dette gjøres på en måte som er i tråd med konstruktive konfrontasjoner, hvor leder opptrer ordentlig, lytter til de ansatte, snakker åpent og direkte og har en løsningsorientert tilnærming for å komme frem til en felles vei videre (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020). En leder har flere verktøy for å fremme et godt arbeidsmiljø, eksempelvis psykososiale kartlegginger som vurderer arbeidsmiljøkvaliteten i virksomheten og gir en retning for videre tiltak (Lystad, 2006). Medarbeidersamtalen er en annen arena hvor

lederen har muligheten til å forhøre seg om arbeidsmiljøet, men krever en tillitsfull relasjon hvor det er trygt å ta opp vanskelige tema (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020). Videre er det lederens ansvar å sørge for klare regler og prosedyrer. Lystad (2006) fremhever at ansattes deltakelse i en etisk debatt omkring organisasjonens kulturelle retningslinjer kan fremme egenrefleksjon, verdier om likeverd og spilleregler for samhandling. Slike forhold kan med fordel beskrives i virksomhetens personalhåndbok (Einarsen & Pedersen, 2007). Samtidig kan det å utarbeide prosedyrer for hvordan konflikter skal håndteres være viktig for å etablere et klima som tar opp motsetninger og uenigheter (Einarsen et al., 2018). Et annet tiltak som kan styrke arbeidsmiljøet handler om å igangsette kurs eller planlagte aktiviteter for å utvikle ansattes kompetanse. Dette kan bidra til at ansatte opplever rom for selvutvikling, motivasjon, mestringstro og økt selvfølelse, samtidig som kursene gjerne fremmer gode kollegiale relasjoner gjennom sosialisering og samarbeid (Lystad, 2006).

Lederstil. Lederens atferdsmessige mønster påvirker arbeidsmiljøet både direkte og indirekte, blant annet gjennom måten lederen eksplisitt vektlegger arbeidsmiljø og hvordan lederen implisitt følger de etiske verdiene som en rollemodell (Lystad, 2006). Samspeilet blant ansatte påvirkes av hvilken kultur lederen fremhever gjennom egen lederstil (Hotvedt, 1997), hvor en leder som vektlegger åpenhet og respekt hos ansatte uten å selv vise de samme standardene, kan få ansatte som lettere opplever lederen som hyklersk. En leder som eksempelvis vektlegger åpenhet og respekt, bør tørre å ta tak i situasjoner hvor disse verdiene tydelig ikke stemmer overens med ansattes atferd. Om lederen håndterer normbruddet gjennom en respektfull konfrontasjon, kan tillit til kulturelle verdier og lederens konstruktive konflikthåndtering styrkes. Ulike lederstiler kan videre medføre forskjellige fordeler og ulemper med tanke på konfliktutvikling, hvor relasjonsorienterte og demokratiske lederstiler fokuserer mer på tillit, empatisk lytting, autonomi og relasjonskvalitet, og kan i større grad forebygge relasjonelle konflikter. Dette gjenspeiles i litteraturen, hvor forskning på transformasjonsledelse har vist at inspirerende motivasjon og individualisert omtanke reduserer relasjonelle konflikter (Doucet et al., 2009).

Samtidig som lederen er ansvarlig for og bidrar til utviklingen av arbeidsmiljøet, kan lederstil være en årsak til at det oppstår konflikt (Hotvedt, 1997). Om lederen får vansker med å tåle usikkerhet og konstruktive tilbakemeldinger, eller ikke evner å vise beslutningskraft og tilgjengelighet, kan lederstil gi grobunn til konflikt (Hotvedt, 1997). Videre sitter en leder i en posisjon med makt som ansatte må ha tillit til at ikke misbrukes, slik at lederen bør unngå manipulasjon og særbehandling til fordel for en transparent personalpolitikk (Lystad, 2006).

Goder som kurs, konferanser, lønnstillegg og varierende arbeidsoppgaver bør tildeles ansatte gjennom bevisste rettferdighetsvurderinger, hvor tydelighet omkring prosedyrer kan gi en opplevelse av forutsigbarhet og likeverdighet (Lystad, 2006). I et arbeidsmiljø som reduserer negativ konfliktutvikling vil lederen ha en rekke roller, hvor lederstil eksempelvis kan påvirke hvilke kulturelle verdier og normer organisasjonen følger, hvilke tiltak som iverksettes og hvordan bedriften tar tak i og håndterer uenigheter som oppstår i arbeidshverdagen.

Avstand

Definisjon av Avstand

Avstand mellom mennesker omhandler det rommet som separerer to personer, hvor det er foreslått at økende avstand påvirker relasjonens kvalitet gjennom vansker med å forstå hverandre og utvikling av følelser som isolasjon og usikkerhet (Brunelle, 2013). Om en slik sammenheng eksisterer vil avstand være relevant for individuell omtanke og utviklingen av relasjoner med høy kvalitet (Popper, 2013). I denne oppgaven har det hittil vært omtalt to ulike typer avstand, fysisk avstand og psykisk avstand, der det kan se ut som at disse dimensjonene i stor grad er distinkte konsepter (Brunelle, 2013; Antonakis & Atwater, 2002). For å forstå hvordan avstand påvirker relasjonskvalitet og konfliktnivå i ulike virksomheter vil oppgaven se nærmere på både psykisk og fysisk avstand.

Fysisk Avstand. Fysisk avstand referer til en observerbar, geografisk barriere som fører til separasjon i tid og rom, og er det som utgjør fjernledelsens kontekst (Brunelle, 2013; Kelloway et al., 2003). Det finnes ulike konseptualiseringer av fysisk avstand, hvor Napier og Ferris (1993) på den ene siden bruker begrepet strukturell avstand som innebærer flere organisatoriske- og ledelsesorienterte strukturer. Herunder er fysisk utforming den delen som går på geografisk avstand, i tillegg til at andre fysiske barrierer inkluderes, eksempelvis skillet mellom leder og ansatt som følge av kontorpultens posisjon. Andre aspekter ved strukturell avstand er antall interaksjonsmuligheter i en relasjon og antall ansatte som rapporterer til en spesifikk leder. På den andre siden skiller Antonakis og Atwater (2002) mellom konseptene fysisk avstand og opplevd interaksjonsfrekvens, slik at forskersamfunnet ikke enes om antall interaksjoner og opplevd ledertilgjengelighet bør inkluderes som en del av fysisk avstand. I lys av dagens informasjonsteknologiske utvikling vil denne oppgaven bruke begrepet fysisk avstand, i og med at opplevd tilgjengelighet kan påvirkes av digital kommunikasjon. Dermed forstås fysisk avstand som hvor nært eller fjernt ansatte er lokalisert sin leder basert på objektive og observerbare mål av geografiske lokasjoner (Ferris et al., 2009).

Psykisk Avstand. Psykisk avstand handler om en opplevelse av å være fjern eller nær andre i form av oppfatninger, holdninger eller følelser, slik at psykisk avstand er en subjektiv og ikke-observerbar kvalitet (Brunelle, 2013; Ferris et al., 2009). Psykisk avstand har også blitt beskrevet med ulike navn, hvor Antonakis og Atwater (2002) definerer konseptet som sosial avstand, der ulikheter innen status, rang, autoritet og makt påvirker intimitet og kontakt mellom lederen og ansatte. Napier og Ferris (1993) omtaler på sin side psykisk avstand som reelle eller imaginære forskjeller av demografisk-, kulturell-, posisjonell- og verdimesig art. Demografisk ulikhet handler om faktorer som alder, rase, utdanning, arbeidserfaring og kjønn, mens posisjonell avstand innebærer forskjeller i maktmuligheter og status (Napier & Ferris, 1993). Så langt ser det ut som sosiale avstand og psykisk avstand er relativt likestilt. Videre er likhet og intimitet sentralt for psykisk avstand (Brunelle, 2013), der opplevd likhet handler om hvorvidt partene i en relasjon opplever å være relativt like på et overordnet nivå (Napier & Ferris, 1993). I tillegg benevner Napier og Ferris (1993) verdilikheter, som handler om hvilke verdier, holdninger og oppfatninger som går overens i relasjonen. I og med at både psykisk og sosial avstand er begreper på et konsept som ser ut til å innebære en rekke likheter, vil det være hensiktsmessig å bruke begrepet psykisk avstand i denne oppgaven. Dette vil vektlegge den intrapsykiske opplevelsen som går utover rene sosiale prosesser. Med denne forståelsen handler psykisk avstand om nærhet i verdier, likhet, demografiske variabler, maktavstand, positive følelser overfor hverandre og tilgjengelighet.

Avstandens Virkninger

Ledereffektivitet. Både Napier og Ferris (1993), og Antonakis og Atwater (2002), vektlegger at avstandskonseptene er distinkte av art. Dette betyr at det er teoretisk mulig for en leder å være fysisk nær sine ansatte samtidig som ansatte opplever betydelig psykisk avstand, eller motsatt. Psykisk avstand kan påvirke hvorvidt ledere og ansatte liker hverandre og hvordan de evaluerer hverandres arbeid og tilfredshet (Napier & Ferris, 1993). Dette kan gjøre effektiv ledelse vanskeligere ved fysisk avstand, hvor avstanden kan føre til færre relasjonsbyggingsmuligheter og større psykisk avstand (Howell & Hall-Merenda, 1999; Howell et al., 2005; Molstad & Aspel, 2020). Napier og Ferris (1993) foreslår at fysisk avstand reduserer synlig ledelse og antall interaksjoner. Bass og Stogdill (1990) på sin side foreslår at fysisk avstand er av betydning for utvekslingens kvalitet og kan gå utover lederens innflytelse. I tillegg kan avstand vanskeliggjøre korrekte vurderinger av ansattes prestasjoner, slik at oppfølging og korrigerende blir utfordrende (Antonakis & Atwater, 2002). På den ene siden kan fysisk avstand føre til en mindre aktiv og synlig leder, hvor sjeldnere og dårligere

samhandlinger fører til at det blir utfordrende og lede transformativt fra avstand (Howell et al., 2005). På den andre siden finner Howell og Hall-Merenda (1999) at fysisk avstand ikke påvirker relasjonen mellom LMX og ansattes ytelse. Dette fører til at det er sentralt å vite noe om hvilke utfordringer fysisk avstand medfører og hvordan ledelse bør utøves for å lykkes med transformativ fjernledelse (Antonakis & Atwater, 2002).

Konfliktutvikling. Mens fysisk nærhet promoterer mellommenneskelige relasjoner ved å øke kommunikasjon, familiaritet og positive følelser, reduserer fysisk avstand sannsynligheten for tilhørighet og opplevd nærhet, noe som videre er knyttet til utviklingen av konflikter (Mortensen & Hinds, 2001). Færre uformelle møter ved kaffemaskinen og økt formell elektronisk kommunikasjon relateres blant annet til utviklingen av emosjonell tilknytning og psykisk nærhet mellom medarbeidere (Brunelle, 2013). I tillegg kan fysisk avstand føre til at ansatte ikke opparbeider seg en gjensidig forståelse av oppgaver, situasjoner eller mål, slik at misforståelser tilskrives personlige intensjoner heller enn kontekst (Cramton, 2001). Dette kan videre føre til at oppgaverelaterte uenigheter feiltolkes som relasjonelle konflikter (Liao, 2017). De siste årene har det foregått store utviklinger omkring informasjonsteknologiske løsninger, men selv om nonverbalitet på et vis er tilgjengelig gjennom skjerm, kan det være utfordrende å plukke opp små signaler elektronisk (Molstad & Aspeli, 2020). Dette kan føre til lavere kvalitet i relasjonene og eventuell konfliktutvikling som følge av misforståelser eller motsetninger (Brunelle, 2013; Mortensen & Hinds, 2001).

Selv om forskningslitteraturen fremhever mange faktorer ved fysisk avstand som kan øke sannsynligheten for konfliktutvikling, er empirien stadig vekk noe uklar. Eksempelvis kan misforståelser forekomme oftere blant distribuerte team, noe som kan peke på at fysisk avstand eskalerer konfliktnivået (Cramton, 2001). Mortensen og Hinds (2001) finner repeterte refereringer til konflikt blant distribuerte team, samtidig som de finner konflikt blant samlokaliserte team, slik at de ikke kan vise til signifikante funn som tilsier at det er fysisk avstand som øker konfliktnivået. Men i og med at økt psykisk- og fysisk avstand kan utfordre opplevelsen av uformell nærhet, tydelighet, prestasjoner, tilfredshet og engasjement (Brunelle, 2013) fremstår lederens konfliktforebyggende lederstil sentralt for å styrke et helsefremmende arbeidsmiljø som sikrer folkehelsen ved fjernledelse.

Analyse

Denne studien ønsker å undersøke hvordan lederstil kan sikre psykisk nærhet for å forebygge relasjonelle konflikter i en kontekst av fysisk avstand. I denne delen av oppgaven vil det presenteres en analyse på bakgrunn av fremlagte erfaringer og teori. I analysearbeidet har jeg satt de ulike teoriene i sammenheng med hverandre for å se på likheter i tema og innfallsvinkler som sier noe om hvordan lederstil kan forebygge konflikter. Videre har jeg vektlagt praktiske erfaringer, med formål om å se på hvordan slike perspektiver relaterer seg til teoretiske påstander. Analysearbeidet fremhever flere tema innen LMX-teori, transformasjonsledelse og konfliktforebygging. I første del av analysen vil oppgaven se på hva teoriene sier om hvordan lederstil kan forebygge skadelige konflikter gjennom å sikre et helsefremmende arbeidsmiljø. For å kunne si noe om studiens problemstillinger vil det samtidig være avgjørende å se på hva som skjer når helsefremmende ledelse foregår fra fysisk avstand, slik at neste del av analysen vil hente inn nye teorier om avstandsledelse, for så å utforske hvordan helsefremmende fjernledelse kan møte avstandens utfordringer.

Helsefremmende Ledelse

Analysen vil se på oppgavens teoretiske rammeverk i lys av presenterte erfaringer, hvor det først er aktuelt å undersøke hvilke tema ledelses- og konfliktteori vektlegger som sentralt for et godt arbeidsmiljø. Gjennom det teoretiske arbeidet har det vært tydelig at konflikthåndtering, arbeidsmiljø og leder har en rolle i konfliktforebygging. I og med at både konflikthåndtering og lederstil er avgjørende for det helsefremmende arbeidsmiljøet, fremstår det hensiktsmessig å se på helsefremmende ledelse som en helhet. Helsefremmende ledelse er samtidig mer enn bare konfliktforebygging, hvor ansattes trivsel eksempelvis kan økes, slik at lederens helsefremmende stil i seg selv forebygger negative konflikters utvikling. Et godt arbeidsmiljø kan forhindre konflikter fra å oppstå gjennom åpenhet og tillit i relasjonene, samtidig som en tydelig organisasjonskultur og motiverende mål kan skape rom og motivasjon til å løse utfordringer på en konstruktiv måte (Lystad, 2006). På denne måten kan studien ha betydning både for konfliktarbeid og for generell helsefremming i arbeidslivet. Videre vil analysen se på hvordan lederstil kan forebygge konflikter gjennom å sikre et helsefremmende arbeidsmiljø. Tanken er at viktige elementer for helsefremmende ledelse generelt, også vil være sentralt for helsefremmende fjernledelse spesielt, slik at en lederstil som styrker et helsefremmende og konfliktforebyggende arbeidsmiljø lykkes selv fra fysisk avstand. Dette er i tråd med informantenes oppfatning: «Altså en god fjernleder er en god leder som klarer å være en like god leder fra fysisk avstand holdt jeg på å si» (N1).

Helsefremmende Arbeidsmiljø

Et helsefremmende arbeidsmiljø er inspirerende og engasjerende, fylt av mestring, anerkjennelse, høy tillit, fleksibilitet og rom for videreutvikling, samt forutsigbarhet og trygghet (Lystad, 2006). I et helsefremmende arbeidsmiljø er det takhøyde i diskusjoner og åpenhet overfor hverandre, slik at konflikter som oppstår kan brukes som en konstruktiv drivkraft til kreativitet og relasjonsbygging på veien videre (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020). Det psykososiale arbeidsmiljøet var et tema blant begge informantene, hvor deres ledere har vært opptatt av å sikre en god organisasjonskultur underveis i pandemien. En av informantene uttrykte «Jeg tror nok det at du som leder vil være mer opptatt av det psykososiale arbeidsmiljøet, altså du vil ha det her arbeidsmiljøet sterkere i panna når du ikke vet helt hva som skal foregå.» (N2). Dette underbygger viktigheten av et helsefremmende arbeidsmiljø som en praktisk innfallsvinkel til det konfliktforebyggende arbeidet. Samtidig opplevde konsulentselskapet en kraftig økning i antall konfliktsaker under pandemien, noe som kan peke på at det er mye å hente på å sikre et godt arbeidsmiljø ved fjernledelse. På grunn av studiens intensjon om å belyse konflikter spesielt, har analysen vektlagt elementer ved arbeidsmiljøet som fremstår sentralt for å fremme konstruktive konflikter og redusere steile uenigheter. Likevel beholdes det helsefremmende perspektivet ved å fokusere på det helhetlige bildet, heller enn konfliktutvikling alene. Videre vil oppgaven presentere tre elementer som har vist seg sentralt for det helsefremmende arbeidsmiljøet ut ifra LMX-teori, transformasjonsledelse og konfliktteori: retningslinjer, relasjonskvalitet og felles mål.

Retningslinjer. Et arbeidsmiljø som forhindrer og nyttiggjør konflikter har effektive retningslinjer for rutiner, kultur og konflikthåndtering, hvor ansatte har vært med i utarbeidelsen av organisasjonens spilleregler (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020). Videre er åpenhet, respekt og aksept for divergerende meninger avgjørende for å fasilitere diskusjoner, vanskelige samtaler og korrigerende av misforståelser (Bass & Riggio, 2006). I tillegg består et helsefremmende arbeidsmiljø av tydelige oppgavestrukturer, ansvarslinjer og medvirkningsrutiner for å redusere frustrasjon som grobunn for konflikter gjennom å øke motivasjon, forutsigbarhet og trygghet (Lystad, 2006; Saksvik & Christensen, 2015).

Hvorfor er Retningslinjer Viktig i et Helsefremmende Arbeidsmiljø? Både ledelsesteoriene, konfliktteori og det helsefremmende perspektivet omtaler riktige retningslinjer som avgjørende for et godt arbeidsmiljø. Gjennom erfaringene som salgssekretær opplevde jeg gode rutiner i begynnelsen av pandemien, hvor leder var opptatt av å følge opp og informere om fremtiden. Samtidig avtok leders bevissthet og fokus på

retningslinjer underveis som koronaen ble den «nye normalen», selv om jeg erfarte at behovet for tydelige retningslinjer var like nødvendig. En informant vektlegger i tillegg tydelighet for å redusere negativ konfliktutvikling: «I utgangspunktet så forebygger du konflikter med god ledelse, du forebygger konflikter gjennom at alle sammen vet hvem som gjør hva, at rollene er tydelig, at oppgavene er tydelige og samspillsreglene er tydelig også videre.» (N2).

Hvordan kan Lederstil Sikre Gode Retningslinjer? Transformasjonsledelse vektlegger klare og tydelige retningslinjer gjennom idealisert innflytelse og intellektuell stimulering. For at lederen skal lykkes med idealiserte innflytelse er det avgjørende å være tydelig på etiske og moralske forhold, slik at lederen kan dra nytte av å lene seg på etablerte kulturelle normer, samtidig som det å være en god rollemodell styrker validiteten til rutinene (Bass & Riggio, 2006). Intellektuell stimulering og effektiv problemløsning krever tillit til at det man sier blir tatt godt imot, og fordrer en tydelighet i hva som forventes og aksepteres i kommunikasjonskulturen for å være suksessfull (Northouse, 2019). Videre kan det argumenteres for at inspirerende motivasjon kan skape retningslinjer gjennom en felles visjon, hvor felles mål kan gi overordnede retningslinjer for ansattes arbeid (Bass, 1985). Individuell omtanke kan på sin side føre til at ansatte forplikter seg til retningslinjene, i tillegg til at kommunikasjonsrutiner med henhold til åpenhet og respekt kan legge til rette for dannelsen av kvalitetsrelasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ut ifra LMX-teori ser det ut som relasjoner av høy kvalitet krever tillit utover rene arbeidskontrakter, slik at tillit både opprettholder gode retningslinjer og kan oppstå på grunn av dem (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lykkes lederen med en transformativ stil kan tydelighet omkring etikk, kommunikasjon og overordnet organisasjonskultur styrkes.

Relasjonskvalitet. I LMX-teori anses høy relasjonskvalitet som nøkkelen til suksess gjennom at tillit skaper ansvar, gjensidig avhengighet og forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette leder videre til jobbenngasjement, høye prestasjoner og jobbtilfredshet (Gerstner & Day, 1997). I kvalitetsrelasjoner får ansatte veiledning og støtte ved behov, samtidig som mønsteret av kommunikasjon er tilpasset medarbeidernes forventninger (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette kan skape motivasjon, trygghet og engasjement hos ansatte (Bass & Riggio, 2006). Slike relasjoner legger videre grunnlaget for en trygg organisasjonskultur og et helsefremmende arbeidsmiljø gjennom åpenhet, tillit, medvirkning og nærhet, noe som også kan gjøre det lettere å vedlikeholde kollegiale relasjoner både vertikalt og horisontalt (Lystad, 2006; Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Hvorfor er Relasjonskvalitet Viktig i et Helsefremmende Arbeidsmiljø? I LMX-teori er relasjonskvalitet selve kjernen, samtidig som temaet går igjen i transformasjonsledelse og konfliktteori, og blant de praktiske erfaringene. Høy relasjonskvalitet forebygger konflikter ved at tillit og trygghet gjør det lettere å ta opp uenigheter og misforståelser, i tillegg til at positive følelser i relasjonen reduserer sannsynligheten for skadelige konflikter (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020; Hotvedt, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Min erfaring som salgssekretær var at en personlig lederrelasjon forenklet det å snakke om en uheldig situasjon før den eskalerte, selv fra hjemmekontoret. I tillegg har økt relasjonskvalitet styrket min trivsel og mitt engasjement på arbeidsplassen. Konsulentselskapets erfaring fremhever at det er utfordrende å oppfatte misforståelser digitalt, men at høy relasjonskvalitet forenkler utviklingen av en felles forståelse som likevel forebygger konflikter. Videre har relasjoner i arbeidslivet hatt stor betydning for informantene, hvor den uformelle kontakten vektlegges:

Det som vanligvis er den praten på vei til toalettet for eksempel eller rundt kaffemaskinen, eller bare at du går deg en tur i lokalet, den type – når du møter på folk og kan bare ta litt sånne uformelle prater som egentlig er ganske givende da – så går du glipp av den. (N1)

Hvordan kan Lederstil Sikre Høy Relasjonskvalitet? Den teoretiske integreringen av transformasjonsledelse og LMX tilsier at høykvalitetsrelasjoner kan utvikles gjennom en transformativ lederstil (Graen & Uhl-Bien, 1995). Transformasjonsledelse vektlegger relasjonskvalitet ved komponenten individualisert omtanke, hvor det presiseres et behov for at leder bruker tid på relasjonsutvikling, slik at det er mulig å se hverandre som individer med egne tanker og mål (Bass & Riggio, 2006). Videre kan idealisert innflytelse føre til positive følelser overfor leder, i tillegg til at kvalitetsrelasjoner kan styrke komponenten gjennom økt respekt og flere påvirkningsmuligheter. Intellektuell stimulering kan på sin side bidra til en åpen dialog hvor lederen viser ansatte tillit, samtidig som økende relasjonskvalitet kan normalisere åpne, ærlige og respektfulle diskusjoner. Til slutt kan inspirerende motivasjon føre til at ansatte opplever sitt arbeid som meningsfullt og motiverende på en måte som styrker tilfredshet i relasjonen, samtidig som en nære relasjon kan gjøre det lettere å vite hva som best engasjerer ansatte og hvordan lederen skal inspirere hver enkelt (Bass, 1985).

Felles Mål. Gjennom å invitere ansatte til utarbeidelsen av felles mål for organisasjonen kan lederen oppfordre til høye forventninger og medvirkning, slik at ansatte lettere utvikler eierskap til målet (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2019; Graen & Uhl-Bien, 1995; Lystad, 2006). Et helsefremmende arbeidsmiljø med omforente mål kan bidra til en

felleskapsfølelse i virksomheten som gir motivasjon hos ansatte som får ta del i inspirerende visjoner (Northouse, 2019). Et engasjerende mål kan i tillegg føre til tydelige arbeidsoppgaver, samtidig som felles innsats kan fremme kreativitet i bedriften. Å arbeide sammen for virksomhetens måloppnåelse fremmer tilknytning til hverandre og organisatorisk stolthet, hvor spesielt det å oppleve suksess sammen kan være positivt for relasjoner, jobbenngasjement og motivasjon til effektiv og kontinuerlig konflikthåndtering (Graen & Uhl-Bien, 1995; Bass & Riggio, 2006).

Hvorfor er Felles Mål Viktig i et Helsefremmende Arbeidsmiljø? Omforente mål omtales av de ulike ledelsesteoriene, konfliktteori og det helsefremmende perspektivet, samtidig som erfaringsmessige perspektiver understreker viktigheten av felles mål i bedriften. Gjennom pandemien opplevde jeg som salgssekretær at kampen om overlevelse mobiliserte bedriften og styrket samarbeidet for å nå mål. Min erfaring var at uenigheter ble håndtert raskere enn tidligere og at dette var positivt for konfliktnivået. Felles mål kan på denne måten være viktig for det helsefremmende arbeidsmiljøarbeidet generelt, samtidig som det er sentralt for det konfliktforebyggende arbeidet. En av informantene beskriver det slik:

Og det at vi da begge kjenner til våre oppgaver og kjenner til oppgaven, og opplever for så vidt også innimellom at det kan være en utfordrende oppgave, men som vi lykkes med, og at vi opplever at vi er på samme lag da i jobbingen med det. Sånn at jeg tror at det at en da har det her effektivitetsfokusert også er viktig for trivsel og opplevelse av kontakt. (N2)

Hvordan kan Lederstil Sikre Felles Mål? Transformasjonsledelse utvikler og opprettholder felles mål gjennom alle fire komponentene, samtidig som inspirerende motivasjon nettopp handler om det å sette felles mål og skape høye forventninger (Bass & Riggio, 2006). Gjennom lederens optimisme og entusiasme vil ansatte kunne oppleve motivasjon, slik at organisasjonen går sammen for å nå de målene de har satt seg (Northouse, 2019). Samtidig kan ansattes forpliktelse til målet være avhengig av hvor delaktige de har vært i utarbeidelsen, hvor lederens evner innen intellektuell stimulering påvirker deltakelse og opplevelsen av å bli hørt ved idémyldring (Northouse, 2019; Bass, 1999). Samtidig krever medvirkning tillit og åpenhet på en måte som drar nytte av individuell omtanke og lederens evne til å se ansattes mål og behov (Bass & Riggio, 2006). Dette understrekes av LMX-teori, hvor relasjoner av høy kvalitet viser større gjensidig påvirkning, innflytelse og avhengighet, og dermed styrker et tettere samhold omkring felles mål, samarbeid og engasjement (Graen &

Uhl-Bien, 1995). Til slutt kan idealisert innflytelse og lederens egne standarder øke ansattes motivasjon og ønske om å selv strebe etter høye mål (Bass & Riggio, 2006).

Lederstil for et Helsefremmende Arbeidsmiljø

Videre i analysearbeidet vil det være sentralt å se på hvilke elementer ved lederens stil som kan være spesielt viktig for å oppnå et helsefremmende arbeidsmiljø. Tanken er at lederens atferdsmønster har betydning for arbeidsmiljøet i virksomheten ved at lederens måte å styre på og mønster for samhandling legger grunnlaget for hvilken organisasjonskultur som utarbeides og hvordan arbeidsmiljøet oppfattes. Det har tidligere blitt nevnt at relasjonsorienterte og demokratiske lederstiler vektlegger gode relasjoner og ansattes velferd, slik at analysen vil se på ledelsesteoriene LMX og transformasjonsledelse i sammenheng med konfliktteori og helsefremmende arbeidsmiljøarbeid for å vurdere sentrale elementer ved lederstil. I tillegg til det teoretiske rammeverket vektlegges både egne og andres erfaringer for å beholde den praktiske innfallsvinkelen i oppgaven. Basert på en helhetlig analyse vektlegges tre elementer ved lederens stil som er spesielt viktige for et helsefremmende miljø som forebygger og nyttiggjør konflikter: rollemodell, psykisk nærhet og involvering.

Rollemodell. En rollemodell er en person som andre ser opp til og etterstreber på grunn av individets personlighet, egenskaper, kunnskap eller handlingsmønster (Bas, 1985). At rollemodellen er god, avhenger samtidig av moralsk og etisk standard. En leder har en naturlig posisjon som rollemodell gjennom formell autoritet (Northouse, 2019), slik at lederen bør vurdere egen fremtredelse i ulike situasjoner, eksempelvis med vekt på respektfullhet, åpenhet, tillit, høye forventninger og medmenneskelighet. I tillegg kan lederens evne til å fronte et konstruktivt konflikthåndteringsklima være sentralt, blant annet ved å ta ansvar for å oppklare misforståelser (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020; Einarsen et al., 2018).

Hvorfor er Rollemodell Viktig for en Helsefremmende Lederstil? Flere av teoriene fra rammeverket omtaler det å være en god rollemodell som sentralt for lederens autoritet og utvikling av tillit (Bass & Riggio, 2006; Lystad, 2006). Som juniorkonsulent har jeg ofte erfart at ansattes tillit til leders autoritet har vært fraværende ved konfliktsaker. Leders manglende validitet og dårlige fremtoning som rollemodell kan føre til økt konfliktnivå i tilfeller hvor ansatte ikke er trygge på at lederen gjør det rette for bedriften, møter de på en oppmuntrende måte eller viser takhøyde ved behov. Lederens rolle som et forbilde for en positiv kultur fremheves av en informant: «Og der har og leder et ansvar, lederen vår er veldig flink til å skryte og til å trekke frem ting som er bra og sånn.» (N1). Som salgssjef erfarte

jeg hvordan lederens suksess som rollemodell påvirket ansattes engasjement og villighet til å verdsette uenigheter, hvor et lederskifte i bedriften utfordret den nye lederens evne til å omskape seg selv som en inspirerende frontfigur.

Hvordan kan Lederen Bli en God Rollemodell? LMX-teori vektlegger lederens initiativ i relasjoner og evne til å utvikle tillit gjennom og vektlegge individuelle utviklingsrom, rettferdighet og ansvar (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette kan videre legge grunnlaget for positive kulturverdier (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020). Idealisert innflytelse fremhever lederens evne til å sette høye standarder for seg selv, slik at lederens etiske og moralske verdier får positive ringvirkninger for organisasjonens kultur og lederens autoritet (Bass, 1985; Lystad, 2006). Mens lave standarder kan bidra til utviklingen av et dårlig arbeidsmiljø, kan høye verdier som ansatte ikke identifiserer seg med føre til at lederen mister innflytelse, og det vil være et kontinuerlig behov for refleksjoner omkring egen idealisering (Northouse, 2019). Videre bør lederen gå foran med sin optimisme gjennom komponenten inspirerende motivasjon, slik at lederens høye forventninger innebærer en stil preget av positivitet og fremtidsstro som ansatte kan se opp til og betrygges av (Lystad, 2006). Ved individualisert omsorg kan lederen sette et godt eksempel som initiativtaker, i tillegg til å vise personlige kvaliteter som bygger tillitsfulle bånd (Bass & Riggio, 2006). En leder som lykkes med intellektuell stimulering kan samtidig fremheve et diskusjonsklima med takhøyde, hvor åpenhet og respekt fremmer lederens posisjon som rollemodell (Bass & Riggio, 2006).

Psykisk Nærhet. Psykisk nærhet er den avstandsdimensjonen som handler om et emosjonelt bånd, hvor nærhet etableres gjennom like verdier og holdninger, intimitet og positive følelser, personlige likheter, maktnærhet og likhet av demografisk art (Napier & Ferris, 1993; Antonakis & Atwater, 2002). Psykisk nærhet er avhengig av hvor tett en leder og en ansatt er rent intersubjektivt, hvor likheter innenfor flere områder øker sjansen for at ledere og ansatte liker hverandre på et rent personlig nivå og fremmer relasjonsutvikling (Antonakis & Atwater, 2002). Samtidig kan større psykisk avstand føre til relasjoner av lavere kvalitet, som preges av belønning og straff heller enn tillit og tilknytning, noe som kan vise seg utfordrende for konfliktutviklingen.

Hvorfor er Psykisk Nærhet Viktig for en Helsefremmende Lederstil? Psykisk nærhet er et tema innen transformasjonsledelse, LMX-teori og konfliktteori, i tillegg til at min erfaring fra arbeidslivet sier noe om at nærhet i relasjoner ikke alltid samsvarer med fysisk tilgjengelighet. Begge informantene omtaler avstand i relasjoner som noe som eksisterer uavhengig av fysisk avstand, hvor en av informantene opplever avstandsdimensjonen som

fjernhet blant kolleger: «Nei det betyr at jeg ikke tenker på dem, de er ikke representert i mitt hode på samme måten.» (N2). Dette kan gjøre det vanskeligere å ta kontakt med fjernarbeidende kolleger, slik at misforståelser ikke får rom til og luftes. I tillegg erfarte konsultentselskapet at konflikter formaliserte seg raskere under pandemien. En informant foreslår at større psykisk avstand gjør det vanskeligere for ansatte å ta opp sårbare utfordringer og lederen må være mer på: «Både sånn uformelt og formelt da, spør hvordan det går og er tett på og har en sånn god tillit.» (N1).

Hvordan kan Lederen øke Psykisk Nærhet? Innen transformasjonsledelse kan individuell omtanke styrke lederens oppmerksomhet mot ansattes individualitet og behov for støtte og tilrettelegging (Northouse, 2019). Dette kan øke psykisk nærhet gjennom tillit, intimitet og positive følelser (Graen & Uhl-Bien, 1995). Samtidig kan det foreslås at psykisk nærhet gjør det lettere for lederen å se ansattes individuelle behov (Napier & Ferris, 1993). Videre kan intellektuell stimulering, gjennom problemløsning og samarbeid, øke aktiv deltakelse i diskusjoner, konstruktiv tenkning og kreative ideer (Bass & Riggio, 2006). Dette kan styrke psykisk nærhet, samtidig som kreativ problemløsning gjerne krever tillit og nærhet for å lykkes (Lystad, 2006). Ved å vise idealisert innflytelse kan ansatte få økt respekt for lederens karisma og oppleve like kulturelle verdier, forhold som kan øke psykisk nærhet gjennom utvikling av høykvalitetsrelasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1995). Videre kan inspirerende motivasjon og felles visjoner bidra til et fellesskap som styrker psykisk nærhet ved å samarbeide om delte mål (Bass & Riggio, 2006).

Involverende. Å være en involverende leder vil si å inkludere ansatte i ulike prosesser i virksomheten (Northouse, 2019), ved å informere om forhold som skjer og invitere ansatte med i beslutningsprosesser (Lystad, 2006). Kontinuerlig informasjon kan føre til at ansatte opplever å være involvert i bedriftens fremtid og videre bidra til økt jobbegasjement og tillit til ledelsen (Bass & Riggio, 2006). Samtidig kan det å inkludere ansatte i ulike prosesser resultere i større forståelse og eierskap til avgjørelser og tiltak, noe som kan være positivt for effektivitet og motivasjon. Videre kan ledere som er flinke til å delegere passende oppgaver involvere ansatte på en måte som samler bedriften til å stå sammen om måloppnåelse og videreutvikle virksomheten (Northouse, 2019).

Hvorfor er Involvering Viktig for en Helsefremmende Lederstil? Konfliktteori og ledelsesteori vektlegger en leder som involverer ansatte gjennom medvirkning, delegering og informasjonsflyt. Gjennom mitt personlige møte med arbeidslivet har involvering, informasjon, ansvar og anerkjennelse vært spesielt viktig for mitt engasjement, min trivsel,

arbeidsinnsats og min toleranse for uenighet. En informant forteller om et ukentlig PDF-dokument fra leder som opprettholder jevn informasjonsflyt uavhengig av avstand, et tiltak som beskrives som positivt av informanten (N1). Videre vektlegger den andre informanten inkludering av ansatte i organisatoriske prosesser for å skape tillit og redusere konflikter: «Jeg tror jo det at det er ingenting som er så tillitsbyggende i arbeidslivet som felles mestring av oppgaver som vi synes er viktige å løse.» (N2).

Hvordan kan Lederen være Involverende? I transformasjonsledelse er involvering en del av intellektuell stimulering, hvor ansatte inviteres til problemløsning for å sikre kreativitet, tilknytning til oppgavene og engasjement for organisasjonens visjoner (Bass, 1999). En leder som lykkes med intellektuell stimulering fremstår involverende ved at ansatte får ta del i organisasjonens arbeid som en aktiv og verdsatt deltaker. Videre kan ansatte oppleve selskapets visjoner som givende gjennom inspirerende motivasjon (Bass & Riggio, 2006), der ansatte ønsker å ta del i daglig drift på en måte som gjør at lederens involverende stil blir benyttet og oppmuntret. Idealisert innflytelse kan påvirke hvordan lederens involverende strategier blir mottatt av ansatte, hvor en opplevelse av lederens verdier som rettmessige kan føre til at ansatte opplever involveringen sannferdig og med trygge hensikter (Lystad, 2006). Videre kan individuell omtanke og forståelse for ansattes behov hjelpe lederen å tilpasse informasjonsflyt og deltakelse, samt mengde og type oppgaver som delegeres. Dette kan både bygge opp – og være avhengig av – gjensidighet i relasjonen, slik at relasjoner av høy kvalitet utvikles og vedlikeholdes (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Ledelse og Avstand

Så langt har analysen vektlagt tre elementer ved det helsefremmende arbeidsmiljøet som kan bidra til å forebygge konflikter og tre elementer ved lederens stil som kan bidra til å sikre et helsefremmende arbeidsmiljø. For å utforske studiens problemstilling videre vil analysen se på helsefremmende ledelse i en kontekst av fysisk avstand. Hittil har oppgaven lite teoretisk forankring som sier noe konkret om ledelse ved avstand. Når analysen nå skal ta for seg hvordan komponentene for helsefremmende ledelse utfolder seg ved fysisk avstand oppstår det et behov for å undersøke ytterligere teori. Selv om forståelsen for konseptet psykisk nærhet førte til kunnskap som var viktig for det tidlige analysearbeidet og lederens helsefremmende stil, fremstår det teoretiske grunnlaget om avstand og ledelse noe mangelfullt for å si noe om hvordan fysisk avstand påvirker helsefremmende ledelse. For å gå videre med analysearbeidet fremstår det derfor nødvendig å se nærmere på tidligere forskning om sammenhengen mellom ledelse og avstand.

Modeller for Ledelse fra Avstand

Ledelse og avstand ble først tatt opp av Bogardus i 1927 (referert i Antonakis & Atwater, 2002), men det er nå i senere tid at temaet virkelig har fått vind under vingene i tråd med verdens globalisering og økende krav til internasjonalt samarbeid (Northouse, 2019). Dagens koronasituasjon har i tillegg endret organisasjonsstrukturen hos et flertall bedrifter, samtidig som digitale kommunikasjonsverktøy har blitt en del av arbeidshverdagen (Hansen, 2021). På grunn av kontinuerlige teknologiske nyutviklinger og endringer i kommunikasjon har forståelsen av begrepet fjernledelse fremstått som et mindre etablert felt innen organisasjonsteori (Popper, 2013). Selv om konteksten rundt fjernledelse endrer seg i takt med teknologien, fremstår behovet for nærhet like aktuelt. Videre analyse vil benytte forskningen på området som veiledende fordypning, som sammen med praktiske perspektiver gir oppgaven tyngde i et felt som stadig er under utvikling. Det har vært naturlig å vektlegge forskning som har tilknytning til psykisk avstand og studiens valgte ledelsesteorier, hvor studien vil utforske to ulike modeller for ledelse og avstand: Dyadisk Avstandsmodell (Napier & Ferris, 1993) og Lederavstandsmodellen (Antonakis & Atwater, 2002).

En Dyadisk Avstandsmodell og LMX. Napier og Ferris (1993) foreslår en Dyadisk Avstandsmodell hvor deres avstandskonsepter, psykisk og strukturell avstand til sammen utgjør leder-ansatt relasjonen, og konseptet funksjonell avstand beskriver atferdsmønsteret og opplevelsen av avstand og kvalitet i relasjonen. Ut ifra modellen består funksjonell avstand av fire dimensjoner: affekt, perseptuell kongruens, handlingsfrihet og relasjonskvalitet (Napier & Ferris, 1993). Affekt handler om gode følelser som tillit og støtte, mens perseptuell kongruens omfatter hvordan leder og ansatt gjør korrekte antagelser om hverandre og handlingsfrihet innebærer mulighet til innflytelse, eierskap og autonomi (Napier & Ferris, 1993). Til slutt omfavner relasjonskvalitet andre aspekter som ikke inkluderes i de overnevnte dimensjonene, eksempelvis opplevelsen av nærhet og effektivitet i relasjonen, samt overordnet tilfredshet med hverandres bidrag (Napier & Ferris, 1993). På denne måten forstås funksjonell avstand som den totale avstanden mellom leder og ansatt, hvor de ulike sidene av funksjonell avstand påvirkes av psykisk og strukturell avstand. Napier og Ferris (1993) foreslår at større psykisk og strukturell avstand kan føre til større funksjonell avstand, samtidig som redusert psykisk eller strukturell avstand kan lede til funksjonell nærhet.

Med en avstandsforståelse som følger den Dyadiske Avstandsmodellen vektlegges kvaliteten på en-til-en relasjoner mellom leder og ansatt på en måte som kan ses i sammenheng med LMX-teori (Graen & Uhl-Bien, 1995). Napier og Ferris (1993) peker på

hvordan funksjonell avstand i leder-medarbeider relasjonen representerer et bredere syn på inn- og ut-grupperinger forårsaket av ulik relasjonskvalitet. For eksempel er affekt, knyttet til relasjoner av høy kvalitet gjennom at inn-gruppemedlemmer rapporterer høyere nivåer av gjensidig tillit, respekt og innflytelse, samtidig som de får mer støtte og flere belønninger (Northouse, 2019). Videre kan handlingsfrihet sees på som en del av LMX, hvor ansatte i inn-gruppen får flere muligheter til å påvirke egne roller og ansvarsområder (Graen & Uhl-Bien, 1995). På denne måten forstås funksjonell nærhet som avgjørende for LMX-relasjoner av høy kvalitet, samtidig som økende funksjonell avstand kan føre til utvikling av ut-gruppe relasjoner (Napier & Ferris, 1993). Slik kan den Dyadiske Avstandsmodellen tilby et helhetlig bilde på hvordan ledelse og avstand kan knyttes sammen. Siden funksjonell nærhet og høykvalitetsrelasjoner er påvirkbare av psykisk og strukturell avstand, er det avgjørende for leder å sikre at flest mulige forhold ligger til rette for å skape og opprettholde nære relasjoner til sine medarbeidere. Dette betyr at om noen faktorer ved arbeidsforholdet øker en form for avstand, kan det å sikre andre former for nærhet veie opp slik at totalen likevel blir funksjonell nærhet og høykvalitetsrelasjoner (Napier & Ferris, 1993). Om dette er tilfellet vil sikringen av psykisk nærhet være en viktig brikke i fjernlederens forebyggende arbeid.

En Lederavstandsmodell og Transformasjonsledelse. Antonakis og Atwater (2002) har foreslått en modell for lederavstand som kan utvide den Dyadiske Avstandsmodellen. Antonakis og Atwater (2002) definerer lederavstand som effekten av sameksistensen til tre uavhengige former for avstand: opplevd sosial avstand, fysisk avstand og opplevd interaksjonsfrekvens. Til forskjell fra Napier og Ferris (1993) sin dyadiske modell legger Antonakis og Atwater (2002) vekt på hvordan alle dimensjonene påvirker hverandre *gjensidig*, slik at ledereffektivitet handler om hvordan avstandsnivået tilpasses til det som forventes av lederen i ulike situasjoner. De gjensidige innflytelsesmekanismene kan videre føre til at opplevd lederavstand er avhengig av hvordan ansatte opplever lederens stil (Antonakis & Atwater, 2002). Det betyr at lederen kan veksle mellom å være nær eller fjern i en relasjon avhengig av kontekstens krav, samtidig som ansatte kan oppfatte den samme lederen forskjellig på bakgrunn av opplevd lederavstand. Ut ifra denne modellen fremstår det som at lederens suksess er avhengig av hvordan lederen aktivt håndterer det totale avstandsnivået, hvor kontekstuelle faktorer blir avgjørende for hvordan lederen forholder seg til og evner å tilpasse seg avstand i en gitt situasjon (Antonakis & Atwater, 2002).

Antonakis og Atwater (2002) tar videre utgangspunkt i transformasjonsledelse for å se på sammenhengen mellom lederavstand og ledereffektivitet. De postulerer at ansatte som er

nære sin leder direkte evaluerer lederens karismatiske prestasjoner og atferd, mens ansatte som opplever en større avstand til lederen må attribuere transformativ atferd til lederen basert på organisasjonens prestasjoner. Om total lederavstand fører til at ansatte tolker lederen som transformativ vil ansatte identifisere seg med og oppleve tillit til lederen, og lettere bidra til videre organisatorisk suksess (Antonakis og Atwater, 2002; Bass, 1985). Dette betyr at fysisk nærhet ikke nødvendigvis er avgjørende for transformativ ledelse, da andre former for nærhet i relasjonen, eksempelvis forhold knyttet til affekt, tillit, kultur og oppgavestruktur, kan fremheve lederens transformativ stil (Antonakis & Atwater, 2002). På denne måten sier Lederavstandsmodellen noe om at transformasjonsledelse ikke nødvendigvis er avhengig av fysisk nærhet, slik at lederens tilpasningsevne i møte med situasjons krav og ansattes forventninger kan bli sentralt ved fjernledelse (Antonakis & Atwater, 2002).

Helsefremmende Fjernledelse

Begge avstandsmodellene peker på at det er mulig å motvirke negative konsekvenser av fysisk avstand, hvor den Dyadiske Avstandsmodellen fokuserer på å sikre andre former for nærhet, mens Lederavstandsmodellen vektlegger lederens evne til å tilpasse seg ansattes behov (Napier & Ferris, 1993; Antonakis & Atwater, 2002). Dette er et viktig for videre utforskning av studiens problemstilling, fordi det gir et teoretisk grunnlag for å si noe om at effektiv fjernledelse er mulig. Videre vil analysen se på hvordan lederstil kan forebygge konflikter ved avstand gjennom å utforske hvordan analysens helsefremmende ledelselementer påvirkes av fysisk avstand som kontekst. Oppgavens teoretiske rammeverk vektlegges sammen med de introduserte modellene for avstand, samtidig som praktiske perspektiver utforskes for å beholde den helhetlige og praksisnære analysen.

Helsefremmende Arbeidsmiljø ved Fysisk Avstand

Fjernledelsens Endringer. Pandemien har ført til rike erfaringer med hvordan arbeidssituasjonen endrer seg når vi jobber hjemmefra og den fysiske avstanden til kolleger og ledere økes. Før analysen går nærmere inn på hvordan fysisk avstand påvirker retningslinjer, relasjonskvalitet og felles mål, vil oppgaven se på hvordan de praktiske erfaringene belyser endringer ved fjernledelse som kan påvirke arbeidsmiljøets helsefremmende prospekter og slik ha betydning for elementenes tilpasning til fysisk avstand.

Effektivitetens Bakside. Informantene har hatt positive erfaringer med hjemmekontor, blant annet som følge av økt effektivitet, og ser frem til utarbeidelsen av den nye normalen. Selv om effektiviteten hos mange øker på hjemmekontor på grunn av færre avbrytelser og

mindre pendling, kan dette være en utfordring for det helsefremmende miljøet hvis det går utover ansattes muligheter for sunne pauser. Dette benevnes av informantene:

Det har nok blitt mer effektivt å jobbe på hjemmekontor, det kan man jo si på mange måter er bra, men samtidig så er en bivirkning av at ting er effektivt at du ikke får nok pauser, at du ikke får nok hvile og at du ikke får nok sunne avbrytelser. Så det skaper nok litt slitasje også når det er veldig effektivt. (N1)

Samtidig så har jeg opplevd det også at det er lett å fylle opp alle timer, slik at det er lite pauser og at på ett vis så kjenner man ikke det før langt ute på ettermiddagen at man skulle hatt luft, og at det sånn sett er krevende. (N2)

Informantene snakker videre om «Teams-tretthet» og utfordringer med et flertall digitale møter rett etter hverandre, hvor en av informantene problematiserer det å mobilisere ansatte når det er mange møter på digitale plattformer (N2). Ut ifra informantenes erfaring kan balansen mellom utmattelse og effektiv mobilisering være utfordrende å tilrettelegge for på hjemmekontor, og må håndteres for å lykkes med helsefremmende fjernledelse.

Digital Kommunikasjon. Omfanget av det digitale arbeidet har vært en av de største endringene for konsulentselskapet under korona, hvor elektronisk kommunikasjon har vært nødvendig for å opprettholde kontakt med kolleger og kunder. Når kommunikasjonen går gjennom digitale medier er det lett for at ledelse blir utført på en og en i gangen, og ledelse blir mer «atomisert» (N2). Dette kan ha påvirkning på ansattes muligheter for medvirkning, hvor det kan bli færre rom for gruppediskusjoner eller fagdager som legger til rette for felles problemløsning og kreativ målutvikling. I tillegg benevner en av informantene at dynamikken kan lugge som følge av gjenklang, etterslep i lydoverføringen, mikrofoner på «mute» og unødvendige avbrytelser (N1). Videre snakker begge informantene om utfordringer med å lese kroppsspråk over video, hvor en av informantene vektlegger betydningen dette har for gruppediskusjoner: «Når du trenger god forståelse av kjemi mellom folk, kroppsspråk, ikke-verbal kommunikasjon og ikke minst når vi også jobber med flere, så er det vanskelig å se team-dynamikken når folk sitter på hver sin skjerm» (N2). Å fremheve en kultur som tilrettelegger for endret digital dynamikk kan være en utfordring for fjernlederen.

Konfliktnivå. Utfordringer med å lese kroppsspråk ved digital kommunikasjon kan videre føre til at det blir vanskeligere å plukke opp kollegers signaler og misforståelser. Dette kan føre til at friksjon ikke anerkjennes eller løses, spesielt siden det ofte blir satt av lite tid til å lette på humøret i slutten av digitale møter (N1). I fysiske møter er det lettere å plukke opp

negative reaksjoner gjennom andres mimikk og man kan høre hvordan det går på veg ut døra eller ved kaffemaskinen. Hvordan lederen kan legge til rette for en kommunikasjonskultur som kompenserer og forhindrer negative konflikter ved digitalisering blir derfor sentralt:

Så man går glipp av den der mellommenneskelige ufaglige, hva skal jeg si, omgangen som kanskje kan, som er sunn da, tenker jeg, opp i alt det faglige. Så det blir veldig faglig, og det er jo bra det, men jeg tror vel at noen ganger kan man ha godt av å liksom mykne det opp litt ved at man får kosepratet litt både før og etter et møte da for å ta litt tempen på stemningen, istedenfor at det blir så brått avsluttet. (N1)

Ved fysisk avstand kan konflikter være vanskeligere å oppdage og snakke om, noe som etter konsulentselskapets erfaring kan eskalere konflikter. Jeg har selv erfart som salgssekretær hvordan færre muligheter til fysiske møter gjør det mer utfordrende å igangsette konflikthåndtering på et tidlig tidspunkt, en erfaring som utbroderes av en informant: «Det her med å bare stikke innom et kontor og få klart opp i misforståelser eller hva det er for nå, det blir mer komplisert da.» (N2). Det kan ta lang tid mellom fysiske møter og terskelen for konstruktive innsjekker kan økes når det må foregå digitalt. En slik relasjonell sårbarhet for misforståelser og negative følelser vil være spesielt viktig for lederen å være bevisst på om konflikter skal kunne forebygges og nyttiggjøres ved fysisk avstand:

Men når man er fysisk fra hverandre og på Teams og kanskje ikke møtes før om en uke igjen på neste møte, så er det ganske mye som kan vokse seg ganske stort og bli veldig sånn varmt følelsesmessig for den andre parten kanskje på den tiden, uten at man klarer å fange det opp fordi at man ikke er fysisk sammen. (N1)

Jeg tenker det at der det er konfliktkilder fra før så tror jeg du kan få de forsterket, mer enn at de blir gjort noe med. Der det tidligere også var elefanter i rommet kan det bli enda vanskeligere å ta opp det nå, og i den grad det blir tatt opp så blir det fortere skriftliggjort og formalisert, noe som på en måte fort blir en ond sirkel i organisasjonen da. (N2)

Retningslinjer ved Fysisk Avstand. Gode retningslinjer innad i virksomheten kan føre til en forutsigbar organisasjonskultur som trygger ansatte (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020; Northouse, 2019; Bass & Riggio, 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995). Men hvordan påvirkes organisasjonens retningslinjer av fysisk avstand? Ved å analysere avstandsmodellene i lys av oppgavens teori og praktiske erfaringer, fremstår det sentralt å sikre retningslinjer for digital kommunikasjon, konflikthåndtering, hjemmekontororganiseringen, medvirkning og

oppgaveløsning, slik at funksjonell avstand reduseres ved fjernledelse (Napier & Ferris, 1993). Ut ifra Lederavstandsmodellen er det en fordel om lederen tilpasser seg ansattes behov. Dette kan bety at fjernlederen bør etablere kontekstspesifikke retningslinjer for bedriften og tilpasse ansattes rutiner for å trygge den helhetlige organisasjonskulturen, samtidig som individuelle behov blir møtt (Antonakis & Atwater, 2002). Å tilpasse retningslinjer til situasjonens krav og individuelle behov fremstår sentralt for å sikre et helsefremmende arbeidsmiljø ved avstand (Napier & Ferris, 1993; Antonakis & Atwater, 2002).

Digital Kommunikasjon. Det er beskrevet flere utfordringer med en arbeidshverdag fylt med digital kommunikasjon. For å forhindre teams-tretthet og sikre riktig arbeidsmengde kan det være hensiktsmessig av lederen å fremheve retningslinjer som sikrer at ansatte får pause og holder seg påkoblet i løpet av arbeidsdagen. Dette har blitt gjort hos en informant (N1) som forteller at de har rutiner som legger til rette for 10 minutters pause mellom slagene. Videre kan det være nyttig å etablere forhåndsregler for hva som forventes av deltakere i digitale møter, eksempelvis om det er pålagt med påskrudd kamera eller om man kan holde på med andre ting hvis en ikke har en aktiv rolle. En annen utfordring for organisasjonskulturen er hvordan digital kommunikasjon vanskeliggjør mellommenneskelig dynamikk og forståelse for hverandre (Molstad & Aspeli, 2020), slik at etableringen av riktige retningslinjer for gruppediskusjoner over video kan bli sentralt for et helsefremmende arbeidsmiljø.

Konflikthåndtering. Når rommet for misforståelser øker på grunn av en overvekt av digitale kommunikasjonsformer, kan muligheten til å korrigere misoppfatninger og løse opp uenigheter reduseres (N1). Det er opp til lederen å være bevisst hvilke andre typer utfordringer fysisk avstand kan medføre for konflikthåndtering, samt å tydeliggjøre hvordan organisasjonen ønsker å håndtere disse. Eksempelvis kan retningslinjene veilede avslutning av krevende digitale møter, avgjøre hvilke møter som bør avvente fysisk oppmøte, beskrive rutiner for digitale innsjekker og fremme en organisasjonskultur som vektlegger raushet overfor hverandre. Gjennom et bevisst forhold til konflikthåndtering ved fysisk avstand kan lederen sørge for at det eksisterer retningslinjer som adresserer elefanter i rommet og tilrettelegger for redusert nonverbal kommunikasjon (N2). Ut ifra Lederavstandsmodellen kan en omforent forståelse for forventninger og rutiner øke ansattes tiltro til at lederen håndterer fysisk avstand på en forutsigbar og trygg måte, og videre styrke tilliten mellom leder og ansatt (Antonakis & Atwater, 2002). På denne måten kan retningslinjer for konflikthåndtering være avgjørende for helsefremmende fjernledelse.

Hjemmekontor. Et annet tema som problematiseres blant informantene er hvordan hjemmekontorsituasjonen vil se ut etter pandemien: «Så det her med videreutvikling av fjernkontor eller hjemmekontor og fjernledelse, når vi er tilbake i den nye normalen, der er det mye rom for videreutvikling.» (N2). Det signaliseres et behov for retningslinjer knyttet til hvordan den nye normalen skal se ut, blant annet med tanke på hvor lang tid i forveien hjemmekontor skal avtales, hvilke dager som er aktuelle, hvor ofte det kan benyttes, hvem som har muligheten og hvilke fysiske fasiliteter som må være på plass hjemme. Tydelig fleksibilitet kan forhindre misnøye hos de som ikke kan benytte hjemmekontor eller lite hensiktsmessig bruk hos de som kan, samt styrke tillit ut ifra elementet affekt i den Dyadiske Avstandsmodellen (Napier & Ferris, 1993). Samtidig kan denne prosessen være krevende, fordi det innebærer en balanse mellom omforente organisatoriske retningslinjer og personlige rutiner (Antonakis & Atwater, 2002). Etableringen av en ny normal post-korona vil dra nytte av at fjernlederen videreutvikler virksomhetens retningslinjer og tydeliggjør arbeidshverdagen på en forutsigbar og helsefremmende måte (Molstad & Aspeli, 2020).

Oppgaveløsning. Videre kan fysisk avstand endre hvordan ansatte løser oppgaver og får innflytelse, hvor retningslinjer for samarbeid og oppgaveløsning kan øke ansattes forutsetninger når de jobber fra hjemmet. Samtidig kan behov for tilrettelegging variere blant ansatte, slik at lederen utfordres til å tilpasse rutiner som fanger opp ansatte som trenger mer oppfølging eller flere arbeidsoppgaver, og de som ikke har dette behovet (N1). Likevel kan organisasjonen dra nytte av generelle rutiner som rammer inn dynamikken ved samarbeid, eksempelvis gjennom å benytte spesifikke fag-chatgrupper. Tydelige rutiner for medvirkning gjennom regelmessige møter og faste kommunikasjonskanaler, vil videre være viktig for å vedlikeholde engasjement (Molstad & Aspeli, 2020). Ut ifra elementet perseptuell kongruens kan enighet om medvirkningsmuligheter, oppgaveløsning og arbeidsmengde øke sjansen for at leder og ansatte forstår hverandre godt (Napier & Ferris, 1993). Dette kan gi en opplevelse av handlingsfrihet, hvor retningslinjer for innflytelse øker ansattes eierskap til oppgavene, samtidig som forutsigbar oppgaveløsning bidrar til autonomi og tydelighet i roller.

Relasjonskvalitet ved Fysisk Avstand. Gode relasjoner er preget av tillit, støtte, gjensidig avhengighet, intimitet og forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995), Men hvordan kan leder sikre høy relasjonskvalitet når vi møtes sjeldnere fysisk? Fysisk avstand kan blant annet være utfordrende for relasjonskvaliteten gjennom endringer i kommunikasjonsform, redusert nonverbal kommunikasjon og færre fysiske møter. Samtidig kan det forventes at lederens evner innen individuell omtanke er de samme ved fysisk avstand som ved fysisk nærhet, hvor

ledere som evner å opprettholde støtte, anerkjennelse, tillit og innflytelse kan klare å vedlikeholde relasjonskvaliteten. Gode relasjoner er preget av at kommunikasjonen mellom leder og ansatt svarer til ansattes forventninger, hvor informantene er opptatt av hvordan ansatte kan ha ulike forventninger til kontakt under pandemien. Dette betyr at lederen må vite noe om hvilke behov hver enkelt ansatt har for kommunikasjonshyppighet og form, og hvordan forventningene eventuelt endrer seg ut ifra hvor medarbeiderne er lokalisert.

Kommunikasjonshyppighet. Ansattes forventninger til kommunikasjonshyppighet ved hjemmekontor kan kreve at lederen oftere sjekker inn for å høre hvordan det går (Molstad & Aspeli, 2020). Samtidig er det viktig for relasjonen at det ikke går utover opplevelsen av gjensidig tillit, eksempelvis gjennom at hyppigere oppfølging gir et inntrykk av at lederen ikke tror på at ansatte gjennomfører hjemmearbeidet på en effektiv måte. Ved fjernledelse kan en forventningsavklaring om arbeidshverdagen sikre gjensidig tilpasning av kommunikasjon og tillit i relasjonen (Antonakis & Atwater, 2002). Dette kan være spesielt positivt for ansatte som ikke opplever et behov for økt oppfølging. Gjennom den Dyadiske Avstandsmodellens vektlegging av tillit, støtte, gjensidig forståelse og handlingsfrihet, kan det å sikre tilpasset hyppighet av kommunikasjonsutvekslinger bidra til å styrke eller opprettholde høy funksjonell nærhet når den strukturelle avstanden øker (Napier & Ferris, 1993), samtidig som konflikter forårsaket av opplevd mistillit eller utilpasset avhengighet kan forebygges (N2).

Kommunikasjonsform. Lederens fremtoning ved fysisk avstand kan være avgjørende for kommunikasjonen, hvor en åpen og forståelsesfull fremtoning kan bidra til at ansatte opplever å få veiledning og støtte. I Lederavstandsmodellen legges det vekt på tilpasning av intimitet og følelser, slik at lederen bør vite noe om hva ansatte har behov for ved avstand (Antonakis & Atwater, 2002). I den anledning kan det være nyttig for lederen å avklare forventninger til kommunikasjonsform og oppfølgingsmetode ved hjemmekontor, hvor lederens åpenhet for ansattes innflytelse på kommunikasjonsmønsteret kan bidra til gjensidig påvirkning og økt kvalitet i relasjonen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Videre vektlegger den Dyadiske Avstandsmodellen en opplevelse av nærhet og tilfredshet i relasjonen, noe som gjør lederens medmenneskelige ferdigheter sentrale ved avstand (Napier & Ferris, 1993). Fra fysisk avstand må lederen benytte andre former for kommunikasjon for å formidle kvaliteter som åpenhet, støtte og anerkjennelse. Selv om redusert nonverbal informasjon og færre oppklaringsmuligheter utfordrer ansatte og ledere, vil fjernlederen ha et spesielt ansvar for å vise ansatte omtanke ved kommunikasjon. Dette reflekteres av en informant: «Så det er veldig mange hensyn å ta i alle retninger egentlig, og det der med å på en måte være raus med

hverandre, det tenker jeg at er litt sånn gjensidig da.» (N1). Ledere som er bevisst hvilke endringer hjemmekontor medfører og viser forståelse overfor ansatte kan fremstå støttende, samtidig som det vil være avgjørende for lederen å tilpasse omtanke ut ifra ansattes behov. Ved å legge til rette for flest mulig kvalitetsøkende forhold i hver relasjon kan negativ konfliktutvikling reduseres (Antonakis & Atwater, 2002; Lystad, 2006; Bass, 1985).

Utvikling av Nye Relasjoner. En annen utfordring ved fysisk avstand er utvikling av nye relasjoner, hvor det kan være vanskeligere å skape tillit og forpliktelse om relasjonen må etableres digitalt. Begge informantene har påpekt hvordan nye relasjoner kan være en utfordring, der en av informantene vektlegger at det er lettere å samarbeide digitalt med de man har god kjemi med og kjenner godt (N1). Denne kjemien kan ta lengre tid å bygge opp digitalt, på grunn av redusert uformell kontakt og mindre deling av relasjonsbyggende og personlig informasjon. Dette kan videre gjøre det vanskelig å lese hverandre i utfordrende situasjoner og oppfatte misforståelser underveis:

Så hvis du ikke da har en relasjon fra før som gjør at det er rimelig å ta opp og snakke om det meste som er jobbrelatert, så blir det vanskeligere å bygge opp den relasjonen på Teams enn når du er i rommet da. (N2)

Selv om N1 forteller at deres fadder-ordninger har fungert godt ved nyansettelser, kan det bli utfordrende å utvikle nye høykvalitetsrelasjoner når normalen gjenetableres, spesielt hvis hjemmekontor blir hyppigere brukt og fysiske møter blir sjeldnere eller mer sporadisk. Slike situasjoner kan kreve en ekstra tilpasning fra lederen, eksempelvis ved å legge opp til fysiske bli-kjent møter og hyppigere digital kontakt ved nye ansettelser for å etablere relasjonskvalitet og opprettholde arbeidsmiljøet.

Felles Mål ved Fysisk Avstand. Omforente mål kan føre til at ansatte har større eierskap til arbeidsoppgaver, høyere forventninger, mer engasjement og tryggere tilknytning til andre (Northouse, 2019; Bass & Riggio, 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995). Men hvordan påvirker fysisk avstand opplevelsen av felles mål? Økningen i bruk av digital kommunikasjon kan være en utfordring for ansattes medvirkningsmuligheter. Dette kan resultere i en redusert opplevelse av målene som felles, samtidig som den fysiske avstanden kan føre til opplevd avstand til organisasjonens visjoner. Ut ifra den Dyadiske Avstandsmodellen er handlingsfrihet en viktig del av funksjonell avstand (Napier & Ferris, 1993), slik at det å sikre en opplevelse av omforente mål og felles måloppnåelse ved fysisk avstand kan føre til at funksjonell avstand reduseres, selv om den strukturell og mer fysiske avstand øker. En felles

vei til målet er videre sentralt for å styrke perseptuell kongruens i denne modellen, hvor samarbeid øker forståelse for hverandres innsats og utførelse (Napier & Ferris, 1993).

«Gjemmekontor» versus *Utbrenthet*. Under pandemien kan hjemmekontorets visjon om overlevelse ha ført til en mobilisering og et lønnsomhetsfokus som har gått utover ansattes behov for sunne avbrekk i arbeidshverdagen (N1). Samtidig har det vært en tilvenningsfase der flere ansatte har hatt gode erfaringer med hjemmekontor, blant annet som følge av mindre pendling, som fører til at mange ønsker å beholde noe fleksibilitet etter korona (N2). Om bedriften fremmer visjoner som krever like høy effektivitet som under pandemien, kan dette risikere å bli negativt for arbeidsmiljøet i lengden. På den andre siden er det viktig for bedriften at hjemmekontordagene ikke blir til «*gjemme-kontordager*». En utfordring kan bli å fremme organisatoriske visjoner på en måte som gir engasjement i tråd med transformativ ledelse, uten å hemme velferd. Et forslag til hvordan lederen kan møte denne utfordringen er å fremme hjemmekontorløsningen som et felles mål i bedriften, eksempelvis ved å inkludere ansatte i utarbeidelsen av fremtidens organisering, med formål om å skape en løsning som fungerer godt for ansatte, ledere og organisasjonen (Molstad & Aspeli, 2020). På denne måten kan ansatte få eierskap til egen arbeidshverdag ved å øke engasjement og tilfredshet med virksomhetens hjemmekontorstrategi. Samtidig kan fokuset på å lykkes med den nye normalen ivareta ansattes velferdsbehov i et mer langsiktig perspektiv.

Individuell Tilpasning. Samtidig som det vil være viktig å tilrettelegge for en felles forståelse for hvordan hjemmekontor kan brukes til nytte for å nå virksomhetens mål, vil det være avgjørende å tilpasse personlige forhold og individuelle mål (Antonakis & Atwater, 2002; Napier & Ferris, 1993). Ansattes individuelle målsetninger kan variere ut ifra kontekst, slik at en lederutfordring vil være å tilpasse mål både til individ, organisasjon og kontekst. På en side kan fysisk avstand gjøre det vanskeligere for lederen å følge opp ansattes måloppnåelse på grunn av mindre kontakt og oversikt over hva ansatte gjør på hjemmekontor. På den andre siden kan digital kommunikasjon hjelpe lederen å være mer påkoblet ansattes individuelle målarbeid ved aktive innsjekkinger og tilrettelegginger, også hos ansatte som selv tar mindre kontakt med sin leder. Dette uttrykkes av en informant som påpeker at fjernledelse kan være positivt for måloppfølging:

Men når det gjelder effektivitet og måloppnåelse så tror jeg det at det vil være som til vanlig, eller egentlig så blir det kanskje enda mer presist i oppfølging av medarbeiderne på det, på måloppnåelse og hva som fungerer og ikke, og hva de trenger hjelp til også videre. (N2)

Selv om det kan være enklere å tilpasse individuelt målarbeid, er det avgjørende at lederen bevarer en følelse av fellesskap omkring veien til målet, spesielt i bedrifter hvor ikke alle har muligheten til å benytte hjemmekontor. Stor variasjon i hvem som er til stede når kan føre til at det blir mindre synlig hvem som gjør hva og hvordan alle bidrar til en helhet. Det fremstår som en lederutfordring å balansere mellom tilrettelegging av individuelle mål og det å løfte opp målforståelsen på et overordnet nivå, hvor en gunstig balanse kan fremme helse, utvikling, helhet og tilknytning i organisasjonen. Om lederen evner å tilpasse sin tilnærming ut ifra når ledelse utøves på gruppenivå og når ledelse utøves på individuelt nivå (Antonakis & Atwater, 2002), kan fjernlederen lykkes med å sikre presis oppfølging av ansattes måloppnåelse, i tillegg til å inspirere med visjoner som styrker fellesskapsfølelsen i bedriften.

Lederstil ved Fysisk Avstand

Endringer i Lederstil som Følge av Fysisk Avstand. Informantene presiserer at god fjernledelse er god ledelse, samtidig som det stilles større krav til ledelsesbevissthet når fysisk avstand mellom ansatte øker. Dette gjør lederens stil avgjørende for å utøve god ledelse fra avstand, hvor forhold som effektivisering, digital kommunikasjon og økt konfliktnivå utfordrer det helsefremmende arbeidsmiljøet og stiller krav til fjernlederen:

Hvis du også her har en lite påkoblet leder som driver dårlig ledelse til vanlig, så vil det bli enda mer konfliktskapende gjennom fjernledelse da. Sånn at oppskriften på det her i forhold til ledelse er jo at du må som leder være mye mer ledelses bevisst ved fjernledelse enn du trenger å være når du har folk rundt deg. (N2)

Og sånn sett ser vi jo hvordan utfordringene med fjernledelse illustrerer eller setter på spissen noen av de generelle lederutfordringene, som da må håndteres, men der du må ha et større repertoar og der du må gjøre det kanskje på litt andre måter. (N2)

Tilpasset Lederstil. Både avstandsmodellene og informantene vektlegger hvordan gode ledere tilpasser seg ansattes ulike behov. Gjennom tilrettelegging av retningslinjer, relasjoner og felles mål tydeliggjøres det hvordan fjernledelse i et helsefremmende arbeidsmiljø vektlegger individuelle behov. Mennesker har forskjellige behov, slik at leders tilpasning til individ og kontekst blir sentralt:

Så det er mange som sliter mye i den nye tilværelsen som er nå, og det er viktig at leder fanger opp hvem er det som har ekstra behov for en oppmerksom leder nå, hvem er det som kanskje ikke har så mye behov. (N1)

Ulike forventninger og krav kan føre til at ansatte og ledere har ulike tanker om hvordan hjemmekontorsituasjonen bør se ut post-korona. En av informantene snakker om hvordan noen ønsker å være på kontoret, mens andre vil fortsette med fleksibelt hjemmekontor (N1). Samtidig har ansatte som nevnt gjerne ulik gjennomføringsevne og selvstendighet på hjemmekontor. Dette kan føre til at oppfølging og tilpasning blir en utfordring for fjernlederen. På denne måten fører fysisk avstand til at bevissthet overfor arbeidsmiljøet og medmenneskelige evner blir spesielt viktig for at fjernlederen skal lykkes med å tilpasse arbeidsorganiseringen til ansattes behov, mål og ønsker på en helsefremmende og konfliktforebyggende måte. Med denne forståelsen kan effektiv ledelse variere ut ifra situasjon og person, slik at en helsefremmende lederstil ved fysisk avstand fremstår avhengig av fjernlederens evne til en påkoblet, bevisst og individuell tilpasning: «Så jeg tror at hva som er en god leder vil nok variere ganske mye, ut ifra hva slags behov man har.» (N1).

Rollemodell ved Fysisk Avstand. En god rollemodell er en leder med en rekke positive kvaliteter, som samtidig følger organisasjonens retningslinjer, har høye forventninger til seg selv og tør å vektlegge konstruktiv konflikthåndtering (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020; Northouse, 2019; Bass & Riggio, 2006). Men hvordan være en god rollemodell fra avstand? Som leder handler det å være en god rollemodell om hvilke verdier som frontes, hvor fjernledere som handler i tråd med bedriftens kultur kan øke tillit, vilje og engasjement blant ansatte. Dette vil si at en fjernleder bør følge de samme retningslinjene som pålegges den resterende organisasjonen når avstanden øker og vise de samme positive kvalitetene som ved nærledelse. Selv om en kan anta at en leder har de samme kvalitetene ved fjernledelse som ved nærledelse, kan fysisk avstand føre til utfordringer med å formidle positive kvaliteter fra fysisk avstand. En nær relasjon kan hjelpe ansatte å oppfatte lederens stil korrekt og lederens evne til å opprettholde tillitsfull kommunikasjon blir viktig (Antonakis & Atwater, 2002) Fjernlederen kan vise initiativ ved å sette av tid til samtaler med ansatte, hvor positive kvaliteter som respektfullhet, åpenhet og omgjengelighet fremmes (Napier & Ferris, 1993). Spesielt vil forståelse for hjemmekontorsituasjonen stå sentralt, samt anerkjennelse av behov og arbeidsmetoder, eksempelvis gjennom å sørge for riktig IT utstyr hjemme (N1).

Hjemmekontor. I en organisasjon med fleksibelt hjemmekontor, kan det likevel bli dårlig mottatt om lederen tar «hyttekontor» hver fredag og mandag. For å vedlikeholde eller styrke tillit kan lederen bevisst vurdere egne kulturelle normer opp mot hva det er ønskelig å fremme hos ansatte, selv om ledere gjerne har mer handlingsrom og frihet. Ved fysisk avstand kan standarder knyttet til hjemmekontor, både i forhold til fleksibilitet og arbeidspraksis, ha

betydning for engasjement og etterfølgelse av organisasjonens verdier. Lederen kan fremme høy arbeidsmoral, effektivitet og påkobling på hjemmekontor gjennom å svare på e-poster, være tilgjengelig for samtaler og informere kolleger om organisatorisk drift (Molstad & Aspeli, 2020). I tillegg kan lederen fronte forventninger til seg selv og til bedriften ved å oppmuntre ambisiøse framtidsplaner. Under pandemien har mange uttrykt skepsis til hvor mye ansatte får gjort hjemme. I stedet for å uttrykke bekymring kan lederen vinne på å uttrykke tillit til at ansatte møter de kravene som stilles til prestasjon, et aspekt som samsvarer med handlingsfrihet i den Dyadiske Avstandsmodellens (Napier & Ferris, 1993). Om lederen viser tillit til ansattes autonomi, eksempelvis relatert til arbeidsmengde, oppgaveløsning eller fleksibelt fjernarbeid, kan ansatte som har muligheten til hjemmekontor oppleve et eierskap som er bra for jobbengasjement og konfliktforebygging (Antonakis & Atwater, 2002).

Digital Rollemodell. Lederen kan bruke digitale møter til å snakke om utfordringer ved hjemmekontor og elektronisk kommunikasjon for å fremme empati og forståelsesfullhet: «Liksom bare sette ord på at det kan være krevende for noen og vi må huske at vi må være litt rausere med hverandre og ta oppklaringene der og da hvis det er noe som oppleves uklart og ja.» (N1). Når lederen sjeldnere møter ansatte fysisk kan det være vanskelig å fronte kulturelle verdier og et bevisst forhold til hvordan en fjernleder kan gå foran som et forbilde fremstår nyttig. En sentral arena ved fysisk avstand er videomøter, hvor det å være godt forberedt, åpne rommet for ansatte, vise interesse, opptre respektfullt, bruke humor og alltid benytte kamera kan fremme en åpen og lyttende digital kultur. En av informantene beskriver lederens oppgaver i forbindelse med digital møteledelse slik:

Det er ved å punkt 1: være klar over at det er en større utfordring, punkt 2: det at en også må legge mer vekt i planlegging og regisering av de samtalene og punkt 3: de må evne å holde seg tilbake, punkt 4: er at han må stille mer spørsmål enn å komme med svar. (N2)

Konflikthåndtering. Ved fysisk avstand spiller digital kommunikasjon en viktig rolle for lederens effektive konfliktforebygging. Informantene vektlegger at det kan være problematisk for konfliktutviklingen når videokommunikasjon gir dårligere nonverbal informasjon og usynliggjør misforståelser. I tillegg til å fremstå som en digital rollemodell vil det være viktig for fjernlederen å finne løsninger som kan lufte hvordan ansatte har det etter krevende møter og tøffe diskusjoner. En av informantene understreker dette: «Så det der med å ta tempen på relasjoner, eller ta tempen på stemningen og sånt i møte og i etterkant av møte, det tror jeg er ganske viktig for at man kan liksom korrigere litt kurs da.» (N1). Det å ta

temperaturen på relasjoner kan være digitalt utfordrende og ansatte ser gjerne til lederen for avslutning av møter, diskusjonskultur og oppfølging i ettertid. Ved å være bevisst håndteringen av slike situasjoner og møte utfordringer med respektfullhet, forståelse og åpenhet, kan lederen lykkes som rollemodell for organisasjonens løpende konflikthåndtering.

Psykisk Nærhet ved Fysisk Avstand. Like verdier, demografi, intimitet, respekt, makt nærhet og positive følelser overfor hverandre er alle aspekter som kan bidra til psykisk nærhet i en relasjon (Napier & Ferris, 1993; Antonakis & Atwater, 2002; Brunelle, 2013). Men hvordan sikre nærhet ved avstand? Mangelen på fysisk kontakt utfordrer den naturlige intimiteten som kan bygge psykisk nærhet og fjernlederen bør finne andre metoder for å kommunisere varme eller bli kjent med nye ansatte som helhetlige mennesker (Molstad & Aspeli, 2020). Psykisk avstand er en viktig del av den Dyadiske Atferdmodellens relasjonskvalitet, hvor sikringen av psykisk nærhet ved strukturell avstand kan redusere den funksjonelle avstanden mellom leder og ansatt ved fjernledelse (Napier & Ferris, 1993). For å lykkes med fjernledelse kan psykisk nærhet være sentralt for å opprettholde høy relasjonskvalitet og derav også for det helsefremmende arbeidsmiljøet.

Lederens Påkobling. En av informantene er opptatt av hvordan en fjernleder kan finne andre metoder for å opprettholde nærhet til sine ansatte, hvor det å være «tett på» kan styrke en form for nærhet: «Ja, det gjelder å være ganske tett på tenker jeg, fordi når man ikke er tett på fysisk må man være tett på gjennom andre måter, så finne gode løsninger for det. Det tror jeg er viktig.» (N1). N2 benevner videre lederens «påkobling» som sentralt for nære relasjoner, hvor påkobling bidrar til intimitet, respekt og positive følelser, elementer som er viktige for psykisk nærhet (Antonakis & Atwater, 2002; Napier & Ferris, 1993). For denne informanten er ikke fysisk avstand den avgjørende faktoren i ledelse, men hvordan lederen kobler seg på for å etablere tillit i sine relasjoner:

Men folk kan jo være påkoblet, eller altså ha en god relasjon der det kan snakkes om det som er viktig selv om du er langt unna, eller man kan gjøre det på en dårlig måte selv om du er i rommet, sånn at det her med hvor følsom du er i forhold til dette med ivaretagelse og opprettholdelse av gode relasjoner, der det er en sånn trygghet at en kan når som helst snakke om de tingene som er viktig. (N2)

Ut ifra Lederavstandsmodellen bør påkobling tilpasses ansatte og aktuelle krav i situasjonen (Antonakis & Atwater, 2002), hvor noen ansatte kan kreve flere uformelle samtaler, kortere maktavstand, flere likheter, mer tilrettelagte arbeidsoppgaver og mer tilgjengelighet for å

oppleve lederen som psykisk nær. Andre ansatte kan oppleve den samme påkoblingen som påtrengende eller unødvendig. Ved å være tett på ansattes behov kan lederen tilpasse sin stil på en måte som fremmer positive følelser og intimitet selv fra fysisk avstand (Antonakis & Atwater, 2002; Molstad & Aspeli, 2020). Samtidig kan det å være tett på føre til at det blir lettere for ansatte å lufte tanker og bekymringer. I tillegg vil en påkoblet leder gjerne legge mer vekt på oppfølging, noe som kan hjelpe lederen å lykkes med individuelle tilpasninger av arbeidsmengde, oppgavestruktur og måloppnåelse (N2).

Likhet og Intimitet. En kan anta at demografiske variabler ikke påvirkes like lett av fysisk avstand, samtidig som det blir mindre rom for samtaler om verdier og likheter når avstanden øker. Dette kan gjøre det utfordrende å etablere nye relasjoner. Relasjoner som allerede har etablert høy psykisk nærhet og felles forståelse for hverandre, kan likevel oppleve at det blir færre samtaler om hvordan det går med fotballaget eller barnebarnet, slik at det blir mer strevsomt å vedlikeholde psykisk nærhet (N1). Likhet og intimitet styrkes gjerne gjennom uformelle og spontane samtaler, forhold som kan reduseres ved hjemmekontor på grunn av mindre «sosial kaffeprat» (N1). Siden likhet er sentralt for opplevelsen av psykisk nærhet kan dette være en utfordring for fjernlederen, hvor mangelen på intimitet blant annet kan redusere perseptuell kongruens (Napier & Ferris, 1993). Selv om en leder og en ansatt ikke er like ved første øyekast, er det mange som kan finne felles grunn i spesifikke holdninger eller interesser om de blir bedre kjent. Ved hybridversjoner av fjern- og nærledelse kan tilrettelegging av uformell kommunikasjon, ved bruk av telefon, video eller fysiske møter, bli viktig for å opprettholde jevn kontakt. Samtidig kan innholdet i samtalen være like viktig som kvantitet, hvor Lederavstandsmodellen vektlegger tilpasning av kommunikasjon til ansattes behov (Antonakis & Atwater, 2002). En leder som tar hyppig kontakt uten å sette av tid til personlig innhold vil ikke nødvendigvis styrke psykisk nærhet i relasjonen. Dette fører til at både kvantitet og kvalitet må tilpasses ansattes behov for nærhet (Antonakis & Atwater, 2002).

Maktavstand. Hvordan lederen legger opp til ansattes muligheter for medvirkning, innflytelse og autonomi ved fysisk avstand vil være viktig for psykisk nærhet i situasjoner der maktavstanden er naturlig stor på grunn av ulike roller. Den Dyadiske Avstandsmodellen vektlegger handlingsfrihet i form av rollediskresjon, autonomi og muligheter for innflytelse (Napier & Ferris, 1993). Dette vil si at lederen bør unngå å fremheve rollen som autoritær leder mer enn nødvendig for å gi en opplevelse av å være på samme lag, eksempelvis ved å unngå overvåking av ansatte på hjemmekontor.

Involvering ved Fysisk Avstand. Å være en involverende leder handler om å opprettholde informasjonsflyt, inkludere ansatte i prosesser og delegerer arbeidsoppgaver på en måte som gjør at ansatte opplever å være en viktig del av organisasjonens utvikling (Northouse, 2019; Lystad, 2006; Bass & Riggio, 2006). Men hvordan kan fysisk avstand påvirke lederens suksess med involvering? Lederens involvering av ansatte kan bygge tillit og engasjement og er viktig for å redusere avstand i avstandsmodellene (Napier & Ferris, 1993; Antonakis & Atwater, 2002). Når den fysiske avstanden øker kan det bli vanskeligere for ledere å inkludere ansatte i beslutningsprosesser, opprettholde jevn informasjonsflyt og delegerer oppgaver rettferdig. Et bevisst forhold til involvering kan dermed være avgjørende for å lykkes med det helsefremmende arbeidsmiljøarbeidet og styrke nærhet.

Medvirkning. Målprosesser foregår ofte fysisk, blant annet på grunn av at store avgjørelser kan være vanskeligere å ta digitalt: «Det blir enda litt mer formalisert og litt mer krevende å skape den tilliten og tryggheten i møte som gjør at nå går vi for den her vanskelige beslutningen.» (N2). Ved fjernledelse bør lederen ta stilling til hvordan prosesser for medvirkning skal gjennomføres, eksempelvis om mindre krevende prosesser fortsatt kan foregå digitalt, eller om større medvirkningsprosesser bør foregå med fysisk oppmøte. En fortløpende vurdering av behov for fysisk tilstedeværelse og hvilke prosesser som krever mer kontinuerlig og fleksibel involvering kan være nyttig for å lykkes med medvirkning (N1). En fleksibel tilnærming til medvirkning krever et bevisst bruk av digital kommunikasjon, hvor en lederstil som gir rom for diskusjon i digitale møter, blant annet ved å stille spørsmål og å lene seg tilbake (N2), igjen blir sentralt for å lykkes. Samtidig må lederen vurdere hvem som skal involveres i hvilke diskusjoner og når medvirkningsrom er aktuelt (Antonakis & Atwater, 2002), hvor oppgaven har foreslått retningslinjer knyttet til hjemmekontorløsninger og digital kommunikasjonskultur som aktuelle fjernledelsestema.

Informasjonsflyt. Selv om lederen ikke fysisk møter ansatte daglig er det viktig at alle opplever å være godt informert. Dette medfører at en fjernleder må finne metoder å dele informasjon på som opprettholder kommunikasjon blant ansatte (N1). På hjemmekontor jobber hver ansatt isolert fra andre kolleger, noe som gjør informasjonsflyt avgjørende for fellesskapelig inkludering i organisasjonens helhetlige arbeid (Molstad & Aspeli, 2020). En leder som tar ansvar for å informere fjernarbeidende om hva som skjer i organisasjonen, eksempelvis med henhold til bragder eller nye prosesser, kan oppleves tillitsbyggende og styrkende for fellesskapsfølelsen, mestring og inspirerende problemløsning (N1). Informasjonsdeling kan videre være positivt for perseptuelle kongruens, ved at ansatte får

kontinuerlige informasjon om kolleger, organisasjon og ledelse som gjør det lettere å lese andre korrekt (Napier & Ferris, 1993). Samtidig kan informasjonsdeling bli med utfordrende i en fremtid hvor ansatte får mulighet til å ta en til to hjemmekontordager i uken. Det kan eksempelvis være stor variasjon blant ansatte omkring hvor ofte hjemmekontor benyttes og på hvilke dager. Dette kan gjøre det vanskeligere å etablere regelmessige rom som sikrer flyt av informasjon. Likevel er det fortsatt mulig å ha faste informasjonsmøter hvor det varierer hvem som er fysisk til stede og hvem som deltar elektronisk. Likevel er det mulig at fysisk avstand påvirker uformell informasjonsflyt, hvor informasjonsdeling ved lunsjbordet kan lede til ansatte som går glipp av informasjon. Dette kan føre til et større behov for å formalisere måten informasjon deles på for å forebygge misoppfatninger og utenforskap, eksempelvis ved å benytte PDF-aviser hvor alle mottar relevant informasjon til samme tid:

Så det er jo og kanskje et sånt tiltak som gjør at vi er litt sånn informert om hva som skjer, men også litt sånn positivt da, at vi kan si «jöss jeg leste i den avisen at du har vært med på det, det er jo bra», for vi er jo ikke så flinke til å skryte av oss selv, men hvis vi orienterer hverandre så, eller blir orientert, så kan vi i hvert fall plukke opp det da som et sånn utgangspunkt for å gi positiv tilbakemelding og vise interesse for å høre mer. (N1)

Delegering. Ved hybridversjoner av fjern- og nærledelse kan det være lettere å delegere oppgaver til ansatte som er fysisk til stede, eksempelvis ved at de oppleves som lettere tilgjengelig. På denne måten kan det bli utfordrende å delegere ansvarsområder på et rettferdig grunnlag. Gjennom ledelsesbevissthet og tydelige roller kan lederen likevel lykkes med å delegere ansvar og arbeidsoppgaver rettferdig. Dette kan øke tilhørighet, eierskap og forpliktelse, som videre styrker affekt, relasjonskvalitet, handlingsfrihet og funksjonell nærhet i den Dyadiske Avstandsmodellen (Napier & Ferris, 1993). En annen utfordring kan være hvordan delegering av arbeidsoppgaver som krever instruksjoner eller opplæring skal formidles ved fysisk avstand. Her kan kommunikasjonsevner og teknologiske ferdigheter spille inn, hvor eksempelvis skjermdeling kan hjelpe lederen å illustrere budskapet. Samtidig kan ansatte ha ulike ferdigheter, hvor noen vil ha behov for fysiske møter om de skal få nye oppgaver, mens andre håndterer dette bedre. Som tidligere nevnt kan ansatte ha ulik kapasitet, mulighet og evne på hjemmekontor, slik at lederens involverende stil også her tilpasses ansattes forutsetninger med tanke på ferdigheter og motivasjon, for å sikre positive følelser, tillit og engasjement som reduserer lederavstanden (Antonakis & Atwater, 2002).

Diskusjon

Denne studien har ønsket å se på hvordan lederstil kan forebygge relasjonelle konflikter ved fjernledelse gjennom å sikre psykisk nærhet, en problemstilling som tilbyr en positiv vinkling av ledelsespotensialet i et større helseperspektiv. I den anledning har oppgaven vektlagt et helsefremmende arbeidsmiljø, som omfavner både forebygging av konflikter og nyttiggjørelse av konstruktive konflikter, med en tanke om at et helsefremmende perspektiv er viktig for min fremtidige rolle som psykolog og for folkehelsen generelt. Oppgaven legger ikke skjul på at det er elementer ved fysisk avstand som kan gjøre ledelse utfordrende, men vektlegger samtidig et optimistisk perspektiv hvor utfordringene kan forebygges gjennom bevisst og effektiv ledelse. Et avgjørende premiss for studien er at effektiv fjernledelse er mulig, og formålet med analysen har vært å se på hvordan lederens stil tilrettelegger for et helsefremmende arbeidsmiljø ved fysisk avstand. Videre vil oppgaven diskutere hvordan analysens elementer for lederstil og helsefremmende arbeidsmiljø kan si noe om studiens problemstillinger. Diskusjonsdelen begynner med en figurativ fremstilling av analysen, før problemstillingene diskuteres i lys av analysemodellen. Til slutt i kapittelet vil metodiske betraktninger diskuteres, samt praktiske- og forskningsmessige implikasjoner.

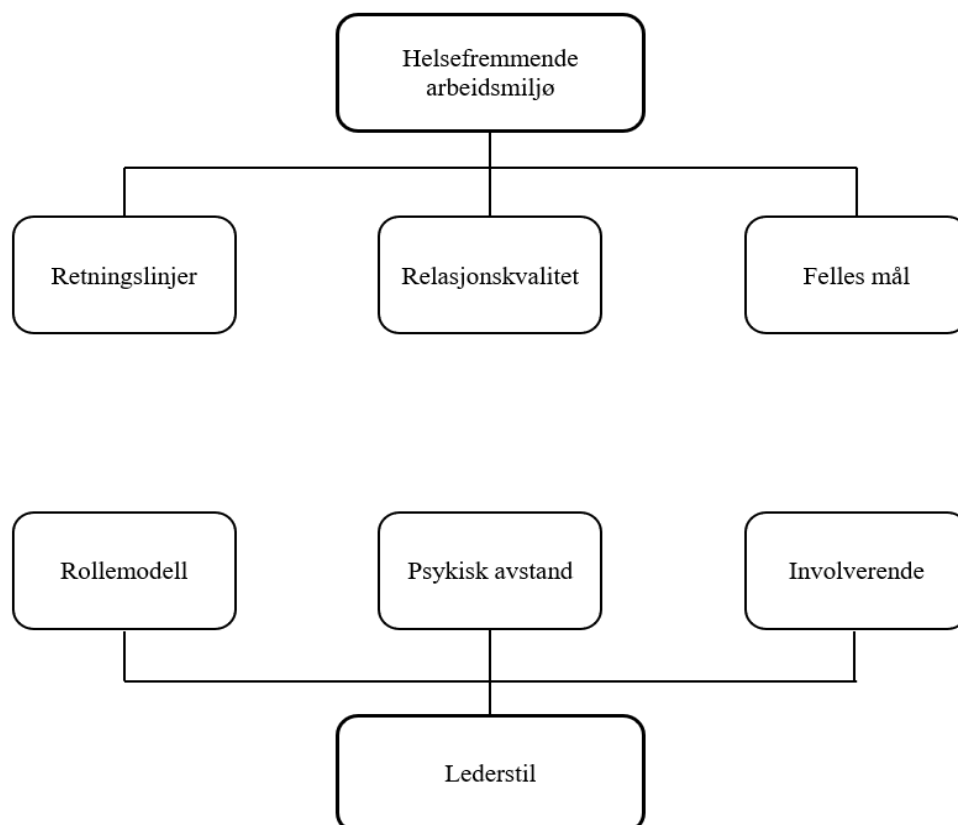
En Helsefremmende Ledelsesmodell

Ut ifra oppgavens teoretiske rammeverk vektla analysen tre elementer ved det helsefremmende arbeidsmiljøet som fremsto spesielt viktig for å forebygge relasjonelle konflikter: Retningslinjer, relasjonskvalitet og felles mål. I tillegg fremhevet analysen tre elementer ved lederens stil som fremsto viktig for et slikt arbeidsmiljø: rollemodell, psykisk nærhet og involverende. Figur 1 viser hvordan elementene for helsefremmende ledelse kan fremstilles visuelt som en modell, slik at elementene illustreres på en oversiktlig måte.

Modellen gir videre rom for å diskutere hvilke muligheter elementene har til å påvirke hverandre. Det kan for eksempel foreslås at et arbeidsmiljø som har klare og tydelige retningslinjer fører til gode medvirkningsrutiner som gjør det lettere for lederen å være involverende, samtidig som gode medvirkningsrutiner muliggjør ansattes innflytelse og opplevelsen av felles mål i organisasjonen. Et annet eksempel er hvordan det å være en god rollemodell kan bidra til at ansatte ønsker å følge bedriftens retningslinjer og målene som fremheves for organisasjonen. Videre i oppgaven vil den Helsefremmende Ledelsesmodellen benyttes som en figurativ representasjon av hovedtrekkene i analysen som utgjør grunnlaget for videre diskusjon, hvor analysemodellen anvendes for å illustrere hvordan psykisk nærhet potensielt kan forebygge relasjonelle konflikter ved fysisk avstand.

Figur 1

En Helsefremmende Ledelsesmodell.



Notat. Den helsefremmende Ledelsesmodellen viser elementene som har blitt vektlagt i analysen og som sammen utgjør helsefremmende ledelse. Retningslinjer, relasjonskvalitet og felles mål er sentrale elementer i et helsefremmende arbeidsmiljø som forebygger relasjonelle konflikter. Rollemodell, psykisk avstand og involverende er viktige elementer ved lederens stil for å skape et arbeidsmiljø som fremmer helse og forebygger konflikter.

Nærhet ved Avstand

Det teoretiske rammeverket har pekt på hvordan fysisk avstand kan være en utfordring for konfliktnivået i relasjoner, blant annet gjennom mindre tilhørighet, emosjonell tilknytning, gjensidig forståelse og tillit (Brunelle, 2013; Mortensen & Hinds, 2001; Cramton, 2001). Studiens bakgrunn og analyse belyser hvordan fysisk avstand kan være en risiko for det helsefremmende arbeidsmiljøet gjennom høy effektivitet, utfordrende digital dynamikk og økt konfliktnivå. Fysisk avstands potensial til å øke konfliktnivået i relasjoner krever et bevisst forhold til effektiv konflikthåndtering og et godt arbeidsmiljø. Denne studien har vektlagt

hvordan fjernlederens stil kan forebygge en negativ relasjonell konfliktutvikling, og foreslår å sikre psykisk nærhet til ansatte. Videre vil diskusjonen se på hvordan den Helsefremmende Ledelsesmodellen kan si noe om problemstillingene presentert i oppgavens bakgrunn.

Diskusjonen vil først gå nærmere inn på hvordan psykisk nærhet kan forebygge relasjonelle konflikter. Deretter vil underproblemstillingene diskuteres for å belyse hvordan større psykisk avstand kan øke det relasjonelle konfliktnivået, og hvordan transformasjonsledelse kan sikre psykisk nærhet. Til slutt vil denne delen av diskusjonen gi et mulig svar på hvorvidt psykisk nærhet er et verktøy som gjør at fjernledere lykkes med å forebygge relasjonelle konflikter.

Kan Psykisk Nærhet Forebygge Relasjonelle Konflikter ved Fjernledelse?

Analysen vektlegger psykisk nærhet som et av elementene ved lederens stil som er viktig for det helsefremmende arbeidsmiljøet ved nær- og fjernledelse. Ut ifra analyse og teori er psykisk nærhet assosiert med positive evalueringer og tilfredshet i relasjonen, hvor et emosjonelt bånd styrker LMX-relasjoner og funksjonell nærhet (Napier & Ferris, 1993; Graen & Uhl-Bien, 1995). Psykisk nærhet hjelper lederen å tilpasse sin stil ut ifra ansattes behov i ulike kontekster, noe som kan føre til at lederen effektivt kobler seg på hva som trengs av oppfølging på hjemmekontor (Antonakis & Atwater, 2002). På denne måten kan en fjernleder som er opptatt av psykisk nærhet tilpasse sin kommunikasjon slik at like verdier fremheves. Dette kan bidra til at ledere opplever en gjensidig forståelse med sine ansatte omkring forhold som organisasjonskultur, kommunikasjonsform, ansvarlinjer eller andre verdigrunnlag som har betydning for arbeidsmiljøet i bedriften (Lystad, 2006). I tillegg kan opplevd maktavstand være mindre i psykisk nære relasjoner som er preget av gjensidig forpliktelse og tillit, der ansatte likevel kan kjenne på delt eierskap til mål, fleksibilitet under ansvar og anerkjennelse ved felles måloppnåelse (Molstad & Aspeli, 2020). Psykisk nærhet kan på denne måten påvirke det helsefremmende arbeidsmiljøet direkte ved å bidra til et positivt klima, verdimessege likheter, forståelse for organisasjonskultur og maktnærhet (Lystad, 2006).

Kan Psykisk Nærhet Styrke Relasjonskvalitet? Det er en nær sammenheng mellom psykisk nærhet og relasjoner av høy kvalitet, hvor Den Dyadiske Avstandsmodellen (Napier & Ferris, 1993) postulerer at psykisk nærhet øker funksjonell nærhet og styrker relasjoner når den strukturelle avstanden øker. Fysisk avstand endrer hvordan vi kommuniserer, og det kan foreslås at psykisk nærhet muliggjør lederens tilpasning av kommunikasjonsform- og hyppighet til ansattes unike forventninger. Hvis leder og ansatt har forståelse og respekt for hverandres holdninger og verdier, kan det bli mer naturlig for en fjernleder å vise ansatte tillit og tilrettelegge på en måte som møter ansattes ønske om handlingsfrihet og autonomi, heller

enn lederens behov for kontroll. Slik kan psykisk nærhet bidra til en tilpasning som fremmer relasjonskvalitet (Antonakis & Atwater, 2002), hvor psykisk nære ledere lettere etablerer tillit, forpliktelse og gjensidighet. Ut ifra det vi vet om LMX-teori, hvor relasjoner av høy kvalitet har en rekke positive utfall som forebygger negative konflikter (Gerstner & Day, 1997), kan påvirkningen psykisk nærhet har på relasjonskvalitet være en virkningsmekanisme som forebygger relasjonelle konflikter og styrker det helsefremmende arbeidsmiljøet.

Kan Psykisk Nærhet Styrke Retningslinjer? Analysen vektlegger en tilpasning av ansattes behov for retningslinjer ved fysisk avstand, hvor psykisk nærhet kan hjelpe lederen å forstå behovet for tilrettelegging. I tillegg kan nærheten føre til et ønske om å støtte ansatte på best mulig måte. Dette kan være spesielt viktig for de som av praktiske årsaker ikke kan ta hjemmekontor. Samtidig lufter ansatte gjerne sine tanker til en psykisk nær leder, noe som kan belyse hvilke utfordringer det bør legges til rette for med tanke på kommunikasjon, oppgaveløsning, arbeidsmengde og innsjekkrutiner. Videre kan forståelse og respekt for lederens verdier fører til en tilknytning som gjør ansatte mer villig til å følge retningslinjer. I tillegg kan psykisk nære relasjoner utvikle etablerte måter å kommunisere på som reduserer utfordringer knyttet til digital flyt og mangel på nonverbal informasjon. På denne måten kan psykisk nærhet styrke gode retningslinjer, som legger til rette for et forutsigbart og rettferdig arbeidsmiljø som forebygger eller nyttiggjør konflikter ved fysisk avstand (Lystad, 2006).

Kan Psykisk Nærhet Styrke Felles Mål? Variasjon blant ansatte medfører ulike forventninger, krav og målsetninger som kan utfordre felles mål ved fjernledelse. Psykisk nærhet i relasjonen kan gjøre tilpasningen mer suksessfull ved at lederen lytter til ansattes holdninger omkring måloppnåelse, samt tilpasser riktig mengde og type oppgaver. Digital kommunikasjon er nevnt som en utfordring for medvirkning, men om psykisk nærhet styrker maktnærhet, kan lederen ha lettere for å opprettholde ansvarslinjer, fleksibel oppgaveløsning og felles måloppnåelse når avstanden øker. I tillegg kan psykisk nærhet styrke tillit, takhøyde og åpenhet ved utarbeidelsen av mål, noe som kan øke eierskap, fellesskap og engasjement. Dette kan lede til fellesskapsfølelse og mestring på hjemmekontor, og kan videre være positivt for det helsefremmende arbeidsmiljøet (Molstad & Aspeli, 2020). Samtidig kan psykisk nærhet sikre et målfokus som ikke fører til for lav eller for høy effektivitet, hvor rom for å luften bekymringer kan støtte lederen i å tilpasse ansattes målarbeid. Analysen tar opp hvordan fysisk avstand gi mer presis måloppfølging, hvor psykisk nærhet kan sikre at oppfølgingen verken blir fraværende eller påtregende, slik at felles mål styrker arbeidsmiljøet uten å føre til for mange eller for få inspirerende arbeidsoppgaver.

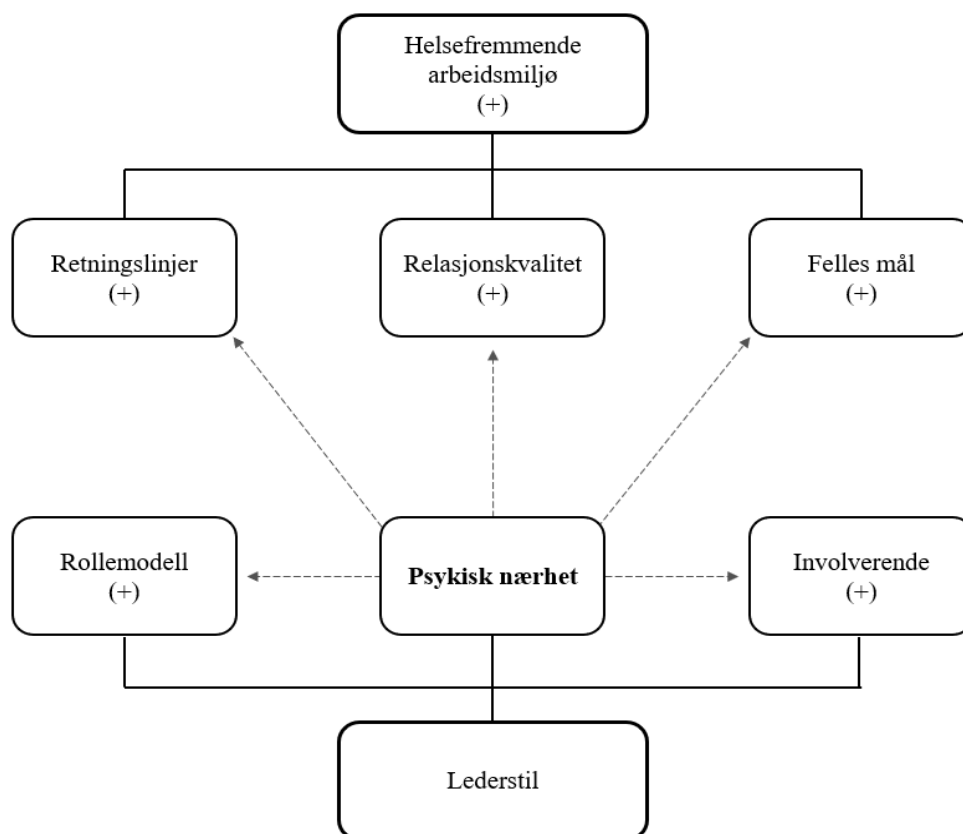
Kan Psykisk Nærhet Styrke Rollemodell? Ved fysisk avstand kan det være vanskeligere å oppfatte lederen som en rollemodell på grunn av færre fysiske møter. Dette gjør det viktig å ytre positive verdier og holdninger når muligheten tilbys. Psykisk nærhet kan føre til at fjernlederen lettere viser ansatte tillit, slik at ansvar, fleksibilitet og tiltro gir en opplevelse av lederen som en rollemodell. Samtidig innebærer psykisk nærhet en gjensidig forståelse av verdier og holdninger. Hvis ansatte vurderer lederens kvaliteter positivt kan dette ytterligere styrke lederen som et forbilde. I tillegg kan psykisk nærhet lede til trygge samtaler. Dette kan hjelpe lederen å tilrettelegge for ansattes utfordringer og fronte en kultur som vektlegger raushet overfor hverandre. Samtidig kan psykisk nærhet, gjennom å styrke lederens fremtredelse som rollemodell, påvirke elementene retningslinjer og felles mål, hvor lederen som rollemodell øker retningslinjenes oppslutning og delt engasjement for mål.

Kan Psykisk Nærhet Styrke Involverende? Jevn flyt av informasjon, delegering og medvirkningsrom utfordrer en involverende lederstil ved fjernledelse. Likevel kan ledere som er opptatt av å bygge psykisk nærhet legge til rette for medvirkning på grunn av et ønske om maktnærhet. I tillegg vil nære ledere oftere ha informasjon om ansattes behov og når det vil være nyttig med hvilke medvirkningsformer. Leders nærhet kan videre føre til at det er mer naturlig å gi ansatte ansvar på hjemmekontor og delegere tilpassede oppgaver etter evne, kapasitet og motivasjon. Intimiteten som medfølger psykisk nærhet kan føre til at informasjonsflyt blir jevnere og bedre spisset, blant annet gjennom naturlig gjensidighet i relasjonen. I likhet med elementet rollemodell kan indirekte virkninger av psykisk nærhet foreslås, hvor økt involvering kan styrke retningslinjer, felles mål og relasjonskvalitet gjennom eierskap til mål, organisasjonskultur og tillit. Totalt kan virkningen av psykisk nærhet på lederens involverende stil styrke det helsefremmende arbeidsmiljøet gjennom delte mål, oversiktlige strukturer og opplevelse av ansvar, fellesskap og fleksibilitet (Lystad, 2006).

Figur 2 illustrerer hvordan psykisk nærhet kan fremme et konfliktforebyggende miljø alene og gjennom å påvirke de andre elementene i den helsefremmende modellen. Psykisk nærhet sikrer det helsefremmende arbeidsmiljøet gjennom å styrke eierskap, struktur, konstruktiv konflikthåndtering og en positiv organisasjonskultur preget av tillit, takhøyde, fleksibilitet og anerkjennelse (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020). Selv om ledelse fra fysisk avstand utfordrer elementene i den Helsefremmende Ledelsesmodellen, blant annet gjennom effektivitetspress, redusert kvalitet på kommunikasjon og konflikteskalering, gir den overstående diskusjonen et hint om at psykisk nærhet kan være et verktøy som styrker fjernlederens forebyggingsarbeid med henhold til relasjonelle konflikter.

Figur 2

En Helsefremmende Ledelsesmodell: Psykisk Nærhet kan Styrke Helsefremmende Ledelse.



Notat. En illustrasjon av hvordan psykisk nærhet kan sikre helsefremmende ledelse ved å påvirke arbeidsmiljøet og elementene i den Helsefremmende Ledelsesmodellen positivt.

Kan Større Psykisk Avstand Øke det Relasjonelle Konfliktnivået ved Fjernledelse?

Den første underproblemstillingen stiller spørsmålet om lederstil har innflytelse på hvordan fysisk avstand påvirker relasjonelle konflikter på en måte som gjør at større psykisk avstand øker det relasjonelle konfliktnivået. Dette kan gi oppgaven et nyansert forhold til hvordan psykisk nærhet ved avstand helhetlig påvirker det helsefremmende arbeidsmiljøet. Ut ifra det teoretiske rammeverket kan økt psykisk avstand påvirke affekt, tilfredshet og prestasjonsevalueringer negativt, i tillegg til å gjøre kommunikasjon og relasjonsutvikling vanskeligere (Napier & Ferris, 1993). Dette kan være problematisk for relasjonelle konflikter gitt at dårligere digital kommunikasjon og kvalitetsfattige relasjoner øker sannsynligheten for misforståelser og betent stemning. Fysisk avstand ser videre ut til å kreve en leder som er tett

på sine ansatte, hvor en leder som øker psykisk avstand kan antas å være mindre påkoblet. Dette kan resultere i en leder som følger opp sine ansatte for nøye og gir en opplevelse av mistillit og overvåkning, eller en leder som følger opp sine ansatte for sjeldent slik at ansatte føler seg alene eller sluntrer unna. Videre kan en leder som øker psykisk avstand oftere kommunisere med ansatte på en måte som er preget av transaksjoner, lite personlig innhold og mangelfull motivering. Slike forhold kan hindre lederen i å skape et engasjerende samarbeid. Til slutt kan en lite påkoblet leder som ikke tilpasser mønsteret av kommunikasjon øke maktavstanden, i tråd med at den psykiske avstanden gjør det vanskeligere å ytre medvirkningsønsker, samtidig som lavere tilknytning til leder reduserer fellesskapsfølelsen.

Kan Psykisk Avstand Svekke Rollemodell? Det er foreslått en rekke interaksjoner i den Helsefremmende Ledelsesmodellen, hvor en fjernleder som skaper psykisk avstand kan svekke sin fremtredelse som rollemodell. Eksempelvis kan en fjernleder som øker psykisk avstand møte utfordringer med å synliggjøre seg selv som et forbilde og det blir vanskeligere å relatere seg til lederen. Opplevelsen av lederen som lite til stede kan videre føre til at det blir uklart hvorvidt lederen følger organisasjonens retningslinjer for konflikthåndtering, digital kommunikasjon og hjemmekontor. Dette kan svekke tilliten til lederens håndtering av egen rolle og bedriftens retningslinjer. En negativ holdning til lederen som rollemodell kan videre føre til lavt engasjement og økt uro blant ansatte, noe som forhøyer risikoen for misforståelser og negativ konfliktutvikling (Lystad, 2006).

Kan Psykisk Avstand Svekke Involverende? Hvis det er stor psykisk avstand i leder-medarbeider relasjonene kan maktavstanden oppleves større og påvirke lederens involverende stil (Napier & Ferris, 1993). Ledere som skaper psykisk avstand kan oppleve problemer med å tilpasse medvirkning til digitale former, samtidig som misnøye knyttet til medvirkningsmulighetene ikke plukkes opp. Dette kan føre til at delegering av givende oppgaver ikke vektlegges på hjemmekontor, og lederen får vansker med å skape fellesskapsfølelse og engasjement blant ansatte som verken får inspirerende oppgaver eller muligheten til givende samarbeid om felles mål. I tillegg kan ledere som ikke er tett på gå glipp av ansattes behov for informasjon. Dette gjør det vanskelig å sikre en informasjonsflyt som tilpasses ansattes behov og aktuell situasjon. På denne måten kan større psykisk avstand føre til mangelfull inkludering og utnyttelse av ansattes potensial, noe som reduserer motivasjon, fleksibilitet og anerkjennelse, slik at arbeidsmiljøet utfordres.

Kan Psykisk Avstand Svekke Relasjonskvalitet? Koblingen mellom psykisk nærhet og relasjonskvalitet reflekteres gjennom LMX-teori og den Dyadiske Avstandsmodellen. Der

høykvalitetsrelasjoner preges av tilknytning og tillit, preges relasjoner av lav kvalitet av større avstand i relasjonen (Graen & Uhl-Bien, 1995; Napier & Ferris, 1993). Dette har videre betydning for tilfredshet, engasjement, prestasjon, motivasjon og rolleforståelse blant ansatte (Gerstner & Day, 1997). I tillegg sier analysen noe om at kommunikasjonshyppighet og form er sentralt for relasjonskvalitet ved fjernledelse, hvor en frakoblet leder kan få vansker med å tilpasse seg ansattes behov gitt at lederen ikke evner å plukke opp hvordan ansatte jobber, hva de ønsker og hvilke forventninger de har. Dette kan føre til utfordringer med å etablere tillit i relasjonen som følge av at behovene for forståelse, handlingsfrihet og åpenhet ikke blir møtt. Psykisk avstand kan samtidig gjøre det vanskeligere for en fjernleder å etablere nye relasjoner, hvor fraværet av uformelle samtaler fører til færre opplevelser av likhet, gjensidighet og intimitet. Når samtaler om interesser utgår kan nye relasjoner forbli formelle slik at lederen ikke lykkes med å skape engasjement og trivsel i bedriften. Dette kan være spesielt problematisk for det helsefremmende arbeidsmiljøet (Lystad, 2006).

Kan Psykisk Avstand Svekke Retningslinjer? Psykisk avstand kan påvirke bedriftens retningslinjer ved at ledere ikke har nok kunnskap om hvordan de best kan tilpasses individuelle behov (Antonakis & Atwater, 2002). Når lederen er frakoblet blir det vanskelig å vite hvilke utfordringer og forventninger ansatte har til den nye normalen, digital kommunikasjon, strategier for konflikthåndtering og oppgaveløsning. Dette kan føre til at lederen etablerer retningslinjer som ansatte ikke deler eller verdsetter, eksempelvis i forhold til digital møtekultur eller fleksitid. Videre vil dette ha betydning for arbeidsmiljøet, hvor urettferdighet knyttet til hjemmekontorløsningen eller rotete elektronisk kommunikasjon kan forårsake konflikteskalering. I tillegg kan psykisk avstands svekkelse av lederen som en involverende rollemodell indirekte påvirke retningslinjene, eksempelvis ved at ekskludering reduserer eierskap eller ved at et svekket forbilde øker motstand blant ansatte (Lystad, 2006).

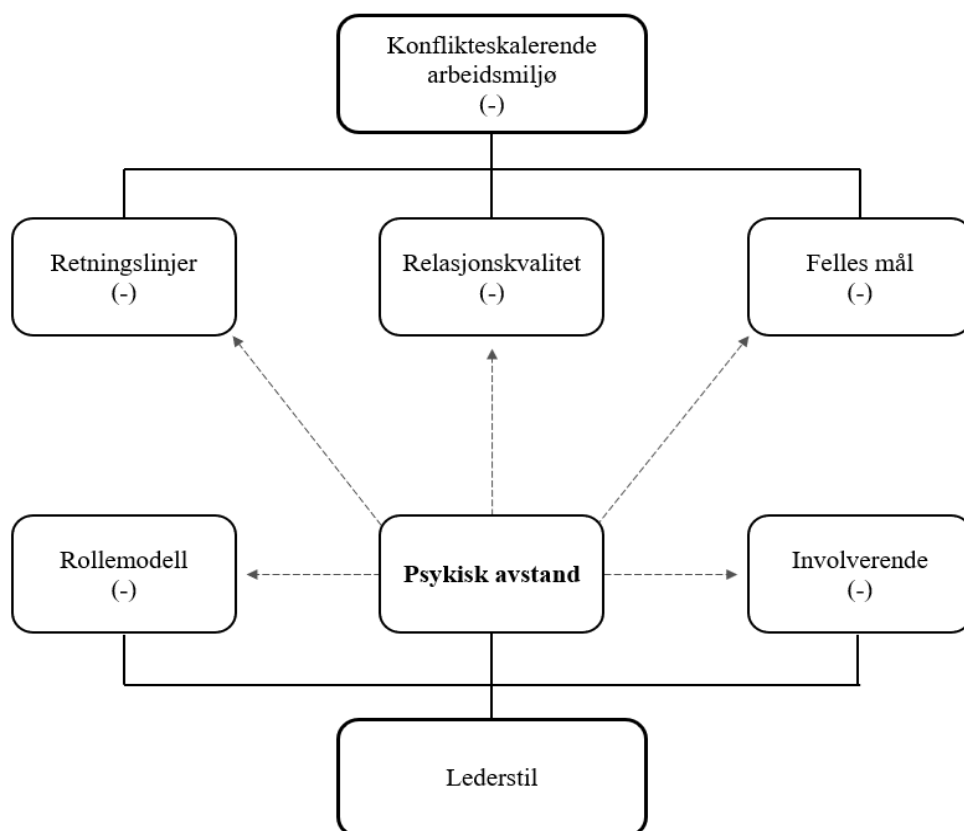
Kan Psykisk Avstand Svekke Felles Mål? Psykisk avstand og redusert bevissthet kan føre til at fjernlederen ikke lykkes med en effektiv tilpasning av målarbeid. Felles mål er avhengig av at lederen har kjennskap til ansattes holdninger og evner å motivere ansatte på måter som tilpasses ansattes forutsetninger (Bass & Riggio, 2006). Når relasjonen er preget av psykisk avstand kan det være utfordrende å engasjere ansatte til et felles målarbeid på hjemmekontor, eksempelvis ved at felles måloppnåelse ikke vektlegges eller at målet ikke tilpasses på et motiverende vis. Svakere involvering som rollemodell vil samtidig kunne føre til at psykisk avstand indirekte gjør det vanskeligere for lederen å etablere felles mål. Et eksempel kan være i forhold til fleksibelt hjemmekontor. Ansatte som ikke inviteres med i

utarbeidelsen av fremtidens arbeidsorganisering og samtidig opplever at bedriftens mål ikke er noe lederen selv streber etter kan miste motivasjon og engasjement i jobben.

Figur 3 viser hvordan psykisk avstand kan påvirke arbeidsmiljøet på måter som er utfordrende for konfliktnivået ved fysisk avstand. Det fremstår som at større psykisk avstand kan øke det relasjonelle konfliktnivået alene og gjennom å redusere lederens fremtredelse som en involverende rollemodell, samtidig som retningslinjer, felles mål og relasjonskvalitet i arbeidsmiljøet svekkes. En utforskning av den første underproblemstillingen sier noe hvordan en lederstil som øker psykisk avstand kan påvirke helsefremmende fjernledelse negativt, hvor et konflikteskalierende arbeidsmiljø kan være ytterste konsekvens.

Figur 3

En Helsefremmende Ledelsesmodell: Psykisk Avstand kan Svekke Helsefremmende Ledelse.



Notat. En illustrasjon av hvordan psykisk avstand kan svekke helsefremmende ledelse ved å påvirke arbeidsmiljøet og elementene i den Helsefremmende Ledelsesmodellen negativt.

Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved Fjernledelse?

Den andre underproblemstillingen stiller spørsmålet om transformasjonsledelse kan redusere det relasjonelle konfliktnivået ved fysisk avstand gjennom å styrke psykisk nærhet. Dette utvider den overstående diskusjonen om hvordan psykisk avstand påvirker ledelse til hvordan vi kan sikre psykisk nærhet. Ved fjernledelse kan individuell omtanke opprettholde fokus på ansattes behov og effektivisere tilpasningen av lederens påkobling. Det kan bety at lederen håndterer de unike behovene ansatte har for kvantitet og kvalitet i kommunikasjonen på en måte som fremmer psykisk nærhet. Samtidig kan en transformativ fjernleder være opptatt av å finne nye måter å være tett hverandre på for å bevare trygghet og tillit i relasjoner, eksempelvis gjennom digitale uformelle samtaler. Idealisert innflytelse kan på sin side gi en opplevelse av likhet og respekt ved at lederen fremstiller seg selv som et positivt ideal. Videre kan en fjernleder som lykkes med intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon skape fellesskapsfølelse, mestringsopplevelser og gjensidig tillit (Bass & Riggio, 2006), slik at maktavstanden ikke øker selv om den fysiske avstanden blir større. På denne måten kan en transformativ fjernleder påvirke psykisk nærhet direkte, ved å vedlikeholde og tilpasse aspekter som påkobling, tillit, likhet, positive følelser og maktnærhet.

Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Rollemodell?

Transformasjonsledelse kan i tillegg øke psykisk nærhet indirekte gjennom å påvirke de andre elementene i den Helsefremmende Ledelsesmodellen. Eksempelvis kan en transformativ lederstil styrke elementet rollemodell gjennom idealisert innflytelse og fremhevelse av lederens høye standarder, slik at moralske og etiske prinsipper styrker organisasjonskulturen fra avstand. Samtidig kan intellektuell stimulering føre til en fjernleder som tar initiativ til takhøyde ved andre typer kommunikasjon, mens individuell omtanke kan øke bevissthet for hvordan ansatte har det med tanke på relasjon og situasjon. Inspirerende motivasjon kan på sin side lede til optimisme for fleksible kontorløsninger. Ved å styrke elementet rollemodell kan transformasjonsledelse føre til ansatte som ser opp til sin fjernleder, hvor lederens positive kvaliteter tydeliggjøres, samtidig som ansatte kjenner seg igjen i lederens verdier. En opplevelse av positive følelser og respekt til lederens etikk kan videre styrke psykisk nærhet.

Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Involverende?

Ved intellektuell stimulering vil en fjernleder være opptatt av å inkludere ansatte i målarbeid og problemløsning, slik at lederens involverende stil styrkes. Selv om fysisk avstand endrer metoder for medvirkning, informasjonsflyt og delegering, kan det å lykkes med intellektuell stimulering øke ansattes følelse av å være en del av teamet, selv om det er gjennom e-post,

telefon og videokonferanser. Med inspirerende motivasjon kan en transformativ fjernleder øke felles måloppslutning, hvor ansatte føler seg involvert av å jobbe sammen for bedriftens visjon. Videre kan individuell omtanke bidra til at ansatte får en opplevelse av å bli hørt fra fysisk avstand, i tillegg til at idealisert innflytelse gir en opplevelse av rettferdig involvering. Om fjernlederen lykkes med en involverende lederstil kan dette føre til at ansatte erfarer maktnærhet i relasjonen, samtidig som opplevelser av å bli hørt, inkludert og verdsatt kan gi varme følelser, respekt og intimitet som bygger psykisk nærhet ved fysisk avstand.

Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Retningslinjer?

Gjennom idealisert innflytelse vil en transformativ fjernleder være tydelig på verdimeslige retningslinjer knyttet til digitale kommunikasjonskulturer og konflikthåndtering. Videre kan inspirerende motivasjon styrke bedriftens retningslinjer med henhold til medvirkning på hjemmekontor, samtidig som individuell omtanke kan bidra til at ansatte verdsetter og følger disse retningslinjene. I tillegg oppmuntrer intellektuell stimulering til samarbeid fra avstand. En slik positiv kommunikasjonskultur kan føre til at transformasjonsledelse øker psykisk nærhet, gjennom tydelige verdier, respekt for retningslinjene og positive opplevelser med lederens håndtering av den nye normalen. Samtidig kan det foreslås at det å styrke retningslinjer gjør det lettere for fjernlederen å fremstå som en involverende rollemodell som inviterer ansatte med i utarbeidelsen av rutiner og øker psykisk nærhet.

Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Felles Mål? En transformativ fjernleder som lykkes med intellektuell stimulering, kan vektlegge felles mål på en måte som involverer de ansatte og styrker det digitale samarbeidet. I tillegg kan inspirerende motivasjon føre til at engasjementet for å nå disse målene opprettholdes på hjemmekontor, samtidig som idealisert innflytelse øker eller vedlikeholder arbeidsmoral. Videre vil individuell omtanke bli sentralt for å lykkes med tilpasningen av målarbeidet, der ansatte får oppgaver som motiverer og er innenfor evne- og kapasitetsnivået til hver enkelt. Felles mestring og det å fullføre noe sammen er med på å bygge tillit og tilknytning, slik at psykisk nærhet i leder-ansatt relasjoner styrkes. Samtidig kan felles mål sikre lederens fremtredelse som en involverende rollemodell, noe som ytterligere styrker psykisk nærhet.

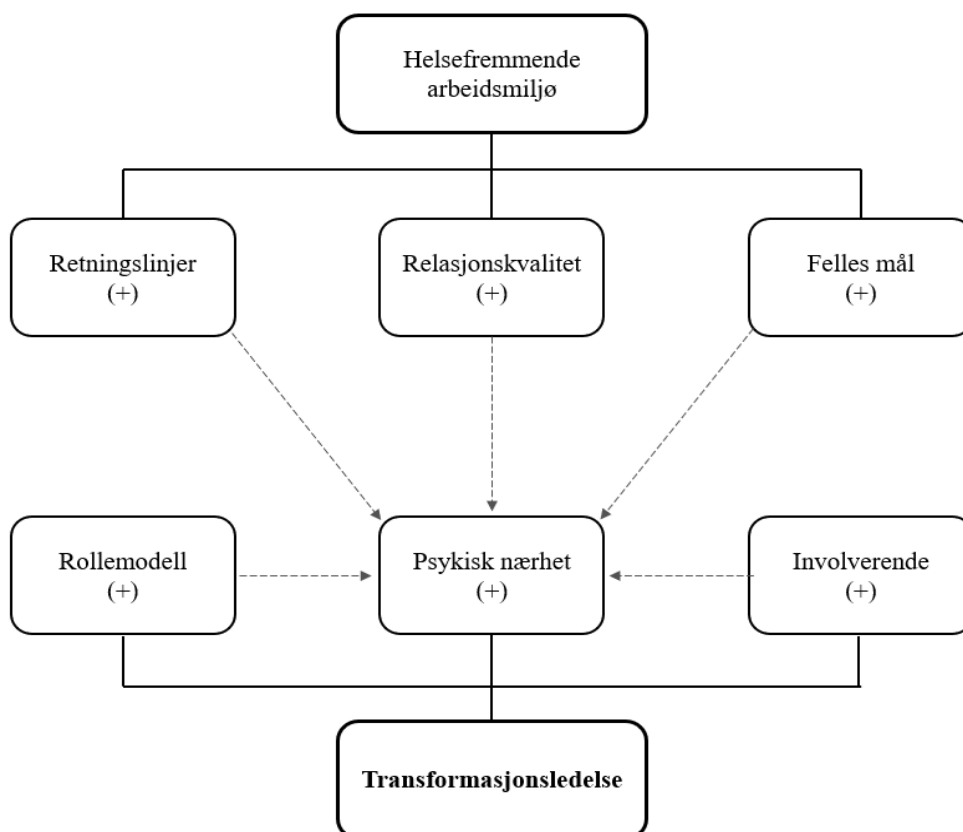
Kan Transformasjonsledelse Styrke Psykisk Nærhet ved å Sikre Relasjonskvalitet? Individuell omtanke bidrar til at fjernlederen styrker relasjonskvalitet gjennom å sette av tid til å følge opp hver enkelt ansatt og tilpasse kommunikasjonsform til individuelle behov. Videre kan intellektuell stimulering føre til hyppigere kommunikasjon og tillitsutvikling, mens inspirerende motivasjon kan gi et positivt engasjement i relasjonen. Ved

å lykkes med idealisert innflytelse kan fjernlederen vise trygghet og en imøtekommende fremtoning. Ut ifra den Dyadiske Avstandsmodellen er relasjonskvalitet og psykisk nærhet tett forbundet, hvor relasjoner av høy kvalitet består av en viss psykisk nærhet (Napier & Ferris, 1993). I dypere relasjoner kan ansatte og ledere like hverandre bedre, slik at relasjonen preges av større gjensidighet, intimitet og respekt. Dette kan videre styrke psykisk nærhet.

Figur 4 viser hvordan transformasjonsledelse har et potensial til å påvirke psykisk nærhet direkte, samt indirekte gjennom lederstilens påvirkning på de andre elementene i den Helsefremmende Ledelsesmodellen. Denne underproblemstillingen tilfører en forståelse av hvordan en transformativ fjernlederstil kan styrke psykisk nærhet, hvor overstående diskusjon gir grunn til å foreslå at transformasjonsledelse kan sikre helsefremmende fjernledelse.

Figur 4

En Helsefremmende Ledelsesmodell: Transformasjonsledelse kan Styrke Psykisk Nærhet.



Notat. En illustrasjon av hvordan en transformativ lederstil kan styrke psykisk nærhet direkte og indirekte. I tillegg til å sikre psykisk nærhet, styrker transformasjonsledelse de andre elementene i modellen, slik at de videre påvirker psykisk nærhet positivt.

Forebygger Nærhet ved Avstand Konflikter?

For å komme med et mulig svar til den overordnede problemstillingen har kapittelet så langt sett på hvordan psykisk nærhet kan forebygge relasjonelle konflikter, hvordan psykisk avstand kan øke det relasjonelle konfliktnivået og hvordan transformasjonsledelse kan styrke psykisk nærhet. Helhetlig fører disse vurderingene til at vi kan si flere ting om hvordan lederstil kan forebygge relasjonelle konflikter ved fjernledelse. Figur 2 illustrerer hvordan psykisk nærhet kan påvirke arbeidsmiljøet direkte og indirekte gjennom innflytelse på elementene rollemodell, involverende, retningslinjer, felles mål og relasjonskvalitet. Det ser ut som psykisk nærhet øker lederens bevissthet omkring utfordringene ved fysisk avstand, gjennom at ansatte opplever tillit og intimitet. Dette gjør det trygt å luften bekymringer, tanker og ideer. Videre blir det ved økt intimitet, forståelse for hverandres holdninger og gjensidig respekt, lettere for lederen å kjenne til ansattes unike behov. Dette kan effektivisere tilpasning og tilrettelegging av elementene i modellen på en måte som er sentralt for en helsefremmende lederstil. Videre kan psykisk nærhet, gjennom positive følelser, opplevd likhet, makt nærhet og respekt, lede til økt tilknytning og engasjement blant ansatte. Denne virkningen ser ut til å påvirke de andre elementene i modellen, hvor engasjement og tilknytning øker tilslutning til retningslinjer, opplevelse av lederen som en rollemodell, verdsettelse av lederens involvering, økt relasjonell tilknytning og større eierskap til felles mål. Når vi i tillegg inkluderer de mer spesifikke påvirkningsmekanismene fra tidligere diskusjon, er det grunn til å tro at psykisk nærhet kan forebygge relasjonelle konflikter gjennom å styrke et helsefremmende arbeidsmiljø som reduserer konfliktnivået og nyttiggjør seg av konstruktive konflikter.

Videre har diskusjonsdelen sett på hvordan større psykisk avstand kan øke det relasjonelle konfliktnivået ved fysisk avstand gjennom en tilsvarende, men negativ innflytelse på den Helsefremmende Ledelsesmodellen (se figur 3). Ved større psykisk fravær reduseres lederens bevissthet, forståelse og tillit i relasjonen, noe som fører til at lederen får mindre innsikt i hvordan en kan tilrettelegge for individuelle behov. Samtidig kan psykisk avstand redusere lederens fokus på individene og svekke tilpasning og trygghet i relasjonene. Dette har ringvirkninger for hvordan ansatte opplever lederen som en involverende rollemodell, i tillegg til at lite tilrettelegging og fjernere relasjoner kan redusere oppslutningen rundt felles mål og retningslinjer. På denne måten kan en frakoblet leder skape en psykisk avstand som gjør at relasjoner i større grad preges av en transaksjonsstil, hvor interaksjonene er formelle og engasjementet knyttes til fysiske belønninger (Bass, 1985). I lys av den teoretiske integreringen av LMX-teori og transformasjonsledelse (Graen & Uhl-Bien, 1995), samt de to

avstandsmodellene (Napier & Ferris, 1993; Antonakis & Atwater, 2002), kan det foreslås at transaksjonsledelse oftere øker psykisk avstand, slik at relasjoner av lav kvalitet oftere sammenfaller med større psykisk avstand. Ut ifra det vi vet om lavkvalitetsrelasjoner og betydningen for det helsefremmende arbeidsmiljøet, kan svekket relasjonskvalitet sammen med manglende retningslinjer og felles mål, være skadelig for konfliktnivået i organisasjonen gjennom mangelfull håndtering av konstruktive konflikter og dårlig forebygging (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020; Northouse, 2019; Gerstner & Day, 1997). På denne måten har psykisk nærhet potensialet til å styrke det helsefremmende arbeidsmiljøet, mens psykisk avstand kan utgjøre en risiko for konfliktnivået i organisasjonen.

For å lykkes med det helsefremmende arbeidsmiljøarbeidet fremstår psykisk nærhet sentralt, og diskusjonen av den andre underproblemstillingen belyser hvordan lederens stil kan sikre en slik nærhet. Figur 4 illustrerer hvordan en transformativ lederstil kan øke psykisk nærhet, både gjennom å styrke psykisk nærhet i seg selv, men også gjennom å styrke de resterende elementene i modellen. Lederstilen vektlegger blant annet individuell tilpasning av ansattes behov og en tilnærming til problemløsning, verdier og mål som skaper engasjement. På denne måten kan transformasjonsledelse styrke elementene involverende, rollemodell, felles mål, retningslinjer og relasjonskvalitet, selv med de utfordringene som fysisk avstand kan medføre. Dette kan videre styrke opplevelsen av psykisk nærhet. Med bakgrunn i den teoretiske integreringen av LMX-teori og transformasjonsledelse (Graen & Uhl-Bien, 1995), samt de to avstandsmodellene (Napier & Ferris, 1993; Antonakis & Atwater, 2002), kan det foreslås at transformasjonsledelse i større grad leder til psykisk nærhet og relasjoner av høy kvalitet. Ut ifra det LMX-teori sier om effekten av høykvalitetsrelasjoner, sammen med rammeverket for et helsefremmende arbeidsmiljø (Gerstner & Day, 1994; Lystad, 2006), kan det tolkes som at transformasjonsledelse forebygger relasjonelle konflikter gjennom lederstilens innflytelse på psykisk nærhet og den Helsefremmende Ledelsesmodellen.

Den Helsefremmende Ledelsesmodellen gir en oversikt over tre sentrale elementer ved lederens stil som er sentral for å styrke et helsefremmende arbeidsmiljø som nyttiggjør og forebygger konflikter. Ut ifra en analyse av elementene i modellen og en fortolkning av mulige interaksjonsmønstre, kan større psykisk avstand forventes å øke konfliktnivået ved fysisk avstand. Samtidig kan sikringen av psykisk nærhet forebygge konflikter gjennom å vektlegge et helsefremmende arbeidsmiljø hvor engasjerende mål, anerkjennelse, forutsigbare rutiner og ansvarlinjer, tydelig struktur, tillitsfull organisasjonskultur og effektiv konflikthåndtering står i sentrum (Lystad, 2006). Videre kan psykisk nærhet påvirkes av

lederens stil, hvor en transformativ lederstil kan virke forebyggende på konfliktnivået ved fysisk avstand. Ut ifra den Helsefremmende Ledelsesmodellen kan en transformativ fjernleder lykkes med å sikre et helsefremmende arbeidsmiljø gjennom å styrke psykisk nærhet, slik at negative konfliktutviklinger forebygges i møte med nye utfordringer. Denne studien si derfor noe om at fjernlederens evne til å skape nærhet ved avstand kan bli essensielt for helsefremmende ledelse ved fremtidens organisering av hjemmekontor og fysisk avstand.

Metodiske Betraktninger

Studiens analyse og diskusjon tyder på at lederstil kan forebygge relasjonelle konflikter ved fjernledelse gjennom å sikre psykisk nærhet til sine ansatte. Imidlertid er oppgavens metode preget av den praksisnære innfallsvinkelen, slik at det er visse metodiske betraktninger som bør vurderes før praktiske og forskningsmessige implikasjoner diskuteres. Ved analyser av teoretisk materiale kreves tydelige begrepsavgrensninger og anvendelse av materiell, noe som preges av personlige erfaringer og verdisyn. Jeg har valgt å nyttiggjøre meg av egne arbeidslivserfaringer for å inkludere et praktisk perspektiv i oppgaven fra noen med psykologfaglig bakgrunn. Men for å sikre transparens har det vært viktig å være tydelig overfor leseren hva og hvordan mine erfaringer har bidratt til utvelgelse av det teoretiske rammeverket og i det analytiske arbeidet. Samtidig har det vært viktig å utforske andre perspektiver på fjernledelse, hvor kontakt med to nøkkelinformanter og et konsulentselskap var sentralt for å utvide den praktiske innfallsvinkelen. Selv om det har blitt redegjort for disse perspektivene, vil det være mulig at andre informanter eller selskaper ville ha beskrevet andre typer erfaringer. Samtidig har konsulentselskapet rik erfaring fra både offentlig og privat sektor, og det kan argumenteres for at de har samlet et bredt spekter av ulike perspektiver som gir et mer variert innblikk i utfordringer og erfaringer med fjernledelse. Denne studien kan på denne måten bidra med et praktisk syn på hva som kan være viktig for helsefremmende fjernledelse, sett ut ifra hjemmekontorerfaringer underveis i pandemien.

Jeg har valgt å benytte meg av metoden teoretisk analyse av flere årsaker, blant annet fordi sammenhengen mellom helsefremmende fjernledelse, relasjonelle konflikter og psykisk nærhet fremsto som et lite utforsket forskningsområde. For å øke kunnskap om hvordan psykisk nærhet kan være en mekanisme ved lederens stil som forebygger relasjonelle konflikter når den fysiske avstanden øker, har det vært nyttig med et eksplorerende design for å bidra med ny innsikt som senere kan testes gjennom empiriske studier. Koronapandemien medførte i tillegg en ekstrem situasjon hvor erfaringene med fjernledelse og hjemmekontor har skutt i været. Den spesielle situasjonen førte til at et utforskende metodisk design virket

hensiktsmessig, også fordi pandemien i seg selv gjorde det vanskeligere å få gjennomført en god empirisk studie. Eksempelvis bør kvalitative intervju helst foregå ansikt-til-ansikt for å få flest mulig rike beskrivelser (Irvine, 2013). I og med at Norge var nedstengt i datainnsamlingsperioden måtte intervjuene foregå digitalt, en faktor som gjorde det mer hensiktsmessig å analysere allerede etablert teoretisk materiale for å sikre kvaliteten på datamaterialet. Samtidig er det mulig at et annet teoretisk rammeverk hadde gitt andre funn. Videre er verken fjernledelse, relasjonelle konflikter, helsefremmende arbeidsmiljø eller psykisk avstand nye begreper, men gjennom å sette de i sammenheng fikk oppgaven likevel en utforskende vinkling som kan tilføre innsikt som er relevant både for dagens koronasituasjon og for fremtidens anvendelse av mer fleksibelt fjernarbeid.

Forankringen til dagens koronasituasjon medførte en tanke om at den teoretiske analysen ville berikes av en praktisk innfallsvinkel med perspektiver fra ulike hold i arbeidslivet. Selv om intervjuene i denne oppgaven ikke hadde som hensikt å bidra til en empirisk studie, var det likevel viktig å følge etiske prinsipper i tråd med kvalitativ forskning for å styrke kvaliteten på intervjuene som ble gjennomført, blant annet med tanke på informert samtykke, frivillig deltakelse, konfidensialitet og personvern (NESH, 2016), samt forhåndsgodkjennelse hos NSD. Jeg har vektlagt tydelighet i min fremgangsmåte, hvor både metode for intervju og gjennomgang av litteratur har blitt beskrevet, samtidig som jeg gjennom hele oppgaven har redegjort for mine valg. Dette vil si at det klart fremkommer hvordan problemstillingen ble utformet, hvorfor teorien i rammeverket ble lagt til grunn, hvordan jeg har gjennomført analysen og hvordan erfaringer har blitt vektlagt underveis i studien, sistnevnte blant annet ved bruk av direkte sitater. Selv om metoden teoretisk analyse i større grad preges av personlig verdisyn og unike situasjonelle betingelser, vil studien likevel kunne bidra med en begynnende utforskning av et forskningsområde med uforløst potensial.

Praktiske Implikasjoner

Denne studien har sett på sammenhengen mellom temaene fjernledelse, relasjonelle konflikter og psykisk nærhet. Som tidligere nevnt finnes det noe forskning både på konflikter og på ledelse ved avstand, men det er færre som har sett på sammenhengen mellom fjernledelse og konfliktnivå. Når både lederstil og psykisk nærhet bringes inn, fremstår forskningsområdet som mangelfullt. Pandemien verden står overfor har ført til at en rekke ledere og ansatte har blitt sendt hjem for å unngå smitte, noe som har medført et behov for å vite mer om fjernledelse og forebygging av konflikt. Pandemien har tvunget oss til å se nytt på bruken av hjemmekontor, og det er ikke usannsynlig at flere virksomheter vil øke

fleksibiliteten rundt hvem som arbeider hvor i fremtiden (Stoltz & Tollersrud, 2020). For å styrke den generelle folkehelsen er det nødvendig å vite noe om hvordan vi skal utøve best mulig ledelse fra avstand for å forebygge konflikter og skape et helsefremmende arbeidsmiljø som tar vare på våre ansatte. Denne studien kan bidra med innsikt som belyser et forskningsfelt med stort potensial og store ringvirkninger for folkehelsen, både på nåværende tidspunkt og når den nye normalen etableres. På bakgrunn av oppgavens analyse og diskusjon blir det foreslått at en transformativ lederstil kan hjelpe fjernlederen å lykkes med å bygge psykisk nærhet til ansatte, og videre forebygge konflikter i et arbeidsmiljø som fremmer helse. I møte med den nye normalen kan en leder som er opptatt av å etablere nærhet ved avstand legge til rette for individuelle tilpasninger og inspirerende arbeidsoppgaver på hjemmekontor, samtidig som ansatte verken overarbeides, under-stimuleres eller møter utfordringer med den digitale kommunikasjonen. Ved å være bevisst egen nærhet til ansatte kan ledere lettere løse opp i misforståelser eller håndtere uoverensstemmelser på et tidligere tidspunkt, slik at økt bruk av hjemmekontor og digital kommunikasjon i fremtiden ikke går utover ansattes helse og trivsel på jobb.

I tillegg belyser denne studien hvordan psykisk nærhet kan være styrkende for de andre elementene i helsefremmende ledelse. Dette betyr at nærhet ved avstand ikke bare kan forebygge konflikter, men også være positivt for andre organisatoriske forhold. Denne studien har trukket frem virkningen på det helsefremmende miljøet, hvor psykisk nærhet senker risikoen for negativ konfliktutvikling og øker ansattes jobbensgjensvar, prestasjoner og tilfredshet i arbeidshverdagen. Studien illustrerer hvordan det å sikre nærhet både kan bedre fysisk og psykisk helse hos fornøyde ansatte, og øke organisatorisk suksess på grunn av motiverte ansatte. På denne måten kan studien ha praktiske implikasjoner som går utover problemstillingen. Ettersom oppgaven vektlegger en praksis-nær innfallsvinkel med perspektiver fra ulike hold i det norske arbeidslivet, i tillegg til å ta utgangspunkt i ledelsesteorier som er aktuelle i en nordisk kontekst, kan det antas at studien tilbyr et viktig bidrag for fremtidens anvendelse av helsefremmende fjernledelse.

Forskningsmessige Implikasjoner

Denne studien fremstår som et nyttig bidrag for utøvelsen av en fjernlederstil som forebygger relasjonelle konflikter, samtidig som det er flere forskningsmessige forhold som vekker interesse. Studien er basert på en eksplorerende metode hvor etablert teori analyseres i sammenheng med hverandre og i lys av praksisnære erfaringer. Dette betyr at det er rom for empiriske undersøkelser som tester den Helsefremmende Ledelsesmodellen i praksis for å

utarbeide et evidensbasert forskningsgrunnlag for helsefremmende fjernledelse. Den teoretiske analysen har gjort det mulig å se på sammenhenger mellom ulike teorier innen ledelse, konflikt og avstand, noe som kan påvirke hvordan vi forsker videre på fjernledelse. På denne måten baner studien vei for forskning på fjernledelse som sikrer nærhet ved avstand.

Samtidig er det en rekke aspekter ved denne studien som ikke har blitt tilstrekkelig belyst, og som fremtidig forskning kan utforske videre. Oppgaven har fokusert mindre på hvordan de andre elementene i modellen påvirker hverandre, i tillegg til at det kan være flere utfordringer ved fjernledelse enn det som illustreres av studien. Videre kan det diskuteres om det er mulig å etablere psykisk nærhet i alle leder-ansatt relasjoner. Antall ansatte hver leder har ansvaret for varierer, og det kan være lettere å sikre nærhet med et færre antall relasjoner eller hvis lederen har mer tid til hver ansatt. Fremtidig forskning kan utforske hvorvidt det er ulike utfordringer med psykisk nærhet på bakgrunn av hvor mange ansatte lederne har ansvaret for og hvor operativ lederen er, og videre hvordan det påvirker det helsefremmende arbeidsmiljøet hvis lederen ikke lykkes med å sikre psykisk nærhet til hver enkelt ansatt.

Psykisk nærhet er et konsept som blant annet består av likhet i verdier og holdninger, samt demografiske likheter. Med arbeidslivets stadige globalisering vil det være nyttig for videre forskning å utforske hvordan mangfoldsledelse påvirker psykisk nærhet, spesielt ved avstand. I organisasjoner med økt mangfold kan det antas at det er større variasjon i ansattes demografiske forhold og grunnleggende verdier. Dette medfører et spørsmål om lederen evner å opptre på et inkluderende vis og vektlegge andre aspekter som fremmer nærhet. Hvordan økt mangfold påvirker psykisk nærhet og lederstilens foreslåtte virkning på konfliktnivået kan være en interessant vinkling for videre forskningsarbeid. Fremtidens organisering og grad av fleksibilitet kan videre variere avhengig av kultur, lederstil og type bedrift. Videre arbeid med å etablere forskningsgrunnlaget innen fjernledelse, konflikt og psykisk nærhet kan med fordel inkludere en rekke ulike løsninger. Et spørsmål er hvorvidt det er ulike utfordringer basert på grad av hjemmekontor-fleksibilitet. Her kan et forslag være at høyere fleksibilitet leder til større variasjoner i hvem som er til stede når, noe som ytterligere øker lederutfordringen. I overgangen fra pandemi til hverdag stilles det mange spørsmål om hvilke rutiner som skal etableres for hjemmekontor, slik at fremtidig forskning med fordel kan undersøke om noen hjemmekontorløsninger er bedre for helsefremmende fjernledelse enn andre.

Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å utforske hvordan lederstil kan forebygge relasjonelle konflikter ved fjernledelse gjennom å sikre psykisk nærhet til sine ansatte. Gjennom oppgavens analyse ble det undersøkt hvordan lederens stil kan legge til rette for et helsefremmende arbeidsmiljø, og hvordan både lederstil og arbeidsmiljø påvirkes av konteksten fysisk avstand. Analysen ledet frem til en Helsefremmende Ledelsesmodell som foreslår at lederens sikring av psykisk nærhet er sentralt for å sikre helsefremmende ledelse og for å forebygge relasjonelle konflikter. Det kan se ut som psykisk nærhet muliggjør en individuell tilpasning av lederens fremtredelse som en involverende rollemodell på en måte som sikrer gode retningslinjer, trygge relasjoner og oppslutning rundt felles mål. Samtidig kan lederens påkobling overfor nye måter å skape nærhet på lede til økt engasjement, noe som både er viktig for et helsefremmende arbeidsmiljø og for organisatorisk suksess. Studien har videre sett på hvordan fraværet av psykisk nærhet kan være utfordrende for helsefremmende fjernledelse, hvor en frakoblet leder kan få større vansker med å tilpasse individuelle behov og slik bli mindre bevisst utfordringene som fysisk avstand medfører. I den anledning har studien sett på hvordan lederens stil påvirker psykisk nærhet, hvor transformasjonsledelse ble foreslått som sentral for å styrke psykisk nærheten ved fysisk avstand. En transformativ lederstil ble foreslått å styrke psykisk nærhet direkte, i tillegg til å skape nærhet indirekte gjennom å øke muligheter for involvering, suksess som rollemodell, oppslutning rundt retningslinjer, engasjement for felles mål og kvalitet i leder-ansatt relasjonene.

Gjennom den Helsefremmende Ledelsesmodellen illustrer studien hvordan lederstil kan forebygge relasjonelle konflikter ved å sikre psykisk nærhet til sine ansatte. En transformativ fjernlederstil kan øke psykisk nærhet og møte utfordringene ved fysisk avstand på en måte som fostrer ledelsesbevissthet og påkobling, hvor psykisk nærhet til ansatte kan hjelpe lederen å lykkes med bedriftens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Studiens praktiske innfallsvinkel synliggjør hvordan fjernlederen bør ha et bevisst forhold til utfordringer med effektivitet, digital kommunikasjon, konfliktnivå og individuelle tilpasninger, slik at fremtidens hjemmekontorløsninger likevel kan tilby et helsefremmende arbeidsmiljø fri for u håndterlige konflikter. Studien ansees som et nyttig forskningsmessig bidrag med et praktisk syn på hvordan psykiske former for nærhet ved avstand kan være sentralt for fjernlederens forebygging av relasjonelle konflikter. Likevel bør videre forskning utforske forholdet mellom lederstil, relasjonelle konflikter og ulike former for avstand ytterligere, for å øke vår innsikt om hvordan fjernlederen kan sikre et helsefremmende arbeidsmiljø i fremtiden.

Referanser

- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256-288.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern* (LOV-2005-06.17.62). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 utg.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bergum, S. (2014). *Management of teleworkers: Managerial communication at a distance*. [Doktorgradavhandling, Turku School of Economics, Finland]. Utupub. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf
- Brunelle, E. (2013). Leadership and mobile working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science*, 12(3), 346-371.
- De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 5-18.
- De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 14(2), 105-117.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied psychology*, 88(4), 741.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi.pdf>
- De Raeve, L., Jansen, N. W. H., Van den Brandt, P. A., Vasse, R., & Kant, I. J. (2009). Interpersonal conflicts at work as a predictor of self-reported health outcomes and occupational mobility. *Occupational and environmental medicine*, 66(1), 16-22.
- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Einarsen S. og Pedersen H. (2007). Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a

- moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570.
- Ekeland, T.-J. (2004). *Konflikt og konfliktforståelse: for helse og sosialarbeidere*. Gyldendal Akademisk.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *From Stress to Wellbeing Volume 1*, 254-271.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied psychology*, 82(6), 827.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of contemporary hospitality management*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Value-Based Management*, 16(1), 9-21.
- Hansen, J-A. (2021, 22. april). Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen. *Gemini.no*. <https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Hetland, H. (2008, 1. mars). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European journal of work and organizational psychology*, 12(2), 147-170.

- Hill, N. S., Kang, J. H., & Seo, M. G. (2014). The interactive effect of leader–member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 772-783.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
- Hotvedt, T. (1997). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Gyldendal Norsk Forlag.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied psychology*, 84(5), 680.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.
- Irvine, A., Drew, P., & Sainsbury, R. (2013). 'Am I not answering your questions properly?' Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *Qualitative research*, 13(1), 87-106.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 315-336.
- Jarvenpaa, S. L., & Tanriverdi, H. (2003). Leading virtual knowledge networks. *Organizational dynamics*, 31(4), 403-403.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied psychology*, 89(5), 755.
- Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: person og funksjon*. Universitetsforlaget.

- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.
- Lystad, A. M. (2006). *Håndbok i konflikthåndtering* (2. utg.). Akribe.
- Meld. St. 19. (2014-2015). *Folkehelsemeldingen – Mestring og muligheter*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-2014-2015/id2402807/>
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse – Fred, frihet og ensomhet?* Gyldendal Norsk Forlag.
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the ‘what works?’ question in organizational intervention research. *Human relations*, 70(1), 40-62.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers’ perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. utg.). Sage publications.
- Popper, M. (2013). Leaders perceived as distant and close. Some implications for psychological theory on leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 1-8.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.

- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of natural culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of international business studies*, 28(1), 177-207.
- Saksvik, P. Ø., & Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk*. Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø., & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1(1), 20-28.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263.
- Saksvik-Lehouillier, I., & Vaag, J. R. (2020). *Praktisk organisasjonspsykologi*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P., & Sivesind, K. H. (2004). *Management in Scandinavia: culture, context and change*. Edward Elgar Publishing.
- Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress?. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 174-185.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). Interpretative Phenomenological Analysis. I J.-A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (s. 25-52). Sage Publications, Inc.
- SSB. (2020a, 29. juni). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/arbeidsmiljo-levekarsundersokelsen>
- SSB. (2020b, 2. desember). *Sykefravær*. <https://www.ssb.no/sykefratot/>
- SSB. (2021a, 8. februar). *Antall arbeidsforhold og lønn*. <https://www.ssb.no/arblonn>
- SSB. (2021b, 28. januar). *Arbeidskraftundersøkelsen*. <https://www.ssb.no/aku>

- STAMI. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018: Status og utviklingstrekk* (STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3). <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/bitstream/handle/11250/2558672/Faktaboka-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stoltz, T., & Tollersrud, T. (2020, 3. juni). *Telenors ansatte trenger ikke møte fysisk på jobb i fremtiden – får selv bestemme arbeidssted*. <https://www.nrk.no/norge/telenors-ansatte-trenger-ikke-mote-fysisk-pa-jobb-i-fremtiden--far-bestemme-arbeidssted-selv-1.15038899>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg). Fagbokforlaget.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 265-274.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2010) *Leadership in organizations* (7. utg). Pearson Education Limited.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vedlegg 3: NSD godkjenning

Vedlegg 1: Intervjuguide

Fjernledelse:

- **Kan du beskrive hvordan en vanlig arbeidsdag ser ut for deg?**
- **I denne spesielle tiden har det vært mye hjemmekontor hos mange, hva er dine erfaringer med hjemmekontor/fjernledelse?**
- Hvilke utfordringer kan forekomme når det blir større fysiske avstander mellom en leder og sine ansatte?
- Hvilke fordeler har økt fysisk avstand mellom leder og medarbeidere?
- *Hva tenker du karakteriserer god fjernledelse?*
 - o *Skiller denne beskrivelsen seg fra hvordan du ville karakterisert god ledelse i andre situasjoner?*

Samarbeid og digital kommunikasjon:

- **Hvordan har det vært for deg å samarbeide med andre når du har vært mye på hjemmekontor?**
 - o Hva har vært bra med denne måten å samarbeide på?
 - o Hvilke utfordringer har du møtt med denne måten å jobbe sammen?
- *Hva tenker du er konsekvenser av dårlig digital kommunikasjon?*
- *Hva kan en leder gjøre for å sikre god digital kommunikasjon?*
- **Hvordan er det med den dagligdagse praten med kollegaer når du er på hjemmekontor?**
- Tror du det er noe en medarbeider kan ha ekstra behov for at en leder snakker om under fjernledelse?
- Hvordan har avstand påvirket hvor tilgjengelig du er i løpet av en arbeidsdag?

Psykisk avstand:

- **Se tilbake til en tid hvor dere alle satt sammen på kontoret – var det noen medarbeidere du oppfattet en form for avstand til?**
 - o *Hvorfor tror du det var slik?*
 - o Hva betyr avstand for deg i denne sammenhengen?
 - o *Tror du en slik opplevd avstand kan ha betydning for relasjonens konfliktnivå?*

- **Enn under tiden hvor alle var på hjemmekontor – har det vært medarbeidere du oppfattet en form for nærhet til?**
 - *Hvorfor tror du det var slik?*
 - Hva betyr nærhet for deg i denne sammenhengen?
 - Hva tenker du en leder kan gjøre for å opprettholde eller skape denne nærheten på tvers av avstander?

Relasjonelle konflikter:

- **Hvilke erfaringer har du med konflikter i relasjoner til andre medarbeidere eller ledere?**
- Opplever du at fysisk avstand har påvirket konfliktnivået i relasjonen mellom deg og andre i bedriften?
- *Tenker du at en leder bør gjøre noe annerledes for å forebygge relasjonelle konflikter når den fysiske avstanden blir stor?*
- **Har din oppfattelse av andre medarbeidere endret seg noe når du har vært på hjemmekontor?**
 - *Eksempelsituasjoner: medarbeider har gjort feil, det går dårlig med bedriften, det går bra med bedriften, medarbeider har prestert godt*
- *Om det oppsto et konfliktfylt klima mellom deg og noen andre i bedriften mens dere var på hjemmekontor, hva tror du at du hadde tenkt om dem?*
 - *Hadde du tenkt annerledes på grunn av den fysiske avstanden mellom dere?*

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Nærhet i avstand: En studie av psykologisk distanse som mekanisme for lederstilens innflytelse på det relasjonelle konfliktnivået ved fjernledelse.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om lederstil kan forebygge relasjonelle konflikter under fjernledelse gjennom å sikre psykologisk nærhet til de ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke om lederstil kan forebygge relasjonelle konflikter under fjernledelse gjennom å sikre psykologisk nærhet til de ansatte. Prosjektet er en teoretisk analyse som skal se på hvordan psykologisk teori kan underbygge sammenhenger mellom psykologisk avstand og relasjonelt konfliktnivå, og om det er noe grunnlag for å si at transformasjonsledelse kan forebygge relasjonelle konflikter når den fysiske avstanden mellom medarbeidere øker, gjennom at lederstil reduserer den psykologiske avstanden. Det skal gjennomføres intervju med noen nøkkelinformanter for å gi prosjektet perspektiver fra ulike parter i arbeidslivet. Informantene vil kun benyttes som illustrerende kasus for å gi dybde til prosjektet.

Prosjektet ønsker å utforske to problemstillinger:

Har lederstil innflytelse på hvordan fysisk avstand påvirker relasjonelle konflikter gjennom at større psykologisk avstand øker det relasjonelle konfliktnivået?

Kan transformasjonsledelse redusere det relasjonelle konfliktnivået ved fysisk avstand gjennom å øke psykologisk nærhet?

Prosjektet er en hovedoppgave studie som en del av studieprogrammet CPSY6 Profesjonsstudiet i psykologi, ved NTNU.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for psykologi ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på grunn av din erfaring med ledelse og hjemmekontor, samt rolle i arbeidslivet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du stiller opp til et intervju som vil vare i ca. 1 time. Jeg vil blant annet stille spørsmål om din arbeidshverdag og erfaringer med både hjemmekontor og relasjonelle konflikter. Med din tillatelse vil jeg ta lydopptak av intervjuet for å lette innsamlingen av informasjon og senere transkribering og analyser.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydfilene vil bli transkribert og lagret slik at det kun er tilgjengelig for student og veiledere som er tilknyttet prosjektet. Personidentifiserende opplysninger vil ikke bli publisert som en del av oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Lydopptak, transkriberinger og personopplysninger vil slettes når oppgaven godkjennes, noe som etter planen er i løpet av våren 2022.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra institutt for psykologi ved NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU: institutt for psykologi ved Per Øystein Saksvik, e-post: peros@ntnu.no, telefonnummer: 91897551. Student Maria Belsvik Hansen kan også kontaktes med spørsmål om studien, e-post: maria.belsvik.hansen@gmail.com, telefonnummer: 47908384.
- Vårt personvernombud: Thomas Hegesen, e-post: thomas.helgesen@ntnu.no, telefonnummer: 93079038.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Per Øystein Saksvik
(Veileder)

Maria Belsvik Hansen
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om studien og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: NSD godkjenning

16.12.2021, 11:29

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA**Vurdering****Referansenummer**

107435

Prosjekttittel

Nærhet i Avstand

Behandlingsansvarlig institusjonNorges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) /
Institutt for psykologi**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Per Øystein Saksvik, peros@ntnu.no, tlf: 91897551

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Maria Belsvik Hansen, maria.belsvik.hansen@gmail.com, tlf: 47908384

Prosjektperiode

01.01.2021 - 31.01.2022

Vurdering (2)**20.05.2021 - Vurdert**

NSD har vurdert endringen registrert 19.4.2021.

Endringen innebærer at Teams vil benyttes til gjennomføring av intervjuer.

Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

Det er vår vurdering at behandlingen fortsatt vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 20.5.2021. Behandlingen kan fortsette.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa

16.12.2021, 11:29

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Lykke til videre med prosjektet!

18.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.01.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/60267f16-f649-4631-a51a-7c8bdbf135bd>

2/3

16.12.2021, 11:29

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

