



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Fjernledelse

Et litteraturstudie av konseptet fjernledelse - hva er virkemidlene og effektene?

Margrethe Bergset Haugan

Masteroppgave i STV-3901 organisasjon og ledelse - mai 2019



FORORD

Da var endelig flere år på skolebenken overstått og flere måneder med hard jobbing er tilbakelagt. Det har vært en veldig lærerik prosess hvor jeg har fått innsikt i et tema jeg hadde lite kjennskap til tidligere.

Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder Turid Moldenæs for inspirasjon og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også takke min fantastiske familie og venner som har bidratt med oppmuntrende ord gjennom hele skriveprosessen, og holdt ut med at jeg har vært opptatt med oppgaven de siste månedene.

Margrethe Bergset Haugan

Bergen, 15.05. 2019

SAMMENDRAG

Temaet for denne masteroppgaven er fjernledelse. Problemstillingen er todelt: 1) hva menes med fjernledelse, hva er virkemidlene og effektene? 2) Hva hemmer og fremmer fjernledelse?

For å besvare problemstillingen ble 14 artikler analysert. Det benyttes to perspektiver på ledelse, det instrumentelle og symbolske perspektivet, som problemstillingen diskuteres opp mot. Analysen viste at alle forskningsspørsmålene kunne forklares med utgangspunkt i begge perspektivene. Funn fra analysen viste at fjernledelse kan forstås som et middel for å påvirke de ansatte i retning av organisasjonens mål, i lys av det instrumentelle perspektivet.

Fjernledelse handler også om forvaltning av mening, å skape en følelse av fellesskap mellom ansatte, og mellom ansatte og leder, som samsvarer med det symbolske perspektivet. Det fremkommer også fra analysen at virkemidlene som benyttes kan forstås i lys av begge perspektivene, men at litteraturutvalget legger en større vekt på virkemidlene som kan forstås i lys av et symbolsk perspektiv fremfor det instrumentelle perspektiv. Når det gjelder effekter av fjernledelse legger litteraturen større vekt på de effektene som kan forstås i et instrumentelt perspektiv. I del to av problemstillingen analyseres og diskuteres hva som hemmer og fremmer fjernledelse. Hva som hemmer og fremmer fjernledelse kan også forstås i lys av begge perspektivene, men litteraturen viser at de symbolske elementene blir oftest presentert.

Virkemidler for effektiv fjernledelse kan oppsummeres slik: sette klare mål, fordele oppgaver, bevisstgjøring, prestasjonsstyring, planlegging, teknologi, opplæring, kultur, felles visjon.

Positive effekter av fjernledelse: økt prestasjon, lønnsomhet, lavere fravær og turnover, bredere rekrutteringsbase, geografisk uavhengighet, jobbtilfredshet, tilhørighet, motivasjon, selvstyring, organisatorisk omdømme.

Negative effekter: mindre kontroll over hva ansatte gjør, manglende veiledning, isolasjon, kommunikasjonsproblemer, interaksjon innad i organisasjonen. *Hva som kan hemme fjernledelse:* tradisjonell kontroll, uklare mål, uklare oppgaver og retningslinjer, lite kjennskap til omgivelsene, manglende kommunikasjonstilfredshet, fysisk avstand, redusert ansikt-til-ansikt, kultur, manglende felles visjon, manglende tillit mellom leder og ansatt, negativ tro og holdning. *Hva som fremmer fjernledelse:* klare mål, oppgavefordeling og retningslinjer, god kjennskap til omgivelsene, kommunikasjonstilfredshet, hyppig kommunikasjon gjennom ulike medier, prestasjonsstyring, kultur, felles visjon, tillit, positiv tro og holdning.

INNHOLD

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG	iv
1 Introduksjon.....	1
1.1 Oppgavens disposisjon	3
2 Teoretisk rammeverk.....	4
2.1 Innledning.....	4
2.2 Bruk av teori i en litteraturgjennomgang	4
2.3 To perspektiv på ledelse	5
2.3.1 Et instrumentelt/rasjonelt perspektiv på organisering og ledelse	5
2.3.2 Et symbolsk perspektiv på organisering og ledelse/ledelse som meningsdannelse	9
2.4 Forventninger til litteraturen	11
2.5 Oppsummering	12
3 Metodisk tilnærming	13
3.1 Innledning.....	13
3.2 Valg av metode.....	13
3.3 Et litteraturstudie	13
3.4 Kvalitetskrav	14
3.5 Utvalg – kriterier og utfordringer	15
3.6 Utfordringer ved datainnsamling og utvalg.....	16
3.7 Validitet og reliabilitet.....	17
3.8 Feature map	17
3.8.1 Del 1: spørsmål 1-6: Bakgrunnsinformasjon om publikasjonene	18
3.8.2 Del 2: Spørsmål: 7-15: Hva menes med fjernledelse, hva er virkemidlene og effektene?	18
3.8.3 Del 3: Spørsmål 16-18: Hva hemmer og fremmer fjernledelse?.....	19
3.9 Oppsummering	19
4 Presentasjon av datamaterialet	20
4.1 Innledning.....	20
4.2 Litteraturutvalget	20
4.3 Sentrale trekk ved litteraturbidragene	25

4.4 Sammendrag av to sentrale artikler	27
4.5 Oppsummering	32
5 Analyse og diskusjon.....	32
5.1 Innledning.....	32
5.2 Hva menes med fjernledelse?.....	33
5.3 Hva er virkemidlene?	35
5.4 Hva er effektene ved fjernledelse?	42
5.5 Hva hemmer og fremmer fjernledelse?	50
5.4 Oppsummering	61
6 Avslutning	63
6.1 Innledning.....	63
6.2 I tråd med forventningene?.....	64
6.3 Begrensninger med studien	67
6.4 Videre forskning?.....	67
6.5 Tips til fremtidige fjernledere.....	68
7 Referanseliste	70
Vedlegg.....	73

1 Introduksjon

Dagens organisasjoner må forholde seg til et stort utvalg av oppskrifter. Disse oppskriftene blir ofte omtalt som konsepter eller styringsverktøy (Røvik 1998). Det presenteres et stort omfang av nye oppskrifter eller ideer, som gir svar på spørsmålet om hva som er den gode lederen og den beste oppskriften for å utøve ledelse, og tilrettelegge for en velfungerende organisasjon. Oppskriftene kalles gjerne for institusjonaliserte standarder eller institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. Oppskriftene har fått dette navnet fordi oppskriftene i en periode tas for gitt som den riktige løsningen ved problemer i organisasjonen (Røvik 1998). Fjernledelse er blitt mer vanlig de siste tiårene, og er en idé som flere organisasjoner implementerer inn i sin organisasjon. Dette skyldes økt globalisering, økt konkurranse mellom virksomheter og økt geografisk spredning gjennom størrelse og organisasjonsformer. Dette betyr igjen økende bruk av alle former for informasjons- og kommunikasjonsteknologi (Colbjørnsen 2001). Fjernledelse ble allerede på starten av 1900-tallet nevnt i litteraturen. Sosiologen Emory Bogardus innførte da begrepet *Leadership at a distance* (Collinson 2005). Selv om begrepet allerede da var kjent, har fjernledelse hatt liten plass i ledelses- og organisasjonslitteraturen frem til i dag. Mye av den forskningen som er gjort på fjernledelse er relatert til fjernarbeid og teknologi, mens fjernledelse som arbeidsform er mindre forsket på. *Fjernledelse kan defineres som ledelse over geografisk avstand. Kommunikasjonen skjer hovedsakelig gjennom elektronisk kommunikasjon* (Kelloway m.fl. 2003). Fjernledelse kan skje på ulike nivå, dette kan være innad i organisasjonen eller i form av team-arbeid, og den fysiske avstanden mellom leder og ansatt trenger ikke å være spesielt stor.

Ledelse er et universelt fenomen som berører all organisert verdiskaping. Å være leder handler generelt om å oppnå mål gjennom andre personer. Ledelse handler om å øve innflytelse på de personene man er leder for (Yukl 2013). Litteraturen som omhandler ledelse har tradisjonelt skilt mellom ledelse og styring (leadership og management). John Kotter (1990) utviklet en struktur for å skille mellom ledelse og styring. Ledelse handler om å motivere og inspirere de ansatte, og har som mål å fremme forandring og flyt i organisasjonen. Styring handler derimot om å etablere sikkerhet og orden, og er en prosess som brukes for å oppnå organisasjonsmål. Ved styring fokuseres det på formell styring og kontroll av ansatte, ressurser, strukturer og systemer (Kotter 2001).

Det har de siste tiår vært en økning i antall publikasjoner om ledelse, og i det meste av ledelseslitteraturen tas det nærmest for gitt at ledere og ansatte er samlokalisert. Litteraturen handler om hva ledere kan gjøre for at organisasjonen skal bli mer effektiv, mer konkurransedyktig, mer omstillingsdyktig og mer innovativ. Ledelse er sentral faktor for å forklare hvorfor noen organisasjoner gjør det godt og noen gjør det dårlig. Samtidig virker det klart at utfordringene for ledere er i ferd med å endres (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det å lede mennesker som er geografisk spredt over tid, avstand og organisatoriske grenser gir nye utfordringer, og krever en ny bevissthet for lederen. Det å lede medarbeidere på flere lokasjoner gjør at lederen må finne en ledelsesform som fungerer, både for fjernleder og den ansatte.

Denne oppgaven tar sikte på å studere fenomenet fjernledelse gjennom et litteraturstudie. Intensjonen er å undersøke og analysere et representativt utvalg av litteraturen om fjernledelse og besvare følgende problemstillinger:

- *Hva menes med fjernledelse, hva er virkemidlene og effektene?*
- *Hva hemmer og fremmer fjernledelse?*

Problemstillingen blir drøftet med utgangspunkt i to perspektiver, det instrumentelle og det symbolske perspektivet på ledelse. I det instrumentelle perspektivet betraktes ledelse som en avgjørende årsak til gode resultater i organisasjonen, og det legges vekt på resultater som effektivitet og organisatorisk måloppnåelse. Med utgangspunkt i det symbolske perspektivet vil ledere betraktes som symboler og ledelse som symbolske handlinger. Lederens handlinger blir alltid tolket av de ansatte. Handlingene blir på den måten tillagt en mening, og denne meningen blir bestemmende for hvilke reaksjoner lederen vil møte.

Ledere antas å ha stor innvirkning på symbolplanet når det gjelder organisatoriske resultater innenfor dette perspektivet. Resultater vil handle om ansattes følelser og forestillinger knyttet til lederen og selve arbeidet. Bruken av perspektivene vil gi verdifull innsikt i hvordan fjernledelse kan forstås, både når det gjelder hva som menes med fjernledelse, hvilke virkemidler som benyttes, hva som er effektene samt hva som hemmer og fremmer fjernledelse.

1.1 Oppgavens disposisjon

Videre blir oppgaven strukturert slik:

Kapittel 2: I dette kapitlet blir det gjort rede for oppgavens teori. Først blir det begrunnet hvorfor det kan være hensiktsmessig å bruke teori i et litteraturstudie. Deretter blir det gjort rede for det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på og forventninger til funn i litteraturen. Dette skal danne grunnlaget for den teoretiske analysen. Forventninger til funn blir på slutten av kapitlet presentert opp mot teori i en oversiktlig tabell.

Kapittel 3: I kapittel 3 presenteres grunnlag for valg av metode. Litteraturstudie som metode blir drøftet og det blir gjort rede for hvordan materialet er samlet inn. Videre blir det gjort rede for utfordringer ved datainnsamling, samt oppgavens validitet og reliabilitet. I siste avsnitt blir spørsmålene presentert i et feature map.

Kapittel 4: Det gis en oversikt over artiklene som utgjør datamaterialet som er brukt i studien og en presentasjon av funnene. En oversiktlig tabell over hvilke artikler som svarer på de to problemstillingene blir også skissert. Bakgrunnsdata og kjennetegn for publikasjonene blir lagt frem.

Kapittel 5: Analysen av de empiriske funnene presenteres. Her blir forskningsspørsmålene analysert ut fra de teoretiske forventningene presentert i kapittel 2. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av de sentrale funnene.

Kapittel 6: I dette kapitlet blir funnene diskutert i forhold til de teoretiske antakelsene og slutninger som kan trekkes om problemstilling. Det blir drøftet omkring begrensninger med studien. Til slutt vil forslag til videre forskning rundt temaet fjernledelse bli presentert og tips til fremtidige fjernledere.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Innledning

I dette kapittelet gis en begrunnelse for hvorfor det kan være nyttig å bruke teori i et litteraturstudie. Deretter blir det gjort rede for de to perspektivene på ledelse som danner det teoretiske rammeverket for analysen. Problemstillingen er innrettet mot å begrunne hva som menes med fjernledelse, hva virkemidlene og effektene er, samt hva som hemmer og fremmer fjernledelse.

Perspektivene på ledelse tar utgangspunkt i ulike oppfatninger av ledelse, og på den måten vil det være til hjelp for å øke forståelsen rundt fenomenet fjernledelse. De to perspektivene på ledelse benyttes til å drøfte/problematisere litteraturen, og benyttes som et teoretisk grunnlag som funnene fra litteraturstudien tolkes i forhold til.

I analysearbeidet brukes perspektivene for å utvikle forståelsen av spørsmålene som ønskes å finne svar på. Perspektivene benyttes som et verktøy i tolkningen av funnene i de ulike artiklene, og det forventes ikke at artiklene gir et entydig svar på hvilke perspektiver som ligger til grunn i deres studier. Avslutningsvis i dette kapittelet blir det presentert antakelser og forventninger til funn med utgangspunkt i de to perspektivene. Forventningene til funn blir presentert i en tabell og knyttes opp mot det teoretiske grunnlaget.

2.2 Bruk av teori i en litteraturgjennomgang

Det er flere grunner til at jeg ønsker å forankre min litteraturgjennomgang i teori. Teori kan gi forskningsarbeidet retning, og samtidig danne utgangspunkt for forskningsspørsmål og problemstilling. *Gap-spotting* beskrives som en metode for å identifisere eller finne gap i den litteraturen som finnes om temaet, og som det legges opp til å fylle. Dette er ofte temaer som andre ikke har gitt mye oppmerksomhet til tidligere. Ved å diskutere funn fra litteraturen opp mot de to perspektivene på ledelse, vil dette kunne bidra til å utvide litteraturen og samtidig kunne bidra til å fylle gapet (Alvesson og Sandberg 2011). Å formulere forskningsspørsmål gjennom *problematisering*, i den forstand å identifisere og utfordre antagelsene som ligger til grunn for eksisterende teorier, synes å være en sentral ingrediens i utviklingen av mer interessante og innflytelsesrike teorier innen ledelsesstudier. Det er gjennom problematisering nødvendig å finne ut hvilke typer antagelser som er relevante å vurdere. Det er også

nødvendig å finne ut hvordan disse antagelsene kan identifiseres, formuleres og utfordres på en måte som sannsynligvis vil føre til en utvikling av en interessant teori og åpner opp for nye undersøkelsesområder. I denne oppgaven blir disse antagelsene formulert med utgangspunkt i de to perspektivene på ledelse. På den måten gir problematiseringsmetodikken mulighet til å finne ut om det er mulig å forstå fjernledelse med utgangspunkt i et av de to perspektivene, begge perspektivene eller om det faktisk er andre måter man kan forstå denne ledelsesformen på. Det gjør det enklere å utfordre, stille kritiske spørsmål til etablerte kunnskaper og antagelser, samt peke på mangler, noe som denne metodikken oppfordrer til (Alvesson og Sandberg 2011).

Bruk av teori vil også danne grunnlag for forståelsen gjennom hele forskningsprosessen og forenkle analysen, fordi teorien tilbyr begreper og kategorier som gjør analysearbeidet enklere. I tillegg vil man ved bruk av teori være i bedre stand til å beskrive litteraturen med et høyere presisjonsnivå (Hart 1998).

Det instrumentelle- og symbolske perspektivet tar utgangspunkt i to ulike tilnæringer til spørsmålet om hva som menes med fjernledelse, hva som er virkemidlene, hva som er effektene, og hva som fremmer og hemmer fjernledelse. Grunnen til at disse to perspektivene ble valgt, er at de representerer to ulike oppfatninger i ledelses- og organisasjonsforskningen (Strand 2007). Perspektivene vil på den måten bidra til å forstå fjernledelse på ulike måter og fra ulike synsvinkler. De to perspektivene kan oppfattes som motsetninger til hverandre, men det betyr nødvendigvis ikke at de utelukker hverandre. Det forventes ikke at perspektivene eller litteraturen vil gi svar på hele problemstillingen. Perspektivet brukes for å gi retning i min tolkning av temaet fjernledelse, og på den måte belyse problemstillingen fra flere sider, samt problematisere funnene. Dette gjøres for å oppnå en mer fullstendig og mer reflektert analyse av datamaterialet.

2.3 To perspektiv på ledelse

2.3.1 Et instrumentelt/rasjonelt perspektiv på organisering og ledelse

Det instrumentelle perspektivet er utledet av den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen innenfor organisasjonsteori. Scientific Management, klassisk byråkratiteori og klassisk administrasjonslære er ulike skoleretninger som knyttes sammen under denne tradisjonen

(Røvik 1998). Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som redskap eller verktøy, og fokuserer på de strukturelle og formelle trekkene ved organisasjonen.

Den grunnleggende antakelsen innenfor dette perspektivet er at organisasjoner utelukkende er midler for å oppnå mål. Den underliggende ideen er at organisasjoner er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer og tjenester. Organisasjoner forstås med utgangspunkt i et slikt perspektiv som objektive enheter. Disse kan styres, ledes rasjonelt og planmessig, og blir ut fra dette redskaper for effektiv måloppnåelse (Røvik 1998:32).

I det instrumentelle perspektivet blir ledelse sett på som en instrumentell aktivitet, noe som betyr at lederskap er en innflytelsesprosess orientert mot grupper eller organisasjoners måloppnåelse (Christensen m.fl. 2013). Det er fokus på styring fremfor ledelse, som kan kobles sammen til Mintzbergs byråkratiske organisasjonsform. De som styrer er de som innehar høye hierarkiske posisjoner. Det er den formelle organisasjonsstrukturen som viser hvem som er overordnet og hvem som er underordnet, og det er lover og regler knyttet til dette systemet som skal sikre styringen innen en organisasjon (Christensen m.fl. 2013).

Det er også en grunnleggende antakelse innenfor dette perspektivet om at lederen er hovedgrunnen til gode resultater i organisasjon. Perspektivet bygger på å oppnå resultater gjennom andre. Dette innebærer som blant annet lederatferd og lederegenskaper i interaksjon med den ansatte. Effekten av ledelse kan sees på som en kausalkjede med ulike utfallvariabler (Yukl 2013). Lederen har dermed stor betydning når det gjelder påvirkning av organisatorisk innsats og resultater, og innenfor dette perspektivet fokuseres det på konsekvensene av lederens atferd.

Lederen er avhengig av at deres ansatte og organisasjonen som helhet utfører sine oppgaver på en suksessfull måte. Produktivitet, økonomisk overskudd, effektivitet og kvalitet på gruppeprosesser er resultater det fokuseres på (Høst 2009).

Gjennom den oppgaveorienterte atferden tildeler og tilrettelegger lederen arbeidet for den ansatte med den hensikt å oppfylle allerede gitte mål, og fokuset ligger på prestasjoner. Den relasjonsorienterte atferden brukes derimot til å styrke menneskelige relasjoner og menneskelige ressurser (Yukl 2013).

Ledelsesteorier innenfor det instrumentelle perspektiv:

Trekk og ferdighetsteorier

Trekk og ferdighetsteoriene fokuserte på de personlige egenskapene og karakteristiske trekkene hos leder, som personlighet, verdier og ferdigheter (Yukl 2013). Denne tenkningen om ledelse dominerte fra begynnelsen av 1900-tallet og frem til 1940-tallet. Tradisjonelt har lederskapsforskningen vært opptatt av å avdekke om lederen har spesielle trekk og ferdigheter andre mennesker ikke har (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Teoriene har blitt støttet av flere empiriske studier, og flere viktige ledertrekk er identifisert, slik som intelligens, årvåkenhet, innsikt, ansvar, initiativ og omgjengelighet (Yukl 2013). Det har også blitt vanligere å studere hva ferdigheter som ledere har, betyr for hvordan de fungerer som ledere. Ferdighetene kan deles inn i *personlige*, *mellommenneskelige* og *gruppeorienterte ferdigheter*. De personlige ferdighetene omfatter evnen til å løse problemer, være kreativ, men også lederens tekniske ferdigheter. De mellommenneskelige ferdighetene omfatter evnen til å kunne motivere og påvirke andre. Gruppeorienterte ferdigheter går på at lederen evner å delegerer myndighet (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Stil og atferdsteori

Innenfor stil og atferdsteori har teoriene fokusert på hva ledere er opptatt av og orientert seg mot, samt i hvilken grad de involverer sine medarbeidere og hvor synlige de er. Denne tenkningen om ledelse dominerte fra 1940 og frem til 1960-tallet. Utgangspunktet i tilnærmingen er at atferden en leder viser, ikke nødvendigvis er en ren refleksjon av personlighetstrekk. Teoriene kom som en respons på alt for mye fokus på trekk. Lederatferd betraktes som et resultat av blant annet opplæring, erfaring, generelle oppfatninger av medarbeiderne og deres kvalifikasjon, oppgaver som skal løses og en rekke organisatoriske betingelser (Kirkhaug 2015). Gjennom forskningen ble de mest sentrale fenomenene for lederatferd identifisert og to begreper ble utledet; oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil blir definert som uavhengig av hverandre og kan derfor forekomme i like stor grad i organisasjoner. Gjennom en relasjonsorientert lederstil skal ledere utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, de skal være hensynsfull, oppmerksom og støttende. I tillegg skal de involvere medarbeidere i beslutninger knyttet til arbeidet. Gjennom en oppgaveorientert lederstil er ledere mest opptatt av produksjon, effektivitet og strukturering (Kirkhaug 2015).

Situasjonsteori

På 1970-tallet ble situasjonsbestemt ledelse en ny trend innenfor lederskapsforskningen. Denne trenden dominerte frem til tidlig på 1980-tallet. Grunnen til at disse teoriene kalles situasjonelle er at de ikke gir uttrykk for at det finnes noen lederatferd eller lederstil som er den beste i alle situasjoner. Ledelse er derfor situasjonsbestemt (Høst 2009). Hvilken lederstil fjernlederen har, vil variere med utgangspunkt i hvilke oppgaver en fjernleder har og situasjonen en fjernleder står i.

Situasjonsbestemt ledelse:

Teorien til Hersey og Blanchard tar utgangspunkt i hvilken grad den ansatte er beredt til å løse sine arbeidsoppgaver. Begrepet *moden*, beskriver i hvor stor grad den ansatte har kompetanse og vilje til å løse en gitt oppgave. Hersey og Blanchard skiller mellom en støttende og styrende måte å lede på. Hvor mye støtte eller kontroll som trengs fra lederen, bestemmes av den ansattes grad av *modenhet*. Disse måtene å lede på kombineres med relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse, og det settes opp fire forskjellige typer lederstiler (Hersey og Blanchard 1988, Jacobsen og Thorsvik 2013).

- Delegerende (svak styrende og svak støttende)
- Deltakende (svak styrende og sterk støttende)
- Overtalende (sterk styrende og sterk støttende)
- Instruerende (sterk styrende og svak støttende).

Hvilken type lederstil som bør anvendes, avhenger av den ansattes modenhet og villighet til å utføre oppgaven. Eksempelvis vil det ved lav modenhet og lav villighet være nødvendig med en instruerende lederstil. Situasjonsbestemt ledelse er en av verdens mest anvendte teorier for ledelse. Den er lettfattelig og lett anvendelig i praktisk bruk.

Fiedler's kontingensteori

Fiedler utviklet en av de mest innflytelsesrike ledelsesteoriene, en teori som har sterk empirisk støtte. Modellen presiserer tre sentrale trekk ved situasjonen som er antatt å være av betydning for lederens rolle og mulighet til å påvirke de ansatte. Effektiviteten av lederstilen avhenger av konteksten eller situasjonsfaktorer. Lederstilen ble klassifisert som oppgaveorientert eller relasjonsorientert.

Den opprinnelige kontingensteorien legger vekt på de følgende situasjoner som er antatt å være av betydning for lederens rolle og mulighet til å påvirke ansatte:

1. *Leder-medarbeider-relasjoner:*

Denne situasjonsfaktoren handler om i hvilken grad arbeidsgruppen er lojal og støtter sin leder. Dersom en medarbeider ikke er lojal og ikke støtter sin leder er det ugunstig for lederen å utøve ledelse i denne gruppen (Einarsen og Skogstad 2002).

2. *Oppgavens struktur:*

Oppgavens struktur omhandler hvor oversiktlig arbeidsoppgavene er og om de er definert godt. Det er vanskelig å utøve ledelse dersom oppgaver ikke har klart definerte og oversiktlige arbeidsoppgaver (Einarsen og Skogstad 2002).

3. *Stillingsmakt:*

Stillingsmakt/posisjonsmakt handler om hvor mye autoritet lederen har. Stor stillingsmakt gir grunn for god utøvelse av ledelse ved at en leder kan evaluere og belønne underordnedes ytelse (Einarsen og Skogstad 2002).

2.3.2 Et symbolsk perspektiv på organisering og ledelse/ledelse som meningsdannelse

Ledere gjør inntrykk, de både gjør noe og er noe. Dette er utgangspunktet i det symbolske perspektivet der lederen har en stor virkning på symbolplan (Pfeffer 1981). Ledere står ofte som tolkere og forvaltere av symbolfenomener, og er en viktig funksjon ved å sette rammer og utløse følelser, forestillinger og handlinger. Innenfor dette perspektivet betegnes ledelse som symbolske handlinger. Ledelse er en sosial prosess hvor leder besitter både evne og rett til å definere virkeligheten for de ansatte (Pfeffer 1981). Smircich og Morgan definerer ledelse som forvaltning av mening. Lignende begreper og definisjoner finner vi i Pfeffers (1981) begrep ”leadership as a symbolic action”, hvor den symbolske siden av ledelse betegnes som like viktig som den instrumentelle. Ved bruk av ulike typer lederatferd, former og fortolker leder ulike situasjoner i et forsøk på å skape en felles fortolkning av virkeligheten for seg selv og sine medarbeidere. Lederen spiller en viktig rolle både for våre sosiale og mentale kart. Ledere blir betydningsfulle, der er både symboler og symbolbærere (Smircich og Morgan 1982). Effektiv ledelse vil oppstå på bakgrunn av symboler og subjektiv bedømmelse, og lederens definisjon av situasjonen må også anses som legitim og riktig (Pfeffer 1977).

Meindl m.fl. (1985) mer at vi som tilskuer og ansatte i organisasjoner har utviklet en romantisert oppfattelse av lederskap knyttet til hva ledere gjør, hva de kan oppnå og den generelle effekten de har i organisasjoner. En del av en slik romantisert oppfattelse er synet på ledelse som en sentral organisatorisk prosess. Ledelse blir sett på som en primær kraft og årsak til alle organisatoriske effekter (Meindl m.fl. 1985). Meindl (1985) og Pfeffer (1981) avviser ledelse som en viktig faktor for resultater i organisasjoner. De mener at ledere er viktige for organisasjonen, men at de ikke gjør noen forskjell så lenge de fungerer som forventet (Strand 2007).

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Et paradigmeskifte i ledelsesforskningen fant sted på 1970-tallet, da House utarbeidet teorien om karismatisk ledelse. Dette dannet grunnlaget for teorien om transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er en retning innenfor moderne ledelsesteori, og sentralt i denne teorien står skillet mellom to ulike typer av ledelse; transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse legger vekt på transaksjoner som finner sted i samspillet mellom ledere, kolleger og underordnede og angir betingelser og belønninger for å innfri disse forventningene. Transformasjonsledere gjør mer enn bare å gjøre avtaler med kolleger og underordnede. De benytter idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering eller individuell støtte for å påvirke underordnede til å oppnå resultater som er over forventninger (Bryman m.fl. 2011). I følge Bass (1985) benytter effektive ledere en kombinasjon av både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, hvor transaksjonsledelse er vektlagt når de snakker med de underordnede om krav som må innfris innenfor et kort tidsperspektiv, og angir betingelser og belønninger for å innfri disse kravene. Transformasjonsledelse har et lengre tidsperspektiv, noe som fremgår av organisasjonens visjon og er mer rettet mot å motivere medarbeidere til å oppfylle denne visjonen. Det anbefales å bruke begge ledelsesformene for at organisasjonen skal overleve. Ledere må bidra sammen med medarbeidere til høy verdiskapning i det daglige samtidig som man må jobbe for at organisasjonen er konkurransedyktig i et lengre tidsperspektiv. Transaksjonsledelse oppstår og er forholdsvis effektiv i stabile omgivelser preget av stor forutsigbarhet hvor behovet for kontinuerlig endring ikke er dominerende for driften av organisasjonen. Transformasjonsledelse, derimot, har lett for å oppstå og være effektiv i et ustabil og turbulent miljø hvor organisasjonsmessige forandringer er nødvendig (Glasø og Thompson

2016). Teorien om transformasjonsledelse kan plasseres under det symbolske perspektivet på ledelse, siden lederskap defineres som forvaltning av mening.

2.4 Forventninger til litteraturen

De to ulike perspektivene på ledelse bygger på ulike oppfatninger av ledelse og fokuserer på ulike resultater eller effekter. Perspektivene gir mulighet til å forstå forholdet mellom ulike former for ledelse og hvor ledelse eventuelt kan plasseres innenfor disse to perspektivene.

Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet forventes det at fjernledelse kan forstås som et middel for å imøtekomme organisasjonens mål. Det forventes videre at forfatterne legger vekt på virkemidler som målstyring, klare direktiver, oppgavefordeling, regler, rapporteringsrutiner og at legges vekt på effekter som grad av organisatorisk måloppnåelse. Det forventes at fremmere for fjernledelse vil være klare mål, oppgavefordeling, regler og rapporteringsrutiner. Herrer vil være uklare mål, oppgavefordeling, regler og rapporteringsrutiner.

Med utgangspunkt i det symbolske perspektivet forventes det at fjernledelse kan forstås som forvaltning av mening. Videre forventes det at forfatterne legger vekt på virkemidler som å utforme en visjon, hyppig kontakt via ulike medier, aktivisere de ansatte i prosesser og at det legges vekt på effekter som motivasjon, identitet, jobbtilfredshet og oppslutning. Det forventes at fremmere vil være felles visjon og hyppig kontakt virtuelt og fysisk. Herrer vil være ingen felles visjon og lite kontakt virtuelt og fysisk.

Forventninger til funn er utledet med bakgrunn i de to teoriene på ledelse og tabellen skisserer de ulike forventningene.

Tabell 1: oversikt over forventningene til funn

	Det instrumentelle perspektiv	Det symbolske perspektiv
Hva menes med fjernledelse?	Fjernledelse er et middel for å påvirke de ansatte i retning av organisasjonens mål.	Fjernledelse er forvaltning av mening/å skape en følelse av fellesskap (identitet, tilhørighet) mellom ansatte og mellom ansatte og leder.

Hva er virkemidlene?	Det legges vekt på målstyring, klare direktiver, oppgavefordeling, regler, rapporteringsrutiner.	Det legges vekt på å utforme en visjon, hyppig kontakt via ulike medier, aktiviserer ansatte i utforming av oppgavefordeling (medvirkning), prosesser m.m. (felles aktiviteter og møter – virtuelle så vel som fysiske).
Hva er effektene?	Effektivitet i oppgaveutførelsen/ organisatorisk måloppnåelse.	Motivasjon, identitet/tilhørighet, jobbtilfredshet og oppslutning.
Hva hemmer og fremmer fjernledelse?	Hemmere: uklare mål, oppgavefordeling, regler, rapporteringsrutiner. Fremmere: klare mål, oppgavefordeling, regler og rapporteringsrutiner.	Hemmere: ingen felles visjon, lite kontakt virtuelt og fysisk. Fremmere: Felles visjon, hyppig kontakt virtuelt og fysisk.

2.5 Oppsummering

Det har i dette kapitlet blitt begrunnet hvorfor det er hensiktsmessig å ta utgangspunkt i to teoretiske perspektiv for å strukturere forventninger til funn i litteraturen. Det har i tillegg blitt gjort rede for hvorfor dette også er hensiktsmessig med hensyn til analysen og forfatterens funn. Videre har det blitt gjort rede for hvilke teorier som danner oppgavens teoretiske forankring og det teoretiske grunnlag for analysen, og hvorfor et instrumentelt og symbolsk perspektiv har blitt valgt for å gjøre dette. Avslutningsvis har det blitt formulert et sett med antagelser og forventninger som også vil brukes i analysen av de empiriske funnene. Forventningene er blitt formulert og strukturert i en tabell. Disse er utledet med bakgrunn i de to perspektivene.

3 Metodisk tilnærming

3.1 Innledning

I dette kapittelet blir det gjort rede for valg av metodisk tilnærming. Kapittelet starter med bakgrunnen for valg av metode, og hvorfor denne metoden best belyser problemstilling. Deretter blir det gjort rede for litteraturstudie som metode, og det blir presentert hvilke kvalitetskrav som stilles til en god litteraturstudie. Videre blir prosessen rundt utvelgelse av litteratur presentert. Det blir gjort rede for hvilke utvalgskriterier som er benyttet og utfordringer knyttet til dette. Deretter blir det gjort rede for hvordan oppgavens validitet og reliabilitet blir ivaretatt. Avslutningsvis gis en oversikt over spørsmålene i et feature map.

3.2 Valg av metode

Det er valgt å bruke litteraturstudie for å besvare min problemstilling. Dette er hensiktsmessig da problemstillingen er bred, men samtidig av en undersøkende karakter. Et litteraturstudie tillater en bredere og mer utforskende problemstilling enn andre metoder. Ved å velge litteraturstudie som metode har man mulighet til å skaffe en oversikt over, samt fordype seg i en stor mengde relevant litteratur rundt temaet. I tillegg får man ved bruk av denne metoden tilgang til allerede publiserte empiriske studier på feltet. Dette gjorde det enklere å systematisere kunnskapen på feltet, uten å selv samle inn empiriske data. Empiri i denne oppgaven blir derfor hentet fra allerede eksisterende forskningslitteratur. Tidligere forskning på feltet kan gi en oversikt over hvilke aspekter i forskningsfeltet det tidligere har vært forsket mye på, og på den måten får man også kartlagt områder som trenger mer forskning. Bruk av litteraturstudie sikrer også høy kvalitet på dataene, da dette er artikler som er publisert i internasjonale forskningstidsskrift. Disse studiene har vært kvalitetssikret ved fagfellegjennomgang og godkjent av redaktører.

3.3 Et litteraturstudie

Jeg har brukt boken *Doing a Literature Review – releasing the Social Science Research Imagination* av Christ Hart (1998) som pensum til metodekapittelet. Et litteraturstudie inneholder tilgjengelige dokumenter rundt et bestemt tema. Det er altså en systematisk gjennomgang av eksisterende litteratur rundt et bestemt tema, og er en essensiell del av alle forskningsprosjekt (Hart 1998). En gjennomgang av litteraturen er viktig for forståelsen av

det emnet som skal forskes videre på. Samtidig gir en litteraturgjennomgang en god oversikt over eksisterende teori og empiri, samt i nye perspektiver om temaet.

Chris Hart (1998) definerer et litteraturstudie som:

The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed (Hart 1998:13).

Denne definisjonen gir veiledning i hvordan man går frem for valg av tilnærming på grunnlag av teori, ideer, konsepter og definisjoner rundt temaet.

Et litteraturstudie kan anvendes på ulike måter (Hart 1998). Det kan brukes i forkant, eller som en del av en større oppgave for å skape et nødvendig grunnlag og rammeverk for studien. Den kan også brukes som en selvstendig litteraturstudie, slik som denne oppgaven.

Jeg har benyttet meg av Hart (1998) sitt flytdiagram gjennom litteratursøkerprosessen. Jeg startet med å lese om temaet fjernledelse for å bli kjent med fagfeltet. Deretter noterte jeg forfatternavn og betegnelser som er benyttet senere i forskningen. Hart (1998) anbefaler å lage utvalgskriterier. Disse utvalgskriteriene kan være språk eller søkeord som en vil bruke. Videre anbefales det å lage et system for å holde orden på hva man søker opp og notere referanser underveis.

3.4 Kvalitetskrav

Det er nødvendig å være bevisst på kvalitetskravene som stilles til den metoden som benyttes, dette for å kunne gi et godt bilde av litteraturen innenfor temaet det skrives om. Kvalitet på litteraturen er viktig for å forhindre at litteraturstudien blir en tynn forkledd bibliografi. Hart (1998) anbefaler følgende kvalitetskrav:

Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis; in other words, the use of the ideas in the literature to justify the particular approach to the topic, the selection of methods, and demonstration that this research contributes something new (Hart 1998: 1-2).

Oppgaven bør for det første ha tilstrekkelig bredde og dybde. For å oppnå faglig bredde og dybde, er det benyttet artikler som er publisert i kjente internasjonale tidsskrift.

I tillegg er det kontrollert at alle artiklene er fagfellevurdert, noe som betyr at det allerede ligger en kvalitetssikring til grunn. Følgende søkemotorer er benyttet: ProQuest, Google Scholar og Oria for å sikre faglig tyngde og kvalitet i utvalget.

Det er viktig at litteraturstudien skal være konsistent, tydelig og kortfattet samtidig som den utføres på en effektiv måte (Hart 1998). For å møte dette kravet har det blitt utformet et feature map for å strukturere gjennomgangen av artiklene. Et litteraturkart er et verktøy for å organisere store mengder informasjon om et spesifikt tema (Hart 1998). Litteraturkartet er utformet med bakgrunn i min problemstilling og gjør det lettere å kategorisere den valgte litteraturen. Dette gjør det lettere å oppnå en effektiv analyse. Kartet blir brukt til å strukturere informasjon om fenomenet, samtidig som det gjør det lettere å identifisere sammenhenger og tendenser i datamaterialet. Kartet gjør det mulig å lage en skjematisk oppsummering av funn i litteraturen og å foreta en systematisk og effektiv analyse av datamaterialet. For å oppnå en god syntese, må datamaterialet behandles fra ulike synsvinkler (Hart 1998).

3.5 Utvalg – kriterier og utfordringer

En litteraturgjennomgang er avhengig av kvaliteten på datamaterialet som ligger til grunn for studiet. Det er derfor viktig å kvalitetssikre den innsamlede litteraturen på en god måte. Jeg brukte ulike databaser, som Google Scholar, Oria og Proquest. Grunnlaget for valg av databaser er deres høye dekningsgrad av faglige artikler. Flere artikler som ble søkt på i de ulike databasene overlappet. Da jeg i starten skulle søke opp artikler om fjernledelse synes jeg det var overraskende mange artikler om temaet. Et søk i søkemotoren Google Scholar på leadership at a distance gir 2 830 000 resultater, men mange av disse var artikler jeg ikke kunne bruke fordi de ikke handlet om fjernledelse. Da jeg søkte på ”indirect leadership” på Google Scholar fikk jeg 663 000 resultater. Ved å søke på ”management of teleworkers” fikk jeg 9110 resultater. Remote management ga 967 985 resultater, og ”remote leadership” ga 46 090 i søkemotoren ProQuest. Etter å ha lest gjennom sammendragene til flere av artiklene, så jeg at det var mange av artiklene som ikke var relevant for min oppgave. I starten ble det opplevd som utfordrende å finne artikler som var relevante og som kunne bidra til å svare på problemstillingen.

Jeg har lagt ned mye tid i forsøk på å utforme kriterier for å sikre kvalitetskravene til Hart (1998). Utvalgsriteriene jeg endte opp med er derfor tett knyttet opp til oppgavens problemstilling. Jeg benyttet referansefrekvens som inkluderingsfaktor. Dette kan være en indikator på hva som er kjernelitteraturen innenfor et felt. Referansesøk kan bidra til å finne andre relevante artikler på feltet ved å se på siteringer og referanselister. Selv om ikke alle artiklene i datamaterialet har høy referansefrekvens, er de nødvendig for å kunne svare på mine problemstillinger. Disse artiklene ble inkludert for å gi bredde i utvalget, og bidro med relevant informasjon til å svare på min problemstilling.

Søkeordene som jeg benyttet:

- *Indirect leadership*
- *Management of teleworkers*
- *Leadership at a distance*
- *Remote Leadership AND advantages*
- *Remote leadership AND challenges*

Utvalget jeg satt igjen med var 14 internasjonale artikler publisert i perioden 2002-2016. Selv om dette er et relativt lite utvalg, kan disse bidragene til sammen gi et representativt bilde av fagfeltet.

3.6 utfordringer ved datainnsamling og utvalg

For å sikre kvalitet på data som er samlet inn var det hensiktsmessig å reflektere rundt hvilke utfordringer som er forbundet med litteraturgjennomgang som metode. For å sikre tilstrekkelig bredde, tyngde og kvalitet i utvalget, bør man ideelt sett prøve å identifisere så mange relevante artikler som mulig, med høy referansegrad og Impact factor. Impact factor er et mål på tidsskriftets kvalitet, og tall ble hentet fra Journal Citation Report. Impact factor vurderes ut fra antall ganger tidsskriftet blir referert til i løpet av en periode (Saha m.fl. 2003).

Det finnes ikke et bestemt antall artikler som bør ligge til grunn for litteraturutvalget eller hvor mange siteringer artikkelen bør ha (Ridley 2012). Jeg valgte å avslutte innsamling av data da resultatene var overlappende og jeg hadde funnet tilstrekkelig litteratur til å besvare min problemstilling.

Jeg opplevde noen utfordringer knyttet til innsamling av data. Det var enkelte av artiklene som kunne ha vært relevant å inkludere i min studie, men som det ikke var mulig å få tilgang til. På tross av dette mener jeg likevel at jeg sitter igjen med et representativt utvalg av litteratur som kan belyse hele problemstillingen. En annen utfordring som kan være aktuelt å nevne ved oversettelse fra engelsk til norsk, er begrepsforståelsen. Jeg har derfor brukt en del tid på å finne de norske ordene på de engelske begrepene i artiklene, og hvordan disse best overføres til norsk. *Organizational commitment* kan på norsk oversettes til organisatorisk engasjement, organisasjonsforpliktelse eller organisasjonstilhørighet. Jeg benytter meg av begrepet organisasjonstilhørighet i denne oppgaven da jeg synes dette gir best forståelse av begrepet i denne oppgaven.

3.7 Validitet og reliabilitet

Den største utfordringen i denne typen oppgave er å sikre kvaliteten. Kvaliteten gjenspeiles i oppgavens validitet og reliabilitet (Ringdal 2001). Å sikre forskningsarbeidets validitet eller gyldighet, handler om å måle det du hadde som hensikt å måle. Med reliabilitet eller pålitelighet, menes det at man ved gjentatte målinger med det samme måleinstrumentet får det samme resultatet. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal 2001). Reliabilitet er dermed et mål på hvor pålitelig mine datakilder er. Jeg har forsøkt å strukturere oppgaven min på en slik måte at den blir så etterprøvable som mulig. Dette for å sikre oppgavens validitet og reliabilitet. Jeg har gjort rede for innsamlingskriterier, og litteraturen er samlet inn ved avgrenset søk, hvor inklusjonskriterier og databaser er oppgitt. Jeg har på den måten forsøkt å sikre at dataene er mest mulig representativ, med god kvalitet og som kan bidra til å besvare problemstillingen min.

Ved bruk av litteraturgjennomgang som metode sikrer jeg avhandlingens reliabilitet, da jeg unngår problemer som blant annet intervju bias. Ved å velge artikler som er fagfellevurdert, vet jeg at artiklene har gått gjennom et kvalitetssystem som normalt fanger opp feil. Alle artiklene i utvalget er fagfellevurdert, noe som er med på å styrke oppgavens validitet og reliabilitet.

3.8 Feature map

I dette avsnittet blir det gjort rede for mitt *feature map*. Et *feature map* er et verktøy som skjematisk systematiserer store mengder informasjon som er relevant for å besvare forskningsspørsmålene (Hart 1998). I denne oppgaven søker jeg å besvare hva som menes

med fjernledelse, hva effektene og virkemidlene er, samt hva som hemmer og fremmer fjernledelse. Siden litteraturen gir ulike svar på disse spørsmålene, har det vært nødvendig å systematisere dette i et litteraturkart for å få frem det som er relevant for min problemstilling.

Mitt feature map består av 18 spørsmål og er delt inn i tre deler. Den første delen tar for seg bakgrunnsinformasjon om litteraturen, i den andre og tredje delen stilles spørsmål som retter seg direkte mot forskningsspørsmålene mine.

3.8.1 Del 1: spørsmål 1-6: Bakgrunnsinformasjon om publikasjonene

Spørsmålene i denne delen skal gi informasjon om bakgrunnsdata om publikasjonene. I dette inngår navn på publikasjonen, forfattere, hvilket år artikkelen ble publisert og publikasjonsmedium. Det blir i tillegg presentert hvilket land artikkelen er publisert, hvilken metode som er brukt og om artikkelen er empirisk eller teoretisk.

Det er viktig å kartlegge kjennetegn ved publikasjonene for å øke oppgavens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Hvor gyldige dataene er, er blant annet avhengig av hvor gamle de er. Dersom oppgaven hadde tatt utgangspunkt i for gamle datakilder kan dette være grunn til å tvile på deres gyldighet. Denne oppgaven har benyttet seg av sekundærdata som danner grunnlaget for analysen, og det er derfor viktig å forklare hvordan datainnsamlingen av de ulike publikasjonene har blitt gjort. Jeg har ikke samme kontroll ved innsamling av primærdata over de forholdene som kan påvirke påliteligheten av mine data. Å identifisere metoden som ligger bak den enkelte publikasjonen, og avklare hvem som har samlet inn data, hvordan dette er gjort og hvordan dataene er registrert er derfor nødvendig.

3.8.2 Del 2: Spørsmål: 7-15: Hva menes med fjernledelse, hva er virkemidlene og effektene?

Disse ni spørsmålene retter fokus mot den første delen av problemstillingen min. Disse spørsmålene mer ment å finne ut hva som menes med fjernledelse, hva virkemidlene og effektene er, og dermed hvilken lederskapsforståelse som ligger til grunn i litteraturen.

Spørsmål 7- 8: Hensikten med disse spørsmålene er å få en bedre forståelse av hva som menes med fjernledelse og om det er spesielle elementer eller funksjoner som inngår i begrepet. Hvordan litteraturen omtaler begrepet fjernledelse enten som en innflytelsesprosess eller som noe symbolsk kan dermed gi en større forståelse for denne typen ledelse.

Spørsmål 9-10: Disse to spørsmålene er ment å identifisere de ulike virkemidlene som benyttes for å få fjernledelse til å fungere. Hvilke virkemidler benytter fjernleder og fjernarbeider seg av? Er det virkemidler som fastsetting av klare mål og strukturering av arbeidsoppgaver, eller virkemidler som å utforme en felles visjon? Hvilke virkemidler som benyttes vil på den måten også kunne bidra til å forstå hvilken type lederskapsforståelse som ligger til grunn.

Spørsmål 11-15: Disse spørsmålene er ment å kartlegge hva litteraturen viser om effekten ved fjernledelse og fjernarbeid. Kan litteraturen vise til dokumenterte effekter av fjernledelse og opplyser litteraturen om utfordringer knyttet til implementering av denne typen ledelsesform? Det rettes også fokus mot hvilke effekter det legges vekt på i litteraturen, er det snakk om effekter knyttet til den ansattes ytelse og produktivitet, eller er det effekter som den ansattes følelser til selve arbeidet? Videre fokuseres det også på om litteraturen presenterer de samme positive effektene, eller om det er sprikende funn. Blir det oppgitt noen negative effekter?

3.8.3 Del 3: Spørsmål 16-18: Hva hemmer og fremmer fjernledelse?

Disse spørsmålene fokuserer på hva som hemmer og fremmer fjernledelse. På den måten kan disse spørsmålene gi en bredere forståelse av hvilken lederskapsforståelse litteraturen legger vekt på. Hvordan vil bruken av de ulike virkemidlene være hemmere og fremmere ved fjernledelse? Her rettes det fokus mot hvordan de ulike virkemidlene som er funnet i litteraturen kan benyttes som fremmere ved fjernledelse. Fremkommer det i litteraturen en type lederstil som vil være en fremmer for fjernledelse?

3.9 Oppsummering

I dette kapittelet er det blitt redegjort for den metodiske tilnærmingen i oppgaven. Det er videre argumentert for mitt valg av litteraturstudie, og hvordan denne metoden best kan gi svar på problemstillingen. Videre er det blitt redegjort for ulike utvalgsriterier og for hvordan innsamlingen av datamaterialet har forløpt. Det er drøftet rundt utfordringer knyttet til innsamlingen, og de ulike kvalitetskravene og tiltakene som ble lagt til grunn for å oppfylle disse. Hvordan oppgavens validitet og reliabilitet er forsøkt ivaretatt er også blitt diskutert. Kapittelet ble avsluttet med en grundigere beskrivelse og oversikt over spørsmålene i mitt *feature map*.

4 Presentasjon av datamaterialet

4.1 Innledning

Første del av kapittelet viser en oversikt over litteraturutvalget. Her blir artikler listet opp etter årstall, tittel, publikasjonsmedium og forfatterens formål. Videre gis en oversikt over hvilke artikler som bidrar til å svare på de ulike delene av problemstillingen. Enkelte av artiklene svarer på en del av problemstillingen, mens andre bidrar til å svare på alle. Jeg presenterer også bakgrunnsinformasjon om de ulike artiklene. Det vil bli lagt vekt på hvilke metodiske tilnærminger studiene anvender, og hvilke teoretiske perspektiver de har lagt til grunn i sine analyser. I siste del av kapittelet kommer en grundigere presentasjon av to utvalgte publikasjoner i artikkelutvalget.

4.2 Litteraturutvalget

Litteraturutvalget består av 14 artikler. Hver enkelt artikkel bidrar ikke til å dekke alle mine forskningsspørsmål, men som helhet bidrar de til å svare på min problemstilling. I tabellen under viser en oversikt over artiklene mine i alfabetisk rekkefølge.

Tabell 2: Oversikt over artiklene i litteraturutvalget

Forfatter	Tittel	Tidsskrift	Formål	Impact Factor	Referansefrekvens
Nail Awamleh (2012)	Remote management: the newly emerging style of management	Asian Journal of Business Management	Denne studien introduserer oppdaterte tanker om fjernledelse. Studien anbefaler en omfattende restrukturering av tanker omkring ledelse og praksiser	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Times cited: 1
Diane E. Bailey og Nancy Kurland (2002)	A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the	Journal of Organizational Behavior	Få svar på hvem som driver med fjernarbeid, hvorfor de gjør det, og effekter	Journal Impact Factor: 3.238 5 Year Impact Factor: 4.375	Times cited: 316

	study of modern work		ved å drive med fjernarbeid		
Kelly A. Basile og T. Alexandra Beuregard (2016)	Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries	Strategic HR Review	Undersøker hvilke strategier som brukes av vellykkede fjernarbeidere for å skape og bevare grenser mellom arbeid og hjem	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Times cited: 5
James Gerrard Callier (2016)	Do teleworkers possess higher levels of public service motivation?	Public Organization Review	Studien undersøker om fjernarbeidere har høyere nivå av offentlig tjeneste motivasjon. Undersøkelsen tok for seg ansatte i regjeringen i USA som driver med fjernarbeid 4 til 5 ganger i uken	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Times cited: 4
Timothy R. Dahlstrom (2013)	Telecommuting and leadership style	Public Personnel Management	Undersøker utfordringer ved fjernarbeid, og fokuserer på hvilken påvirkning det har for jobbtrivsel og organisasjonstilhørighet	Journal Impact Factor: 1.364 5 Year Impact Factor: 0.00	Times cited: 71
Jane Whitney Gibson; Blackwell, Charles W; Dominicus, Peter (2002)	Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work	Journal of Leadership & Organizational Studies	Undersøker fordeler og potensielle problemer knyttet til fjernledelse og fjernarbeid. Effektivt lederskap er fokus i denne artikkelen	Journal Impact Factor: 1.672 5 Year Impact Factor: 2.383	Times cited: 69

Derrick J. Neutfeld og Yulin Fang (2005)	Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity	Information and management	Denne studien undersøker hva som påvirker produktiviteten til fjernarbeidere. Den undersøker individuelle, sosiale og situasjonelle faktorer innvirkning på produktiviteten	Journal Impact Factor: 3.890 5 Year Impact Factor: 4.792	Times cited: 85
Suling Zhang og Jerry Fjermestad (2006)	Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team	International Journal of Technology Policy and Management	Denne studien undersøker den teoretiske utviklingen innen virtuelle team og ledelse. Søker å forstå og integrere tradisjonelle lederteorier, spesielt knyttet til ledertrekk og kontigensteori	Journal Impact Factor: 0.869 5 Year Impact Factor: 1.556	Times cited: 44
Tomika Greer og Stephanie Payne (2014)	Overcoming telework challenges: outcomes of successful telework strategies	The psychologist-Manager journal	Studien viser strategier knyttet til fjernarbeid- og utfordringer ved fjernledelse. Det presenteres teknikker for hvordan håndtere disse utfordringene	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Times cited: 46
Kelloway, E. Kevin; Barling, Julian; Kelley,	Remote transformational leadership	Leadership & Organization Development Journal	Studerer forholdet mellom fjernledelse og transformasjonsledelse. Undersøker	Journal Impact Factor: 1.067 5 Year Impact Factor: 1.423	Times cited: 103

Elisabeth; Comtois, Julie; Bernadette Gattien (2003)			om fjerntransformasjo nsledelse kan ha samme positive effekter på ytelse og holdninger som ved det som oppstår i en ansikt-til ansikt interaksjon		
Julianne Mahler (2012)	The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework	Review of public personnel administration	Denne studien undersøker ledelsesutfordring er og personalfordrin ger knyttet til fjernerbeid. Det stilles også spørsmål ved effekter på dem som ikke får drive med fjernerbeid	Journal Impact Factor: 2.444 5 Year Impact Factor: 2.424	Times cited: 50
Brittany Harker Martin og Rhiannon MacDonne ll (2012)	Is telework effective for organizations?	Management Research Review	Denne studien undersøker om fjernerbeid er effektivt for organisasjoner. Det undersøkes om det er en korrelasjon mellom fjernledelse og organisatorisk resultat	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Times cited: 106
Paul E. Madlock (2012)	The influence of supervisors leadership style	Journal of Business Strategies	Denne studien undersøker hvordan fjernerbeidere i	Journal Impact Factor: 0.00	Times cited: 35

	on telecommuters		forsikringsbransjen oppfatter ledelsesstilen til fjernleder og hvordan lederstilen påvirker fjernarbeidere	5 Year Impact Factor: 0.00	
Pasi Pyöriä (2011)	Managing telework: risks, fears and rules	New Technology, Work and Employment	Viser at alle former for arbeidsordninger, inkludert fjernarbeid har sine utfordringer og fordeler	Journal Impact Factor: 1.469 5 Year Impact Factor: 0.00	Times cited: 120

Tabell 3: oversikt over hvilke artikler som svarer på de ulike problemstillingene

Tittel	Del 1 av problemstillingen	Del 2 av problemstillingen
Remote management: the newly emerging style of management (Awamleh 2012)	X	X
A review of telework research: finding, new directions, and lessons for the study of modern work (Bailey og Kurland 2002)	X	X
Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries (Basile og Beuregard 2016)	X	X
Do teleworkers possess higher levels of public service motivation? (Callier 2016)	X	
Telecommuting and leadership style (Dahlstrom 2013)	X	X
Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work (Gibson, Blacwell og Dominicis (2002)	X	X
Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity (Neutfeld og Fang (2005)	X	X
Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team (Zhang og Fjermestad (2006)	X	X
Overcoming telework challenges: outcomes of successful telework strategies (Greer og Payne 2014)	X	X
Remote transformational leadership (Kelloway, Barling, Kelley, Comotois, Gattien 2003)	X	X
The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework (Mahler 2012)	X	X
Is telework effective for organizations? (Martin og MacDonnell 2012)	X	
The influence of supervisors leadership style on telecommuters (Madlock 2012)	X	X

Managing telework: risks, fears and rules (Pyöriä (2011))	X	X
Antall artikler som belyser ulike deler av problemstillingen	14	12

4.3 Sentrale trekk ved litteraturbidragene

I denne delen av oppgaven gjennomgås bakgrunnsinformasjon. Her blir det fokusert på kjennetegn ved de enkelte publikasjonene, metodiske og teoretiske tilnærminger, bransjetilknytning og sektortilhørighet, der dette er oppgitt.

Tidsrom – tid og sted

Fire av bidragene er publisert i perioden 2002-2006 og ti av bidragene er publisert i perioden 2011-2016. Dette tyder på at forskningsfeltet er nytt og at forskning innfor dette feltet har hatt økende interesse den siste tiden. Litteraturutvalget består av artikler som er hyppig sitert, og flere er hentet fra anerkjente tidsskrifter.

Av de 14 artiklene er en fra England, en fra Finland, tre fra Canada, åtte fra USA og en fra Bahrain. Alle artiklene i litteraturutvalget er publisert i ulike tidsskrift.

Forskningsopplegg og metodisk tilnærming

Av de 14 publikasjonene er seks av dem empiriske studier og de resterende er review artikler av andres studier, artikler eller forslag til hvordan håndtere utfordringer knyttet til fjernledelse. Av de selvstendige empiriske studiene er fire av bidragene rene kvantitative undersøkelser, mens to av studiene er både kvalitativ og kvantitativ undersøkelse. Disse studiene inneholder en innledende litteraturgjennomgang av den tidligere forskningen på feltet og begrepsavklaringer, i tillegg til de empiriske funnene i undersøkelsen. Fire av de kvantitative undersøkelsene er større utvalgsundersøkelser (Caillier 2016, Madlock 2012, Martin og MacDonnell 2012, Kelloway m.fl. 2003). Primærdata blir i disse studiene samlet inn ved bruk av surveys. I Caillier (2016) sin undersøkelse ble data hentet fra *US Merit System Protection board*. *US Merit System Protection board* er opprettet for å beskytte rettighetene til offentlige ansatte (Caillier 2016). Den kvantitative undersøkelsen til Martin og MacDonnell (2012) er en metaanalyse av 22 studier.

To av studiene kombinerer både kvalitativ og kvantitativ metode (Neufeld og Fang, 2005, Greer og Payne 2014). Disse studiene tok utgangspunkt i større utvalgsundersøkelser og hentet kvantitative data gjennom surveyundersøkelser (Neufeld og Fang 2005). Awamleh (2012) sin litteraturstudie anvender deskriptiv-analytisk metode.

Teoretisk perspektiver

I litteraturutvalget blir det presentert ulike teoretiske perspektiv, og noen av disse kan knyttes direkte opp mot det instrumentelle eller det symbolske perspektivet på ledelse. I de studiene hvor teoriene ikke er direkte knyttet til ledelsesteorier eller som ikke inneholder noe teoretisk perspektiv, kan studiene likevel kunne knyttes opp mot enten det instrumentelle eller det symbolske perspektivet, eller begge perspektivene. Litteraturutvalget inneholder ulike teoretiske perspektiver, og vil på den måten kunne bidra til å fylle gap og problematisere den eksisterende kunnskapen på feltet. Sammen med de artiklene uten teoretiske perspektiv, vil dette bidra til å utfordre de antagelsene som ligger til grunn.

Fiedlers kontingensteori benyttes som teoretisk rammeverk i to av artiklene (Madlock 2012, Zhang og Fjermestad 2006). Madlock (2012) knytter kontingensteori opp mot jobbtilfredshet og organisatorisk tilhørighet. Zhang og Fjermestad diskuterer rundt kontingensteori og ledertrekk for hvordan drive med ledelse på avstand. Videre er det et av litteraturbidragene som knytter transformasjonsledelse og fjernledelse sammen (Kelloway mfl. 2003). En av studiene benytter psykologisk orienterte effektstudier som teoretisk utgangspunkt (Neufeld og Fang 2005). Neufeld og Fang (2005) undersøker individuelle faktorer, sosiale faktorer, situasjonelle faktorer og holdninger opp mot fjernarbeiderens produktivitet. I artikkelen til Martin og MacDonnell (2012) blir organisatoriske effekter som produktivitet, organisatorisk tilhørighet og ytelse blant fjernarbeidere undersøkt for å finne ut om fjernarbeid er effektivt for organisasjoner.

Sosial utvekslingsteori og teori knyttet til avstand blir brukt i artikkelen til Greer og Payne (2014), mens Caillier (2016) benytter seg av sosial utvekslingsteori. Gibson mfl. (2002) anvender situasjonsledelse i sitt teoretiske perspektiv, mens Dahlstrom (2013) undersøker om relasjonsorientert eller oppgaveorientert ledelse egner seg best for fjernledelse. Artiklene til (Pyöria 2011, Mahler 2012, Bailey og Kurland 2002, Basile og Beuregard 2016, Awamleh 2012) spesifiserer ingen teori, da disse er oversiktsartikler over temaet eller inneholder forslag til hvordan håndtere fjernarbeid.

Oppsummert tar litteraturutvalget utgangspunkt i ulike teoretiske perspektiver, og disse kan knyttes til det instrumentelle eller det symbolske perspektivet på ledelse. Dette inkluderer også de artiklene som ikke har spesifisert noe teoretisk perspektiv i sin studie. Fiedlers kontigensteori, transformasjonsledelse, psykologiorienterte teorier, samt sosial utvekslingsteori er teorier som benyttes i litteraturutvalget.

Bransjetilknytning

Det er kun to av seks empiriske studiene som oppgir hvilken bransje som er studert (Madlock 2012, Greer og Payne 2014). Av disse studiene fokuserer en av dem på en spesiell bransje (Madlock 2012) og en fokuserer på flere bransjer (Greer og Payne 2014). Madlock (2012) tar for seg forsikringsbransjen og (Greer og Payne 2014) undersøker fjernarbeid i Big four Accounting firm. I Big four Accounting Firm inngår bedrifter som PWC, Ernst & Young (EY), KPMG og Deloitte.

En av de de empiriske studiene oppgir at undersøkelsen baseres på statlig ansatte, men det blir ikke spesifisert hvilken bransje (Caillier 2016). Neutfeldt og Fang (2005) baserer undersøkelsen sin på en stor kanadisk multinasjonal organisasjon, og det blir ikke angitt hvilken type organisasjon. I meta-analysen til Martin og MacDonnell (2012) blir det kun oppgitt at det er flere forskjellige typer organisasjoner som undersøkes.

Oppsummert er det altså få studier som tar for seg en spesifikk bransje, og det er kun to av de seks empiriske studiene som faktisk oppgir hvilken bransje som er studert.

Sektortilhørighet

En av studiene omhandler offentlig sektor (Caillier 2016). Madlock (2012) sitt bidrag er knyttet til privat sektor. De resterende bidragene oppgir ikke sektortilhørighet.

4.4 Sammendrag av to sentrale artikler

To av artiklene har blitt valgt ut for en grundigere gjennomgang og presentasjon, da disse har spesiell relevans for å besvare problemstillingen. Artiklene jeg her skal presentere grundigere er *Telecommuting and Leadership style* og *Is telework effective for organizations?* av Brittany Harker Martin og Rhiannon MacDonnell. Funn fra artikkelen ”*Telecommuting and Leadership style*” bidrar til å belyse alle mine fire forskningsspørsmål. Artikkelen ”*Is*

telework effective for organizations?” bidrar kun til å besvare første del av problemstillingen, men jeg har likevel valgt denne artikkelen til grundigere gjennomgang da funnene har spesiell relevans for første del av problemstillingen.

Telecommuting and Leadership style

Denne artikkelen ble publisert i *Public Personnel Management* i 2013 av Timothy Dahlstrom og er en review. Timothy Dahlstrom har en doktorgrad i politikk og offentlig administrasjon fra Arizona State University.

Artikkelen gjennomgår noen av utfordringene knyttet til fjernledelse, og fokuserer spesielt på utfordringenes innvirkning på viktige resultat som jobbtrivsel og organisatorisk tilhørighet. Utfordringene som blir diskutert er isolering og kommunikasjon.

Artikkelen starter med bakgrunnsinformasjon om fjernarbeid. Videre diskuteres utfordringene knyttet til isolasjon og kommunikasjon. Isoleasjon er et hyppig problem blant mange fjernarbeidere. Fjernarbeidere er skilt både fra arbeidsmiljøet, og til en viss grad deres sosiale miljø. Flere fjernarbeidere rapporterer bekymringer knyttet til kvaliteten på relasjoner med kolleger, og kan føle seg ensom og frustrert. Isoleasjon kan også påvirke den ansattes kommunikasjon med hans eller hennes organisatoriske identitet, eller selvbilde. Videre frykter fjernarbeidere at å arbeide på en annen lokasjon vil begrense muligheten for forfremmelser og organisasjonsbelønninger. En annen utfordring knyttet til isolasjon, er at fjernarbeid savner uformell interaksjon med kolleger og intern læring.

Utfordringene knyttet til kommunikasjon er at den skjer elektronisk og ved bruk av informasjonsteknologi. Fjernarbeidere må derfor endre kommunikasjonsmønstre. Når ansatte jobber på en annen lokasjon, savner de den uformelle interaksjonen som skjer på arbeidsplassen. Potensielle problemer med elektronisk kommunikasjon inkluderer redusert informasjon fra ikke-verbale signaler, reduserte muligheter for tilfeldig og spontan informasjon, informasjonsflyten vil reduseres og tvetydigheten i tolkning av informasjon vil øke. Tilgjengeligheten og et bredt utvalg av kommunikasjonskanaler er viktig.

Jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement er viktige organisatoriske resultat.

Jobbtilfredshet er en affektiv respons og er positivt korrelert med motivasjon, organisatorisk tilhørighet, organisatorisk engasjement og ytelse. Artikkelforfatteren skriver at det er en uenighet i hvorvidt jobbtilfredshet er en av fordelene ved fjernarbeid. Redusert sosial

interaksjon og følelse av isolasjon kan ha negativ innvirkning på jobbtilfredshet.

Organisatorisk engasjement er knyttet til den identifikasjonen og involveringen den ansatte har med organisasjon. Studier har vist at ansatte med en sterk affektiv forpliktelse blir i organisasjonen fordi de vil, i tillegg har de en tendens til å yte på et høyere nivå enn de ansatte som ikke er affektivt forpliktet. Videre skriver artikkelforfatteren at en relatert faktor som er viktig er organisasjonsidentifikasjon. Dette er ansattes oppfatning av å tilhøre organisasjonen, og er den ansattes psykologiske relasjon til organisasjon.

Artikkelen presenterer en fremtredende ledelsesstil-diktomi og vurderer virkningen relasjonsorientert og oppgaveorientert lederatferd har på jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse hos fjernarbeideren.

Artikkelen forsøker å identifisere hvilken type ledelsesatferd som er viktigst for fjernarbeiderens trivsel og organisatoriske engasjement. Det diskuteres rundt hvilken type lederatferd (oppgaveorientert og relasjonsorientert) som er best for fjernarbeidere. Litteraturen antyder at ledelsens kognitive-psykologiske dimensjoner spiller en nøkkelrolle i de ansattes jobbtilfredshet og engasjement i miljøet til fjernarbeideren. Kritiske faktorer for fjernarbeider er støtte, kommunikasjon og tillit. Relasjonsorientert lederatferd synes også å være mer signifikant når spørsmålet blir sett fra et kommunikasjonsperspektiv. Artikkelforfatterne foreslår dermed hvilken lederstil som er best for å håndtere de negative aspektene ved fjernarbeid.

Fokus på relasjonsorientert lederatferd kan ikke utelukke andre faktorer som spiller inn på jobbtrivsel og forpliktelse. Strukturering av arbeidsplasser og organisasjonsprosesser spiller også en rolle i fjernarbeiderkonteksten.

Is telework effective for organizations?

Den andre artikkelen jeg har valgt å presentere grundigere, er artikkelen til Brittany Harker Martin og Rhiannon MacDonnell – is telework effective for organizations?

Denne artikkelen ble publisert i Management Research review i 2012 av Brittany Harker Martin og Rhiannon MacDonnell som begge er assisterende professorer ved Universitet i Calgary. Dette er en empirisk studie.

Artikkelen starter med å presentere tidligere forskning på feltet og vise til ulike definisjoner på fjernarbeid. En av definisjonene på fjernarbeid som blir presenter er: *En alternativ arbeidsform hvor ansatte utfører jobberelaterte oppgaver andre steder som normalt gjøres på en sentral arbeidsplass, ved hjelp av elektronisk kommunikasjon for å samhandle med andre i og utenfor den organisasjonen de er ansatt i.*

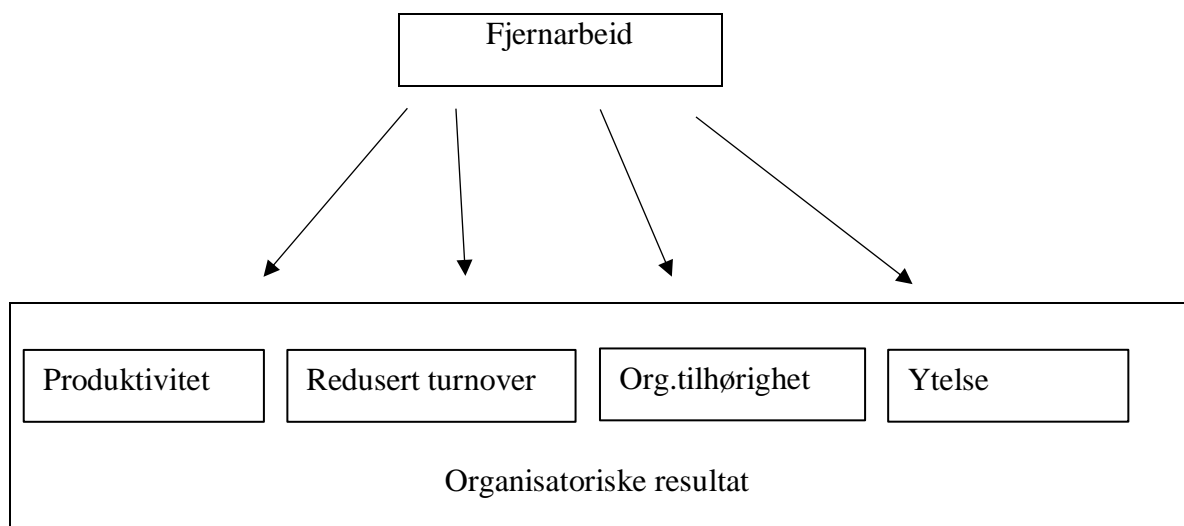
Fjernarbeid omfatter betalt arbeid hjemmefra, arbeid på satellittkontorer, eller annen arbeidsstasjon utenfor hovedkontoret i minst en dag i løpet av en arbeidsuke.

Fjernarbeid er et alternativt arbeidsforhold med demonstrerte fordeler for enkeltpersoner og samfunn, men har ikke blitt implementert med entusiasme av de fleste organisasjoner. Dette kan skyldes manglende solide bevis for at fjernarbeid er en god ting for organisasjonen.

Formålet med denne artikkelen er å integrere tverrfaglig litteratur som rapporterer effekten av fjernarbeid på organisatorisk utfall med sikte på å gi et klarere svar på om fjernarbeid er effektivt for organisasjoner.

Blant de utfallene av interesse for organisasjoner er produktivitet, lavere turnover, organisatorisk engasjement og ytelse. Dette danner også grunnlag for det teoretiske rammeverket i artikkelen.

Figur 1: fjernarbeid og organisatoriske resultat



Produktivitet rapporteres ofte som en oppfattet fordel ved fjernarbeid. Grunnen til det er blant annet redusert distraksjoner og avbrytelser, arbeide i et miljø som fører til økt konsentrasjon, samt redusert fravær. Bevaring av ansatte er knyttet til å måle oppfatninger av bevaring og

turnover intensjoner, fra både ansatte og ledelsesperspektivet. Begge ser ut til å være en fordel ved fjernarbeid, da bevaring ser ut til å øke ved fjernarbeid, mens turnover intensjoner ser ut til å reduseres. Nyere studier har rapportert at organisatorisk tilhørighet er en av fordelene ved fjernarbeid, hvor tilhørigheten utveksles for en mer fleksibel arbeidsordning. Ytelse har også en stor betydning for organisasjoner. Ytelse blir målt ut fra det arbeidet som blir gjort, og da spesielt knyttet til jobbkunnskap, dømmekraft eller innovasjon.

Gjennomgang og metaanalyse av 32 korrelasjoner fra empiriske studier finner at det er et lite, men positivt forhold mellom fjernarbeid og organisatorisk resultat. Fjernarbeid ser ut til å øke produktiviteten, redusere turnover, styrke organisasjonstilhørighet og forbedre ytelsen i organisasjonen. Det er en internasjonal, men overveiende representasjon av vestlige land der studien ble gjennomført. Australia, Brussel, Irland, Spania og USA ble inkludert i studien. Nesten to tredjedeler av dataene fra denne analysen er hentet fra fagfellevurderte akademiske tidsskrifter, mens den andre delen fra doktorgradsavhandlinger.

Denne meta-analysen forsøker å avgjøre hvorvidt fjernarbeid er gunstig for organisasjoner. Basert på disse meta-analytiske funnene i artikkelen, synes det å være støttet at det generelt er positivt forhold mellom fjernarbeid og oppfatninger av organisatorisk resultat. Disse små, men positive effektene av denne studien er i tråd med funnene til Gajendran og Harrisons (2007, s.1535) meta-analyse, som fant at ”fjernarbeid hovedsakelig er en god ting”.

Videre legges bidrag fra denne analysen til grunn funn fra moderatoranalysene. Når det gjelder sammenhenger mellom fjernarbeid og organisasjonstilhørighet, ble gjennomsnittsalderen for utvalget funnet å være en betydelig moderator, hvor resultatene viser at jo høyere gjennomsnittsalder for utvalget, jo lavere ble korrelasjonen. Dette antyder at engasjementet er mer positivt for yngre utvalg når fjernarbeid er et alternativ, og kan innebære at fjernarbeid er et verktøy for å tiltrekke seg unge talenter. I tillegg ble en moderator identifisert for forholdet mellom fjernarbeidere og ytelse der korrelasjonene ble moderert av hvorvidt utvalget ble komprimert av et individ fra mange firmaer, eller mange personer fra ett firma.

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt gjort rede for det datamaterialet som er samlet inn. Det blir gitt oversikt over litteraturutvalget hvor artiklene blir listet opp med hensyn til forfatter, tittel, tidsskrift, publikasjonsmedium og formål. Alle de 14 artiklene gir svar på del en av problemstillingen, mens 12 av artiklene svarer på del to av problemstillingen. Litteraturen er fra 2002-2016 og er alle publisert i ulike tidsskrift. Seks av publikasjonene er empiriske studier, mens de resterende er reviewer.

Litteraturutvalget tar utgangspunkt i ulike teoretiske perspektiver: Fiedlers kontingensteori, transformasjonsledelse, psykologiorienterte teorier og sosial utvekslingsteori. Videre fulgte en kategorisering opp mot bransjetilknytning og sektortilhørighet der dette ble informert om. Det er få av studiene som tar for seg en spesifikk bransje, og det er kun to av de seks empiriske studiene som oppgir hvilken bransje som er studert. Videre er det også kun to av studiene som oppgir sektortilhørighet. Avslutningsvis i dette kapitlet følger en grundigere presentasjon av to artikler. Valget falt på disse to artiklene på bakgrunn av deres informasjon på forskningen av fjernledelse.

5 Analyse og diskusjon

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg ta for meg analyse og diskusjon av funnene i litteraturen med bakgrunn i min problemstilling; hva menes med fjernledelse, hva er effektene og virkemidlene? Hva hemmer og fremmer fjernledelse? Med utgangspunkt i de to perspektivene på ledelse som ble presentert i kapittel 2, undersøkes det om forventninger til funn stemmer overens med det som er funnet i litteraturen. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet ble det forventet at fjernledelse er et middel for å påvirke. Virkemidler som er forventet innenfor dette perspektivet er målstyring og strukturering av arbeidsoppgaver. Videre ble det forventet at det ble lagt vekt på resultater som effektivitet i oppgaveutførelsen eller økt grad av organisatorisk måloppnåelse. Hvordan fjernlederen styrer de ansatte ved bruk av målstyring, klare direktiver og oppgavefordeling er avgjørende for hva som hemmer og fremmer fjernledelse innenfor dette perspektivet. Med utgangspunkt i det symbolske perspektivet ble det forventet at fjernledelse handler om forvaltning av mening, en følelse av fellesskap i relasjon med den ansatte. Det forventes at å utforme en visjon, hyppig kontakt via ulike medier, aktivisere ansatte i utforming av oppgavefordeling er virkemidler som benyttes.

Det ble videre forventet at det ble lagt vekt på effekter som jobbtilfredshet, motivasjon og oppslutning. I hvilken grad fjernlederen er i stand til å utforme en visjon, opprettholde hyppig kontakt via ulike medier og aktivisere ansatte i utforming av oppgavefordeling er avgjørende for hva som hemmer og fremmer fjernledelse innenfor det symbolske perspektivet.

Avslutningsvis oppsummeres hovedtrekkene fra analysen.

5.2 Hva menes med fjernledelse?

Mitt første forskningsspørsmål tok sikte på å undersøke hva som menes med fjernledelse. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet forventes det at fjernledelse er et middel for å påvirke de ansatte i retning av organisasjonens mål. Med utgangspunkt i det symbolske perspektivet forventes det at fjernledelse er forvaltning av mening, hvor det skapes en følelse av fellesskap (identitet og tilhørighet) mellom ansatte, og mellom ansatte og leder.

Det finnes få konkrete definisjoner av fjernledelse i litteraturutvalget og det er bare Kelloway m.fl. (2003) som presenterer en konkret definisjon. På tross av dette kan flere av artiklene (Awamleh 2012, Basile og Beuregard 2016, Greer og Payne 2014, Madlock 2012, Neutfeldt og Fang 2005, Zhang og Fjermestad 2006, Gibson m.fl. 2002, Dahlstrom 2013 og Pjöriä 2011) gi en forståelse av hva som menes med fjernledelse med utgangspunkt i de to perspektivene på ledelse.

Kelloway m.fl. (2003) presenterer en definisjon på fjernledelse i sin artikkel: *”leadership interactions that are characterized by electronically mediated communication between geographically and physically isolated leaders and followers are what we term remote leadership”* (Kelloway m.fl. 2003: 164). Fjernleder og den ansatte jobber på ulike steder, og kommunikasjonen mellom dem skjer elektronisk. Videre skriver Kelloway m.fl. (2003): *”Organizational leaders are frequently tasked with leading employees who work in remote locations, or with leading so many employees that direct face-to-face contact on regular basis is difficult”* (Kelloway m.fl. 2003: 164).

På grunn av den stadige utviklingen mot mer teknologi-baserte arbeidsmåter må ledere oftere lede ansatte som jobber på et annet fysisk sted enn det lederen selv gjør. Dette inkluderer ledelse av ansatte som driver med fjernarbeid permanent, eller ansatte som driver med fjernarbeid av og til, slik som i team. I lys av det instrumentelle perspektiv kan fjernledelse forstås som en innflytelsesprosess, og denne innflytelsesprosessen består av ulike

ledelsesfunksjoner som må ivaretas for at organisasjonen skal fungere optimalt, slik som strukturering av arbeidsoppgaver, ytelsesfokus og kontrollsystemer (Awamleh 2012, Dahlstrom 2013). At fjernleder benytter seg av prestasjonsvurdering gjennom kontrollsystemer ses på som helt nødvendig i et marked preget av stor konkurranse (Awamleh 2012, Dahlstrom 2013, Pjöriä 2011). Fjernleder må også definere klare mål og oppgaver som fjernarbeideren kan jobbe mot (Dahlstrom 2013, Basile og Beuregard 2016, Gibson m.fl. 2002, Greer og Payne 2014). I tillegg fremkommer det i litteraturen at fjernlederens oppgave er å definere rettigheter og plikter, og sikre at den skriftlige enigheten mellom leder og ansatt er klart (Mahler 2012). På den måten styrer fjernlederen kursen gjennom regelstyring, mål- og resultatstyring/ytelsesstyring i retning av organisasjonens mål. Madlock m.fl. (2012) støtter dette, og mener fjernledelse kan forstås som å utøve innflytelse primært gjennom oppgaveorientert lederatferd. I følge Gibson m.fl. (2002) handler fjernledelse om å finne det optimale forholdet mellom ulike lederatferd, som oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd. På den måten kan fjernleder utøve innflytelse basert på hver enkelt ansatt sitt behov.

Zhang og Fjermestad (2006) mener derimot at fjernleder ikke kan styre kursen kun gjennom regelstyring, mål og resultatstyring. Det vil også være nødvendig at fjernleder utøver innflytelse basert på kompetanse og relasjonsmakt. Når avstanden øker mellom leder og ansatte, vil lederens posisjonsmakt svekkes, og derfor blir den relasjonelle makten en viktigere kilde til makt. Den relasjonelle makten kommer fra den personlige relasjonen leder har med hver ansatt, og gjennom oppgaveekspertise. I lys av det symbolske perspektivet vil den relasjonelle makten virke gjennom språket og konteksten, og makten er derfor ikke noe som noen har bevisst kontroll over (Zhang og Fjermestad 2006).

Siden det er mer utfordrende å styre fjernarbeidere sammenlignet med ansatte som er fysisk tilstede på arbeidsplassen, mener enkelte av artikkelforfatterne at forskjellen mellom *management* og *leadership* aldri har vært viktigere (Gibson m.fl. 2002). Den teknologiske revolusjonen har ført til en endring i hvordan drive med ledelse, og det blir presentert at *leadership* er best egnet til å lede på avstand: "*Management is more comfortable in dealing with routine events while leadership is more appropriate in times of change*" (Gibson m.fl. 2002: 6-7). Ved *ledelse* tilpasses organisasjonen i takt med de endringene som skjer i omgivelsene. Ledelse kan defineres som: "*the process by which an individual exerts influence over the people and inspires, motivates, and directs their activities to help achieve group or organizational goals*" (Gibson m.fl. 2002: 3). I lys av det symbolske perspektivet vil

ledelse være assosiert med relasjoner, altså den sosiale kontakten med den ansatte. Flere av artikkelforfatterne understreker viktigheten av det å bygge opp en god relasjon med den ansatte, som utvikles gjennom støttende og personlig samhandling (Gibson m.fl. 2002, Dahlstrom 2013, Kelloway m.fl. 2003). Dahlstrom (2013) definerer fjernledelse som noe symbolsk som modifierer andres atferd for å imøtekomme gruppens mål og behov. Fjernlederen er derfor opptatt av å utvikle positiv tro og holdninger knyttet til den ansattes arbeid (Neutfeldt og Fang 2005, Bryman m.fl. 2011). Dahlstrom (2013) mener at den kognitiv-psykologiske dimensjonen av lederskap spiller en nøkkelrolle ved denne typen ledelse, og spesielt når det gjelder utviklingen og opprettholdelse av identitet, tilhørighet og tillit hos den ansatte. Fjernledelse handler om å skape tilhørighet til felles mål og visjoner, og fjernlederen er opptatt av at ansatte og organisasjonen sammen jobber for dette (Pyyriä 2011, Bryman m.fl. 2011).

Det finnes altså begge typer ledelsesforståelse i litteraturutvalget. Enkelte artikler fokuserer på de instrumentelle elementene for å forklare hva som menes med fjernledelse (Awamleh 2012, Basile og Beuregard 2016, Greer og Payne 2014, Madlock 2012). I artiklene til (Kelloway m.fl. 2003) og (Neutfeldt og Fang 2005) blir fjernledelse forstått som noe symbolsk. I flere av artiklene er både de instrumentelle og symbolske elementene fremtredende (Zhang og Fjermestad 2006, Gibson m.fl. 2002, Dahlstrom 2013, Pyyriä 2011). Dette tyder derfor på at det er ulike forklaringer på hvordan forklare hva som menes med fjernledelse. Hverken det instrumentelle eller det symbolske perspektivet på ledelse er spesielt fremtredende i litteraturutvalget, og hva som menes med fjernledelse kan dermed forstås med utgangspunkt i begge perspektivene.

5.3 Hva er virkemidlene?

I de empiriske studiene blir det presentert flere virkemidler for å få fjernledelse til å fungere, både for fjernleder og fjernarbeider. Disse virkemidlene kan forstås med utgangspunkt i både det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet er forventninger til funn at det legges vekt på virkemidler som målstyring, klare direktiver, oppgavefordeling, regler og rapporteringsrutiner. I lys av det symbolske perspektivet forventes det at det legges vekt på virkemidler som å utforme en visjon, hyppig kontakt via ulike medier, aktivisere ansatte i oppgavefordeling og prosesser.

Teknologi og kommunikasjon

I lys av det symbolske perspektivet trengs det *teknologi av høy kvalitet*, med de grunnleggende installasjoner og de funksjonene som trengs for at fjernarbeider får arbeidet gjort. Gjennom teknologi kan fjernleder gi fjernarbeideren tilgang til elektroniske filer, kommunisere raskt og holde dem oppdatert på det som skjer på arbeidsplassen (Basile og Beuregard 2016, Dahlstrom 2013, Greer og Payne 2014). Forfatterne oppgir også at det å være *tilgjengelig* gjennom ulike kommunikasjonsmedier som blant annet e-mail, telefon, videokonferanser, ansikt-til-ansikt kommunikasjon og fysiske møter i løpet av året som nødvendige virkemidler (Awamleh 2012, Mahler 2012). Dette støttes også av Dahlstrom (2013) som understreker behovet for hyppig kommunikasjon gjennom flere kommunikasjonskanaler. Ved ledelse på avstand er det derfor viktig å være aktiv og synlig bruker av de digitale plattformene som benyttes. På den måten kan leder være i daglig dialog med de ansatte ved å dele informasjon og gi innspill. En til en dialog kan dermed enkelt gjennomføres via telefon, Skype eller videomøter. I tillegg bør fjernlederen gjennom kommunikasjon være nysgjerrig og interessert i det fjernarbeideren driver med, og forsøke å gi jevnlig tilbakemelding på arbeidet. Det kan i tillegg være nødvendig med jevnlig oppfølgingsamtaler med hver ansatt (Basile og Beuregard 2016).

Videre er det et nødvendig virkemiddel at fjernarbeideren er *fleksibel* til å jobbe på den fysiske arbeidsplassen dersom det er behov for det (Basile og Beuregard 2014). Dette blir også presentert som viktig i undersøkelsen til Greer og Payne (2014): "*I have set days that I work in the office, however, I am flexible to accomodate meetings*" (Greer og Payne 2014: 103). Fleksibiliteten gjør det mulig å opprettholde den sosiale kontakten med kolleger på kontoret (Basile og Beuregard 2014, Greer og Payne 2014). Alle disse overnevnte virkemidlene kan forstås med utgangspunkt i det symbolske perspektivet.

Det er i tillegg viktig at fjernlederen har tilstrekkelig *kommunikasjonskompetanse*. Kommunikasjonskompetanse kan forstås som en interpersonell innflytelse. Dette betyr i hvilken grad lederen oppfylder kommunikasjonsmål effektivt, samtidig som de mellommenneskelige relasjonene tas hensyn til (Madlock 2012, Zhang og Fjermestad 2006). I virtuelle organisasjoner kommer kommunikasjonskompetansen hovedsakelig til uttrykk gjennom elektronisk kommunikasjon. Der er derfor viktig at fjernleder har kommunikasjonskompetanse innen teknologi, og kompetanse til å utnytte flere ulike kommunikasjonsteknologier. Kommunikasjonen mellom fjernleder og fjernarbeider kan enten

forstås med utgangspunkt i det symbolske eller det instrumentelle perspektivet. I lys av det symbolske perspektivet er det viktig at organisasjonen og fjernleder utvikler en troverdig og tillitsfull relasjon med fjernarbeider ved å fokusere på hvordan kommunisere effektivt (Mahler 2012). Kelloway m.fl. (2003) fant at intellektuelt stimulerende kommunikasjon gjennom e-mail kan være effektivt. På den måten kan fjernleder gi utfordringer og stimulere den ansatte til å arbeide selvstendig med oppgavene, og finne nye og kreative måter for å løse oppgaven på. Disse funnene er også støttet av Bryman m.fl. (2011). I studien til Madlock (2012) ble det derimot funnet at fjernarbeidere oppfattet ledere som bedre kommunikatorer dersom det kom tydelig frem hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og når arbeidet skal være ferdig. Rask tilbakemelding og veiledning ble oppgitt som nødvendig. Dette støttes delvis av Gibson m.fl. (2002) som foreslo at situasjonen spilte inn når det gjaldt hvordan kommunikasjonen skulle foregå.

Plan, kontroll og struktur

I samsvar med det instrumentelle perspektiv er det viktig at det klargjøres hva som forventes gjennom å utforme klare mål og retningslinjer som fjernarbeideren kan jobbe mot (Dahlstrom 2013, Basile og Beuregard 2016, Gibson m.fl. 2002, Greer og Payne 2014). Dette gjør det enkelt for fjernarbeideren å planlegge og strukturere oppgaver som enkelt kan fullføres hjemme og som ikke krever omfattende samhandling med andre. På samme måte bør fjernarbeideren også sette klare mål og prioritere, samt organisere arbeidsoppgaver med utgangspunkt i når de skal være ferdig. Dette blir oppfattet som helt nødvendig for at arbeidsdagen kan planlegges etter det som regnes som normal arbeidstid (Greer og Payne 2014).

Denne typen arbeidsform bør også være nøye planlagt og oppleves som rettfærdig av fjernarbeideren. Dersom den ansatte opplever fjernlederen som rettfærdig vil dette påvirke om han eller hun aksepterer tildelte oppgaver, mål og frivillig overholder lederinstruksene (Pöyriä 2011, Mahler 2012). Viktigheten av klare standarder og kvalifikasjonsbeslutninger blir også presentert, og da spesielt relatert til de ansatte som ikke blir valgt til å drive med denne typen arbeidsform. Det er derfor viktig at lederen er forberedt på vanskelige samtaler med ansatte om kvalifisering av fjernarbeid (Mahler 2012). Videre er det avgjørende at avtaler er på plass, slik som definerte rettigheter og plikter, både for fjernleder og fjernarbeider. Dette er også i tydelig samsvar med det instrumentelle perspektiv. Det er også viktig at det forekommer en skriftlig enighet om regler mellom arbeidsgiver og ansatte, og sørge for at disse er i samsvar

med nasjonal arbeidslovgivning (Mahler 2012). Tidlig i planleggingsstadiet ved utformingen av fjernarbeid som arbeidsform er det viktig å gi spesiell oppmerksomhet til å skape et systematisk tilbakemeldingssystem. Det er viktig å tilpasse dette til individuelle behov. Fjernarbeid må alltid være den ansattes eget valg, og det må alltid være anledning til å kunne returnere til den fysiske arbeidsplassen (Pöyriä 2011).

Det fremkommer også i litteraturen at ledere ikke bør fokusere så mye på hvordan og hvor lenge ansatte jobber og hva de gjør, men heller fokusere på prestasjon (Awamleh 2012, Mahler 2012, Pöyriä 2011). Prestasjonsstyring i stedet for tradisjonell styring, er viktig ved fjernledelse. Prestasjonsbaserte lønssystemer er på vei inn i moderne organisasjoner, men i følge Pöyriä (2011) er det fortsatt en fremmed idé at styringskontrollen skal nedskaleres. Det er likevel viktig å presisere at det tradisjonelle kontrollbehovet fungerer dårlig ved ledelse på avstand. Fjernlederen bør dermed vise fjernarbeideren tillit, og gi en tilstrekkelig oppfølging gjennom mål- og resultatstyring. Likevel mener (Awamleh 2012) at det ved prestasjonsstyring er helt nødvendig med elektroniske overvåkningsmetoder. Prestasjonsstyring og prestasjonsbaserte lønssystemer er også knyttet til det instrumentelle perspektiv.

Kultur og tillit

Det presenteres også som et nødvendig virkemiddel er å skape en riktig *organisatorisk kontekst og kultur* for å drive med fjernledelse. Vellykket fjernledelse krever et skifte når det gjelder organisasjonskultur (Awamleh 2012, Dahlstrom 2013). En riktig organisatorisk kontekst og kultur knyttes opp mot det symbolske perspektivet på ledelse.

”Creating proper organizational context and culture for remote management means combining suitable tasks, positive attitudes among staff and managers, familiarity with IT and a favorable organizational ethos” (Awamleh 2012: 92).

Å skape en riktig organisatorisk kontekst og kultur for fjernledelse betyr å kombinere passende oppgaver, positive holdninger blant ansatte og ledere, kjennskap til IT og fordelaktig organisatorisk etos. Organisatorisk etos er organisasjonens moralske karakter.

En proaktiv vurdering av ansattes preferanser, krav og ressurser knyttet til å arbeide hjemmefra kan flagge potensielle problemer før de ansatte begynner med fjernarbeid. Det kan utformes tiltak som *opplæringsprogram* for effektivt fjernarbeid, ved å gjennomføre en prøveperiode hvor nye ansatte får teste ut hvordan det er å drive med fjernarbeid og videre bli

veiledet gjennom prosessen (Awamleh 2012, Neutfeld og Fang 2005, Basile og Beuregard 2016, Greer og Payne 2014). Kontinuerlig og tilstrekkelig trening er en avgjørende faktor for suksessfull fjernledelse (Awamleh 2012). I lys av det symbolske perspektivet vil den ansatte få være *deltakende* i prosessen, og det gir mulighet for ansatte å eksperimentere med denne typen arbeidsform, før de forplikter seg til arbeidsforholdet (Basile og Beuregard 2016).

“...training programs for teleworkers should be focused on utilizing technology to facilitate work and communication while away from the office, constructing physical, temporal, and psychological boundaries between work and non-work roles, and planning appropriate tasks to maximize daily productivity” (Greer og Payne 2014: 107).

Treningsprogrammet bør fokusere på bruk av teknologi og legge til rette for arbeid og kommunikasjon med leder og kolleger, mens den ansatte er borte fra kontoret. Dette vil også være nødvendig for å gi den ansatte trening i hvordan konstruere fysiske og psykologiske grenser mellom arbeid og fritid, og planlegge passende oppgaver for å maksimere daglig produktivitet (Awamleh 2012, Greer og Payne 2014).

Fjernarbeidere som sammen med ansatte i organisasjonen jobber mot et felles mål og utvikler en felles visjon, vil styrke tilliten og tilhørigheten mellom fjernarbeidere og organisasjonen (Pöyriä 2011, Bryman m.fl. 2011). Et nødvendig virkemiddel vil derfor være en felles visjon for å styrke arbeidsmiljøet i organisasjonen (Awamleh 2012). Noe som også er tydelig i samsvar med symbolske perspektivet. I tillegg er det i organisasjoner med etablert kultur for å drive med fjernarbeid, større sannsynlighet for at det gjennomføres en opplæring for ledere og fjernarbeidere (Greer og Payne 2014, Mahler 2012). Fjernledere bør også aktivt forsøke å skape en tydelig plattform for formell og uformell kommunikasjon, da tilliten og åpenheten skapes ved å dele mest mulig informasjon på en felles plattform (Dahlstrom 2012, Greer og Payne 2014). Dette støttes også av Awamleh (2012) som skriver at informasjonsdeling er en viktig faktor for vellykket fjernledelse.

Videre skriver Neutfeld og Fang (2005) i sin artikkel at organisasjoner som ønsker å promotere effektivt fjernarbeid bør engasjere seg i aktiviteter som fører til positive holdninger og tro blant deres ansatte. *Tro* er den ansattes kognitive vurdering av konsekvensene av en bestemt oppførsel, mens *holdninger* reflekterer den affektive responsen på den aktuelle oppførselen (Neutfeld og Fang 2005). Det bør gjennomføres kampanjer som viser fordeler og muligheter knyttet til fjernarbeid. Dette samsvarer med det symbolske perspektivet. Det er

dessverre mange organisasjoner som gir ansatte muligheter til å drive med fjernarbeid, uten å kjenne til utfordringene og implikasjonene knyttet til en slik arbeidsform (Neutfeld og Fang 2005).

Videre bør fjernlederen bygge autonomi inn i fjernarbeiderens oppgaver, sammen med større kontroll over deres egne arbeidsplaner, slik at det gjør det mulig å drive med selvledelse (Basile og Beuregard 2016). Dette vil gi fjernarbeideren mulighet til å skape og vedlikeholde grenser mellom jobb og fritid, og som passer deres personlige preferanser (Basile og Beuregard 2016, Greer og Payne 2014). Det er ikke alle fjernarbeidere som har mulighet til å jobbe innenfor normale arbeidstider. Fjernarbeideren får på denne måten være med i utformingen av hvordan fordele arbeidsoppgavene gjennom medvirkning, og selv styre arbeidsoppgavene (Greer og Payne 2014).

Kjennskap til omgivelsene

Fjernlederen bør også være bevisst på *omgivelsene* og konteksten fjernarbeideren opererer i. Awamleh (2012) beskriver ledelse som nye dynamisk, og det er derfor viktig å fornye dens identitet for å tilpasse seg endringene i omgivelsene: *Management is a dynamic open system. It exists within a complex and changing environment. Management is in continuous and active interaction with its environment. It reshapes its identity to fit changing circumstances*” (Awamleh 2012: 88). Omgivelsene er preget av en stor utvikling i retning av økt globalisering, teknologiske innovasjoner, samt en kunnskaps- og informasjonsrevolusjon. Et sentralt teoretisk og praktisk problem i virtuelt arbeid er om avstanden og spredningen det skaper vil svekke forholdet mellom virtuelle ansatte og deres organisasjon (Dahlstrom 2013). Dette understreker viktigheten for fjernleder å utvise årvåkenhet og gi stor oppmerksomhet både til det ytre og indre miljøet (Awamleh 2012, Zhang og Fjermestad 2006, Dahlstrom 2013). Sett i lys av det instrumentelle perspektivet spiller omgivelsene en viktig rolle når det gjelder hvordan fjernleder strukturerer og fordeler arbeidsoppgaver på bakgrunn av den situasjonen fjernleder står i (Dahlstrom 2013). Fjernleder bør derfor gi oppmerksomhet til ulike typer avstand ved denne typen arbeidsform. Ledere bør være årvåken når det gjelder fysisk avstand, kommunikasjonsavstand, organisasjonsavstand og kulturell avstand. Fysisk avstand er den geografiske avstanden. Kommunikasjonsavstand referer til graden av kontakt som skjer gjennom kommunikasjonsteknologi. Organisasjonsavstand er den fysiske avstanden innad i organisasjonen, hvilken avdeling den ansatte jobber i.

I samsvar med det symbolske perspektivet er det også viktig at fjernleder har kjennskap til den kulturelle avstanden. Den kulturelle avstanden omhandler det kulturelle mangfoldet av ansatte som jobber innenfor en organisasjon. Ved ledelse på tvers av ulike kulturer er det nødvendig at lederen er kulturelt sensitiv. Kulturelt sensitiv betyr at lederen er klar over forskjeller på tvers av ulike kulturer. Det er fem kategorier av nasjonale kulturelle forskjeller slik som maktavstand, individualisme versus kollektivism, maskulinitet og feminitet, og hvordan de ansatte forholder seg til usikkerhet, samt kort og langtidsorientering i kulturen. Ledere bør derfor trene seg opp til å bli kulturelt sensitive ved ledelse på avstand, for å få bedre kunnskap om kulturelle orienteringer og på den måten forstå ulikheter blant de ansatte (Zhang og Fjermestad 2006).

Tabell 4: virkemidler for effektiv fjernledelse

	Virkemidler fjernleder	Virkemidler fjernarbeider
Instrumentelt perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> - Sette klare mål og fordele oppgaver, samt gjøre fjernarbeider bevisst på rettigheter og plikter - prestasjonsstyring/resultatstyring - Kjennskap til omgivelsene – strukturering av oppgaver 	<ul style="list-style-type: none"> - Planlegge oppgaver, gjøremål og prioritere
Symbolsk perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> - Bruk av avansert teknologi for å kunne kommunisere gjennom ulike kanaler og være tilgjengelig - Aktivisere de ansatte i oppgavefordeling og prosesser - Utarbeide treningsprogram - Opprette kultur for fjernarbeid basert på tillit og felles visjon. Arrangere fysiske møter i løpet av året - Kjennskap til omgivelsene – kulturelt sensitiv 	<ul style="list-style-type: none"> - Bruk av avansert teknologi for å kunne kommunisere gjennom ulike kanaler, være tilgjengelig og fleksibel - Delta på treningsprogram - Delta på fysiske møter i løpet av året

I litteraturutvalget synes det at virkemidlene som samsvarer med det symbolske perspektivet blir lagt større vekt på (Basile og Beuregard 2016, Dahlstrom 2013, Greer og Payne 2014, Awamleh 2012, Mahler 2012, Madlock 2012, Zhang og Fjermestad 2006, Kelloway m.fl. 2003, Neutfeld og Fang 2005). Dette kan forklares med at det er spesielt avgjørende at det benyttes avansert teknologi for å kunne kommunisere gjennom ulike kanaler og opprettholde kontakten, samt aktivisere de ansatte i oppgavefordeling og prosesser. Et avgjørende virkemiddel for fjernleder er altså å kunne kommunisere gjennom ulike kanaler. Dette vil også påvirke hvordan fjernleder kan benytte seg av virkemidlene som samsvarer med det instrumentelle perspektiv. Hvordan kommunikasjonen foregår vil påvirke fastsetting av klare mål, hvordan fordele oppgaver samt gjøre fjernarbeider bevisst på de rettighetene og pliktene som foreligger. Selv om det legges større vekt på virkemidler i lys av det symbolske perspektivet betyr det ikke at virkemidlene i samsvar med det instrumentelle perspektivet ikke er like viktig.

5.4 Hva er effektene ved fjernledelse?

Forfatterne legger vekt på ulike effekter, og disse kan forstås på to måter. Enten i samsvar med det instrumentelle- eller det symbolske perspektivet. Det blir presentert både positive og negative effekter ved fjernledelse. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet forventes det at det legges vekt på effektivitet i oppgaveutførelsen eller organisatorisk måloppnåelse. I lys av det symbolske perspektivet forventes det at det legges vekt på jobbtilfredshet, motivasjon, identitet/tilhørighet og oppslutning.

Dagens organisasjoner er i stadig endring. Slike endringer oppstår som et resultat av økt globalisering, økende bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, samt fremveksten av kunnskapssamfunnet. Fjernledelse kan imøtekomme problemer knyttet til dette, og funn fra den empiriske litteraturen tyder på flere positive effekter knyttet til fjernledelse (Bailey og Kurland 2002, Gibson m.fl. 2002, Greer og Payne 2014, Kelloway m.fl. 2003, Martin og MacDonnell 2012). På tross av demonstrerte positive effekter, er ikke fjernarbeid implementert med entusiasme av de fleste organisasjoner. Dette kan skyldes manglende konsolidert bevis for ledelsen om hvorvidt fjernarbeid er en god ting for organisasjonen (Martin og MacDonnell 2012).

Prestasjon og produktivitet

Flere av forfatterne har lagt vekt på effekter som økt *ytelse* og *produktivitet* (Bailey og Kurland 2002, Basile og Beuregard 2016, Martin og MacDonnell 2012, Neutfeldt og Fang 2005, Pöyriä 2011). Den ansattes *ytelse* er operasjonalisert med variabelen *effektivitet i oppgaveutførelsen*. Det handler om den ansatte utfører oppgaver på en mest mulig effektiv måte. Dette kan være å gjøre oppgaven innenfor bestemte tidsfrister, og om arbeidet anses som tilfredsstillende. Kvaliteten på det som blir gjort er også viktig innenfor denne variabelen. Ytelse sier noe om hvor godt den ansatte og organisasjonen som helhet gjør det. *Produktivitet* forteller hvor mye som blir produsert sett i forhold til arbeidsinnsatsen. Dette operasjonaliseres med hvor stor økning eller reduksjon i produktivitet sett i forhold til det som produseres. Produktivitet innenfor studier på fjernledelse og fjernarbeid måles ofte etter hva respondentene oppfatter som faktisk eller potensiell økning eller nedgang i produktivitet. Både ytelse og produktivitet er i overenstemmelse med det instrumentelle perspektivet. I meta-analysen til Martin og MacDonnell (2012) ble det funnet en liten, men positiv korrelasjon mellom fjernarbeid og ytelse.

I studien til Kelloway m.fl. (2003) ble det presentert at minst to studier hadde funnet en negativ sammenheng mellom fjernarbeid og produktivitet. Det ble funnet at effekten av fjernledelse på produktivitet ble negativt påvirket av den fysiske avstanden mellom leder og den ansatte på grunn av redusert kontakt mellom leder og ansatte. Videre ble det i flere studier funnet en positiv sammenheng mellom fjernarbeid og økt produktivitet (Bailey og Kurland 2002, Basile og Beuregard 2016, Gibson m.fl. 2002, Martin og MacDonnell 2012, Greer og Payne 2014, Neutfeldt og Fang 2005). Den økte produktiviteten er et resultat av at den ansatte jobber i fred uten distraksjoner og unødvendige avbrytelser, og med full konsentrasjon rundt den oppgaven som skal gjøres. Det er likevel uenigheter i om hvorvidt avbrytelser i et distraksjonsfritt miljø faktisk vil øke produktiviteten. Det foreslås at det faktisk kan være nødvendig å bli avbrutt og litt distraheret, da dette kan gi muligheter for kreativitet og kunnskapsoverføring (Bailey og Kurland 2002). Mahler (2012) skriver at forventningene om forbedret produktivitet knyttet til jobb-familie fleksibilitet er en av årsakene til at denne arbeidsformen blir implementert. På tross av at en av de positive effektene ved fjernledelse er å opprettholde familie- og jobbalansen, viser studier at fjernarbeidere med småbarn opplever økt rollekonflikt, som påvirker negativt i form av redusert produktivitet i følge (Neutfeldt og Fang 2005). Med noen få unntak, er økt produktivitet under fjernarbeid avledet fra

selvrapporteringsdata. Derfor kan det være at studiene overvurderer effekten fordi det fjernarbeidere selv som vurderer denne effekten (Bailey og Kurland 2002). Administrering og overvåking av ansattes ytelse og produktivitet ved ledelse på avstand er mer utfordrende og blir av flere ledere oppgitt som en negativ effekt med denne ledelsesformen. Dette kan redusere ansattes behov for veiledning (Greer og Payne 2014).

Videre kan fjernarbeid gir robust kontinuitet i operasjoner ved nødstilfeller. Dersom det oppstår naturlige kriser, slik som storm eller snøfall, kan dette føre til at transportsystemer er nede. Studier har vist at et produktivitetstap etter slike naturlige kriser ville ha vært mye høyere dersom ikke ansatte hadde muligheten til å jobbe hjemmefra (Mahler 2012).

Økonomiske effekter

Fjernledelse gir også fordeler knyttet til reduserte kontorkostnader, fordi mindre plass er nødvendig (Basile og Beuregard 2016, Greer og Payne 2014). Selv om ledelsen må kompensere for disse kostnadene ved å bistå med midler til hjemmekontor, vil dette være en liten investering sammenlignet med kontorfasiliteter på den fysiske arbeidsplassen. Videre vil fjernledelse føre til positive effekter knyttet til reduserte produksjonskostnader, ved å *outsource* en del av arbeidsoppgavene til eksterne leverandører (Pöyriä 2011). Fjernarbeidere kan merke de positive effektene ved reduserte kostnader knyttet til reisetid til og fra jobb. Det spares og reisetid som enkelte steder kan være betydelig (Awamleh 2012). Disse økonomiske effektene samsvarer også med det instrumentelle perspektivet.

Bedre organisatorisk omdømme?

En annen positiv effekt ved fjernledelse er å forbedre organisasjonens omdømme ved å fremstå som mer bærekraftig: *"It is useful to consider telework as a way of raising the company's corporate image. Organizations that encourage employees to telework could justifiably say that they are taking steps to promote sustainable development. And telework could help to create a positive and modern corporate image in more indirect ways as well"* (Pöyriä 2011: 394). Selv om ikke fjernarbeid kan løse alle problemer som skyldes pendling vil det absolutt avlaste trafikkbelastningen og bidra til å redusere nivåene av miljøforurensning (Pöyriä 2011, Bailey og Kurland 2002). Bedre organisatorisk omdømme er i samsvar med det symbolske perspektivet.

Selv om studiene viser at fjernarbeid reduserer problemer relatert til miljø, sier ikke disse studiene noe om hvor mye eller ofte fjernarbeideren utfører arbeidsoppgaver på andre steder av landet, eller utenlands, eller hvor ofte de pendler. Det kommer heller ikke tydelig frem i studiene hvor mye det totale miljøutslippet blir redusert. I studien til Mahler (2012) ble det presentert at en av de positive effektene ved fjernledning er at det gjør det mulig for ansatte å gjennomføre flere oppdrag og at de kan sendes over hele landet eller utenlands på oppdrag. Dette vil gi positive effekter i form av økt produktivitet, men vil derimot ikke redusere miljøforurensning. Som igjen samsvarer med det instrumentelle perspektiv.

Lavere fravær og turnover intensjoner, økt mulighet for rekruttering

Videre er *lavere fravær* også en rapportert effekt ved fjernledning. Høyt sykefravær påvirker produktivitet, og fraværet synes å avta når ansatte jobber hjemme (Awamleh 2012, Gibson m.fl. 2002, Martin og MacDonnell 2012, Pöyriä 2011). Dette samsvarer med det instrumentelle perspektivet. Funn tyder på at organisasjoner som ga ansatte muligheter til å drive med fjernarbeid flere ganger i uken, reduserte fraværet. Fjernarbeidere har i gjennomsnitt to færre dager med sykefravær per år enn tradisjonelle ansatte (Mahler 2012, Gibson m.fl. 2002). Årsaken til denne reduksjonen i sykefravær kan være som et resultat av at fjernarbeidere selv styrer mye av dagen sin selv. Dette gjør det mulig å kunne være syk noen dager, uten at det påvirker den totale produktiviteten eller effektiviteten i organisasjonen. På den måten kan fjernarbeidere ta igjen tapt arbeidstid, ved å jobbe inn ekstra timer dersom det er behov for det. Veksten av virtuelle organisasjoner har derimot ført til en rekke nye fysiske problemer, som nakke og skulder plager. Overtid og økt ytelsespress er ofte regelen i stedet for unntak i en slik arbeidsform. I informasjonssamfunnet er stress og tretthet rapportert som mer utbredt enn den fysiske yrkesfaren (Pöyriä 2011).

I litteraturen blir det også presentert positive effekter knyttet til bedre mulighet for rekruttering og karrieremuligheter (Gibson m.fl. 2002, Mahler 2012, Pöyriä 2011).

Organisasjoner som støtter fjernarbeid som en alternativ arbeidsform kan posisjonere seg for å beholde og tiltrekke seg talenter og en mangfoldig arbeidsstyrke: *The option of telework should give the company a competitive edge both in recruiting new and in motivation current employee* (Pöyriä 2011: 394). Videre skriver Gibson m.fl. (2002): *"Why should I limit my talent pool for new employee simply because of geography?"* (Gibson m.fl. 2002: 4). Dette kan gi organisasjoner tilgang til talenter utenfor det geografiske området til organisasjonen. Dette samsvarer også med det instrumentelle perspektiv. Videre kan det gi positive effekter

knytte til å inkludere funksjonshemmede arbeidstakere som ikke er i stand til å flytte, og potensielle arbeidstakere som ikke er villig til å forplikte seg til normale arbeidsforhold (Gibson m.fl. 2002, Mahler 2012).

Et ønske om å forlate arbeidsplassen eller *turnover intensjoner* blant fjernarbeidere sammenlignet med de som ikke drev med fjernarbeid ble også undersøkt i flere av studiene (Bailey og Kurland 2002, Greer og Payne 2014, Martin og MacDonnell 2012, Pöyriä 2011, Mahler 2012). Fjernarbeid vil være positivt assosiert med å bli værende i organisasjonen. Greer og Payne (2014) mener dette kan forklares med den ansatte føler seg privilegert ved å kunne ha et slikt fleksibelt arbeidsforhold, og derfor ikke ønsket å forlate organisasjonen på grunn av denne fordelene. I lys av det instrumentelle perspektiv vil organisasjonen spare mye penger på at ansatte blir værende i organisasjonen. Det påbeløper direkte kostnader knyttet til søk av nye ansatte, ansettelse og opplæring (Gibson m.fl. 2002). Det ble funnet at fjernarbeid forbedret organisasjonens evne til å beholde høypresterende ansatte som ønsket å bli værende i organisasjonen (Martin og MacDonnell 2012, Bailey og Kurland 2002, Pöyriä 2011, Mahler 2012). Caillier (2015) fant derimot ikke noen signifikant forskjell mellom fjernarbeidere og de som ikke driver med fjernarbeid, og deres ønske om å forlate organisasjonen. Det ble derimot i enkelte studier funnet en sammenheng mellom turnover intensjoner blant de ansatte som ikke fikk drive med fjernarbeid, men som hadde lyst (Mahler 2012, Greer og Payne 2014).

Jobbtilfredshet, motivasjon, organisasjonstilhørighet og organisatorisk identifikasjon

Flere av forfatterne legger også vekt på effekter som *økt jobbtilfredshet* hos fjernarbeider (Madlock 2012, Dahlstrom 2013, Bailey og Kurland 2002). Disse studiene viser imidlertid sprikende funn. Økt jobbtilfredshet omhandler følelser som enten er knyttet til lederen, metoder eller selve arbeidet, om den ansatte trives med type og mengde arbeid. Dette handler også om hvordan den ansatte trives med den friheten og fleksibiliteten ved denne typen arbeidsforhold. Dermed kan jobbtilfredshet forstås med bakgrunn i det symbolske perspektiv. Noen studier indikerer at fjernarbeidere opplever jobbtilfredshet som et resultat av økt autonomi, økt grad av selvledelse og fleksibiliteten ved å jobbe hjemmefra (Gibson m.fl. 2002, Bailey og Kurland 2002). Fjernarbeidere rapporterer mindre stress ved avbrytelser når de jobber, og bedre kontroll over daglige gjøremål (Greer og Payne 2014). Videre generer dette positive effekter knyttet til kvaliteten på familiebalansen og fordeler knyttet til det sosiale liv (Gibson m.fl. 2002). Andre studier foreslår at fjernarbeidere opplever redusert

jobbtilfredshet på grunn av lite sosial interaksjon manglende kommunikasjon med personer på den fysiske arbeidsplassen (Bailey og Kurland 2002, Madlock 2012).

Det ble også funnet en relativ sammenheng mellom frekvensen av fjernarbeid og jobbtilfredshet (Dahlstrom 2013). Et invertert u-formet forhold tyder på at jobbtilfredshet er høyere ved moderate nivåer av fjernarbeid. Funn tyder på at ansatte som driver med fjernarbeid minst en dag i uken rapporterer at det har en positiv innvirkning på deres jobbtilfredshet (Mahler 2012). Caillier (2015) mente at nivået på jobbtilfredshet nådde sitt høyeste punkt når ansatte arbeidet borte fra den fysiske arbeidsplassen rundt to dager i uken. Nivået på jobbtilfredshetsnivået begynte å avta når ansatte jobbet borte fra kontoret mer enn to dager. Disse funnene tyder på at frekvens av antall dager ansatte jobber som fjernarbeider, påvirker jobbtilfredshet. Effekten av fjernledning kan også påvirke jobbtilfredsheten negativt. Ansatte på den fysiske arbeidsplassen, som ønsket å være fjernarbeider, men som ikke fikk muligheten, rapporterte lavere jobbtilfredshet (Mahler 2012, Greer og Payne 2014). Det kom frem at de ansatte opplevde at de endte opp med å gjøre arbeidsoppgaver som fjernarbeider ikke hadde mulighet til å gjøre. Dette vil igjen føre til negative effekter på den ansatte som jobber på kontoret da dette kan føre til at de selv ikke får gjort i løpet av en arbeidsdag må gjøres etter arbeidstid (Bailey og Kurland 2002).

Frekvensen av fjernarbeid kan dermed være modererende, og dermed redusere potensielle negative effekter. En negativ effekt knyttet til den reduserte graden av mellommenneskelig interaksjon med den fysiske arbeidsplassen, er *isolasjon*. Funn tyder på at isolering er knyttet til manglende tilhørighet og jobbtilfredshet (Awamleh 2012, Dahlstrom 2013, Gibson m.fl. 2002). På grunn av den ansattes manglende tilstedeværelse på arbeidsplassen, kan dette føre til at de føler seg oversett når det gjelder forfremmelser og spennende arbeidsoppgaver. Dette påvirker fjernarbeiderens selvbilde og bekymringer knyttet til ”out of sight, out of mind” (Dahlstrom 2013, Gibson m.fl. 2002). Dette støttes også av Bailey og Kurland (2002) som skriver at ansatte som driver med fjernarbeid på deltid ikke blir utelatt fra det sosiale på arbeidsplassen, og at det har liten innvirkning på kommunikasjonen internt i organisasjonen.

Jobbtilfredshet er videre positivt korrelert med motivasjon, identitet og organisasjonstilhørighet (Dahlstrom 2013). Disse effektene samsvarer også med det symbolske perspektiv. Studier viser at fjernarbeid forventes å generere positive effekter på *motivasjon* (Bailey og Kurland 2002, Caillier 2015, Mahler 2012). Hva som er det

underliggende faktorene for den økende motivasjonen ved fjernarbeid, er delt. Effekten av motivasjonen skyldes enten å opprettholde jobb-familie balansen (Bailey og Kurland 2002), eller motivasjonen ved selve arbeidet (Caillier 2015, Mahler 2012). Økt motivasjon ved fjernarbeid for å balansere jobb-og familieoppgaver, er særlig oppgitt blant kvinner med små barn hjemme. Det er videre mer sannsynlig at kvinner lister familiefordeler som årsak til den økte motivasjonen for fjernarbeid, enn det menn gjør. På tross av dette, dominerer ikke kvinner denne typen arbeidsform. Studier indikerer at det nærmest er delt mellom hvor mange kvinner og menn som driver med fjernarbeid (Bailey og Kurland 2002). Videre viser studier at ansatte som driver med hyppig fjernarbeid (4 til 5 ganger i uken) var mer motiverte enn ansatte som ikke drev med fjernarbeid. Funnene viste likevel ikke at de som drev med fjernarbeid oftere rapporterte høyere nivåer av motivasjon, enn ansatte som jobber som fjernarbeider 2 til 3 ganger i uken. I studien til Caillier (2015) var funnene relatert til fjernarbeiderens offentlige tjeneste motivasjon (public service motivation). Resultatene viste at høy grad av offentlig tjeneste motivasjon økte graden av organisasjonstilhørighet hos den ansatte. Årsaken til dette begrunnes med at fjernarbeidere med høy grad av offentlig tjenestemotivasjon er mer motiverte når de utfører arbeid som gir fordeler for samfunnet, og organisasjonen som helhet.

Videre legges det også vekt på effekter som *organisasjonsforpliktelse* eller *organisasjonstilhørighet*. tilhørighet i en organisatorisk sammenheng, referer til den emosjonelle tilknytningen den ansatte utvikler til organisasjonen. Den ansatte aksepterer organisasjonsmålene, og er villig til å utøve en betydelig innsats på vegne av organisasjonen, og et ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen (Dahlstrom 2013). Til tross for historiske forutsetninger om at fjernarbeidere ikke kan være like mye involvert i organisasjonen som stedlig ansatte, har nyere studier rapportert at organisasjonstilhørighet er en av effektene ved fjernledelse (Martin og MacDonnell 2012, Mahler 2012). Under fjernledelse utveksles tilhørigheten i gjensidighet for en mer fleksibel arbeidsordning enn en vanlig kontorjobb (Martin og MacDonnell 2012). Videre ble det skrevet at ansatte sannsynligvis vil ha høy grad av organisatorisk tilhørighet når deres ansatte er fornøyd med fjernarbeid som arbeidsform (Mahler 2012). Funn tyder også på at organisasjonstilhørighet hos fjernarbeidere hadde en sammenheng med alderen på den ansatte. Dette funnet viste seg å være en signifikant moderator, ved høy gjennomsnittsalder, ble korrelasjonen lavere (Martin og MacDonnell (2012). Dette antyder at den organisasjonstilhørigheten er sterkere for yngre fjernarbeidere. Videre kan dette ha en sammenheng med at yngre ansatte ser på muligheten til

å drive med fjernarbeid som en motivator for å kunne balansere jobb- og familieansvar (Bailey og Kurland 2002). Ved at yngre ansatte får denne muligheten, vil dette gi positive effekter som økt organisatorisk engasjement. Organisasjonstilhørigheten opprettholdes gjennom den kommunikasjonen som skjer mellom leder og ansatte (Madlock 2012).

Organisatorisk identifikasjon er en relatert faktor til organisasjonstilhørighet (Dahlstrom 2013). *Organisatorisk identifikasjon* er definert som den ansattes oppfatning av å tilhøre organisasjonen. Dette er den ansattes psykologiske forbindelse med organisasjonen og kan være viktig for å forme den ansattes atferd (Dahlstrom 2013). Organisatorisk identifikasjon synes å være en viktig faktor for organisasjonstilhørighet. Dersom fjernarbeideren kan identifisere seg til organisasjonen, vil dette også være positivt for fjernarbeiderens organisasjonstilhørighet (Dahlstrom 2013). Funn fra litteraturen viser at fjernarbeid på tross av fysisk avstand føler en tilhørighet til organisasjonen (Martin og MacDonnell 2012, Mahler 2012). Dette kan i følge Dahlstrom (2013) forklares med at organisatorisk identifikasjon først og fremst er kognitiv, og derfor kan være en av de beste beskrivelsene av individuelle og organisatoriske sammenhenger, når direkte kontakt mellom fjernarbeider og den fysiske arbeidsplassen er redusert.

Tabell 5: Effekter av fjernledelse

	Positive effekter	Negative effekter
Instrumentelt perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> - Økt prestasjon og produktivitet - Lønnsomhet - Lavere fravær og turnover - Økt mulighet for intensjoner - Økt mulighet for rekruttering - Flere jobbmuligheter da geografisk ulikheter er redusert 	<ul style="list-style-type: none"> - Mindre kontroll over hva den ansatte gjør - Manglende veiledning fra leder
Symbolisk perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> - Økt jobbtillfredshet, jobbtilhørighet, motivasjon, positiv organisatorisk identifikasjon 	<ul style="list-style-type: none"> - Interaksjon innad i organisasjonen - Kommunikasjonsproblemer

	<ul style="list-style-type: none"> - Planlegge egen arbeidsdag - Selvledelse - Fjernarbeid danner et dynamisk og moderne organisatorisk omdømme 	<ul style="list-style-type: none"> - isolasjon
--	--	---

Litteraturen på fjernledelse fokuserer spesielt på to effekter. Det fokuserer på effekter som produktivitet (Bailey og Kurland 2002, Basile og Beuregard 2016, Martin og MacDonnell 2012, Neutfeld og Fang 2005, Pjöriä 2011) og jobbtfredshet (Madlock 2012, Dahlstrom 2014, Bailey og Kurland 2002).

Selv om det i litteraturutvalget presenteres flere effekter som enten kan knyttes til det instrumentelle eller det symbolske perspektivet på ledelse, synes det likevel at effektene knyttet til det instrumentelle perspektivet blir presentert i flere av studiene (Bailey og Kurland 2002, Basile og Beuregard 2016, Martin og MacDonnell 2012, Neutfeld og Fang 2005, Pjöriä 2011, Greer og Payne 2014, Gibson m.fl. 2002, Mahler 2012, Awamleh 2012) sammenlignet med hva artiklene presenterer av symbolske effekter (Pjöriä 2011, Madlcok 2012, Dahlstrom 2013, Bailey og Kurland 2002, Caillier 2015, Greer og Payne 2014, Martin og MacDonnell 2012). Produktivitet, effektivitet og flere rekrutteringsmuligheter synes altså å være av stor interesse innenfor flere av studiene. Den økte produktiviteten er videre et resultat av effekter som samsvarer med det symbolske perspektivet, slik som jobbtfredshet (Madlock 2012, Bailey og Kurland 2002, Pjöriä 2011).

5.5 Hva hemmer og fremmer fjernledelse?

Hva som hemmer og fremmer fjernledelse er knyttet til i hvilken grad fjernleder og fjernarbeider benytter seg av de ulike virkemidlene som tidligere er analysert og diskutert i oppgaven. Virkemidlene fungerer som fremmere ved fjernledelse. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet forventes det at det som vil være hemmende vil være uklare mål, oppgavefordeling, regler og rapporteringsrutiner. Fremmere vil være klare mål, oppgavefordeling, regler og rapporteringsrutiner. Ut fra det symbolske perspektivet vil det som vil være hemmende være mangel på felles visjon, samt lite kontakt virtuelt og fysisk. Fremmere vil være en felles visjon, hyppig kontakt virtuelt og fysisk.

Teknologi og kommunikasjon

Empiriske funn viser at den *geografiske avstanden* mellom fjernleder og fjernarbeider vil være hemmende for effekten av fjernledelse (Kelloway m.fl. 2003). Ved økt geografisk avstand mellom fjernleder og fjernarbeider viser studier at *elektronisk kommunikasjon* kan være mindre optimalt (Kelloway m.fl. 2003, Greer og Payne 2014, Mahler 2012, Awamleh 2012). Det ble også funnet at ansatte som benytter seg av elektronisk kommunikasjon, registrerer et høyere antall feil enn ved ansikt-til-ansikt møter (Kelloway m.fl. 2003). Kommunikasjonen som skjer elektronisk kan lett misforstås, og det er vanskelig å fange opp ikke-verbale signaler på samme måte som ved direkte kommunikasjon. I tillegg er det vanskeligere å formidle tillit og følelsesmessig tilstand (Zhang og Fjermestad 2005). Ved å formidle informasjon gjennom tastaturet, må en avvente en eventuelt oppklarende tilbakemelding. Både fjernleder og fjernarbeider oppgir kommunikasjonsproblemer gjennom elektronisk kommunikasjon som den største utfordringen ved denne typen arbeidsform (Greer og Payne 2014, Mahler 2012, Dahlstrom 2013, Kelloway m.fl. 2003).

Noen av disse studiene er allerede ”gamle” når det gjelder beskrivelse av teknologi. De elektroniske kommunikasjonsformene utvikler seg lynraskt og problemer med ventetid forsvinner med denne utviklingen.

Muligheten for å kommunisere er kritisk for å oppnå suksess som leder. Derfor vil fjernleder sin mulighet til å kommunisere være avgjørende for å drive med fjernledelse (Awamleh 2012, Kelloway m.fl. 2003). Siden det er en rekke problemer knyttet til elektronisk kommunikasjon, er det derfor nødvendig å velge kommunikasjonskanaler som er *rike* på den måten at de har muligheten til å håndtere flere signaler samtidig, og legge til rette for rask tilbakemelding, og samtidig være personlig. Tilgjengeligheten av ulike kommunikasjonsmedier vil også redusere uklarhet knyttet til informasjon fra ikke-verbale signaler (Dahlstrom 2013). Det er derfor viktig at fjernleder og fjernarbeider er bevisst på dette. Dersom det eksempelvis oppstår misforståelser ved en sending av e-mail, vil andre kommunikasjonsformer som telefon være bedre å bruke for å få en ordentlig dialog. I lys av det symbolske perspektivet var en av utfordringene ved fjernledelse knyttet til mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon og fordelene forbundet med denne formen for kommunikasjon: *”Occasional in-person meeting, get-togethers are important to maintain personal connection”* (Greer og Payne 2014: 99). Gibson m.fl. (2002) understreker også viktigheten av personlige møter selv om den ansatte jobber på en annen lokasjon: *”Whether a company is virtual or not, personal meeting time is*

essential” (Gibson m.fl. 2002: 8). Mangel på fysiske møter i løpet av året vil være hemmende for fjernledelse. Dette begrunnes videre med at det er vanskelig for fjernleder å være tilgjengelig for fjernarbeideren på samme måte som hos ansatte som er tilstede på den fysiske arbeidsplassen, og koordinere på måter som fører til synergi og sammenheng (Greer og Payne 2014, Awamleh 2012, Dahlstrom 2013). Hyppigheten og antall kommunikasjonsmedier som blir brukt vil være fremmere for fjernledelse. I tillegg vil fjernarbeidere som er fleksible til å jobbe på den fysiske arbeidsplassen dersom det er behov for det, være en fremmer (Basile og Beuregard 2014). Flexibiliteten gjør det mulig å opprettholde en god relasjon med de leder og de ansatte på kontoret. Funn tyder på at de mest vellykkede fjernlederne benytter seg av flere kommunikasjonsmedier som inkluderer ansikt-til-ansikt kommunikasjon, fysiske møter i løpet av året, telefon, e-post, Skype og videokonferanser (Greer og Payne 2014, Awamleh 2012, Mahler 2012). Videre må fjernleder og fjernarbeider ha tilstrekkelig kommunikasjonskompetanse innen teknologi og kompetanse til å utnytte flere tilgjengelige kommunikasjons-teknologier (Greer og Payne 2014, Mahler 2012). Dette vil være en fremmer for fjernledelse ved at leder og ansatte kan opprettholde tilstrekkelig kontakt gjennom teknologi. Hyppig kommunikasjon gjennom ulike kommunikasjonsmedier vil videre ha positive effekter på den ansattes jobbtilfredshet, organisatoriske identitet og tillit (Dahlstrom 2013, Madlock 2012, Neutfeld og Fang 2005). Dette vil igjen redusere potensielle negative effekter som isolasjon og følelsen av ”out of sight, out of mind” hos fjernarbeideren (Awamleh 2012, Dahlstrom 2013, Gibson m.fl. 2002). Neutfeld og Fang (2005) fant også i sin studie at en god relasjon med leder og kolleger samtidig vil være en avgjørende faktor når det gjelder produktivitet. I lys av det instrumentelle perspektiv blir kommunikasjonsferdigheter sett på som viktig hos ledere av virtuelle arbeidsformer (Zhang og Fjermestad 2006, Bryman m.fl. 2011).

Videre vil også bruken av *avansert teknologi* være en fremmer for fjernledelse:

”Acquiring/setting up high-quality technology and infrastructure that replicates the technology available at the main worksite (the basic facilities, equipment, and installations needed for the functioning of a system) that facilitates connectivity and the ability to get work done, including mobile devices and high speed internet at home” (Greer og Payne 2014: 162).

Nødvendigheten av høykvalitetsteknologi både på hovedkontoret og hjemme blir presentert som spesielt viktig og nødvendig for ledelse på avstand. En av utfordringene som blir oppgitt i lederresponsen til Greer og Payne (2014) er relatert til manglende tilgang på arbeidsrelatert

utstyr. Grunnleggende fasiliteter, utstyr og installasjoner som trengs for systemets funksjon og som muliggjør tilkobling og evnen til å få arbeidet gjort, er derfor nødvendig. Dette inkluderer også internett av høy hastighet, både hjemme og på kontoret (Greer og Payne 2014). Dette vil også være en fremmer ved at det ved bruk av avansert teknologi gjør det mulig å kommunisere effektivt (Awamleh 2012, Greer og Payne 2014, Mahler 2012). Neutfeld og Fang (2005) fant at tilgangen på ressurser, samt et disktraksjonsfritt miljø vil ha positiv innvirkning på den ansattes produktivitet og jobbtilfredshet (Neutfeld og Fang 2005).

Tilgjengeligheten og utvalget av kommunikasjonsmedier vil også påvirker fjernarbeiderens *kommunikasjonstilfredshet* (Dahlstrom 2013, Madlock 2012). Hvordan kommunikasjonen foregår, og hva funn fra litteraturen forteller oss om hva som fremmer effektiv kommunikasjon, kan enten forstås i lys av det symbolske eller det instrumentelle perspektivet. Funn tyder på at intellektuell stimulering via e-mail fra leder resulterer i forbedret oppgaveprestasjon og jobbtilfredshet. Fjerntransformasjonsledelse gjennom elektronisk kommunikasjon kan ha samme positive effekter på ytelse og holdninger som oppstår i en ansikt-til-ansikt interaksjon (Kelloway m.fl. 2003). Det ble i samme studie funnet at ansatte kan skille mellom ulike lederstiler ved elektronisk kommunikasjon, og at meldinger som inneholdt transformasjonsledende meldinger ble knyttet til mer tilfredshet sammenlignet med meldinger som var basert på passiv ledelse eller laissez-faire ledelse. Dette samsvarer med det symbolske perspektivet. Ledere som leder både virtuelle- og ansikt-til-ansikt team endrer transformasjonsatferd avhengig av hvilken type team som blir ledet. Ved ledelse av virtuelle team ble det funnet at fjerntransformasjonsledelse var spesielt relatert til forbedret ytelse (Bryman m.fl. 2011). I lys av det instrumentelle perspektiv foreslår Madlock (2012) derimot at oppgaveorientert lederstil er best egnet ved kommunikasjon på avstand. Dette begrunnes med at fjernarbeidere krever rask informasjon og tilbakemelding ved behov for å kunne gjennomføre tildelte oppgaver. Studien tar for seg ansatte i forsikringsbransjen, og funn viser at oppgaveorientert ledere oppfattes som bedre kommunikatorer. Videre foreslår Gibson m.fl. (2002) en situasjonsbestemt lederstil for å kunne imøtekomme fjernarbeidernes behov knyttet til kommunikasjon. Denne stilen vil på den måten gi fjernarbeideren den riktige strukturen for å diagnostisere behovene til fjernarbeider. Situasjonen vil derfor avgjøre hvordan fjernleder kommuniserer med hver ansatt, ved å justere kommunikasjonen etter hvilken ansatt det kommuniseres med. Nyansatte fjernarbeidere har behov for effektiv kommunikasjon gjennom instruksjoner og veiledning. Derimot vil mer erfarne fjernarbeidere ha behov for mindre veiledning, og er på den måten avhengig av en delegerende leder. Fjernleder er trygg på at

fjernarbeideren gjør jobben, og holder han eller hun oppdatert regelmessig på fremgang. Det vil være mer utfordrende å tilpasse kommunikasjonsbehovene ved fjernledelse sammenlignet med tradisjonell ledelse. Likevel er det viktig at fjernlederen forsøker å holde seg oppdatert på hvilke behov den ansatte har for å kunne kommunisere effektivt (Gibson m.fl. 2003).

Selv om litteraturen tar utgangspunkt i ulike lederstiler og lederatferder som vil fremme effektiv kommunikasjon hos fjernleder, er det viktig at fjernleder ikke utelukker den ene eller andre lederstilen eller lederatferden, eller i verste fall opptrer passivt. Laissez-faire ledelse, eller la-det-skure ledelse som det også kalles, er en form for destruktiv ledelse hvor manglende initiativ og handling kan ha negativ påvirkning på medarbeidernes jobbtilfredshet og effektivitet (Kelloway m.fl. 2003). Lederen vil opptre passivt, og kommunisere ineffektivt med ansatte ved å ikke gi nødvendige tilbakemeldinger, og dette vil være hemmende for effektiv fjernledelse.

Plan, kontroll og struktur

Den geografiske avstanden mellom fjernleder og fjernarbeider gjør det vanskeligere å administrere og overvåke ansatte (Awamleh 2012, Greer og Payne 2014). Ledere opplever utfordringer relatert til veiledning og prestasjonsovervåking ved fjernledelse: "Remote management tends to emphasize standards of productivity and performance as a criteria for effectiveness and efficiency. The final end and concern of management will focus on results more than means. Fixed working hours, red tape, formal supervisory reports, and seniority are no longer basic determinants of optimal performance. That is, performance assessment and evaluation are based on productivity as prime concern of remote management in a highly competitive market place" (Awamleh 2012: 90).

Fast arbeidstid og formelle tilsynsrapporter er ikke lenger grunnleggende faktorer for optimal ytelse. prestasjonsvurdering og evaluering ved fjernledelse er basert på produktivitet. Dette støttes også av Mahler (2012): *"In a virtual work, where it is difficult if not impossible to monitor or micromanage processes, leaders must focus instead on results (Mahler 2012: 415).* I samsvar med det instrumentelle perspektiv vil Prestasjonsstyring fremfor tradisjonell kontroll, vil derfor være en fremmer for fjernledelse. Gjennom digitale midler og nettverksrelaterte mekanismer, kontrollerer fjernleder ytelse og produktivitet (Awamleh 2012). Siden fjernledelse er basert på prestasjonsvurdering, må det klargjøres hva som forventes av den ansatte, gjennom utforming av klare mål, oppgaver og retningslinjer

(Awamleh 2012, Dahlstrom 2013, Greer og Payne 2013). Gibson m.fl. (2002) understreker også viktigheten av at lederen fordeler oppgaver og ansvar. I samsvar med det instrumentelle perspektiv inkluderer dette å fortelle hva de ansatte skal gjøre, hvordan de skal gjøre det, når arbeidsoppgavene skal være ferdig og hvem som skal gjøre hvilken oppgave.

Det vil også i følge Gibson m.fl. (2002) være nødvendig for enkelte fjernledere for å kunne tilrettelegge arbeidet etter hver enkelt ansatt sitt behov. Fjernarbeidere oppgir at klare mål gjør det enklere å prioritere og fordele arbeidet, og hjelper dem med å få arbeidet gjort og være produktiv i arbeidstiden (Greer og Payne 2014). Fjernarbeidere som har klare definerte prestasjonsmål å jobbe mot, rapporterer høyere grad av ytelse og produktivitet. Samtidig vil fastsetting av klare mål også redusere negative effekter som mangel på tilhørighet og isolasjon (Mahler 2012).

I studien til Greer og Payne (2014) viser effekter av oppgaveplanlegging og dens innvirkning på familietilrettelegging. Oppgaveplanlegging er betydelig relatert til jobb og familieplanlegging ($p < .05$), noe som tyder på at fjernarbeidere som planlegger sine oppgaver på riktig måte, oppfatter at arbeidslivet har en positiv innvirkning på familielivet. Resultatene viste også at fjernarbeidere som synes det var ekstra viktig å være produktiv, rapporterte mer tid til familie ($p < .01$) og bedre tid til arbeid ($p < .05$). Disse resultatene viste en positiv effekt knyttet til en bedre jobb- og familiebalanse som igjen øker effektiviteten i oppgaveutførelsen og måloppnåelsen. Resultatene i undersøkelsen til Greer og Payne (2014) viste at fjernarbeidere som rapporterte bruk av avansert teknologi som nødvendig virkemiddel rapporterte signifikant færre turnover intensjoner ($p < .05$).

”Fortunately for telecommuters, structure and control, including habitual daily routines, have positive effects on identity enactment and may counteract the negative aspects of telecommuting associated with increased autonomy and work dislocation (Dahlstrom 2013: 448).

Struktur og kontroll vil gi positive effekter knyttet til organisatorisk identitet hos den ansatte, og samtidig kan det forhindre negative effekter på grunn av økt autonomi og færre arbeidsforstyrrelser (Dahlstrom 2013). Effekten av struktur viser seg derimot å være ulik når det gjelder fjernarbeidere i offentlig og privat sektor: *”For public employees, the effects of a structure may be more significant in the telecommuting contexts when compared with private sector employees”* (Dahlstrom 2013: 448). Det at de formaliserte prosessene i offentlig sektor generelt er større, skjerner fjernarbeidere fra de negative effektene knyttet til fjernarbeid.

Dette er spesielt med hensyn til karriereutvikling, intern læring og mellommenneskelige nettverk (Dahlstrom 2013). På den måten vil en slik standardisering og formalisering erstatte mye av lederens oppgaveorienterte atferd, og etterlater relasjonsorientert atferd som mest nødvendig og mest effektiv for fjernarbeidernes jobbtrivsel og organisasjonstilhørighet (Dahlstrom 2013).

I følge Pýöriä (2011) er fjernarbeid best egnet til jobber som krever fred og konsentrasjon, og som er best organisert i henhold til individets egen daglig rytme, langt borte fra andre på kontoret og fra unødvendige forstyrrelser. Det er derfor ikke alltid slik at fjernarbeider krever tett kommunikasjon med fjernleder. Det for enkelte ansatte være bedre å ikke være tilgjengelig hele tiden da dette vil øke kreativiteten.

Det oppgis at ledere er redde for å miste kontroll ved denne typen ledelse: *"In a study of 114 chief decisions-makers in North Carolina firms, report that managers who fear loss of control are more likely to favor telework programmes for professionals than for clerical workers"* (Bailey og Kurland 2002: 338).

Dette kan være hemmende ved at enkelte ansatte ikke opplever arbeidsfordelingen som rettferdig (Bailey og Kurland 2002). Dette støttes også av Mahler (2012), som mener dette er en stor utfordring ved fjernledelse: *"The implications of a telework divide between teleworkers and those who might wish to telework but are not permitted to do so, are especially important for supervisors who might wish to telework but are not permitted to do so, are especially important for supervisors and managers who must make decisions about eligibility and assignments and then manage the partly virtual workforce"* (Mahler 2012: 414). For å forhindre at enkelte ansatte opplever urettferdig behandling, er det derfor viktig at denne typen arbeidsform er nøye planlagt. Den ansattes opplevde rettferdighet påvirker om han eller hun aksepterer tildelte oppgaver, mål og frivillig overholder lederinstruksene (Pýöria 2011, Mahler 2012). Opplevd rettferdighet påvirker også den ansattes ytelse og jobbtilfredshet. Dersom en ansatt opplever urettferdig behandling, vil dette gi negative effekter knyttet til lavere ytelse og jobbtilfredshet i følge Mahler (2012). Ved at fjernleder utformer klare standarder og kvalifikasjonsbeslutninger, og gjennomfører samtaler med hver enkelt om dette, kan man forhindre at enkelte ansatte føler en urettferdig behandling (Mahler 2012).

Kultur og tillit

I lys av det symbolske perspektiv vil innføring av treningsprogrammer være med på å skape en riktig *kultur* for å drive med fjernarbeid ved å implementere dette inn i organisasjonen (Awamleh 2012, Basile og Beuregard 2016, Greer og Payne 2014). Mangel på riktig *kultur* for å drive med fjernledelse vil være hemmende da dette kan føre til mangel på tilhørighet og isolasjon hos den ansatte (Awamleh 2012, Basile og Beuregard 2016). Det vil derfor være en fremmer å endre den individuelle og organisatoriske kulturen. Ledere må være velutstyrt for å respondere på disse forandringene og kunne lede endringer effektivt for både individer og organisasjonen som helhet. På den måten kan ledere ved å implementere fjernarbeid i organisasjonen, posisjonere seg som strategiske ledere (Greer og Payne 2014).

Tilstrekkelig trening i hvordan kommunisere effektivt, kan også redusere bekymringer hos den ansatte når det gjelder om det blir delt tilstrekkelig informasjon. Fjernarbeidere kan og ha bekymringer relatert til redusert karriereutvikling sammenlignet med de ansatte som jobber på den fysiske arbeidsplassen (Awamleh 2012). Det er derfor viktig at fjernleder fremmer en riktig organisatorisk kultur for å drive med fjernarbeid. Dette støttes også av Bryman m.fl. (2011) som videre presenterer at motivasjon for å drive med fjernarbeid er avhengig av at det er en god organisasjonskultur og tillit blant de ansatte. Motivasjon er en kritisk komponent for å jobbe mot et felles mål. Gjennom å skape en felles visjon vil dette være en fremmer ved å styrke samholdet blant de ansatte, som igjen vil ha en positiv innvirkning på effektiviteten (Bryman m.fl. 2011). Det blir videre presentert at ved å redusere utfordringene ved å bygge opp tillit mellom fjernleder, organisasjonen og fjernarbeider, som for eksempel utfordringer knyttet til tilhørighet, bør det legges til rette for *rask tillit*. Denne formen for tillit legger mindre vekt på følelser og mer på oppgaveutførelse. Denne formen for tillit er lettest når de ansatte har klart definerte roller og ansvar, og denne tilliten opprettholdes også gjennom flere kommunikasjonsteknologier. Tillit og respekt mellom fjernleder og fjernarbeider er helt avgjørende ved ledelse på avstand, og er derfor en fremmer for effektiv fjernledelse (Zhang og Fjermestad 2006). Opprettholdelse av tillit er et stort problem ved denne typen arbeidsform, og det er derfor viktig at fjernleder bruker mye tid på å bygge opp denne tilliten (Pöyriä 2011).

I samsvar med det symbolske perspektivet er det viktig å vurdere ansattes preferanser, krav og ressurser da dette vil være fremmere for fjernledelse (Basile og Beuregard 2016, Greer og Payne 2014, Mahler 2012, Neufeld og Fang 2005). ”*Organizations that wish to promote effective telework should engage in activities that engender positive beliefs and attitudes*

among their employees (e.g. promotional campaigns, that demonstrate relative advantage, compatibility, complexity, visible and verbal top management support, and programs to allow employees to experiment with telecommuting before committing to it (Neufeld og Fang 2005: 1047). Ved at ansatte får mulighet til å delta i denne prosessen og få oversikt og fordelene og ulempene ved en slik arbeidsform, bidrar dette til å skape realistiske forventninger og kan samtidig redusere fremtidig misnøye blant dem som ikke får drive med fjernarbeid (Mahler 2012). Samtidig vil et slikt treningsprogram være effektivt ved at fjernarbeider får muligheten til å lære hvordan skape et fysisk skille mellom jobb og fritid, og på den måten være mer effektiv i gjennomføring av daglige arbeidsoppgaver (Greer og Payne 2014). I studien til Neufeld og Fang (2005) ble det rapportert at fjernarbeidere skulle ønsket de hadde hatt mer tid til å prøve denne arbeidsformen før implementering.

I lys av det instrumentelle perspektiv vil det være nødvendig å justere slike opplæringsprogrammer etter hvor mye opplæring den ansatte trenger i løpet av opplæringsperioden. Enkelte ansatte trenger mer opplæring og tettere oppfølging enn andre (Gibson m.fl. 2002).

Organisasjoner som ønsker å fremme effektivt fjernarbeid bør engasjere seg i aktiviteter som oppnår positive holdninger og tro blant sine ansatte (Neufeld og Fang 2005, Gibson m.fl. 2002). Den kvantitative og kvalitative undersøkelsen til Neufeld og Fang (2005) fant at de viktigste faktorene som påvirker produktivitet hos fjernarbeidere var tro og holdninger relatert til fjernarbeid, og sosial interaksjon med leder og familiemedlemmer. Holdninger og tro var sterkt knyttet til fjernarbeiderens produktivitet ($p < 0.001$). Blant de ansatte som rapporterte lav produktivitet, rapporterte også negative holdninger til fjernarbeid. De fjernarbeiderne som rapporterte lavere produktivitet, mente de måtte bruke mer tid på å få arbeidet gjort. Blant de ansatte som rapporterte høy produktivitet, ble det oppgitt at årsaken var at denne arbeidsformen gjorde arbeidet enklere, og var forenlig med familielivet. Videre var også sosial interaksjon med kolleger og ledere positivt knyttet til tro og holdninger ($p < 0.05$). Blant de ansatte som oppga bedre leder interaksjoner, ble det oppgitt at også denne relasjonen var blitt enda bedre ved denne typen arbeidsform. På den annen side oppga fjernarbeidere med negative holdninger og tro, dårligere interaksjon med deres leder. Blant ansatte som rapporterte høy produktivitet, rapporterte de også positive familieinteraksjoner. Samtidig viste studien at ressurstilgjengeligheten viste seg å være positivt knyttet til tro og holdninger ($p < 0.05$).

”Individuals who hold negative beliefs and attitudes may not be suitable candidates, regardless of the potential objective benefits of the arrangement to the organization, such as real estate cost savings, workforce scheduling flexibility, employee retention, etc” (Neutfeld og Fang 2005: 1047). Positive holdninger og tro hos fjernarbeideren vil fremme fjernledelse. Personer som har negative holdninger og tro, er ikke egnede kandidater for å kunne ledes på avstand i følge Neutfeld og Fang (2005). Funnene har implikasjoner for hvem som er egnet som fjernarbeider.

Videre vil en annen fremmer ved fjernledelse være å bygge autonomi inn i fjernarbeiderens oppgaver (Basile og Beuregard 2016). Dette vil være en fremmer i form av at den ansatte vil oppleve økt jobbtillfredshet som resultat av større kontroll over egne arbeidsplaner og selv påvirke og styre dagen etter egne behov, gjennom medvirkning (Gibson m.fl. 2002, Bailey og Kurland 2002, Greer og Payne 2014). Dette gjelder spesielt arbeidsoppgaver som krever kreative problemløsende ferdigheter, og det er derfor viktig å kunne ha muligheten til å jobbe etter behov og inspirasjon (Pöyriä 2011).

Dette vil videre genere positive effekter knyttet til økt motivasjon, identitet og organisatorisk tilhørighet, siden dette korrelerer positivt med jobbtillfredshet (Dahlstrom 2013). Siden det ikke er alle ansatte som har mulighet til å jobbe innenfor normale arbeidstider, vil dette også være en fremmer ved at produktiviteten øker (Basile og Beuregard 2016).

Kjennskap til omgivelsene

At fjernleder har kjennskap til omgivelsene, både det ytre og indre miljøet, vil fremme fjernledelse og fjernarbeid (Awamleh 2012, Dahlstrom 2013, Zhang og Fjermestad 2006). Siden omgivelsene er preget av en stadig utvikling, er det derfor viktig at fjernlederen er bevisst på hvordan dette påvirker strukturering av jobben, og på den måten strukturere og fordele arbeidsoppgaver på bakgrunn av den situasjonen fjernleder står i (Dahlstrom 2013). Dette samsvarer med det instrumentelle perspektivet. Det vil være en fremmer å gi individnivå og gruppenivå oppmerksomhet før organisasjonen går i gang med implementering av fjernarbeid. Behovet for å være årvåken til omgivelsene er viktigere når den fysiske, organisatoriske og kulturelle avstanden øker. Med økt fysisk avstand, vil ansikt-til-ansikt interaksjon reduseres. Når organisasjonsavstanden øker ved virtuelle arbeidsformer, blir det vanskeligere å forstå ulike arbeidsforhold hos de ansatte i ulike enheter. Den organisatoriske avstanden vil også øke forekomsten av ulike organisatoriske kulturer. Når den kulturelle

avstanden øker, innebærer dette også forskjellige nasjonaliteter og ulike språk, ulik formalitet og avstand til makt, som maskuline kulturer og feminine kulturer. I samsvar med det symbolske perspektiv vil derfor en fremmer være at lederen er *kulturelt følsomme* ved at de har en kjennskap til de kulturelle ulikheter. Dette vil gjøre dem i bedre stand til å forstå andre kulturer og oppdage endringer, og dermed kunne tilpasse seg disse endringene og justere deres innflytelse deretter (Zhang og Fjermestad 2006). Dette vil forhindre de negative effektene knyttet til et slikt arbeidsforhold, og på den måten være en fremmer for å kunne strukturere arbeidsoppgaver etter avstanden som skiller fjernleder og fjernarbeider (Dahlstrom 2013).

Tabell 6: Hva hemmer og fremmer fjernledelse skissert i en tabell

	Hva hemmer fjernledelse?	Hva fremmer fjernledelse?
Instrumentelt perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> - Tradisjonell kontroll - Uklare mål, uklar oppgavefordeling og retningslinjer - Ingen kjennskap til omgivelsene - Manglende kommunikasjonstilfredshet hos den ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasjonsstyring/resultatstyring - Klare mål, oppgavefordeling og retningslinjer - God kjennskap til omgivelsene - Kommunikasjonstilfredshet hos den ansatte
Symbolsk perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> - Fysisk avstand og redusert ansikt-til-ansikt kommunikasjon - Mangel på riktig kultur for å drive med fjernledelse - Ingen felles visjon - Lite tillit mellom leder og ansatte - Negativ tro og holdninger knyttet til denne arbeidsformen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyppig kommunikasjon gjennom ulike medier som telefon, e-post, Skype og videokonferanser - prestasjonsstyring/resultatstyring - Riktig kultur for å drive med fjernledelse - Felles visjon - Tillitsfull relasjon mellom leder og ansatte - Positiv tro og holdninger knyttet til denne arbeidsformen

	<ul style="list-style-type: none"> - Manglende kommunikasjonstilfredshet hos den ansatte - Manglende kjennskap til kulturelle forskjeller 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikasjonstilfredshet hos den ansatte - Kulturelt sensitiv
--	---	---

Siste forskningsspørsmål kan også forklares med utgangspunkt i begge perspektivene. Slik det kommer frem i litteraturen blir elementer fra det symbolske perspektivet presentert i flere artikler (Basile og Beuregard 2016, Dahlstrom 2013, Greer og Payne 2014, Awamleh 2012, Mahler 2012, Madlock 2012, Zhang og Fjermestad 2006, Kelloway m.fl. 2003, Neutfeldt og Fang 2005) enn elementer fra det instrumentelle perspektivet (Madlock 2012, Gibson m.fl. 2003, Awamleh 2012, Greer og Payne 2014, Dahlstrom 2013, Zhang og Fjermestad 2005) når det gjelder spørsmålet om hva som hemmer og fremmer fjernledelse.

Det er helt avgjørende at fjernleder benytter seg av ulike medier som telefon, Skype, e-post og videokonferanser for å få fjernledelse til å fungere i samsvar med det symbolske perspektivet. Dette er avgjørende for hvordan leder kan utarbeide klare mål, oppgavefordeling og retningslinjer i samsvar med det instrumentelle perspektiv.

5.4 Oppsummering

I dette kapittelet har det med utgangspunkt i to ulike perspektiver på ledelse blitt diskutert funn fra et utvalg av artikler som omhandler fjernledelse og fjernarbeid. Analysen viser at spørsmålet om hva som menes med fjernledelse, dens effekter og virkemidler, samt hva som hemmer og fremmer fjernledelse kan forstås med bakgrunn i både det instrumentelle og det symbolske perspektivet. På den måten gir disse perspektivene et ulikt bilde av fjernledelse i litteraturen, og problemstillingen kan derfor forklares ved hjelp av begge disse perspektivene.

Hva som menes med fjernledelse kan forstås både som en instrumentell handling og som en symbolsk handling. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet blir fjernledelse forstått som en innflytelsesprosess, hvor viktige ledelsesfunksjoner som strukturering av arbeidsoppgaver, prestasjonsfokus og kontrollsystemer inngår. Fjernledelse handler innenfor dette perspektivet om å styre kursen gjennom regelstyring, mål- og resultatstyring. Det kommer også tydelig frem i litteraturen at fjernledelse kan forstås som en symbolsk handling. Lederen former andres holdninger og atferd for å imøtekomme den ansattes mål og behov.

Det blir presentert at forskjellen mellom management og leadership aldri har vært viktigere. Disse rollene tar for seg ulike oppgaver. Leadership handler om å være støttende, mens management referer til et sett med verktøy, konsepter, oppgaver og prosesser for å styre retning, og imøtekomme ytre og indre behov i organisasjonen.

Det blir i litteraturen presentert ulike virkemidler. Virkemidlene som blir presentert i studiene er å sette klare mål og fordele oppgaver, ytelsesfokus, bruk av avansert teknologi for å kunne kommunisere effektivt gjennom ulike kanaler, aktivisere de ansatte i oppgavefordeling og prosesser, opprette kultur for fjernarbeid, samt at leder har kjennskap til omgivelsene. Sette mål og fordele oppgaver, ytelsesfokus, samt kjennskap til omgivelsene kan forstås i lys av det instrumentelle perspektivet. Bruk av avansert teknologi for å kunne kommunisere effektivt gjennom ulike kanaler, aktivisere de ansatte i oppgavefordeling og prosesser, samt opprette kultur for fjernarbeid med felles visjon og gjensidig tillit, kan forstås med utgangspunkt i det symbolske perspektivet.

Enkelte av studiene i utvalget har lagt vekt på effekter som lar seg forstå med bakgrunn i symbolperspektivet, mens andre studier har lagt vekt på effekter som lar seg forstå med bakgrunn i et instrumentelt perspektiv. Av effekter som blir presentert og som samsvarer med det symbolske perspektiver er motivasjon, jobbtilfredshet, organisatorisk tilhørighet og organisatorisk identifikasjon. Av effekter som samsvarer med det instrumentelle perspektivet er produktivitet og økonomiske effekter. De effektene som er gitt mest oppmerksomhet i studiene er jobbtilfredshet og produktivitet, og da spesielt produktivitet. Det er derfor en betydelig del av studiene som legger vekt på effekter som kan forstås med bakgrunn i det instrumentelle perspektivet. Siden en av lederens viktigste oppgaver er å tildele arbeidet for den ansatte med den hensikt å oppfylle allerede gitte mål, er det naturlig at det legges vekt på resultater som effektivitet i oppgaveutførelsen og grad av organisatorisk måloppnåelse. Funn i studiene viser at det legges vekt på effekter både på individuelt nivå (fjernarbeider), organisatorisk nivå og sosialt nivå.

Studiene viste også at jobbtilfredshet viste seg å ha sammenheng med frekvensen av fjernarbeid. Et invertert u-formet forhold tyder på at jobbtilfredshet er høyere ved moderate nivåer av fjernarbeid. Det optimale nivået for jobbtilfredshet ble oppnådd ved 2-3 dager fjernarbeid per uke.

Litteraturen presenterer også hva som hemmer og fremmer fjernledelse. Det som fremstår som mest hemmende ved fjernledelse er den fysiske avstanden mellom leder og ansatte, og som spesielt gjør kommunikasjonen mer utfordrende. I lys av det symbolske perspektivet er det derfor viktig med hyppig bruk av ulike kommunikasjonsmedier og planlegge fysiske møter i løpet av året. Hyppig kommunikasjon gjennom ulike kommunikasjonsmedier, både visuelle og virtuelle vil gi positive effekter knyttet til den ansattes jobbtilfredshet, identitet og tillit. Samtidig vil også riktig kultur for å drive med fjernledelse, samt positive holdninger og tro hos den ansatte være fremmere for fjernledelse. I lys av det instrumentelle perspektivet vil klare mål, retningslinjer og struktur være fremmere ved at den ansatte rapporterer høyere grad av ytelse og produktivitet. Det vil også redusere negative effekter som mangel på tilhørighet og isolasjon. Kjennskap til omgivelsene er nødvendig i lys av det instrumentelle perspektiv for å kunne tilpasse seg den situasjonen lederen står i.

Begge perspektivene bidrar derfor til å belyse problemstillingen, og på den måten utfyller hverandre. Perspektivene gir derfor et bredere innsikt når det gjelder hva som menes med fjernledelse, hva virkemidlene og effektene er, samt hva som hemmer og fremmer fjernledelse. Selv om det på et overordnet nivå ser ut til at begge perspektivene belyser problemstillingen likt, viser funn fra litteraturen at de symbolske elementene er mer fremtredende.

6 Avslutning

6.1 Innledning

Formålet med denne oppgaven var å finne svar på hva som menes med fjernledelse, hva som er virkemidlene, hva effektene er og hva som hemmer og fremmer fjernledelse. Oppgaven har vist at dette kan forstås både med utgangspunkt i det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. I dette kapitlet diskuteres det om funn fra analysen er i tråd med forventningene som ble presentert i kapittel 2. Det blir kort redegjort for begrensninger med studien. Avslutningsvis vil tanker omkring videre forskning, samt tips til fremtidige ledere bli presentert.

6.2 I tråd med forventningene?

Det har blitt tatt utgangspunkt i to perspektiver som det ble utledet noen forventninger fra i forhold til den todelte problemstillingen. Analysen viser at alle mine forskningsspørsmål lar seg forstå med bakgrunn i både det instrumentelle og det symbolske perspektivet på ledelse, og på de fleste områder kan det synes at fenomenet fjernledelse har innfridd mine teoretiske forventninger.

Innenfor det instrumentelle perspektivet blir lederen ansett som dominerende årsak til organisatoriske resultater, og organisasjoner er utelukkende midler for å oppnå mål innenfor dette perspektivet. Ledelse handler også om å gjøre organisasjoner effektiv og lederens oppgave er å tildele og tilrettelegge arbeidet for ansatte for å oppfylle allerede gitte mål. I lys av det instrumentelle perspektivet ble det forventet at fjernledelse er et middel for å påvirke de ansatte i retning av organisasjonens mål, og at det ble lagt vekt på virkemidler som mål, oppgavefordeling, regler og rapporteringsrutiner for å oppnå dette. For å kunne besvare det første forskningsspørsmålet måtte jeg gå inn i hver enkelt studie for å finne ut hvordan fjernledelse kunne forstås med utgangspunkt i hva det ble lagt vekt på, siden det ikke var mange av studiene som hadde en klar definisjon på fjernledelse. Funn fra litteraturen viser at det å sette klare mål, fordele og strukturere oppgaver, samt å gjøre fjernarbeider bevisst på rettigheter og plikter er viktig slik som forventet. I tillegg ble det også funnet at prestasjonsstyring fremfor tradisjonell kontroll, samt kjennskap til omgivelsene er nødvendige virkemidler for å få fjernledelse til å fungere. Samtidig viser funn fra litteraturen at fjernledelse kan forstås som noe symbolsk, hvor det blir lagt vekt på å skape en følelse av fellesskap, og hvor det legges vekt på virkemidler som å utforme en visjon, opprettholde hyppig kontakt gjennom ulike medier og aktivisere de ansatte i utforming av oppgavefordeling og prosesser. Det fremkommer også i litteraturen at det å opprette en god kultur for fjernledelse og fjernarbeid er grunnleggende. I dette inngår å kombinere passende oppgaver og utvikle positive holdninger blant ansatte og ledere. For å kunne opprettholde hyppig kontakt gjennom ulike medier er det nødvendig med bruk av avansert teknologi noe som også gjør lederen og den ansatte mer tilgjengelig.

Det legges som forventet vekt på effekter som grad effektivitet i oppgaveutførelsen og organisatorisk måloppnåelse i samsvar med det instrumentelle perspektiv, og motivasjon, identitet/tilhørighet og jobbtilfredshet i samsvar med det symbolske perspektiv. Selv om det i

enkelte av studiene viser sprikende funn når det gjelder økt produktivitet og ytelse blant fjernarbeidere, presenterer de fleste studiene at økt ytelse og produktivitet er blant de positive effektene ved fjernledelse. Samtidig viser enkelte av artiklene at økonomiske effekter, lavere fravær og turnoverintensjoner er blant effektene ved fjernledelse. Andre positive effekter ved fjernledelse er bedre mulighet for rekruttering og flere karrieremuligheter.

Effekter i lys av det symbolske perspektivet har bidratt til å belyse effekter som ikke er like tydelig i det instrumentelle perspektivet, slik som bedre organisatorisk omdømme, jobbtilfredshet, tilhørighet, motivasjon og identitet. Studien viser at jobbtilfredshet, tilhørighet, motivasjon og identitet er blant de positive effektene ved fjernledelse. Studien viser imidlertid sprikende funn når det gjelder om fjernledelse fører til økt jobbtilfredshet hos den ansatte. Enkelte studier viser effekter som økt jobbtilfredshet som et resultat av økt grad av selvledelse, fleksibiliteten ved å jobbe hjemmefra, samt mindre stress som følge av færre avbrytelser. Derimot viser andre studier at fjernarbeidere opplever redusert jobbtilfredshet på grunn av lite sosial interaksjon og manglende kommunikasjon med kolleger på den fysiske arbeidsplassen. Frekvensen av antall dager som blir brukt til å jobbe borte fra kontoret blir derfor foreslått som en løsning for å opprettholde jobbtilfredsheten hos den ansatte. Effekten av økt jobbtilfredshet er videre positivt korrelert med motivasjon, identitet og organisasjonstilhørighet.

Forventningene mine knyttet til mitt siste forskningsspørsmål, hva som hemmer og fremmer fjernledelse oppfylte også flere av de teoretiske forventningene mine. Hva som hemmer og fremmer fjernledelse ble forventet å være knyttet til i hvilken grad fjernleder og fjernarbeider benytter seg av de ulike virkemidlene som ble analysert og diskutert i forskningsspørsmål to. Det vil i lys av det instrumentelle perspektivet være en fremmer å benytte seg av klare mål, oppgaver og retningslinjer. Funn viser at ansatte som har klart definerte prestasjonsmål å jobbe mot, rapporterer høyere grad av ytelse og produktivitet. Det vil i tillegg redusere negative effekter som mangel på tilhørighet og isolasjon. Struktur og kontroll vil gi positive effekter knyttet til organisatorisk identitet hos den ansatte. I tillegg vil kjennskap til omgivelsene være en fremmer ved fjernledelse. Omgivelsene er i stadig forandring, og derfor er det viktig at fjernleder er bevisst på deres omgivelser da dette påvirker strukturering av jobben, og på den måten strukturerer og fordeler arbeidsoppgaver på bakgrunn av den situasjonen som fjernleder står i.

Det ble med utgangspunkt i det symbolske perspektiv forventet at det som vil være fremmere ved fjernledelse vil være å utarbeide en felles visjon, samt hyppig kontakt virtuelt og fysisk. Det ble i flere av studiene presentert som veldig viktig med teknologi av høy kvalitet både på hovedkontoret og hjemme for å kunne drive med fjernledelse og kunne kommunisere effektivt. Den fysiske avstanden blir presentert som den største utfordringen ved fjernledelse, og dette som en årsak av redusert ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Det blir som forventet funnet i litteraturen at hyppig kontakt via ulike medier og fysiske møter i løpet av året er nødvendig for å opprettholde en relasjon med kolleger og leder på arbeidsplassen. Hva som kommuniseres og hvordan dette kommuniseres fremstår også viktig for den ansattes kommunikasjonstilfredshet. Enkelte studier viser at en mer oppgaveorientert kommunikasjonstype er å foretrekke blant ansatte, mens andre studier foreslår en mer fjernttransformasjonsledende kommunikasjonstype for å fremme fjernledelse. Funn tyder også på at situasjonen vil kunne avgjøre hva som egner seg best og vil derfor avgjøre hvordan kommunikasjonen foregår og brukes mest mulig effektivt. Det blir også presentert i studiene som viktig å utarbeide en felles visjon da dette vil være fremmer ved å styrke samholdet blant de ansatte. Det ble også funnet at tillit og respekt mellom fjernleder og fjernarbeider er helt avgjørende ved ledelse på avstand, og er derfor en fremmer. Videre viser også funn at positive holdninger og tro er nødvendig for å fremme effektivt fjernarbeid, og da spesielt knyttet til økt produktivitet. I tillegg presenterer litteraturen at fjernleder bør være kulturelt sensitiv ved ledelse på avstand dersom det er store kulturelle forskjeller.

Problemstillingen lar seg altså forklare ut fra begge perspektivene. Oppgaven har vist at det blir lagt vekt på ulike virkemidler og effekter. Funn viser også at synet på fjernledelse kan tolkes som en instrumentell, målrettet og rasjonell prosess, men også som noe symbolsk, altså ledelse som meningsdannelse. Ved å problematisere forskningsspørsmål med utgangspunkt i de to perspektivene på ledelse har funn fra analysen gjort det mulig å finne elementer i samsvar med de to ulike perspektivene på ledelse. Dette har gjort det enklere å identifisere og utfordre antagelsene som ligger til grunn for de eksisterende teoriene om ledelse.

Funn fra litteraturen viser at virkemidler som samsvarer med det symbolske perspektivet legges større vekt på enn virkemidlene som kan knyttes opp mot det instrumentelle perspektivet. Når det gjelder effekter ved fjernledelse viser funn fra analysen at effektene knyttet til det instrumentelle perspektivet er mer fremtredende. De symbolske elementene er mer fremtredende når det gjelder hva som hemmer og fremmer fjernledelse. Hvilken

ledelsesform som best kan forklare fjernledelse er derfor ikke entydig, selv om de symbolske aspektene ved ledelse er mer fremtredende i litteraturutvalget.

6.3 Begrensninger med studien

Det er få artikler som forklarer hva som menes med fjernledelse og hva som egentlig ligger i begrepet fjernledelse, og det var enkelte studier som kunne vært relevante for denne oppgaven som ikke var tilgjengelig. Flertallet av studiene som tok for seg effektene av fjernledelse og spesielt relatert til effekter som produktivitet og ytelse, er målt etter hva den ansatte selv oppfatter som økt produktivitet eller ytelse.. Dette kan derfor være en begrensning med studien ved at den totale produktiviteten eller ytelsen ved fjernledelse sammenlignet med stedlig ledelse ikke viser riktig effekt.

Studiene er ”gamle”. Bare de årene som er gått siden de fleste av artiklene ble publisert har det skjedd mye på IT- og kommunikasjonsfronten som kan ha påvirket fjernledelses kvalitet. Det for eksempel kommet nye plattformer som Yammer, Teams, Skype og 3D-verktøy.

6.4 Videre forskning?

Selv om fjernledelse har blitt en mer vanlig arbeidsform, ser det ut som mye av forskningen har uteblitt. Det er derfor flere temaer som kunne vært interessant å forske videre på. Studier som kan forbedre forståelsen av hvordan forventninger til kommunikasjon avgjøres mellom ledere og ansatte, og hva som spesielt karakteriserer de personlige møtene mellom ledere og ansatte. Det ville vært interessant å undersøke kjennetegnene og utfordringene ved disse personlige møtene, som hvordan ledere utnytter den knappe ressursen av begrenset ansikt-til-ansikt tid med ansatte, hvordan ledere prioriterer mellom oppgaver og ansatte og hvordan dette påvirker oppfatningen av ansattes ansikt-til-ansikt tid. Relasjonen mellom fjernleder og fjernarbeider bør også gis mer oppmerksomhet.

Fremtidig forskning bør også fokusere mer på å knytte fjernledelse opp mot ulike former for ledelse, og hvordan disse ulike formene for ledelse påvirker effekten. Videre ville det vært spennende å undersøke om fjernledere i private og offentlige organisasjoner utøver ulike former for fjernledelse, eller om dette varierer mellom hvilken ansatt som ledes, og hvor mange ansatte som ledes. Dette kan tydeligere kontrollspennet til ledere, og finne ut om det er en optimal inndeling når det gjelder antall fjernarbeidere innenfor hver organisasjon, eller om

dette ikke vil ha noen stor betydning for effekten av denne typen ledelsesform. Videre forskning på hyppigheten av de ulike virkemidlene og effektene ved bruk av disse virkemidlene kan også være nødvendig. Det kan også være interessant å videre undersøke hvordan frekvensen av fjernledelse og fjernarbeid påvirker hver ansatt og effektiviteten.

Et større fokus på de ansatte som fortsatt jobber på den fysiske arbeidsplassen, som hvilke utfordringer de står overfor ved en slik arbeidsdeling bør også gis større oppmerksomhet.

6.5 Tips til fremtidige fjernledere

Stadig flere driver med fjernarbeid, og denne arbeidsformen vil forandre hverdagen i de fleste bransjer. Det er derfor viktig at fjernledere kjenner til utfordringene, virkemidlene og effektene. Mine tips til fremtidige fjernledere er å sette tydelige og klare mål for organisasjonen. På den måten er den ansatte klar over hva han eller hun skal jobbe mot, dette vil skape forutsigbarhet. Gjennom klare retningslinjer vil det også være lettere å gi gode tilbakemeldinger. En tilstrekkelig opplæring av ansatte, som inkluderer informasjon knyttet til fordeler og ulemper ved en slik arbeidsform kan være nødvendig. En slik opplæring kan også inneholde en instruksjon om hvordan bruke ulike former for kommunikasjonsmedier for å opprettholde kontakten.

For å opprettholde tilliten, kan du som leder holde korte oppfølgingssamtaler med den ansatte. Dette gir deg også muligheten til å få oversikt over hvordan det går med arbeidsoppgavene og fremgang. Når den ansatte tar kontakt, bør du svare raskt på henvendelser. Jevnlig kontakt vil også kunne være nyttig for motivasjon, og gjør det mulig å fange opp signaler som mistriivsel. Den ansatte vil på den måten føle at de blir sett og hørt, selv om de ikke er fysisk tilstede på arbeidsplassen.

For å opprettholde et godt arbeidsmiljø bør du som leder være aktiv og skape en tydelig plattform for uformell og formell kommunikasjon, dette vil føre til åpenhet og trygghet blant de ansatte. Det er viktig at leder og ansatte har god kompetanse i bruk av ulike former for kommunikasjon. Bruk av ulike kommunikasjonsmedier er grunnleggende for fjernledelse. I tillegg vil annet viktig tips være å arrangere fysiske møter i løpet av året, for å sikre at den sosiale interaksjonen mellom kolleger, og mellom leder og den ansatte blir opprettholdt. Dette vil øke den ansattes tilfredshet og tilhørighet til organisasjonen. Det bør derfor iverksettes tiltak for å motvirke isoleringseffekten som kan oppstå.

Det kan videre være nødvendig å vurdere den ansattes kompetanse og utviklingsbehov. Det bør også ansettes mentorer som kan være behjelpelig med teknologi. Fjernleder bør vurdere hver enkelt ansatt sine behov og ønsker knyttet til et slikt arbeidsforhold. Siden fjernarbeid er frivillig, har den ansatte rett til å tre tilbake til den ordinære arbeidssituasjonen. Enkelte arbeidsoppgaver lar seg nødvendigvis ikke gjøre ved fjernarbeid. I tillegg vil det også være nødvendig å kunne vurdere hver ansatt sin individuelle kontroll og arbeidstakt. Noen ansatte synes det er bedre å jobbe andre steder enn på kontoret og klarer å jobbe selvstendig og fullføre de oppgavene som er tildelt, mens andre foretrekker å være på den fysiske arbeidsplassen. I tillegg bør den ansatte kunne ta ansvar og ha den nødvendige kompetansen for å få jobben gjort.

I tillegg kan det være nødvendig at fjernleder vurderer frekvensen av antall dager ansatte driver med fjernarbeid. Fremveksten mot informasjonssamfunnet stiller motstridende krav til enkeltpersoner, som ikke bare forventes å mestre ny informasjon og kommunikasjonsteknologi, men også å utvikle og forbedre sine ferdigheter i sosial sammenheng. Det kan derfor være nødvendig å avsette noen dager hvor den ansatte møter fysisk på kontoret for å kunne opprettholde den sosiale kontakten med kolleger og holde seg oppdatert på det som skjer på arbeidsplassen.

7 Referanseliste

- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2011) Generating research questions through problematization. *Academy of Management review*, Vol. 36, No. 2. ss. 247-271.
- Bryman, A, Collinson, D. L, Grint, K, Jackson, B & Uhl-Bien, M (2011). *The Sage Handbook of Leadership*.
- Colbjørnsen, T. (2001). Fjernarbeid og regulering av arbeidsmiljøet. I Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (red.), *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Collinson, D. (2005). Questions of Distance. *Leadership*, Sage publications, Vol 1, 235-250
- Christensen, T., P. Lægroid, P.G. Roness, og K.A. Røvik (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2002). *Ledelse På Godt Og Vondt: Effektivitet Og Trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget
- Glasø, L. & Thompson G. (2016) *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hart, C. (1998) *Doing a Literature Review. Releasing the Social Science Research Imagination*. 7. utgave. SAGE Publications Ltd. London.
- Høst, Tor. (2009) ”*Ledelse – en helhetlig modell*”. Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. Utgave. Bergen, Fagbokforlaget
- Kirkhaug, R. (2015) *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: universitetsforlaget
- Kotter, J. P. (1990a). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, 103-111.
- Kotter, J. P. (1990b). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free press.
- Kotter, J.P., (2001), “What leaders really do?”, *Harvard Business Review*, Vol. 79 Issue 11, p. 85-96
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meindl J. R., Ehrlich S.B., Dukerich J.M. (1985) «The Romance of Leadership», *Administrative science Quarterly*, Vol. 30, No. 1, ss. 78-102. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2392813>, Dato: 10/12/2018

Ridley, D. (2012) *The Literature Review. A Step-by-Step Guide for Students*. 2. utgave. SAGE Publications Ltd. London.

Ringdal, K. (2001) ”*Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ*

Røvik K. A. (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. 7. Opplag. Fagbokforlaget. Bergen.

Pfeffer J. (1977) «The Ambiguity of Leadership», *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, ss. 104-112. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/257611>, Dato: 08/12/2018

Pfeffer, J. (1981): «Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms». *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.

Saha, S., Saint, S., Christakis., D (2003): Impact factor: a valid measure of journal quality? *Med. Library association*, 91, 42-46

Smircich L. & Morgan G. (1982), ”Leadership: The Management of Meaning”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18; NP-b, DOI: 10.1177/002188638201800303

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 7. utgave. Pearson Education limited. England.

Artikkeloversikt:

Awamleh, N (2012) Remote Management: The Newly Emerging Style of Management. *Asian Journal of Business Management*, Vol. 4, No.1. ss. 86-94.

Bailey E. D & Kurland B. N (2002) A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, ss. 383-400. DOI: 10.1002/job.144

Basile A. K & Beuregard A. T (2016) Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, Vol. 15, No. 3. ss. 106-111. DOI:10.1108/SHR-03-2016-0024

Caillier G. J (2015) Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? *Public Organization Review*, Vol. 16, No. 4. ss. 461-476. DOI: 10.1007/s11115-015-0318-y

Dalhstrom R. T (2013) Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, Vol. 42, No. 3. ss. 438-451. DOI: 10.1177/0091026013495731

Gibson W. J, Blackwell, W.C, Dominicus, P, Demerath, N (2002) Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 8, No. 4. ss. 75-87.

Greer W. T & Payne S. C (2014) Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 17. No. 2. ss. 87-111. DOI: 10.1037/mgrp0000014

Neufeld J. D & Fang Y (2005) Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, Vol. 42, No. 7. ss. 1037-1049. DOI: 10.1016/j.im.2004.12.001

Kelloway E. K, Barling J, Kelley E, Comtois J, Gatién B, (2003) Remote transformational leadership, Vol. 24, No. 3. ss. 163-171. DOI: 10.1108/01437730310469589

Mahler, J (2012) The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 32, No. 4. ss. 407-418. DOI: 10.1177/0734371X12458127

Martin H. B & MacDonnell R (2012) Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management research review*, Vol. 35, No. 7. ss. 602-616. DOI: 10.1108/01409171211238820

Madlock E. P (2012) The Influence of Supervisors' Leadership Style on Telecommuters. *Journal of Business Strategies*, Vol. 29, No. 1. ss. 1-24.

Pyyriä, P (2011) Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, Vol. 34, No. 4. ss. 386-399. DOI:10.1108/01409171111117843

Zhang S & Fjermestad J (2006) Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership. *International Journal of Technology Policy and Management*, Vol. 6, No. 3. ss. 274-291. DOI: 10.1504/IJTPM.2006.011253

Vedlegg

Kart (Feature map)

Del 1: Informasjon om den utvalgte publikasjonen

1. Navn på publikasjonen
2. Forfatter
3. Publikasjonsmedium
4. I hvilket år ble studien foretatt? (2002-2016)

5. Hvilken metode for datainnsamling er brukt?
 - a. Kvalitativ
 - b. Kvantitativ
 - c. Begge deler

6. Er artikkelen empirisk eller teoretisk?

Del 2: Hva menes med fjernledelse, hva er virkemidlene og effektene?

7. Hvordan defineres fjernledelse i litteraturen?
8. Hvilke elementer inngår i begrepet?
9. Hvilke virkemidler benyttes?
 - a. Virkemidler som kan forstås i lys av det instrumentelle perspektivet
 - b. Virkemidler som kan forstås i lys av det symbolske perspektivet
10. Hvilke virkemidler bruker
 - a. Fjernleder
 - b. Fjernarbeider
11. Kan litteraturen vise til dokumenterte effekter av fjernledelse?
12. Opplyser litteraturen om utfordringer i forbindelse med implementering av denne ledelsesformen?
13. Hvilke effekter legges det vekt på i litteraturen?
 - a. Effekter i form av den ansattes utførelse av arbeidet, ytelse og produktivitet
 - b. Økonomiske effekter
 - c. Konkurransedyktig

- d. Samhold
- e. Effekter som den ansattes følelser knyttet til arbeidet

14. Blir det oppgitt noen negative effekter?

- a. Ja
- b. Nei

15. Hvis ja, hvilke negative effekter er dette?

- a. Negative effekter som påvirker den ansattes utførelse av arbeid, ytelse og produktivitet
- b. Negative effekter som påvirker den ansattes følelser knyttet til arbeidet

Del 3: Hva hemmer og fremmer fjernledelse?

16. Hva hemmer fjernledelse?

- a. Fysisk avstand
- b. Manglende bruk av virkemidler som kan forstås i lys av det instrumentelle perspektiv
- c. Manglende bruk av virkemidler som kan forstås i lys av det symbolske perspektiv

17. Hva fremmer fjernledelse?

- a. Bruk av avansert teknologi
- b. Bruk av virkemidler som kan forstås i lys av det instrumentelle perspektiv
- c. Bruk av virkemidler som kan forstås i lys av det symbolske perspektiv
- d. Kjennskap til omgivelsene

18. Vil en bestemt lederstil være avgjørende for hva som hemmer og fremmer fjernledelse?

- a. Ja
- b. Nei