

MASTEROPPGAVE

Hvordan påvirker lederstil, kommunikasjon og autonomi sammenhengen mellom jobbengasjementet og fysisk distanseledelse?

*Therese Brenna
April 2017*

*Masterstudium i organisasjon og ledelse
Avdelingen for økonomi, språk og samfunnsfag*



Forord

Jeg vil dedikere denne oppgaven til min kjære venn, mentor og leder Tone Kristin Britt. Ikke bare viste du meg hvordan det å lede på fysisk avstand ikke trenger å bety at man ikke er nær på alle andre områder. Du var en fantastisk mentor og transformasjonsleder som virkelig trodde på at ved å gi mennesker autonomi og tillit så ville de gi tilbake på en måte man ikke i sine villeste fantasier kunne forestille seg. Du ga meg ideen om at utfordringene ved fysisk distanse ledelse kan overvinnes hvis man er bevisst på rammebetingelsene, agerer i henhold til dem og utnytter de verktøyene man har. Du ga meg muligheten til å ta studiet som nå avsluttes med denne masteroppgaven, oppmuntret meg gjennom studiet, kom med innspill til oppgaveskriving og var en varm og klok venn i strie stunder. Du vil alltid være med meg, og du er dypt savnet.

Jeg har mange jeg vil takke for at jeg nå har fullført 4 års deltids studie ved siden av full jobb. Uten min kjære mann Claas som har tatt ansvar for hjem og 4 barn hadde det ikke vært mulig.

Jeg vil spesielt takke Frode Haaland for fleksibel og god bistand når alt så litt mørkt ut. Uten hans hjelp ville ikke dette studiet endt i en fullført masteroppgave. Videre vil jeg takke Øyvind Nøstdal for uvurderlig hjelp til analysedelen av oppgaven. Min veileder Thomas Winman som overtok midt i oppgaven har vært en flott diskusjonspartner, gitt konkrete og kritiske tilbakemeldinger og positiv oppmuntring hele veien frem. Veiledningen har foregått pr. telefon og via Skype som det seg hør og bør for en studie om fysisk distanseledelse. Frode Berglund har også vært en velvillig og hjelpsom veileder i forhold til bruk av analyseprogrammet SPSS.

Til slutt vil jeg takke alle venner og familie som har blitt forsømt i disse siste 4 årene, men allikevel fortsatt stiller opp og har tålmodighet med meg. Jeg lover å gjøre opp for det i årene som kommer!

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å undersøke hvilken påvirkning lederstil, kommunikasjon og autonomi har på sammenhengen mellom jobbengasjement og fysisk distanseledelse. Studien ble utført gjennom bruk av kvantitativ metode for å undersøke de ulike faktorenes betydning. Med fysisk distanse menes geografisk avstand mellom lederne og de som ledes.

Målet var også å se på om det var ulikheter i påvirkningen lederstil hadde på jobbengasjementet når medarbeiderne ble ledet på avstand og når medarbeiderne var samlokalisert med leder. De typer lederstil som ble nærmere undersøkt var transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og «la det skure» ledelse.

I forhold til kommunikasjon så jeg i studien både på hyppighet på kommunikasjon og de ulike kommunikasjonsmåtene mail, telefon, videomøter og fysisk kontakt, det vil si ansikt til ansikt, for fysisk distanseledede. I tillegg undersøkte jeg om det å møte leder en til en eller i gruppe ga den mest positive effekten for fysisk distanseledede medarbeideres jobbengasjement. Videre undersøkte jeg i studien sammenhengen mellom grad av autonomi i arbeidet og jobbengasjement hos de fysisk distanseledede medarbeiderne. Det ble kontrollert for demografiske forhold som utdanning, ansettelsestid i Helfo som er organisasjonen undersøkelsen ble gjort i, yrkestidserfaring, tid nåværende overordnede hadde vært leder for medarbeideren og rolle i organisasjonen.

Konklusjonen av undersøkelsen var at det ikke er signifikant forskjell på sammenhengen mellom jobbengasjement og lederstil for fysisk distanseledede versus stedlig ledede medarbeidere. Tidligere forskning har vist at fysisk distanse kan være en modererende faktor for effektivitet i organisasjoner. Mine funn støtter altså ikke tidligere forskning. Dette ut fra en sammenligning av forskningen på effektivitet med min studie av jobbengasjement, da jobbengasjement er en dokumentert faktor for effektivitet i organisasjoner. Det er imidlertid en mulighet for at forskjellen mellom

variablene brukt i tidligere forskning og variabelen i min studie jobbengasjement utgjør forskjellen i resultater. Transformasjonsledelse var signifikant positivt for jobbengasjement for fysisk distanseledede, mens transaksjonsledelse og «la det skure» ledelse ikke viste signifikante sammenhenger med jobbengasjement. Imidlertid viste resultatene at «la det skure» ledelse påvirket i negativ retning i forhold til jobbengasjement på et substansielt nivå. Disse funnene støtter tidligere forskning og teori på området i forhold til transformasjonsledelse. Retningen i påvirkning på jobbengasjement som transaksjonsledelse og «la det skure» ledelse viste, stemmer overens med tidligere forskning og støtter slik sett tidligere forskning selv om funnene i min studie ikke var signifikante.

I forhold til kommunikasjon fremkom det ikke signifikante resultater, men korrelasjonene viste at kontakt en til en foretrekkes fremfor kontakt i gruppe, og den mest positive korrelasjonen med jobbengasjement ble oppnådd ved mailkontakt noen ganger i uken, telefon en gang i uken, videomøte en gang i uken og fysisk møte, ansikt til ansikt 3-5 ganger i året. At det ikke kun er kvantiteten av kommunikasjon som er viktig støttes av deler av eksisterende teori som har vist at også kvaliteten på kommunikasjon er viktig.

Svært stor grad av autonomi påvirket jobbengasjementet til fysisk distanseledede signifikant positivt. Dette er ikke utviklet empiri og teori i forhold til autonomi og fysisk distanseledelse tidligere men resultatene støttes av at teori innenfor området autonomi for alle typer ansatte.

Av kontrollvariablene viste det seg at rolle som leder og yrkeserfaring over 20 år var signifikant positive for jobbengasjementet. Høyere utdanning over 4 år korrelerte negativt med jobbengasjement, men ikke på et signifikansnivå over 0.05. Det ble ikke påvist at ansettelsestid i Helfo og tid nåværende overordnede hadde vært leder for medarbeideren hadde signifikant påvirkning på jobbengasjementet for de fysisk distanseledede medarbeiderne.

Summary

The purpose of this study was to investigate the influence of leadership style, communication and autonomy on the relationship between work engagement and physical distance management. The study was conducted using quantitative methods to investigate the importance of the various factors on work engagement. By physical distance I mean geographical distance between the leaders and followers.

The goal was also to look into whether there were inequalities in the influence that leadership style had on the work engagement when the employees were led from physical distance and when the employees were co-located with the leader. The types of leadership styles that were further investigated were transformation management, transaction management and "laissez faire" management.

In terms of communication, in the study I looked at both the frequency of communication and the different methods of communication; mail, telephone, video conferencing and physical contact, ie face to face for physical distance leaders. In addition, I examined whether meeting a leader alone or in a group gave the most positive effect for work engagement of physical distance workers.

In addition, I studied the connection between the degree of autonomy in the work and the work engagement of the physically remote employees. It was checked for demographic conditions such as education, time employed in Helfo, the organization the survey was conducted in, work experience, how long the nearest superior had been the leader of the employee and role of the respondent in the organization.

The conclusion of the survey was that there is no significant difference in the relationship between work engagement and leadership style for physically remote-led versus employees who are co-located with the leader. Earlier research has shown that physical distance can be a moderating factor for efficiency in organizations. My findings do not support this earlier research. The reason for comparing research into efficiency with my work engagement study, is that work engagement is a proven factor

for efficiency in organizations. However, there is a possibility that the difference between the variables used in previous research and the work engagement variable makes the difference in results. Transformationmanagement was significantly positive for work engagement for physical distance management, while transactionmanagement and "laissez faire" management did not show significant relationships with work engagement. However, the results showed that "laissez faire" management affected work engagement at a substantive level. These findings support previous research and theory in the field in relation to transformationmanagement and the direction of transactionmanagement and "laissez faire" management, even though these results were not significant, is consistent with previous research.

Work engagement related to communication gave no significant results, but the correlations showed that one to one contact was preferred to group contact. The most positive correlation with work engagement was achieved by mail contact a couple times a week, phonecontact once a week, video meeting once a week and physical encounter, face to face 3-5 times a year. That not only the quantity of communication is important is supported by parts of existing theory that have shown that the quality of communication also is important.

Very high degree of autonomy influenced the work engagement to physical distance led employees significantly positively. It has not been developed empiri and theory in relation to autonomy and physical distance management earlier but the results are supported by theory in the field of autonomy for all types of employees.

Of the control variables, it was found that role as manager and work experience for more than 20 years was significantly positive for work engagement. Higher education over 4 years correlated negatively with work engagement, but not at significance level above 0.05. It was not shown that time employed in Helfo and time the current superior had been the leader of the employee had a significant impact on the work engagement of the physically remote employees.

Innhold

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Summary	v
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Bakgrunn for valg av variabler	4
1.3 Oppgavens struktur	5
2 Begreper	6
2.1 Fjernledelse	6
2.2 Transformasjonsledelse:.....	6
2.3 Transaksjonsledelse:	7
2.4 «La det skure» ledelse	7
2.5 Fullspektrummodellen	7
2.6 Jobbengasjement:	8
2.7 Autonomi	8
3 Teori	9
3.1 distanseledelse.....	9
3.2 Lederstil	15
3.2.1 Transformasjonsledelse:	16
3.2.2 Transaksjonsledelse.....	17
3.2.3 «La det skure» ledelse	17
3.3 Jobbengasjement:	18
3.4 Kommunikasjon:	20
3.5 Autonomi	21
4 Forskningstema/område:	23
5 Problemstilling:	24
5.1 Hypoteser:	24
5.2 Modell for variabler:	25
6 Forskningsdesign og metodisk opplegg:	26
6.1 Induktiv versus deduktiv datainnsamling.....	26
6.2 Kvalitativ og kvantitativ metode:.....	27
6.3 Bakgrunn for mitt valg av forskningsdesign og metodisk opplegg:	29
6.4 Utvalg.....	29
6.5 Etikk:.....	30
6.6 Prosedyre for datainnsamling.....	31
6.7 Validitet.....	32
6.7.1 Begrepsgyldighet.....	32

6.7.2	<i>Intern gyldighet</i>	33
6.7.3	<i>Ekstern gyldighet</i>	34
6.8	Reliabilitet	35
6.9	Gjennomføring	35
6.9.1	<i>Statistisk analyse</i>	35
6.9.2	<i>Pearsons r korrelasjon</i>	36
6.9.3	<i>Regresjonsanalyser</i>	36
6.9.4	<i>Svarprosent</i>	38
6.9.5	<i>Manglende svar i besvarte spørreskjemaer</i>	38
6.10	Omkoding av svar:	39
6.10.1	<i>MLQ</i>	39
6.10.2	<i>Jobbengasjement:</i>	41
6.10.3	<i>Dummy variabler:</i>	42
7	Resultat og analyse	46
7.1	Skjevhet og kurtosis:	46
7.2	Analyse	47
7.2.1	<i>Pearsons korrelasjonstest for hele utvalget</i>	47
7.2.2	<i>Blokkvis regresjonsanalyse med alle variabler</i>	49
7.2.3	<i>Stegvis regresjonsanalyse:</i>	51
7.3	Residualer	52
7.4	Analyse av variabler kun for FDL	53
7.4.1	<i>Blokkvis regresjonsanalyse FDL</i>	53
7.4.2	<i>Stegvis regresjonsanalyse FDL:</i>	55
8	Testing av hypoteser:	56
8.1	Hypotese 1:	56
8.2	Hypotese 2	60
8.3	Hypotese 3	62
8.3.1	<i>Kontakt én til én</i>	63
8.3.2	<i>Kontakt på mail, videomøte, telefon og ansikt til ansikt</i>	65
8.4	Hypotese 4	70
9	Oppsummerende diskusjon	72
9.1	konklusjoner og diskusjon	72
9.2	Studiens betydning for teori på området	74
9.3	Studiens samfunnsnyttige betydning	74
9.4	Svakheter ved studien	76
9.5	Forslag til videre forskning	76
	Bibliografi	78
	Vedlegg 1: Egenerklæringsskjema	83
	Vedlegg 2: Godkjenning av bruk/publisering av masteravhandling	84

Vedlegg 3: NSD	85
Vedlegg 4: Tillatelse til å gjennomføre undersøkelse i organisasjonen	88
Vedlegg 5: Analyse	89
Vedlegg 6: MLQ -Mindgarden	93
Vedlegg 7: Spørreskjema med informasjonsmail.....	94

<i>Figur 1</i>	8
<i>Figur 2</i>	25
<i>Figur 3</i>	51
<i>Figur 4</i>	52
<i>Figur 6</i>	66
<i>Figur 7</i>	67
<i>Figur 8</i>	68
<i>Figur 9</i>	69
<i>Figur 10</i>	70

<i>Tabell 1</i>	40
<i>Tabell 2</i>	41
<i>Tabell 3</i>	41
<i>Tabell 4</i>	42
<i>Tabell 5</i>	47
<i>Tabell 6</i>	48
<i>Tabell 7</i>	49
<i>Tabell 8</i>	51
<i>Tabell 9</i>	53
<i>Tabell 10</i>	54
<i>Tabell 11</i>	55
<i>Tabell 12</i>	55
<i>Tabell 13</i>	56
<i>Tabell 14</i>	57
<i>Tabell 15</i>	57
<i>Tabell 16</i>	60
<i>Tabell 17</i>	61
<i>Tabell 18</i>	62
<i>Tabell 19</i>	63
<i>Tabell 20</i>	63
<i>Tabell 21</i>	64
<i>Tabell 22</i>	64
<i>Tabell 23</i>	64
<i>Tabell 24</i>	65
<i>Tabell 25</i>	70

1 Innledning

Oppgavens tema er ledelse. Nærmere bestemt fysisk distanseledelse, ofte kalt fjernledelse. Formålet med oppgaven er å utvikle kunnskap om hvordan lederstil, kommunikasjon og autonomi påvirker sammenhengen mellom jobbengasjement og fysisk distanseledelse.

Jeg håper resultatet av min studie kan bidra til større kunnskap og empirisk grunnlag som tar forskningen på fysisk distanseledelse et skritt videre, og at det vil gi inspirasjon til andre slik at forskningen på området fortsetter. Denne kunnskapen kan forhåpentligvis også medføre økt bevissthet hos ledere og medarbeider på hvilke faktorer som påvirker distanseledelse spesielt. Ved å ha større kunnskap om hvilke faktorer som er viktige for jobbengasjementet til medarbeidere som er ledet på avstand vil man kanskje allerede på rekrutteringstidspunktet kunne vite noe om hva man bør se etter hos en søker. Videre håper jeg studien vil gi ledere innsikt i hvilke valg man som leder kan treffe i forhold til kommunikasjon, lederstil og autonomi for å sikre at jobbengasjementet er så høyt som mulig for fysisk distanseledede.

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA

For meg er temaet fysisk distanseledelse interessant av flere grunner. For det første har jeg i flere år arbeidet nært opp mot ledere som har lederansvar for medarbeidere som har sin daglige arbeidsplass på et annet sted enn dem selv. Jeg har sett at ledere opplever utfordringer med å finne ut av hvordan de på en mest hensiktsmessig måte kan lede ansatte på avstand. Å lede og bli ledet fysisk distansert fra hverandre har jeg gjennom dette utviklet en stor interesse for.

For det andre er fysisk distanseledelse en økende tendens i samfunnet. Som følge av globalisering, rasjonalisering og fusjonering er stadig flere foretak, organisasjoner og bedrifter spredt på mange lokasjoner rundt i verden. Teknologi bidrar til at det i økende

grad er mulig å lede medarbeidere på avstand. Når en leder kan kommunisere direkte med medarbeidere via telefon, videokonferanse, mail og andre teknologiske måter åpner det opp for en annen måte å arbeide på på tvers av geografi. Offentlige virksomheter i Norge opprettholder ofte geografisk spredning av arbeidssteder, som i min organisasjon Helfo. I Helfo er det ca. 600 ansatte som er fordelt på 23 arbeidssteder i hele Norge. Av disse er ca. 160 ledet på avstand, dvs. de arbeider ikke på fysisk samme sted som lederen.

Det økende omfanget av fysisk distanseledelse i det offentlige reflekteres også i at det i år 2000 kom egne retningslinjer som satte rammer for bruk av fjernarbeid i staten (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 2000) og som et resultat av Hovedtariffavtalen for perioden 1998-2000, ble det utarbeidet egne retningslinjer for fjernarbeid i staten (Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet, 2009). Bakgrunnen for å opprettholde geografisk spredning av arbeidssteder kan være å sikre borgerne deres rettigheter og nærhet til tjenestene, men også for å opprettholde sysselsetting rundt om i Norge.

Tall på hvor mange som blir ledet på fysisk avstand i Norge finnes det pr. i dag ingen oversikt over. Det er komplisert å finne ut av dette da det å jobbe fysisk på avstand kan innebære mye forskjellig. Ansatte kan for eksempel jobbe hjemmefra hele tiden eller deler av tiden, de kan jobbe i kontorfellesskap med kollegaer eller andre, men uten sin leder fysisk tilstede. I USA viser statistikken at 50% av arbeidsstyrken har en jobb der det er mulig å jobbe på fysisk avstand fra sin leder og kollegaer, og 20-25% av arbeidsstyrken jobber i dag til en viss grad på fysisk avstand fra sin leder og sine kollegaer. Blant ansatte som ikke driver eget firma, har det å jobbe hjemmefra økt med 103% siden 2005 (GlobalWorkplaceAnalytics.com, 2015).

Økningen i omfanget av fysisk distanseledelse gjør det nødvendig for mange ledere å lære seg å lede medarbeidere på fysisk avstand. Forskning innen ledelse må derfor rette fokus på at leder og ledede ikke nødvendigvis er i samme bygning, og derfor reflektere mer rundt de utfordringer, fordeler og ulemper som dette måtte innebære (Hoel, 2010).

Ledere som leder på fysisk avstand har ikke gjennom forskningen så langt fått så mye råd i forhold til hvordan faktisk lede på avstand. Forskningen på området har heller ikke gitt entydige svar på hvorvidt distanseledelse er positivt eller negativt for en organisasjon.

På grunn av interessen for fysisk distanseledelse som jeg hadde utviklet forsøkte jeg å finne informasjon om de utfordringer, fordeler og ulemper fysisk distanseledelse kan medføre. Jeg fant lite forskning på dette, og det medførte at jeg i mitt første år på masterstudiet i Organisasjon og Ledelse skrev en kvalitativ prosjektoppgave der jeg så på problemstillingen «Hvilke utfordringer medfører fjernledelse». Jeg opplevde at jeg gjennom arbeidet med oppgaven fikk opplysninger fra de jeg snakket med som gjorde at min oppfatning av fjernledelse endret seg. Det var for eksempel ikke slik at alle medarbeiderne ønsker å ha leder samlokalisert med seg. Dette var noe jeg antok de ønsket før oppgaven ble skrevet.

Innsikten fra arbeidet med prosjektoppgaven økte interessen for området fysisk distanseledelse. Jeg ønsket å forstå mer av hvilke faktorer som påvirker medarbeidere og ledere som ikke jobber fysisk på samme lokasjon og hvilken effekt lederstil har i et leder/medarbeider distanseforhold. Jeg har derfor brukt mye tid på å lese artikler og avhandlinger om fysisk distanseledelse. Det som etter hvert ble veldig klart for meg var at det selv med en stor økning i studier de siste 10 årene fortsatt var mye ukjent innen området fysisk distanseledelse. Den kvantitative forskningen sier en del om negative effekter ved fysisk distanseledelse, men lite om hvilke faktorer som må være tilstede for at fysisk distanseledelse skal utføres på en måte som gir størst positiv effekt for organisasjon og medarbeidere, og ikke minst lederen selv.

Det finnes etter hvert en del avhandlinger på hvordan distanseledelse påvirker leder og medarbeider og hvordan en kan optimalisere situasjonen når leder og medarbeider ikke er samlokalisert. Dette er ofte kvalitative undersøkelser som har gitt mye informasjon på et område som krever ny informasjon. I min undersøkelse ønsket jeg å bruke

informasjon fra tidligere avhandlinger og artikler og videreutvikle kunnskapen gjennom en kvantitativ undersøkelse.

1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV VARIABLER

Jeg har valgt å se fysisk distanseledelse opp mot jobbengasjement da forskning har bevist at jobbengasjement har en innvirkning på bedriftens resultater. Høyt jobbengasjement = gode resultater, og jobbengasjement er derfor ofte et mål på hvor godt lederskapet fungerer. I min oppgave er derfor jobbengasjement tatt inn som en avhengig variabel. Jeg har videre valgt å se fysisk distanseledelse opp mot lederstil da jeg ved å se jobbengasjement opp mot lederstil ser hvilken lederstil som har positiv eller negativ påvirkning på jobbengasjementet.

Hva er så lederstil? Jeg har i min oppgave tatt utgangspunkt i en kategoriseringsmetode som heter Multi Leadership Questionnaire. Dette verktøyet plasserer ledere gjennom svar på et spørreskjema i ulike lederstiler på bakgrunn av Bass & Avolios modell av «Full range leadership» fra 2004. Med dette på plass kan jeg altså se hvilken effekt lederstil har på jobbengasjementet ved fysisk distanseledelse. I forhold til stedlig ledelse som det er forsket mye på, vet man at det som kalles transformasjonsledelse (se begreper) påvirker jobbengasjementet positivt. I forhold til fysisk distanseledelse er det derimot ikke et entydig svar på spørsmålet om hvordan de ulike lederstilene påvirker jobbengasjementet.

Det vil selvfølgelig være mange variabler som virker inn på jobbengasjementet utover distanse og ledelsesstil. Jeg vil i oppgaven derfor vurdere andre variablers innvirkning. Kommunikasjon mellom leder og medarbeider er et område det pr i dag ikke finnes mye empiri på i forhold til fysisk distanseledelse. Hvilke fordeler og ulemper medfører moderne teknologi for forholdet mellom leder og medarbeider som ikke er samlokalisert? Jeg har også valgt å se på om selvstendighet i arbeidet har en påvirkning på jobbengasjementet hos fysisk distanseledede. Er det slik at jo mer selvstendighet man har i arbeidet, jo mer positivt er det for jobbengasjementet for fysisk distanseledede?

1.3 OPPGAVENS STRUKTUR

I kapittel 1 gir jeg deg som leser en innledning til studien med å beskrive hensikten med oppgaven og bakgrunnen for valg av tema og variabler. I kapittel 2 beskriver og pakker jeg ut begreper som benyttes i oppgaven. For å gi et innblikk i eksisterende teori på de aktuelle temaene har jeg i kapittel 3 gjennomgått den teoretiske bakgrunnen til hvert av forskningsområdene. I kapittel 4 beskriver jeg studiens forskningstema/område og i kapittel 5 fremsetter jeg min problemstilling og mine hypoteser. Kapittel 6 omhandler forskningsdesign og det metodiske grunnlaget for studien. Jeg belyser valg av forskningsdesign, metode, utvalg og diskuterer de etiske aspektene ved min studie. Jeg diskuterer også reliabilitet og validitet ved oppgaven, hvilke analyser som blir gjort og omkoding av svar. I kapittel 7 analyser jeg dataene fra undersøkelsen. Kapittel 8 inneholder en testing av hypoteser og jeg ser analyseresultatet opp mot eksisterende teori presentert i kapittel 3. I kapittel 9 diskuterer jeg resultatene av studien som helhet, hvilke svakheter og begrensninger min studie har og kommer med forslag til videre forskning på området.

2 Begreper

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for begreper som er sentrale i min studie. Jeg vil gi en definisjon av begrepene og utdype nærmere rundt forståelsen av begrepet.

2.1 FJERNLEDELSE

Fjernledelse defineres som: «ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv» (Hegghammer, 2009).

I Norge har man brukt ordet fjernledelse når man har villet beskrive ledere som ikke er fysisk samlokalisert med sine medarbeidere. Jeg finner begrepet fjernledelse lite oppklarende da det også kan omhandle ledere som sitter sammen med medarbeideren men som er fjern, langt borte, distansert allikevel. Eller det kan være snakk om ledere som distanserer seg fra medarbeidere på grunn av sosial status, det vil si at man lager skott mellom seg og sine medarbeidere. Jeg vil derfor i oppgaven min beskrive ledelse når man ikke sitter samlokalisert med sine medarbeidere som fysisk distanseledelse (FDL). Når leder og medarbeider er lokalisert på samme fysiske sted vil jeg kalle dette samlokalisert ledelse (SL).

2.2 TRANSFORMASJONSLEDELSE:

Transformasjon betyr endring. Denne formen for ledelse betyr at en transformasjonsleder setter i gang eller bidrar til endring. Burns (1978) skrev om transformasjonsledelse og blir ofte beskrevet som den som introduserte begrepet transformasjonsledelse. I boken analyserte han forskjellige politiske ledere gjennom historien, og så på ulike måter å lede på. Burns (1978) definerte transformasjonsledelse som en prosess der «ledere og deres medarbeidere hever hverandre opp til høyere nivåer av moralitet og motivasjon». Han mente at når en leder engasjerer seg i sin medarbeider og dette medfører at motivasjon, moralsk adferd og bevissthet blir stimulert, er dette transformasjonsledelse.

Bass (1985) jobbet videre med Burns teorier ved å prøve å forklare de psykologiske mekanismene som ligger bak transformasjon- og transaksjonsledelse. Bass

videreutviklet Burns konsepter ved å se på hvordan de kan måles og hvordan de påvirker motivasjon og prestasjon hos de ansatte. I fullspektrumsmodellen er transformasjonsledelse forklart gjennom fire deler, ofte kalt de fire I-er. Disse variantene av transformasjonsledelse er 1) idealisert innflytelse, 2) inspirerende motivasjon, 3) intellektuell stimulering og 4) individuelle hensyn.

2.3 TRANSAKSJONSLEDELSE:

Transaksjonsledelse, som er sterkt påvirket av tidlig ledelsesteori som Taylor, innebærer at det er en transaksjon, det vil si et bytteforhold, eller en utveksling mellom leder og medarbeider. Burns (1978 s. 3) definerer transaksjonsledelse som «ledelse der leder tilnærmer seg ansatte med det for øye å bytte en ting med en annen; jobb for stemmer, eller subsidier for bidrag til kampanjer».

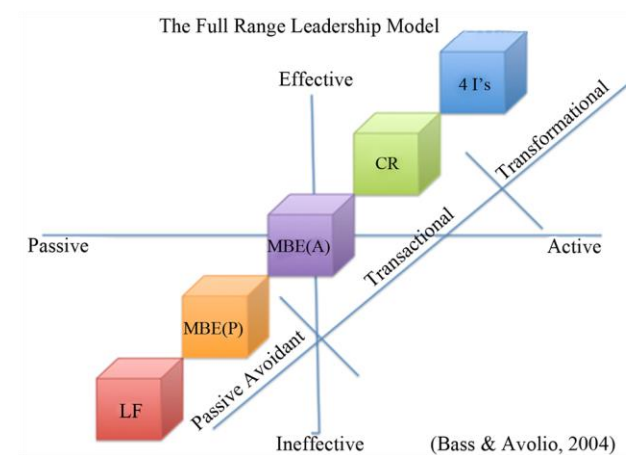
2.4 «LA DET SKURE» LEDELSE

«La det skure» ledelse innebærer, som det fremkommer av navnet at leder er passiv og i liten grad tar tak i arbeidsoppgaver eller forpliktelser overfor organisasjon og medarbeidere. Dette er en lederstil man lett kan se at ikke er veldig konstruktiv. La det skure ledelse kan defineres som; «unngående eller fraværende lederskap» (Bass & Avolio, 1994). Den er den mest inaktive og ineffektive lederstilen ifølge nesten all forskning på lederstiler (Bass & Avolio, 1994).

2.5 FULLSPEKTRUMMODELLEN

Jeg vil i oppgaven bruke Bass & Avolio (2004) sin teoretiske modell «The Full range model of leadership», på norsk kalt fullspektrumsmodellen for ledelse. Dette gjør jeg for å se på de ulike lederstilene; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og «la det skure» ledelse. Bass og Avolio var opptatt av skillet mellom transformasjonsledelse og to andre former for ledelse; transaksjonsledelse og «la det skure» ledelse. Fullspektrumsmodellen består av to dimensjoner, aktiv / passiv og effektiv/ mindre effektiv ledelse. I dette lederparadigmet er transformasjonsledelse en mer effektiv form for ledelse enn transaksjonsledelse og «la det skure» ledelse.

Fullspektrummodellen



Figur 1

2.6 JOBBENGASJEMENT:

Jobbengasjement er et begrep som har fått mange definisjoner opp igjennom årene. En definisjon jeg oppfatter meget dekkende er; «a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption» (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002 s.71-92). Oversatt til norsk blir dette noe slikt som: En positiv, givende, arbeidsrelatert sinnstilstand som er preget av vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidet.

2.7 AUTONOMI

Autonomi er et begrep som blir brukt i økende grad som en positiv og viktig jobbressurs for ansatte. En definisjon jeg finner dekkende er: «hvilken grad av frihet, selvstendighet, mulighet til å planlegge arbeidet selv og hvordan arbeidet skal utføres den ansatte har» (Lawler & Hackman, 1971). Det handler altså om i hvor stor grad den ansatte har frihet til å arbeide selvstendig.

3 Teori

I dette kapitlet presenterer jeg de sentrale teoriene som min studie tar sitt utgangspunkt i.

3.1 DISTANSELEDELSE

I min studie ønsker jeg å forske på FDL. For å gi en grunnleggende forståelse for begrepet distanse vil jeg nedenfor gjengi en del forskning rundt distanse. Begrepet distanse, altså ikke begrenset til fysisk distanse, har vært utsatt for en mengde forskning de siste 100 årene. Bogardus (1927) var den første som beskrev distanseledelse. Etter det var det ganske stille rundt temaet i ca. 50 år. Deretter tok Kahn & Katz (1978) opp tråden og refererte til lederskap på avstand som et fenomen. Andre som Napier & Ferris (1993), Shamir (1995), Yammarino & Waldman (1999) og Yammarino (1994) tok ca. 20 år senere igjen opp temaet distanseledelse. I forskjellige former har distanseledelse blitt sett på som:

- a) en forutsetning for at karismatisk ledelse skal oppstå (Kahn, 1978)
- b) en moderator for den type karismatisk ledelse som kanskje kan oppstå (Shamir, 1995) og (Yagil, 1998)
- c) en ledelses nøytraliserende faktor som reduserer effekten lederens opptreden har på andre (Howell, Bowen, Dorfman, Kerr & Podsakoff, 1997) og (Kerr, 1978)

Napier og Ferris (1993) beskriver distanse ved hjelp av tre dimensjoner som lager dyadiske¹ distanser: psykologiske, strukturelle og funksjonelle. De har beskrevet at innenfor psykologisk distanse ligger blant annet opplevd ulikhet mellom deltagere eller en forskjell i status. Innenfor strukturell distanse finner man blant annet fysisk avstand, antall ansatte en leder har ansvar for og hvor mange nivåer det er mellom laveste og øverste leder og muligheten til å samhandle med andre. Funksjonell distanse refererer

¹ Dyadiske: Et forhold som oppstår mellom noe, for eksempel to personer eller en leder og dennes gruppe.

i hovedsak til påvirkning, oppfattet sammenfallende enighet eller kvaliteten på forholdene.

Napier og Ferris (1993) hevdet at mindre strukturell avstand kan assosieres med høyere ytelse og medarbeidertilfredshet, noe som antyder at fysisk avstand mellom medarbeidere og ledere bør minimaliseres. Napier og Ferris (1993) forsket ut fra ledelse på et lavt nivå, dvs. mellom leder og nærmeste medarbeidere. Kritikken mot deres forskning går derfor på at funnene ikke nødvendigvis er gjeldende for alle ledernivåer.

I tillegg til at forskningen på distanseledelse er i startgropen, gjør variasjonen i hvilken type distanse man studerer og hvilken type distansearbeid man studerer det vanskelig å se forskningen som er gjort opp mot hverandre.

FDL kan man ifølge flere artikler av Daniels, Lamond & Standen (2001), Hunton (2005) og Allen, Renn & Griffeth (2003) dele inn i tre hovedgrupper. De tre hovedgruppene er:

1. Hjemmebasert distansearbeid der arbeidet utføres hjemmefra
2. Kontorbasert distansearbeid der arbeidet utføres fra kontorer utenfor hovedkontoret, ofte kalt satellittkontorer
3. Mobilt fjernarbeid som for eksempel er kunderelatert arbeid der man reiser for å møte kundene som selgere og montører eller arbeid man utfører der man til enhver tid befinner seg

Mye av forskningen som er gjort er gjort på hovedgruppe 1 og 3. Min studie ser på hovedgruppe 2. Alle medarbeidere i Helfo som blir fysisk distanseledet utfører sitt arbeid på Helfo kontorplasser.

Antonakis og Atwater (2002) ønsket å besvare spørsmålene: Kan både SL og FDL påvirke medarbeidere? Kan medarbeidere identifisere seg med og stole på begge typer

ledere? Hva er årsaken til avstand mellom ledere og medarbeidere? Er avstanden gunstig eller ugunstig for lederens resultater? I sin studie så de på alle typer distanseledelse og hva som eventuelt modererte de forskjellige påvirkningene av distanse. Antonakis og Atwater så på distanse fra et leder-ansatt perspektiv. De utarbeidet et lignende system som Napier og Ferris. Dette består av sosial distanse, fysisk distanse og opplevd samhandlingsfrekvens. De brukte disse tre dimensjonene for å få på plass en matrise som beskriver leder-ansatt forhold sett i forhold til distanse. Det teorien rundt distanseledelse så langt har slått fast er at distanse har en innvirkning på lederskapet. Da jeg kun skal konsentrere meg om fysisk distanse vil jeg ikke gå dypere inn i de ulike distansedimensjonene.

Flere ledende forskere Bass (1990), Liden, Sparrowe, Wayne og Ferris (1997) og Napier og Ferris (1993) har hevdet at den fysiske avstanden minker mulighetene for direkte påvirkning og potensielt effektiviteten av samarbeid mellom leder og medarbeider. Faktisk observerte Kerr og Jermier (1978) at den fysiske avstanden skaper omstendigheter som medfører at effektiv ledelse kan være umulig, siden avstanden ser ut til å nøytralisere både relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelsesatferd. Derimot forenkler fysisk nærhet mellom ledere og medarbeidere kommunikasjonsprosesser og kvaliteten på samarbeidet.

Det er altså gjennom forskning fremkommet at fysisk avstand skaper utfordringer for ledere, og i visse situasjoner kan være negativt for lederens resultater. Det må imidlertid også tas inn de fremskritt som er gjort innen teknologi, og at disse kan ha en slik påvirkning at fysisk avstand ikke lenger har den "nøytraliserende effekten" som den hadde for flere tiår siden da Kerr og Jermier foreslo sin teori.

Podsakoff, Todor, Grover, og Huber (1984) fant at den fysiske avstanden korrelerte negativt i forhold til transaksjonsledelse og ytelse. De konkluderte med at lederens mulighet til å etablere felles forståelse for forventinger og belønning, observere medarbeider-ytelse, og å gi riktig belønning ved ytelse, blir mindre ved økende fysisk avstand fra medarbeideren. Ut fra Podsakoff et al. (1984) sin konklusjon kan man

utlede at ved økende fysisk avstand mellom leder og medarbeider kan det være større sannsynlighet for at ledere praktiserer en mer vilkårlig fordeling av forpliktelse eller sanksjoner.

I situasjoner der avstanden utelukker personlig interaksjon med medarbeidere kan lederens ytelsesrelaterte tilbakemeldinger sees som vilkårlig fordi lederen ikke har hatt mulighet til å observere medarbeiderens ytelse direkte eller gi direkte tilbakemelding. Hvis medarbeidere som er lokalisert på fysisk avstand fra lederen oppfatter straff som vilkårlig eller uberettiget, vil resultatene påvirkes mer negativt ved «la det skure» ledelse enn ved transformasjonsledelse. Det empiriske beviset støtter teorien om at fysisk avstand modererer innflytelsen transaksjonsledelse har på forholdet mellom leder og medarbeider. Podsakoff et al. (1984) argumenterer videre at «la det skure» ledelse vil gi dårligere medarbeiderytelse når den fysiske avstanden er høy i stedet for lav.

Bass (1990) bemerket at avstand har en negativ effekt på kvaliteten på kommunikasjon mellom leder og medarbeider, og reduserer lederens innflytelse. På avstand kan man gå glipp av detaljrikdommen i kommunikasjonen som man får på nært hold og kvaliteten på kommunikasjonen blir derfor dårligere (Daft & Lengel, 1984). Videre har Bass (1998) foreslått at fysisk avstand kan nøytralisere effekten ledere har på sine medarbeidere som følge av redusert sosial interaksjon. Som følge av dette blir det å administrere belønning og sanksjoner utfordrende under slike forhold. Podsakoff et al. (1984) viste at bruk av sanksjoner økte med en økning i fysisk avstand og at bruken av betingede belønninger var negativt relatert til fysisk avstand.

I motsetning til funnene beskrevet over fant Howell, Neufeld og Avolio (1998) at avstand styrket forholdet mellom karismatisk lederskap (dvs. idealisert innflytelse) og organisasjonens ytelse og videre at fysisk nærhet mellom karismatiske ledere og medarbeidere syntes å redusere styrken på lederens visjonære påvirkning. Fordi Howell et al. (1998) brukte en eldre versjon av spørreskjemaet Multifactorledelse, som ikke

trekker en fin linje mellom opptreden og attribusjonal utstråling, er det vanskelig å fastslå rollen til idealisert innflytelse i disse resultatene.

Howell og Hall-Merenda (1999) undersøkte sammenhengen mellom leder-medarbeider utveksling (LMX), transformasjons- og transaksjonsbasert ledelse og fysisk avstand ved hjelp av 317 ledere over en ett års periode. Det de fant var at LMX og aktiv unntaksledelse (MBEA) begge påvirket medarbeiderprestasjoner positivt over tid. De fant videre at LMX korrelerte positivt med transformasjons- og transaksjonsledelse. I forhold til fysisk distanse fant de at selv om transformasjonsledelse er signifikant mer effektiv i forhold til medarbeiderprestasjon ved SL enn ved FDL så er LMX positivt relatert til transformasjonsledelse uavhengig av fysisk distanse. Dette funnet ble replisert av Howell, Neufeld og Avolio (2002). De fant også at aktiv «la det skure» ledelse var betydelig relatert til ytelse i fysisk nære, men ikke i fysisk fjerne lederforhold, og at passiv «la det skure» ledelse var mer negativt relatert til ytelse i fysisk nære forhold enn i fysisk fjerne forhold. De fant også noe annet som er meget interessant. Forholdet mellom LMX og medarbeiderytelse ble ikke moderert av fysisk avstand noe som motsier tidligere funn og teoretisering om at fysisk avstand er skadelig for leder-medarbeider relasjoner og lederens resultater (Hall-Merenda, 1999).

Doktorgradsoppgaven til Svein Bergum (2009) er den eneste norske doktorgradsoppgaven innen FDL. Funnene herfra viste at de største utfordringene ved ledelse på avstand er å opprettholde en god kommunikasjon og å se og gi tilbakemeldinger til medarbeiderne.

Som beskrevet over har forskning rundt FDL i de siste årene økt betydelig. Det har blitt skrevet mange masteroppgaver og artikler rundt temaet FDL (Heen, 2004), (Hoel, 2010) og (Hegghammer, 2009). Disse har i hovedsak vært kvalitative forskningsprosjekter som har sett på utfordringer ved fjernledelse relatert til alt fra arbeidsmiljø, effektiv ledelse til ensomhet som følge av å arbeide på fysisk avstand fra andre medarbeidere og ledelse. De har gitt et godt utgangspunkt for videre forskning

på faktorer som potensielt kan bli påvirket av FDL. Slik jeg oppfatter det eksisterer det en oppfatning om at FDL er negativt og at det følger utfordringer med å lede ansatte fra fysisk avstand.

Det er som beskrevet over gjort en del forskning på feltet, dog mindre enn man ville trodd da denne trenden med FDL har vært sterkt økende de siste 20 årene og stadig øker. Forskningen beskrevet tidligere har vist at det i mange tilfeller kan være negative konsekvenser ved å lede på avstand, men også at det i noen tilfeller kan være positivt. Den allmenne oppfatningen støttes altså ikke fullt ut av den forskningen som er gjort på området.

Ved å bygge videre på det som allerede er fremkommet gjennom forskning på temaet fysisk distanse ønsker jeg med min studie å ta forskningen et skritt videre. I forskningen er det så langt fremkommet at fysisk distanse mellom leder og medarbeider kan ha en modererende virkning på effektivitet i organisasjonen (Howell, Neufeld & Avolio, 2005). Det er også gjort forskning på mulige faktorer, som kommunikasjon, som kan motvirke den modererende effekten (Bergum, 2009).

Det er imidlertid ingen som har sett på kun fysisk distanse i forhold til jobbengasjement og faktorer som påvirker dette. Det er kun et par studier Atwater og Antonakis (2002), Napier og Ferris (1993) og Howell et al. (2005) som har definert distanse nærmere og sett direkte på fysisk distanse og dennes påvirkning på lederstil. I studiene til Atwater og Antonakis (2002) og Howell et al. (2005) ble fysisk distanse sett opp mot resultater. I Atwaters og Antonakis (2002) sin studie så man på forskjellige typer distanse og deres påvirkning og i Howells et al. (2005) sin studie så man fysisk distanse opp mot enhetsprestasjon og LMX.

Ved å velge å se kun på fysisk distanse og dennes påvirkning på diverse faktorer så tar jeg med meg resultatene fra tidligere forskning og utvikler hypoteser på grunnlag av den empiri og teori som eksisterer i dag. Med dette ønsker jeg å ta forskningen et skritt videre i forhold til nettopp denne ene formen for distanse.

3.2 LEDERSTIL

James M. Burns var den første til å introdusere konseptet transformasjonsledelse (Burns, 1978). Han fremholdt at transformasjonsledelse er en prosess der ledere og medarbeidere hjelper hverandre til å nå et høyere nivå av moral og motivasjon. Burns mente at hoveddifferansen mellom administrasjon og ledelse var å finne i lederens karaktertrekk og oppførsel. Han utviklet to konsepter; transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Burns mente at transformasjonsledelsestilnærmingen kreerer en signifikant endring i livet til både mennesker og organisasjoner. Det endrer oppfatninger, verdier, forventninger og påvirker også medarbeiderens ønske om å strekke seg litt lenger.

Transformasjonsledelse baserer seg på lederens personlighet, ferdigheter og muligheter til å gjennom å være et foregangseksempel, få ting til å endre seg, være visjonær og sette utfordrende mål. Ved å være et moralsk forbilde ved å jobbe for det beste for teamet, organisasjonen eller samfunnet oppnår transformasjonsledere å bli idealisert. Burns teori var at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse var gjensidig utelukkende ledelsesstiler. Transaksjonslederen følger den eksisterende kulturen i organisasjonen og prøver sjelden å endre denne, mens transformasjonsledere derimot kan prøve å endre den.

I hvilken grad en leder er en transformasjonsleder måles først ved å se på hans/hennes påvirkning på sine ansatte. De som har en transformasjonsleder føler tillit, lojalitet, respekt og beundring for han/henne på grunn av kvalitetene til lederen og dette medfører at de er villig til å arbeide bedre enn det man i utgangspunktet kunne forvente. Bakgrunnen for at dette skjer er at en transformasjonsleder tilbyr sine ansatte noe mer enn å bare jobbe for egen tilfredsstillelse. De gir sine ansatte en følelse av å være del av noe større, en visjon og en identitet som er bundet opp mot dette.

Transformasjonslederen endrer og motiverer ansatte gjennom «idealisert påvirkning», ofte kalt karisma, ved å stimulere den ansatte intellektuelt og gjennom å se den enkelte

ansatte individuelt. Transformasjonslederen vil i tillegg oppmuntre ansatte til å utfordre det bestående og endre omgivelsene slik at bedriften lykkes. I motsetning til Burns (1978) mente Bass (2008) at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kan utøves samtidig av lederen. Etter tredivet år med forskning og mange analyser har man vist at både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse har en positiv effekt på mange utfallsvariabler på både individuelt-, gruppe- og organisasjonsplan (Bass, 2008).

3.2.1 Transformasjonsledelse:

Bass og Avolio utviklet i 2004 fullspektrumsmodellen hvor de delte inn transformasjonsledelse i fire dimensjoner.

Disse fire er:

- Individuelle hensyn.

I dette ligger i hvilken grad lederen er oppmerksom på de ansattes behov, er en mentor eller coach for den ansatte og lytter til den ansattes behov og tanker. Lederen er empatisk og støttende samtidig som han/hun kommuniserer åpent med medarbeideren og gir denne utfordringer.

- Intellektuell stimulering.

I dette ligger i hvilken grad lederen utfordrer det bestående som forutinntatte meninger, tar sjanser og fremmer ansattes ideer. Denne type leder vil stimulere og oppmuntre til kreativitet hos de ansatte. De tar vare på og utvikler ansatte som tenker selvstendig. Kontinuerlig forbedring og læring hos ansatte er viktig for denne lederen, som alltid ser etter muligheter til å lære av situasjoner som oppstår.

- Inspirerende motivasjon.

I dette ligger i hvilken grad lederen er visjonær og hvordan hun/han får sine ansatte med på en visjon som er tiltrekkende og inspirerende for dem. Denne type ledere motiverer og inspirerer sine medarbeidere til å yte ved å sette høye standarder, vise at de kan nå målene som er satt og vise dem formål og mening med oppgavene de utfører. Det er nettopp meningen med og formålet bak som driver de ansattes motivasjon og

dermed gir energi til gruppen. Kommunikasjonsevner er viktig for denne lederen da det handler om å kommunisere visjoner på en måte som de ansatte forstår og som er både kraftfull, engasjerende og presis.

- Idealisert innflytelse.

I dette ligger i hvilken grad en leder er en rollemodell, en å se opp til. Denne lederen må ha en meget etisk korrekt oppførsel, gi ansatte en følelse av stolthet over å arbeide i organisasjonen og inngi respekt og tillit hos de ansatte.

3.2.2 Transaksjonsledelse

I sin mest konstruktive form er transaksjonsledelse å inngå avtaler med individer eller grupper for å oppnå konkrete arbeidsmål, se den enkelte ansattes kapasitet og spesifisere kompensasjon og belønning for å fullføre oppgaver innenfor de rammene som er satt. Innenfor transaksjonsledelse er fokuset på å sette standarder på arbeidet som skal gjøres. Den passive formen for transaksjonsledelse innebærer at lederen venter på feil før hun/han agerer. Den aktive formen for transaksjonsledelse innebærer å overvåke ansatte for å oppdage feil eller mulighet for feil. Mange som bruker MLQ har funnet det hensiktsmessig å se på transaksjonsledelse som kun den aktive formen og plasserer da kategoriene betinget belønning (Contingent Reward (CR)) og aktiv unntaks ledelse (Management-by-Exception: Active (MBEA)) i transaksjonsledelse.

3.2.3 «La det skure» ledelse

Ved å se den passive formen av transaksjonsledelse som «la det skure» ledelse legges kategoriene passiv unntaksledelse (Management-by-Exception: Passive (MBEP)) og «la det skure» ledelse (Laissez Faire) begge inn under denne.

Ved å se fysisk distanse opp mot lederstil tar jeg med meg resultatene fra tidligere forskning slik at jeg gjennom hypoteser kan teste den forskningen som allerede er gjort, samtidig som jeg tar forskningen ett skritt lengre med å se sammenhengen mellom lederstil og jobbenngasjement opp mot FDL. At jeg i tillegg tar med en rekke andre mulige påvirkningsfaktorer som er blitt diskutert i flere masteroppgaver gjør at mitt

arbeide kan bidra til å teste slutninger som tidligere er gjort på grunnlag av kvalitative undersøkelser.

3.3 JOBBENGASJEMENT:

Engasjement er en gjennomgripende affektiv-kognitiv tilstand som ikke er fokusert på bestemte hendelser, individer eller atferd (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) og (Christensen, 2011). Jobbengasjement kan deles inn i tre deler; Vitalitet, entusiasme og fordypning i arbeidet. Vitalitet karakteriseres av et høyt energinivå, vilje til å legge en god innsats i arbeidet og evne til å være utholdende i motgangstider. Entusiasme refererer til å være sterkt involvert i arbeidet sitt, og at en opplever en følelse av betydning, entusiasme, inspirasjon, stolthet og utfordring ved utførelsen. Den siste dimensjonen, fordypning i arbeidet, karakteriseres av evnen til full konsentrasjon og det å være så oppslukt i arbeidsoppgavene at tiden flyr og at man har vanskeligheter med å løsrive seg fra arbeidet (Schaufeli & Bakker, 2010).

Engasjement er i tillegg «smittsomt». Når ansatte er engasjerte kan man forvente at de gjennom samhandling med andre ansatte vil påvirke disse til å oppføre seg, og føle det, på samme måte (Salanova, Agut & Peiro, 2005). Nytteverdien av forskning på positive faktorer som motivasjon, samarbeid og kreativitet er de senere årene blitt anerkjent (Christensen, 2011). Jobbengasjement blir derfor ansett for å være et sentralt aspekt (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2001) innen forskningen.

Gonza'lez-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret (2006) hevder i sin studie at utbrenthet kan være et resultat av at en arbeidstager starter ut i en jobb som er interessant, meningsfylt og utfordrende, men som etter hvert utvikler seg til å bli utilfredsstillende og meningsløs. Energi blir til utmattelse og engasjement blir til kynisme (Gonza'lez-Roma et al. 2006). Studien sier videre at man kan se utbrenthet og jobbengasjement som to ulike prosesser. Den ene er en helseskadelig prosess og den andre er en helsefremmende motivasjonsprosess.

Jobbengasjement og helse henger sammen. At en i jobben får brukt sine sterke sider, opplever utvikling og opplever seg rettferdig behandlet er viktige faktorer som bidrar til jobbengasjement blant norske industriarbeidere ifølge en kvantitativ studie av Bakken og Torp (2012). Studien viser blant annet at medarbeidere som har et sterkt jobbengasjement, har bedre helse enn de som er mindre engasjerte. Schaufeli og Salanova (2007) viser i sin studie til at jobbengasjement kan bidra til økt indre motivasjon. Hvis arbeidsplassen tilrettelegger for engasjement, kan dette altså bidra til bedre helse og være med å forebygge utbrenthet blant ansatte (Schaufeli & Salanova, 2007).

Når det kommer til hvilke faktorer som leder til jobbengasjement, viser kvalitativ forskning konsekvent til en rekke jobbressurser som har en positiv forbindelse med jobbengasjement (Bakker & Leiter, 2010). Eksempelvis har jobbressursene som sosial støtte, prestasjonsfeedback og muligheter for profesjonell utvikling vist seg å ha en positiv sammenheng med jobbengasjement (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Det har innenfor forskning på jobbengasjement både vært undersøkt hva som fører til jobbengasjement, samt hva som er følgene av jobbengasjement. Jobbengasjement kan essensielt sett omtales som et motivasjonelt konsept. Engasjerte arbeidstakere føler seg ofte klare og motiverte til å ta fatt på utfordrende arbeidsoppgaver og engasjementet deres kan reflektere den personlige energien og det intense fokuset som de bringer med seg inn i sitt arbeid (Bakker & Leiter, 2010). Jobbengasjement representerer altså en motivasjonsprosess, der tilgjengelige jobbressurser stimulerer til aktivitet, effektivitet og ytelse i jobben (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003).

Så hvorfor velger jeg å bruke jobbengasjement som måling opp mot lederstiler og fysisk distanse? Organisasjoner i dag trenger ansatte som er vitalt energiske, identifiserer seg med entusiasme i arbeidet, og har evnen til å fordype seg i det. Selv om det vil være forskjeller fra land til land, og fra organisasjon til organisasjon, trenger organisasjoner ansatte som er engasjerte på alle nivåer for å vokse, og for å overleve

turbulente tider (Bakker & Schaufeli, 2008). Dette da det er bevist at økt jobbengasjement gir bedre arbeidsprestasjoner (Bakker & Leiter, 2010).

Jobbengasjement er ikke tidligere brukt som avhengig variabel i studier som har sett på FDL. Men ved å se fysisk distanse opp mot jobbengasjement tar jeg med meg resultatene fra tidligere forskning der man har sett på jobbprestasjon og LMX slik at jeg gjennom hypoteser kan teste den forskningen som allerede er gjort, samtidig som jeg tar forskningen ett skritt lengre med å se alle faktorene opp mot jobbengasjement som er en bekreftet indikator for effektivitet i organisasjoner.

3.4 KOMMUNIKASJON:

Kommunikasjon mellom leder og medarbeider har i lang tid vært betraktet som en av de viktigste faktorene for godt samarbeid og effektivitet. Dette er blitt grundig og omfangsrikt bekreftet i studier og teori på området ledelse. At en medarbeider føler seg sett av sin overordnede er vel blant de oftest refererte grunnene til tilfredshet blant medarbeidere. Og omvendt, at medarbeidere som ikke føler seg sett, ikke er tilfreds i arbeidet.

I forhold til fysisk distanse har kommunikasjon også blitt studert. I en studie av Bergum (2009) undersøkte man fornøydhets hos medarbeidere som var fysisk distanseledet opp mot forskjellige typer kommunikasjon og hyppighet på denne. Av studien fremgikk det blant annet at medarbeidere som så sin leder ansikt til ansikt en gang i uken var mest fornøyd med hvordan de ble tatt vare på av sin leder. Var møtene ansikt til ansikt flere ganger i uken gikk fornøydhetsen ned. Det forteller oss at det ikke er slik at økt kontakt er bedre uansett. Spørsmålet om kvantitet versus kvalitet i forhold til kommunikasjon med fysisk distanseledede har vært diskutert og det har ligget en uenighet blant forskerne på emnet. Noen forskere Atwater og Antonakis (2002) og Cummings (2007) argumenterer for et kvantitativt standpunkt. At jo oftere kommunikasjon, jo bedre er det. I motsetning til dette argumenterer andre forskere, blant annet Wilson, O'Leary, Mitu & Jett (2008) og Nilles (1998) for at det er kombinasjonen mellom kvalitativ og

kvantitativ kommunikasjon som er viktig. De hevder at innholdet i kommunikasjonen må også vurderes å ha viktighet, ikke kun hyppigheten av kommunikasjon.

Ved å se sammenhengen mellom jobbengasjement og fysisk distanse opp mot kommunikasjon tar jeg med meg resultatene fra tidligere forskning slik at jeg gjennom hypoteser kan teste den forskningen som allerede er gjort, samtidig som jeg tar forskningen ett skritt lengre.

3.5 AUTONOMI

Jeg har valgt å se spesielt på autonomi da autonomi er vurdert som en viktig faktor for et økt jobbengasjement (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Økt autonomi gjør at ansatte får muligheten til å gå utenfor «boksen» og komme opp med de beste løsningene gjennom en prosess (Gilson & Shalley, 2004). I forhold til jobbengasjement har flere forskere; Schaufeli, Hakanen og Bakker (2006), Saks (2006) og Schaufeli, Xanthopoulou, Bakker og Demerouti (2007) i sine studier funnet positive sammenhenger mellom jobbengasjement og jobbresurser som autonomi, tilbakemeldinger til ansatte, ledertrening, karrieremuligheter og sosial støtte. Salanova et al. (2005) viste også i sin studie at ved jobbautonomi gjennom kontroll i arbeidet og muligheter for kompetansebygging økte jobbengasjementet. I en studie av Geurts og Bakker (2004) fremkom det at det på arbeidsplasser i dag er økte nivåer av jobbrelaterte tilbakemeldinger, karrieremuligheter og jobbautonomi. Dette forteller oss jo at forskningen innen ledelse som blir gjort kan ha innvirkning på hvordan ledere velger å jobbe ut mot sine ansatte for å sikre størst mulig produktivitet.

Autonomi er ansett for å være en jobbkaraktistikk som har viktig påvirkning på mange utfallsvariabler som prestasjon, intensjon om å bytte jobb, jobbfornøydhets, rollekonflikt og stress (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007) siden autonomi gir følelse av selvbestemmelse og opplevd mening i jobben (Ryan & Deci, 2000) og (Niemic, Ryan & Deci, 2010). I forhold til FDL og autonomi finner jeg ikke mye forskning på dette.

Autonomi er ikke blitt studert i forhold til jobbengasjement og fysisk distanse tidligere men forskningen på autonomi for stedlig ledede er kommet langt. Ved å bruke forskningen på stedlig ledede som grunnlag for min hypotese kan jeg utvikle ny kunnskap om autonomi i forhold til fysisk distanse.

4 Forskningstema/område:

I hovedsak har det innen feltet FDL blitt utviklet teori rundt hvilken påvirkning distanseledelse har på ansatte og ledere. Hva som gjør at ledelse på avstand fungerer er det ikke utviklet mye teori rundt. Hvilke kunnskaper, kontekstuelle forutsetninger og verktøy som er nødvendig for at distanseledelse skal fungere optimalt mangler det teori rundt. Ved å se på hvilke faktorer som påvirker sammenhengen mellom FDL og jobbengasjement vil jeg gjennom denne studien kanskje kunne gi noen svar.

Howell og Hall-Merenda (1999) så på ledelsesstiler opp mot LMX og fysisk distanse. De gjorde noen funn i forhold til hvordan fysisk distanse påvirker hvordan de ulike lederstilene fungerer (Howell & Hall-Merenda, 1999). Dette synes jeg er meget spennende og vil med oppgaven fortsette denne forskningen ved å se på jobbengasjement opp mot lederstil og se om sammenhenger mellom disse påvirkes av fysisk distanse. Bakgrunnen for å velge jobbengasjement som variabelen jeg ser FDL og lederstil opp mot er at jobbengasjement er et akseptert mål for effektivitet i organisasjoner. Det vil derfor være ønskelig for organisasjoner å ha et så høyt jobbengasjement som mulig blant sine ansatte.

Faktorene kommunikasjon og autonomi er forsket på og er beskrevet som viktige for jobbengasjement. Kommunikasjon er også i en viss grad forsket noe på i forhold til distanseledelse. På bakgrunn av viktigheten for jobbengasjement og den tidligere forskningen på kommunikasjon og fysisk distanse ønsket jeg å se nærmere på påvirkningen disse faktorene har på sammenhengen mellom FDL og jobbengasjement.

5 Problemstilling:

Formålet med studien er å utvikle kunnskap om temaet FDL. Jeg ønsker å bidra med økt kunnskap og empiri på hvordan ulike faktorer påvirker medarbeiderens jobbengasjement ved FDL. Jeg ønsker at min studie skal underbygge den empiri som allerede finnes på området og gi inspirasjon til videre forskning. Formålet med studien er også at empirien som fremkommer vil kunne hjelpe ledere og medarbeidere til å få større forståelse for hvilke faktorer som er viktige for jobbengasjementet til fysisk distanseledede.

Problemstillingen er:

Hvordan påvirker lederstil, kommunikasjon og autonomi sammenhengen mellom jobbengasjementet og FDL?

5.1 HYPOTESER:

Hypotese 1: Sammenhengen mellom lederstil og jobbengasjement er påvirket av om medarbeidere er fysisk distanse ledet eller samlokalisert ledet.

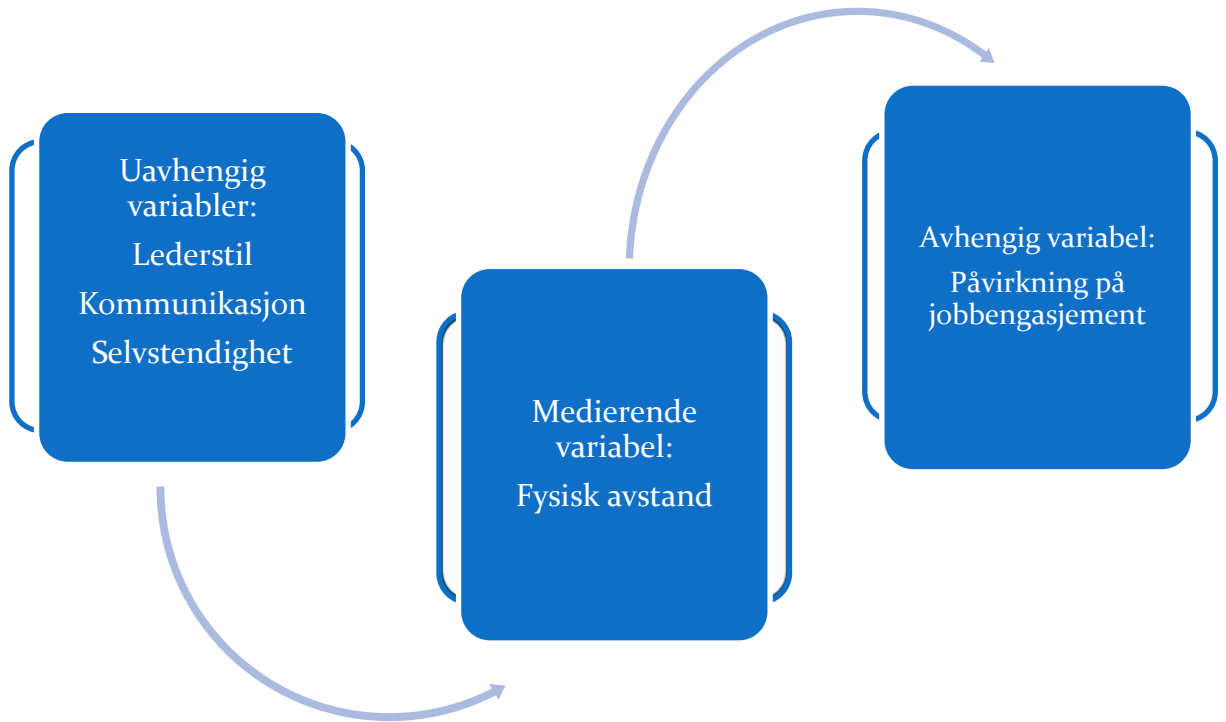
Hypotese 2: Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse påvirker jobbengasjement hos fysisk distanseledede positivt og «la det skure» ledelse negativt.

Hypotese 3: Kommunikasjon mellom leder og medarbeider påvirker jobbengasjement positivt for fysisk distanseledede.

Hypotese 4: Høy autonomi påvirker jobbengasjement positivt for fysisk distanseledede.

5.2 MODELL FOR VARIABLELER:

Modell for uavhengige, medierende og avhengige variabler



Figur 2

6 Forskningsdesign og metodisk opplegg:

Vitenskapelig metode blir sett på som fundamental for vitenskapelig forskning og opparbeidelse av ny kunnskap basert på empiri². Vitenskapelig metode innebærer mange teknikker for å undersøke noe, komme frem til ny kunnskap, eller ta inn gammel kunnskap i ny forståelse.

Metode kan enkelt beskrives som fremgangsmåten man bruker for å samle inn data om virkeligheten (empiri). Metoden man bruker danner en slags oppskrift for hvordan man skal gå frem for å sikre at de slutningene man trekker er valide (gyldig og relevant) og reliable (pålitelig og troverdig). Med andre ord at man måler det man faktisk ønsker å måle, og at undersøkelsen er til å stole på.

Kapittelet beskriver fremgangsmåten i oppgaven for å bygge det metodiske grunnlaget. Kapittelet starter med en beskrivelse av forskningsdesign og en diskusjon av utvalget. Videre blir det beskrevet fremgangsmåte for innhenting av data, hvilke valg som er tatt i utforming av spørreundersøkelsen og en beskrivelse av undersøkelsens variabler. Til slutt blir analysemetoder som er benyttet forklart og beskrevet ut fra bidraget de gir til underbygning av oppgavens validitet og reliabilitet.

6.1 INDUKTIV VERSUS DEDUKTIV DATAINNSAMLING

Hvilken fremgangsmåte skal man benytte for å få tak på virkeligheten? En fremgangsmåte er induktiv datainnsamling. Man har da i så liten grad som mulig forutinntatte meninger om hva som er «sannheten». Man er ikke ute etter å bevise noe man tror om virkeligheten, men spør åpent: «Hvordan er virkeligheten?». Man samler inn all relevant informasjon og gjør sin analyse ut fra disse. Ut fra dette kommer så teorien. Man går altså fra empiri til teori.

En annen fremgangsmåte er deduktiv datainnsamling. Her har man noen forutinntatte meninger om hvordan virkeligheten ser ut og hva «sannheten» er. Man bruker empiri

² Empiri: Kunnskap som understøttes av eller grunner seg på erfaring

til å teste ut om den oppfatningen man har kan bevises. Kritikkk mot denne type datainnsamling er at man kan stå i fare for å kun legge vekt på den informasjonen som støtter den forutinntatte oppfatningen man har mens man overser eller ikke innhenter den informasjon som peker imot det man oppfatter som «sannheten».

Som tidligere beskrevet blir det i denne oppgaven undersøkt flere hypoteser knyttet til temaet FDL. I min oppgave har jeg derfor en deduktiv tilnærming.

6.2 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE:

Når man skal samle empiri må man velge hvilken metode man skal bruke for selve innsamlingen av denne. Hvilken metode man velger å bruke er avhengig av problemstillingen man har. Jeg har en problemstilling som spør hvilken påvirkning faktorene lederstil, kommunikasjon og autonomi har på sammenhengen mellom jobbengasjement og fysisk distanse. For å få svar på problemstillingen har jeg ut fra tidligere forskning utarbeidet hypoteser som jeg søker å få bekreftet. Jeg har altså en deduktiv tilnærming i min oppgave. Ved en deduktiv tilnærming er det naturlig å velge en kvantitativ metode, på samme måte som at når man har en induktiv tilnærming er det naturlig å velge en kvalitativ metode da åpenhet til hva man kan finne er lettere å ha, og enklere å beholde, ved en slik metode.

Kvantitativ metode samler inn data ved hjelp av tall. Metoden egner seg godt når en ønsker å undersøke mange enheter. Denne metoden gir også godt grunnlag for statistikk. Jeg har i min oppgave sendt ut spørreskjema til 583 enheter.

En kvantitativ metode krever at man kategoriserer før man samler inn informasjonen. En typisk innsamling av data etter kvantitativ metode er spørreskjema til et stort antall respondenter der svaralternativene for eksempel er hvor fornøyd man er på en skala fra 1-5 eller ja/nei svaralternativer. Jeg har benyttet meg av et spørreskjema som har en blanding av egne spørsmål og ferdig utarbeidede spørsmålsskjemaer.

På grunnlag av dette kan man da behandle dataene man får ved hjelp av dataprogrammer og lage statistikk. Denne statistikken vil kunne gi et svar som kan ha ekstern gyldighet.

Når man bruker en kvantitativ metode kan man velge mellom forskjellige typer studier. Jeg har valgt å bruke en tverrsnittstudie. Det innebærer å undersøke relasjonen mellom to eller flere variabler på et gitt tidspunkt (Halvorsen, 2009). Jeg har valgt en tverrsnittstudie da den egner seg bra til å beskrive fenomener eller sammenligne grupper. Dette passer godt til min oppgave da jeg både ønsker å sammenligne de to gruppene fysisk distanseledede og stedlig ledede, og å se relasjonen mellom flere variabler i forhold til FDL og jobbengasjement. Min studie gjennomføres kun en gang. Alternativt kunne man tenkt seg å gjøre samme undersøkelse for eksempel to år på rad for å få mer informasjon om utviklingen, men dette ville ikke latt seg gjøre innenfor den tidsrammen jeg har. Svakheten ved kun å gjøre undersøkelsen en gang er at studien da ikke oppfyller kravet til temporalitet. Jeg kan derfor bare si noe om samvariasjonen mellom variablene, ikke påvise en årsaksretning. Den empiri som allerede finnes på området vil imidlertid kunne gi en teoretisk forventning om retning og dette kan oppveie for kravet om temporalitet.

I en kvantitativ undersøkelse får man ikke med seg nyansene på samme måte som i en kvalitativ undersøkelse. Det er også en fare for at respondentene kan ha hatt en annen oppfattelse av spørsmålene enn undersøkeren.

I kvalitativ metode kan man gå tilbake til andre trinn i prosessen. Denne muligheten er ikke tilstede ved kvantitativ metode da spørsmålene i undersøkelsen ikke kan endres ettersom svarene kommer tilbake til undersøker. I min undersøkelse er det derfor en fare for at spørsmål kan ha blitt forstått på forskjellige måter og ikke nødvendigvis slik jeg har ønsket at de ble forstått. Jeg har ved utarbeidelse av spørreskjemaet derfor testet dette på noen utvalgte medarbeidere i Helfo for å fange opp eventuelle uklarheter eller misforståelser før spørreundersøkelsen ble gjennomført.

Jeg har også brukt to ferdige spørsmålsbatterier som begge er validert og funnet reliable og har vært brukt i mange undersøkelser. Mine egne spørsmål har jeg utformet ved hjelp av ressurser som kan mye om hvordan spørsmål bør utformes for å sikre minst mulig rom for misforståelser og feiltolkninger.

6.3 BAKGRUNN FOR MITT VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG METODISK OPPLÈGG:

Innenfor temaet FDL er det i de siste årene skrevet mange masteroppgaver og forskningsartikler. Det er imidlertid i overveiende grad brukt kvalitativ metode, noen ganger i kombinasjon med en kvantitativ undersøkelse. Ofte har man intervjuet mellom 6 og 12 personer som er ledere med ansvar for medarbeidere et annet fysisk sted eller medarbeidere med leder som er plassert på fysisk avstand fra dem (Hegghammer, 2009, Stefanussen, 2010, Hoel, 2010 og Hermo, 2012). De mange kvalitative undersøkelsene og de kvantitative studiene som er blitt gjort har lagt grunnen for teorier man kan teste ut ved hypoteser i en kvantitativ undersøkelse. Jeg opplever at det er riktig tid for å gjøre nettopp dette.

6.4 UTVALG

For å gi et bilde av populasjonen medarbeidere som er ledet stedlig eller på fysisk avstand i Norge har jeg gjort et utvalg. Mitt utvalg er alle ansatte i Helfo. Jeg har gjort min undersøkelse i en organisasjon der fysisk ledelse på avstand er vanlig. 1/3 av de ansatte har sin leder lokalisert på et annet fysisk sted enn der de selv jobber til daglig. Jeg har henvendt meg til hele populasjonen, det vil si alle de ansatte i organisasjonen, både de fysisk distanseledede og de stedlig ledede, totalt 583 personer. Organisasjonen har 23 lokasjoner rundt om i Norge og kun 10 av lokasjonene har ledere fysisk tilstede på daglig basis.

Ifølge Jacobsen (2005) er «et utvalg mellom 400 og 600 enheter som regel tilstrekkelig både for å oppnå en rimelig god presisjon og for å kunne behandle informasjonen på en fornuftig måte».

De foretatte undersøkelser er alle gjort innenfor samme organisasjon. Dette gjør resultatene i hovedsak gyldig for denne organisasjonen. På den andre siden er organisasjonsstrukturen på tvers av bedrifter og organisasjoner relativt lik i Norge. Dette gjør at resultatene trolig er overførbare til andre fjernlede offentlige og private organisasjoner (Heen & Bjørnholt, 2004).

6.5 ETIKK:

Det er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på som er utgangspunkt for forskningsetikken i Norge i dag (Jacobsen, 2005). Disse er:

- Informert samtykke

I informert samtykke ligger det at personen som skal undersøkes har kompetanse til, altså er i stand til selv å bestemme helt frivillig om han/hun ønsker å delta i undersøkelsen. Videre skal det være mulighet for ekte frivillighet i valget om å svare på undersøkelsen eller ikke. Det skal gis full informasjon om hensikten med undersøkelsen og hvordan den skal benyttes, og respondentene skal også ha forstått denne informasjonen. I min undersøkelse fikk alle tilsendt en mail med link til spørreundersøkelsen. I mailen ble det tydelig beskrevet at det var frivillig å delta i undersøkelsen og at undersøkelsen var godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD). I forkant av undersøkelser sender man inn et meldeskjema til NSD som vurderer undersøkelsen i henhold til personopplysnings- og helseregisterloven. Min undersøkelse ble godkjent i forhold til regelverket om personvern (vedlegg 3). I mailen beskrev jeg også formålet med undersøkelsen, at de som svarte var sikret anonymitet og at de kunne kontakte meg hvis de hadde spørsmål underveis.

- Krav på privatliv

I krav på privatliv ligger det en rett til å ha områder i livet som ikke skal undersøkes. Derfor må man når man skal gjøre en undersøkelse vurdere hvor følsom og hvor privat informasjonen som samles inn er. Jo mer følsom og privat informasjonen som etterspørres er, jo sterkere bør tiltakene for å sikre privatlivet til informanten være. I

min undersøkelse ba jeg ikke om spesielt følsom eller privat informasjon. Et tredje punkt er i hvor stor grad det er mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra data. Dette var et punkt jeg måtte tenke godt igjennom da jeg utarbeidet spørreskjemaet. Jeg visste at det var noen arbeidsplasser i Helfo som hadde få medarbeidere, og jeg valgte derfor bevisst bort spørsmål som ville gjort det mulig å identifisere enkeltpersoner. Jeg valgte å ikke spørre medarbeidere hvilken styringslinje de tilhørte, da jeg visste at det var noen medarbeidere som jobbet på steder der de var den eneste som tilhørte en annen styringslinje enn de resterende som jobbet på lokasjonen. Denne informasjonen, da jeg ba om at respondentene oppga lokasjon, ville gjort at jeg kunne identifisert enkeltpersoner.

- Krav på å bli korrekt gjengitt

Når man deltar i en undersøkelse har man krav på at svarene blir korrekt gjengitt. For å sikre dette på best mulig måte og unngå juks med data eller at feilvurderinger blir stående, bør man etterstrebe mest mulig åpenhet. I min undersøkelse vil SPSS filen med alle dataene lastet ned fra Questback være tilgjengelig ved forespørsel. I denne filen vil det ikke være mulig å identifisere respondenter.

6.6 PROSEDYRE FOR DATAINNSAMLING

Jeg startet min prosedyre for datainnsamling med å be øverste direktør i Helfo om godkjenning til å gjennomføre undersøkelsen i Helfo (vedlegg 4). Videre sendte jeg ut mail til alle medarbeidere i Helfo i forkant av undersøkelsen der jeg informerte om at undersøkelsen ville bli sendt ut, formålet med den og at det var frivillig å svare på denne.

Jeg sendte ut undersøkelsen med svarfrist og sendte automatiske påminnelser om å svare på denne 3 ganger før fristen gikk ut. Jeg informerte til slutt i spørreskjemaet om at det etter undersøkelsen var gjennomført og analysert ville bli lagt ut en kort rapport om resultatet av undersøkelsen på intranettet.

6.7 VALIDITET

For å sikre at undersøkelsen er valid, det vil si har generell gyldighet og relevans, kan man dele opp i tre delkomponenter. 1) Begrepsgyldighet, 2) Intern gyldighet og 3. Ekstern gyldighet.

6.7.1 Begrepsgyldighet

Begrepsgyldighet omhandler at man måler det man tror man måler. Man må altså sjekke at man spør slik at det er mulig å få svar på det man faktisk ønsker å måle. Undersøkelsen benytter to ferdige spørsmålsbatterier i tillegg til egne spørsmål i mitt spørreskjema. For å få informasjon om lederstiler har jeg benyttet spørreskjemaet Multi Leadership Questioners (MLQ). Tillatelse ligger vedlagt (vedlegg 6). For å få informasjon om jobbengasjement benyttet jeg spørreskjemaet Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Undersøkelsens spørsmålsskjema og mail sendt i forbindelse med undersøkelsen ligger vedlagt (vedlegg 7).

MLQ er kjent, og også omdiskutert, spesielt med tanke på om man ved å bruke den norske oversettelsen får de riktige resultatene. Jeg velger å bruke denne på tross av diskusjonen rundt den da den har vist seg å ha god validitet og er den mest brukte og reliable lederstilundersøkelsen som finnes pr. dags dato.

UWES består av 17 spørsmål. Det er mulig å bruke kun 9 av spørsmålene, eller 15. Jeg har valgt å bruke alle 17 spørsmålene i UWES. Respondentene ble bedt om å svare på spørsmålene i UWES ut fra en likert-skala fra 1-5.

Skalen som ofte blir benyttet i forbindelse med UWES går fra 1-7, men det ble besluttet at 1-5 skala var mer hensiktsmessig i denne undersøkelsen. Bakgrunnen for dette er at Helfo i sin medarbeiderundersøkelse som ble administrert av TNS Gallup brukte en 1-5 skala, og denne blir også brukt av TNS Gallup i ALX undersøkelsene som flere offentlige instanser i Norge benytter seg av. Det finnes derfor empiri på gjennomsnittlig jobbengasjement som jeg kan se mine resultater opp mot. Imidlertid kan jeg ikke se mine resultater på jobbengasjement score direkte opp mot all forskning på jobbengasjement da det i forskningsøyemed i stor grad blir benyttet en 7 punkt skala.

Jeg kunne valgt å forsøke å redusere 1-7 punkt skalaen til en 1-5 skala ved å dele på 1,4. Da hovedpoenget i min undersøkelse ikke er å se hvor høyt jobbengasjementet er, men heller sammenhengen mellom jobbengasjement og fysisk distanse sett opp mot andre faktorer, valgte jeg å ikke forsøke å få redusert resultatene fra forskning som har brukt 7 punkt skalaen til 5 punkt skala.

Min undersøkelse ble sendt ut ca. 1/2 år etter at medarbeiderundersøkelsen til Helfo ble gjennomført. Det vil derfor være av interesse for Helfo å se om akkurat punktet engasjement har endret seg noe siden forrige undersøkelse. Dette er spesielt interessant fordi man har lagt mye jobb og tid i å sikre at medarbeiderundersøkelsens resultater blir fulgt opp med sikte på forbedring av områder man ikke skårer høyt på og sikring av at velfungerende områder blir videreført. Dette gjør det mulig for meg å få gitt noe tilbake til Helfo for alle muligheter de har gitt meg underveis i studiet.

I tillegg til MLQ og UWES batteriene har jeg spørsmål i forhold til blant annet selvstendighet i arbeidet (autonomi), rolle, utdanning, antall år i arbeidslivet, fysisk distanseleddet eller samlokalisert og kjønn. Videre har jeg 5 spørsmål som omhandler kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Spørsmålene er både angående hyppighet på kommunikasjon og kommunikasjonsform.

6.7.2 Intern gyldighet

Intern gyldighet omhandler de konklusjonene man trekker og om den empirien man har samlet inn faktisk understøtter konklusjonene. Er konklusjonene et resultat av forutinntatte meninger eller er de bevist i empirien?

Jeg har benyttet meg av verktøyet Questback i min undersøkelse. Videre er verktøyet SPSS benyttet til analysen. Ved å benytte svarene fra analysen har mine eventuelle forutinntatte meninger ingen påvirkning på resultatet.

6.7.3 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet sier noe om hvorvidt resultatene man har fått er overførbare. Det vil si om de er gyldige også i andre sammenhenger, for eksempel at andre organisasjoner kan bruke funnene man har kommet frem til.

Mitt forskningsutvalg er alle ansatte i Helfo (583 personer). Både ledere og ansatte har få det samme spørreskjemaet da alle ledere har en leder og dermed også er medarbeidere, og det er jobbengasjement jeg bruker som er den avhengige variabelen i min oppgave. I forhold til ekstern gyldighet kan det være utfordringer ved å velge ut en enkelt organisasjon. Dette da det kan være spesielle påvirkninger i dette miljøet som gjør at overførbarhet og gyldighet i forhold til populasjonen minskes. Da min organisasjon er lokalisert rundt i hele Norge, og at både ulik tid i arbeidslivet og ulikt utdanningsnivå er representert, mener jeg dette vil bidra til at oppgaven har en gyldighet overfor hele populasjonen.

Da det er lite empiri på hvordan FDL påvirker lederstilers betydning for jobbengasjementet ville det i utgangspunktet være vanskelig å si noe om ekstern gyldighet av oppgavens empiri.

Spørreundersøkelsen ble besvart av både personer som var fysisk distanse ledede, og personer i organisasjonen som var stedlig ledet. På bakgrunn av dette har man en referansegruppe å sammenligne med, for å sørge for å kunne skille ut det som påvirket stedlig ledete og fysisk distanse ledede ulikt.

Dette vil kunne bidra til å se om resultatene jeg får er overførbare til andre organisasjoner. Med en referansegruppe kan man se om svarene fra de stedlig ledede medarbeiderne samsvarer med det forskningen på feltet viser. Hvis den ikke samsvarer, vil jeg vite at svarene fra de fysisk distanse ledede heller ikke kan brukes utenfor organisasjonen, og den overførbare verdien blir dermed lik 0. Uten å se på de medarbeiderne som sitter samlokalisert vil jeg ikke kunne vite svaret på dette. Hvis svarene fra de stedlige ansatte derimot samsvarer vil dette bidra til at oppgaven vil

kunne være overførbar i større grad, og dermed mer verdifull for forskning videre og for den enkelte fjernleder utenfor min organisasjon.

6.8 RELIABILITET

Er undersøkelsen reliabel? Er den pålitelig og troverdig? Undersøkelsen må gjennomføres på en slik måte at den vekker tillit. Man ønsker korrekte resultater som man kan tro på. Den eneste måten å oppnå dette på er å gjennomføre undersøkelsen på riktig måte.

Når man velger å forske innenfor egen organisasjon må man være oppmerksom på de fordeler og ulemper dette kan medføre. Man må være spesielt oppmerksom på eventuell påvirkning det kan ha på svarene objektene gir. I en kvalitativ undersøkelse kan en mulig ulempe med å forske på egen organisasjon være at intervjuobjektene ikke svarer sannferdig av ulike grunner. En kvantitativ spørreundersøkelse vil i forhold til egen organisasjon ha mindre ulemper enn en kvalitativ undersøkelse da den kvantitative undersøkelsen er anonym og det eventuelle behovet for å ikke svare sannferdig bortfaller.

Min undersøkelse ble gjennomført ved bruk av Questback. I mailen, hvor link til undersøkelsen var lagt ved, ble alle respondenter informert om at undersøkelsen var anonym og at de kunne velge å ikke besvare undersøkelsen.

6.9 GJENNOMFØRING

6.9.1 Statistisk analyse

Ulik statistisk metodikk ble benyttet for å analysere resultatene fra spørreundersøkelsen. Deskriptiv statistikk ble benyttet for å få en oversikt over svarene, mens korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse ble benyttet for å studere sammenhengen mellom ulike variabler og jobbengasjement.

Det er viktig å være klar over at feil ved å akseptere eller avvise nullhypoteser ble vurdert i oppgaven. Jeg har akseptert $p \leq 0.05$ som bekreftelse på at resultatet er signifikant. I noen tilfeller har jeg også vist resultater som ligger innenfor $p \leq 0.10$. Dette er tilfeller der jeg ser at det finnes teori som støtter funnet.

Både korrelasjonsanalyse (Pearsons r) og regresjonsanalyse forholder seg til hvordan to variabler relateres til hverandre. Mens en korrelasjonsanalyse viser hvor mye ulike variabler samvarierer, prøver en regresjonsanalyse å estimere hvor mye variabel Y blir påvirket av en (1) enhets endring av x .

Variablene for jobbengasjement og de ulike lederstilene blir satt sammen av spørsmålene fra MLQ og UWES og danner indekser. En indeks er sammensatte statistiske mål som sammenfatter flere variabler. Variablene som inngår i en indeks kalles ofte for indikatorer. Målet med indekser er å kunne sammenfatte informasjon fra flere kilder for å gi en bedre innsikt i et abstrakt sammensatt fenomen. Hvis indeksen kan sies å måle det fenomenet det er ment å måle, har indeksen høy grad av validitet (Haugen, 2012).

6.9.2 Pearsons r korrelasjon

Pearsons korrelasjonskoeffisient er en parametrisk test. Den måler graden av lineær sammenheng mellom to variabler på intervallnivå eller forholdstallsnivå. Et parameter er et mål som beskriver populasjonen (for eksempel gjennom standardavvik og gjennomsnitt). Selve verdien på r måler graden av linearitet, mens fortegnet viser om det er en negativ eller positiv korrelasjon. Pearsons r vil variere mellom 0 og 1 hvis det er snakk om en positiv korrelasjon, og mellom 0 og -1 hvis man har å gjøre med en negativ korrelasjon. Dersom r er 0, har man ingen lineær sammenheng. (Clausen, 2012).

6.9.3 Regresjonsanalyser

Ved å benytte multipl regressjonsanalyse kan man få svar på hvor godt et sett med variabler kan predikere et spesielt resultat. Analysen forteller en noe om hvilken av

variablene som best kan predikere resultatet, og om den aktuelle variabelen fortsatt kan predikere et resultat når effekten av andre variabler er kontrollert for (Pallant, 2013, Skog, 2007). Dette kan medføre to typer feil. En statistisk feil innebærer at man trekker en feilaktig statistisk konklusjon fra datamaterialet man har hatt til rådighet. I og med at statistikk handler om å estimere (beregne) ukjente størrelser ut ifra en stikkprøve som er mindre enn den totale populasjonen som man ønsker å vite noe om, er alle slike beregninger beheftet med en viss sannsynlighet for feil. De mest grunnleggende statistiske feilene kalles type-I- og -II-feil:

- En **type-I-feil** er en statistisk feil som består i en *feilaktig avvisning* av nullhypotesen. Hvis man konkluderer at nullhypotesen er falsk, selv om den egentlig er sann, har man gjort en type-I-feil.
- En **type-II-feil** er en statistisk feil som består i en *feilaktig godtakelse* av nullhypotesen. Hvis man konkluderer at nullhypotesen er sann, selv om den egentlig er falsk, har man gjort en type-II-feil (Skog, 2007).

6.9.3.1 *Blokkvise regresjonsanalyser*

Når man har lignende faktorer man forventer beskriver en variabel (Y) kan man bruke blokkvis regresjonsanalyse. Man kan da velge å inkludere variablene i relevante blokker og se hvordan modellen blir endret etter at man tar med de ulike typene med variabler. Man sitter igjen med flere varianter av en modell, men har ikke tatt hensyn til i modelloppsettet hvilke variabler som er signifikante eller ikke. Variabler påvirker hverandre og inkludering av ikke relevante variabler kan gjøre at ellers relevante variabler blir ikke-signifikante. Jeg har helt først foretatt en blokkvis regresjonsanalyse for å se hvordan ulike variabler påvirker jobbengasjementet til alle respondentene. Denne er basert på hvilke faktorer som det var naturlig å tenke at kunne påvirke jobbengasjementet. Blokk 1 inneholder de ulike formene for ledelsesstiler, blokk 2 forhold som beskriver den ansatte inkludert utdanning og grad av selvstendighet mens blokk 3 legger på variablene fjernledet eller ikke, kontakt med leder en til en eller sammen med andre og kommunikasjon.

6.9.3.2 Stegvis regresjonsanalyse

Stegvis modell reduserer (eller øker) modellen til kun å inneholde de signifikante variablene. Modellen blir bedre (vurdert fra adj R2), men det er kun variablene som er vurdert signifikante som blir med videre i analysen. Den reduserte modellen er mer oversiktlig, mens den større modellen (blokkvis analyse) kan vise interessante sammenhenger om variabler som man kanskje trodde var signifikante, men som ikke er det. Man kan også se hvilken retning de ville ha trukket og hvor lite signifikant de var og eventuelt trekke noen konklusjoner av dette.

6.9.4 Svarprosent

Jeg sendte ut spørreskjema til 583 medarbeidere i min organisasjon. Skjemaet ble sendt ut til alle medarbeidere bortsett fra ansatte som var i full permisjon. Jeg mottok 348. Dette gir en svarprosent på $59,69 \approx 60\%$. Av disse var 132 FDL og 213 var SL. Spørreskjema ble sendt til 160 FDL og 423 SL. Det gir en svarprosent på $(132 \cdot 100 / 160) = 82,5\%$ for FDL. For SL gir det en svarprosent på $(213 \cdot 100 / 423) = 50,35 \approx 50\%$.

6.9.5 Manglende svar i besvarte spørreskjemaer

3 respondenter hadde ikke besvart spørsmålet om de var FDL eller SL. Disse ble fjernet. I tillegg var det i spørsmålsskjemaet mange spørsmål som skulle samles i kategorier. For eksempel er det i UWES spørreskjemaet 4 spørsmål som besvarer kategorien vitalitet. Når ingen av spørsmålene som ble benyttet til å danne en kategori var besvart ble respondenten fjernet. Dette gjorde at det ble fjernet ytterligere 38 respondenter. Jeg sto da igjen med totalt 307 respondenter hvorav 109 er FDL og 198 SL.

13 personer hadde ikke besvart spørsmål om kjønn. Da kjønn ved analyse ikke viste seg å ha signifikant påvirkning på jobbengasjementet valgte jeg å legge inn de som ikke hadde besvart som kvinner. Dette da kvinner utgjør 74% av de som hadde svart på undersøkelsen, noe som er naturlig da det er en stor overvekt av kvinner i min organisasjon.

6.10 OMKODING AV SVAR:

Når man skal trekke mening ut av de dataene man har innhentet må man for at en datamaskin skal kunne behandle disse statistisk gi dataene en tallmessig verdi.

6.10.1 MLQ

Dataene for lederstil finner man den delen av spørreskjemaet som heter Multiple Leadership Questionnaire (MLQ). Ved kjøp av lisens for å benytte dette spørreskjemaet fikk jeg også en manual for å analysere resultatene. Jeg fulgte MLQ manualen og omkodet svarene til kategori 0-4 (Ikke i det hele tatt – Ofte om ikke alltid). Spørsmålene er altså på en Likert- skala. En Likert-skala er en graderingsskala hvor svaret på hvert enkelt spørsmål graderes, for eksempel: ikke i det hele tatt (0), omtrent som vanlig (1), heller mer enn vanlig (2), mye mer enn vanlig (3). Likert-skalaen skilles fra skalaer med kategoriske svaralternativer som for eksempel ja (1), nei (0) og fra skalaer med kontinuerlige svaralternativer, for eksempel en visuell analog skala hvor svaret avmerkes på en 0–100 mm lang skala. Likert- skalaen ble utarbeidet av den amerikanske sosialpsykologen Rensis Likert (Malt, 2015).

Kategoriene (9 stk) dannes ved å legge sammen resultatene av spørsmålene som ifølge manualen skal sammenstilles. Videre danner de 9 kategoriene 3 kategorier for ledelsestil. Disse tre er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og «la det skure» ledelse. I spørreskjemaet blir respondentene bedt om å la spørsmål stå ubesvart hvis de er usikre på forståelsen av det. I manualen er det beskrevet at fremgangsmåten er å legge inn gjennomsnittsverdien for kategorien på de spørsmålene der det ikke er svart. (Sum skår delt på antall svar).

I manualen blir det beskrevet at kategoriene individuelle hensyn, intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse sammen danner transformasjonsledelsestilen. Kategoriene betinget belønning (CR) og aktiv unntaksledelse (MBEA) danner sammen transaksjonsledelsestilen. Endelig utgjør kategoriene «la det skure» ledelse og passiv unntaksledelse (MBEP) «la det skure» stilen.

For å se den interne reliabiliteten benyttet jeg Cronbach's alpha (α). Denne måler den interne reliabiliteten og er den internasjonalt mest vanlige målingen for reliabilitet.

α er mest brukt når man i en undersøkelse har flere Likert-skala spørsmål som er skalert og man ønsker å finne ut om skalaen som benyttes er reliabel. Skalaen på α er fra 0 til 1 og verdien bør være større enn, eller lik 0,7 for å ha en tilfredsstillende verdi (Cho, & Kim, 2015).

Jeg har vurdert den interne reliabiliteten til kategoriene for transformasjonsledelse + betinget belønning (CR) kategorien som i utgangspunktet er en transaksjonsledelseskategori. Jeg kjørte en Cronbach's Alpha analyse for å se om kategoriene i transformasjons-ledelse og transaksjonsledelse korrelerte. Utgangspunktet var at det tidligere er beskrevet at betinget belønningskategorien i transaksjonsledelse ofte korrelerer mer med transformasjonsledelseskategoriene enn med aktiv unntaksledelse.

Resultatet var at kategorien betinget belønning (CR) korrelerte høyt med kategoriene i transformasjonsledelse. Kategoriene innen transformasjonsledelse korrelerte også høyt med hverandre. Derimot korrelerte aktiv unntaksledelse (MBEA) veldig lavt med både transformasjonsledelseskategoriene og kategorien betinget belønning (CR). Ut fra dette resultatet valgte jeg å legge betinget belønningskategorien inn i transformasjonsledelse under det videre arbeidet med analysene.

Korrelasjonsanalyse av transformasjonsledelse- og transaksjonsledelseskategoriene:

Tabell 1

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha		
Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.882	.883	7

I tabell 1 ser man at α er 0.883, noe som indikerer en høy intern reliabilitet for vår skala. Man ser videre i tabell 2. at den interne reliabiliteten blir $\alpha = 0.924$ hvis man tar bort transaksjonsledelse kategorien MBEA fra analysen.

Tabell 2

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Transformasjonsledelse IA	56,51	221,610	,765	,656	,852
Transformasjonsledelse IB	57,10	231,159	,759	,612	,854
Transformasjonsledelse IM	55,81	226,940	,745	,659	,855
Transformasjonsledelse IS	57,10	228,294	,785	,656	,850
Transformasjonsledelse IC	56,35	226,915	,761	,679	,853
Transaksjonsledelse CR	56,93	232,028	,781	,634	,852
Transaksjonsledelse MBEA	60,96	286,524	,157	,134	,924

6.10.2 Jobbengasjement:

UWES består av 17 spørsmål. Svaralternativene var rangert fra 1-5. Jeg omkodet svarene til kategori 0-4 som for MLQ. I utgangspunktet er UWES skalaen 1-7, men som forklart i kapittel 6.7.1 valgte jeg 1-5. Kategoriene (3 stk) dannes ved å legge sammen resultatene av spørsmålene som ifølge manualen skal sammenstilles. Disse er vitalitet, entusiasme og fordypelse. Det beregnes så et snitt (sum score delt på antall svar) for hver av disse. Totalt jobbengasjement score beregnes ved å legge sammen snittet på de 3 og dele på 3. Jeg kjørte en α analyse for å se om de tre kategoriene i jobbengasjement målingen korrelerte.

Tabell 3

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,848	,849	3

Man kan her se at α er 0.849, noe som indikerer en høy intern reliabilitet for vår skala i dette spesifikke eksempelet.

Tabell 4

	Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Vitalitet	5,11650380000000	1,457	,684	,470	,819
Entusiasme	5,21764386500000	1,316	,744	,556	,761
Fordypelse	5,73762215000000	1,253	,725	,532	,781

Den originale UWES-17 har en intern samvariasjon (Cronbach's alpha) som typisk varierer mellom .80 og .90 (Demerouti, Janssen, & Schaufeli 2001, Durán, Extremera & Rey, 2004, og Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2001). Dette overstiger verdien 0.70 som tradisjonelt blir brukt som en tommelfingerregel på hva Cronbach's alpha verdien må være (Nunnally & Bernstein, 1994). I tillegg oppfyller den i de fleste tilfeller den aller strengeste verdien for akseptert standard som nå brukes på 0.80 (Henson, 2001).

Man ser her i figur 4. at den interne relabiliteten blir $\alpha = 0.819$ hvis man tar bort kategorien vitalitet fra analysen. Det betyr altså at det er mindre samvariasjon mellom vitalitet og de to andre kategoriene entusiasme og fordypelse enn det er mellom kategoriene entusiasme og fordypelse.

6.10.3 Dummy variabler:

Jeg har omkodet en del variabler. Jeg har gjort dette da de blir enklere å ha med å gjøre i en analyse. Jeg har både forenklet variabler ved å ha færre verdier og også omkodet til dummyvariabler. Dummykoding innebærer omarbeiding av en nominal eller en ordinalvariabel for bruk i regresjonsanalyse.

- Kjønn:

Mann er grunnverdien = 0

D₁= kvinne = 1 hvis kvinne

- Rolle:

Medarbeider er grunnverdien = 0

D₂= direktør 1 hvis direktør

D₃= leder 1 hvis leder

- Utdanning:

Grunnskole, vgs. og 1 tom er grunnverdien = 0

D₄= Etatsutdanning =1 hvis ja etatsutdanning

D₅= Høyskole under 3 år = 1 hvis ja høyskole under 3 år

D₆= Høyskole 4 år + = 1 hvis ja høyskole 4 år +

- FDL/SL:

SL er grunnverdien = 0

D₇= FDL = 1 hvis ja FDL

- Selvstendighet/autonomi:

Noen av svaralternativene er ikke valgt av noen respondenter. Det er to tomme som basert på overvekt av svarene er blitt kodet om til «i svært stor grad» pga overvekten av svar ($174 * 100 / 305$) = 57% i denne kategorien.

«I noen grad» er grunnverdien = 0

D₈= «i stor grad» = 1 hvis ja i stor grad

D₉= «i svært stor grad» = 1 hvis ja i svært stor grad

- Kontakt 1:

Her var det tre tomme svar. Disse er lagt inn i kategorien «kontakt sammen med andre» da de tomme er SL og det er fra SL en overvekt av svaret «kontakt sammen med andre» blant disse.

Kontakt en til en er grunnverdien = 0

D₁₀= Kontakt sammen med andre = 1 hvis ja kontakt sammen med andre

- Kontakt 2:

De fire variablene som omhandler kontakt med leder på mail, telefon, fysisk tilstede (ansikt til ansikt) og videomøte er ikke lineære. Det vil si at hvis en medarbeider har hyppig kontakt på telefon kan det bety at medarbeideren har mindre hyppig kontakt på mail og videomøte. Da de kan være gjensidig utelukkende kunne jeg ikke samle disse i en dummy variabel. I tillegg hadde variabelen fysisk tilstede en skala fra 1-7 mens mail, videomøte og telefon hadde en skala fra 1-5. Dummy variabler ble derfor laget for hver av disse fire.

- Kontakt mail

Da det kun var 3 medarbeidere som hadde valgt daglig tok jeg ikke denne kategorien med videre i analysen.

Sjeldnere enn en gang i uken er grunnverdien = 0

Flere ganger i uken = 1

En gang i uken = 1

- Kontakt telefon

Ingen hadde kontakt med sin leder daglig på telefon. Denne kategorien er derfor ikke med.

Sjeldnere enn en gang i uken er grunnverdien = 0

Flere ganger i uken = 1

En gang i uken = 1

- Kontakt videomøte

Det er ingen FDL som har daglig kontakt på video med sin leder derfor er denne ikke med. Da noen av svaralternativene har få svar har jeg lagd nye kategorier. Både kontakt en gang og flere ganger i uken er nå en kategori jeg har kalt Kontakt en eller flere ganger i uken.

Sjeldnere enn en gang i uken er grunnverdien = 0

Kontakt en eller flere ganger i uken = 1

- Kontakt fysisk tilstede:

Det er kun et svar på en gang i uken og flere ganger i uken og ingen på daglig og disse kategoriene tas derfor ikke med videre.

0-2 ganger i året er grunnkategorien = 0

3-5 ganger i året er = 1

6-12 ganger i året er = 1 (denne inkluderer 6 eller flere ganger i året og en gang i mnd.

Flere ganger i mnd = 1

- Yrkesaktiv:

Mangler 16 svar, men de har svart på antall år i Helfo. Jeg har kategorisert de etter hva som var det vanligste svaret for de med lik arbeidstid i Helfo. Alle ble kategorisert som yrkesaktiv i mer enn 20 år.

Yrkesaktiv 0-5 år er grunnkategorien = 0

D_{11} yrkesaktiv 6-10 = 1

D_{12} yrkesaktiv 11-20 = 1

D_{12} yrkesaktiv mer enn 20 = 1

7 Resultat og analyse

I min oppgave ønsket jeg å finne svar på hvilken påvirkning lederstil, kommunikasjon og autonomi har på jobbengasjementet til fysisk distanseledede. Jeg så først på om kravene til å gjøre en statistisk analyse var oppfylt. For å få gitt en totalanalyse av svarene til alle medarbeidere, både fysisk distanseledede og stedlig ledede, så jeg på korrelasjonen mellom de ulike variablene og gjorde deretter regresjonsanalyser for å finne de variablene som har signifikant påvirkning på jobbengasjementet. Resultatene av totalanalysen vil jeg kort kommentere, og jeg ser også her fysisk distanseledede opp mot stedlig ledede for å bekrefte validitet og reliabilitet i resultatene opp mot eksisterende empiri.

Videre vil jeg kun konsentrere meg om resultatene for de fysisk distanseledede. Jeg vil da kjøre flere stegvise regresjoner med de variablene som etter den blokkvise regresjonen på FDL er signifikante. Den første stegvise regresjonen vil være med de signifikante variablene + kommunikasjon. Den neste stegvise regresjonen vil være med de signifikante variablene.

7.1 SKJEVHET OG KURTOSIS:

For å undersøke i hvilken grad den avhengige variabelen jobbengasjement er normalt eller skjevt fordelt gjør jeg en test av skjevhet og kurtosis. Dette viser også hvor stort avviket fra normalfordelingen eventuelt er. Standardavviket er et mål for hvor stor spredningen er i forhold til gjennomsnittet. Skjevhet (skewness) karakteriserer fordelingen rundt dens middelvei. Kurtosis beskriver den relative formen til fordelingen sammenlignet med en normal fordeling. Da jeg baserer oppgaven på å se faktorer opp mot jobbengasjement som den avhengige variabelen er det viktig at verdiene på skjevhet og kurtosis ligger innenfor intervallet større enn -2 og mindre enn +2 (på 5%-nivået) for at jeg skal kunne benytte statistiske teknikker basert på normalfordelingen. Som det fremkommer i tabell 5 tilfredsstillende dataene disse kravene.

Tabell 5

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Jobbengasjement	307	2,678628303	,5583917980	-,397	,139	,844	,277
Valid N (listwise)	307						

7.2 ANALYSE

Ved å se på hvordan de ulike variablene korrelerer med jobbengasjement og hverandre får man et første blikk på påvirkningen dem imellom. Imidlertid kan dette bare gi oss en ide om hvilken retning påvirkningen er i, da man ikke vet noe på dette stadiet om de ulike variablenes korrelasjon er på grunn av en annen påvirkning. For å estimere hvor mye variabel Y blir påvirket av en (1) enhets endring av x og ved dette kunne si noe sikkert om hvilke variabler som har signifikant påvirkning på jobbengasjementet gjør jeg videre en blokkvis og så en stegvis regresjonsanalyse.

7.2.1 Pearsons korrelasjonstest for hele utvalget

I tabell 6 er det kjørt en Pearsons test på alle variablene for å vise korrelasjon på 0.01 og 0.05 signifikansnivå. Dette forteller meg at det er mange korrelasjoner i materialet jeg har. Mange korrelasjoner kan imidlertid være på grunn av andre ting enn det man ser her. Det er allikevel mulig å bruke noen av korrelasjonene man ser og teste de senere mot de signifikante korrelasjonene man har etter blokkvis og stegvis regresjonsanalyse da korrelasjoner som ikke er signifikante etter en regresjonsanalyse kan fortelle en om en retning som er relevant å se opp mot tidligere teori og empiri. Å få innsikt i denne første korrelasjonsanalysen er derfor viktig. Jeg har merket de forskjellige korrelasjonene med farger slik at det blir enklere å se resultatet for deg som leser. Det er viktig å være klar over at selv om korrelasjonene i analysen er signifikante så kan de bare sees som indikatorer da det store antallet variabler gjør at korrelasjoner kan fremstå som signifikante uten å egentlig være det.

7.2.2 Blokkvis regresjonsanalyse med alle variabler

Jeg utfører så en blokkvis regresjon for å se hvordan ulike variabler påvirker jobbengasjementet men hvor avhengighet til andre variabler er vurdert.

Tabell 7

	Blokk 1	Blokk 2	Blokk 3	Blokk 4
	B	B	B	B
(Constant)	2,079	1,771	1,795	1,601
Transformasjon + CR	,247***	,223***	,213**	,199***
La det skure ledelse	-0,028	-0,055	-0,058	-0,062
Transaksjon - CR	-0,019	-0,028	-0,021	-0,015
Kjønn, 0 = mann, 1 = kvinne		-0,038	-0,038	-0,03
Dummy Direktør		,453**	,457**	,409**
Dummy leder		,296**	,291**	,269*
Dummy etat		,291*	,281*	,308*
Dummy høyskole tom. 3 år		-0,005	-0,014	-0,001
Dummy høyskole 4+		-0,133	-0,15	-0,135
Dummy Selvstendig stor grad		,515***	,527***	,537***
Dummy selvstendig i svært stor grad		,777***	,795***	,792***
Dummy yrkesaktiv 6 -10		-0,184	-0,177	-0,143
Dummy yrkesaktiv 11 -20		-0,28	-0,265	-0,28
Dummy yrkesaktiv over 20		-0,162	-0,137	-0,107
Fysisk distanseledelse			-0,081	0,091
Dummy kontakt				0,12
Dummy mail flere ganger i uken				0,065
Dummy mail en gang i uken				-0,084
Dummy til flere ganger i uken				-0,163
Dummy til en gang i uken				0,127
Dummy video en gang i uken eller mer				-0,022
Dummy fysisk kontakt 3-5 ganger i året				-0,068
Dummy fysisk 6-12 g i året				-0,086
Dummy fysisk flere ganger i mnd.				0,123
R	,350 ^a	,574 ^b	,577 ^c	,601 ^d

***= 0.001, **=0.01, *=0.05

Blokk 1 inneholder lederstil, blokk 2 inneholder kjennetegn ved respondentene + blokk 1, blokk 3 inneholder FDL + blokk 2 og blokk 4 inneholder kommunikasjon + blokk 3. Resultatet av blokkanalysen er at transformasjonsledelse og selvstendighet i arbeidet

i svært stor eller stor grad er signifikante på et 0.001 nivå. Det vil si at det er 99,9% sikkert at transformasjonsledelse og selvstendighet i svært stor eller stor grad korrelerer positivt med jobbengasjement. Videre viser resultatet at å være direktør korrelerer positivt med jobbengasjement på et 0.01 signifikansnivå. Man kan altså si at det med 99% sikkerhet er en positiv korrelasjon mellom disse. På et 0.05 signifikansnivå, dvs. med 95% sikkerhet kan man si at etatsutdanning og arbeid som leder korrelerer positivt med jobbengasjement.

I denne blokkvise analysen viser $R = 0.601$ at modellen forklarer 60.1% av påvirkning av variabler på jobbengasjement. Dette viser at jeg har truffet bra med valg av variabler for å forklare jobbengasjement totalt. Imidlertid er det viktig når regresjonsanalysene har høy forklart varians, som i dette tilfellet på 60 prosent, å være klar over at dette kan bety en fare for at jeg målt det samme på begge sider av ligningen. Altså at noen av de uavhengige variablene (enten en, eller en kombinasjon av flere) måler det "samme" som den avhengige variabelen jobbengasjement. Da blir det tautologisk.

For å sjekke ut at det ikke er slik at noen av de uavhengige variablene måler det samme som variabelen jobbengasjement måler man multikolinærhet. Denne analysen viser graden av lineær sammenheng mellom flere forklaringsvariabler i en multippel regresjonsmodell. Multikolinærhet måles med en VIF-verdi som må ligge mellom 1 og 10 hvis det ikke skal være multikolinærhet (Pallant, 2013). Man kan da være trygg på at de uavhengige variablene ikke måler det samme som den avhengige variabelen. Hvis verdiene er mellom >1 eller <10 så måler de aktuelle variablene det samme som jobbengasjementvariabelen.

I analysen med alle respondentsvar viser det seg at en dummyvariabel, fysisk kontakt (ansikt til ansikt) flere ganger i måneden har en verdi på over 10 (Vedlegg 5, tabell 1). Denne variabelen er imidlertid ikke hyppig hos de fysisk distanseledede og er heller ikke signifikant i noen av regresjonsanalysene. Jeg vurderer derfor at denne ene verdien ikke er problematisk i forhold til videre analyser.

7.2.3 Stegvis regresjonsanalyse:

Neste steg er å gjøre en stegvis regresjonsanalyse. Da legges en og en variabel til de allerede signifikante for å se hvordan dette påvirker de allerede signifikante. Jeg ender til slutt opp med en siste modell der alle de signifikante variablene etter en stegvis regresjon fremkommer.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
8	,565 ^h	,319	,301	,466864458000000

h. Predictors: (Constant), Transformasjon + CR, Dummy selvstendig i svært stor grad, Dummy Selvstendig stor grad, Dummy yrkesaktiv over 20, Dummy Direktør , Dummy etat, Dummy leder, Dummy kontakt

Figur 3

I model summary ser man at $R = 0.565$. Dette forteller oss at disse variablene forklarer 56,5% av jobbengasjementet. Mitt utvalg av variabler i denne spørreundersøkelsen har truffet bra da 56.5 % forklaring gir et godt bilde på hvilke faktorer som påvirker jobbengasjementet totalt.

Tabell 8

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
8	(Constant)	1,192	,154		7,725	,000
	Transformasjon + CR	,251	,037	,336	6,846	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,751	,123	,666	6,089	,000
	Dummy Selvstendig stor grad	,522	,126	,453	4,148	,000
	Dummy yrkesaktiv over 20	,138	,060	,113	2,284	,023
	Dummy Direktør	,374	,144	,125	2,590	,010
	Dummy etat	,319	,129	,119	2,467	,014
	Dummy leder	,272	,105	,126	2,597	,010
	Dummy kontakt	,121	,058	,104	2,087	,038

a. Dependent Variable: Jobbengasjement

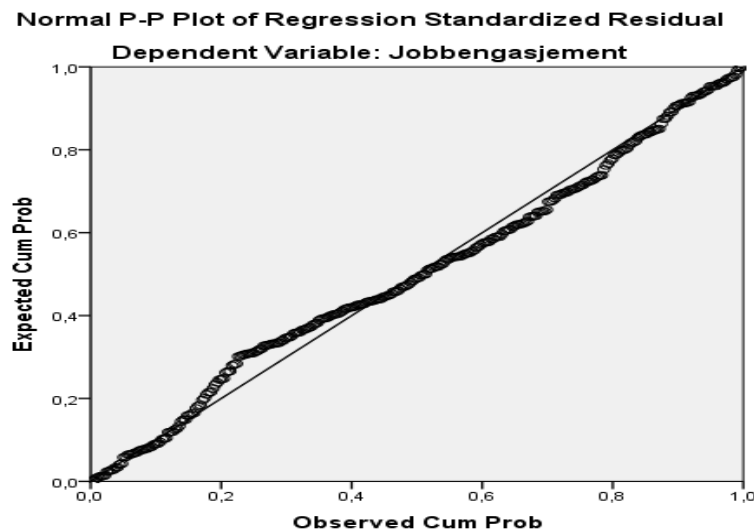
Tabell 8 viser de signifikante variablene etter stegvis regresjonsanalyse. Vedlegg 5 inneholder hele analysen. Her ser man altså at for alle spurte i undersøkelsen er resultatet at transformasjons-ledelse, selvstendighet i stor til svært stor grad,

yrkesaktivitet over 20 år, rolle som direktør eller leder, etatsutdanning og kontakt 1 til 1 med leder er variablene som påvirker jobbengasjementet i signifikant grad. Man får altså frem flere signifikante variabler enn i den blokkvise regresjonsanalysen.

7.3 RESIDUALER

Når du gjør en lineær regresjonsanalyse får du en regresjonslinje som viser den beste tilpasningen. De innsamlede dataene faller som regel ikke rett på linjen men er fordelt litt rundt den. En residual er distansen fra et datapunkt til regresjonslinjen. Hvert datapunkt har en residual. I en regresjonsanalyse betegnes all variasjon i en effektvariabel som en modell ikke klarer å fange opp som residual. Et annet navn på residual er restleddet. Hvis residualen er lik 0 har man en modell som forklarer all variasjon i en forklaringsvariabel.

I figur 4. vises residualene for den avhengige variabelen jobbengasjement. Som man ser samler datapunktene seg i en ganske rett linje som forteller oss at modellen vår klarer å fange opp mye av variasjonen i effektvariabelen jobbengasjement.



Figur 4

7.4 ANALYSE AV VARIABLER KUN FOR FDL

I oppgaven min er det jo viktigst å se på hvordan fysisk distanse påvirker de ulike variablene i forhold til jobbengasjement. Jeg har ved å kjøre de første totale korrelasjonsanalysene og regresjonsanalysene fått et godt bilde på hva hele organisasjonen svarer. Dette gjør det enkelt å vurdere om oppgavens resultater er i overenstemmelse med eksisterende teori og empiri og gir dermed validitet og reliabilitet til oppgaven. Med dette på plass kan jeg nå konsentrere meg om å analysere kun de fysisk distanse ledede og resultatene fra deres svar. Teori og empiri innen FDL er vesentlig mindre enn for ledelse totalt. Det er få studier som direkte ser på sammenhengen mellom jobbengasjement og lederstil, kommunikasjon og selvstendighet. Jeg diskuterer derfor svarene jeg får også opp mot andre studier om FDL som ikke har brukt jobbengasjement som avhengig variabel, men andre variabler som for eksempel prestasjon kan vurderes å måle noe av det samme.

7.4.1 Blokkvis regresjonsanalyse FDL

Jeg gjør da en blokkvis regresjonsanalyse av de fysisk distanseledede.

Tabell 9

	Blokk 1	Blokk 2	Blokk 3
	Unstandardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Unstandardized Coefficients
	B	B	B
(Constant)	2,128	1,247	1,049
La det skure ledelse	-0,055	-0,068	-0,101
Transformasjon + CR	0,278**	0,256***	0,260**
Transaksjon - CR	-0,067	0,000	-0,008
Kjønn, 0 = mann, 1 = kvinne		-0,052	-0,058
Dummy Direktør		0,483	0,296
Dummy leder		0,822**	0,891***
Dummy etat		0,255	0,275
Dummy høyskole tom. 3 år		-0,056	-0,071
Dummy høyskole 4+		-0,220	-0,204
Dummy Selvstendig stor grad		0,332	0,522
Dummy selvstendig i svært stor grad		0,838***	1,002***
Dummy yrkesaktiv 6 -10		-0,414	-0,315
Dummy yrkesaktiv over 20		0,270*	0,410**
Dummy kontakt			0,175
Dummy mail flere ganger i uken			0,028
Dummy mail en gang i uken			-0,180

Dummy til flere ganger i uken			-0,340
Dummy til en gang i uken			0,138
Dummy video en gang i uken eller mer			-0,073
Dummy fysisk kontakt flere ganger i mnd.			0,179
Dummy fysisk kontakt 3-5 ganger i året			-0,130
Dummy fysisk kontakt 6-12 g i året			-0,103
R	0.338	0.690	0.743

***= 0.001, **=0.01, *=0.05

Tabell 10

Model	Change Statistics								
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,338 ^d	,114	,089	,55105935100	,114	4,525	3	105	,005
2	,690 ^e	,476	,405	,44550130500	,362	6,565	10	95	,000
3	,743 ^f	,552	,437	,43309118200	,076	1,614	9	86	,124

Her ser jeg at R = 0.338 når første blokk er tatt med, R= 0.690 når neste blokk er tatt med og R= 0.743 når 3 blokk er tatt med. Dette forteller meg at disse variablene forklarer 74,3% av jobbengasjementet. Jeg har da med mitt utvalg av variabler i forhold til fysisk distanseledede i denne spørreundersøkelsen truffet enda bedre enn for alle respondentene da en 74,3 forklaring gir oss et meget godt bilde på hvilke faktorer som påvirker jobbengasjementet totalt for fysisk distanse ledede.

Rollen som leder og selvstendig i svært stor grad er blant de fysisk distanseledede de to variablene som er signifikante på et 0.001 Det vil si at det er 99,9% sikkert at rollen som leder og selvstendighet i svært stor grad korrelerer positivt med jobbengasjement. Videre viser resultatet at transformasjonsledelse og yrkesaktivitet i over 20 år korrelerer positivt med jobbengasjement på et 0.01 signifikansnivå. Jeg kan altså si at det med 99% sikkerhet er en positiv korrelasjon mellom disse.

7.4.2 Stegvis regresjonsanalyse FDL:

Tabell 11

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
4	,638 ^e	,407	,385	,452995786000000

e. Predictors: (Constant), Dummy selvstendig i svært stor grad, Transformasjon + CR, Dummy leder, Dummy yrkesaktiv over 20

I model summary ser jeg at $R = 0.638$. Dette forteller meg at disse variablene forklarer 63,8% av jobbengasjementet. Jeg har da med mitt utvalg av variabler i denne spørreundersøkelsen truffet bra da 63,8 % forklaring gir meg et godt bilde på hvilke faktorer som påvirker jobbengasjementet for de fysisk distanse ledede.

Tabell 12

Coefficients ^{a,b}						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
4	(Constant)	1,115	,220		5,062	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,512	,092	,427	5,584	,000
	Transformasjon + CR	,331	,065	,388	5,086	,000
	Dummy leder	,775	,194	,307	3,987	,000
	Dummy yrkesaktiv over 20	,378	,128	,227	2,954	,004

a. 3: Har nærmeste leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg? = Nei

b. Dependent Variable: Jobbengasjement

Stegvis regresjonsanalyse for kun de FDL viser at ikke alle variablene som var signifikante da jeg så på alle ansatte, nå er signifikante lenger. Jeg kan derfor gå ut fra at det er forskjell mellom variablene som påvirker jobbengasjementet hos SL og FDL. Det er imidlertid viktig å være klar over at resultatene på om variablene er signifikante eller ikke også kan være påvirket av antallet i datagrunnlaget som går fra 307 til 109 respondenter når jeg bare ser på de fysisk distanseledede. Dette fordi når antall svar øker, øker også muligheten for signifikans.

8 Testing av hypoteser:

8.1 HYPOTESE 1:

Sammenhengen mellom lederstil og jobbengasjementet er påvirket av om medarbeidere er fysisk distanseledet eller samlokalisert ledet.

Analysene jeg har gjort i kapittel 7 forteller meg at transformasjonsledelse er signifikant positivt både for SL og FDL. I den første Pearsons korrelasjonsanalysen ser jeg også at «la det skure» ledelse korrelerer signifikant negativt med jobbengasjement for alle ansatte. Da jeg ut fra den første korrelasjonsanalysen ser at det er informasjon i forhold til lederstil og jobbengasjement som ikke blir med videre når jeg gjør regresjonsanalysene, ønsker jeg å gå den andre veien og se lederstilene for SL og FDL isolert opp mot jobbengasjement uten de andre variablene. Jeg er klar over at bortsett fra transformasjonsledelse som er signifikant positiv etter en full regresjonsanalyse kan jeg ikke si noe med sikkerhet om dataene som kommer frem, men jeg kan si noe om retningen de tar og hvordan dette korrelerer med eksisterende teori og empiri.

For å besvare hypotese 1 har jeg har jeg først kjørt en Pearsons korrelasjonstest med variablene lederstil og jobbengasjement.

Tabell 13

		Correlations				
			Jobb engasjement	La det skure ledelse	Transformasjon + CR	Transaksjon - CR
Ja	Jobbengasjement	Pearson Correlation	1	-,240**	,358**	,007
		Sig. (2-tailed)		,001	,000	,924
Nei	Jobbengasjement	Pearson Correlation	1	-,215*	,321**	,043
		Sig. (2-tailed)		,025	,001	,655

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Testen i tabell 13 viser at transformasjonsledelse har positiv påvirkning på jobbengasjementet både for SL og FDL. Påvirkningen er i begge tilfeller signifikant positiv på 0.01 nivå og det er minimal forskjell mellom SL og FDL men for SL har

transformasjonsledelse en litt mer positiv påvirkning på jobbengasjementet enn for FDL. Testen viser at transaksjonsledelse ikke har signifikant påvirkning på jobbengasjementet hverken for FDL eller SL. Imidlertid er den positive påvirkningen på jobbengasjement større for FDL enn SL.

Betinget belønning (CR) tilhører i utgangspunktet inn under transaksjonslederstilen. Jeg har imidlertid lagt betinget belønning (CR) inn sammen med transformasjonsledelsesvariablene. Dette da betinget belønning korrelerte høyt med transformasjonsledelsesvariablene og ikke med aktiv unntaksledelse (MBEA). Resultatet ble da følgende:

Tabell 14

Coefficients ^a							
3: Har nærmeste leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg?			Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Ja	1	(Constant)	2,261	,134		16,878	,000
		Transaksjonsledelse CR	,165	,048	,236	3,401	,001
Nei	1	(Constant)	2,077	,178		11,648	,000
		Transaksjonsledelse CR	,227	,068	,306	3,325	,001

a. Dependent Variable: Jobbengasjement

For transformasjonsledelse hvor jeg kun har tatt med variablene som opprinnelig tilhører under transformasjonsledelse var resultatet følgende:

Tabell 15

Coefficients ^a							
3: Har nærmeste leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg?			Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Ja	1	(Constant)	1,992	,133		15,027	,000
		Transfx5	,253	,046	,368	5,544	,000
Nei	1	(Constant)	1,978	,203		9,760	,000
		Transfx5	,265	,078	,312	3,400	,001

a. Dependent Variable: Jobbengasjement

Testen viser videre at «la det skure» ledelse har signifikant negativ påvirkning på jobbengasjementet både for FDL og SL. For SL er signifikansnivået på 0.01 mens for

FDL er signifikansnivået på 0.05. I dette ligger at den negative korrelasjonen mellom jobbengasjement og «la det skure» ledelse er noe mer sikker blant de SL ledede enn blant de FDL ledede.

Det er imidlertid viktig å bemerke at denne korrelasjonen kun sier noe om sammenhengen mellom lederstil og jobbengasjement uten å vurdere andre variabler. I forhold til den foregående regresjonsanalysen med alle variablene er transformasjonsledelse fremdeles signifikant positiv, og transaksjonsledelse har fortsatt ikke signifikant påvirkning på jobbengasjementet. Imidlertid endres «la det skure ledelse» til ikke signifikant negativ. Jeg ønsket allikevel å ha med testen da den gir innblikk i retningen de ulike lederstilene tar i forhold til jobbengasjement og FDL. Dataene understøtter den eksterne gyldigheten da resultatene for de stedlig ledede stemmer med den empiri som er rådende på dette området som diskutert i kapittel 3.

Howell og Hall-Merenda (1999) fant at fysisk distanse modererte lederstilenes effektivitet. Spesielt var transformasjonsledelse og medarbeiderprestasjon signifikant mer relatert ved SL enn ved FDL. Howell et al. (2002) repliserte disse funnene. Min analyse med kun transformasjonsledelsesvariablene, det vil si uten CR, viser at distanse har liten til ingen påvirkning på jobbengasjement i forhold til transformasjonsledelse. I studien til Howell, Neufeld og Avolio (2005) kom det også frem at fysisk distanse hadde en negativ påvirkning på forholdet mellom prestasjon for virksomhetsenhetene og transformasjonsledelse. Min studie støtter imidlertid ikke disse funnene. Det er mulig at forskjellen her ligger i den avhengig variable som i studiene nevnt ovenfor var prestasjon mens min er jobbengasjement. Videre fant de at betinget belønningsledelse, (CR) som er en del av ledelsesstilen transaksjonsledelse, var signifikant mer relatert til medarbeider prestasjoner når medarbeideren var FDL. Min analyse av kun variabelen betinget belønning(CR) viser oss at denne har en høyere positiv påvirkning på jobbengasjementet ved FDL enn ved SL. Dette støtter funnene til studiene nevnt overfor.

Howell og Hall-Merenda (1999) fant videre at aktiv unntaksledelse (MBEA), som tilhører transaksjons ledelse stilen, var signifikant relatert til medarbeiderprestasjon hos SL men ikke hos FDL. Min studie viser her at det ikke er forskjell mellom jobbengasjement hos SL og FDL ved transaksjonsledelse. I min studie består kategorien transaksjonsledelse kun av aktiv ledelse ved unntak(MBEA) og resultatet er derfor sammenlignbart. Passiv ledelse ved unntak, som tilhører «la det skure» ledelsesstilen, var hos SL mer negativt relatert til medarbeiderprestasjon enn hos FDL. Mine resultater viser at la det skure ledelse var negativt relatert til jobbengasjement på samme nivå både for SL og FDL.

Noe veldig interessant i studien til Howell og Hall-Merenda (1999) var at relasjonen mellom LMX og medarbeiderprestasjon ikke ble moderert av fysisk distanse. Dette siste funnet motsier funnene og teorien om at fysisk distanse er negativ for leder-medarbeider relasjoner og lederens resultater. Atwater og Antonakis (2002) setter derfor spørsmålsteget ved om aggregeringen av kategoriene i transformasjonsledelse gjorde at Howell og Hall-Merenda (1999) kom frem til feil konklusjon når det gjaldt transformasjonsledelsesresultatene. Det er teoretisk mulig at det i transformasjonsledelseskategoriene var en kategori som var svært positiv blant de fysisk distanse ledede og en annen som var svært positiv blant de stedlig ledede. Når disse ble slått sammen fikk man ikke frem denne informasjonen da de utjevnet hverandre.

Jeg har derfor valgt å kjøre en analyse av hver av kategoriene under transformasjonsledelse for å se om mitt resultat viser at SL og FDL har ulike resultater i forhold til jobbengasjement når man ser hver kategori for seg. Resultatene fra korrelasjonsanalysen Pearson R viser at det er noen små forskjeller i hvordan de ulike kategoriernes påvirkning på jobbengasjement er avhengig av om man er FDL eller SL. I forhold til idealisert innflytelse del 2, idealisert innflytelse oppførsel, er denne signifikant positiv på et 0.01 nivå for SL og på 0.05 nivå for SDL. Det samme er tilfellet for inspirerende motivasjon.

I de andre kategoriene er alle signifikant positive på samme nivå men det er forskjeller mellom FDL og SL i hvor stor grad de er positive for jobbengasjementet. For idealisert innflytelse er jobbengasjementet mer positivt relatert for SL en for FDL. Det samme er tilfelle for intellektuell stimulering. For individuelle hensyn er imidlertid jobbengasjementet mer positivt påvirket hos FDL enn hos SL. Dette kan gi en indikasjon på at resultatet i undersøkelsen til Howell og Hall-Merenda (1999) kunne gitt et annet bilde hvis de hadde sett kategoriene under transformasjonsledelse og fysisk distanses påvirkning på disse hver for seg.

Tabell 16

Transformasjonsledelse kategorier:		Jobbengasjement FDL	Jobbengasjement SL
Transformasjonsledelse Idealisert innflytelse a ...	Pearson Correlation	,291**	,332**
Transformasjonsledelse Idealisert innflytelse oppførsel	Pearson Correlation	,223*	,286**
Transformasjonsledelse Inspirerende motivasjon	Pearson Correlation	,232*	,299**
Transformasjonsledelse intellektuell stimulering	Pearson Correlation	,276**	,345**
Transformasjonsledelse Individuelle hensyn	Pearson Correlation	,327**	,306**
Jobbengasjement	Pearson Correlation	1	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hypotese 1 er ikke bekreftet. Sammenhengen mellom lederstil og jobbengasjementet er ikke signifikant påvirket av om medarbeidere er fysisk distanseledet eller samlokalisert ledet.

8.2 HYPOTESE 2

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse påvirker jobbengasjementet hos fysisk distanseledede positivt og la det skure ledelse påvirker negativt.

I hypotese 1 så jeg resultatene på FDL opp mot stedlig ledede. Når jeg ser på svarene fra kun de FDL får jeg dette resultatet:

Tabell 17

		Jobb engasjement	Dummyladet skurexFDL	Dummytransaksjon xFDL	Dummytransformasjon xFDL
Jobbengasjement	Pearson Correlation	1			
Dummyladetskurex FDL	Pearson Correlation	-,215*	1		
Dummytransaksjon xFDL	Pearson Correlation	0,043	-0,094	1	
Dummytransformaj sonxFDL	Pearson Correlation	,321**	-,485**	,400**	1

Her har jeg ikke gjort en analyse opp mot de andre variablene, men kun sett lederstil opp mot jobbengasjement for de fysisk distanseledede. Jeg ser her at resultatet er likt som da jeg så FDL opp mot SL. Transformasjonsledelse er signifikant positivt, transaksjonsledelse påvirker ikke jobbengasjementet signifikant og la det skure ledelse påvirker jobbengasjementet signifikant negativt. Jeg kan imidlertid også si noe om at transaksjonsledelsestilens påvirkning på jobbengasjementet peker i en positiv retning på et substansielt nivå. Når jeg gjør en regresjonsanalyse blir, som under hypotese 1, ikke lenger «la det skure» ledelse signifikant i forhold til jobbengasjement.

Hypotese 2 er derfor bekreftet i forhold til transformasjonsledelse som er signifikant positiv for jobbengasjementet etter regresjonsanalyse med alle variablene.

Hypotese 2 er ikke bekreftet i forhold til transaksjonsledelse da transaksjonsledelse ikke er signifikant i forhold til jobbengasjement etter regresjonsanalyse med alle variablene. Jeg kan kun si at det ser ut til at transformasjonsledelse påvirker i positiv retning.

Hypotese 2 er ikke bekreftet i forhold til «la det skure» ledelse da «la det skure» ledelse ikke er signifikant negativt i forhold til jobbengasjement etter regresjonsanalyse med alle variabler. Jeg kan kun si at det ser ut til at «la det skure ledelse» påvirker i negativ retning.

8.3 HYPOTESE 3

Kommunikasjon mellom leder og medarbeider påvirker jobbengasjementet positivt.

Kommunikasjon er et stort emne. Jeg har i studien stilt spørsmål om både kontakt én til én eller i gruppe, og hyppighet på ulike kommunikasjonsmåter. De ulike kommunikasjonsmåtene jeg har undersøkt er telefon, mail, videomøte og fysisk tilstede (ansikt til ansikt). En overordnet korrelasjonsanalyse med kommunikasjonsvariablene opp mot jobbengasjement viser følgende:

Tabell 18

Correlations ^a										
		Jobbengasjement	Dummy kontakt en til en	Dummy mail flere ganger i uken	Dummy mail en gang i uken	Dummy tlf flere ganger i uken	Dummy tlf en gang i uken	Dummy video en gang i uken eller mer	Dummy fysisk kontakt 3-5 ganger i året	Dummy fysisk 6-12 g i året
Dummy kontakt	Pearson Correlation	0,172								
	Sig. (2-tailed)	0,074								
Dummy mail flere ganger i uken	Pearson Correlation	,247**	0,098							
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,310							
Dummy mail en gang i uken	Pearson Correlation	-0,087	0,043	-,310**						
	Sig. (2-tailed)	0,370	0,655	0,001						
Dummy tlf flere ganger i uken	Pearson Correlation	-0,050	,333**	,337**	-0,105					
	Sig. (2-tailed)	0,605	0,000	0,000	0,279					
Dummy tlf en gang i uken	Pearson Correlation	0,165	,256**	0,160	0,060	-0,109				
	Sig. (2-tailed)	0,087	0,007	0,097	0,535	0,261				
Dummy video en gang i uken eller mer	Pearson Correlation	0,033	0,107	,410**	-0,019	0,132	0,155			
	Sig. (2-tailed)	0,733	0,269	0,000	0,841	0,172	0,108			
Dummy fysisk kontakt 3-5 ganger i året	Pearson Correlation	0,067	0,169	-0,148	0,121	0,100	-0,062	-0,057		
	Sig. (2-tailed)	0,492	0,078	0,125	0,208	0,300	0,521	0,558		
Dummy fysisk 6-12 g i året	Pearson Correlation	-0,070	-0,183	,206*	-0,024	0,078	0,074	,289**	-,510**	
	Sig. (2-tailed)	0,471	0,057	0,031	0,808	0,422	0,443	0,002	0,000	
Dummy fysisk kontakt flere ganger i mnd.	Pearson Correlation	0,071	-0,076	0,180	-0,045	-0,088	0,119	-0,031	-,265**	-,216*
	Sig. (2-tailed)	0,463	0,431	0,061	0,639	0,364	0,217	0,749	0,005	0,024

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. 3: Har nærmeste leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg? = Nei

I denne overordnede korrelasjonsanalysen er det kun resultatet «mail flere ganger i uken» som er signifikant positivt for jobbengasjementet. Jeg ønsker allikevel å se på de enkelte variablene hver for seg da det er en mulighet for at de utelukker hverandre.

For eksempel kan man se for seg at hvis man har telefonkontakt med leder flere ganger i uken så har man kanskje ikke så mye mail og videomøtekontakt. Slik blir kontakt på mail og videomøte ikke er negativt, men positivt da disse sammen med telefonkontakt kunne bli for mye.

Da kontakt én til én eller i gruppe ikke har samme skala som de resterende spørsmålene undersøker jeg dette for seg først.

8.3.1 Kontakt én til én

Jeg gjør først en korrelasjonstest på kontakt én til én * FDL og jobbengasjement.

Tabell 19

		Correlations ^a	
		kontaktFDL	Jobbengasjement
kontaktFDL	Pearson Correlation	1	0,172
	Sig. (2-tailed)		0,074
Jobbengasjement	Pearson Correlation	0,172	1
	Sig. (2-tailed)	0,074	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjonstesten viser at sammenhengen mellom kontakt én til én og jobbengasjement er positiv, men ikke signifikant på et 0,05 nivå. Den er derimot signifikant på et 0.10 nivå, dvs at det med 90% sannsynlighet kan sies at kontakt én til én versus i gruppe er positivt for jobbengasjementet til FDL. Jeg kjører så en blokkvis og stegvis regresjonsanalyse med de variablene jeg allerede vet er signifikante for jobbengasjementet og kontakt*FDL.

Tabell 20

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650 ^b	,422	,394	,449435438000000

Tabell 21

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,090	,219		4,979	,000
	Dummy leder	,832	,196	,330	4,246	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,478	,093	,398	5,112	,000
	Transformasjon + CR	,323	,065	,378	4,982	,000
	Dummy yrkesaktiv over 20	,399	,128	,239	3,125	,002
	Dummy kontaktxFDL	,163	,100	,128	1,629	,106

I denne testen er kontakt marginalt over 0,1 signifikant. Den stegvise regresjonsanalysen viser at kontakt forsvinner ut da den ikke er signifikant.

Tabell 22

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
4	,638 ^e	,407	,385	,452995786000000

e. Predictors: (Constant), Dummy selvstendig i svært stor grad, Transformasjon + CR, Dummy leder, Dummy yrkesaktiv over 20

Tabell 23

Coefficients ^{a,b}						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
4	(Constant)	1,115	,220		5,062	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,512	,092	,427	5,584	,000
	Transformasjon + CR	,331	,065	,388	5,086	,000
	Dummy leder	,775	,194	,307	3,987	,000
	Dummy yrkesaktiv over 20	,378	,128	,227	2,954	,004

a. 3: Har nærmeste leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg? = Nei

b. Dependent Variable: Jobbengasjement

Hypotese 3 er ikke bekreftet for kontakt én til én fremfor i gruppe da kontakt én til én ikke er signifikant positiv for jobbengasjementet. Imidlertid er den så nær opp mot signifikant positiv at jeg kan si at undersøkelsen tyder på at det er mer positivt for medarbeidere på fysisk avstand å ha kontakt med sin leder én til én enn i gruppe.

8.3.2 Kontakt på mail, videomøte, telefon og ansikt til ansikt

Ved å se på korrelasjon mellom kommunikasjonsmåter, jobbengasjement og lederstiler

får jeg frem følgende bilde:

Tabell 24

Correlations ^a					
		Jobb engasjement	La det skure ledelse	Transformasjon + CR	Transaksjon - CR
Jobbengasjement	Pearson Correlation	1	-,215*	,321**	0,043
	Sig. (2-tailed)		0,025	0,001	0,655
Dummy kontakt	Pearson Correlation	0,172	-0,085	0,085	0,100
	Sig. (2-tailed)	0,074	0,382	0,379	0,301
Dummy mail flere ganger i uken	Pearson Correlation	,247**	-,212*	,193*	0,097
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,027	0,044	0,314
Dummy mail en gang i uken	Pearson Correlation	-0,087	-0,014	-0,022	-0,117
	Sig. (2-tailed)	0,370	0,882	0,817	0,225
Dummy tlf flere ganger i uken	Pearson Correlation	-0,050	-0,156	0,045	0,090
	Sig. (2-tailed)	0,605	0,105	0,639	0,354
Dummy tlf en gang i uken	Pearson Correlation	0,165	-0,012	0,100	0,026
	Sig. (2-tailed)	0,087	0,900	0,302	0,792
Dummy video en gang i uken eller mer	Pearson Correlation	0,033	-0,124	,240*	0,134
	Sig. (2-tailed)	0,733	0,198	0,012	0,164
Dummy fysisk kontakt 3-5 ganger i året	Pearson Correlation	0,067	-,258**	,193*	-0,010
	Sig. (2-tailed)	0,492	0,007	0,045	0,920
Dummy fysisk 6-12 g i året	Pearson Correlation	-0,070	0,087	0,094	0,164
	Sig. (2-tailed)	0,471	0,368	0,329	0,089
Dummy fysisk kontakt flere ganger i mnd.	Pearson Correlation	0,071	0,143	0,104	-0,061
	Sig. (2-tailed)	0,463	0,138	0,282	0,531

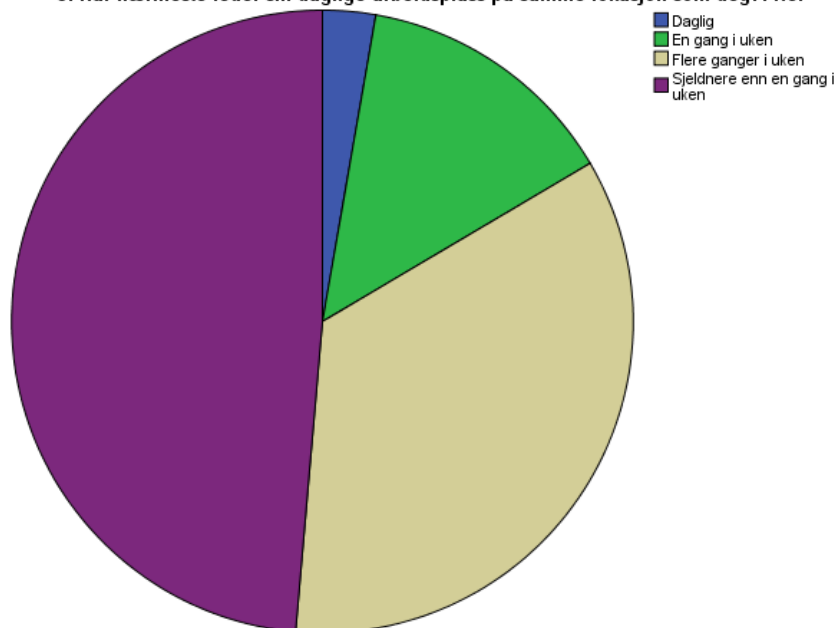
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

8.3.2.1 Kontakt på mail:

11: Hvor ofte har du kontakt med din nærmeste leder pr. mail?

3: Har nærmeste leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg?: Nei



Figur 5

Mail flere ganger i uken er den eneste av kommunikasjonsvariablene som har signifikant positiv påvirkning på jobbengasjementet. Denne variabelen har også signifikant negativ korrelasjon med «la det skure ledelse» og signifikant positiv korrelasjon med transformasjonsledelse. Av dette kan jeg avlede at mailkontakt med leder er viktig for fysisk distanseledeles jobbengasjement, men at dette forutsetter at lederstilen til leder er transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse da «la det skure ledelse» modererer den positive effekten. Som tidligere analyser viste er ikke mailkontakt flere ganger i uken lengre signifikant når jeg gjennomfører regresjonsanalyser for FDL. Jeg kan derfor kun si at mailkontakt flere ganger i uken kan ha en substansiell positiv påvirkning på jobbengasjementet.

Hypotese 3 er ikke bekreftet for mailkontakt flere ganger i uken da denne ikke er signifikant positiv for jobbengasjementet.

8.3.2.2 Kontakt på telefon:



Figur 6

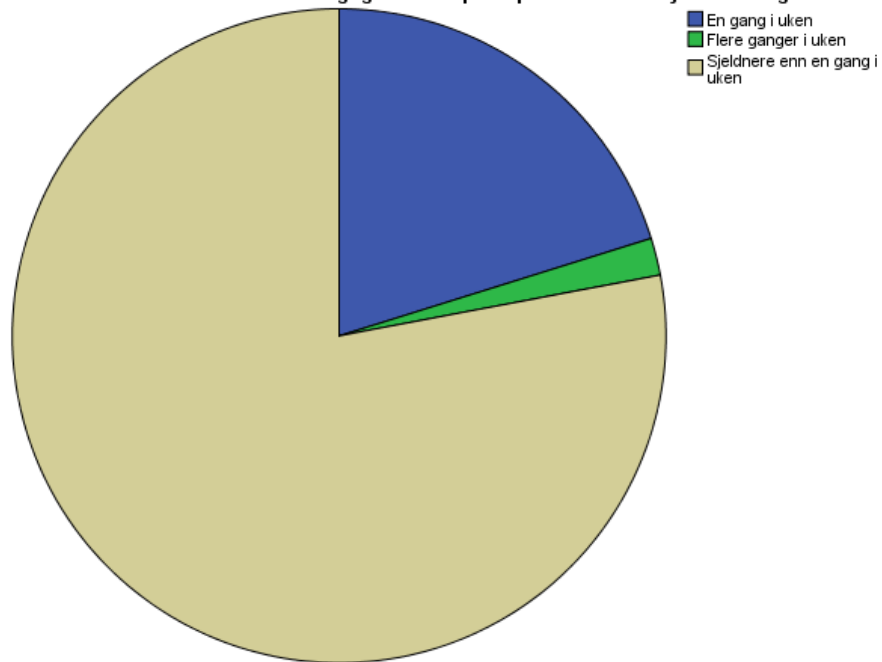
Det er ingen fysisk distanse ledede som har daglig kontakt på telefon med sin leder og derfor er denne ikke beregnet. Både kontakt flere ganger i uken og sjeldnere enn en gang i uken er negativt korrelert til jobbengasjement, mens en gang i uken er positivt korrelert. Det er imidlertid ingen av korrelasjonene som er signifikante.

Hypotese 3 er ikke bekreftet for kontakt på telefon da ingen av kategoriene er signifikant positive for jobbengasjementet. Det viser seg at telefon en gang i uken korrelerer positivt med jobbengasjementet mens både sjeldnere og hyppigere telefonkontakt korrelerer negativt med jobbengasjementet.

8.3.2.3 *Kontakt via videomøte:*

13: Hvor ofte har du kontakt med din nærmeste leder pr. video?

3: Har nærmeste leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg?: Nei



Figur 7

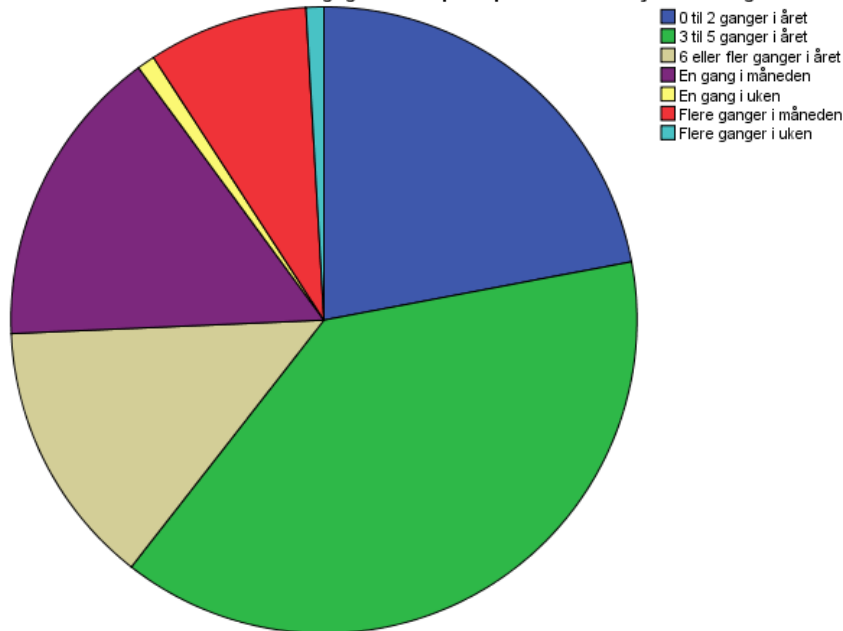
Kontakt på videomøte en eller flere ganger i uken er positivt korrelert til jobbengasjement, mens sjeldnere enn en gang i uken er negativt korrelert. Det er imidlertid ingen av korrelasjonene som er signifikante.

Hypotese 3 er ikke bekreftet for videomøter da ingen av kategoriene er signifikant positive for jobbengasjementet. Det viser seg at sjeldnere videomøter enn en gang i uken er negativt korrelert med jobbengasjement.

8.3.2.4 Kontakt ansikt til ansikt:

14: Hvor ofte har du direkte kontakt (fysisk tilstede) med din nærmeste leder?

3: Har nærmeste leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg?: Nei



Figur 8

Fysisk kontakt 3-5 ganger i året korrelerer signifikant negativt med «la det skure ledelse» og signifikant positivt ved transformasjonsledelse. Fysisk kontakt korrelerer ellers positivt med jobbensgjement bortsett fra kontakt seks eller flere ganger i året som korrelerer negativt med jobbensgjementet.

Hypotese 3 er ikke bekreftet for fysisk kontakt da ingen av kategoriene er signifikant positive for jobbensgjementet. Det analysen viser oss er at virkningen av fysisk kontakt (ansikt til ansikt) kan være positiv eller negativ avhengig av hvilken lederstil man utsettes for. Det er også her tydelig at det ikke er kvantitet om er viktigst.

8.4 HYPOTESE 4

Høy grad av autonomi påvirker jobbengasjementet positivt for fysisk distanseledede.



Figur 9

Man ser av denne figuren at det i veldig stor grad er en opplevelse blant de fysisk distanseledede at de er selvstendige i svært stor grad (4 på skala fra 0-4) eller selvstendige i stor grad (3 på skala fra 0-4).

Tabell 25

		Coefficients ^{a,b}				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
4	(Constant)	1,115	,220		5,062	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,512	,092	,427	5,584	,000
	Transformasjon + CR	,331	,065	,388	5,086	,000
	Dummy leder	,775	,194	,307	3,987	,000
	Dummy yrkesaktiv over 20	,378	,128	,227	2,954	,004

a. 3: Har nærmeste leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg? = Nei

b. Dependent Variable: Jobbengasjement

Selvstendighet i arbeidet i svært stor grad, dvs. stor grad av autonomi i hverdagen er signifikant positiv for jobbengasjementet for de fysisk distanseledede.

Hypotese 4 er bekreftet da stor grad av autonomi er signifikant positivt for jobbengasjementet.

9 Oppsummerende diskusjon

9.1 KONKLUSJONER OG DISKUSJON

Formålet med denne studien var å få svar på problemstillingen: Hvordan påvirker lederstil, kommunikasjon og autonomi sammenhengen mellom jobbengasjement og FDL.

For å få svar på problemstillingen testet jeg ut 4 hypoteser. Hypotese 1 var at sammenhengen mellom lederstil og jobbengasjement var påvirket av fysisk distanse og hypotese 2 var at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse påvirker jobbengasjementet hos fysisk distanseledede positivt og «la det skure ledelse» negativt. Den empiri og teori som er på feltet i dag tilsier at FDL virker modererende på effektivitet i organisasjoner. Da jobbengasjement er en akseptert påvirkende faktor for effektivitet i organisasjoner, og min studie ikke fant at FDL signifikant påvirket jobbengasjement i forhold til SL, støtter min studie ikke denne konklusjonen.

I forhold til lederstil er det gjennom forskningen i forhold til alle typer ansatte i dag ingen tvil om at transformasjonsledelse er den lederstilen som har mest positiv innvirkning på jobbengasjementet (Bass, 2008). Transaksjonsledelse har positiv påvirkning men ikke i så sterk grad som transformasjonsledelse mens la det skure ledelse har negativ påvirkning. Tidligere forskning viser en delt empiri på hvordan transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og «la det skure» ledelse påvirkes av fysisk distanse. Podsakoff et al. (1984) fant at den fysiske avstanden korrelerte negativt i forhold til transaksjonsledelse og at «la det skure» ledelse vil gi dårligere medarbeiderytelse ved FDL enn ved SL. I motsetning til Podsakoff et al. (1984) fant Howell et al. (1998) at avstand styrket forholdet mellom karismatisk lederskap (dvs. idealisert innflytelse) og organisasjonens ytelse og videre at fysisk nærhet mellom karismatiske ledere og medarbeidere synes å redusere styrken på lederens visjonære påvirkning. I disse to transformasjonsledelse kategoriene var altså FDL mer positivt enn for SL. Howell et al (Hall-Merenda, 1999) fant at transformasjonsledelse er signifikant mer effektiv i forhold til medarbeiderprestasjon ved SL enn ved FDL. De

fant også at aktiv la-det-skure ledelse var mer positivt, og at passiv la-det-skure ledelse var mer negativt, for SL enn for FDL i forhold til ytelse.

Jeg fant at FDL ikke påvirket lederstilene signifikant forskjellig fra SL i forhold til jobbengasjement. Min studie viser imidlertid det samme som empirien på området for alle typer ansatte når det gjelder de forskjellige lederstilenes påvirkning på jobbengasjementet, dvs. at transformasjonsledelse er mest positivt for jobbengasjement, transaksjonsledelse positivt, men ikke i like stor grad som transformasjonsledelse, og «la det skure» ledelse påvirker negativt. Hypotese 1 ble altså ikke bekreftet, mens hypotese 2 ble delvis bekreftet ved at transformasjonsledelse viste seg å være signifikant positivt for jobbengasjementet hos fysisk distanseledede.

Videre så jeg i min studie på kommunikasjon mellom leder og medarbeider og hvorvidt denne påvirket FDL positivt. Blant forskningen som er gjort på området FDL i forhold til kommunikasjon har det vært en uenighet på om det kun er kvantitet på kommunikasjon eller også kvaliteten på kommunikasjonen som er viktig (Atwater & Antonakis, 2002, Cummings, 2007, Wilson, O'Leary, Mitiu & Jett, 2008 og Nilles, 1998). I min studie var verken kommunikasjon pr. telefon, mail, videomøte eller fysisk tilstede (ansikt til ansikt) signifikant for jobbengasjementet. Hvis kontakten var én til én fremfor i gruppe var dette signifikant positivt for jobbengasjementet på nesten et 0.10 nivå. Det min studie forteller oss er at kontakt én til én sannsynligvis er foretrukket fremfor kontakt i gruppe av medarbeiderne.

Til slutt så jeg på selvstendighet i arbeidet eller autonomi og hvordan dette påvirket jobbengasjementet for fysisk distanseledede. Min hypotese var at høy autonomi er positivt for jobbengasjementet. Forskningen på området viste at høy autonomi er positivt for jobbengasjementet for alle ansatte ifølge Schaufeli et al. (2002), Saks (2006) og Schaufeli et al. (2007) men jeg fant ikke forskning som hadde sett direkte på forholdet mellom FDL og autonomi. Man kan tenke seg at når man ikke har sin leder fysisk nært så må man være mer autonom for å gjøre en god jobb og ha en positiv jobbopplevelse. Min hypotese var derfor at svarene fra de fysisk distanseledede ville

være lik den forskningen som var gjort for alle typer ansatte. Min studie viste at autonomi i svært stor grad var signifikant positivt for jobbengasjementet blant fysisk distanseledede.

På bakgrunn av kontrollvariablene jeg hadde valgt gjorde jeg også noen funn utover besvarelse av problemstilling og hypoteser. Jeg fant at yrkesaktivitet i over 20 år blant de fysisk distanseledede var signifikant positivt for jobbengasjementet. Jeg fant også at det å være leder var signifikant positivt blant de fysisk distanseledede.

9.2 STUDIENS BETYDNING FOR TEORI PÅ OMRÅDET

For teorien på fysisk distanseområde har min studie betydning da den er en av få studier som har sett direkte på ledelse av medarbeidere i forhold til fysisk avstand. Imidlertid er det at studien kun er utført i en organisasjon med på å gjøre overførbarheten til alle fysisk distanseledede mindre. Man kan også tenke seg at det er forskjeller mellom fysisk distanseledede som jobber hjemmefra eller jobber mobilt og de som jobber i et kontorfellesskap med kollegaer, uten leder fysisk tilstede, som i min studie. Studiens omfang er på den annen side en styrke da det totalt var nesten 400 respondenter hvorav over 100 var fysisk distanseledede. Studien tilfører empiri som delvis støtter tidligere empiri, og dette kan bidra til at det etter hvert utvikles godt dokumentert teori på området FDL.

9.3 STUDIENS SAMFUNNSNYTTIGE BETYDNING

I min studie fremkommer det at transformasjonsledelse er signifikant positivt for fysisk distanseledede. Dette forteller ledere at det både er positivt og mulig å lede medarbeidere på fysisk avstand på en måte som bidrar til at motivasjon, moralsk adferd og bevissthet blir stimulert. Min studie viser at hvis en leder kontakter sin medarbeider pr. mail et par ganger i uken, ringer en gang i uken, har videomøte en gang i uken og er fysisk tilstede (ansikt til ansikt) 3-5 ganger i året så ser det ut til at dette er den mest positive fremgangsmåten i forhold til jobbengasjementet på et substansielt nivå selv om det ikke er signifikant. Dette støttes av forskerne Nilles (1998) og Wilson et al. (2008) som mente at det ikke bare var kvantitet men også kvalitet som var viktig for

kommunikasjon med fysisk distanselede. Dette vises eksempelvis i at telefon flere ganger i uken ikke ser ut til å ha en positiv påvirkning på jobbengasjementet. For ledere kan dette gi en pekepinn på hvordan de best kan legge opp kontakten med fysisk distanselede medarbeiderne. Det vil selvfølgelig, slik det er når man jobber med mennesker, være variasjon blant medarbeiderne i forhold til hva som er riktigst for den enkelte, men at det er kvaliteten på samhandlingen og ikke kvantiteten som er viktig er nok lurt å ta med seg.

Når en medarbeider som ledes på fysisk avstand opplever en svært stor grad av autonomi er dette positivt for jobbengasjementet. Det forteller ledere at jobbengasjement og derved også produktiviteten øker når man gir medarbeiderne tillit og frihet. Det forteller også organisasjonen noe om hvilke kvaliteter de bør se etter når de ønsker å rekruttere medarbeidere som skal arbeide på fysisk avstand fra sin leder.

At det i studien kommer frem at det er yrkeserfaring over 20 år som har signifikant positiv innvirkning på jobbengasjementet er interessant både i forhold til de ansatte organisasjonen allerede har og i forhold til rekruttering. Det er vanskelig å vite om det er trygghet og sikkerhet som kommer med alder som gjør at de med mer enn 20 års yrkeserfaring har høyere jobbengasjement eller om det er andre faktorer som spiller inn. For eksempel skåret også etatsutdanning høyt i forhold til jobbengasjement i min studie, og de som har etatsutdanning i dag har samtidig ofte mer enn 20 års arbeidserfaring da tilbudet om etatsutdanning ble avsluttet for mange år siden. Man kan tenke seg at det å ha jobbet i mange år, erfart ledere og kollegaer og sitt eget engasjement i forhold til arbeidet kanskje gjør det enklere å jobbe på avstand fra sin leder. Er man nyutdannet, uten mye jobberfaring vil man kanskje oftere søke støtte og bekreftelse fra en overordnet. Ved å gi ledere og medarbeidere ny kunnskap kan studien være samfunnsnyttig. Dette da høyere jobbengasjement gir høyere effektivitet og mer effektive organisasjoner er nyttig for samfunnet.

9.4 SVAKHETER VED STUDIEN

Studien ville vært enda sterkere hvis jeg hadde kunnet gjøre denne undersøkelsen i 3-4 forskjellige bedrifter i Norge med mange fysisk distanseledede. Det ville medført en sterkere overføringskraft, men dette var ikke mulig å gjøre innenfor tidsrammen jeg hadde.

I forhold til autonomi kunne jeg valgt å bruke et ferdig utformet spørsmålsbatteri slik som for lederstil og jobbengasjement. Det er mulig dette ville gitt et empirisk mer overførbart resultat enn mine egenutformede spørsmål angående selvstendighet i arbeidet.

Jeg ser i ettertid at det kanskje hadde vært lurt å legge meg nærmere en av de store studiene ved området, for eksempel ved å se lederstil i forhold til LMX for på denne måten å få en studie som undersøkte nøyaktig det samme som tidligere forskning hadde gjort, men under andre forhold. Samtidig synes jeg det er viktig å se faktorene opp mot jobbengasjement da dette er en faktor som blir ansett som en klar indikasjon på effektivitet i organisasjoner.

9.5 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Videre forskning på FDL mener jeg i enda større grad bør avgrense forskningen til hvilken type FDL man forsker på. Hvis det gjøres tydelig at man forsker på for eksempel hjemmearbeidende versus medarbeidere som jobber i kontorfellesskap uten leder fysisk tilstede vil dette hjelpe forskningen fremover.

Å se på kommunikasjon og FDL videre vil være viktig for å se hvordan ulik kommunikasjon kan bidra til både å redusere eventuelle negative effekter av å være fysisk distanseledet og hvordan en leder kan bruke de forskjellige kommunikasjonsmåtene for å sikre en best mulig samhandling med sine medarbeidere.

Til slutt håper jeg noen griper fatt i oppgaven med å utvikle statistikk på omfanget av FDL. Her må man også se på ulike typer distanseledelse og omfanget av de forskjellige.

Det å kunne ha tall som faktisk viser hvor mange som i Norge ikke arbeider med sin leder fysisk nært seg hver dag er viktig ikke bare for kunnskapens skyld men også for hvilken vekt det vil bli lagt på å utvikle teori for FDL i årene som kommer.

Bibliografi

- Administrasjonsdepartementet, A. o. (2000). Fjernarbeid i staten. Veiledning og retningslinjer. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Allen, D. G. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Volume 22, ss. 125-163.
- Atwater, L. &. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly* 13, ss. 673-704.
- Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. *Manual and sampler set. (3rd ed.)* . Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bakken, B. &. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 4(1). Hentet fra <http://www.sjop.no/index.php/sjop/article/view/229>.
- Bakker, A. &. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29.
- Bakker, A. &. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A. A. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, ss. 4–28.
- Bakker, A. B. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home-care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, ss. 16–38 .
- Bass, B. &. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership – Learning to Share the Vision*. Organ Dyn.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 4th edition*. Free Press.
- Bergum, S. (2009). Doktoravhandling: "Management of teleworkers".
- Bogardus, E. (1927). Leadership and Social Distance. *Sociology and Social Research* 12, 173-178.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cho, E. o. (2015). Cronbach`s Coefficient Alpha Well Known but Poorly Understood. *Organizational Research Methods* 18, nr. 2, 20-30.

- Christensen, M. (2011). Positiv psykologi og jobbengasjement . I P. Saksvik, *Arbeids- og organisasjonspsykologi - aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Clausen, T. E. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS, 2. utgave*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Cummings, J. N. (2007). Leading groups from a distance: How to mitigate consequences of geographic dispersion. I S. P. Weisband, *Leadership at a Distance* (ss. 33-50). Lawrence Erlbaum Associates.
- Daft, R. .. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. I B. S. Cummings, *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Daniels, K. L. (2001). Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*. 38:8, ss. 1151-1185.
- Demerouti, E. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, ss. 279-286.
- Durán, A. E. (2004). Engagement and burnout: Analysing their association patterns. *Psychological Reports*, 94, ss. 1048-1050.
- Fornyings-, administrasjons og kirke departementet (2009). Statens personalhåndbok.
- Geurts, A. B. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference . *Work and Occupations*, 31, ss. 345-366.
- Gilson, C. S. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, ss. 33-53.
- GlobalWorkplaceAnalytics.com. (2015). *GlobalWorkplaceAnalytics.com*. Hentet fra Latest Telecommuting Statistics: <http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- González-Romá, V. S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, , ss. 165–174.
- Hall-Merenda, J. Howell (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, ss. 680-694.
- Halvorsen, K. (2009). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.
- Haugen, Ø. (2012). *Masteroppgave: Tidspress i arbeidslivet*. Kristiansand: Universitetet i Agder.
- Heen, M. B. (2004). *Fjernarbeid i Statens vegvesen. Erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i omstilling av en statlig virksomhet. Rapport 3-2004*. . Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* Universitetet i Tromsø: Masteroppgave i ledelse ”Master in Arts of Management” Institutt for statsvitenskap Det samfunnsvitenskapelige fakultet.
- Henson, R. K. (2001). Understanding internal consistency reliability estimates: A conceptual primer on coefficient alpha. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34, ss. 177-189.

- Hermo, K. R. (2012). *Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI - Fjernledelse av selgere i Helsport AS, Salgsledelse og personlig salg*. Trondheim: BI Trondheim.
- Hoel, H. U. (2010). *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell? En studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen. Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap*. Universitetet i Tromsø: Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.
- Howell J. M, N. D. (2005, April). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly Volume 16, Issue 2, April 2005*, ss. 273-285.
- Howell, J. D. (1997). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. I R. Vecchio, *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (ss. 381-395). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Howell, J. D. (1998). Leadership at a distance: The effects of physical distance, charismatic leadership, and communication style on predicting business unit performance. *unpublished manuscript*. Ontario, Canada: University of Western Ontario.
- Howell, J. D. (2002). A longitudinal study of the effects of transformational and contingent reward leadership, communication style, and physical distance on business unit performance. Manuscript submitted for publication.
- Humphrey S.E, N. J. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology* 92, ss. 1132-1356.
- Hunton, J. E. (2005). Behavioral Self-Regulation of Telework Locations: Interrupting Interruptions! *Journal of Information Systems*. 19:2, ss. 111-140.
- Jacobsen, D. I. (2005, 2. utgave). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høgskoleforlaget AS.
- Kahn, D. &. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Kerr, S. &. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 375-403.
- Lawler, J. H. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, ss. 259-286.
- Lengel, R. D. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, vol. 32, no 5, 554-571.
- Liden, R. . (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management Vol 15*, ss. 47-119.
- Malt, U. (2015). www.snl.no/Likert-skala. Hentet fra www.snl.no.
- Montgomery, A. P. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16, ss. 195-211.
- Napier, B. J. (1993, Winter). Distance in organizations. *Human Resource Management Review, Volume 3, Issue 4*, ss. 321-357.

- Niemiec, C. R. (2010). Self-determination theory and the relation of autonomy to self-regulatory processes and personality development. I H. Hoyle, *Handbook of personality and self-regulation* (ss. 169-191). West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- Nilles, J. (1998). *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce*. New York: John Wiley & Sons.
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Oldham, J. H. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, ss. 159-170.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using IBM SPSS 5th edition*. Berkshire: Open University Press.
- Podsakoff, P. T. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviours: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, No. 1, 21-63.
- Ryan, R. &. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11, ss. 227-268.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement . *Journal of Managerial Psychology*, 21, ss. 600-619.
- Salanova M., A. S. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90., ss. 1217-1227.
- Salanova, M. S. (2001). Desde el "burnout" al "engagement": una nueva perspectiva [From "burnout" to "engagement": A new perspective]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, ss. 117-134.
- Schaufeli, D. &. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model . *International Journal of Stress Management* , ss. 121-141.
- Schaufeli, J. &. (2006). Burnout and work engagement among teachers . *Journal of School Psychology*, ss. 495-513.
- Schaufeli, S. G.-R. (2002, Journal of Happiness Studies 3: 71–92, 2002.). THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.
- Schaufeli, W. &. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. . I D. S. S.W. Gilliland, *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. a. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in Work Engagement. I A. B. Leiter, *A Handbook of Essential Theory and Research* (ss. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), ss. 19-47.

- Skog, O. (2007). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming (2.utg)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Stefanussen, F. (2010). *Utfordringer med fjernledelse Mastergradsoppgave i bedriftsledelse* . Handelshøgskolen i Tromsø : Universitetet i Tromsø .
- Wilson, J. O. (2008). Perceived proximity in virtual work; explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies* vol. 29, no 7, ss. 979-1002.
- Xanthopoulou, D. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), ss. 235-244.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly* 9 (2), ss. 161-176.
- Yammarino, D. &. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review* 24(2), ss. 266-285.
- Yammarino, F. (1994). Indirect Leadership: Transformational leadership at a distance. I &. B. B. M. Bass, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (ss. 26-47). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

@Høgskolen i Østfold

EGENERKLÆRINGSSKJEMA

Alle studenter plikter å kjenne til hvilke regler som gjelder i tilknytning til bruk av hjelpemidler/kilder til den enkelte eksamen/avsluttende vurdering og andre studentarbeider (f.eks. arbeidskrav), og hva som anses som fusk/forsøk på fusk i tilknytning til bruk av hjelpemidler/kilder. Det vises til universitets- og høyskoleloven 5 4-7 (1) og 5 4-8 (3) og til forskrift om eksamen og studierett ved Høgskolen i Østfold 5 12.

Som fusk regnes uredelige handlinger eller forhold som tar sikte på å skaffe studenten et uberettiget fortrinn ved eksamen eller arbeidskrav. Som fusk regnes også uredelige handlinger eller forhold som tar sikte på å gi studenten uberettiget tilgang til eksamen eller vitnemål.

Det vil foreligge brudd på bestemmelsene om fusk i forbindelse med eksamener og andre studentarbeider (arbeidskrav o.a.) i blant annet følgende tilfelle:

- Urettmessig tilgang til oppgavetekst og lignende før gjennomføring av eksamen eller ved andre studentarbeider. Det samme gjelder urettmessig tilgang etter at det skriftlige arbeidet er innlevert.
- Bruk eller besittelse av andre hjelpemidler enn det som er oppgitt på eksamensoppgaven etter at eksamen er iverksatt.
- Ved hjemmeeksamen og andre skriftlige vurderingsformer vil plagiering og avskrift av faglitteratur og andre skriftlige arbeider uten korrekt bruk av referanser/kilder bli vurdert som fusk.

ü Innlevering av oppgaver som er helt eller delvis identiske regnes som fusk. Dette kan også gjelde dersom besvarelsen er preget av manglende selvstendighet, svært lik besvarelse som studenten har benyttet ved annen eksamen ved HiØ eller annen utdanningsinstitusjon. Det samme gjelder dersom besvarelsen er svært lik en annen/andre besvarelser, eller den åpenbart er utarbeidet av andre.

Egenerklæringen gjelder eksamen i følgende emne:

Emnekode	Emnenavn	Sett kryss:
SFS40503	Masterarbeid i økonomi og ledelse	<input checked="" type="checkbox"/> Individuell eksamen <input type="checkbox"/> Gruppeeksamen

Ved gruppearbeid er alle i gruppen gjensidig ansvarlig for innholdet i besvarelsen.

Jeg erklærer å være kjent med ovenstående regler for fusk ved Høgskolen i Østfold:

Dato: 27.4.17	Studentens navn (blokkbokstaver): THERESE BRENNÅ	Si 
------------------	---	---

Vedlegg 2: Godkjenning av bruk/publisering av masteravhandling



Publisering av oppgaver

Godkjenning av bruk/publisering av masteravhandling Ja Nei
Godkjenning av bruk/publisering av bacheloroppgave Ja Nei

Etternavn Brenna	Fornavn Therese
Fødselsnr. (11 siffer) 1802 72 32 406	Studentnummer 131803
Adresse Nedre Bommen 34	Postnr. / Poststed 1675
Telefon 41414358	Studium / Avdeling Masterstudium i org. & ledelse

Studium: Masterstudium i organisasjon & ledelse
Tittel på avhandling/oppgave: Masteroppgave våren 2017, Hvordan på virker lederstil, kommunikasjon og autonomi sammenhengene mellom jobbenngjøement og fysisk distanse ledelse

<ul style="list-style-type: none">• Undertegnede samtykker i at ovennevnte avhandling/oppgave stilles til rådighet som eksempel for andre studenter ved Høgskolen i Østfold.• Undertegnede er kjent med at oppgaven arkiveres i høgskolens biblioteks magasin etter fagområde.• Undertegnede samtykker i at masteravhandlingen, dersom den får karakter C eller bedre, tilgjengeliggjøres elektronisk i Brage (HiØs åpne institusjonelle arkiv)		
Dato: 27.4.17	Sted Kråkerøy	Studentens underskrift Therese Brenna

Vedlegg 3: NSD



Thomas Winman
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag Høgskolen i Østfold
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 22.12.2016

Vår ref: 51312 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Manviser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.11.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

51312	<i>Hvordan påvirker de ulike lederstilene medarbeiderens jobbegasjement ved FDL versus samlokalisert ledelse</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Thomas Winman</i>
<i>Student</i>	<i>Therese Brenna</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Therese Brenna therese.brenna@gmail.com

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 51312

Ifølge meldeskjema informeres utvalget skriftlig og/eller muntlig om hva deltakelse i studien innebærer. Personvernombudet finner at det gis tilfredsstillende informasjon til utvalget.

Personvernombudet har lagt til grunn for vår vurdering at det ikke behandles sensitive eller taushetsbelagte opplysninger i forbindelse med studien. Manlegger videre til grunn at data sikres i tråd med / sine retningslinjer for datasikkerhet.

Ved prosjektslutt anonymiseres data ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Eventuelle lyd-/bildeopptak slettes.

Vedlegg 4: Tillatelse til å gjennomføre undersøkelse i organisasjonen

Jan Mathisen

Direktør
Helfo

01.09.16

FORESPØRSEL OM GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSE

Jeg er nå kommet til siste året av min mastergrad i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. I den forbindelse skriver jeg en masteroppgave om fjernledelse eller nærmere bestemt fysisk distanse ledelse. Dette med utgangspunkt i at Helfo har ansatte på arbeidsplasser uten stedlig ledelse. Jeg er nysgjerrig på hvilke leder stiler som gir høyest medarbeiderengasjement i forhold til medarbeidere med stedlig ledelse vs. medarbeidere med fysisk distansert ledelse.

Med grunnlag i svarene håper jeg å kunne få informasjon som kan være nyttig for ledere med ansvar for medarbeidere som fysisk distansert fra lederen.

Masteroppgaven skrives under veiledning fra Høgskolen i Østfold.

I min oppgave vil jeg gjennomføre en spørreundersøkelse blant alle Helfo ansatte. Spørreundersøkelsen vil inneholde overordnede spørsmål om kjønn, om man har leder fysisk nært, alder, hvor lenge ansatt og seksjon. Jeg vil så bruke et ferdig spørreskjema (MLQ) for å få informasjon om lederstil og bruke Puls spørsmål i forhold til medarbeiderengasjement.

Et tilleggs gode med undersøkelsen vil være at da jeg bruker samme spørsmål som i PULS vil dette gi oss en ny besvarelse når det gjelder medarbeiderengasjement fra de ansatte ca. 8 måneder etter PULS undersøkelsen.

Jeg vil med dette be om å få lov å sende ut spørreundersøkelsen til alle Helfo ansatte. Det vil være mulig for ansatte å velge å ikke svare på undersøkelsen. Spørreundersøkelsen vil ta ca. 15 minutter å besvare.

Masteroppgaven skal leveres 1.mai 2017. Jeg håper å gjennomføre spørreundersøkelsen i november/desember 2016.

Mvh
Therese Brenna

Jeg aksepterer innholdet og gir tillatelse til spørreundersøkelse som beskrevet ovenfor:

Underskrift:

Jan Mathisen


Sted:

Dato:

Vedlegg 5: Analyse

Tabell 1:

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	1,601	,325		4,925	,000		
La det skure ledelese	-,062	,050	-,079	-1,246	,214	,569	1,757
Transformasjon + CR	,199	,050	,266	3,964	,000	,501	1,995
Transaksjon - CR	-,015	,033	-,024	-,469	,640	,872	1,147
Kjønn, 0 = mann, 1 = kvinne	-,030	,069	-,022	-,438	,662	,878	1,139
Dummy Direktør	,409	,153	,136	2,668	,008	,867	1,154
Dummy leder	,269	,113	,125	2,380	,018	,827	1,209
Dummy etat	,308	,142	,115	2,176	,030	,805	1,242
Dummy høyskole tom. 3 år	-,001	,083	-,001	-,009	,993	,467	2,139
Dummy høyskole 4+	-,135	,085	-,120	-1,589	,113	,395	2,533
Fysisk distanseledelse	,091	,148	,078	,614	,539	,140	7,161
Dummy Selstendig stor grad	,537	,129	,466	4,156	,000	,180	5,550
Dummy selvstendig i svært stor grad	,792	,127	,703	6,242	,000	,178	5,603
Dummy kontakt	,120	,062	,103	1,931	,055	,794	1,259
Dummy yrkesaktiv 6 -10	-,143	,209	-,054	-,686	,494	,370	2,702
Dummy yrkesaktiv 11 -20	-,280	,176	-,210	-1,591	,113	,130	7,690
Dummy yrkesaktivover 20	-,107	,174	-,088	-,615	,539	,111	9,010

Dummy mail flere ganger i uken	,065	,072	,058	,898	,370	,551	1,816
Dummy mail en gang i uken	-,084	,090	-,054	-,933	,352	,672	1,489
Dummy tlf flere ganger i uken	-,163	,123	-,069	-1,327	,185	,845	1,184
Dummy tlf en gang i uken	,127	,111	,061	1,141	,255	,792	1,263
Dummy video en gang i uken eller mer	-,022	,108	-,012	-,209	,835	,731	1,369
Dummy fysisk kontakt 3-5 ganger i året	-,068	,125	-,042	-,545	,586	,373	2,682
Dummy fysisk 6-12 g i året	-,086	,138	-,047	-,622	,534	,394	2,537
Dummy fysisk flere ganger i mnd	,123	,180	,103	,680	,497	,099	10,107

a. Dependent Variable: Jobbengasjement

Tabell 2: Stegvis regresjonsanalyse for alle respondenter:

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,984	,112		17,787	,000
	Transformasjon + CR	,259	,040	,347	6,462	,000
2	(Constant)	1,768	,112		15,727	,000
	Transformasjon + CR	,269	,038	,360	7,036	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,333	,058	,295	5,782	,000
3	(Constant)	1,301	,151		8,598	,000
	Transformasjon + CR	,254	,037	,340	6,827	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,839	,127	,745	6,629	,000
	Dummy Selstendig stor grad	,578	,130	,502	4,456	,000
4	(Constant)	1,181	,158		7,491	,000
	Transformasjon + CR	,268	,037	,359	7,184	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,811	,126	,720	6,438	,000
	Dummy Selstendig stor grad	,555	,129	,481	4,302	,000
	Dummy yrkesaktivover 20	,150	,061	,123	2,467	,014
5	(Constant)	1,195	,157		7,622	,000
	Transformasjon + CR	,265	,037	,354	7,121	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,798	,125	,708	6,369	,000
	Dummy Selstendig stor grad	,548	,128	,476	4,279	,000
	Dummy yrkesaktivover 20	,143	,061	,118	2,368	,019
	Dummy Direktør	,332	,147	,111	2,261	,024
6	(Constant)	1,198	,156		7,698	,000
	Transformasjon + CR	,266	,037	,356	7,221	,000

	Dummy selvstendig i svært stor grad	,786	,125	,697	6,309	,000
	Dummy Selstendig stor grad	,533	,127	,463	4,186	,000
	Dummy yrkesaktivover 20	,129	,060	,106	2,136	,033
	Dummy Direktør	,348	,146	,116	2,385	,018
	Dummy etat	,301	,131	,113	2,304	,022
7	(Constant)	1,220	,155		7,889	,000
	Transformasjon + CR	,260	,037	,347	7,069	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,768	,124	,681	6,203	,000
	Dummy Selstendig stor grad	,515	,127	,447	4,067	,000
	Dummy yrkesaktivover 20	,121	,060	,099	2,005	,046
	Dummy Direktør	,371	,145	,124	2,558	,011
	Dummy etat	,323	,130	,121	2,488	,013
	Dummy leder	,255	,105	,118	2,429	,016
8	(Constant)	1,192	,154		7,725	,000
	Transformasjon + CR	,251	,037	,336	6,846	,000
	Dummy selvstendig i svært stor grad	,751	,123	,666	6,089	,000
	Dummy Selstendig stor grad	,522	,126	,453	4,148	,000
	Dummy yrkesaktivover 20	,138	,060	,113	2,284	,023
	Dummy Direktør	,374	,144	,125	2,590	,010
	Dummy etat	,319	,129	,119	2,467	,014
	Dummy leder	,272	,105	,126	2,597	,010
	Dummy kontakt	,121	,058	,104	2,087	,038

a. Dependent Variable: Jobbengasjement

Vedlegg 6: MLQ -Mindgarden



www.mindgarden.co

To whom it may concern

This letter is to grant permission for the above named person to use the following material for his/her thesis or dissertation

Instrument

Authors:

Copyright

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other materia

For use by Therese Brenna only. Received from Mind Garden, Inc. on August 11, 2016

Vedlegg 7: Spørreskjema med informasjonsmail

Hei!

Jeg heter Therese Brenna og jobber i Helfo. Jeg håper du kan hjelpe meg med å hente inn data i forbindelse med forskningsprosjektet "Hvordan påvirker ledestil, kommunikasjon og autonomi sammenhengen mellom FDL og jobbengasjement?" Jeg har behov for at du tar deg tid til å svare på denne spørreundersøkelsen.

Bakgrunn og formål:

Jeg tar en mastergrad i organisasjon og ledelse, og er så heldig at jeg får benytte Helfo som datagrunnlag. Temaet om fysisk distanse ledelse, dvs. ledelse der medarbeider og nærmeste leder ikke sitter på fysisk samme arbeidsplass til daglig, har alltid fremstått som spennende for meg. Dette er et område der det er behov for ytterligere forskning. Målet med undersøkelsen er å gi ledere kunnskap om hvordan sammenhengen mellom fysisk distanse og jobbengasjement påvirkes av ledestil, kommunikasjon og autonomi. Denne undersøkelsen går ut til alle ansatte i Helfo, uavhengig av fysisk avstand til leder, slik at eventuelle ulikheter kommer frem.

Din deltagelse i studien:

Hele spørreskjema tar ca. 10 minutter å besvare og består i hovedsak av noen generelle spørsmål og spørsmål ang. medarbeiderengasjement. Det sentrale i studien er de 45 spørsmålene som vil kunne plassere lederen din i en gitt ledestil. Det er denne plasseringen som igjen vil kunne hjelpe til å besvare problemstillingen.

Merk: Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Deltagerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.05.17. Datamaterialet vil på dette tidspunktet anonymiseres.

Frivillig deltagelse:

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Therese Brenna på tlf. [41414358](tel:41414358) eller veileder Thomas Winman på tlf. [+46733975095](tel:+46733975095). Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskning AS. Ved å svare på spørreskjema samtykker du i å delta i studien.

[Klikk her for å delta](#)

Generelle spørsmål i spørreskjemaet:

Hvor lenger har du vært ansatt i Helfo?

Hvor mange år har du vært i arbeidslivet?

Type utdanning?

Hvilken rolle har du?

Hvor ofte har du kontakt med din nærmeste leder pr. mail osv i løpet av en uke?

Hvor ofte har du kontakt med din nærmeste leder pr. telefon i løpet av en uke?

Hvor ofte har du kontakt med din nærmeste leder pr video i løpet av en uke?

Hvor ofte har du kontakt direkte (ansikt til ansikt) med din leder?

Er kontakten du har med din leder oftest: I en gruppe Personlig

I hvilken grad arbeider du selvstendig?

Hvilken fysisk arbeidsplass arbeider du på? (nedtrekks liste)

Har din leder sin daglige arbeidsplass på samme lokasjon som deg

Hvilket kjønn er du?

Hvor lenge har du hatt den personen som du vurderer som din nærmeste overordnede:

Som tidligere beskrevet har jeg benyttet Utrecht Work Engagement Scale (UWES) for å måle jobbengasjement.

UWES skjema kan brukes både med alle 17 spørsmålene, med 15 spørsmål eller med 9 spørsmål. Jeg har brukt alle 17.

Spørsmålene er:

1. _____ Jeg er full av energi i arbeidet mitt* (*VII*)
2. _____ Jeg synes at arbeidet mitt har både mål og mening (*DE1*)
3. _____ Tiden bare flyr når jeg arbeider (*AB1*)
4. _____ Jeg føler meg sterk og energisk på jobben (*VI2*)*
5. _____ Jeg er entusiastisk i jobben min (*DE2*)*
6. _____ Når jeg arbeider glemmer jeg alt annet rundt meg (*AB2*)
7. _____ Jeg blir inspirert av jobben min (*DE3*)*
8. _____ Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben (*VI3*)*
9. _____ Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt (*AB3*)*
10. _____ Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør (*DE4*)*
11. _____ Jeg er oppslukt av arbeidet mitt (*AB4*)*
12. _____ På jobben kan jeg holde på med å arbeide i lange perioder av gangen
13. _____ For meg er jobben en utfordring (*DE5*)
14. _____ Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt (*AB5*)*
15. _____ Jeg føler meg psykisk sterk på jobben (*VI5*)
16. _____ Det er vanskelig for meg å løsrive meg fra jobben (*AB6*)
17. _____ Jeg er alltid utholdende på jobb, selv når ting ikke går bra (*VI6*)

Lederstil:

Dette skjemaet skal vise hvordan du oppfatter lederstilen til den personen som du vurderer. Prøv å svare på alle spørsmålene.

Spørreskjemaet inneholder 45 utsagn. Marker hvor ofte hvert utsagn passer på den personen som du vurderer.

Lederen din

		Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Gans ke ofte	Ofte, om ikke alltid
1	Stiller opp for dem som gjør en innsats.	1	2	3	4	5
.						
2	Revurderer kritiske forutsetninger for å se om de er hensiktsmessige	1	2	3	4	5
.						
3	Unnlater å gripe inn før problemene blir alvorlige	1	2	3	4	5
.						
4	Fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder	1	2	3	4	5
.						
5	Unngår å involvere seg når viktige forhold oppstår	1	2	3	4	5
.						
6	Snakker om sine viktigste verdier og overbevisninger	1	2	3	4	5
.						
7	Er ikke til stede når det er behov for ham/henne	1	2	3	4	5
.						
8	Prøver å få fram forskjellige perspektiver når han/hun løser problemer	1	2	3	4	5
.						
9	Snakker optimistisk om fremtiden	1	2	3	4	5
.						
10.	Gjør andre stolte over å være forbundet med seg	1	2	3	4	5
1.	Gir tydelig beskjed om hvem som er ansvarlig for å oppnå ulike resultater	1	2	3	4	5
2.	Venter til ting går galt før jeg handler	1	2	3	4	5
3.	Snakker entusiastisk om hva som må oppnås	1	2	3	4	5

1	Understreker betydningen av å være målbevisst	1	2	3	4	5
4.						
1	Bruker tid på opplæring og veiledning	1	2	3	4	5
5.						
1	Gir tydelig uttrykk for hva man kan forvente å få igjen når prestasjonsmål er oppnådd	1	2	3	4	5
6.						
1	Viser at han/hun tror fast på at «det som ikke er i stykker, skal ikke repareres»	1	2	3	4	5
7.						
1	Lar gruppens beste gå foran egne interesser	1	2	3	4	5
8.						
1	Behandler andre som mennesker og ikke bare som et gruppelem	1	2	3	4	5
9.						
2	Viser at problemer må bli kroniske før jeg handler	1	2	3	4	5
0.						
2	Oppfører seg på en måte som inngir respekt hos andre	1	2	3	4	5
1.						
2	Vier all sin oppmerksomhet til å ta seg av feil, klager og svikt	1	2	3	4	5
2.						
2	Vurderer moralske og etiske konsekvenser av beslutninger	1	2	3	4	5
3.						
2	Holder rede på alle feil	1	2	3	4	5
4.						
2	Utstråler en type myndighet og selvsikkerhet	1	2	3	4	5
5.						
2	Gir uttrykk for en overbevisende framtidvisjon	1	2	3	4	5
6.						
2	Retter sin oppmerksomhet mot manglende innfrielse av standarder	1	2	3	4	5
7.						
2	Unngår å ta beslutninger	1	2	3	4	5
8.						
2	Anser enkeltmennesker for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra andre	1	2	3	4	5
9.						
3	Får meg til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler	1	2	3	4	5
0.						
3	Hjelper meg til å utvikle mine sterke sider	1	2	3	4	5
1.						

3	Foreslår nye måter å løse oppdrag på.	1	2	3	4	5
2.						
3	Utsetter å svare på spørsmål som haster	1	2	3	4	5
3.						
3	Legger vekt på betydningen av å ha en felles målsetning	1	2	3	4	5
4.						
3	Gir uttrykk for tilfredshet når jeg innfrir forventninger	1	2	3	4	5
5.						
3	Uttrykker tillit til at målsetninger vil bli nådd	1	2	3	4	5
6.						
3	Er effektiv i å dekke mine behov i arbeidet	1	2	3	4	5
7.						
3	Bruker ledelsesmetoder som er tilfredsstillende	1	2	3	4	5
8.						
3	Får meg til å utrette mer enn jeg forventet	1	2	3	4	5
9.						
4	Er flink til å ivareta mine interesser for høyere instanser	1	2	3	4	5
0.						
4	Samarbeider med meg på en tilfredsstillende måte.	1	2	3	4	5
1.						
4	Forsterker andres ønske om å lykkes	1	2	3	4	5
2.						
4	Er flink til å innfri organisatoriske krav	1	2	3	4	5
3.						
4	Styrker min vilje til å prøve mer	1	2	3	4	5
4.						
4	Leder en effektiv gruppe	1	2	3	4	5
5.						

Tusen takk for din tid og din besvarelse. Når undersøkelsen er gjennomført og analysert vil jeg sende ut funnene i en liten rapport til deg.

