


STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

Ikke fortrolig

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Skriftlig hjemmeopgave/24 timers prøve
-----------------------------	---------	----------	-----------	--------------------------	--

Uddannelsens navn	Læring og forandringsprocesser		
Semester	10. Semester		
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale		
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift	
Navn: Diana Orfaly	20162751		
Afleveringsdato	31.05.2018		
Projekt titel/Synopsistitel/Speciale- titel	Hvor er ledelsen henne? – Når distanceledelse føles som disciplinering.		
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	Abstract min.: 2400 Maks.: 3.600 speciale: Min: 96.000 & Maks.: 192.000 Artikel: Min.: 7.200 & Maks.: 12.000		
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	Abstract: 3.189 speciale: 130.025 Artikel: 11.964		
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Niels- Henrik Møller		

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

HVOR ER LEDELSEN HENNE?

- Når distanceledelse føles som disciplinering

*Aalborg universitet specialeafhandling 2018 - Læring og forandringsprocesser
Skrevet af: Diana Said Orfaly*

TAK

Jeg vil gerne rette stor tak til casevirksomheden for samarbejdet omkring mit speciale, og min medstuderende som har sparret med mig igennem transskriberingerne.

Jeg vil ligeledes sige kæmpe tak til min specialevejleder, Niels-Henrik Møller for den store støtte igennem hele processen. Du har været en rigtig god sparringspartner, i de individuelle diskussioner.

1. Abstract

This study is being conducted to elucidate employee experience of management, distance management. The study also highlights the management's impact on the mental work environment and well-being of a particular company, that uses distance management. Therefore, the thesis has been prepared in collaboration with an anonymous company, which has specialist professionals who sell handicapped products.

The thesis highlights how the phenomenon of distance management is to be understood and what expectations the employees and managers have, when an organization uses remote management and what challenges can arise between managers and employees. Contemporary companies and management styles change and organizations have begun to use modern management styles as distance management. Therefore, in this thesis, I will analyze what organizational structure the case company uses and the roles the employees have in the organizational structure.

In this case company there are challenges with the management methods, distance management, which has resulted in the employees having a sense of abuse of power, from their district leader. Foucault's theory of power is used in my analysis to describe the power relations that exist in the case company, especially the relationship between the employees and the district manager. Earlier research in the field confirms my hypotheses, the challenges that exist with distance management such as well-being, control, monitoring, lack of presence with distance management, etc. Therefore, I would like to investigate whether the district manager in the case company, just have insight into the employees' working content and how non-recognition can be a risk factor with distance management.

For this part of the analysis, I have taken advantage of Axel Honneth's theories to explain and analyze which missing recognitions are missing in the different spheres of the employees. Therefore, I have chosen to come up with a solution, for how the company can prevent the challenge forward and work with the lack of recognition that I have found in the dissertation. In addition, I will use Herzberg's theory of motivation and hygiene factors, which describes how motivation factors can lead to better well-being in a company.

In my dissertation, relevant research (State of The Art), philosophical theorists and primary empirics, will be used in the form of semi-structured interviews with the case companies employees and HR managers. This helps to highlight employees 'positions in different situations and structural processes that can affect employees' behaviour and work in the case company.

In my conclusion, I conclude in my dissertation that employees experience lack of communication with their distance manager, which has led to a lack of attendance at the workplace. The lack of attendance has led to a lack of recognition for their performance and work. As the district manager in the case company, is not physically present in everyday life with its employees, and the employees experience that their district manager monitor and exercise increased control during their working hours. This has resulted in employees being mistaken in the company.

2. Resumé

Denne undersøgelse bliver foretaget med henblik på, at belyse medarbejdernes oplevelse af ledelsesformen, distancededelse. Undersøgelsen belyser også ledelsesformens påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø og trivsel i en bestemt virksomhed, som benytter sig af distancededelse. Derfor er specialeafhandlingen udarbejdet i samarbejde med en anonym virksomhed, som har fagspecialiseret ansatte som sælger hjælpeprodukter til handicappede.

Afhandlingen belyser, hvordan fænomenet distancededelse skal forstås og hvilke forventninger der er til medarbejdere og ledere, når en organisation benytter sig af distancededelse samt hvilke udfordringer der kan opstå imellem ledere og medarbejdere. Nutidige virksomheder og ledelsesstile ændrer sig, og organisationer er begyndt at benytte moderne ledelsesstile som distancededelse. Derfor vil jeg i undersøgelsen analysere, hvilken organisationsstruktur casevirksomheden benytter sig af, samt hvilke roller medarbejderne har i organisationsstrukturen. I casevirksomheden findes der udfordringer med ledelsesformen distancededelse som har resulteret i, at medarbejderne har en følelse af magtmisbrug fra deres distancedleder. Foucaults teori om magt, bliver anvendt i min analyse til at beskrive hvilke magtrelationer, der eksisterer i casevirksomheden, særligt forholdet mellem medarbejderne og distancedlederen. Tidligere forskning på feltet bekræfter mine hypoteser omkring, de udfordringer der eksisterer med distancededelse som eksempelvis trivsel, kontrol, overvågning, manglende nærvær med distancededelse m.m. Jeg vil derfor undersøge om distancedlederen i casevirksomheden, netop har indblik i medarbejdernes arbejdsindhold og hvordan manglende anerkendelse kan være en risikofaktor med distancededelse. Til denne del af analysen har jeg benyttet mig af Axel Honneths teorier for at redegøre og analysere, hvilke manglende anerkendelser der mangler i de forskellige sfærer hos medarbejderne. Derfor har jeg valgt at komme med løsningsforslag til, hvordan virksomheden kan forebygge udfordringen fremadrettet og arbejde med den manglende anerkendelse, som jeg i afhandlingen har fundet frem til. Hertil vil jeg benytte

mig af Herzbergs teori om motivations og hygiejnefaktorer, som beskriver hvordan motivationsfaktorerne kan føre til bedre trivsel i en virksomhed.

Der bliver i min afhandling brugt relevant forskning (State of The Art), filosofiske teoretikere samt primær empiri i form af udarbejdede semistrukturerede interviews med virksomhedens medarbejdere og HR-chef. Dette er med for, at belyse medarbejderens position i forskellige situationer og strukturelle processer, som kan påvirke medarbejdernes adfærd og arbejde i virksomheden.

Afslutningsvis konkludere jeg i min afhandling, at medarbejderne oplever manglende kommunikation med deres distanceleder hvilket har ført til manglende nærvær på arbejdspladsen. Den manglende nærvær har ført til manglende anerkendelse for deres præstationer og arbejdsindsats. Da distancelederen i casevirksomheden ikke er fysisk tilstede i hverdagen med sine medarbejdere, oplever medarbejderne, at deres distanceledere overvåger og udøver øget kontrol under arbejdstiden. Dette har resulteret i, at medarbejderne mistrives i virksomheden.

Indholdsfortegnelse

1. ABSTRACT	3
2. RESUMÉ	4
3. INDLEDNING	8
4. FORSKNING PÅ FELTET/ STATE OF THE ART	9
5. PROBLEMFELT	14
5.1 PROBLEMFOMULERING	15
5.2 AFGRÆNSNING	16
5.3 PROJEKTDESIGN	17
6. VIDENSKABSTEORI	17
6.1 HERMENEUTIK	18
6.1.1 <i>Fordomme i dataindsamlingen</i>	18
6.2 PARADIGMEVALG	19
6.2.1 <i>Ontologi og epistemologi</i>	19
6.2.2 <i>Socialkonstruktivisme</i>	20
7. METODOLOGI	21
7.1 METODISKE OVERVEJELSER	21
7.2 DEDUKTIV	22
7.3 PRIMÆR EMPIRI	22
7.3.1 <i>Semistrukturerede Interviews</i>	23
7.3.2 <i>Interviewguide</i>	23
7.3.3 <i>Transskribering</i>	24
7.3.4 <i>Præsentation af informanter</i>	25
7.3.5 <i>Fravalg af informanter</i>	25
7.3.6 <i>Anonymisering</i>	25
7.4 SEKUNDÆR EMPIRI.....	26
7.5 VALIDITET OG RELIABILITET	26
8. TEORETISK STANDPUNKT	27
8.1 MICHEL FOUCAULT.....	28
8.1.2 <i>Videnskabsteoretisk kontekst af Foucault</i>	28
8.2 AXEL HONNETH	28
8.2.1 <i>Videnskabsteoretisk kontekst af Honneth</i>	29
8.3 HENRY MINTZBERG.....	29
8.4 FREDERICK HERZBERG	29
9. BEGREBSAFKLARING	30
9.1 DISTANCELEDELSE	30
9.2 PSYKISK ARBEJDSMILJØ.....	31
9.2.1 <i>Arbejdets organisering og indhold</i>	31
9.2.2 <i>Sociale relationer og ledelse</i>	31
9.2.3 <i>Værdier på arbejdet</i>	32
9.2.4 <i>Krækende adfærd</i>	32
9.3 TRIVSEL	32
10. ANALYTISK RAMME	34
10.1 DEL I: STRUKTURANALYSE.....	34

10.1.1 Den klassiske model.....	34
10.1.2 Casens organisationsstruktur / det professionelle bureaukrati.....	35
10.1.3 Fagfolkenes arbejdsdag.....	37
10.1.4 Sekretærenes arbejdstid.....	37
10.1.5 Delkonklusion.....	37
10.2 DEL II: SAMSPILLET MELLEML DISTANCELEDELSE OG MAGT	38
10.2.1 Panoptismen.....	39
10.2.2 Guvernementalitet.....	40
10.2.3 Disciplinering.....	41
10.2.4 Modmagt.....	41
10.2.5 Når medarbejderne giver igen	41
10.2.6 Magten igennem det panoptiske princip.....	42
10.2.7 Disciplinen udøvet i praksis.....	44
10.2.8 Delkonklusion.....	46
10.3 DEL III: ANDERKENDELSE OG MOTIVATION	47
10.3.1 Manglende anerkendelse	47
10.3.2 Den private sfære	47
10.3.3 Den retslige sfære.....	48
10.3.4 Den solidariske sfære.....	48
10.3.5 Manglende anerkendelse i medarbejdernes rettigheder.....	49
10.3.6 Manglende anerkendelse i den solidariske sfære.....	51
10.3.7 Usynlighed	55
10.3.8 Delkonklusion.....	56
10.4 DEL IV: FREMME AF MOTIVATION.....	56
10.4.1 Løsningsforslag til at skabe motivation igen.....	57
10.4.2 Delkonklusion.....	59
11. KONKLUSION.....	60
12. LITTERATURLISTE.....	62
13. ARTIKEL.....	66
13.1 HVOR ER LEDELSEN HENNE? – NÅR DISTANCELEDELSE FØLES SOM DISCIPLINERING.....	66
13.2 CASE.....	66
13.3 TEORETISKE STANDPUNKT.....	67
13.4 METODOLOGI	67
13.5 HVORFOR DISTANCELEDELSE?	68
13.6 HOVEDPUNKTER I UNDERSØGELSEN.....	68
13.7 LØSNINGSFORSLAG	69
13.8 LITTERATURLISTE.....	70

3. Indledning

Virksomhedernes ledelsesform har ændret sig igennem tiden. Nye og moderne ledelsesformer bliver mere populære, at anvende i dag. Distanceledelse er blevet et moderne fænomen blandt ledere og fylder meget på den danske ledelsesarena (Larsen, 2018). Med distanceledelse findes der fordele og ulemper, for medarbejdere og ledere. I Danmark bestyrer ca. hver tredje danske leder på distance. Når medarbejdere i en organisation er under distanceledelse, vil medarbejdere have mere ansvar og selvstyre (ibid).

I en hver virksomhed vil der altid opstå behov for ledelse, da medarbejdere har brug for ledelsesmæssige indsatser. Distanceledelse betyder, at en eller flere ledere ikke er fysisk til stede i virksomheden (Pedersen, 2017, s. 14). I casevirksomheden er der tilknyttet en Regional Sales Manager til samtlige klinikker som den pågældende leder er ansvarlig for. Dette indebærer at medarbejdernes nærmeste leder ikke befinder sig fysisk placeret, et sted. Derfor kan det være en udfordring for medarbejderne, når de har brug for ledelsesmæssige beslutninger.

Jeg vil i denne afhandling undersøge hvilke risikofaktorer der eksisterer med distanceledelse. Ydermere hvordan distanceledelse kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø og trivsel, og hvilken fordele, der er for medarbejdernes arbejdsforhold.

Distanceledelse er en fordel for store virksomheder, som har filialer placeret i og udenfor Danmark. Med ledelsesformen distanceledelse er der yderligere fordele for lederen. Dette er karakteriseret ved, at lederen eksempelvis spare transporttid til og fra arbejdet grundet muligheden for hjemmearbejde. Derfor giver distanceledelse mulighed for fleksibilitet, samt mulighed for at balancere mellem privatliv og arbejdsliv, da man selv kan vælge, hvornår man vil udføre arbejdsopgaverne (Larsen, 2016).

Jeg ville i min afhandling besvare de udfordringer, medarbejderne oplever i forbindelse med distanceledelse. Afhandlingen vil blive besvaret i samarbejde med en virksomhed, som sælger hjælpeprodukter til handicappede, og som benytter sig af distanceledelse. Virksomheden og medarbejderne i denne afhandling er anonymiseret. Virksomheden er en anerkendt og respekteret spiller i Danmark og resten af Skandinavien. Virksomheden kan godt kategoriseret som en mellemstor virksomhed med +250 ansatte i hele Danmark fordelt på forskellige klinikker. Virksomhedens ansatte er fordelt rundt på de 115 eksisterende fysiske klinikker (interview med medarbejder 1, se bilag 5), og de fleste medarbejdere er håndplukket fagspecialiseret individer, med en toårig uddannelse bag sig. De forskellige ledere i virksomheden er ikke fagspecialiseret, og leder kun medarbejderne på salg og administration af arbejdet (ibid).

Jeg vil i min afhandling undersøge hvordan organisationsstrukturen er opbygget i virksomheden, og hvilke roller og ansvarsområder medarbejderne har. Dertil vil undersøgelsen bygge videre på, hvordan kommunikationen og samarbejdet fungerer mellem medarbejderne og lederne. Yderligere vil jeg undersøge eksisterende magtrelationer til medarbejdernes distanceleder, og hvordan man kan forebygge u hensigtsmæssige magtrelationer.

Jeg har gennem en nær ven observeret, de udfordringer medarbejderen har måtte møde på arbejdspladsen i forbindelse med deres ledelsesform distanceledelse. Min nære ven gjorde mig opmærksom på, at medarbejderne følte sig overvåget under arbejdstiden. Lederen overskred, efter medarbejdernes overbevisning sin ledelsesmæssige beføjelser, og de følte en øget overvågning og kontrol.

4. Forskning på feltet/ State of the art

Tidligere forskning på ledelsesformen distanceledelse belyser, at der er et generelt samfundsmæssigt udfordring med ledelsesformen for medarbejdere.

Rural and Remote Health har i samarbejde med en gruppe fagkyndige, professorer, forskere og ledere inden for dette felt, udarbejdet en undersøgelse omkring distanceledelse. Undersøgelsen drejer sig om de udfordringer, der måtte forekomme i forbindelse med distanceledelse i sundhedssektoren. Distanceledelse betyder i denne sammenhæng, når sundhedssektorens ledelsesgruppe er geografisk placeret fjernt fra den arbejdsplads, som sygeplejerskerne er bestyret af. Australske fjernbetjente sygeplejersker (RAN) er specialiserede sygeplejersker med avanceret praksis (Weymouth et al., 2007, abstract). De arbejder i unikke, udfordrende og sommetider farlige miljøer for at levere en bred vifte af sundhedsydelser til fjerntliggende egne og overvejende til de mest udsatte i samfundet. Der er en stigende efterspørgsel på kvalificeret arbejdskraft i distanceledelsen, da erfarne og kompetente RAN'er forlader denne krævende praksis. Der er mangel på nye sygeplejersker, som er interesserede i at arbejde i specialiserede områder, og mange af dem, der specialiserer sig forlader stillingen efter en kort periode (ibid). Distanceledelse blev undersøgt for at få en bedre forståelse af dens virkninger på bevarelsen af RAN i de australske stater i det nordlige territorium (NT), Western Australia (WA) og South Australia (SA). Fjernstyring i denne sammenhæng sker, når sundhedstjenestens ledelsehold er placeret geografisk fjernt fra den arbejdsplads, de forvalter (ibid).

Der var delte meninger blandt de ansatte sygeplejersker omkring distanceledelse. Den ene side af lejren udtrykte en stor tilfredshed med kvaliteten af deres arbejde, hvorimod den anden halvdel af lejren viste en stor utilfredshed med måden, infrastrukturen, supporten og hele ledelsesstrukturen fungerede på. De positive egenskaber ved distanceledelse indeholdt en uafhængighed for sygeplejerskerne i deres praksis, arbejde i små teams, tværkulturel praksis og skønhed og planlægning af arbejdsgangen. De negative aspekter indbefattede dårlig orientering, høj grad af stress, utilstrækkelige ressourcer, dårlige systemer, urealistiske forventninger fra lokalsamfundet og ledere, der medfører overdreven arbejdsbyrde og sidst, men ikke mindst, manglende anerkendelse fra ledelsen (ibid). Sygeplejerskerne noterede sig et hyppigt udskift af ledere og rapporterede, at manglen på stabilitet i ledelsen bidrog til manglende støtte til både RAN og deres ledere. Manglende støtte fra ledere blev ofte nævnt som en hovedårsag til, at ex-RAN'er forlod deres beskæftigelse. På trods af dette viste næsten alle sygeplejerskerne en vilje til at fortsætte med at arbejde under et ellers krævende og til tider stressende arbejdsmiljø. Eksperter bemærkede en sammenhæng mellem en sund og god ledeskultur og tilfredshed blandt sygeplejerskerne (ibid). De anerkendte også behovet for god kommunikation, interpersonelle færdigheder, tilgængelighed af personaleudvikling, hjælpepersonale, feedback, faglig support og fokus på arbejdsvilkår. Eksperterne mente, at lederne skulle gøre brug af ny teknologi til at kommunikere med RAN'er og arbejde for at forbedre RAN's forståelse af ledelsesteamets rolle. Dårlig distanceledelse kan være en medvirkende årsag til mangel på kvalificeret personale. Antallet af specialiserede sygeplejersker kan øges med bedre ledelsesmæssig praksis såsom effektiv kommunikation, hurtig opmærksomhed på infrastrukturproblemer og personaleudvikling og -vurdering. Dette er nøglen til at sikre, at RAN'er føler sig understøttet og værdsat (ibid).

Center for ledelse (CFL) har tidligere undersøgt området distanceledelse. Undersøgelsen er besvaret ved hjælp af 316 respondenter (Center for ledelse, Lena Jensen, 2009, s. 1, se bilag 1 for undersøgelse). Respondenterne er direktører, medarbejdere, HR og afdelingsledere. Denne undersøgelse belyser, at 43 procent mener, at der stadig er udfordringer i virksomheder med distanceledelse (ibid, s. 7). Det er dog forskelligt, hvordan de forskellige virksomheder håndterer udfordringerne. I 2009 havde distancelederne primært fokus på resultatstyre og -mål. 68 procent ønskede at skabe fælles mål, milestone, rammer og resultater, mens 58 procent ønskede at holde løbende kontakt med medarbejderne. Slutningsvis ønskede 49 procent at forventningsafstemme med deres medarbejdere (ibid, s. 8). Undersøgelsen bekræfter, at medarbejderne føler sig glemt på

grund af manglende anderkendelse og et fravær af tillidsbånd mellem ledere og medarbejdere (ibid, s. 8). Kun 36 procent af lederne skaber tillid til deres medarbejdere, og 19 procent giver medarbejderne anderkendelse (ibid, s. 8). Undersøgelsen belyser yderligere, at 36 procent af medarbejderne mangler anderkendelse i arbejdstiden (ibid, s. 8). I alt mente 75 procent af respondenterne, at der var store udfordringer med kvaliteten af kommunikationen med distanceledelse (ibid, s. 13). Mange ledere mener ikke, at der er udfordringer med distanceledelse, men at der kan opstå konflikter og misforståelser, som på en hver anden arbejdsplads med en anden ledelsesform end distanceledelse (ibid. s. 11). CFL konkluderer med deres undersøgelse, at den primære forhindring for lederne er, at man ikke kan ses i det daglige, og dermed ikke kan reagerer på de signaler, medarbejderne sender (ibid, s. 5). 48 procent mangler nærhed (ibid, s.11) og 44 procent mangler fysisk kontakt (ibid, s. 12). Distancelederne er nu i dag mere bevidste omkring kvaliteten af kommunikation og relationer i virksomheden (ibid. s. 5), da 39 procent af distancelederne mener, at der er misforståelser i kommunikationen (ibid, s. 11). Med distanceledelse er der udfordringer med konflikthåndtering, da lederne ikke er til stede i virksomheden. CFL mener yderligere, at der med distanceledelse bliver brugt flest kræfter på struktur, klarere regler og hyppigere besøg, trods der burde arbejdes på kommunikationsstrategier og fælles værdisæt (ibid, s. 5). I alt mener 36 procent, at der mangler indsigt i medarbejdernes arbejdsopgaver (ibid, s. 12)

En undersøgelse udført af Personalestyrelsen vedrørende motivation og jobtilfredshed, belyste faktorer angående sygefravær. Det psykiske arbejdsmiljø har en stor betydning for en virksomheds overlevelse i den lange bane (Milsted, 2008, s. 25). Det kan være udfordrende for distanceledelsen, at vedligeholde det psykiske arbejdsmiljø på grund af manglende daglige interaktion med medarbejderne. Undersøgelsen viste, at sygefraværet falder, når medarbejderne i en organisation er højt motiverede og glade for at være på arbejde. Undersøgelsen belyste yderligere, at der er andre faktorer som stress på arbejdspladsen og forholdet til chefen og ledelsen som har stor betydning for sygefraværet (ibid). Der blev i undersøgelsen skelnet mellem de motiverede medarbejder og de ikke-motiverede medarbejder. De medarbejdere, som er meget motiverede på arbejde, havde i gennemsnit 5.3 sygefraværsdage om året (ibid). Hvorimod de ikke-motiverede medarbejder havde 18,8 fraværsdage i gennemsnit. Generelt set blev 7.600 statsansatte testet, og de, som var glade for deres arbejde og jobindholdet, havde i gennemsnit 5,3 sygedage, mens de medarbejdere, som ikke var tilfredse, havde 24,2 sygefraværsdage på et år (ibid).

A-kassen og fagforeningen Lederne, udarbejdede i 2015 en undersøgelse. Formålet med undersøgelsen var, at belyse begrebet distanceledelse samt hvilke overordnede karakteristika der eksisterer på distanceledelsesansvar. Ydermere belyste undersøgelsen hvilke ledelsesmæssige udfordringer der kan være forbundet med ledelsesformen distanceledelse (Lederne, distanceledelse, 2015, se bilag 2 for undersøgelse). Undersøgelsen blev sendt ud til 3.061 respondenter med personaleansvar. Heraf er 975 ledere på distancen, hvilket svarer til 32 procent (ibid, s. 2). Undersøgelsen belyste, at distancelederne har svært med, at skabe teamkultur på arbejdspladsen, fordi medarbejderne er allokeret på forskellige geografiske placeringer (ibid, s. 4). Medarbejderne har en stor interesse i at undgå misforståelser, usikkerhed og frustration på arbejdspladsen og distanceledelsen har et klart formål med at afstemme forventninger. Formålet med forventningsafstemning er, at opnå fælles mål og klarhed på arbejdspladsen og for at undgå fremtidige konflikter (ibid, s. 5). Fem procent af lederne mener, at distanceledelse øger risikoen for konflikter i virksomheden (ibid, s. 5). Dette kan skyldes uenigheder internt blandt medarbejderne og konflikter mellem medarbejderen og distancelederen. 19 procent af distancelederne kræver mere kontrol af medarbejderne og deres arbejdsopgaver (ibid). 43 procent af distancelederne, som leder i samme land som medarbejderne, mener, at der er en risiko for at kommunikationen bliver misforstået, når der kommunikeres på distancen (ibid, s. 5). 68 procent mener, at der bliver stillet større krav til at lederen klart definerer virksomhedens mål, og 77 procent mener, at medarbejderne stiller større krav til lederens indsats for at skabe teamkultur på tværs af medarbejders arbejdsplaceringer (ibid, s. 6). Ydermere belyste undersøgelsen også, at 47 procent af lederne mener, at kommunikationen misforstås, når der eksisterer distanceledelse i en virksomhed (ibid, s. 5). Når det kommer til den virtuelle kontakt mellem distancelederen og medarbejderen, er det forskelligt, hvor ofte de har kontakt. 35 procent af de, som leder på distance i samme land, har dog svaret, at den visuelle kontakt sker ugentligt (ibid, s. 10), hvorimod det kun er 17 procent, der har daglig uformel kontakt (ibid, s. 11).

Industriens Branchearbejdsmiljøråd har lavet en undersøgelse, hvor de har udspurgt distanceledere og distancemedarbejdere om, hvordan det er at arbejde på distancen (Ipsen & Poulsen, 2016, s. 9). Jeg vil kun tage udgangspunkt i undersøgelsesdelen som omhandler distanceledelsen, da jeg ikke arbejder med distancemedarbejdere.

Undersøgelsen belyser, at distanceledere skal være gode til at skabe nærvær, anerkendelse og give feedback for, at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. En udfordring kan dog være, at kontakten ikke altid er fysisk, men eventuelt over mail, Skype eller andet elektronisk kontakt. Derfor er det vigtigt, at distancelederen har en empatisk og kommunikativ egenskab (ibid, s. 16). Undersøgelsen belyser yderligere, at distancelederen løbende skal følge op på medarbejderne, for at sikre deres arbejdsforhold og medarbejderne trives på arbejdspladsen. Derfor skal distancelederen holde løbende kontakt med medarbejderne og afstemme forventning hos medarbejderne (ibid, s. 17). Derefter skal distancelederen være opmærksom på, at der findes flere forskellige behov hos hver enkelt medarbejder, og at der derfor kan være medarbejdere, som har behov for mere kontakt (ibid). Undersøgelsen peger derudover på, at nogle medarbejdere savner forståelse for de udfordringer, der kan forekomme under arbejdstiden. Derfor er det vigtigt, at distancelederen jævnligt besøger medarbejderne og anerkender de problemer, der måtte finde sted på arbejdspladsen (ibid). Distanceledere bliver ofte oplevet som kontrollerende, hvis de tager jævnlig kontakt til medarbejderne for eksempelvis at spørger medarbejderne ind til ting, som ikke altid er relevante. Derfor skal distancelederen sørge for at vise den tillid, som medarbejderne efterspørger (ibid, s. 18).

Denne forskning belyser virtuel ledelse og arbejdsmiljøet i organisationer. Virtuel ledelse har samme betydning som distanceledelse, som er karakteriseret ved, at lederen ikke er geografisk placeret samme sted som medarbejderne (Larsen et al, 2016, s.10). Dele af forskningen belyser, at der med virtuel ledelse kommunikerer via informationsteknologier. Det er forskelligt fra geografisk placering og tidzone, hvordan den virtuelle leder kan kommunikere med medarbejderen. Den virtuelle leder har nogle psykiske og personlige krav, som forventes at blive indfriet. Blandt andet gensidig tillid, udøvelse af proaktiv og synlig ledelse, sikre følgeskab og skabe forståelse for medarbejdernes præmisser. Medarbejderne kræver yderligere også, at den visuelle leder har til ansvar at motivere, anerkende samt at give feedback. Ydermere kræves det af andre ledere, at man som visuel medarbejder er rundt omkring de forskellige virtuelle miljøer og udøver kontrol (ibid, s. 42). Forskningen belyser, at fordelene ved virtuel ledelse er, at medarbejdere og ledere kan samarbejde og kommunikere på tværs af geografisk placering. Medarbejderne har større autonomi og fremmer tillid hos lederen. Ydermere kan den visuelle leder kontrollere projekter og tidsforbrug. Dernæst er det en fordel for distancearbejdet, at der altid er dokumentation for den kommunikation der foregår mellem medarbejderen og lederen. Det kan være brugbart i fremtiden når man har en virtuel leder, da kommunikationen er elektronisk. Derfor er det en fordel,

hvis man ønsker “empowering leadership”, hvis den virtuelle leder ønsker at fremme vidensdeling, medinddragelse i formulering af coaching og målsætninger og medarbejdernes selvudvikling gennem selvledelse (ibid, s. 64). Undersøgelsen viser til gengæld også ulemperne, som består i, at medarbejderne mangler nærvær med lederen, medarbejderne føler manglende tillid fra lederen, lavere engagement og trivsel, manglende forventningsafstemninger, manglende kommunikation, og mangel på allokering af ressourcer. Ydermere belyser undersøgelsen også, at der er risiko for misforståelse, konflikter og magtspil (ibid, s. 89). I denne forskning belyses yderligere, hvilke konsekvenser og fordele, der er med virtuel ledelse samt dens påvirkning på det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet udarbejdede en rapport i 2010, hvori virtuelt arbejde nævnes som værende en konsekvens af den teknologiske udvikling. Arbejdstilsynet hævder, at dette kan påvirke arbejdsmiljøet. I rapporten er der fokus på, at virksomheder skal minimere de risikofaktorer, der findes og styrke positive psykosociale arbejdsmiljøfaktorer (ibid, s. 94). Med psykosociale arbejdsmiljøfaktorer menes tillid og retfærdighed, involvering af medarbejdere, medarbejdernes indflydelse og deltagelse samt medarbejdernes identitet og engagement. Hermed menes, at disse faktorer kan være en mulighed for virksomheden, hvis de ønsker at skabe personlig udvikling af medarbejderne samt trivsel i virksomheden. I rapporten beskrives en bekymring omkring hastige forandringsaktiviteter på arbejdsmarkedet. Det beskrives, at nye teknologiformer kan være en konsekvens for det psykiske arbejdsmiljø for den enkelte medarbejder, da dette kan medføre sociale og følelsesmæssige problemer for den enkelte medarbejdere (ibid, s. 97).

5. Problemfelt

Et godt psykisk arbejdsmiljø indebærer, at medarbejderne trives godt og som har et godt samarbejde med kollegaerne, lederne, eventuelle kunder og eksterne samarbejdspartnere (BFA, 2018).

Konflikter, uenigheder og magtkampe vil præge en virksomhed (Jacobsen, 2007 s. 146). For medarbejderne i virksomheden kan det være en ulempe for deres trivsel, hvis der forekommer uenigheder om virksomhedens fælles mål og midlerne samt ressourcerne for at komme til målet.

Ydermere præger det virksomheden, hvis der sker uoverskuelige beslutningsprocesser som er præget af konflikter, forhandlinger og gnidninger (Jacobsen, 2007, s. 147). Ved at undersøge virksomhedens organisationsstruktur og mål, kan dette afspejle om ledelsen ønsker at være en dominerende koalition, som betyder at de ønsker at være en styrende/dominerende gruppe i samarbejde med andre (den store danske, 2018). Hvis virksomheden benytter sig af strukturen, hvori ledelsen er en dominerende koalition, benyttes der magt for at få medarbejdere til at komme

frem til de ønskede mål (Jacobsen, 2007, s. 148-152). I alle virksomheder eksisterer der individer og grupper med forskellige særinteresser. Derfor vil der altid være magt i virksomheder. Medarbejderne kan dog påvirke den dominerende koalition eller modarbejde den ved ikke at adlyde retningslinjer eller ordrer fra deres leder. På trods af at en leder i en virksomhed kan have magten over alle medarbejdere, kan lederen også have en afmagt til offentlige myndigheder og ejerne af virksomheder (Jacobsen, 2007, s. 148). I nogle tilfælde ses det, at virksomheder truer de ansatte med opsigelse, tilbageholdelse af belønninger eller bonusser, for at få dem til at udføre bestemte arbejdsopgaver. I denne sammenhæng kan medarbejderne eksempelvis være tvunget til overarbejde (Jacobsen, 2007, s. 151). Casevirksomheden er opdelt i 100 klinikker fordelt over hele Danmark (Interview med medarbejder 1, se bilag 5). I hver klinik arbejdes der selvstændigt, og medarbejderne skal selv strukturere deres arbejdstid (ibid.). Virksomhedens ledelsesstruktur er distanceledelse. Derfor har den nærmeste leder for informanterne i denne undersøgelse ikke kontor på klinikkerne. Medarbejderne på klinikkerne kalder dette for frihed under ansvar og mener, at denne struktur både har fordele og ulemper for de ansatte. Medarbejderne nævner ulemperne som manglende tillid, nærvær og for megen kontrol (ibid.).

5.1 Problemformulering

Hvordan opleves distanceledelse i en virksomhed, og hvilke konsekvenser oplever medarbejderne det har for det psykiske arbejdsmiljø?

Jeg vil besvare problemformuleringen ved hjælp af mine erkendelsesdele, kronologisk og i følgende trin:

DEL I: *Hvilken organisationsform benytter casevirksomheden sig af, og hvilke fordele og ulemper har dette for medarbejderne?*

DEL II: *Hvilke magtrelationer kommer til udtryk i sammenspillet mellem medarbejderne og distanceledelsen?*

DEL III: *Hvordan kan lederne i virksomheder, som arbejder med distanceledelse, håndtere de udfordringer, der præger denne ledelsesform?*

DEL IV: Hvordan kan distanceledelsen fremme medarbejdernes motivation?

5.2 Afgrænsning

Jeg har valgt at afgrænse mig inden for distanceledelse og hvilken konsekvenser dette har for det psykiske arbejdsmiljø. Jeg mener ikke det er relevant for mit problemfelt at undersøge det fysiske arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø indbefatter medarbejderes arbejdsforhold og trivsel. Dette er interessant at undersøge, fordi distanceledelse har større gennemslagskraft på medarbejders psykiske arbejdsmiljø på grund af manglende fysisk tilstedeværelse fra lederen. Jeg finder det ikke relevant, at undersøge det fysiske arbejdsmiljø vedrørende medarbejdernes måde, at arbejde på såsom deres vilkår, MUS-samtaler og eksempelvis nudging (Videncenter for Arbejdsmiljø, 2016, A). Dette finder jeg ikke interessant, da jeg ikke mener dette har nogle betydninger for samarbejdet med distanceledelse.

Medarbejderne i virksomheden udtaler, at de føler, at deres nærmeste leder overvåger, kontrollerer og udøver magt over dem (interview med medarbejder, 1, 2, og 3, se bilag 5). Virksomheden jeg samarbejder med benytter sig af distanceledelse. Jeg vil dykke nærmere i hvilke fordele og ulemper, der er forbundet med distanceledelse og dens påvirkning på det psykiske arbejdsmiljø. Dette vil blive belyst ud fra fire interviews jeg har skaffet mig adgang til med medarbejderne. Det sidste interview er udarbejdet med den ansvarlige HR- chef. Jeg har bevidst ikke valgt at forholde mig til, hvordan medarbejdernes forhold til deres nærmeste leder er. Mine valg af informanter er foretaget helt tilfældigt for, at få et objektivt og fyldestgørende resultat.

Jeg vil kun tage afsæt i virksomheden, som jeg har samarbejdet med hjælp fra deres pågældende medarbejdere. Det har ikke været muligt at anskaffe den globale organisationsstruktur, og jeg vil kun beskrive det som jeg finder relevant for mit problemfelt inden for organisationsstrukturen i Skandinavien. Det har dog ikke været muligt, at inddrage flere informanter med i dataindsamling, på grund af manglende interesse fra medarbejdernes side. Dette begrænser mig dog i at få et helhedsbillede fra medarbejderne fra hele landet. Derfor har jeg har i min opgave taget udgangspunkt i en Regional Sales Manager, som har ansvaret for mange landsdækkende klinikker i Danmark. I resten af afhandlingen vil **Regional Sales Manger** blive forkortet til **RSM**. For at være mere præcis, vil jeg pointere, at deres nærmeste leder også er deres distanceleder.

Ydermere vil jeg pointere, at jeg med min teoretiske tilgang til Foucault bevæger mig ud i noget meget bredt. Derfor har jeg valgt at afgrænse mig fra hans mange begreber og kun benytte mig af begreberne disciplinering, panoptikon, guvernementalitet og modmagt. Samme gør sig gældende

for Axel Honneths teori om anerkendelse, hvor jeg kun vil benytte mig af den retslige og solidariske sfære til min undersøgelse. Det har ikke været muligt eller relevant, at analysere manglende eller tilstedeværende anerkendelse i den private sfære.

5.3 Projektdesign

Nedenstående undersøgelsesstrategier tjener til, at belyse opgavens opbygning (Olsen & Pedersen, 2015, s.53). Min problemformulering vil blive besvaret gennem mine erkendelser og projektets dele.

Del I: Vil blive besvaret ved hjælp af Mintzbergs organisationsstruktur. Ud fra casevirksomhedens organisationsstruktur vil Mintzbergs modeller bliver sammenlignet og analyseret for, at finde frem til hvordan casevirksomhedens organisations struktur er.

Del II: Vil blive besvaret med de foretagne interviews og med hjælp fra Foucault teori og begreber om magt, disciplin, modmagt og panoptikon.

Del III: Vil blive besvaret med anerkendelsesteorien Axel Honneth og de foretagne interviews. Med hans teori om manglende anerkendelse i de tre sfære, vil jeg analysere hvilke sfære medarbejderne i casevirksomheden mangler anerkendelse i, samt hvilke udfordringer det kan give for det psykiske arbejdsmiljø, trivsel og motivation.

Del IV: Vil blive besvare i samarbejde med Herzberg teori om motivations og hygiejne faktorer, og hvordan distanceledere i samarbejde med denne teori kan fremme motivationen hos medarbejderne.

6. Videnskabsteori

Jeg vil i dette kapitel redegøre for mit videnskabelige udgangspunkt, som ligger til grund for min undersøgelse. Min videnskabsteoretiske position er vigtig for de refleksioner, jeg har gjort mig i undersøgelsen og har en store betydninger for resultatet samt min vidensproduktion (Nygaard 2013, s. 21). Jeg vil argumentere for mit valg samt redegøre for, hvilke påvirkninger og betydninger det har for undersøgelsen.

6.1 Hermeneutik

Min primære empiri i denne afhandling er interviews, hvorfor min videnskabsteoretiske tilgang tager afsæt i hermeneutik. I dette afsnit vil jeg beskrive og diskutere, hvordan hermeneutikken har bidraget til min undersøgelse.

Hermeneutikken er en gammel fortolkningstradition, der har sin oprindelse i det gamle Grækenland. Begrebet hermeneutik er defineret som ”fortolkning”. Oprindeligt stammer begrebet fra guden Hermes, der havde ansvar for at fortolke formidlingen af gudernes kryptiske budskaber og menneskers forsøg på at tolke dem. Grundlaget for at tolke budskaberne var, at de som regel var lavet af symboler, som var gådefulde. De var derfor vanskelige at forstå og skulle fortolkes gennem koder. Meningen med at fortolke disse symboler var, at komme frem til et budskab, som var forståeligt for mennesket (Fuglsang, Bitsch Olsen & Rasborg, 2013, s. 291).

Hermeneutik beskriver, hvordan jeg som forsker i denne afhandling skal forske, lære og undersøge mig frem til et resultat (Thurén, 2007, s. 69).

”I denne læsning er der en cirkulær bevægelse mellem del og helhed, og den forståelse, forskeren bringer med sig, anvendes aktivt og kvalificeres, udfordres og udvikles dermed undervejs i forskningsprocessen” (Alvesson & Kåremann, 2005, s. 125).

Min forståelse og viden som jeg modtager, går igennem en cirkulær bevægelse, som er i konstant bevægelse imellem min egen forforståelse og den nye forståelse. Ud fra mine interviews og min sekundære empiri danner jeg en forståelse og sammenhænge af de situationer, som jeg ser. Ydermere danner jeg kontekster af analyser af alt det usagte (Thurén, 2007, s. 69). Jeg har igennem min skriveperiode haft en viden, forforståelse samt fordomme som jeg har været ude og arbejde med i min undersøgelse. Trods de elementer, der måtte være i den forståelse, jeg har dannet mig med den viden, jeg besidder og de fordomme, som jeg måtte have, har jeg dannet mig en ny forståelse. Den nye forståelse udvikler sig i min egen hermeneutiske proces, som jeg vil gå igennem i hele min skriveproces. Jeg har derfor set situationer ud fra et nyt perspektiv med min nye viden (Olsen & Pedersen, 2015, s. 95). Med hermeneutik er det en forudsætning for at danne en forståelse at have nogle fordomme. Fordommene har givet mig en ny erkendelse og har udvidet min spørgerhorisont, som jeg har fået evnen til at udvide, til at forstå og udforske alt omkring mig (ibid).

6.1.1 Fordomme i dataindsamlingen

De fordomme, jeg havde inden mit interview med HR, var, at de i deres HR-afdeling var ligeglade og ikke tog deres medarbejdere ude i klinikkerne alvorligt. Jeg har derfor dannet mig en helt ny

forståelse efter interviewet med HR, hvori jeg fik et blik for, at de selv kunne se de problematikker, der var med deres ledelse. Ydermere var HR ikke bekendt med, at distancelederen ikke afholder de aftalte månedsmøder, som er de såkaldte RSM-møder.

Jeg er derfor undervejs i min empiriindsamling blevet præsenteret for en ny viden. Denne nye forståelse har afkræftet de fordomme, som jeg havde, og har været medvirkende til, at jeg har kunnet åbne op for en ny viden. Man kan derfor i mit interview med HR se, at jeg undervejs stiller nogle nye spørgsmål omhandlende RSM-møderne for at få dette bekræftet, at HR ikke ved at der ikke bliver afholdt de aftalte møder i denne region.

6.2 Paradigmevalg

Udover min hermeneutiske tilgang har jeg søgt inspiration i den socialkonstruktivistiske tilgang. Jeg vil i dette afsnit redegøre for, hvilket paradigmevalg, jeg har i min afhandling. Min undersøgelse er baseret på det ontologiske og epistemologiske paradigme, som er de grundlæggende metodologiske principper, som styrer min forskning og undersøgelse (Voxted, 2006, s. 40). Jeg bygger min forståelse ud fra antagelsen om, at vores verden er opstået med sociale konstruktioner, og at jeg kun kan undersøge mit fænomen ud fra erfaringer.

6.2.1 Ontologi og epistemologi

Det ontologiske paradigme udgør det menneske- og samfundssyn, som ligger til grund for afhandlingen (Voxted, 2006, s. 40). Det er her, jeg bestemmer, hvad jeg vil undersøge og hvordan det er skabt. Mit ontologiske standpunkt er funderet i en konstruktivistisk tankegang. Med en opgave, der belyser spørgsmålet om, hvorvidt distanceledelse påvirker medarbejdernes trivsel og dette skal forstås som noget, der kan genforhandles kontinuerligt i sociale interaktioner i samarbejde med virksomheden internt. Derfor kan virkeligheden ikke sikres, da det er medarbejderne i virksomheden, der skaber en virkelighed, som skaber en fælles validitet omkring virkeligheden (Nygaard, 2013, s. 43). Individet fortolker verdenen forskelligt, og derfor vil individers omverden forandre sig, alt efter hvilket fælleskab de inddrages i (Høyer, 2013, s. 19). Derfor er det forskelligt fra medarbejder til medarbejder, hvordan de opfatter distanceledelse og påvirkningen af ledelsesformen. Jeg undersøger derfor medarbejdernes position i forhold til distanceledelsens påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø, samt hvilken betydning det har for dem. Ydermere vil jeg belyse, hvordan medarbejderne ønsker at imødegå de udfordringer de møder på arbejdspladsen.

En forudsætning for konstruktivistisk ontologi er, at man er bevist om realismen, da opfattelsen af sandheden afhænger af omverdenen og kulturelle, sproglige perspektiver, som jeg undersøger virkeligheden af (Nygaard, 2013, s. 36). Epistemologien i denne afhandling handler om, hvordan jeg har fået en vidensproduktion, som jeg har haft behov for at benytte til, at få en forståelse for problemstillingen (Olsen & Pedersen, 2015, s. 114). Med epistemologien reflektere jeg over min erkendelse, omkring eksistens af ny viden. ”*Epistemologien beskæftiger sig med om der eksistere sand, objektiv viden og hvorledes kan vi vide at denne sandhed er sand*” (Voxted, 2006, s. 40).

Min erkendelse i denne afhandling har været hermeneutisk, som betyder at mit indre referencesystem fortolker mine data i forhold til min teoretiske forståelsesramme (ibid). Grundet den konstruktivistiske inspiration jeg benytter, kan min undersøgelse ikke finde den nøjagtige sandhed. Dog kan jeg med mine metodiske overvejelser nærme mig denne sandhed. Dette er også begrundelsen for, at jeg ikke udelukkende kun kan basere min undersøgelse på virksomhedens medarbejdere og deres virkelighed. Jeg skal dog huske på, at tage forbehold for omverdenen (Nygaard 2013;105). Jeg er bevidst om, at mine egen forståelse har været udgangspunktet for valget af tilgangen til min problemformulering. I min afhandling har jeg valgt, at benytte to forskellige paradigmer med bevidstheden om, at der skal være en sammenhæng imellem dem. Derfor har jeg haft en interaktion mellem min ontologiske socialkonstruktivistiske tilgang og min epistemologiske hermeneutik.

6.2.2 Socialkonstruktivisme

Socialkonstruktivisme betyder, at mine erkendelser i denne afhandling er socialt konstrueret. Jeg vurderer ikke undervejs om noget er sandt eller falsk. Jeg fortolker den viden, jeg får i fælleskab og i social interaktion med andre (Andersen, 2013, s. 270). Jeg har undervejs i min afhandling modtaget ny viden, og derefter arbejdet med inspiration fra socialkonstruktivismen, for være åben for nye tilgange til resultater i undersøgelsen (ibid, s. 27).

Medarbejderne i casevirksomheden arbejder tæt sammen, hvorfor dette medfører, at de lære i sociale praksisser som er socialt konstrueret. Medarbejderne tilegner sig læring, når de sparre sammen til diverse RSM-møder eller blot i deres pauser. Dette skal forstås i forbindelse med de interaktioner de har med hinanden under arbejdstiden. Kontorene i denne virksomhed er placeret tæt på hinanden, således at der altid er mulighed for, at involvere kollegaerne i den daglige gang i arbejdstiden. Dette kan være med til, at give udtryk for en tilværelse som er konstrueret med formålet om, at udvikle de fagspecialiseredes personligheder og sociale egenskaber.

Grundstenene for det socialkonstruktivistiske perspektiv er, at mennesket har konstrueret den omverden, de lever i. Det vil sige, at individet selv er skaber af de sociale arenaer, som han eller hun befinder sig i og dermed har direkte indflydelse på de sociale rammer (ibid).

I denne afhandling er mit formål, at få viden og indsigt i det psykiske arbejdsmiljø hos den udvalgte virksomhed, set i relation til deres ledelsesstil, hvori jeg vil følge de læringsprocesser, som forekommer i min undersøgelse og ligeledes hvilken rolle medarbejderne spiller for undersøgelsen. Med socialkonstruktivismen vil jeg arbejde med og undersøge, hvordan medarbejderne har deres egne forståelse af magten. Der er ingen sandhed, fordi den er konstrueret af hver enkelt medarbejder. Jeg undersøger med udgangspunkt i deres forklaringer, hvordan de magtformer, som bliver udøvet og som omdanner sig til en følelse af krænkelse af medarbejdernes rettigheder. Derved får jeg indblik i, hvordan medarbejderne reaktion på dette og hvordan forholdene på arbejdspladsen udvikler sig til.

7. Metodologi

Metodeafsnittet skal gøre undersøgelsens opbyggelse og dens fremgangsmåde klart for læseren.

I følgende kapitel præsenteres overvejelserne samt de metodiske rammer for udarbejdelsen af dette projekt. Her vil jeg komme nærmere ind på de essentielle metodiske overvejelser, der har dannet grundlag for mine metodiske arbejdsprocesser, udvælgelsen af relevante informanter, dataindsamlingen samt indsamling af empiri.

7.1 Metodiske overvejelser

Beslutningen om det endelige emnevalg er blevet taget efter adskillige workshops på studiet omkring valg af emne. Til disse workshops har der været diskussioner om mulige ideer, tanker og emner, som man med fordel ville kunne undersøge. Mit formål var at undersøge noget relevant for mit studie samt min studieretning, organisatorisk læring. Derfor er mit valg af emne også et samfundsmæssigt problem, som også er blevet belyst i tidligere afsnit; Forskning på feltet, som også er min State of The Art. Derfor har jeg i denne afhandling kunne arbejde og agere løsningsorienteret.

Dertil har jeg i mit næste forløb indsnævret mine ideer og tanker til noget specifikt, som jeg har kunne bygge min undersøgelse på. Eftersom at jeg havde bekendtskab til en af medarbejderne i

virksomheden, har jeg kendt til nogle problemstillinger, og arbejder derfor på at belyse dem, da jeg synes, det har været relevant for mit studie samt de valgte teorier.

For at danne et helhedsorienteret overblik over afhandlingens problemfelt og hvordan jeg bedst muligt kunne gribe det an, har jeg tidligt i forløbet gjort mig nogle erkendelser, som jeg kunne arbejde ud fra. Da jeg arbejder med det psykiske arbejdsmiljø som er et bredt emne, har jeg gjort mig nogle overvejelser omkring de indgangsvinkler, jeg vil have i afhandlingen. Dette har haft til formål, at jeg fra start til slut holder mig indenfor bestemte analyserammer.

Jeg er bevidst om, at min forståelse/viden kan påvirke min undersøgelse som er et fundament for min afhandling. Trods mit kendskab til casevirksomheden har jeg igennem hele min undersøgelse bestræbt mig på at forholde mig objektiv til emnet og personerne (Larsen, 2010, s. 19). Det er derfor bevidst, at min bekendte inden for virksomheden ikke har deltaget i undersøgelsen og ikke har valgt informanterne for mig.

7.2 Deduktiv

Jeg fandt ovenstående problemstilling interessant at besvarer, primært ved brug af Foucaults og Honneths teorier, og byggede derfor min problemformulering på dette. Derfor har jeg været bevidst om valg af teori for derefter at bygge min hypotese om, at der i denne virksomhed eksisterer en magt og manglende anerkendelse, som jeg skal undersøge. Med min dataindsamling kan jeg be- eller afkræfte min hypotese (Andersen, 2013, s. 31).

7.3 Primær empiri

I dette projekt er det det kvalitative undersøgelsesdesign, der er blevet benyttet, med tilgangen semistrukturerede interviews i samarbejde med hermeneutikken. Hermeneutikken vil blive beskrevet detaljeret i nedenstående teoriafsnit. Interviewpersonerne er som tidligere nævnt medarbejdere fra hele Sjælland inklusiv en enkelt HR-chef. Empirien, som vil blive benyttet består i fire interviews i alt. Ved brug af interviews vil jeg få et indblik i informanternes oplevelse af virksomhedens virkelighed. Jeg har derfor kunnet få detaljerede informationer som har været ønsket i forhold til mit problemfelt. Med interviews er det vigtigt at være bevidst om, at informanterne kan begrænse sig i forhold til informationer (Brinkmann & Tangaard, 2015, s. 33).

Med narrativforskning kan det være en fordel at tage afsæt i kvalitative interviews, da informanterne vil komme ind på deres narrative fortællinger. Styrken ved denne metode er, at informanter generelt kan hjælpe med, at belyse et emne gennem deres erfaringer (ibid, s. 34).

7.3.1 Semistrukturerede Interviews

Interviewsne i denne afhandling er udført som værende semistrukturerede. Generelt set er det vigtigt at overveje de spørgsmål man stiller. Jeg har været bevidst om, at man kan drage et interview i en helt anden retning med et enkelt spørgsmål hvorfor jeg har være grundigt funderende overfor mine spørgsmål til informanterne under mine interviews. Udførelsen af interviews er foregået på de forskellige klinikker. Jeg har i alle interviews benyttet mig af en interviewguide, som jeg selv har udarbejdet og derfor har spørgsmålene været styrende for interviewet.

Spørgsmålene har på forhånd været udsendt til medarbejderne, inden besvarelsen. Interviewmetoden som jeg har benyttet mig af, er semistruktureret, idet jeg har været bevidst omkring emnet, men samtidig har været åben for de nye informationer, der måtte komme undervejs. Grundlaget for dette er at få en ny forståelse på baggrund af den forforståelse, jeg danner mig undervejs i interviewet. Derfor har jeg undervejs i mine interviews bragt nogle tillægsspørgsmål på banen, eftersom jeg har fået svar, som har givet mig en ny forståelse (Fuglsang, Bitsch Olsen & Rasborg, 2013, s. 293). Derfor har hermeneutikken og semistrukturerede interviews spillet godt sammen.

Jeg har i mine interviews haft mulighed for at stille spørgsmål, som jeg har søgt, eller modtaget svar på, som har fået mig til at indse noget nyt. I mine interviews har jeg stillet dybtgående spørgsmål og modtaget dybdegående svar, som jeg har benyttet mig af i min analyse. På trods af, at de kan være komplekse, har det hele været indholdsrigt og brugbart (Andersen, 2013, s. 152).

Med de kvalitative interviews har mit formål været at få indblik i medarbejderens syn på emnet. Derfor har alle mine spørgsmål i interviewsne været relevante for de teorier, begrebet og emner, som jeg benytter mig af, hvilket er afspejlet i mine interviewguides (Brinkmann & Tangaard, 2015, s. 293).

7.3.2 Interviewguide

Interviewguiden kan være et væsentligt værktøj, når man skal foretage interviews. Det er med til at give en detaljeret og struktureret oversigt over de ønskede spørgsmål. Dette kan være en fordel både for mig som interviewer og for mine informanter (Brinkmann & Tangaard, 2015, s. 38).

På baggrund af dette udarbejdede jeg en interviewguide, hvor jeg opstillede spørgsmål ud fra de emner, jeg ønskede at komme ind på. Mine spørgsmål var inddelt i; Trivsel, tillid, psykisk arbejdsmiljø og samarbejde med ledelsen.

Da jeg har foretaget et enkelt interview med HR-chefen, har jeg udarbejdet en anden interviewguide, da behovet for undersøgelsen er anderledes end fra medarbejderne (se bilag 4).

Alle informanter har været bevidste om spørgsmålene og har haft dem i hånden, hvilket har været i overensstemmelse med min intention om at give dem en tryghed omkring emnet. Eftersom at kemien mellem informanter og jeg var god, har jeg også kunnet mærke, at jeg har fået lidt flere informationer bygget op omkring deres følelser.

7.3.3 Transskribering

Med ønsket om, at fortolke den indhentede empiri, afspejler den filosofiske hermeneutik indover min forforståelse og forståelser, når jeg transskriberer interviewsne (Fuglsang et al 2013, s. 293).

Når man udarbejder et interview er det en række oversættelser, som er involveret, når interviewsituationen bliver oversat til en skriftlig transskription (Brinkmann & Tangaard, 2015, s. 43). Derfor har jeg transskriberet alle udførte interviews for at kunne operere alle de vigtige informationer, jeg har modtaget, for derefter at benytte dem bedst muligt i min analyse. Alle transskriberingerne er vedhæftet som bilag (se bilag 5).

Jeg har transskriberet interviewsne samme dag som de er blevet udført, da jeg derved stadig har haft i frisk erindring, hvad der er blevet sagt og derfor vil dette være en hjælp i forbindelse med transskriberingen.

I udarbejdelsen af mine transskriberinger er der kommet nye erkendelser frem, som derfor har givet mig nye ideer til afhandlingen, i og med at jeg er kommet dybere ind i mine data samt har genarbejdet den. Derfor er det oplagt med transskribering af dataindsamlingen. Jeg har under alle mine interviews optaget det på telefonen, og ingen notater taget undervejs, for ikke at påvirke kemien mellem undertegnede og informanten. Yderligere vil jeg gøre opmærksom på, at jeg i mine transskriberinger har brugt tre punktummer (...) for at beskrive, når informanter har holdt pause i deres sætninger. Det er relevant for mig at fremhæve medarbejderens pauser, da jeg selv mener, det vidner om en vis frygt, usikkerhed eller utilpashed, når de taler om bestemte situationer. Under interviewsne bemærkede jeg, hvornår de forekom utrygge ved at tale, henholdsvis hvornår de bare fortalte mig informationer, som de ikke forekom at have bekymringer med at dele. Yderligere mener jeg, at der medarbejdernes interviews er mere følelsesprægede sammenlignet med mit interview med HR. Da der i mit interview med HR blot er informationer og ikke følelser, oplever jeg ikke så mange pauser, hvilket gav mig en opfattelse af, at HR-chefen taler ligeud af posen.

7.3.4 Præsentation af informanter

I casevirksomheden har HR-chefen en stor indflydelse på medarbejderne og lederne i virksomheden. Mit valg af interviewet med HR-chefen er blevet udført med henblik på, at få et fyldestgørende billede af medarbejdernes målsætning, i forhold til forventningsafstemning fra lederne. Ydermere har det været interessant, at undersøge om informanternes oplysninger modsiger eller bekræftes af HR-afdelingen. Dette kan være med til, at afspejle, hvordan kommunikationen og samarbejdet mellem medarbejderne og lederne foregår. Undervejs i mine interviews med medarbejderne kunne jeg ud fra deres informationer forstå, at der klart var en udfordring med distanceledelse i casevirksomheden. Yderligere kunne jeg tolke, at der fandtes udfordringer med de retningslinjer, HR stiller til lederne og de faktiske udførte opgaver lederne udfører. HR havde en formodning om medarbejdernes manglende tillid til lederne i casevirksomheden. Udover dette har jeg som tidligere beskrevet, interviewet tre medarbejdere. De tre medarbejdere har i gennemsnit været beskæftiget i virksomheden i fire år. To af medarbejderne, som jeg har interviewet, er fagspecialiserede og den sidste informant er beskæftiget sekretær. Alle mine informanter er blevet anonymt valgt i samarbejde med HR. Dette er gjort med henblik på, at få et mere neutralt output ud af mine interviews. Afslutningsvis er informanterne valgt tilfældigt for, at undgå, at medarbejderne ikke er inhabile i forhold til den nærmeste leder.

7.3.5 Fravalg af informanter

Som tidligere beskrevet har indgangsvinklen til problemfeltet været igennem en bekendt. Eftersom den pågældende bekendtskab har oprette forbindelsen til casevirksomheden har jeg bevidst fravalgt, at foretage et interview med den pågældende person, da dette kan påvirke min afhandling i en retning jeg ikke kan kontrollere. Ligeledes ville det være en etisk risikofaktor grundet de informationer jeg modtager fra den pågældende informant. Mit fravalg af min bekendtskab som informant, har givet mig et råderum over min fremgangsmåde i forbindelse med interviewsne. Ydermere mener jeg, at fravalget af informanten personen har resulteret i, at jeg har kunnet analysere mig frem til resultater i stedet for at få udleveret dem, og derfor har der været flere refleksioner i min udarbejdelse af analysen.

7.3.6 Anonymisering

Jeg har i denne afhandling samarbejdet med en bestemt virksomhed, som sælger hjælpeprodukter til handicappede. Efter aftale med virksomheden, ønsker de at være anonyme og derfor er alle informationer i bilag og interviews anonymiseret. Derfor har jeg i alle mine interviews

anonymiseret deres køn, nogle af stillingerne og den region/afdeling, de arbejder i. Der vil i mine transskriberinger stå ”distanceleder” og ”HR” i stedet for personens køn. Nogle steder i transskriberingen har jeg i parentes gjort opmærksom på, når der er sket en anonymisering af årstal mm.

7.4 Sekundær empiri

Den sekundære empiri er den empiri, som er udarbejdet af andre end mig selv (Andersen, 2013, s. 137). I denne forbindelse har jeg været opmærksom på at være kildekritisk. Derfor har jeg i denne opgave benyttet mig af artikler og hjemmesider, som har en høj troværdighed. Med min kildekritiske indfaldsvinkel har jeg forbeholdt mig, at benytte hjemmesider, bøger, artikler, som er skrevet af anerkendte fagbevægelser, forfattere, fonde m.m. Ydermere har bøgerne været akademiske bøger, og jeg har trukket på værker såsom; *Axel Honneth: Behovet for Anerkendelse*, *Michel Foucault: Overvågning og Straf*, *Roddy Nilsson: Michel Foucault, en introduktion*. Brugen af sekundær empiri er med til at skabe en høj troværdighed for opgavens informationer.

Tidligere forskning er blevet benyttet som sekundær empiri. Den tidligere forskning bidrager til, at belyse hvilke andre forskningsundersøgelser, som findes på feltet distanceledelse. Dette har været relevant at belyse i forbindelse med de samfundsmæssige problemer, der eksisterer og også for at undersøge problemstillingen generelt med distanceledelse.

7.5 Validitet og reliabilitet

I undersøgelsen er det vigtigt at tage forbehold for, hvilken validitet og reliabilitet, der er omkring den empiri, som jeg benytter i afhandlingen. Jeg gennemgår undervejs i min opgave en kvalitetsvurdering af de data, jeg selv indhenter og benytter mig af i undersøgelsen (Voxted, 2006, s. 20). Dette vil være med til, at vurdere afhandlingens resultater og hvorvidt de er pålidelige og troværdige (ibid, s. 49). Jeg benytter mig primært af interviews, som jeg selv har udarbejdet i samarbejde med mine informanter og derfor vil validiteten være høj for denne form for data. Jeg er bevidst om, at man under et interview kan have flere forskellige måder at fortolke det, der bliver sagt, på, hvilket kan være en ulempe for min undersøgelse. Derfor kan det være en fordel at have flere interviewere med til et interview, for derefter at sparre sammen angående resultatet. Dette har ikke været muligt for mig.

Derimod har jeg sparret sammen med en medstuderende og transskriberet mine interviews i fællesskab med denne, for at se om jeg har forstået det på samme måde som min medstuderende.

Dette har været en stor fordel for mig. Hvis man ser nærmere på min interviewguide, vil det blive belyst, at jeg kun har stillet relevante spørgsmål, der relaterer sig til min problemstilling (Larsen, 2010, s. 47). Jeg har under hele interview forløbet bestræbt mig på, at stille spørgsmål som kan give mig dybdegående svar til min undersøgelse. Netop for ikke at gå glip af vigtige informationer til mit endelige resultat, og for at skabe en høj reliabilitet af undersøgelsen. Reliabiliteten er en kritisk vurdering af den indsamlede data. Man skal som forsker kunne gå tilbage og se, om man vil kunne få et andet resultat af et praksisorienteret projektarbejde (Voxted, 2006, s. 49). Det kan være vanskeligt at sikre reliabiliteten i denne afhandling, da hvert enkelt interview ikke kan gentages præcist og må anses som værende individuelt unikt. Derfor har samarbejdet med min medstuderende været med til at sikre, at reliabiliteten er højere end den ville være, hvis jeg analyserede dem alene. I samarbejde med min medstuderende har vi gennemgået lydfileerne af interviewsne igennem, og drøftet transskriberingen for, at sikre der ikke eksistere fejlfortolkninger og fejlhøringer (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 206).

Jeg har under alle mine interviews forsøgt, at holde mig helt objektiv i forhold til mit kendskab til problematikken, mine fordomme, forforståelse og forståelse. Jeg har med min hermeneutiske tilgang, arbejdet på at danne nye forståelser. Jeg er derfor bevist på, at bibeholde min objektivitet undervejs i min tolkning også selvom jeg danner en ny forforståelse og fordomme.

Dette er på trods af, at jeg har mine holdninger og værdier til problemfeltet og at det kan være en udfordring for mig at holde mig helt objektiv som forsker. Mine erfaringer og værdier har dog haft en betydning for tilgangen til min undersøgelse samt formuleringen af mine interviewspørgsmål. Dog er det umuligt at være helt objektiv som forsker (Larsen, 2010, s. 19).

8. Teoretisk standpunkt

Jeg vil i det følgende afsnit redegøre kort for relevante teoretikere og forskere, som jeg vil benytte mig af i min undersøgelse. Jeg vil ræsonnere hvad jeg benytter dem til og hvad de kan bidrage med hver især til min problemstilling. De anvendte teoretikere er både filosoffer og professorer, som jeg har benyttet til hvert deres formål i de forskellige dele i opgaven. Michel Foucault og Axel Honneth har begge en filosofisk indfaldsvinkel og benyttes til at undersøge magtrelationerne og medarbejdernes anerkendelse, og de vil være mine primære hovedteorier. Mintzberg og Herzberg er organisationsprofessorer og arbejder ikke filosofisk. Derfor har de ingen filosofiske baggrund og vil derfor kun blive benyttet til, at undersøge det organisatoriske felt, hvorfor de kun er brugt til analyse af organisationsformen og til diskussionen. Disse to teoretikere vil ikke fylde så meget i

opgaven. Derfor kan jeg kun placere mine filosofisk tænkende teoretikere i en videnskabsteoretisk kontekst, for at belyse teoretikernes paradigmer.

8.1 Michel Foucault

Michel Foucault (1926-1984) var en filosof og idéhistoriker, som tidligere var uddannet som psykolog. Foucault udviklede en ny tilgang til idéhistorien, hvori han beskrev de institutionelle rammer og ideologi for hvilken given epoke, der kan lade sig tænke. Hans påstand er, at mennesker er en tidsbestemt opfindelse. Dog har han modificeret denne påstand, eftersom han antydede idéen om, at menneskets autonomi var noget, der kunne arbejdes med i en positiv og nyere betydning (Nilsson, 2009, s. 21-26). Med Foucault kan man med udgangspunkt i hans magtbegreb undersøge, hvilke magtstrukturer, der eksisterer i eksempelvis virksomheder. Derfor vil Foucault blive anvendt til at undersøge, hvilke magtrelationer, der er mellem distanceledelse og medarbejderne.

8.1.2 Videnskabsteoretisk kontekst af Foucault

Ud fra min ontologiske konstruktivisme er min afhandling om informanternes holdning til distanceledelse og dens påvirkning til det psykiske arbejdsmiljø, et aspekt af virkeligheden. Dette er betinget af de sociale processer og normer fra samfundet. Da socialkonstruktivismen betoner, at virkeligheden er menneskeskabt, er dette underforstået med, at viden er menneskeskabt. Foucault mener, at al viden, som er menneskeskabt, konstant er til forhandling (Collin 2003, s. 86). Jeg er derfor bevidst om, at jeg placerer mig i den konstruktivistiske forståelse, ved at inddrage Foucault i min analyse (Collin, 2003, s. 86)

8.2 Axel Honneth

Honneth er født i 1949 og er en tysk filosof og sociolog. Han analyserer og arbejder med lidelser hos mennesker som følge af mangel på retfærdighed, ydmygelse og splittelse (Honneth, 2003, s. 8-10). Honneth analyserer og arbejder derudover med, hvad manglen af anderkendelse kan gøre ved individer. Honneths anerkendelsesteori er opdelt i tre forskellige sfærer; Den retslige sfære, privatsfæren og den solidariske sfære. Manglende anerkendelse kan påvirke enkelte individers levevilkår, og Honneth mener, at man altid skal anderkendes i de tre forskellige sfærer for dermed at undgå uligevægt (Honneth 2003, s. 14-15).

8.2.1 Videnskabsteoretisk kontekst af Honneth

Honneth placerer sig inden for den socialfilosofiske ramme, som han mener er en distinkt disciplin. Den socialfilosofiske ramme indbyder til en sociologi, som ønskes værende normativt fundament for udsagn og observationer og en moralsk filosofi, hvor der ønskes at være empirisk informeret (Honneth, 2003, s. 11). Honneth ønsker at kunne retfærdiggøre og begrunde de normative tidsdiagnoser (ibid, s. 12).

Socialfilosofien er ikke i stand til, at kunne retfærdiggøre sine udsagn i den politiske filosofi ved hjælp af universelle begrundelser (ibid). Ifølge Honneth betyder dette ikke, at man skal ignorere vanskelighederne ved konstruktionen, som kan være en metodologisk begrundelsesstrategi (ibid).

"I stedet for at referere til bestemte universelle formål vil Honneth præcisere de formelle forudsætninger for menneskers muligheder for selvrealisering" (ibid, s. 12).

8.3 Henry Mintzberg

Henry Mintzberg, født i 1939, er en anerkendt canadisk forfatter og professor inden for organisation og ledelse. Han er kendt som pionér for ledelsesadfærd. Mintzberg har derudover fokus på ledelsestænkning som går ud på hvad ledere gør og tænker, og hvordan de træffer beslutninger og udvikler strategier. Ydermere har han fokus på ledelsesroller og organisationsstruktur og er derfor relevant at benytte, når man ønsker at undersøge en organisations kerne ledelsesstruktur (Strategylab, 2018). Mintzberg vil blive benyttet til at undersøge, hvordan casevirksomhedens organisationsstruktur adskiller sig fra den klassiske model, og hvilke fordele og ulemper, der kan være for medarbejderne.

8.4 Frederick Herzberg

Frederick Herzberg født i 1923, var en amerikansk klinisk psykolog og forsker inden for arbejds- og organisationspsykologi samt ledelsesteori (Sagberg, 2017). Herzberg arbejder og forsker i motivation og forholdet mellem incitamenter, tilfredshed og arbejdsindsats (Folkmann, 2014). I forbindelse med hans forskning i midten af sidste århundrede, hvori han undersøgte forskellige typer af virksomheder, kom han frem til resultater, som belyste at medarbejdernes succes var tæt knyttet til anerkendelse, ansvar, arbejdets indhold, forfremmelse og præsentation. Derfor udarbejdede han motivationsteorien, to-faktor-teori, hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Ved brug af dette teorisæt har man en banebrydende tilgang, som er baseret på de få antagelser, åbne

spørgsmål, indsamling og analysering af kritiske situationer, som man udspørger medarbejdere om (ibid). Jeg vil med Herzberg benytte hans to-faktor-teori for at analysere, hvordan man kan få medarbejderne til at blive motiveret i deres arbejde.

9. Begrebsafklaring

I følgende afsnit vil jeg kort redegøre for begreberne distanceledelse, psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Begreberne vil også danne en forståelse af, hvilken forståelse jeg benytter mig af i undersøgelsen. Dette er relevant, da jeg ikke ønsker at der sker misforståelser af begreberne hos læseren og for at danne en fælles forståelse.

9.1 Distanceledelse

Strukturen i denne virksomhed er præget af, at man benytter sig af distanceledelse. Jeg vil blandt andet definere begrebet med hjælp fra Lars Pedersen og hans bog; *Er der en leder til stede? - Distanceledelse og virtuelt samarbejde* (2017).

Som distanceleder er det en udfordring at hjælpe medarbejderne med at løse opgaver, udfordringer eller konflikter, da medarbejderne kan befinde sig i flere forskellige byer og lande (Pedersen, 2017, s. 43). Selvom distancelederen tager ud til en klinik for at lede, kan dette være for en enkelt dag eller to. Derfor vil lederen altid forlade stedet igen og medarbejderne vil derfor skulle arbejde selvstændigt i. Altså vil lederen være på et gæstevisit. Det er derfor vigtigt, at medarbejderne får en følelse af, at man som distanceleder er aktiv og nærværende ved besøgende (ibid, s. 43).

Med distanceledelse er det vigtigt, at ledelsen kommunikerer regelmæssigt med medarbejderne for at skabe motivation og mening for deres individuelt arbejde. Ved kommunikation opfattes kun 7 procent af et budskab som ord, hvorimod resten af budskabet opfattes med stemninger, mimik, kropssprog og reaktioner. Dette kan være en udfordring ved distanceledelse, da korrespondancer ofte sker via mails og telefonsamtaler. Derfor er det vigtigt for distanceledelsen, at være bevidst om de ovenstående udfordringer og vælge de rette kanaler til kommunikationen med medarbejderne, så medarbejderne kan mærke et nærvær med deres nærmeste leder (Lindholm, 2010).

9.2 Psykisk arbejdsmiljø

I forhold til arbejdsmiljøviden opdeles det psykiske arbejdsmiljø i seks kategorier. Da jeg finder fire af kategorierne relevante for mit problemfelt, vil jeg kun redegøre for de nedenstående fire (Videncenter for Arbejdsmiljø, 2016, B).

9.2.1 Arbejdets organisering og indhold

Når man undersøger arbejdets organisering og indhold, skal man undersøge, om medarbejderne har mulighed for at udvikle sig personligt og fagligt samt undersøge, om de har indflydelse på deres arbejdsplads og om deres arbejde stadig giver mening i sin helhed (ibid).

I casevirksomheden har medarbejderne ikke en følelse af udvikling i organisationen. Der foregår diskussioner om, hvorvidt man i dette felt kan udvikle sig, da arbejdet er rutinepræget, og derfor fagligt og personligt ikke kan udvikle sig.

Interviewer: *"Føler du, at der er læring og mening i dit arbejde, altså udvikler du dig?"*

Informant: *"Nej, jeg føler, at jeg er gået i stå. Jeg føler mig ikke motiveret, fordi jeg ingen anerkendelse får. Jeg føler mig overvåget, og jeg føler, at jeg hele tiden bliver tjekket op på... Derfor kan jeg godt gå i stå, føler mig lidt som en robot. Jeg gider ikke gøre noget ekstra for dem, fordi de ikke gør det den anden vej"* (interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Eftersom jeg yderligere ønskede at undersøge, hvad de andre medarbejdere følte, spurgte jeg ind til dette hos flere af mine informanter: *"Altså selvom jeg er glad for mit arbejde, udvikler jeg mig ikke. Jeg er røget ind i en rutine efter at have været her i så mange år"* (interview med medarbejder 3, se bilag 5). *"Ja, jeg kan føle meningen, men det er fordi jeg godt kan lide at hjælpe mennesker. Men jeg har ingen udvikling. Føler ikke jeg kan udvikle mig mere. Jeg går på arbejde og hjem igen"* (interview med medarbejder 2, se bilag 5).

Jeg kan ud fra ovenstående antage, at medarbejderne er gået i stå i deres faglige og personlige udvikling i casevirksomheden.

9.2.2 Sociale relationer og ledelse

De sociale relationer og ledelse indebærer, at medarbejderne på forhånd ved, hvad deres arbejdsopgaver er. Hertil drejer det sig om de belønninger, som medarbejderne modtager for deres indsats, sociale forhold til deres kollegaer og ledere, det sociale fælleskab, ledelseskvaliteten og klarhed om virksomhedens rollefordeling (Videncenter for Arbejdsmiljø, 2016, B).

I casevirksomheden har medarbejderne en klarhed om, hvilke arbejdsopgaver de hver især har, grundet deres stilling og rolle. De kender til organisationens rollefordeling (interview med medarbejder 1,2 og 3, se bilag 5).

I klinikkerne har de gode relationer til deres kolleger: *"Vi medarbejdere har det fint, vi snakker sammen, er sociale sammen, og lufter tankerne ud sammen"* (interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Det skal dog pointeres, at medarbejderne i casevirksomheden kun får en økonomisk anerkendelse og tilhørende bonusordning; *"Vi har kun økonomisk anerkendelse, og så laver vi nogle konkurrencer. RSM-lederne har mulighed for selv at lave nogle små ting i deres regioner. De kan selv disponere, hvad de vil, de har selvfølgelig nogle rammer for budgettet"* (interview med HR, se bilag 5).

De næste to kategorier vil der kun blive redegjort for, da jeg længere nede i min analyse vil belyse de konflikter der finder sted mellem medarbejdere og ledelsen, og hvordan tilliden til medarbejderen er fra ledelsen.

9.2.3 Værdier på arbejdet

I denne forbindelse undersøges det, om der er troværdighed og tillid mellem medarbejderne som kollegaer og mellem medarbejderne og ledelsen. Her er det vigtigt, at der er tale om retfærdighed, rummelighed, socialt ansvar og respekt i hele casevirksomheden (Videncenter for Arbejdsmiljø, 2016, B).

9.2.4 Krænkende adfærd

Den krænkende adfærd indeholder blandt andet skænderier, konflikter, sladder og bagtalelse.

Denne kategori er ikke kun den krænkende adfærd, som kan være foregået imellem medarbejderne, men også imellem ledelsen og medarbejderne (ibid).

9.3 Trivsel

Med et godt psykisk arbejdsmiljø vil medarbejderne udvikles både personligt og fagligt. For at skabe gode betingelser for trivsel, kan man forbedre arbejdsmiljøet ved at fjerne det, der påvirker helbredet og trivslen negativt. Positive faktorer så som at involvere medarbejdere i de forskellige beslutningsprocesser, der måtte være i virksomheden, kollegiale relationer og videreuddannelse kan fremme trivsel (Milsted, 2008, s. 23).

Ved at bidrage til de ansattes udvikling og trivsel i virksomheden kan man begrænse de risikofaktorer, som kan nedsætte medarbejdernes evne til at arbejde samt være med til at påvirke trivslen. God trivsel vil resultere i mindre sygefravær, højere arbejds kvalitet, mindre medarbejderudskiftning og medarbejdernes produktivitet vil være effektivt og høj (ibid). Altså er det vigtigt, at medarbejderne får en oplevelse af, at de har indflydelse, at deres arbejde giver mening, og at de har det godt socialt med deres kollegaer (ibid, s. 24).

De positive faktorer vil derfor være med til at skabe gode rammer for de grundlæggende psykologiske og sociale behov som medarbejderne har, og som vil medvirke til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø (ibid) & (Videncenter for Arbejdsmiljø, 2016, B).

En god og nærværende ledelse kan få trivslen på arbejdspladsen til at være velfungerende. Lederen har til ansvar at samarbejde med medarbejderne, for at skabe den gode trivsel. *”Trivsel må og skal skabes af organisationen”* (Milsted, 2008, s. 191). Derfor vil trivsel opstå, når en virksomhed blandt andet udvikler og forstår en kultur af tillid, anerkendelse, tryghed og retfærdighed (ibid).

10. Analytisk ramme

Jeg vil nu redegøre for den klassiske hierarkiske organisationsstruktur samt analysere, hvilken organisationsstruktur casevirksomheden benytter som organisationsform. Denne analytiske DEL I vil blive besvaret med hjælp fra casevirksomhedens organisationsstruktur, som jeg vil analysere med udgangspunkt i Mintzberg, hvorefter jeg vil redegøre for de forskellige roller, der findes i virksomheden.

DEL II vil blive besvaret ud fra Michel Foucaults begreber om magt og overvågning i kombination med min indsamlede empiri. Jeg vil redegøre for begreberne, inden de bliver benyttet i selve analysen. I denne del vil analysen bygge på, hvordan medarbejderne oplever sammenspillet mellem distanceledelse og hvilke magtforhold det kan resultere i.

I analysens DEL III, vil jeg ud fra Axel Honneth, analysere hvordan manglende anerkendelse kan resultere i, at medarbejdere bliver demotiverede i deres arbejde, samt hvilken sfære det vil påvirke. Afslutningsvis vil jeg i DEL IV analysere ved hjælp af Herzberg, hvordan man kan fremme medarbejderne motivation ved hjælp af hans teori om motivation og hygiejnefaktorer.

10.1 DEL I: Strukturanalyse

10.1.1 Den klassiske model

Min forståelse af den klassiske model bygger på, at en virksomhed benytter sig af Mintzbergs organisationsstruktur som bliver kaldt de fem hoveddele i en organisation. Strukturen er opbygget således, at den operative kerne hvor mellemlidelsen er ovenover dem. Ovenover mellemlidelse placeres under topledelsen som styrer mellemlidelsen og den operative kerne. Den operative kerne er dem som udfører og realiserer virksomhedens mål. Det er mellemlidelsens ansvar, at føre tilsyn og formidle informationer op til topledelsen og ned til den operative kerne. Mellemlidelsen er afdelingsledere, kontorchefer mm. Topleledelsen er dem, der har det højeste administrative ansvar for hele virksomheden. Det er topledelsen, der indbefatter kommunaldirektører, departementschefer i ministerier, administrative direktører osv. Imellem mellemlidelse og topledelsen eksisterer teknostrukturen og støttestrukturen. Teknostrukturen består af en gruppe, som ikke er med til selve produktionen, dog er de med til at påvirke produktionen ved at udarbejde procedurer, udforme planer og som har ansvaret for økonomistyring samt uddannelse. Støttestrukturen er en gruppe, som heller ikke er med til produktionen, men er en nødvendig gruppe for at få virksomheden til at

fungere. Hertil hører f.eks. kantinedrift, rengøring, omstilling og lønudbetaling (Jacobsen, 2008, s. 84).

10.1.2 Casens organisationsstruktur / det professionelle bureaukrati

I alle organisationer eksisterer der en formel og en uformel struktur. Begge strukturerer funktioner og forholdet mellem individerne i organisationerne og de forskellige enheder. Den formelle struktur defineres som et sæt af hovedregler, som skal bevares i en organisation. Dette er specielt gældende i forhold til styring og arbejdsdelingen (Kvisgaard & Rosenmeier, s. 11).

Almindeligvis vil ovenstående hovedregel være nedskrevet i virksomhedens formelle struktur. Sideløbende med den eksisterende formelle struktur, vil der også være en uformel struktur. Den uformelle struktur defineres som de mønstre af adfærd og indflydelse, som fremkommer af de interessefællesskaber og venskaber, som finder sted mellem medlemmerne af organisationen (ibid). Selvom den uformelle struktur kan være en konsekvens for medarbejdernes sociale behov, kan dette også være en funktion i forhold til arbejdsopgaven og dens koordinering. Derudover kan den uformelle struktur også have en stor betydning for produktiviteten af medarbejdernes arbejdskraft og motivation (ibid). Som tidligere beskrevet i indledningen afspejler organisationsstrukturen om koalitionen i organisationer er styrende eller ej. Derfor vil jeg benytte mig af Mintzberg og analysere virksomhedens organisationsstruktur og form.

Under direktøren findes der fem afdelinger, Finance Manager Scandinavia, HR Manager Scandinavia, Marketing Manager Scandinavia, Sales and operations manager Sverige, og Sales og Operations Danmark. Under afdeling Sales og Operations Danmark er der fire Regional Sales Managers, også kaldet RSM-lederne, som har følgende regioner: Fyn, Sydsjælland, Nordsjælland og Nordjylland (se bilag 6, for at se organisationsstrukturen). Herunder er der 115 klinikker, hvor hver klinik har ca. 2-3 ansatte (Interview med HR, se bilag 5).

Ved at analysere interviewet med HR og forklaringen på deres forventninger af arbejdsstruktur i virksomheden, vil jeg argumentere for, at deres virksomhedsstruktur kan relateres til det, Mintzberg kalder *Det professionelle bureaukrati*. Organisationsformen er bygget op omkring professionalisering. De ansatte i den operative kerne vil have beslutningskompetence og handlefrihed i deres hverdag. Beslutningskompetence er decentraliseret, da de ansatte i den operative kerne er professionelle fagfolk. De ansatte er veluddannede inden for sit felt og har de færdigheder, som måtte være nødvendige for deres arbejde (Jacobsen, 2007, S. 87). Beslutninger i virksomheden vil blive uddelegeret til de enkelte ansatte. Med decentraliseret bureaukrati

anerkender man, at man har tillid til de ansatte eller at det er et ønske i et regime. (Jacobsen, 2007, s. 88). *"Ingen andre end fagfolkene kan vurdere, hvad der er en god måde at udføre arbejde på"* (Jacobsen, 2007, s. 88).

Fordelene for virksomheden er, at medarbejderne er fagligt stærke og derfor kan tage de bedste beslutninger som vil være med til, at sikre et godt fagligt arbejde. Dertil vil det være en hurtigere måde at løse sagsbehandlinger og problemstillinger, når de ansatte har beslutningskompetencer (ibid). I de foretagne interviews udtaler alle informanterne, at de har fuld beslutningskompetence og selv strukturerer deres arbejdsdag (interview med medarbejder 1,2 og 3, se bilag 5). Nedenstående citat vil belyse informantens opfattelse af, hvilke fordele medarbejdere finder ved denne organisationsform og distancedelse. *" (...) Vi er lidt vores egne chefer. Selvom vi selvfølgelig skal referere hele tiden til dem. Men vi tager selv beslutninger i klinikkerne (...)"* (Interview med medarbejder 2, se bilag 5).

Ligesom der er fordele for medarbejderne ved denne organisationsform, vil der også være nogle mulige ulemper ved, at have et professionelt bureaukrati som organisationsform. Først og fremmest kan der forekomme rivaliseringer og konflikter mellem de forskellige fagfolk i organisationen. Dernæst kan organisationsformen skabe samarbejds- og ledelseskonflikter, og det kan forhindre udnyttelse af de ansattes rigtige kompetencer. *"Ehm... Altså jeg tror ulemper er, at de ikke altid ved, hvad der sker i butikken, altså kundemæssigt, og hvad vi foretager os... forståelse for hvordan vi arbejder og salgsmæssigt (...)"*(ibid.).

Ovenstående citat belyser hvordan medarbejder 2 har haft problemer med, at lederne ikke ser, hvad der foregår i de adskillige klinikker. Lederne i denne virksomhed er ikke udannet inden for de produkter, som virksomheden er specialiseret i at sælge. Det er kun medarbejderne ude i klinikkerne der har en uddannelse inden for feltet, altså fagspecialiseret ansatte. Derfor mener samme informant, at medarbejdere har bedre forståelse for det arbejde, der bliver udøvet af medarbejderen, end lederen. *"(...) Lederen sad med til adskillige konsultationer for at se, hvad vi laver. Jeg var ikke super vild med det. Og så spørger lederen så indtil, hvorfor vi ikke sælger mere, men jeg er iskold. Det er mig, der har uddannelse inden for produktet og sygdommen, det har min leder ikke. Jeg er den professionelle"* (Interview med medarbejder 2, se bilag 5).

Ovenstående citat belyser, at selvom den nærmeste leder har valgt at observere en konsultation, havde medarbejderen selvværd nok til ikke at lade det påvirke konsultationen. Dog skal det pointeres, at dette er en ulempe ved denne organisationsform. Der er tale om rivalisering mellem

fagfolkene, da lederen ikke har uddannelse indenfor feltet og derudover ville der naturligt opstå en form for overvågning af medarbejderne.

10.1.3 Fagfolkernes arbejdsdag

Fagfolkernes arbejdsdag er ikke anderledes fra hinanden, ude i klinikkerne. Der er en naturlig ansvarsfordeling iblandt medarbejderne. Derfor vil min beskrivelse dække alle fagfolkene ude i klinikkerne. Dette indebærer ikke de forskellige RSM-ledere, der findes i virksomheden. Jeg har derfor fået en beskrivelse fra HR, som jeg vil gengive (E-mail, se bilag 3).

Medarbejderne starter med at møde ind klokken 8.00, hvor der vil være administrationstid frem til 8.30. Medarbejderne bruger administrationstiden til at besvare mails, tjekke kalender, eventuelle bookninger eller ombookninger af patienter. Arbejdsdagen vil være frem til 16.00 med mindre andet er aftalt i kontrakten. Dertil vil der mellem 12.00-12.30 være frokostpause til alle medarbejdere. Fra 15.30-16.30 vil der være administrationstid, for at alle medarbejderne kan slutte deres dag af og eventuelt se på planlægningen af den efterfølgende arbejdsdag (ibid).

10.1.4 Sekretærenes arbejdstid

I alle klinikkerne i casevirksomheden findes der en enkelt sekretær. Sekretæren har samme arbejdstid som fagfolkene. Sekretærens ansvar er, at modtage og foretage opkald, modtage klienter, og eventuelt sende bud videre til HR og nærmeste leder. I denne virksomhed er det sekretæren, som planlægger fagfolkernes hverdag ved, at booke deres patienter ind til konsultationer hos fagfolkene. Derfor er det også sekretærens ansvar at fylde kalenderne ud. Dette betyder implicit at fagfolkene er afhængige af sekretæren for at få struktur og orden i deres hverdag.

10.1.5 Delkonklusion

Virksomheder og ledelsesformer forandrer sig i stigende grad, og derfor ses den klassiske organisationsform ikke i alle virksomheder længere. Historisk set kan man argumentere for at virksomheder såvel som ledelsesformer forandrer sig over tid. Distanceledelse i store virksomheder er noget nyt, og det positive ved ledelsesformen er at medarbejderne har autonomi i deres arbejdsgang. Ved distanceledelse har medarbejderne ansvar og selvledelse, hvilket eventuelt kan føre til bedre trivsel. Dette forklarer også de forskellige roller, der findes i denne virksomhed, og dette kan derfor afspejle, at casevirksomheden overordnet set ikke ønsker at have decideret magt og overvågning over medarbejderne. Medarbejderne i casevirksomheden har deres egne roller og ansvarsområder, og det er kun dem som er fagspecialiseret, hvilket er en fordel for medarbejderne.

Lederne i casevirksomheden har ikke autoritet til at sælge og rådgive i produkterne, da de ikke har en uddannelse inden for feltet. Når man arbejder med den klassiske organisationsstruktur er der altid klare mål, og kommunikationen med lederen kan være nemmere at have at gøre med, når lederen er fysisk til stede. Derimod er det vigtigt, at der hele tiden bliver meldt tilbage til lederen, når der arbejdes med distanceledelse. Med det professionelle bureaukrati har medarbejderen selv ansvar for egen læring. Hvis der ikke er klar kommunikation, kan dette være en stor risikofaktor for casevirksomheden, og dette kan resultere i, at medarbejderne kommer til at mangle anerkendelse for deres engagement i casevirksomheden og deres udførte arbejde.

10.2 DEL II: samspillet mellem distanceledelse og magt

Når magten udøves, er den ikke nødvendigvis synlig. Begrebet disciplinering stammer fra Foucault, og defineres som usynlig magt (Jacobsen, 2007, s. 153). Dette afsnit tager udgangspunkt i Michel Foucault og hans begreber om modmagt, panoptismen, guvernementaltitet, og disciplinering. Jeg vil i dette afsnit redegøre for begreberne, og derefter vil begreberne blive anvendt i analysen for at danne en analyseramme. Med denne analyse vil jeg anvende Foucaults perspektiv om magt og undersøge, hvilke magtrelationer, der eksisterer mellem medarbejderne og distanceledelsen.

I Foucaults arbejde er magtbegrebet centralt. Det er vigtigt at pointere, at magt ikke altid er positivt eller negativt. *“Magt er udtryk for kræfter, der kan påvirke, er produktive og har en effekt. Magt er en reaktion på og realiseres kun gennem handlinger og kun over for frie og handlekraftige personer, der kan yde modmagt. Magt er ikke en essentiel størrelse, og magtforhold er lige så lidt et konkret ”forhold” som stedet, hvor magten udøves, er et fysisk ”sted”. Magt er en empirisk, deskriptiv kategori og termen for en produktiv proces, der kun kan beskrives i sine funktioner, teknikker og effekter på kroppen (magts mikrofysik) eller mere generelt på livsprocesserne (biomagten)”* (Pedersen, 2010, s. 29).

Hos Foucault er magt inddelt i to former. Loven som magt og disciplinær magt. Lovens magt kan give straf og forbud, mens den disciplinære magt er altdominerende og kendetegnet af ”normalisering” (Nilsson, 2009, s. 94). Foucaults pointe er, at vi i vores moderne samfund har forskellige former for disciplinering og overvågning, som er blevet mere grusomme med tiden. Der menes yderligere, at vi i dag har mere social kontrol som er raffineret teknologi (Nilsson, 2009, s. bagside).

Foucault fortolker ikke magt, men beskriver hvordan den bliver udøvet og hvorfor – altså dens implikationer og virkning (Nilsson, 2009, s.81). Magten er kun eksisterende som en aktivitet. Det er

ikke en ting, det er noget, man besidder, og derfor kan magt ikke ejes af nogen. Magten kan ikke være latent og den eksisterer kun som udøvet magt (ibid.). Magtens styrkeforhold kan altid forandre sig, da magtens dynamik er i konstant forandring (Nilsson, 2009, s. 82). Magt udøves ud fra en strategisk position, og derfor analyserer man kun positionen og ikke subjektet (Nilsson, 2009, s. 84). Som individ er det forskelligt hvorvidt magten, som bliver udøvet, er synlig eller ej. *"Hvorvidt magten er effektiv, afhænger helt af hvor godt skjulte deres mekanismer er"* (Nilsson, 2009, s. 85). Foucault beskriver yderligere, at målsætningen ikke nødvendigvis var at tolke eller forklare magten, men snarere hvordan det bliver udøvet og hvorfor. Derfor undersøger Foucault hvilke teknologier, adfærd og redskaber, som bliver benyttet til udøvelsen af magten (Nilsson, 2009, s. 81). *"Magt må analyseres som noget, der cirkulerer, eller som noget, der blot fungerer i form af en kæde. Der findes aldrig her eller der, aldrig i nogens øje, aldrig som nogens bare eller besiddelse. Magt anvendes eller udøves gennem en netlignende organisation"* (Ibid., s. 82)

Foucault mener, at magt kun er eksisterende som en aktivitet og skal undersøges og studeres som et cirkulært spil, hvor forskellige virkninger og kræfter flettes ind i hinanden og derefter opløses og omformes (ibid.).

10.2.1 Panoptismen

Moderne demokratier benytter sig af det Foucault kalder for panoptikon. Synsvinklen er, at alle bygninger eller rum er indrettet således, at man fra ét sted kan overskue og overvåge hele stedet. Det er forskelligt hvad overvågningen skal benyttes til. Foucault beskriver to situationer, hvor dette har gjort sig gældende: Måden, man i fængslerne overvågede fanger, og hvordan man i det 18. århundrede skulle tage forholdsregler, hvis der blev konstateret pest (Foucault, 2002, s. 211).

Tidligere pålagde man eksempelvis folk udgangsforbud i et bestemt område under f.eks. trusler, hvis borgerne gik i strid med dette. De bestemte gader i området havde en formand til at overvåge borgerne. På daværende tidspunkt var der redskaber til, at kunne modtage vin og brød uden at man havde en fysisk kontakt med leverandører og andre beboere. Hvis det var nødvendigt at forlade sit hus, måtte man gøre dette på skift, så man ikke fik en fysisk kontakt med andre. De eneste, der måtte bevæge sig rundt imellem hinanden i området er "vagterne", som havde til ansvar at overvåge borgerne. Borgerne skulle ved opråb af eget navn vise sig i vinduet for at bevise, at borgeren stadig var i live. Hvis ikke borgeren viste sig, havde vagten krav på en forklaring fra borgeren. Dertil besøgte identanten området hver dag for at observere vagterne, og undersøge om de udførte deres opgaver efter bogen, og såvel om borgerne eventuel ønskede, at klage over noget bestemt. Derudover kunne identanten gå videre til borgmesteren, hvis borgerne havde indvendinger eller

ønsker til forbedringer. Ydermere var det intendanten og bystyret, som besad den overordnede magt over borgerne, hvorfor de også havde magten til, at vurdere de forskellige lægebehandlinger, som måtte finde sted.

Lægen var en bestemt læge og borgerne modtog ikke behandlinger fra andre læger. Dette var for at undgå, at borgerne kunne have et samarbejde med en læge, som kunne skjule mulige sygdomme.

"Den patologiske registrering bør være konstant og centraliseret. Hver enkeltes forhold til sin sygdom og død går igennem magtens instanser, den registrering, som den foretager, de beslutninger som den tager" (Foucault, 2002, s. 213). I fængslerne benyttede man en central rund bygning til de indsatte, hvori man kunne overvåge de indsatte døgnet rundt. Belysningen betød, at vagterne kunne overvåge de indsatte således, at de havde adgang til rummene med belysningen. Når dette er tilfældet, kan de indsatte aldrig være helt sikre på, hvornår de faktisk bliver overvåget (Nilsson, 2009, s. 101).

Med ovenstående afsnit skal Foucaults begreb om det panoptistiske princip forstås således i en organisation: Medarbejderne kan blive overvåget gennem bestemte personer, som har til ansvar at overvåge medarbejderne. Dertil kan magten udøves uden at individet, som magten bliver udøvet mod, opdager det, via nogle teknologier (Nilsson, 2009, s. 101). For eksempel kan en leder bruge visse redskaber til at overvåge medarbejderne. Det skal dog pointeres at panoptikon ikke kun handler om den bestemte person, der overvåger andre, men at den selv samme person også kan være overvåget. Derfor er der mulighed for at have hierarkier, hvor der foregår kontrol og disciplineringsrelationer (Nilsson, 2009, s. 85). I tilfælde hvor man benytter sig af panoptikon kender medarbejderne godt til eksisterende overvågning, og der vil altid være et grundlag for denne form for overvågning. Derfor vil medarbejderne rette sig efter reglerne. Lederne kan derfor få en bestemt ønsket adfærd frem hos medarbejderne, dvs. man adfældsregulere på medarbejderne gennem overvågning i en bestemt ønsket retning.

10.2.2 Guvernamentalitet

Guvernamentalitet, også kaldet styringsmentalitet eller styringsrationalitet er en anden form for magtkonfiguration, som gør at mennesker bruger teknikker og procedurer, der regulerer og styrer andre menneskers adfærd. Til forskel for den disciplinære magt, der begrænser menneskers adfærd, er guvernamentalitet en styringsrationalitet, som indeholder nogle frigørelsesmekanismer, som styrer og vejleder menneskers handlinger. Derfor kan guvernamentalitet i praksis styre og rette mennesker til at have en bestemt adfærd. Udover dette kan man også få mennesker til at styre sig selv, og en leder kan derfor benytte denne magtform for, at medarbejderne i en virksomhed får

selvstyre (Nilsson, 2009, s. 120). ”Generelt kan styring forstås som en strukturering af et handlingsfelt for andre(...) Foucault vil dermed understrege at styring altid rummer en indstilling til eller opfattelse af det objekt der skal styres” (Nilsson, 2009, s. 120). Når en virksomhed benytter sig af denne magtform, samles alle dens teknikker, procedurer og vidensformationer, som udgør dets styring (Nilsson, 2009, s. 121).

10.2.3 Disciplinering

Begrebet disciplinering betyder, at man lærer nogen at efterleve nogle strenge eller bestemte regler. Organisationen vil styre medarbejderne gennem kontrol. Med disciplinær magt findes der forskellige former for magtteknologier, som kan føre til selvdisciplinering/selvtvang. Det er ikke de enkelte metoder i sig selv, som giver disciplinering, men påvirkningen af metoderne i samspil med hinanden. Der findes flere forskellige former for magtudøvelser, som alle er baseret på forskellige ressourcer (Nielsen, 2010). Dette er noget, som aktørerne i virksomheden har kontrol over (Jacobsen, 2007, s.149). Medarbejderne vil i en virksomhed, hvor der bliver udøvet en disciplinær magt, skulle agere på en bestemt måde for at indgå i virksomheden. Hvis ikke medarbejderen retter sig efter det ønsket, vil det føre til en konsekvens for den enkelte medarbejder der ville blive ekskluderet. Som tidligere nævnt, eksisterer magt overalt ifølge Foucault, og dermed menes der også, at institutioner ikke kan fungere uden at der bliver udøvet magt (Nielsen, 2010).

10.2.4 Modmagt

Modmagt er et begreb, som defineres ved en kamp mod forventninger af eventuel opførsel, regler og andet, som gør mennesker til subjekter. Foucault mener, at hvor der findes magt, findes også modmagt, hvis ikke modmagten omdefineres eller fornys undervejs (Foucault, 2002, s. 14).

10.2.5 Når medarbejderne giver igen

” (...) Jeg føler mig overvåget, og jeg føler, at jeg hele tiden bliver tjekket op på... Derfor kan jeg godt gå i stå, føler mig lidt som en robot. Jeg gider ikke gøre noget ekstra for dem, fordi de ikke gør det den anden vej” (Interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Ovenstående citat beskriver, hvordan den pågældende medarbejder har besluttet sig for, at udøve modmagt mod den nærmeste leder, da medarbejderen har en følelse af udnyttelse fra lederen. Medarbejderen føler, at der ikke eksisterer et tillidsforhold mellem ham og lederen. Dette er medvirkende til, at demotivere den pågældende medarbejder til at effektivisere sin arbejdsudbytte i arbejdstiden. Følelsen af mistillid hos den pågældende medarbejder, kan resultere i, at

medarbejderne ikke retter sig efter hvad der bliver forventet af den pågældende medarbejder. Dette kan være medvirkende til en provokerende adfærd som kan resultere i en dårlig stemning på arbejdspladsen. Den dårlige stemning kan være påvirkende på de andre kollegaer og dermed skabe mistrivsel, hvorfor det kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø.

10.2.6 Magten igennem det panoptiske princip.

Medarbejderne er som tidligere nævnt delvist tilfredse med distanceledelsen, da det giver dem frihed på arbejdspladsen. I casevirksomheden arbejder medarbejderne selvstændigt, og den ene informant udtaler: ”(...)Så her er der frihed under ansvar...Det kan jeg godt lide(...)” (Interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Derfor er de selvstændige i deres arbejdskalender og strukturerer selv deres mødetider. I casevirksomheden registrerer man, hvornår man møder ind og hvornår man afslutter, og ledelsen kan følge med i dette da de har adgang til kontrolsystemet. Jf. det panoptiske princip kan lederne observere medarbejdernes mødetider uden at medarbejderne altid er velvidende omkring observeringen.

I casevirksomheden vil lederne ikke kunne eje magten, dog kan lederen i forskellige situationer udøve disciplinering, hvor medarbejderne ikke kan se, at de bliver overvåget (Nilsson, 2009, s. 101). Ydermere føler medarbejderne en indirekte konstant overvågning. Alle Informanter udtaler, at deres distanceleder ringer ti minutter inden lukketid, og stiller irrelevante spørgsmål. Dette har skabt en frustration og tvivl samt tanker om en ønsket kontrol fra distancelederen: ” (...) og jeg har godt lagt mærke til, at de ringer 5 min i luk, ehm og det er jeg ret sikker på er for at kontrollere(...)” (interview med medarbejder 2, se bilag 5).

Ovenstående citat belyser, at der i denne situation er foregået en overvågning fra distancelederens side, men medarbejderen er i tvivl om, hvorvidt det er en overvågning og hvilket grundlag, der ligger til grund for disse opkald (Nilsson, 2009, s. 101). Dette modsiger ønsker om empowerment i regimet, hvilket deres HR forventer af medarbejderne. Distancelederen kan med denne overvågning skabe en disciplinering af medarbejderne, da medarbejderne ved, at opkaldet vil komme u hensigtsmæssigt. Derfor kan det være en fordel for distancelederen at udføre disse opkald, for at få medarbejderne til at rette ind efter det ønskede mål fra distancelederen. Dertil kommer der, at distancelederen dækker sit eget behov for at udøve kontrol og magt. Når det er sagt, kan dette være medvirkende til manglende trivsel for medarbejderne, og dermed føre til, at medarbejderne bliver utilpasset og negative i deres adfærd og arbejdsgang. Ydermere kan det fremprovokere en adfærd så

som, at medarbejderne stopper med at tage telefonen, som en modreaktion på følelsen af mistillid fra distancелеderen. Dette er et udtryk for en modmagt mod distancелеderen.

Interviewer: *"Nu når I har distancелеdelse, hvilke forventninger har I så til medarbejderne?"*

Informant: *"Jamen vi forventer selvstændighed. Vi siger, når vi ansætter medarbejdere, at vi forventer meget tillid til dem. Jeg kender ikke det danske ord, men det hedder empowerment, så hvis der skal træffes nogle beslutninger, så er det dem, der skal strukturere det, og tør tage beslutninger (...)"* (Interview med HR, se bilag 5).

Med det panoptiske princip er der som tidligere nævnt ikke tale om en direkte overvågning af medarbejderne, da medarbejderne ikke er bevidste om overvågningen som finder sted. I casevirksomheden har de et system, hvor medarbejderne selv tjekker deres timer ind. Derfor skal medarbejderne skrive, hvad tid de møder ind og hvad tid de planlægger at gå, dog indenfor nummeret arbejdstid. Ydermere skrives pauserne også ind i dette system. Timerne er frit tilgængelige for lederne, og derfor kan lederne frit komme til at overvåge dette. I dette tilfælde skal der være tillid fra ledelse og medarbejdere. Derfor udtaler HR: *"Generelt set skal vi i virksomheden have tillid til vores medarbejdere. Det er en præmis, som hører til med distancелеdelse. Vores RMS har ikke tid til at tjekke op omkring deres medarbejdere så som, hvornår de møder ind, hvornår de går osv. Og det burde de heller ikke, da de skal have tillid til deres medarbejdere. Vores medarbejdere har dog pligt til at referere til deres nærmeste leder og selv dokumentere deres arbejde i systemet"* (interview med HR, se bilag 5). Medarbejderne skal være klar på at give lederen alle relevante informationer der måtte være, og den nærmeste leder kan have en magt over, hvilke arbejdsopgaver, de skal udføre. Hvis medarbejderne er imod dette, kan den nærmeste leder ved hjælp af trusler få medarbejderne til at løse tvungne arbejdsopgaver. Dette kan være igennem deres argumenter, synsvinkler og overtalelser (Jacobsen, 2007, s.149). Jf. panoptismen kan dette resultere i undertrykkelse af medarbejdernes følelser. Dette ses i denne situation, hvor informanten beskriver følgende: *"Alle i min region er enige omkring, at der er for meget overvågning, og at der ikke er tiltro til os. Det er få stykker der tør sige det højt, blandt andet mig selv. Man vil jo så gerne holde sig gode venner med lederne (...)"* (interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Jeg antager med ovenstående citat, at medarbejderne har en frygt for, at udtale sig omkring situationer som de mener er upassende. Dette kan som tidligere nævnt, resultere i, at medarbejderne ikke trives samt påvirke det psykiske arbejdsmiljø.

10.2.7 Disciplinen udøvet i praksis

En anden informant beskriver, at der er kommet nye regler, som har gjort, at den pågældende medarbejder føler en form for overvågning over medarbejderens arbejdsopgaver. *"Altså man kan sige... før i tiden kunne vi tage hinandens opkald for at hjælpe hinanden. Det kan man ikke mere, for de har besluttet oppefra, at de skal kunne se, hvor mange opkald, man tager fra sine egne... det kan jeg godt føle lidt er en overvågning på, hvor meget vi har lavet. Det synes jeg er sådan lidt... altså de kan godt lære at stole lidt mere på deres ansatte (...)"* (interview med medarbejder 3, se bilag 5). Medarbejderne føler, at der med denne fratagelse af ansvar udøves kontrol og overvågning fra ledelsen og HR's side. Dette harmonerer dog ikke med den ønsket tillid, som det ønskes fra HR, som også nævnes tidligere i opgaven. Hertil kan der også argumenteres for, at den nærmeste ledelse blot ønsker at observere, hvilke medarbejdere, der laver hvad, for at kunne anerkende de rigtige medarbejdere og for ikke at fejlvurdere medarbejderes arbejdsmotivation.

Interviewer: *"Får du arbejdsopgaver, som du føler dig nødsaget til at udfører?"*

Informant: *"Det er sjældent det sker, men ja. Det har jeg prøvet. Og så har jeg bare gjort det, fordi jeg ikke havde noget valg. Det blev jeg bitter over... men jeg sagde det så også til min leder efterfølgende... Jeg holder det ikke igen. Jeg sagde, de skulle tænke over det til en anden gang"* (Interview med medarbejder 3, se bilag 5).

I ovenstående citat belyses, hvordan den nærmeste leder i nogle tilfælde uddelegerer opgaver, som ikke er relevante for medarbejderen. Medarbejderen udtaler, at der ikke var andre valg, og at medarbejderen var nødsaget til at udføre opgaven gennem pres. Derfor kan jeg antage, at dette kan føre til, at medarbejderne føler sig undertrykt gennem disciplin magt.

9.3.8 Guvernemantaliteten i praksis

I nogle tilfælde vil distancelederen have udfordringer med distanceledelse. Dette kan ske, når lederen eksempelvis har for megen tid og for mange medarbejdere (Pedersen, 2017, s. 43). Dette kan være en udfordring for medarbejderne, da lederen løbende skal dokumentere deres arbejde, så det når frem til deres nærmeste leder. Hvis der ingen dokumentation er for medarbejdernes arbejde, kan dette resultere i, at medarbejderne skal bevise, at de er på arbejde til tiden, laver de rigtige ting, anvender tiden ordenligt til de forskellige arbejdsopgaver (Pedersen, 2017, s. 44). Hvis en distanceleder ikke får denne form for dokumentation, kan det resultere i, at medarbejderne evt. føler sig overvågede på andre måder.

Interviewer: *"Hvordan kan du mærke, at din leder ikke har så meget tiltro til dig?"*

Informant: *”Jamen det er f.eks. at han kan finde på at tjekke på os... hvornår vi møder og hvornår vi går... hvor mange kunder, vi har haft på en dag, og om vi er til pause eller ej... Hvor vi er henne og hvad vi laver. Han ringer nogle gange til klinikkerne og spørger om sådan nogle spørgsmål til en kollega, for at se om man svare det samme. Hvis vi har et problem med en klient eller en kunde, kan han godt være på kundens side, fordi det er en kunde... Og så virker det lidt, som om at han ikke ser det fra vores side af, og ikke rigtigt står inde for os(...)”* (Interview med medarbejder 1, se bilag 5). Informanten mener yderligere, at: *”(...) det er en ulempe ved vores leder”* (ibid). Derfor har distanceledelsen været en udfordring for informanten, og informanten kan ikke se meningen med arbejdet længere grundet den manglende anerkendelse. Dette resulterer i, at distancelederen ikke opnår indflydelse på medarbejderens følelser og tanker omkring arbejdet (Pedersen, 2017, s. 44). Tidligere nævnte forskning i min afhandling beskriver, at distanceledere skal have indblik i medarbejdernes arbejdsgang. Det er afgørende for, at distanceledelse fungere glidningsfrit i en virksomhed, hvis distanceledelsen har en finger med i spillet i forhold til medarbejderens trivsel på arbejdspladsen.

Guvernamentalitet er en psykisk eller fysisk styremagt fra en leder til, at tvinge en medarbejder til at arbejde med noget, de ikke selv vil. I casevirksomheden har samme medarbejder tvungne overarbejdstimer i december måned, selvom det ikke står i deres kontrakt. Informanten udtaler, at det er noget, der forventes fra virksomhedens regi.

Interviewer: *”Ehm, ja okay... Har du mange overarbejdstimer om ugen?”*

Informant: *”Nej ikke om ugen. Jeg har mange overarbejdstimer i vinterperioden, specielt op til jul. Der kører vi kampagner. Ehm... så der har vi faktisk pålagt overarbejdstimer... Og det står faktisk ikke engang i min kontrakt, men det forventer man bare her i regimet. Men f.eks. næste uge har jeg selv overarbejdstimer. Det ikke noget, jeg er pålagt af virksomheden. Men jeg gør det, og så kan jeg f.eks. gå tidligere nogle andre dage”* (Interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Ovenstående citat redegør for, at medarbejderne ikke mener, at der er mange overarbejdstimer om ugen, men at ledelsen bruger andre værktøjer til, at forklarer overarbejdstimer i vinterperioderne. Virksomhedens HR, har dog en anden indfaldsvinkel til dette. *”(...)Men vi fik ikke så meget medarbejderglæde ud af det. Så derfor kom jeg med et forslag; hvorfor siger vi ikke til medarbejderne: I skal have åbent en lørdag om året, eller det var en lørdag hvert andet kvartal i 4. kvartal. Fortæl dem, at de selv bestemmer, hvornår det selv skal være. Ja vi mister den fordel, at vi kan reklamere på landsplan, men vi kan stadig annoncere lokalt. Og så får vi medarbejdere, der er glade, og så vinder vi også medarbejderne. Vi skal have tillid til medarbejdere. Det er en præmis,*

som hører til med distanceledelse. Vores RMS har ikke tid til at tjekke op omkring deres medarbejdere, og det burde de ikke, da de skal have tillid til deres medarbejdere” (interview med HR, se bilag 5).

Ovenstående redegørelse belyser, at HR ikke har et ønske om at tvinge medarbejderne til overarbejde. Som tidligere nævnt ønsker HR, at der i regimet er empowerment. Derfor vil HR gerne give medarbejderne muligheden omkring, hvilke dage og tidspunkter, de ønsker at holde åbent. Derfor kan jeg antage at HR i ovenstående situationer, prøver at inddrage samt involvere medarbejderne i virksomhedens arbejdsprocesser.

10.2.8 Delkonklusion

Ovenstående del belyser, at der i denne virksomhed eksisterer nogle forskellige magtudøvelser som medarbejderne bemærker. Medarbejderne bliver delvist påvirket af den kontrol, som deres nærmeste leder udøver og de mener, at der eksisterer en form for overvågning. Som tidligere forskning belyser, er det vigtigt, at man undtagelsesvis har øget kontrol over sine medarbejdere. Dog skal det gøres på en måde, så det ikke påvirker medarbejdernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø. Det er derfor vigtigt, at hvis distancelederen ønsker hyppig kontakt, så er det vigtigt at det bliver pointeret hvorfor det er relevant for medarbejderne. Derfor er det vigtigt, at distanceledelsen taler om arbejdets indhold ved kontakt (*Ipsen & Poulsen, 2016*). Som tidligere nævnt, siger forskningen at der generelt set er udfordring med kvaliteten af kommunikationen når man arbejder med distanceledelse. Derfor er det vigtigt at virksomheder tager hånd om kommunikationen og dens udfordringer og arbejder sammen om det og finder ud af hvordan man kan forebygge de udfordringer. Ydermere belyser forskningen, at man som distanceleder skal udøve mere kontrol på sine medarbejder, dog være bevidst omkring hvordan man udøver den; *”Ønsker distancelederen hyppig kontakt, så skal kontakten handle om arbejdets indhold. Så anbefalingen er at vise tillid og være opmærksom på, hvordan distancemedarbejderen reagerer på en hyppig kontakt”* (BFA, 2018).

10.3 DEL III: Anderkendelse og motivation

Der findes flere behov generelt hos medarbejdere i det moderne arbejdsliv. Derfor er der yderligere individuelle krav, behov og forventninger hos medarbejderne til deres arbejdsgiver. Det er vigtigt at arbejdsgiveren tager hensyn til de forskellige behov, der måtte være hos medarbejderne, hvis de enkelte medarbejdere i virksomheden skal trives (Jacobsen, 2007, s. 209). Der findes mange forskellige behov hos medarbejderne, men jeg vil i denne sammenhæng kun tage afsæt i anerkendelse og hvordan det kan skabe motivation på arbejdspladsen.

10.3.1 Manglende anerkendelse

Da informanterne giver udtryk for manglende anerkendelse, er det relevant at perspektivere denne del af analysen til Honneths anerkendelsesteori. Som nævnt i teoriafsnittet findes der i anerkendelsesteorien, tre sfærer. Teorien beskriver, hvordan de tre sfærer har et ontologisk trin i hvert enkelt individs udvikling. Det er nødvendigt at modtage alle former for anerkendelse, for at blive et selvstændigt og komplet individ. De tre sfære har en forudsætning for hinanden, og vil give et integreret samfund, men dog er hver enkelte sfærer, integrationskomponent. I alle sfærer er det vigtigt, at man forholder sig til sig selv, ligesom det er vigtigt at være kritisk. *"Hver af de tre anerkendelsesformer kan også ses som integrationskomponenter. Ligesom hver anerkendelsesform er forudsætning for de andre, af de forskellige anerkendelsesformer også forudsætninger for et fuldt integreret samfund"* (Honneth, 2003, s. 17).

Som tidligere nævnt i min afgræsning, vil jeg redegøre for de tre forskellige sfærer, men kun tage afsæt i to af dem, da jeg finder dem relevante for min analyse: Den retslige sfære og den solidariske sfære.

10.3.2 Den private sfære

Når et individ skal anderkendes i den private sfære, er det den anerkendelse, der skal komme af ens tætte relationer, så som familie, venner og parforhold. Anerkendelse skal være udtrykt gennem kærlighed. Uden kærlighed gennem individets opvækst, mener Honneth, at vi mennesker ikke kan blive selvstændige og normalt fungerende i et samfund. Den kærlighed, vi som individer modtager, vil vi også give igen (Honneth, 2009, s. 131). Gensidig anerkendelse skal være medvirkende til, at ens værdier og holdninger bliver modtaget samt bliver anerkendt med respekt.

Denne form for anerkendelse er emotionel og forudsætter, at individer kan håndtere en hverdag med konflikter. Dermed kan denne form for anerkendelse udvikle ens personlighed, som kan give en stærk selvtillid (Honneth, 2009, s. 174). Med denne sfære bliver individet i stand til at lære at

udtrykke sig selv og gør, at man som person kan være stærk og deltage i forskellige samfundsmæssige relationer, samt deltage i forskellige nære fælleskaber. Honneth mener, at anerkendelsen i nære fælleskaber kan udvirke, at individet senere hen kan indgå i andre relationer, som ikke kun er nære og dette forudsætter, at individer ikke kun lærer at modtage respekt og anerkendelse men også udøver dette.

10.3.3 Den retslige sfære

I denne sfære er det anerkendelse gennem de normative forpligtelser og rettigheder. Mennesker vil anerkende hinanden som retssubjekter, da begge individer respekterer og kender til hinandens normer, som ligger til grund for de legitime fordelinger af pligter og rettigheder i samfundet. I denne sfære vil individer være betragtet som moralsk funktionelle personer, som man kan regne med, og som kan være deltagende samt tage beslutninger om de samfundsmæssige udviklinger. Med den retslige anerkendelse vil subjektet have mulighed for at antage sig selv som en moralsk person, som er tilregnelig og være tildelt sociale rettigheder. Rettigheder er et tegn på, at individet har en samfundsmæssig respekt sammenlignet med den nødvendighed, der gør sig gældende med kærlighed i forhold til udvikling. Derfor vil man have en følelse af forpligtelse til andre individer og få en følelse af, at man som person gør en forskel. Dette kan resultere i, at man er ligeværdig med andre individer i samfundet og dermed vil skabe en positiv indstilling til sig selv (Honneth, 2006, s. 147).

10.3.4 Den solidariske sfære

I denne sfære er pointen, at få styrket individets selvværd. Ved anerkendelse af individets handlinger og egenskaber forbedres individets selvværd i fælleskabet (Honneth, 2006, s.163). Hvis dette opnås, vil individet få en aktiv naturlig deltagelse i andre fælleskaber, da selvværdet vil være forhøjet og man vil tro mere på sig selv. Dertil vil man have en følelse af, at man er bidragende og nyttig og at andre individer vil få gavn af én. Denne Sfære er en kategori, som indeholder, at solidaritet både er fornuftsbaseret og emotionelt. Hvis denne form for anerkendelse ikke er eksisterende, kan dette have konsekvenser for individet. Individet kan miste mod til at integrere sig i fælleskabet. I denne sfære er der tale om, at individet vil have en social præstige, og derfor vil individets egenskaber og præsentation være altafgørende (Honneth, 2006, s. 165).

Det er den enkelte individ der står til ansvar for de præsentationer og indtryk, han eller hun udøver. Dette vil medføre en udvikling for de muligheder, der hører under en følelsesmæssig tillid til andre individer. Det enkelte individ kan have egenskaber eller præsentationer, som kan være værdifulde

for andre (Honneth, 2006, s. 172). Dertil er det nødvendigt at pointere, at man også med denne sfære, anerkender andre individers egenskaber, da dette kan være medvirkende til, at man sammen når nogle fælles mål (Honneth, 2006, s. 173).

10.3.5 Manglende anerkendelse i medarbejdernes rettigheder

For medarbejderne i casevirksomheden er det en af medarbejderens pligt og rettigheder, at deltage i de månedlige RSM-møder. Dette er ikke kun et ønske fra medarbejdernes side, men også et krav fra HR-afdelingen. *"Vi forventer, at de holder RSM-møder en gang om måneden(...)"* (Interview med HR, se bilag 5). Derfor mangler medarbejderne i casevirksomheden anerkendelse på den retslige sfære, da de ikke føler, de får deres rettigheder; *"Ja altså... til de her RSM-møder (Informanten griner højt). Normalt burde de finde sted et til to gange om måneden, men her på det sidste har vi haft dem hver tredje til fjerde (...) så nu foregår det altså over telefonen, hvis man har et problem eller andet. Man kan booke ham... men ja, det er sådan lidt... det er på mail og telefon lige nu kommunikationen er. Det vil jeg gerne pointere, at jeg slet ikke bryder mig om. Jeg synes det er nedværdigt at jeg skal vente i flere måneder, hvis jeg for eksempel ønsker at diskutere noget i plenum med min nærmeste leder, eller bare for at se min nærmeste leder"* (interview med medarbejder 3, se bilag 5). Dette illustrerer, at medarbejderne ikke får opfyldt deres rettigheder i forbindelse med deres arbejde. Medarbejderne har ret til at se deres nærmeste leder mindst en gang om måneden for bl.a. at skabe et nærvær til deres nærmeste leder (interview med HR, se bilag 5).

Interviewer: *"Hvad kunne motivere dig, hvis der skulle se en ændring?"*

Informant: *"Jamen det der med, at de kommer ud fra ledelsen og HR ser deres arbejde i praksis, det håber jeg sker. Jeg ville personligt være helt vild med det! Og så skal vi have flere RSM-møder, så jeg ser min nærmeste leder mere... det gjorde en forskel, da vi så lederen en gang om måneden... Og det kan mærkes, at vi ikke ser vores nærmeste leder... Det gav mere sammenhold og nærvær, og vi mangler det rigtig meget for tiden. Nogle gange kan det føles som, vi er ikke eksisterende, og at vi ikke bliver hverken set eller hørt. og jeg ved, at jeg ikke er den eneste, der har det på denne måde. Jeg har snakket med flere, der siger præcis det samme"* (interview med medarbejder 3, se bilag 5).

En anden medarbejder beskriver også samme frustration omkring de manglende RSM-møder;

Interviewer: *"(...) jamen føler du så et nærvær med din nærmeste leder?"*

Informant: *"Ikke lige i øjeblikket (griner højt) jeg vil sige det sidste halve år har vi manglet vores RSM-møder. Da jeg startede her (Antal år, anonymiseret) havde vi det i hvert fald hver anden"*

måned. Hvis de kan få det op at køre igen, ville det være perfekt!” (interview med medarbejder 3, se bilag 5).

Ovenstående citater belyser, at disse medarbejdere vil få anerkendelse i den retlige sfære, hvis der afholdes flere RSM-møder. Dette kan være medvirkende til, at medarbejderne får mere begejstring fremadrettet og vil derfor have en positiv effekt på medarbejdernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø. Min forståelse er, at det vil gavne alle medarbejdere og organisationen, hvis der afholdes flere RSM-møder, da dette vil være medvirkende til, at medarbejderne vil have mere nærvær med deres distanceleder. I undersøgelsen gør informant tre det tydeligt, at hvis der opstår nogle pludselige problematikker for denne medarbejder, ved medarbejderne godt, at der kan tages kontakt til den nærmeste leder; *”Ja altså man kan godt ringe til vores nærmeste leder og sige jeg har, hvis der er et problem, som jeg godt vil have et møde, hvor jeg kan drøfte det, så vores nærmeste leder sig tid til at mødes med en. Her er vores nærmeste leder heldigvis meget sådan... altså så skal han nok komme!”* (Interview med medarbejder 3, se bilag 5). Dette kan være med til, at give en følelse af vigtighed for denne medarbejder, og derfor vil den pågældende medarbejder ikke mangle anerkendelse i denne situation. Den manglende anerkendelse kan fremkomme af, hvis lederen ikke giver medarbejderne følelsen af vigtighed af deres arbejde, da det muligvis kan føre til, at medarbejderne vil føle en krænkelse af medarbejderens rettigheder og behov.

Derimod bliver det udtalt, at en medarbejder har problemer med måden, deres nærmeste leder kommunikerer på; *”Måden min leder kommunikerer på, det kan godt være rimeligt hårdt... altså hvis han er i dårligt humør, så mærker man det... men altså jeg er en person, der tør sige det højt, og det kan han godt lide. Vi har haft en episode før, hvor jeg gjorde min leder opmærksom på det, og det tog min leder til sig!”* (interview med medarbejder 2, se bilag 5). Denne situation kan være medvirkende til at medarbejderne føler sig krænkede. Derfor kan dette have en stor negativ påvirkning af medarbejderens trivsel, hvilket kan være en negativ påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø med tiden. Derfor er det til virksomhedens fordel, at den nærmeste leder tager kritikken til sig og arbejder på det, da det ellers vil resultere i manglende anerkendelse i den retslige sfære for den pågældende medarbejder. Som tidligere nævnt i afsnittet om modmagt beskriver en medarbejder, at vedkommende ikke vil yde ekstra for virksomheden, da personen ikke har en følelse af at få noget til gengæld. Derfor udtaler den pågældende medarbejder også, at dette gør, at medarbejderen selv er blevet mere firkantet, for at demonstrere utilfredsheden og pointere den pågældende medarbejders rettigheder på arbejdspladsen. Medarbejderen gør også gældende, at det skal noteres, hvis de kommer for sent eller blot går to minutter før tid. Dette har været medvirkende

til, at medarbejderne noterer, hvis de fremadrettet ikke holder pauser, eller bliver to minutter mere på arbejde (interview med medarbejder 1, se bilag 5). Medarbejderne beskriver, at dette er noget nyt for medarbejderen; *"(...) Jeg vil indrømme, at jeg førhen aldrig noterede, når jeg ikke holdt mine pause"* (interview med medarbejder 1, se bilag 5). Dette er et argument for, at den pågældende medarbejder i denne situation har manglet anerkendelse i den retslige sfære, og nu selv vil dække dette behov.

10.3.6 Manglende anerkendelse i den solidariske sfære

I dataindsamlingen kan jeg antage, at der er to af medarbejderne, som mangler anerkendelse i den solidariske sfære. Den solidariske sfære betyder for medarbejderne i denne virksomhed, at de får anerkendelse for det, de bidrager med til casevirksomheden. Det kan i dette tilfælde være den salgsmæssige anerkendelse og evt. de overarbejdstimer, de måtte have. Yderligere kan der argumenteres for, at en konflikt, som medarbejder et har oplevet, kan udgøre en manglende anerkendelse i den solidariske sfære

Den ene informant har været udsat for, at den nærmeste leder fremprovokeret en konflikt, der byggede på en misforståelse. Dette resulterede i, at medarbejderen fik skæld ud og følte sig truet:

Interviewer: *"Ja okay så... Ehm... føler du dig overvåget nu, når du arbejder så selvstændigt eller mærker du en tillid fra ledelsen af?"*

Informant: *"Nej jeg mærker ikke tillid fra nærmeste leder. Der var på et tidspunkt, hvor jeg var gået en halv time før - der var intet at lave og folk var mødt ind tidligere. Det var en fejl, jeg havde tænkt mig at notere det, men for allerførste gang i hele mit liv glemte jeg det. (...) Så ja, jeg føler mig overvåget. Han kigger nemlig for at se hvad tid man går. Han ringede også den dag hvor jeg var gået en halv time før, og efterfølgende har han så ringet og spurgt efter mig for at spørger om alle mulige ligegyldige ting. Og jeg kan godt mærke, at det bare er fordi han skal høre om jeg stadig er på arbejde"* (Interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Ovenstående situation har gjort, at medarbejderen fremadrettet skriver alle sine timer ned – præcist i minutter. Det har yderligere fået medarbejderen til at føle, at vedkommende giver meget for virksomheden med timer, men ikke får anerkendelse for det.

Informant: *"(...) Han ringede og sagde, at det ville der blive set meget alvorligt på, og det var ikke noget der skulle ske igen. Han sagde, at normalt ville der allerede fra første gang havde givet konsekvenser, når man ikke havde noteret, at man var gået før tid også selvom at det kun var en halv time. Jeg følte lidt, at det var lidt uberettiget, for jeg bliver tit længere og arbejder længere uden at notere det... Og jeg giver så meget (...) Måden han sagde det, med konsekvenser og at de*

så meget alvorligt på det, synes jeg var for meget. Han kunne havde sagt det på en anden måde (...) (interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Denne manglende anerkendelse kan gå ud over medarbejderens lyst og motivation til at arbejde. Hvis medarbejderen bliver påvirket af ovenstående situation, kan dette eventuelt have konsekvenser for medarbejderens trivsel på arbejdspladsen. Hvis dette går medarbejderne meget på, kan det resultere i, at medarbejderne bliver negativt følelsesmæssigt påvirket og eventuelt ikke har lysten til at møde op på arbejde. Ydermere kan være i form af en eventuel svækkelse af medarbejdernes kvalitet af arbejdet. En anden situation, som jeg stødte på, var at medarbejderne savnede at modtage kurser, som kan give udvikling eller efteruddannelser; *"Nej, men det kunne jeg godt savne. At vi fik tilbudt et eller andet, som måske kunne være et kursus i mennesker eller service. Bare et eller andet, som gør det spændende eller at man får en ny motivation til at fortsætte"* (interview med medarbejder 3, se bilag 5). Dette illustrerer, at dette kan give anerkendelse for denne medarbejder i den solidariske sfære.

I Del II belyste undersøgelsen, at nogle af medarbejderne havde udført nogle bestemte opgaver, som de ikke mente gav mening for deres arbejde eller havde noget med deres stilling at gøre.

"Det er sjældent, det sker, men ja. Det har jeg prøvet. Og så har jeg bare gjort det fordi jeg ikke havde noget valg. Det blev jeg bitter over... men jeg sagde det så også til min leder efterfølgende... Jeg holder det ikke igen. Jeg sagde, de skulle tænke over det til en anden gang" (interview med medarbejder 3, se bilag 5). Dette kan være med til at påvirker medarbejderne, og kan give manglende anerkendelse i den solidariske sfære, hvorfor medarbejderne kan blive sure på deres distancerede. Hvis distancerede tager medarbejdernes utilfredshed alvorligt til sig, kan dette være med til at anerkendelse medarbejderne og give et godt samarbejde.

Virksomheden kan vælge at give deres medarbejdere kurser eller efteruddannelse. Med dette tilbud kan virksomheden være med til at give medarbejderne anerkendelse, hvorfor der også kan blive skabt en øget motivation til at arbejde. Hertil kan der tilføjes, at dette også kan være medvirkende til at være en positiv faktor for medarbejdernes trivsel og virksomhedens psykiske arbejdsmiljø.

En situation, jeg yderligere stødte på, var at nogle af medarbejderne havde frustrationer over at deres nærmeste leder ikke anerkender deres arbejde og deres kompetencer. Det går igen i undersøgelsen, at det kun er medarbejderne, der er fagspecialiserede i sygdommen og i produktet. Lederne kan have andre uddannelser, som ikke nødvendigvis gør dem fagspecialiserede, når det eksempelvis kommer til selve produktet. Medarbejderne udtaler, at de er frustrerede over at blive tjekket på op, hvilket forstås som manglende tillid fra deres nærmeste leder. Ydermere udtales en

frustration over, at de har en opfattelse af, at det er en ulempe at lederne ikke ser, hvad det er medarbejderne laver; *"Ehm... Altså jeg tror, ulemper er, at de ikke altid ved, hvad der sker i butikken, altså kundemæssigt, og hvad vi foretager os... Forståelse for, hvordan vi arbejder og salgsmæssigt. De kan ikke rigtigt forstå hvorfor vi ikke bare kan sælge fra topprodukterne hver gang. Kunderne er jo forskellige, og det forstår de ikke (...)"* (Interview med medarbejder 2, se bilag 5). Medarbejderne udviser stor utilfredshed i forhold til den manglende anerkendelse fra distancелеderen, af et bestemt udført arbejde. Der følger et generelt princip om at kunden har altid ret. I den forbindelse har der været tilfælde, hvori distancелеderen ikke har stået inde for sine medarbejders arbejde over kunder i en given situation. Dette bekræfter hvorfor medarbejderne udviser stor utilfredshed med distancелеderen på grund af et fravær af anerkendelse. *"(...)Hvis vi har et problem med en klient eller en kunde, kan han godt være på kundens side, fordi det er en kunde... og så virker det lidt som om at han ikke ser det fra vores side af, og ikke rigtigt stå inde for os... hvorimod man hører i andre virksomheder, at lederen kan være mere neutral og se tingene mere objektivt, og hvis at han eller hun står inde for de enkelte medarbejdere... det er en ulempe ved vores leder"* (Interview med medarbejder 1, se bilag 5). Dette gør, at den pågældende medarbejder mangler anerkendelse i den solidariske sfære, og det vil derfor være en ulempe for medarbejderens trivsel. Når det kommer til anerkendelse i den solidariske sfære, kan det også være en anerkendelse, når en medarbejder bliver økonomisk anerkendt. Medarbejder 1, har fået ros og lønforhøjelse for vedkommendes præstationer. Dette kan give medarbejdere en motivation til at forsætte det gode arbejde: *"(...)Dengang der lyttede han rigtigt meget til, hvad man havde at sige. Ehm... jeg var også den bedste sælger på det tidspunkt, men det var så også kun baseret på 3 måneder eller sådan noget, så jeg fik rigtigt meget ros og jeg fik en lønforhøjelse"* (interview med medarbejder 1, se bilag 5). Målingen var dog kun baseret på tre måneder, hvorefter medarbejderen fortæller, at tallene har ændret sig siden, hvilket også kan føles på den nærmeste leders adfærd. Medarbejderen har en følelse af, at vedkommendes nærmeste leder ikke har overskud længere og ikke lytter. Selvom medarbejderne har givet den nærmeste leder kritik for kvaliteten af kommunikationen, er der ikke blevet taget hånd om problemet: *"Jeg ved, at vores nærmeste leder tidligere har fået noget kritik af en tidligere medarbejder... ehm... Mht. til at vi ikke kan nå vores budgetter og, at de er for høje, og i forhold til, at vi ikke havde så meget trafik i butikken, og det virker ikke som om, at det blev taget pænt imod... altså der har været lidt kold luft og kold kommunikation mellem dem. Derfor føler jeg at jeg skal passe på med, hvordan jeg skal sige tingene til min nærmeste leder"* (interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Ovenstående citat belyser de frustrationer, medarbejderen har med den nærmeste leder. Ydermere belyser undersøgelsen, at der også er frustrationer i forhold til deres nærvær med HR-afdelingen. I interviewet med HR beskrives det, at målet er, at alle medarbejder skal kunne bruge HR, hvis der er konflikter eller frustrationer, som der skal tage hånd om. Ydermere beskrives det, at de i casevirksomheden har en arbejdsmiljørepræsentant, som tager hånd om alle de problematikker og udfordringer, der måtte være omkring det psykiske og fysiske arbejdsmiljø (interview med HR, se bilag 5). Selvom HR har denne politik og holdning, er det ikke sikkert, at deres holdning er nået ud til medarbejderne i virksomheden. En medarbejder beskriver under interviewet, at HR ikke er synlige, og det er en kilde til frustration blandt medarbejderne, da det giver en følelse af, at de ikke kan fortælle HR om deres problemer: *"Vi hører ikke fra dem. Og de er slet ikke synlige, det er vi mange, der er kede af, for vi føler ikke rigtigt, at vi kan komme til dem med de her problematikker"* (interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Normalisering er også en magtteknologi indenfor disciplinering, som defineres som en belønning eller fremhævelse af medarbejdernes karaktertræk og normer. Lederne kan bruge denne magtteknologi for at motiverer medarbejdende til, at stræbe efter et ønsket fælles mål (Nielsen, 2010). Normalisering kan sammenlignes og analyseret med manglende anerkendelse, i den solidariske sfære.

I casevirksomheden mener den nærmeste leder ikke, at medarbejderne skal anderkendes psykisk;

Interviewer: *"Ehm... Jamen får du en form for anderkendelse fra enten nærmeste leder eller HR?"*

Informant: *"Nej. Det gør jeg ikke. Vores nærmeste leder har decideret været ude for at sige på et RSM-møde, at lederen ikke gjorde det som tidligere regionchefer. For vores nærmeste leder kan ikke se meningen med det. Vores nærmeste leder kan ikke se, at det er godt for os at få at vide, at vi har gjort det godt med fakturering af produkterne. Der menes ikke, det viser noget i det store billede, og belønner kun de allerbedste medarbejder. Vi er mange, som synes, at det er utroligt demotiverende"* (Interview med medarbejder 1, se bilag 5).

Ovenstående citat tydeliggør, at den nærmeste leder i casevirksomheden har magten til at beslutte og, at vedkommende har besluttet, at psykisk anerkendelse ikke er et behov. Ud fra ovenstående citat kan jeg argumentere for, at nogle af medarbejderne mangler anerkendelse i den solidariske sfære, og at det har den konsekvens, at medarbejderne føler sig demotiverede. Der kan derfor argumenteres for, at distancelederen ikke ønsker at bruge ressourcer på, at anerkende medarbejderne. Dette resultere i, at distanceledelse skaber manglende anerkendelse som fører til, at

medarbejderne bliver demotiverede og trivslen på arbejdspladsen falder som afslutningsvis kan have en negativ påvirkning på det psykiske arbejdsmiljø.

10.3.7 Usynlighed

Selvom anerkendelse er vigtigt for mennesker, gør Honneth også brug af et begreb om usynlighed. Med usynlighed menes manglende anerkendelse fra samfundets side af, hvilket bevirker, at individer vil føle sig usynlige. Der kan være mange årsager til dette, og i casevirksomheden præges medarbejderne af, at de ikke føler sig hørt af deres nærmeste leder. Derfor vil medarbejderne søge efter anerkendelse andre steder fra, og dette kan resultere i, at medarbejderne vil søge til en subkultur, hvor de eventuelt vil modtage en anerkendelse for andre egenskaber og evner, som de mangler på deres arbejdsplads (Honneth, 2006, s. 160). Dette kan ifølge Honneth forklare de sociale konflikter, der opstår på arbejdspladser, hvor medarbejderne eksempelvis ikke trives og finder en anden virksomhed at arbejde i – eller der skabes en konflikt. Det er vigtigt for hvert enkelt individ at have rettigheder. Hvis medarbejderne ikke modtager respekt for ens rettigheder, kan dette resultere i, at medarbejderne ikke udvikler deres selvrespekt (ibid). *”At rettigheder gør det muligt at udvikle selvrespekt, beror på deres offentlige karakter, dette, at de bemyndiger deres bærer til at handle på en måde, der kan opfattes af interaktionspartnerne. For i og med at man har mulighed at gøre rettigheder gældende, har man fået et symbolsk udtryksmiddel, gennem hvis sociale effekt man altid kan få demonstreret, at man er alment anerkendt som en moralsk tilregnelig person”* (Honneth, 2006, s. 162). Respekten for individets rettigheder vil resultere i høj grad af selvrespekt, og dette vil yderligere bevirke, at individet bliver autonomt anerkendt som et handlende rets subjekt. Dette vil medvirke til, at individet vil være stolt af sig selv, føle sig ophøjet, men på en og samme tid være på lig fod med de andre individer. En af informanterne beskriver, at manglende anerkendelse har givet følelsen af et uønsket fast ståsted på arbejdet.

Interviewer: *”Føler du, at der er læring og mening i dit arbejde, altså udvikler du dig?”*

Informant: *”Nej jeg føler, at jeg er gået i stå. Jeg føler mig ikke motiveret, fordi jeg ingen anerkendelse får(...) (Interview med medarbejder 1, se bilag 5).*

Hertil kan der argumenteres for, at denne medarbejder føler en form for usynlighed grundet den manglende anerkendelse. På denne baggrund kan det konkluderes, at medarbejderen bliver umotiveret i arbejdsdagen til at udføre arbejdsopgaver og evt. mister motivationen til at arbejde hårdere. Derfor kan dette være medvirkende til, at medarbejderen har svært ved at nå evt. budgetter og mål, som enten er individuelt for medarbejderen og eller for casevirksomheden. Den manglende anerkendelse og medarbejderens usynlighed kan derfor skade casevirksomheden på længere sigt.

Ud fra dataindsamlingen kan det konstateres, at der er forskellige holdninger blandt medarbejderne, hvad angår dette spørgsmål. Det forekommer, at den manglende anerkendelse ses i alle tre interviews. Men dog er behovet forskelligt fra de enkelte medarbejdere. Den pågældende medarbejder beskriver, at de manglende RSM-møder har haft konsekvenser: *"(...)Og så skal vi have flere RSM-møder, så jeg ser min nærmeste leder mere... det gjorde en forskel, da vi så lederen en gang om måneden... Og det kan mærkes, at vi ikke ser vores nærmeste leder... Det gav mere sammenhold og nærvær, og vi mangler det rigtig meget for tiden. Nogle gange kan det føles, som om vi er ikkeeksisterende, og at vi ikke bliver hverken set eller hørt... og jeg ved, at jeg ikke er den eneste, der har det på denne måde. Jeg har snakket med flere, der siger præcis det samme"* (interview med medarbejder 3, se bilag 5). Derfor er det vigtigt ud fra anerkendelsesteorien og teorien om usynlighed, at den nærmeste leder gør noget ved det hurtigst muligt for, at dække nogle af de forskellige behov de enkelte medarbejdere måtte have. Der vil altid vil være forskellige behov fra de enkelte medarbejder og det er derfor en stor udfordring at imødekomme alles behov. Dog kan det er yderst relevant at tage fat om de udfordringer der måtte være hurtigst muligt.

10.3.8 Delkonklusion

Ovenstående analyse klarlægger, at informanter/medarbejdere i casevirksomheden mangler anerkendelse i den retslige – og solidariske sfære. Dette kan føre til, at de bliver demotiveret i deres arbejde, hvilket som nævnt i ovenstående giver en følelse af usynlighed. Jeg har i tidligere afsnit beskrevet den forskning, der ligger til grund for demotiverede medarbejdere og hvordan det kan påvirke en organisation. Hvis medarbejdere bliver demotiverede og mangler anerkendelse kan dette føre til, at de sygemelder sig eller eventuelt finder et andet arbejde, hvorfor det vil gå ud over casevirksomhedens fremtid og i værste tilfælde afgrund.

10.4 DEL IV: Fremme af motivation

Først og fremmest vil jeg konkludere, at jeg ud fra min analyse kan antage, at medarbejderne mangler anerkendelse og at det har haft en påvirkning på deres arbejde. Derfor har jeg benyttet mig af Axel Honneths teorier for at analysere, hvilke problematikker, der er opstået med den manglende anerkendelse. For at motivere medarbejderne til at arbejde igen, er det ikke kun vigtigt at anerkende medarbejderne, men også at skabe motivation tilbage. I forbindelse med dette afsnit vil det være relevant at benytte motivationsteorien; motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer af Herzberg.

Herzberg beskriver seks vigtige faktorer, som er motivationsfaktorer og otte hygiejnefaktorer.

Motivationsfaktorerne vil skabe trivsel i virksomheden, og hvis der sker fravær af faktorerne, vil der ikke ske vantrivsel. Derimod vil fravær af hygiejnefaktorerne skabe vantrivsel, men faktorerne fører ikke til trivsel. Motivationsfaktorerne indeholder: *"Arbejdsopgavernes karakter: at de er udfordrende, interessante og varierede, ansvar for eget arbejde og kontrol over arbejdssituation, præsentationer og personlig tilfredsstillelse ved at gøre et godt stykke arbejde, anerkendelse for veludført arbejde, forfremmelse og vækst"* (Jacobsen 2007, s. 219).

10.4.1 Løsningsforslag til at skabe motivation igen

I følgende afsnit analyseres der på, hvilke faktorer der er relevante for casevirksomheden at arbejde med. Derefter vil jeg komme med løsningsforslag, som er mine egne refleksioner over mulige idéer til at fremme motivation på ny. I casevirksomheden beskriver medarbejderne, at de følger en bestemt rutineret arbejdsgang, hvilket kan ses og mærkes på alle på arbejdspladsen. Som tidligere nævnt og beskrevet, beskriver informanterne, at de er blevet demotiveret til at fortsætte. De bliver ikke tilbudt kurser eller efteruddannelser, som eventuelt kunne være medvirkende til at motivere dem eller udvikle dem personligt. Derfor er de ikke udfordret i deres daglige arbejdsrutiner, og deres opgaver er ikke varierede i den forstand, at deres arbejdsdage er forskellige men ensartet. Dertil vil det være relevant for casevirksomheden, at udfordre medarbejderne ved hjælp af nye værktøjer, strategier, kurser eller efteruddannelser for at genskabe nye rutiner. Har casevirksomheden ikke råd til dette, kan medarbejderne evt. blive tilbudt et selvbetalt kursus.

Dog har alle medarbejdere et personligt ansvar for deres eget arbejde og kontrol over deres arbejdsgang. Dette er grundet deres personlige kompetencer, der er relevant for at besidde den pågældende stilling og ligeledes ledelsesformen distancedledelsen i casevirksomheden. Som tidligere nævnt forventes det fra ledelsens og HR's side, at alle medarbejdere er selvstændige i deres arbejde og tør at tage ansvar. Det bliver beskrevet i afsnittet om strukturen, hvordan medarbejderne har deres egne roller i casevirksomheden. Selvom de rapporterer direkte til deres nærmeste leder, er der ikke en grund til at ændre på den valgte rapporteringsform. Jeg er dog i min undersøgelse stødt på, at medarbejderne savner et større fremmøde fra ledelsens side.

For at skabe personlig tilfredsstillelse, er det relevant for casevirksomheden at have flere RSM-møder, da jeg i min forbindelse med min dataindsamling har fået den opfattelse, at det er savnet fra alle medarbejdere. Medarbejderne har hermed mulighed for, at lave præsentationer omkring deres udvikling, opnåede mål og salg over for de andre medarbejdere og ledere. Som tidligere beskrevet er det et krav fra HR, at møderne bliver holdt fast en gang om måneden. En relevant forandring for casevirksomheden ville være, at lederne etablerede møderne igen, så alle medarbejdere vil have

mulighed for at drøfte, diskutere og sparre sammen i fælleskab. Dette ville også fremme den personlige tilfredsstillelse hos de enkelte medarbejdere, samt hjælpe til en bedre kommunikation imellem medarbejdere og distanceleder.

Vigtigst af alt er jeg i analysen kommet frem til, at der er manglende anerkendelse på arbejdspladsen. Casevirksomheden skal arbejde på symbolsk anerkendelse. Jeg har i min undersøgelse ikke haft mulighed for at spørge direkte ind til de økonomiske bonusordninger der måtte være i casevirksomheden, da jeg har lavet en mundtlig aftale med ledelsen om, ikke at drøfte denne slags informationer. Hvad angår symbolsk anerkendelse vil mit forslag til casevirksomheden være, at man husker at anerkende alle medarbejderne for deres arbejdsindsats. Anerkendelse kan f.eks. være arbejdsindsatsen, kommunikationen, måden medarbejderne rapporterer på, overarbejde eller hvis medarbejderne er gode til at træde til i hverdagen. En anden mulighed kunne også være konkurrence, hvor man blot belønner med små gaver, titler eller offentlig anerkendelse på et intranet. Væksten i virksomheden kan være en motivation for medarbejderne. Jeg vil dog mene, at væksten kun vil være en motivation, hvis medarbejderne bliver anerkendt for den. Medarbejderne i casevirksomheden kan med fordel lave budgetter hver uge, som hver medarbejder skal nå. Hvis disse budgetter er med til at fremme væksten, skal dette økonomisk eller symbolsk anerkendes hos medarbejderne. Det skal dog også pointeres, at medarbejdernes gode service kan være med til at skabe vækst. Derfor vil det være relevant med kundemålinger, hvor kunderne kan få lov til at give feedback på medarbejdernes service. Hertil kan medarbejderne blive motiveret til at forsætte deres arbejde, hvorfor feedbacken kan være en form for symbolsk anerkendelse. Dertil eksisterer de otte hygiejnefaktorer, som er med til at skabe motivation hos medarbejderne; *”virksomhedens personalepolitik og administrative systemer, ledelsens kompetence og ledelsesstil, de mellem menneskelige forhold mellem overordnede og underordnede, arbejdsforhold omkring de opgaver der skal løses, løn, status, jobsikkerhed og forhold ved arbejdet der påvirker fritid og privatliv”* (Ibid., s. 219).

Medarbejderne har som tidligere nævnt haft negative oplevelser med de administrative systemer i casevirksomheden. En tidligere nævnt situation, som belyser, at en af medarbejderne har en negativ attitude til, at de ikke må tage hinandens telefonopkald, for at hjælpe hinanden. Dette har en negativ effekt på medarbejderen. Den pågældende medarbejder føler, at det er en overvågning af, hvor meget de laver, og dette har været medvirkende til, at medarbejderen er blevet demotiveret i den pågældendes arbejdsgang. Udover dette har jeg tidligere analyseret mig frem til, at medarbejderne har en demotiveret tilgang til ledelsens kompetencer, eksemplificeret ved, at lederen ikke er

fagspecialiseret, som medarbejderne er. Derfor vil det være en fordel, hvis medarbejderne fik mere empowerment i forhold til de beslutninger, der måtte være omkring de fagspecialiserede områder. De mellem menneskelige forhold i virksomheden er ambivalente, da jeg ikke har fået en oplevelse af, at distancelederen er synlig eller at medarbejderne har tillid til deres distanceleder. Derfor skal den nærmeste leder være synligere, og som førnævnt leve op til kravene om de månedlige RSM-møder. Dette kan være med til at skabe et tættere bånd og nærvær mellem medarbejderne samt skabe en bedre kommunikation, som både medarbejdere og HR ønsker, at der skal arbejdes på (afspejlet i alle foretagne interviews).

Ydermere er mit sidste løsningsforslag, at casevirksomheden må og skal arbejde på kommunikation. Derfor skal distancelederen sørge for, at være mere synlig på evt. interne platforme, så medarbejderne kan få en følelse af distancelederens tilstedeværelse.

10.4.2 Delkonklusion

Hvis ovenstående løsningsforslag bliver benyttet af casevirksomheden, kan dette muligvis fremme motivationen hos de demotiverede medarbejdere. Udover dette er det også væsentligt at skabe mere motivation, selv hos de medarbejdere, der allerede er motiverede. Hvis motivationen hos medarbejderne er høj, vil dette som tidligere nævnt resultere i trivsel. Hvis medarbejderne trives, vil dette yderligere resultere i et godt psykisk arbejdsmiljø. Det vil derfor være væsentligt for virksomheden at tage løsningsforslagene til sig og samarbejde med medarbejderne. Dette kan eventuelt være igennem workshops, hvor HR med involvering af medarbejderne kan behandle problemstillinger, som gør at medarbejderne føler sig demotiverede. Dertil kan der samarbejdes omkring yderligere forslag til forbedringer.

11. Konklusion

Når det psykiske arbejdsmiljø er dårligt i en organisation, kan dette resultere i sygemeldinger og ledighed, som staten, fagforeninger og A-kasser bliver påvirket af. Virksomhedernes interne statistikker, sygefravær og udskiftning af personale afspejler virksomhedens psykiske arbejdsmiljø (Milsted, 2008, s. 21).

Et godt psykisk arbejdsmiljø indebærer, at medarbejderne trives godt i en organisation. Samarbejdet imellem ledere og medarbejdere skal være velfungerende. Ved et godt arbejdsmiljø vil følelsen for en medarbejders tilstedeværelse føles ukompliceret og let. Derfor skal medarbejderne have en følelse af, at de har overskud og glæde, når de befinder sig på arbejdspladsen. For medarbejdere kan det være demotiverende hvis de ikke får anerkendelse fra deres leder. Ydermere kan ensformige arbejdsopgaver resultere i manglende produktivitet og utilfredshed i blandt medarbejderne. Arbejdsopgaver skal også være udviklende og udfordrende, og det er vigtigt at medarbejderne synes, at de laver noget, der interesserer dem. Udover dette er det også væsentligt, at man trives med sine kolleger, og kan samarbejde med dem (Milsted, 2008, s. 25). Det er ikke altid nødvendigt, at man på arbejdspladsen har private forhold til sine kolleger, men en god trivsel og et godt arbejdsmiljø indebærer, at der er plads til at være social. Derfor er det vigtigt, at ledere prøver at kommunikere med medarbejderne og undersøger, hvordan man i fællesskab bedst muligt kommer til et fælles mål (ibid). Trivsel på arbejdspladsen vil altid være påvirkende på medarbejderne, også efter endt arbejdsdag. Hvis medarbejderne har haft en god arbejdsdag, kan dette resultere i, at medarbejderen føler sig mere motiveret til at forsætte fremadrettet. Hvis en arbejdsdag har været dårlig, kan dette skabe en negativ stemning, som kan gå ud over resten af arbejdet, kollegaerne og de private forhold. Begynder det at gå ud over kollegaerne, kan dette skabe en negativ effekt på det psykiske arbejdsmiljø (ibid., s. 25). Derfor handler det gode arbejdsmiljø ikke kun om, hvordan man som kollegaer snakker sammen, men alt i alt handler det om, hvordan arbejdsdagen er struktureret. Får man svar på de spørgsmål, man stiller? Får man hjælp fra ledere og kollegaer, hvis man ønsker det? Er der et godt samarbejde på arbejdspladsen? Er der mulighed for udvikling? Disse refleksioner skal medarbejder såvel som ledere spørge sig selv for at skabe gode rammer for det psykiske arbejdsmiljø.

Når det kommer til overvågning af medarbejderne, kan jeg konstatere, at vi lever i en verden, hvor vi konstant overvåger og bliver overvåget. Overvågning i dag er ikke længere en fjende, men en tilstand, som samfundet har skabt. Derfor kan man diskutere, hvilke tilhørsforhold man har til

overvågningen i dag. Overvågning kan være alt fra om du bliver overvåget over kamera eller af en bestemt medarbejder eller leder (Ølgaard, 2014).

I casevirksomheden har medarbejderne haft store udfordringer med ledelsesformen distanceledelse. Da virksomheder som benytter sig af distanceledelse ville der automatisk opstå autonomi i medarbejdernes arbejdsgang. Derfor er medarbejderne selvledet, men de skal dog huske på at referer dagligt til deres distanceleder. Medarbejderne i Casevirksomheden oplever magtudøvelse fra deres distanceleder. Øget kontakt om irelevante spørgsmål, har fået medarbejderne til at føle sig overvåget og derfor mistrives de på arbejdspladsen. Distancelederen skal klargøre overfor medarbejderne hvilket intentioner distancelederen har, i forbindelse med den øget kontakt med medarbejderne. Distancelederen skal være opmærksom på hvordan kontrollen bliver udøvet. Den manglende kommunikation og nærvær fra distancelederen har resulteret i, at medarbejderne ikke trives på deres arbejdsplads. Medarbejderne mangler anerkendelse for deres udførte arbejdsopgaver og ekstra arbejdsindsatser. Den manglende kommunikation og anerkendelse har resulteret i, at nogle af medarbejderne er blevet demotiveret, hvilket har påvirket det psykiske arbejdsmiljø i casevirksomheden. Afhandlingen belyser yderligere, at den pågældende distanceleder i case virksomheden ikke overholder krav om nærvær som virksomhedens politik dikterer, hvilket resultere i en følelse af mistillid fra de ansatte til distancelederen.

12. Litteraturliste

Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed* (4. Udgave). Frederiksberg C: forlaget Samfundslitteratur

BFA (2018, 27.03) *Godt psykisk arbejdsmiljø*. På www.arbejdsmiljoweb.dk Lokaliseret d. 11/2-2018 på: <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel>

Brinkmann, S & Tanggaard, L. (RED.) (2015). *Kvalitative metoder* (2. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Collin, F. (2003). *Konstruktivisme* (1. udgave). Frederiksberg: Samfundslitteratur og Roskilde Universitetsforlag

Den store danske (2018) lokaliseret d. 11/4-2019 på:

http://denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Sprog/Fremmedord/kl-ko/koalition

Folkmann, Bo (2014, 15.04) *Herzberg motivationsfaktorer*. På www.net2change.dk lokaliseret d. 16/4-2018 på: <https://net2change.dk/frederick-herzberg-motivationsfaktorer/#.WtSLZdNubOQ>

Foucault, M. (1994). *Viljen til viden. Seksualitetens historie* (1. udgave). Danmark: Det lille forlag.

Foucault, M. (2002). *Overvågning og straf. Fængslet fødsel* (1. Oplag). Danmark: Det lille forlag

Fuglsang, L, Bitsch, P, O, Rasborg, K. (RED.) (2013). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (3. udgave). Frederiksberg: Samfundslitteratur

Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse. En tekstsamling* (1. udgave). København: Hans Reitzels forlag

Høyer, K. (2013). *Hvad er teori, og hvordan forholder teori sig til metode? I: Vallgård & L. Koch (Red.): Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab* (4. udgave). 1. oplag. København: Munksgaard

Ipsen, Cristine & Poulsen, Signe (2016). *Trivsel ved distancearbejde, vejledning til distanceledere*

og distancemedarbejdere. København: Industriens Branchearbejdsmiljø råd.

Jacobsen, D.I, Thorsvik, J (2008). *Hvordan organisationer fungerer. Indføring i organisation og ledelse* (2. udgave). København: Hans Reitzels forlag

Larsen, Henrik Holt (2018) *Distanceledelse under lup*. På www.virksom.dk Lokaliseret d. 11/4-2018 på: <https://www.virksom.dk/viden-og-vaerktoejer/ledelse/distanceledelse-under-lup/>

Larsen, Henrik Holt (2016, 29.09) *Nærværende ledelse på afstand: fordele og ulemper ved virtuel ledelse*. På www.denoffentlige.dk Lokaliseret d. 19/4-2018:

<http://www.denoffentlige.dk/naervaerende-ledelse-paa-afstand-fordele-og-ulemper-ved-virtuel-ledelse>

Larsen, Henrik Holt, Hjalager, Anne-Mette og Susie Kjær (2016). *Virtuel ledelse og arbejdsmiljø - strejftog gennem faglitteraturen Bind I*. Kongens Lyngby: COWI A/S.

Larsen, K. A. (2010). *En enklere metode* (1. udgave). København: Akademisk forlag

Lindholm, Anne Birgitte (2010, sep) *Distanceledelse, en ny dimension af lederskabet*. På

www.ledelse.borsen.dk lokaliseret d. 13/2-2018 på:

http://ledelse.borsen.dk/article/view/228/ledelse_management_og_lederskab/artikel/distanceledelse.html

Milsted, T (2008) *Trivsel* (1. udgave). København: Jyllands Postens forlag

Nielsen, Ulla Thorup (2010, 15.04) *Foucault: Disciplinerings- En moderne magtteknologi*. På

www.fagogsamfund.utni.dk Lokaliseret d. 15/3-2018 på:

<http://fagogsamfund.utni.dk/fag/2010/04/15/foucault-disciplinerings-en-moderne-magtteknologi/>

Nilsson, R (2009). *Michel Foucault, en introduktion* (1. udgave). København: Hans Reitzels forlag

Nygaard, C. (2013). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (2. udgave). Frederiksberg C: Samfundslitteratur

Olsen, P. B, Karre, P (2015) *Problemorienteret projektarbejde. En værktøjshåndbog* (4. udgave). Frederiksberg C: Samfundslitteratur

Pedersen, I, Andersen, P, Timm, H. (2010). *Michel Foucault. Sundhedssociologi- en grundbog* (1. udgave). København: Hans Reitzels Forlag

Pedersen, L. (2017). *Er der en leder til stede, distanceledelse og virtuelt samarbejde* (1. udgave) Danmark: samfundslitteratur

Sagberg, Ingvild (2017, 01.12) *Frederick Herzberg*. På www.snl.no Lokaliseret d. 16/4-2018 på: https://snl.no/Frederick_Herzberg

Strategylab (2018) *Mintzberg Henry*. På www.strategylab.dk Lokaliseret d. 18/4-2018 på: <http://www.strategylab.dk/portal/tools/fame/mintzberg-henry/>

Thurén, T, (2007). *Videnskabsteori for begyndere* (2. udgave). København: Rosinante

Trost, J, Lise, J. (2010). *Interview i praksis* (1.udgave). Viborg: Hans Reitzels Forlag

Undervisningsministeriet (2018) *Anerkendelse fra et teoretisk perspektiv*. På www.emu.dk Lokaliseret d. 17/8-2018 på: <https://www.emu.dk/modul/anerkendelse-fra-et-teoretisk-perspektiv>

Videncenter for Arbejdsmiljø (2016, 04.01) (A) *Det fysiske arbejdsmiljø*. På www.arbejdsmiljoviden.dk Lokaliseret d. 17/5-2018 på: <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Vaerd-at-vide-om-arbejdsmiljo/Intro/Hvad-er-arbejdsmiljo/Fysisk-arbejdsmiljo>

Videncenter for Arbejdsmiljø (2016, 04.01) (B) *Psykosocialt arbejdsmiljø*. På www.arbejdsmiljoviden.dk Lokaliseret d. 13/2-2018 på: <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Vaerd-at-vide-om-arbejdsmiljo/Intro/Hvad-er-arbejdsmiljo/Psykosocialt-arbejdsmiljo>

Voxted, S (2006). *Valg der skaber viden* (1. udgave). Viborg: Hans Reitzels forlag

S. Weymouth, C. Davey, J. I. Wright, L-A Nieuwoudt, L. Barclay, S. Belton, S. Svenson, L. Bowell (2007). *What are the effects of distance management on the retention of remote area nurses in Australia?* (i) *Rural Remote Health*. 2007 Jul–Sep; 7(3): 652. Published online 2007 Jul 31.

Ølgaard, Daniel Møller (2014, 16.05) *Overvågningssamfundet: Hvem kigger på hvem- og hvorfor?* På www.raeson.dk Lokaliseret d. 22/2-2018 på: <http://raeson.dk/2014/overvaagningssamfundet-hvem-kigger-paa-hvem-og-hvorfor/>

13. ARTIKEL

13.1 Hvor er ledelsen henne? – Når distanceledelse føles som disciplinering.

Livet ændrer sig, og det samme gør organisationer og virksomheder. Hvad der virkede i gamle dage, virker ikke nødvendigvis længere. I mange lande har vi bevæget os fra klassiske organisationsstrukturer til andre strukturer, hvor medarbejderne har mere ansvar, selvledelse og ansvar for egen selvudvikling. Derfor er det altid interessant at undersøge, hvilke organisationsstruktur en virksomhed benytter sig af. Har medarbejderne meget ansvar? Er der mange medarbejdere, der arbejder sammen? Hvor er deres nærmeste leder henne? Er det klassisk ledelsesform, hvor lederen sidder på et kontor ved siden af medarbejderne, eller er det distanceledelse, hvor lederen fysisk befinder sig et helt andet sted?

Denne undersøgelse sigter derfor på at behandle begrebet og fænomenet distanceledelse. Hvorfor distanceledelse? Hvilke fordele og ulemper har det for medarbejderne? Kan distanceledelse være medvirkende til, at der er magtrelationer fra distancelederen til medarbejderne? Påvirker det det psykiske arbejdsmiljø og trivslen i virksomheden? Alt dette er væsentligt at undersøge, når man arbejder med distanceledelse, med henblik på at bibeholde de gode arbejdsvilkår for medarbejderne.

13.2 Case

Afhandlingen tager udgangspunkt i en specifik virksomhed, som sælger hjælpeprodukter til handicappede. Virksomheden blev opkøbt for ca. et år siden af et konglomerat. Virksomheden mener ikke, at opkøbet har haft en effekt på medarbejderne psykiske arbejdsmiljø og trivsel. Derfor er virksomheden nu blevet global med i alt 115 klinikker i Danmark. I hver klinik er der en til to fagspecialiserede ansatte og en sekretær. De fagspecialiserede ansatte har taget en toårig uddannelse inden for sygdommen og de produkter, der bliver solgt.

Virksomheden benytter sig af organisationsformen *det professionelle bureaukrati*, hvor de fagspecialiserede medarbejderne arbejder selvstændigt med ansvar for arbejdet. Da de benytter sig af distanceledelse, er det ikke altid, at de har det tætte face-to-face-samarbejde, og derfor er der opstået en del udfordringer i forbindelse med ledelsesformen for medarbejderne. Med denne organisationsstruktur og distanceledelsen har ledelsen store forventninger til, at deres medarbejdere arbejder selvstændigt. Ledelsen nævner også, at der ønskes empowerment, altså medarbejderinddragelse. Anerkendelsesformen i virksomheden er kun økonomisk. Derfor bliver

medarbejderne anerkendt med eventuelle konkurrencer eller bonusordninger (interview med HR- se bilag 5).

13.3 Teoretiske standpunkt

Michel Foucault er en filosofisk teoretiker, som bl.a. arbejder med begreberne magt og overvågning. Foucault bliver i denne sammenhæng anvendt til at undersøge, hvilke magtrelationer, der findes i virksomheden samt hvilke magtformer, der udøves fra distancelederen over medarbejderne.

Axel Honneth er også en filosofisk teoretiker, som bliver anvendt i undersøgelsen til at undersøge, hvilke sfærer medarbejderne mangler anerkendelse i. Honneth beskriver tre sfærer, som et individ skal igennem; Det private sfære, som omhandler den anerkendelse og kærlighed man får fra ens familie og tætte relationer gennem barndommen; den retslige sfære, som er, at man som individ bliver mødt som et respekteret og autonomt menneske med respekt for ens egne rettigheder og den solidariske sfære, som er at individet bliver anerkendt for sine egenskaber og handlinger. Dette vil styrke selværet for individet i sociale fællesskaber (Undervisningsministeriet, 2018). Den private sfære bliver ikke analyseret i undersøgelsen, da det ikke har haft relevans at interviewe medarbejderne om deres privatliv og barndom

Henry Mintzbergs er professor i organisationsteori og beskriver organisationsformer. Mintzberg er benyttet i undersøgelsen til at undersøge, hvordan casevirksomheden skiller sig fra organisationer som benytter sig af den klassiske model, hvorfor Mintzberg også er blevet anvendt til at analysere virksomhedens organisationsstruktur.

Frederick Herzberg er psykolog og forsker, som bliver anvendt til at undersøge, hvordan man kan få medarbejderne til at blive motiverede igen. Herzberg teori om 2-faktor-hygijne-faktorer og motivationsfaktorer beskriver, hvilke faktorer, der kan skabe motivation hos medarbejderne.

13.4 Metodologi

I undersøgelsen udgøres den primære empiri af interviews. Interviewsne giver et indblik i medarbejdernes livsverden, som kan hjælpe med, at fortolke betydningen af fænomenet distanceledelse i den virkelige verden. Derfor har de foretagne interviews været semistrukturerede

interviews. Med semistrukturerede interviews er der mulighed for at stille yderlige spørgsmål, som ikke fremgår af interviewguiden. Dette giver mulighed for at uddybe og udvide spørgsmål og svar, som kan være en fordel for analysen. I undersøgelse er der foretaget interviews med tre medarbejdere og HR-chefen. Interviewet med HR er blevet foretaget i forventning om, at modtage viden og informationer omkring deres retningslinjer i casevirksomheden. Ydermere ønskes der undersøgt, hvilke retningslinjer og forventninger, der er til distancelederen og hvilke krav, der er stillet til distancelederen, blandt andet krav om nærvær.

Interviewet med medarbejderne er blevet foretaget for at undersøge, hvordan deres arbejdsforhold er set i relation til, at der er distanceledelse i virksomheden. Ydermere interviewes medarbejderne for, at undersøge, om der eksisterer magtforhold eller udfordringer med distanceledelse. Da undersøgelsen er udarbejdet i samarbejde med en virksomhed, som ønsker at være anonym, er der foretaget et bevidst fravalg af en bekendt i virksomheden. Den bekendte kan påvirke refleksioner og resultater, samt give mig en negativ eller positiv tilgang og derfor kan det være svært at være objektiv i analysefeltet. Yderligere er det aftalt med virksomheden, at jeg ikke interviewer den bekendte for ikke at stille personen i en etisk position.

13.5 Hvorfor distanceledelse?

Distanceledelse er en virtuel ledelsesform, som benyttes i forskellige organisationer og virksomheder. Distancelederen må sondre fra sted til sted og være tilgængelig via et kommunikativt medie til sine medarbejdere (Pedersen, 2017, s. 26). Med distanceledelse er der mulighed for at lede flere forskellige medarbejdere på flere geografiske placeringer, hvilket kan være en fordel for virksomheden. Det er ofte en fordel for distanceledere at trække sig lidt tilbage, for at få et klarere overblik over forskellige situationer (ibid, s. 28). Afstanden kan være medvirkende til, at man som distanceleder kan abstrahere fra noget helt specifikt og være mere abstrakt på et højere plan, for at kunne konstruere fortolkninger af de situationer som opstår (ibid).

13. 6 Hovedpointer i undersøgelsen

Det psykiske arbejdsmiljø og trivslen kan blive påvirket med distanceledelse i virksomheder, grundet den manglende nærvær, medarbejderne har med deres distanceleder. Undersøgelsen belyser, at nogle af medarbejderne ikke trives med deres distanceledelse grundet den manglende kommunikation, anerkendelse, personalemøder, synlighed af lederen og manglende tillid til medarbejderne. Den manglende tillid til medarbejderne har gjort, at medarbejderne ikke har lyst til

at yde ekstra, da de ikke mener, de bliver anerkendt for deres indsatser og arbejde (interview med medarbejder 1, 2, 3 se bilag 5).

Forskning på området har belyst, at det er et generelt problem med manglende anerkendelse, manglende tillid og dårlig kvalitet af kommunikation. Hvorfor at distanceledere skal være opmærksomme på dette, samt finde værktøjer til at forebygge udfordringerne, som finder sted ved distanceledelse (Larsen et al, 2016, s. 95).

I denne virksomhed har medarbejderne en følelse af, at deres nærmeste distanceleder udøver kontrol og overvågning af dem. Hertil kan det indvendes, at tidligere forskning anfægter, at det er en ledelsesforventning blandt distanceledere, at der er øget kontrol af medarbejderne (Ipsen & Poulsen, 2016). Distancelederen må derfor skabe en balance i denne kontrol, så det ikke påvirker medarbejdernes trivsel og det psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelsen belyser, at medarbejderne føler sig overvåget gennem de teknologier, de benytter sig af, og yderligere at deres nærmeste leder ringer for at stille spørgsmål, som medarbejderne finder irrelevante. Ydermere peger undersøgelsen på, at medarbejderne mangler anerkendelse i de forskellige sfære af deres nærmeste leder, hvilket forskningen har belyst kan være en udfordring, når man arbejder med distanceledelse som ledelsesform. Da medarbejderne mangler anerkendelse har dette ført til demotiverede medarbejdere, som ikke ønsker at gøre noget for arbejdet (Interview med medarbejder 1, se bilag 5). Dette kan være en konsekvens for medarbejderens trivsel og kan på længere sigt føre til en opsigelse, eller skade på virksomhedens omdømme.

13.7 Løsningsforslag

Eftersom at undersøgelsen belyser, at medarbejderne mangler anerkendelse og føler manglende tillid, er dette en udfordring for virksomheden. Derfor skal medarbejderne anerkendes og mærke en tillid for at blive motiverede igen. Herzbergs to-faktorer-hygijne og motivationsfaktorer kan benyttes til at arbejde med udfordringen. Med motivationsfaktorerne skal medarbejderne modtage arbejdsopgaver, som er varierende, udfordrende og interessante. De skal have ansvar for deres arbejdsopgaver og have kontrol over deres egen arbejdsgang. Ydermere vil der forekomme motivation, når det er forbundet med personlig tilfredsstillelse og præstationer, når en medarbejder har udført et godt stykke arbejde. Derfor skal medarbejderne altid anerkendes for deres arbejde, eventuelt forfremmes og anerkendes i tilfælde vækst af virksomheden.

Med hygijnefaktorerne skal der tages hånd om virksomhedens administrative systemer og personalepolitik, ledelsesstilen og deres kompetencer, forholdet mellem medarbejder og leder, løn,

medarbejdernes status og sikkerhed, samt forhold ved arbejde som evt. påvirker en medarbejders fritid (Jacobsen, 2007, s. 219). Med hensyn til de udfordringer, der generelt er med kommunikation, når der i casevirksomheden er distanceledelse, har Industriens Branchemiljøråd anbefalet, hvordan distanceledere kan arbejde med dette. Det anbefales, at distancelederen skaber klarhed over alle parternes forventninger, at distancelederen følger op på medarbejderne og projekterne, løbende er opmærksom på, at hvert enkelt individ har forskellige behov som medarbejder og derfor skal der tages forbehold for dette, besøge medarbejderne jævnligt, for at være synlig samt at vise tillid og til sidst skabe sociale og faglige relationer i virksomheden (Ipsen & Poulsen, 2016).

Ovenstående kan være medvirkende til, at der kommunikeres bedre, hvilket kan have en positiv påvirkning på det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel. Derfor anbefales det blandt andet yderligere, at distancelederen reflekterer over sine handlinger overfor medarbejderne. Distancelederen skal være opmærksom på, hvilke interesser der er for distancemedarbejdernes projekter og opgaver, hvor megen tid der ønskes til medarbejderne og hvor megen tid, der faktisk bliver brugt, hvor meget distancelederen taler med sine medarbejdere om deres trivsel, håndteringen af medarbejdernes problemer samt hvordan distancelederen får indblik i medarbejdernes arbejde og hverdag. Distancelederen skal i samarbejde med medarbejderne sikre og reflektere over medarbejdernes arbejdsopgaver. Arbejdsindholdet og opgaverne, skal kunne realiseres i forhold til de anliggender der høre med distanceledelse. Derfor skal distancelederen løbende afstemme med sine medarbejdere om udviklingsmål, trivsel og forventninger. Distancelederen skal også reflektere over, hvordan der kan skabes tillid til medarbejderne, så distanceledelsen og medarbejderne kan have dialoger som er ærlige og åbne (ibid).

Hvis distancelederen reflekterer over ovenstående, kan dette også være med til at skabe en positiv effekt på medarbejdernes trivsel og det psykiske arbejdsmiljø (ibid).

13.8 Litteraturliste

Holm, Inge (2010, 18.04) *behovet for anerkendelse*. På <http://ingeholmaps.dk/> lokaliseret d. 22/5-2018 på: <http://ingeholmaps.dk/2010/04/18/behovet-for-ankendelse-af-axel-honneth/>

Ipsen, Cristine & Poulsen, Signe (2016). *Trivsel ved distancearbejde, vejledning til distanceledere og distancemedarbejdere*. København: Industriens Branchearbejdsmiljø råd.

Jacobsen, D.I, Thorsvik, J (2008). *Hvordan organisationer fungerer. Indføring i organisation og ledelse* (2. udgave). København: Hans Reitzels forlag

Larsen, Henrik Holt, Hjalager, Anne-Mette og Susie Kjær (2016). *Virtuel ledelse og arbejdsmiljø - strejftog gennem faglitteraturen Bind I*. Kongens Lyngby: COWI A/S.

Pedersen, L. (2017). *Er der en leder til stede, distanceledelse og virtuelt samarbejde* (1. udgave)
Danmark: samfundslitteratur

Undervisningsministeriet (2018) *Anerkendelse fra et teoretisk perspektiv*. På www.emu.dk

Lokaliseret d. 17/8-2018 på: <https://www.emu.dk/modul/anerkendelse-fra-et-teoretisk-perspektiv>