



Cathinca Fritzvold Hatlem

Fjernledelse eller fjernstyring?

**En kvalitativ undersøkelse av hvordan geografisk avstand
påvirker ledelse**

Masteroppgave i styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Min interesse for fjernledelse har utviklet seg i takt med at fenomenet har blitt mer vanlig, både i arbeidslivet generelt og på min egen arbeidsplass. Omfanget av fjernledelse har økt betydelig de siste årene i forbindelse med koronapandemien og utstrakt bruk av hjemmekontor. I direktoratet der jeg jobber har det blitt utøvet fjernledelse i flere år, men fenomenet har blitt ytterligere aktualisert som følge av en fusjon i 2021 med andre statlige etater med spredt lokalisering. Det har vært interessant å skrive en oppgave om et tema som engasjerer meg og forhåpentligvis kan oppgaven også være til nytte for virksomheten jeg jobber i.

Takk til min arbeidsgiver, og spesielt min nærmeste leder Anders Fremming Anderssen, for mulighet og støtte til å ta en master i styring og ledelse ved Oslo Met ved siden av jobb. En særlig takk til informantene som har delt sine opplevelser og erfaringer med fjernledelse. Takk til Erik Døving for god og verdifull veiledning i en intensiv periode med å fullføre masteroppgaven denne våren. Takk også til familie og venner for tålmodighet, forståelse og heiarop fra sidelinjen.

Sandvika, 3. mai 2023

Cathinca Fritzvold Hatlem

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er fjernledelse, og formålet er å undersøke hvordan statlige ledere opplever at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse. Undersøkelsen er gjennomført i et mellomstort direktorat med fire kontorsteder i Norge. Studien omhandler først og fremst fjernledelse av medarbeidere som jobber permanent ved et annet kontorsted enn sin leder, men kommer også inn på fjernledelse av ansatte på hjemmekontor. Studien undersøker hvordan lederne i direktoratet opplever at fjernledelse skiller seg fra stedlig ledelse. I tillegg undersøkes hvilke faktorer lederne opplever som utslagsgivende for valg av lederadferd ved fjernledelse.

Oppgaven tar utgangspunkt i ledelse som oppgaveorientert og relasjonsorientert adferd og ser på spenningsforholdet mellom de to lederstilene. Undersøkelsen ble gjennomført mens direktoratet var i implementeringsfasen av en nylig gjennomført fusjon. Datagrunnlaget for oppgaven er dybdeintervjuer med ni ledere på to nivåer i direktoratet. Funnene vurderes i forhold til tidligere forskning på fjernledelse, samt teorier om avstand og situasjonsbestemt ledelse.

Informantene opplever at geografisk avstand gir utfordringer med relasjonsbygging, uformell og spontan kontakt, etablering av nærhet til den enkelte og samhold i enheten. Geografisk avstand forsterker sosial, kognitiv og kulturell avstand og gjør at fjernledelse oppleves mer krevende enn stedlig ledelse. Samtidig påvirker teknologiske verktøy den tradisjonelle forståelsen av avstand og digital tilgjengelighet fører til at forskjellene på stedlig ledelse og fjernledelse blir mindre. Den geografiske avstanden er ikke til hinder for god digital tilgjengelighet, men utfordrer tilstedeværelse og begrenser relasjonsorientert ledelse.

Undersøkelsen viser at oppgaveorientert ledelse til en viss grad foretrekker relasjonsorientert ledelse og dreier fjernledelsen over mot fjernstyring. Denne opplevde ubalansen mellom styring og ledelse, knytter seg ikke bare til den geografiske avstanden, men i stor grad også til den nylig gjennomførte fusjonen.

For å kompensere for avstanden gjennomfører informantene spesielle tiltak for å bli kjent med medarbeidere ved andre kontorsteder. De reiser mer enn før, bruker tid på forventningsavklaringer og endrer sine kommunikasjonsmønstre. Informantene opplever at det er særlig relasjoner til og egenskaper ved medarbeiderne som har betydning for valg av

lederadferd. Oppgavenes art, kulturelle forskjeller og kontrollspenn blir også trukket frem som situasjonsbestemte faktorer av betydning. Geografisk avstand aktualiserer behovet for ledersubstitutter som selvledelse og delt ledelse, som kan erstatte og supplere tradisjonell vertikal ledelse. Undersøkelsen viser også hvordan lederne endrer egen lederadferd i takt med endrede omgivelser, og at denne endringen bygger på metakognitive strategier og refleksiv læring som pågår samtidig med at endringene finner sted.

Abstract

The topic of this thesis is remote leadership and the purpose is to examine how leaders in the governmental sector experience the impact of geographical distance on their leadership performance. The research is carried out in a medium sized state directorate with four office locations in Norway. The thesis deals primarily with remote leadership of employees who are permanently working from other office locations than their leader, but also relates to remote leadership of employees at home offices. The thesis examines how leaders in the directorate experience the differences between remote leadership and locally based leadership. In addition, the thesis investigates what factors the leaders find decisive when choosing leadership behaviors on a distance.

In the thesis leadership is defined as people-oriented behavior (consideration) and task-oriented behavior (initiating structure), and the thesis considers the balance between the two leadership styles. The research was carried out while the directorate was in the implementation phase of a recent merger. The underlying data are obtained from in-depth interviews of nine leaders on two levels in the directorate. The findings are assessed in relation to prior research on remote leadership, and theories concerning distance and situational leadership.

The informants experience that geographical distance challenge the building of relationships, informal and spontaneous contact, establishing proximity to the individual and creating unity in the group. Geographical distance enhances social, cognitive and cultural distance and makes remote leadership more demanding than locally based leadership.

Simultaneously technological tools impact the traditional notion of distance and the digital availability of the leader decreases the difference between locally based leadership and remote leadership. The geographical distance does not prevent good digital availability, but it challenges the presence of the leader and limits people oriented leadership.

The research reveals that task oriented leadership to a certain extent displaces people oriented leadership and revolves the remote leadership towards remote control.

This experienced imbalance between consideration and initiating structure is related not only to the geographical distance, but to a large degree also to the recent merger.

In order to compensate for the distance, the informants perform special measures to get to know the employees at other local offices. They travel more than earlier, spend time on clarifications of expectations and adjust their communication patterns. The informants experience that relations to the employees and characteristics of employees especially affect choice of leadership behavior. The nature of the task, cultural differences and the span of control are also highlighted as situational factors of significance. Geographical distance actualizes the need for leader substitutes such as self-leadership and shared leadership, which can substitute and supplement traditional vertical leadership. The research also shows how the leaders change their own behavior in line with the altered surroundings, and that this change builds on metacognitive strategies and reflexive learning occurring simultaneously with the alterations.

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	v
Innhold	vii
1. Innledning.....	1
1.1 Formål og valg av tema	1
1.2 Problemstilling, begrepsavklaring og avgrensning	1
1.3 Bakgrunn	2
1.4 Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse	3
1.5 Oppgavens oppbygging og innhold	5
2. Teori og tidligere forskning.....	7
2.1 Ledelse og styring.....	7
2.2 Spenningsforholdet mellom ledelse og styring	8
2.3 Ledererstatningsteorien	9
2.4 Kunnskapsarbeid og autonomi	10
2.5 Fusjoner i offentlig sektor.....	10
2.6 Ulike former for avstand.....	10
2.7 Fjernledelse.....	12
2.8 Metakognisjon og refleksiv læring	14
3. Metode.....	16
3.1 Forskningsdesign og metode	16
3.2 Utvalg	16
3.3 Datainnsamling	18
3.4 Personvern og gjenkjennelsesproblematikk	19
3.5 Analyse og tolkning.....	20
3.6 Undersøkelsens kvalitet.....	21
4. Presentasjon av funn.....	24
4.1 Hvordan opplever ledere at fjernledelse skiller seg fra stedlig ledelse?.....	24
4.2 Hvilke faktorer opplever ledere som utslagsgivende for valg av lederadferd når medarbeider jobber fra et annet kontorsted?	34
4.3 Fjernledelse gir et metaperspektiv på egen ledelse	38
4.4 Oppsummering av funn	40

5. Drøfting	42
5.1 Geografisk avstand er ikke til hinder for god tilgjengelighet	42
5.2 Geografisk avstand begrenser relasjonsorientert ledelse	44
5.3 Geografisk avstand dreier fjernledelsen mot fjernstyring	46
5.4 Geografisk avstand forsterker andre former for avstand	49
5.5 Geografisk avstand aktualiserer substitutter for ledelse	50
5.6 Geografisk avstand gir et metaperspektiv på ledelse.....	52
5.7 Oppsummering av drøftingen	54
6. Konklusjon	56
6.1 Hvordan opplever ledere at fjernledelse skiller seg fra stedlig ledelse?.....	56
6.2 Hvilke faktorer opplever ledere som utslagsgivende for valg av lederadferd når medarbeider jobber fra et annet kontorsted?	56
6.3 På hvilke måter opplever ledere at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse?	57
6.4 Oppgavens praktiske og teoretiske implikasjoner	58
6.5 Oppgavens begrensninger.....	59
6.6 Anbefalinger for videre forskning	60
Litteraturliste	62
Vedlegg	66
Intervjuguide.....	66
Informasjonsbrev- og samtykkeskjema til informantene	69
Godkjenning fra Sikt til behandling av personopplysninger	72

1. Innledning

1.1 Formål og valg av tema

Temaet for denne oppgaven er fjernledelse, og formålet er å undersøke hvilke konsekvenser ledere i staten opplever at geografisk avstand har for deres utøvelse av ledelse. Fjernledelse defineres i denne sammenheng som ledelse ved hjelp av elektronisk kommunikasjon når leder og medarbeider er geografisk og fysisk adskilt (Kelloway et al., 2003). Mange statlige ledere har medarbeidere som er lokalisert på andre kontorsteder. Omorganiseringer, statlig lokaliseringsspolitikk og den teknologiske utviklingen har økt omfanget av fjernarbeid og fjernledelse i flere statlige virksomheter. I tillegg har koronapandemien og utstrakt bruk av hjemmekontor bidratt til utbredelsen av fenomenet.

Temaet fjernledelse har tradisjonelt hatt liten plass i organisasjons- og ledelsesforskningen og forskningen på fjernledelse er fortsatt i en tidlig fase (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Flere understreker behovet for mer forskningsbasert kunnskap om hvilke utfordringer fjernledelse innebærer, samt hva som kjennetegner effektiv fjernledelse (Bergum, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2019). De Paoli (2020) etterlyser mer forskning på utviklingen av relasjoner ved digital ledelse.

1.2 Problemstilling, begrepsavklaring og avgrensning

I denne studien undersøker jeg hva som kjennetegner fjernledelse og hvilke muligheter og utfordringer statlige ledere opplever at geografisk avstand gir for deres lederadferd.

Undersøkelsen er gjennomført i et mellomstort direktorat med fire ulike kontorsteder i Norge. Jeg ser spesielt på spenningsforholdet mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse og hvordan de to lederstilene balanseres når ledelsen foregår på avstand. Konkurrerer ledelse og styring med hverandre eller utfyller de hverandre? Er det slik at én lederstil fortrenger en annen, eller er det snarere et harmonisk samspill?

Oppgavens problemstilling er:

På hvilke måter opplever ledere at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse?

Problemstillingen undersøkes gjennom to forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan opplever ledere at fjernledelse skiller seg fra stedlig ledelse?*
- 2. Hvilke faktorer opplever ledere som utslagsgivende for valg av lederadferd når medarbeider jobber fra et annet kontorsted?*

Oppgaven tar utgangspunkt i ledelse som oppgaveorientert og relasjonsorientert adferd. Oppgaveorientert adferd handler om å formulere mål, organisere arbeidet, følge opp progresjon og eventuelle avvik, og ha fokus på resultater, kontroll og rapportering (Ladegård & Vabo, 2010; Martinsen, 2019). Relasjonsorientert adferd handler om å vise omtanke for medarbeiderne gjennom å involvere, støtte, og utvikle dem, skape tillit gjennom relasjonsbygging og sørge for trivsel og motivasjon (Ladegård & Vabo, 2010; Martinsen, 2019). Oppgaveorientert adferd kan betegnes som styring og relasjonsorientert adferd som ledelse.

Fjernledelse innebærer ledelse av medarbeidere som jobber ved andre geografiske steder enn lederen og der kommunikasjonen primært foregår elektronisk (Kelloway et al., 2003). Jeg undersøker først og fremst fjernledelse av medarbeidere som jobber permanent ved et annet kontorsted enn sin leder, men kommer også inn på fjernledelse av ansatte på hjemmekontor.

Undersøkelsen er gjennomført i Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir). Et direktorat er et landsdekkende myndighetsorgan som er underlagt et departement. Direktoratenes oppgave er å utføre faglig arbeid for departementene og å gjennomføre vedtatte tiltak. HK-dir er et nyopprettet direktorat, etablert i 2021 ved en fusjon av flere etater under Kunnskapsdepartementet. HK-dir har forvaltningsoppgaver innen høyere utdanning, høyere yrkesfaglig utdanning og kompetansepolitikk. Undersøkelsen er utført gjennom kvalitative dybdeintervjuer av ni ledere på to nivåer i direktoratet.

1.3 Bakgrunn

Siden midten av 1980-tallet har det skjedd en nesten kontinuerlig omorganisering av departementer og direktorater i Norge (Christensen et al., 2018). En rekke statlige virksomheter har blitt splittet opp eller slått sammen og flere statlige arbeidsplasser har blitt flyttet ut av Oslo (Utrykt vedlegg til Meld. St. 18 (2016-2017), 2017). Det er bred politisk enighet om at statlige arbeidsplasser bør være geografisk spredt og ulike regjeringer har i mange år arbeidet for desentralisering av statlig virksomhet. Regional- og distriktpolitikken

og de mange omorganiseringene i staten har resultert i at flere virksomheter har fått distribuert lokalisering og fjernledelse har blitt en mer utbredt ledelsesform blant statlige ledere. I overkant av 16 prosent av statens ansatte rapporterer at deres nærmeste leder i hovedsak ikke er lokalisert på samme arbeidsplass som dem selv (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022).

Under koronapandemien var hjemmekontor et sentralt smitteverntiltak i statsforvaltningen og veldig mange ledere fikk erfaring med denne formen for fjernledelse. Erfaringene ser nå ut til å gi varige endringer i organiseringen av arbeidshverdagen i staten. En undersøkelse blant HR-ledere i statlig sektor viser at 92 prosent av virksomhetene har gitt arbeidstakerne mer fleksibilitet til å jobbe hjemmefra sammenlignet med før pandemien (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021).

Den teknologiske utviklingen påvirker lokalisering av statlige arbeidsplasser ved å styrke mulighetene for fjernarbeid og fjernledelse. Innføring av ny teknologi er den viktigste driveren for omstilling i staten (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Digitale og nettbaserte kommunikasjonsløsninger fører til at behovet for fysisk tilstedeværelse og ansikt-til-ansikt kontakt blir mindre (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019).

1.4 Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse

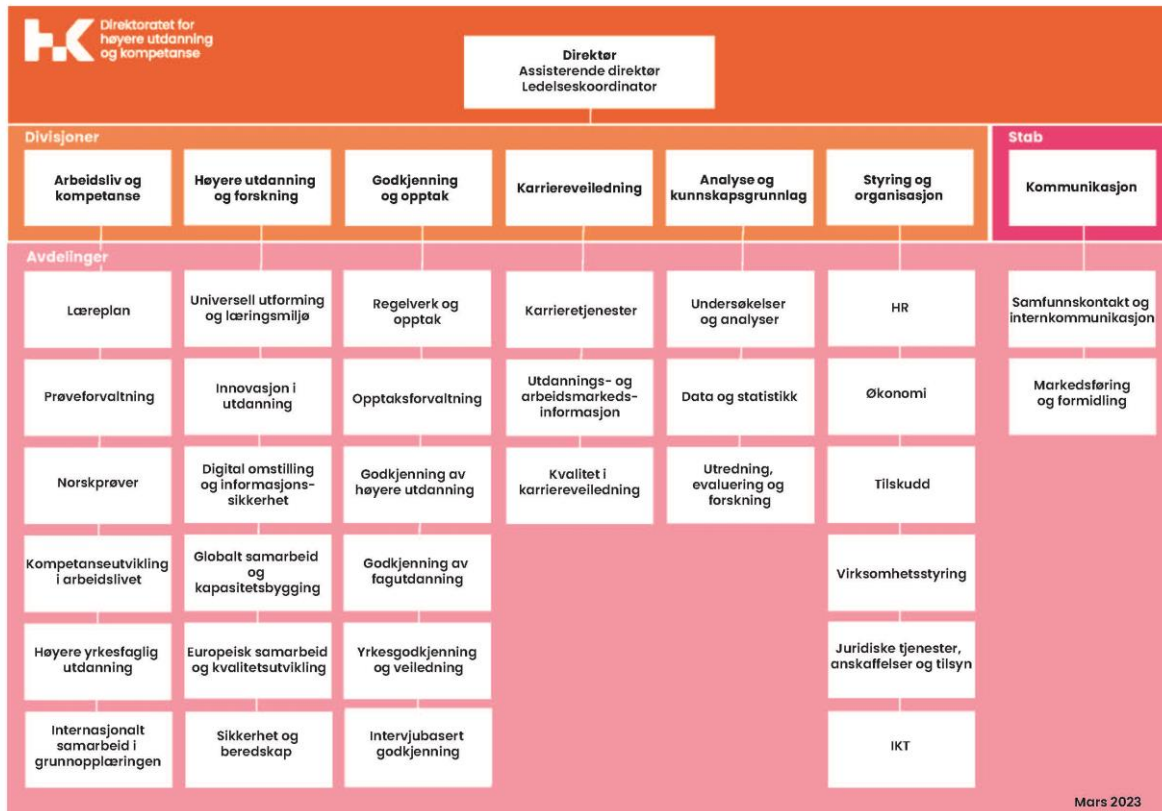
Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) ble etablert 1. juli 2021 ved en fusjon av deler av den sentrale forvaltningen under Kunnskapsdepartementet med ansvar for høyere utdanning, høyere yrkesfaglig utdanning og kompetansefeltet. To tidligere direktorater ble fusjonert i sin helhet, Direktoratet for internasjonalsisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning (Diku) og Kompetanse Norge, direktoratet for kompetansepolitikk. I tillegg ble deler av flere andre direktorater og etater med ansvar for høyere utdanning innlemmet i HK-dir. Fra 1. januar 2023 ble også deler av Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) flyttet til det nye direktoratet. Direktoratet har hovedkontor i Bergen og kontorer i Oslo, Trondheim og Tromsø. HK-dir har cirka 470 ansatte, hvorav 215 er lokalisert i Oslo, 175 i Bergen, 22 i Trondheim og 55 i Tromsø.

HK-dir sitt samfunnsoppdrag er å gjøre utdanning, opplæring og karriereveiledning av høy kvalitet tilgjengelig for alle hele livet, og sikre arbeidslivet tilgang på kompetent arbeidskraft.

HK-dir har et helhetlig sektoransvar for all opplæring og utdanning rettet mot voksne, det vil si på kompetansefeltet, i grunnopplæringen, norsk- og samfunnskunnskap for innvandrere, høyere yrkesfaglig utdanning og høyere utdanning. HK-dir skal bidra til å utvikle kvaliteten i utdanning og opplæring, styrke det internasjonale samarbeidet og bidra til digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren. Direktoratet har nasjonale ansvarsoppgaver knyttet til karriereveiledning, godkjenning av utenlandsk utdanning og deling av data og fellestjenester på forskningsområdet.

De aller fleste ansatte i HK-dir har høyere utdanning og utfører sammensatte og komplekse oppgaver som skal ivareta ulike hensyn og ofte krever tverrsektorielt samarbeid for å løses. HK-dir har en rekke myndighets- og forvaltningsoppgaver knyttet til ulike lovverk og forskrifter. I tillegg har direktoratet omfattende oppgaver knyttet til analyse og kunnskapsgrunnlag, samt støtte- og veiledningsoppgaver mot sektoren. Arbeidet i direktoratet kan beskrives som kunnskapsarbeid og de ansatte som kunnskapsarbeidere (Sandvik, 2011). De ansattes kunnskap og kompetanse kan på mange måter sies å være direktoratets viktigste ressurs.

Foruten direktøren er det to ledernivåer i HK-dir. På det øverste nivået finner vi divisjonsdirektørene som deltar i direktørens toppledergruppe. De er mellomledere og leder mellom tre og seks avdelingsledere i hver sin divisjon. Avdelingslederne på nivået under, er førstelinjeledere for medarbeidere. Avdelingene deres varierer noe i størrelse, men antall medarbeidere ligger vanligvis på mellom 10 og 15 ansatte.



Fusjonen er et viktig bakteppe for å forstå hvordan ledere i HK-dir opplever at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse. Et knapt år etter fusjonen ble det innført en ny organisasjonsmodell for direktoratet som innebar at flere enheter ble slått sammen på tvers av tidligere virksomheter og geografiske lokasjoner. Mange avdelinger fikk medarbeidere på flere kontorsteder. I tillegg fikk mange ledere ansvar for nye fagområder og nye medarbeidere de ikke kjente fra før. En stor endring i kjølvannet av fusjonen var at fjernledelse ble vesentlig mer utbredt enn tidligere. I tillegg til at mange medarbeidere benytter muligheten til å jobbe på hjemmekontor, en eller flere dager per uke, jobber nå mange medarbeidere permanent ved et annet kontorsted enn sin leder. Undersøkelsen er gjennomført mens direktoratet er i en integrasjonsfase der fusjonen skal realiseres i praksis.

1.5 Oppgavens oppbygging og innhold

I dette kapittelet har jeg presentert oppgavens tema, problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, samt bakgrunnsinformasjon og den empiriske konteksten for undersøkelsen. I neste kapittel vil jeg presentere teoretiske perspektiver og tidligere forskning som er relevant for å belyse oppgavens problemstilling. I kapittel 3 vil jeg redegjøre for hvilken forskningsdesign og metode jeg har valgt for å belyse problemstillingen. Jeg presenterer valg av informanter og fremgangsmåten for undersøkelsen, samt svakheter som

kan hefte ved min fremgangsmåte. Til slutt drøfter jeg undersøkelsens kvalitet, herunder utfordringer ved forskning på egen arbeidsplass. I kapittel 4 presenterer jeg funnene fra undersøkelsen knyttet til ledernes erfaringer med fjernledelse. Viktige poeng blir belyst ved bruk av sitater. Kapittel 5 er oppgavens drøftingskapittel. Her diskuterer jeg funnene i lys av tidligere forskning og relevant teori. I siste kapittel presenterer jeg oppgavens konklusjon, praktiske og teoretiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning. Som vedlegg til oppgaven har jeg inkludert litteraturliste, intervjuguide, informasjonsbrev- og samtykkeskjema til informantene og godkjenning fra Sikt til behandling av personopplysninger.

2. Teori og tidligere forskning

2.1 Ledelse og styring

Det finnes ingen omforent eller objektiv definisjon av begrepet ledelse. En rekke forskere fra ulike fagområder har bidratt til ledelsesforskningen med ulike definisjoner av begrepet. Forståelsen av dette komplekse fenomenet avhenger av forskernes faglige tilknytning og deres perspektiver. De fleste forskere er imidlertid enige om at ledelse dreier seg om påvirkningsprosesser for å nå bestemte mål (Christensen et al., 2015; Ladegård & Vabo, 2010; Martinsen, 2019).

I en dualistisk tilnærming til fenomenet skilles det mellom ledelse og styring som to ulike sett av virkemidler som brukes for å koordinere og påvirke adferd. Ledelse beskrives som personorientert og styring som systemorientert (Ladegård & Vabo, 2010). I ledelse inngår for eksempel aktiviteter som å motivere og veilede medarbeidere. Ledelse skjer direkte, i møtet mellom den enkelte leder og medarbeider, mens styring er en mer indirekte form for påvirkning som utøves gjennom formelle strukturer (Christensen et al., 2015). Ledelse er dialogbasert, mens styring dreier seg om kollektive beslutninger og skjer gjennom formaliserte prosedyrer og rutiner (Christensen et al., 2015; Røvik, 2007).

Den klassiske todelingen mellom ledelse og styring kan spores tilbake til Ohio-studiene i USA på 1940- og 50-tallet der lederes adferd ble klassifisert i to hoveddimensjoner, relasjonsorientert ledelse (consideration) og oppgaveorientert ledelse (initiating structure) (Ladegård & Vabo, 2010; Martinsen, 2019). I relasjonsorientert ledelse er lederen opptatt av å støtte medarbeidernes utvikling, anerkjenne jobben de gjør og involvere dem i beslutningsprosesser. Tillit, dialog og mestring er viktige faktorer i denne formen for ledelse. I oppgaveorientert ledelse er lederen først og fremst opptatt av at arbeidet skal føre til resultater. Lederen tydeliggjør mål, tidsfrister og fremgangsmåter for arbeidet og følger opp den enkeltes progresjon. Oppgaveorientert ledelse handler om planlegging, organisering og kontrollering av arbeidet og det legges vekt på systemer og strukturer for å oppnå god styring, blant annet gjennom avvikshåndtering (Martinsen, 2019).

2.2 Spenningsforholdet mellom ledelse og styring

Ladegård og Vabo (2010) omtaler ledelse og styring som to idealtyper¹, som i teorien kan skilles fra hverandre, men som i virkeligheten ofte er overlappende. I forskningen er slike idealtyper nyttige fordi de lar seg sammenligne, men i praksis, blant ledeses mange ulike oppgaver og roller, kan det være vanskelig å skille mellom hva som er ledelse og hva som er styring (Christensen et al., 2015). Sørhaug beskriver forholdet mellom ledelse og styring som et motsetningsfylt avhengighetsforhold der det ikke er mulig å tenke seg det ene uten det andre (Sørhaug, 2010). Men det kan være krevende for ledere å finne en god balanse mellom de to ledelsestypene. Ladegård og Vabo (2010) viser til spenninger mellom ledelse og styring der de to virkemidlene kan erstatte hverandre, konkurrere med hverandre og betinge hverandre. Kombinasjoner av de to virkemidlene varierer gjerne med ledelsesnivået i organisasjonen. På overordnet nivå i en organisasjon er det typisk mer innslag av styring gjennom etablering av overordnede styringssystemer, mens på lavere operativt nivå kan de direkte relasjonene mellom leder og medarbeider og den relasjonsorienterte ledelsen være mer fremtredende (Ladegård & Vabo, 2010). Situasjonsbestemte faktorer vil også kunne påvirke lederens bruk av virkemidlene, og legge føringer for hvilke kombinasjoner av ledelse og styring som vil være hensiktsmessige.

Historisk har vektleggingen av henholdsvis styring og ledelse i staten gått i bølger gjennom tre styringsparadigmer (Røvik, 2007). Staten var preget av hierarkisk og sentralisert styring i etterkrigstiden, men mot slutten av 1970-årene skjedde det en dreining mot mer vektlegging av profesjonell ledelse. I tråd med den amerikanske management tenkningen mente man at det å gi ledere større fullmakter ville gi bedre resultater enn gjennom byråkratisk styring (Røvik, 2007). Fra midten av 1990-tallet skjer det en ny dreining fra ledelse mot styring, ifølge Røvik (2007). Han viser til at det i denne perioden er en avtakende satsing på ledelse og en økende satsing på indirekte styring gjennom formelle strukturer og formaliserte styringssystemer (Røvik, 2007). Røiseland og Vabo (2016) argumenterer for at det ikke trenger å være slik at mer styring fører til mindre ledelse eller omvendt, men at offentlig sektor er avhengig av både ledelse og styring for å samordne tiltak som skal løse komplekse og tverrsektorielle samfunnsutfordringer.

¹ Idealtyper er rendyrkede teoretiske beskrivelser av fenomener som ikke er mulig å gjenfinne eller avgrense i virkeligheten i sin rene form. Det var Max Weber som introduserte begrepet om idealtyper. Han mente forskningens oppgave var å utvikle historisk betingede modeller, kalt idealtyper, som virkeligheten skulle måles mot (Veiden, 2010).

2.3 Ledererstatningsteorien

Kerr og Jermier (1978) hevder at situasjonsbestemte forhold kan erstatte eller nøytralisere behovet for henholdsvis styrende lederstil (styring) og støttende lederstil (ledelse). Substitutter for ledelse og styring kan være egenskaper ved de ansatte, arbeidsoppgavene eller organisasjonen. For eksempel kan dyktige og kunnskapsrike medarbeidere erstatte behovet for oppgaveorientert ledelse og tilhørighet til en arbeidsgruppe kan erstatte behovet for både oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse ved at man får faglige tilbakemeldinger og relasjonell støtte fra gruppe medlemmene (Kerr & Jermier, 1978). Nøytralisatorer kan være trekk ved oppgavene eller organiseringen som minsker effekten av ledelse. Kerr og Jermier (1978) peker på fysisk avstand mellom leder og medarbeider som et eksempel på en slik nøytralisator som de mener opphever virkningen av både styring og ledelse. Ledererstatningsteorien har blitt kritisert for at det kan være vanskelig å definere erstattere og nøytralisatorer og at det kan være vanskelig å måle effekter av substitutter for ledelse (Nientied & Toska, 2022).

Dahlstrom (2013) peker på behovet for å undersøke ledererstatningsteorien i forhold til fjernledelse. Nientied og Toska (2022) har undersøkt relevansen av ledererstatningsteorien i moderne organisasjoner. Basert på to caseundersøkelser konkluderer de med at teorien fortsatt er relevant, men da som et generisk konsept som kan bidra til å forklare fremveksten av andre mer horisontale former for ledelse i moderne arbeidsliv, som for eksempel selvledelse og delt ledelse. Selvledelse bygger på indre motivasjon og innebærer å organisere eget arbeid og ta beslutninger om hva, hvorfor og hvordan oppgaver skal utføres (Pearce & Manz, 2005). Delt ledelse kan defineres som en gjensidig påvirkningsprosess der alle medlemmer i et team eller en gruppe kollektivt er engasjert i å lede arbeidet sammen (Pearce & Manz, 2005).

Kerr og Jermier (1978) sin teori er basert på en tradisjonell forståelse av ledelse som en vertikal påvirkning ovenfra og ned, fra formell leder til underordnet ansatt. Nientied og Toska (2022) viser til at ledelse i moderne organisasjoner er mer horisontalt orientert og at substitutter for formell ledelse har blitt mer vanlig. I organisasjoner med utstrakt digital samhandling, fleksibel arbeidstid eller geografisk distribuerte arbeidssteder er selvledelse en nødvendighet. Nientied og Toska (2022) argumenterer imidlertid for at selvledelse og andre former for substitutter bør ses på som supplement til og ikke erstatning for ledelse.

2.4 Kunnskapsarbeid og autonomi

Forskere definerer kunnskap og kunnskapsarbeid på ulike måter, men det ser ut til å være enighet om at kunnskapsarbeid utføres av mennesker med høy utdanning. Sandvik (2011) definerer kunnskapsarbeid som komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst. Sandvik (2011) peker på at kunnskapsarbeidere har behov for større grad av autonomi enn andre arbeidstakere. Autonomi innebærer frihet til å planlegge og organisere arbeidet og ta beslutninger knyttet til egen arbeidssituasjon (Sandvik, 2011). Stor grad av autonomi gir mulighet for kreativitet og innovasjon, men fører også til at kunnskapsarbeidere kan være krevende å lede. I mange tilfeller vil kunnskapsarbeidere ha bedre kompetanse på fagfeltet enn sin leder. Kunnskapsarbeid kan utfordre lederes evne til å balansere mellom å gi kunnskapsarbeideren nok handlingsrom og samtidig ha nok kontroll over kvalitet og leveranser (Sandvik, 2011).

2.5 Fusjoner i offentlig sektor

Formålet med fusjoner i offentlig sektor er som regel å bidra til faglige synergier, forbedring av tjenestetilbud og stordriftsfordeler gjennom økt faglig samarbeid og koordinering (Enehaug & Thune, 2007). Forskning viser at det er vanskelig å lykkes med fusjoner. Integrasjonsfasen i en fusjon er spesielt komplisert, men samtidig avgjørende for å skape synergier og oppnå formålet med fusjonen (Enehaug & Thune, 2007). Internasjonal forskning på offentlige fusjoner understreker lederrollens betydning i fusjonsprosessen (Enehaug & Thune, 2007). Forskningen viser at fusjoner dreier lederens fokus over mot etablering av nye interne strukturer og systemer fremfor å utvikle tjenestene til brukerne. Forskningen viser også at manglende fokus på interne menneskelige ressurser og hvordan de ansatte opplever fusjonen, fører til at synergiene uteblir (Enehaug & Thune, 2007).

2.6 Ulike former for avstand

Fjernledelse kan knyttes til ulike dimensjoner av avstand mellom leder og medarbeider. Forskere opererer med ulike definisjoner av avstandsbegrepet. Sosial, kognitiv og organisatorisk avstand er tre former for avstand som er relevante for denne studien.

Antonakis og Atwater (2002) definerer sosial avstand som opplevde forskjeller i status, rang, myndighet, sosial status og makt, som påvirker graden av intimitet og sosial kontakt som

utvikles mellom medarbeidere og deres leder. Boschma (2005) definerer sosial avstand som graden av tillit i mellommenneskelige relasjoner, basert på vennskap og erfaringer.

Kognitiv avstand defineres hos Boschma (2005) som forskjeller i faglig kompetanse og ekspertise. Organisatorisk avstand inkluderer ofte kognitiv avstand, men Boschma (2005) skiller mellom dem av analytiske hensyn. Organisatorisk avstand defineres hos Boschma (2005) som graden av henholdsvis autonomi og kontroll som finnes innen eller mellom organisatoriske enheter. Hos Lewandowski og Lisk (2012) knyttes organisatorisk avstand til relasjoner mellom ledere og ansatte i organisasjoner og inkluderer blant annet nivåforskjeller, maktforskjeller, forskjeller i kompetanse og kulturelle forskjeller.

Antonakis og Atwater (2002) understreker at sosial og fysisk avstand er distinkte størrelser og at det er fullt mulig for en leder å være sosialt distansert fra en medarbeider selv om de fysisk jobber samme sted, og motsatt, at leder og medarbeider kan ha en nær sosial relasjon, selv om de jobber fysisk adskilt. Shamir (2012) viser til forskning som finner at ulike dimensjoner av avstand kan forsterke hverandre, for eksempel at fysisk avstand kan føre til økt sosial avstand.

Boschma (2005) påpeker at det kan være fordeler og ulemper med både liten og stor avstand. Liten kognitiv avstand kan for eksempel hindre kunnskapsutvikling, men bidra til effektiv kommunikasjon (Boschma, 2005). Antonakis og Atwater (2002) hevder også at avstand ikke nødvendigvis er noe negativt, men at det tidvis kan være hensiktsmessig med en viss avstand, blant annet for å sikre homogen behandling av medarbeidere (Antonakis & Atwater, 2002). Shamir (2012) viser til at avstand fra daglig operativt arbeid i organisasjonen kan gi ledere anledning til å jobbe strategisk, planlegge langsiktig og lade batteriene. Shamir (2012) viser videre til at avstand til leder kan være positivt for medarbeidere ved at det kan gi dem større grad av autonomi, som igjen kan øke deres engasjement og indre motivasjon.

Lewandowski og Lisk (2012) påpeker at utbredelsen av virtuelle team, distribuerte organisasjoner og digital tilgjengelighet gjør at avstandsbegrepet har blitt mer uklart. Hva som er nært og hva som er fjernt er ikke like lett å definere lenger fordi teknologiske hjelpemidler påvirker den tradisjonelle forståelsen av avstand. Teknologi kan både øke og redusere den subjektive opplevelsen av avstand (Lewandowski & Lisk, 2012).

2.7 Fjernledelse

Utgangspunktet for denne studien er den geografiske forståelsen av fjernledelse der medarbeidere jobber helt eller delvis ved andre geografiske steder enn lederen og kommunikasjonen primært foregår elektronisk (Kelloway et al., 2003). Fjernledelse kan både dreie seg om å lede medarbeidere som jobber fast ved et annet kontor enn sin leder og medarbeidere som periodevis jobber på hjemmekontor.

Det finnes etter hvert en del forskning på fjernledelse, men forskningen er fortsatt i en tidlig fase (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Forskningen viser at geografisk avstand mellom leder og medarbeider kan skape særskilte ledelsesutfordringer. Kerr og Jermier (1978) hevdet på slutten av 1970-tallet at fysisk avstand gjorde både relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse umulig. Antonakis og Atwater (2002) viser imidlertid til at den teknologiske utviklingen har medført at geografisk avstand ikke lenger har en slik nøytraliserende effekt. Digitale kommunikasjonskanaler gjør det mulig for ledere og medarbeidere å samarbeide på tvers av geografisk avstand. Men på tross av stadig mer avanserte teknologiske verktøy, viser forskningen at fysisk avstand fortsatt innebærer kommunikasjonsutfordringer.

2.7.1 Digital kommunikasjon

Bruk av kommunikasjonsteknologi er en forutsetning for at fjernarbeid og fjernledelse skal fungere. De siste årene har bruk av ulike kommunikasjonsløsninger for chat, videomøter og samhandlingsplattformer blitt svært utbredt. Særlig har koronapandemien bidratt til å øke bruken av slike verktøy. I en undersøkelse gjennomført av SSB om bruk av IKT i offentlig sektor svarer hele 97,7 prosent av statlige virksomheter at de har økt bruk av fjernarbeidsløsninger etter pandemien (Hjelde, 2021). Den teknologiske utviklingen har gitt nye betegnelser til fenomenet fjernledelse. De mer tradisjonelle betegnelse som fjernledelse, distribuert ledelse, avstandsledelse og distanseledelse har fått følge av betegnelser som digital ledelse, e-ledelse og virtuell ledelse (De Paoli, 2020).

Dahlstrom (2013) hevder at fjernledelse kompliserer både relasjons- og oppgaveorientert ledelse ved å redusere muligheten for ikke-verbal kommunikasjon, formidling av følelser og spontan og tilfeldig deling av informasjon. Kommunikasjonskanaler har ulik evne til å formidle rik informasjon (Daft & Lengel, 1986). Rik informasjon innebærer overføring av mange signaler samtidig, mulighet for rask tilbakemelding, muntlig språk og mulighet for å

være personlig og tilpasse budskapet til mottakeren (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dahlstrom (2013) poengterer at det er spesielt viktig for fjernledere å ha god digital kommunikasjonskompetanse og å velge hensiktsmessige kanaler fordi kommunikasjon er en kritisk suksessfaktor. Fjernledelse kan dermed føre til at lederes kommunikasjonsmønstre endres (Dahlstrom, 2013).

Antonakis og Atwater (2002) viser til at digital kommunikasjon øker muligheten for støy i kommunikasjonsprosessen. Dette kan føre til misforståelser, ulike tolkninger av budskap og skape tvetydighet omkring roller og oppgaver. Det kan utvikles lokale subkulturer ved de ulike kontorstedene der ansatte har andre normer og oppfatninger enn i den felles organisasjonskulturen (Hinds & Bailey, 2003). Det å få alle til å jobbe mot et felles mål synes å være en sentral utfordring i virtuelle organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Bergum (2014) fant at fjernledelse krever mer planlegging, klargjøring av forventninger, og målstyring enn ved stedlig ledelse.

2.7.2 Relasjoner

De Paoli (2020) viser til internasjonal forskning på digital ledelse som finner at mangel på fysisk samhandling skaper emosjonell distanse. Digital samhandling kan være effektivt, men kan også utfordre sosialt fellesskap, forståelse og tillit (De Paoli, 2020). Howell et al. (2005) hevder at fysisk avstand har negativ innvirkning på hvor godt en leder klarer å samhandle med sine medarbeidere fordi avstanden begrenser muligheten til å utvikle og vedlikeholde relasjoner. Antonakis og Atwater (2002) hevder at det er vanskeligere for fjernledere å inspirere og motivere medarbeidere når samhandlingen ikke foregår ansikt til ansikt. Jacobsen og Thorsvik (2019) mener at fysisk avstand kan føre til sosial fragmentering og at en hovedutfordring for fjernledere er å utvikle samhold, tilhørighet og fellesskapsfølelse. Dette støttes av Hinds og Bailey (2003) og Dahlstrom (2013) som viser til at distribuert arbeid kan gå utover frekvensen og kvaliteten på samhandlingen mellom kollegaer.

2.7.3 Tillit og kontroll

Forskning viser at kontroll med arbeidet også kan være en utfordring ved fjernledelse. Antonakis og Atwater (2002) påpeker at når medarbeidere utfører oppgavene et annet sted enn der lederen befinner seg og lederen ikke kan observere utførelsen av oppgavene, kan det være vanskelig for lederen å evaluere arbeidet og gi tilbakemeldinger til medarbeideren. Dette støttes av Howell et al. (2005) som hevder at avstand ikke bare kan gjøre det vanskelig for

lederen å motivere medarbeidere, men også å kontrollere arbeidet. Bergum (2014) fant i sine studier at fjernledelse kan være ekstra krevende overfor lite selvstendige medarbeidere, men viser til at studier av fjernledelse i Norge finner færre utfordringer med kontroll enn internasjonale studier. Dette kan skyldes at norsk arbeidsliv er lite hierarkisk og i stor grad preget av tillit og autonomi (Bergum, 2014).

2.7.4 Lederstil

Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at tidlige studier av virtuelle (tidsbegrensede) team fant størst sammenheng mellom oppgaveorienterte ledere og effektivitet, men at nyere forskning på ledelse i virtuelle (permanente) organisasjoner, tyder på at effektive fjernledere særlig vektlegger en relasjonsorientert lederstil. Bergum (2014) viser til at noen internasjonale studier finner at fjernledere i størst grad vektlegger oppgaveorientert ledelse i form av målstyring, planlegging og informasjonsspredning, mens andre internasjonale studier viser at fjernledere må være både oppgave- og relasjonsorienterte. Det siste harmonerer med Bergums egne funn i Statens Vegvesen, om at fjernledelse omfatter både vektlegging av oppgaver og relasjoner, men at de relasjonsorienterte oppgavene er de som er mest krevende som følge av den geografiske avstanden (Bergum, 2014).

Fjernarbeid og fjernledelse opptrer i mange former og denne formen for ledelse er ikke et homogent fenomen (Bergum, 2014). Bergum (2014) finner for eksempel at ledernivå og kontrollspenn, medarbeidernes kompetanse og motivasjon, og kulturforskjeller vil virke inn på fjernlederes adferd. Både Bergum (2014) og Jacobsen og Thorsvik (2019) understreker behovet for mer forskning på hvilke utfordringer fjernledelse innebærer, samt hva som kjennetegner effektiv ledelse i virtuelle organisasjoner.

2.8 Metakognisjon og refleksiv læring

Arbeids- og samfunnslivet endrer seg kontinuerlig. Refleksjon og læring er avgjørende for at både ledere og medarbeidere i organisasjoner skal tilpasse seg endringer. Metakognisjon er evnen til å forstå og regulere egne tankeprosesser og være bevisst på egen læring og problemløsning (Black et al., 2016). Metakognisjon er en viktig del av lederes evne til å utvikle seg som ledere (Hannah & Avolio, 2010). Refleksiv læring er en metakognitiv strategi. Högberg (2022) har forsket på lederes refleksive læringsprosesser i forbindelse med koronapandemien. Refleksiv læring innebærer å endre sin adferd som en reaksjon på

utfordringer i omgivelsene (Högberg, 2022). Ved kriser, slik som pandemien, foregår refleksiv læring i organisasjoner ved at ledere og ansatte reagerer på de plutselige endringene og reflekterer over egen adferd. Refleksiv læring er som regel en uformell kognitiv læringsprosess der individene lærer av egen erfaring. I tillegg er det også en relasjonell dialogbasert prosess der man kan lære av hverandres erfaringer (Högberg, 2022).

3. Metode

3.1 Forskningsdesign og metode

3.1.1 Forskningsdesign

I denne studien undersøker jeg hvordan statlige ledere opplever at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse. Hensikten er å studere fjernledelse i dybden og utforske hvordan fenomenet oppleves i en bestemt virksomhet av noen utvalgte ledere. Jeg har derfor valgt et kvalitativt forskningsopplegg som er godt egnet til å undersøke hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør (Johannessen et al., 2020). Videre har undersøkelsen en fenomenologisk tilnærming ved at jeg forsøker å forstå det sosiale fenomenet fjernledelse gjennom enkeltpersoners subjektive oppfatninger av fenomenet (Johannessen et al., 2020).

Det finnes relativt lite forskningsbasert kunnskap om fjernledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jeg har derfor valgt et eksplorerende forskningsdesign som er formålstjenlig når man skal studere fenomener man vet lite om fra før (Johannessen et al., 2020). Undersøkelsen er empiridrevet (induktiv) ved at jeg starter med innsamling av data fra noen få tilfeller og deretter forsøker å finne sammenhenger og generelle mønstre (Johannessen et al., 2020).

3.1.2 Metode

Intervju er en vanlig metode innenfor kvalitativ forskning og egner seg best når det er få enheter som skal undersøkes (Tjora, 2021). Fordi jeg er interessert i den enkelte leders opplevelse og tolkning av fenomenet fjernledelse, og ønsker å få frem fyldige beskrivelser av deres opplevelser og refleksjoner, har jeg valgt intervju som metode for datainnsamlingen. Jeg vurderte at noen ledere kanskje ikke ville være komfortable med å fortelle om personlige erfaringer i et gruppeintervju. Jeg anså derfor enkeltintervju som den mest hensiktsmessige intervjuformen, for å sikre åpenhet og gi lederne trygge rammer til å dele både positive og negative opplevelser.

3.2 Utvalg

3.2.1 Utvalgsstrategi

Undersøkelsens utvalg er basert på en strategisk utvelgelse av fjernledere i HK-dir som jeg vurderte kunne gi relevant og utdypende informasjon knyttet til problemstillingen. Jeg har rekruttert ledere til utvalget som har personalansvar for minst en medarbeider som *permanent* er lokalisert ved et annet kontorsted. Et av forskningsspørsmålene er hvordan lederne

opplever at fjernledelse skiller seg fra stedlig ledelse. Det var derfor også et kriterium for deltakelse at lederne har minst en medarbeider på samme kontorsted som dem selv, slik at de skulle kunne sammenligne fjernledelse med stedlig ledelse. Et tredje kriterium var at lederne minimum hadde erfaring med permanent fjernledelse siden ny organisasjonsmodell ble innført 1. mai 2022, fordi erfaring var avgjørende for å kunne svare på spørsmålene i undersøkelsen.

For at ikke faktorer som kjønn, geografisk og organisatorisk tilhørighet skulle få betydning for resultatene, var jeg opptatt av å sørge for en viss spredning av disse faktorene hos informantene. Jeg inviterte derfor ledere fra tre av kontorstedene med bakgrunn fra flere av de tidligere fusjonerte virksomhetene til å delta, samt at jeg sørget for en relativt jevn kjønnsmessig fordeling. Videre valgte jeg å intervjuere ledere på begge nivåer i direktoratet, for å fange opp eventuelle forskjeller i erfaringer og perspektiver mellom de ulike ledernivåene.

3.2.2 Utvalgsstørrelse

En strategi for å bestemme størrelsen på et strategisk utvalg er å samle inn data til det oppstår en metning, det vil si inntil forskeren opplever at nye informanter ikke lenger bidrar med ny informasjon (Tjora, 2021). I en samfunnsvitenskapelig masteroppgave basert på intervjuer som datainnsamlingsmetode forventes det gjerne mellom 8 og 15 dybdeintervjuer (Tjora, 2021). Med bakgrunn i dette valgte jeg i første omgang å invitere ni ledere til å delta i undersøkelsen, for deretter å vurdere graden av metning og eventuelt behov for flere intervjuer.

3.2.3 Rekruttering

Siden jeg selv er ansatt i HK-dir og har god kjennskap til målgruppen for undersøkelsen, tok jeg direkte kontakt med ledere som oppfylte kriteriene og som jeg vurderte som aktuelle. Rekrutteringsprosessen ble gjennomført skriftlig ved at jeg sendte lederne en e-post med forespørsel om de kunne tenke seg å dele sine erfaringer med meg i et intervju. Jeg la ved et informasjonsskriv om forskningsprosjektet, samtykkeerklæring, rammer og tema for intervjuet og godkjenning fra Sikt til å behandle personopplysninger. Jeg inviterte tre divisjonsdirektører og seks avdelingsledere til å delta i undersøkelsen og alle takket ja. Informantene signerte hver sin samtykkeerklæring før gjennomføring av intervjuet.

3.2.4 Utvalget

Utvalget består av fem kvinner og fire menn. Fire av lederne i utvalget har medarbeidere på to kontorsteder, mens de fem andre har medarbeidere på tre kontorsteder. Antallet som fjernledes permanent varierer mellom en og seks medarbeidere. Utvalget består av tre divisjonsdirektører (strategisk ledernivå) og seks avdelingsledere (operativt ledernivå). Ledernes erfaring med å lede ansatte som permanent jobber ved et annet kontorsted varierer fra knapt ett år til åtte år. Alle lederne har erfaring med å lede ansatte på hjemmekontor. Ledernes generelle ledererfaring varierer fra fem til over 20 år.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Intervjuguiden

Datainnsamlingen foregikk gjennom semistrukturerte intervjuer basert på en intervjuguide med ferdigformulerte åpne spørsmål, og mulighet for oppfølgingsspørsmål. Denne formen for intervju ga meg fleksibilitet til å kunne endre spørsmålsrekkefølgen ved behov og forfølge enkelte utsagn når det var ønskelig med en utdyping, samtidig som intervjuet fulgte en viss plan og alle informantene fikk de samme hovedspørsmålene (Johannessen et al., 2020).

Temaene jeg tok opp i intervjuene er basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene, men er også inspirert av tidligere forskning på fjernledelse. Temaene er kommunikasjon, relasjonsbygging, tilhørighet, leders tilgjengelighet og oppfølging og kontroll av oppgaver og leveranser. Jeg jobbet med å formulere konkrete og hverdagslige spørsmål slik at språket i intervjuguiden ikke skulle bli for akademisk og formelt. Jeg stilte spørsmål om hva lederne opplever som positivt med fjernledelse og hvilke utfordringer de møter. Jeg ba dem også reflektere over hvilke andre faktorer enn geografisk avstand som har betydning for måten de utøver fjernledelse på. I tillegg omhandlet intervjuene ledernes tidsbruk og hvordan de opplever balansen mellom lederoppgavene, herunder hvilken betydning de opplever at fjernledelse har for balansen. Informantene fikk ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd, men fikk informasjon om hvilke tema som ville bli behandlet i intervjuet slik at de fikk mulighet til å forberede seg.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

I det første intervjuet opplevde jeg at intervjuguiden fungerte etter intensjonen, men at det var behov for å tydeliggjøre noen av spørsmålsformuleringene. I tillegg valgte jeg å ta ut et par

spørsmål som ikke fungerte så godt og legge til et par andre, basert på informasjon som fremkom i det første intervjuet.

Intervjuene ble estimert til å vare i 45-60 minutter. Det første intervjuet tok nøyaktig en time. Jeg utvidet derfor de neste intervjuavtalene med 15 minutter, for å sikre at jeg hadde nok tid. I noen av intervjuene endret jeg rekkefølgen på spørsmålene underveis, basert på informantenes svar og hvilke tema som ble naturlig å forfølge i samtalen. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål der jeg opplevde behov for å få en dypere forståelse.

Noen av intervjuene ble gjennomført fysisk og noen digitalt på Teams, og jeg opplevde at begge deler fungerte godt. Det oppstod ingen tekniske utfordringer med de digitale intervjuene. En risiko ved den digitale kommunikasjonsformen er at den kan begrense formidling av kroppsspråk og følelser. Samtidig kommer man tett på hverandre gjennom videooverføring av nærbilder av ansiktene. Jeg opplevde ikke de digitale intervjuene som mindre innholdsrike eller vanskeligere å gjennomføre enn de fysiske.

Etter bare noen få intervjuer opplevde jeg at svarene på flere av spørsmålene var gjenkjennbare og at lederne hadde refleksjoner og vurderinger som lignet hverandre. Samtidig var det ulike erfaringer som kom frem på andre spørsmål. Etter ni intervjuer opplevde jeg tilfredsstillende metning ved at det kom lite ny informasjon. Jeg vurderte derfor at det ikke var behov for ytterligere intervjuer.

3.4 Personvern og gjenkjennelsesproblematikk

For å ivareta informantenes anonymitet knytter jeg ikke konkret informasjon om kjønn, erfaring, arbeidssted, antall medarbeidere eller andre opplysninger som kan føre til gjenkjennelse, til den enkelte informant.

Jeg tok lydopptak av alle intervjuene med *Diktafonappen* som er utviklet av Universitetet i Oslo og godkjent av OsloMet til behandling av denne type data. Lydfilene blir automatisk overført til *Nettskjema* som er en applikasjon som ivaretar kravene til sikker lagring. Lydfilene er å anse som personopplysninger, og behandlingen er godkjent av Sikt.

Alle intervjuene ble transkribert kort tid etter gjennomføring for å legge til rette for arbeidet med å systematisere og analysere dataene. Lydopptakene ble brukt til å gjenfinne og kontrollere sitater jeg ville inkludere i oppgaven. For å unngå gjenkjenning basert på dialektuttrykk eller særegne måter å uttrykke seg på, har jeg omformulert noen av sitatene, uten å endre meningsinnholdet. Jeg har også noen steder redigert sitater ved å fjerne fyllord, unødvendige repetisjoner og ufullstendige setninger, slik at budskapet skal være lettere å lese og forstå.

3.5 Analyse og tolkning

3.5.1 Analyse

I etterkant av transkriberingen systematiserte jeg dataene i tabeller for å få oversikt over hvilke data fra de ulike informantene som omhandlet ulike temaer. Videre tok jeg utgangspunkt i problemstillingen og strukturerte materialet etter hvilken informasjon som ga svar på de to forskningsspørsmålene. Etter å ha strukturert og analysert funnene, opplevde jeg ikke behov for å endre hverken problemstilling eller forskningsspørsmål. Jeg forsøkte å finne mønster i materialet før jeg beskrev funnene i analysekapittelet.

3.5.2 Tolkning

Min tolkning av dataene påvirkes av mine forutinntatte holdninger og meninger, min forforståelse. Mine egne erfaringer med fenomenet kan føre til at jeg bevisst eller ubevisst tar kjennetegn og visse utfordringer ved fjernledelse for gitt. I tillegg har jeg lest og benyttet tidligere relevant forskning og etablerte teorier om (fjern)ledelse i utarbeidelsen av undersøkelsen, noe som påvirker både dataene og tolkningsprosessen. En fare ved dette er at tolkningen kan bli navlebeskuende og man kan ende opp med å lete etter elementer som bekrefter tidligere teori eller antagelser, og overse betydningsfull informasjon som ikke er forventet (Tjora, 2021). Jeg har forsøkt å legge min forforståelse til side og ta utgangspunkt i informantenes «livsverden», altså deres opplevelse av virkeligheten slik den framstår for dem. Parallelt med dette fenomenologiske perspektivet har jeg samtidig en hermeneutisk tilnærming til materialet, ved at min personlige og faglige bakgrunn ikke bare påvirker, men også på mange måter er en forutsetning for forståelsen og kunnskapsutviklingen.

3.6 Undersøkelsens kvalitet

3.6.1 Forskerrollen og etiske betraktninger

Undersøkelsen er gjennomført på min egen arbeidsplass. I HK-dir har jeg en fagdirektørstilling uten personalansvar. Tidligere hadde jeg en lederstilling med overordnet ansvar for det interne arbeidet med styring og lederutvikling i en av virksomhetene som ble fusjonert inn i direktoratet. Min tidligere rolle påvirker hva jeg er opptatt av og ser etter i undersøkelsen, utformingen av intervju spørsmålene, mitt forhold til informantene og hvordan jeg fortolker dataene. Som ansatt i HK-dir har jeg både fjernledet medarbeidere under pandemien og selv blitt fjernledet. Etter fusjonen har jeg fått en annen stilling i en annen divisjon. Avstanden til fagområdet fjernledelse har blitt større enn tidligere. Jeg er ikke lenger fjernleder selv og jeg blir heller ikke fjernledet. Jeg har ikke lenger ansvar for den interne styringen og lederutviklingen i virksomheten. Likevel har jeg en betydelig nærhet til forskningsobjektet gjennom ovennevnte erfaring og ved at jeg fortsatt er en del av fagmiljøet i direktoratet. Jeg har en dobbeltrolle som ansatt og forsker. Dette er noe jeg har vært spesielt oppmerksom på i forskningsprosessen, for å prøve å unngå at egen forutinntatthet skulle prege resultatene.

Samtidig er det å etablere en viss nærhet til dem jeg forsker på, og det å legge til rette for en god interaksjon mellom meg og informantene, en viktig forutsetning for å utforske fenomenet 'fra innsiden' slik jeg ønsket i denne undersøkelsen. Det kan derfor også ha vært en fordel at jeg har en relasjon til informantene fra før. Det kan ha gitt meg bedre forutsetninger for å skape en avslappet stemning og raskt etablere tillit i intervjusituasjonen, sammenlignet med hvordan det ville ha vært for en ekstern forsker. Min tilknytning har også gitt meg gode forutsetninger for å forstå konteksten og bakteppet for det informantene har snakket om. På den annen side kan det at jeg er kollega med informantene ha skapt en risiko for at noen holdt tilbake informasjon som de ikke ønsket at jeg skulle kjenne til, for eksempel for å skjerme enkelte medarbeidere. Det kan jeg ikke vite, men jeg opplevde en åpen og tillitsfull dialog med alle jeg snakket med.

En annen risiko ved å forske på egen arbeidsplass er at informantene kan føle en forpliktelse til å delta i undersøkelsen. Det kan være spesielt vanskelig å si nei, hvis det er ujevn maktbalanse mellom forskeren og informantene. I dette tilfellet, der jeg skulle intervju ledere som alle har større formell myndighet enn meg, var ikke det et problem. Jeg var likevel

opptatt av å sende en formell skriftlig henvendelse, for å sikre en god mulighet til å takke nei, samt å informere tydelig i informasjonsskrivet om at det ikke ville ha noen konsekvenser for informantene dersom de senere skulle velge å trekke seg. Alle informantene takket ja til å delta. Min vurdering er at ingen følte seg forpliktet til å delta, men at temaet fjernledelse er noe som engasjerer og opptar alle og at deltakelsen er basert på frivillighet. I tillegg har jeg både som ansatt og forsker taushetsplikt, og vektla at alt som kommer frem i intervjuene behandles fortrolig, og at opplysningene vil bli anonymisert slik at ingen skal kunne gjenkjennes i den endelige masteroppgaven.

3.6.2 Pålitelighet

Resultatene fra min undersøkelse kan være vanskelig å etterprøve, blant annet fordi det eksplorerende forskningsdesignet innebærer at deler av forskningsopplegget har blitt litt endret underveis, etter hvert som jeg fikk innsikt i fenomenet og avdekket relevant kunnskap. I tillegg preges undersøkelsen av konteksten den er gjennomført i og av intersubjektivitet, det vil si samspillet mellom meg som forsker og informantene. Det er ikke sikkert at en annen forsker hadde kommet frem til akkurat de samme resultatene eller tolket dem på samme måte. For å styrke påliteligheten har jeg derfor gitt en grundig beskrivelse av konteksten og fremgangsmåten for hele forskningsprosessen. Jeg har prøvd å peke på styrker og svakheter ved fremgangsmåten og vist til de ulike endringene og valgene jeg har tatt gjennom prosjektet (Johannessen et al., 2020). På bakgrunn av denne åpenheten, samt at jeg ikke har gjort større endringer underveis i prosjektet vurderer jeg undersøkelsens pålitelighet som tilfredsstillende. I tillegg har jeg forsøkt å styrke undersøkelsens bekreftbarhet ved å vise til hvilke av mine fortolkninger som støttes av tidligere forskning på feltet.

3.6.3 Troverdighet

Jeg har redegjort for sammenhengen mellom undersøkelsens formål og hvordan jeg har rekruttert utvalget, samlet inn, analysert og tolket dataene. For å styrke troverdigheten kunne jeg ha brukt flere metoder, for eksempel både intervju og observasjon, for å innhente data om fjernledelse fra ulike synsvinkler, såkalt metodetriangulering (Johannessen et al., 2020). Jeg kunne også ha valgt å undersøke fjernledelse i flere direktorater for å få et bredere grunnlag til å forstå fenomenet. På grunn av begrenset med tid og ressurser har jeg ikke benyttet disse mulighetene, noe som kan ses på som en svakhet ved min undersøkelse. Jeg anser likevel at datagrunnlaget er egnet til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene innenfor undersøkelsens kontekst, og at undersøkelsens troverdighet er tilfredsstillende utfra formålet

med undersøkelsen, som er å studere fjernledelse i dybden og utforske hvordan fenomenet oppleves i én bestemt virksomhet av noen utvalgte ledere.

3.6.4 Overførbarhet

Dataene i denne undersøkelsen kommer fra et lite antall informanter og lar seg ikke generalisere statistisk, noe som heller ikke er hensikten. Det er likevel et mål for undersøkelsen at resultatene kan ha en viss overføringsverdi til andre lignende virksomheter der det utøves fjernledelse. Jeg har forsøkt å styrke overførbarheten gjennom fyldige beskrivelser av fjernledernes erfaringer. Dette kan hjelpe andre til å vurdere hvorvidt undersøkelsens resultater er overførbare til andre sammenhenger, såkalt naturalistisk generalisering (Tjora, 2017). Det kan anses som en svakhet ved undersøkelsen at overføringsverdien er begrenset. Likevel håper jeg at undersøkelsen kan bidra til økt forståelse og utvidet kunnskap om fjernledelse som kan være nyttig for andre virksomheter enn bare HK-dir.

4. Presentasjon av funn

Til sammen bidrar funnene til å belyse oppgavens problemstilling; *På hvilke måter opplever ledere at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse?* Funnene presenteres nedenfor med utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene;

1. *Hvordan opplever ledere at fjernledelse skiller seg fra stedlig ledelse?*
2. *Hvilke faktorer opplever ledere som utslagsgivende for valg av lederadferd når medarbeider jobber fra et annet kontorsted?*

Sitatene fra informantene er omskrevet noe for å ivareta informantenes anonymitet.

Personlige pronomen som *han* og *hun* er erstattet med *hen* eller *de*, tallord omtales som *flere*, stedsnavn er endret til *kontorsted*, dialektord eller typiske talemåter som kan gjenkjennes er endret, men uten å endre meningen. Fyllord og gjentakelser er tatt ut for å gjøre sitatene mer leservennlig. Av hensyn til anonymitet, oppgir jeg kun informantenes titler, henholdsvis divisjonsdirektør og avdelingsleder.

Flere av funnene omhandler flere tema, og flere av temaene belyser begge forskningsspørsmål. Jeg har derfor foretatt noen valg i systematiseringen. Funnene er presentert under de temaene jeg mener de i størst grad omhandler. Tilsvarende har jeg presentert temaene under de forskningsspørsmålene jeg synes de belyser best.

4.1 Hvordan opplever ledere at fjernledelse skiller seg fra stedlig ledelse?

4.1.1 Tilgjengelig, men mindre tilstede

Informantene opplever at tilgjengelighet er et sentralt kjennetegn ved fjernledelsen. Alle informantene legger vekt på å være tilgjengelige for medarbeidere de fjernleder og ha kort responstid når medarbeiderne kontakter dem, på Teams, e-post eller telefon. Flere opplever at de er like tilgjengelig for alle medarbeidere, uansett kontorsted, fordi tilgjengeligheten først og fremst er digital. Enkelte opplever at de er mer tilgjengelig for medarbeidere de ikke deler kontorsted med:

Jeg tror kanskje de som sitter ved det andre kontorstedet opplever meg mer tilgjengelig faktisk, i hvert fall de som er flinke til å ringe og ta kontakt med meg. De som sitter her bruker ikke den digitale metoden så aktivt, så jeg snakker sjeldnere med

dem. Jeg sitter jo gjerne på kontoret eller er i møter, så jeg er ikke så tilgjengelig for de som er fysisk tilstede. Jeg er faktisk mest tilgjengelig digitalt. (Avdelingsleder)

Andre opplever at de er mer tilgjengelige for medarbeidere de deler fysisk kontorsted med, og at enkelte ved de andre kontorstedene har høyere terskel for å ta kontakt, noe som fører til lavere frekvens på samhandlingen med ansatte som fjernledes. Informantene prøver å kompensere for dette gjennom selv å være aktive med å ta kontakt med medarbeidere de fjernleder:

Ja, de som sitter her på huset og ønsker å bruke meg, de opplever nok meg som veldig tilgjengelig. Jeg har også ambisjon om å være like tilgjengelig for de på de andre kontorstedene, men jeg opplever ikke at de er like pågående Jeg prøver selv å ha veldig lav terskel for å ringe på Teams... for å prøve å skape en kultur for det. (Divisjonsdirektør)

Informantene opplever at den uformelle dialogen ved kaffemaskinen eller i lunsjen er vanskelig å opprettholde med de som jobber ved andre kontorsteder:

Det er ekstremt mye som avklares ved kaffemaskinen for å bruke den klisjeen. (Avdelingsleder)

Enkelte trekker frem at mindre tid til uformell prat kan gi arbeidsro og mer tid til å utføre arbeidsoppgavene:

Jeg bruker mindre tid på den uformelle praten på gangen, på godt og vondt. Det er noe man bruker en del tid på når man møtes fysisk, og da blir det mindre tid til oppgavene, men det er også i de sammenhengene man bygger relasjoner. (Avdelingsleder)

Flere gir uttrykk for at de bevisst prøver å kompensere for den manglende spontane og uformelle dialogen for eksempel ved å kalle inn til uformelle møter for å snakke om løst og fast over en kaffekopp, eller ved å rydde kalenderen når de er på andre kontorsteder:

Det er lettere...i landskapet her, at man kan huke tak i meg hvis jeg går forbi eller henter en kaffekopp... Så det må jeg legge litt mer aktivt opp til... når jeg er på det andre kontorstedet. Så det er en litt bevisst måte å gjøre det på. (Divisjonsdirektør)

Noen informanter reflekterer over at forskjellen på fjernledelse og stedlig ledelse har blitt mindre fordi mange benytter hjemmekontor. I tillegg foretrekker de fleste informantene at alle møtes digitalt, også de som er på samme fysiske kontorsted, hvis det uansett er noen som må delta digitalt. Alle sitter da på hver sin pc i hvert sitt rom. Informantene opplever at møtene fungerer bedre da, fordi alle deltar på like vilkår. Det blir ikke lenger bare noen få som 'henger på veggen':

Avdelingsmøter foregår ved at alle sitter på hver sin skjerm. Vi prøvde å samles på et møterom, men det fungerte ikke så godt, det blir så mye prat internt i det møterommet at de som sitter alene et annet sted føler seg utenfor, kommer ikke til orde. (Avdelingsleder)

Informantene forteller at slike løsninger gjør at stedlige medarbeidere opplever dem som mindre tilstede, selv om de fysisk befinner seg på samme kontorsted.

4.1.2 Relasjonsorientert, men ikke like nær

Informantene gir uttrykk for at relasjonsorientert ledelse er noe de er opptatt av og som er mer krevende på avstand:

Relasjonsledelse er om mulig enda viktigere å få til ved fjernledelse, altså det må være mer bevisst relasjonsledelse. Det går litt mer av seg selv når du er på samme sted. (Avdelingsleder)

Informantene opplever at relasjoner utvikles saktere når det foregår digitalt. De forteller at det er mer tidkrevende å få på plass trygge og gode relasjoner og noen opplever også at det er vanskeligere å få den samme nærheten til medarbeidere de fjernleder.

Det er så mye vanskeligere å få til fordi jeg ser dem sjelden fysisk, jeg ser dem ikke hver dag heller på skjerm, og det å få pratet og få god kontakt er mye vanskeligere...

Det at det meste foregår digitalt gjør at det tar lenger tid å bli kjent og bli trygge på hverandre, men det går riktig vei. (Avdelingsleder)

Informantene forteller om ulike fremgangsmåter for å skape gode relasjoner til den enkelte medarbeider når dette foregår digitalt. Enkelte noterer ned det informantene forteller for å kunne følge det opp i senere samtaler. Flere er opptatt av å snakke om personlige ting og by på seg selv. Noen nevner at den digitale kommunikasjonen krever at man må overdrive ansiktsuttrykk og aktivt vise at man følger med, hvis ikke kan det tas som tegn på at man ikke er interessert eller forstår hva den andre snakker om:

På Teams så må du jo overspille littegrann mimikk for å signalisere til et annet menneske med ansiktet at du lytter, at du bekrefter, at du har medfølelse. (Avdelingsleder)

I tillegg forteller informantene at de reiser mer enn før, for å treffe medarbeiderne ved de andre kontorstedene og bli kjent med dem fysisk. Noen legger vekt på å gjøre noe mer og annerledes for å bli kjent, enn bare å ha samtaler og møter. Noen går ut og spiser middag sammen, mens andre tar en felles løpetur. Flere understreker betydningen av direkte kontakt når de skal etablere nye relasjoner:

Relasjoner er enklere å vedlikeholde på digitale flater enn det er å bygge dem. Jeg har hatt mulighet det siste året for å reise og møtes fysisk og bli kjent, man får ting til å funke digitalt også, men det blir ikke med den samme kvaliteten og tryggheten. (Divisjonsdirektør)

Noen av informantene opplever at de ikke har nok tid til oppfølging av medarbeiderne de fjernleder, hverken fysisk eller digitalt. Det skaper en følelse av å ikke strekke til og ikke være en så god leder som de skulle ønske:

..viktig for min del å bli kjent og bygge relasjon, jeg har forsøkt å være så mye jeg kan forsvare på de andre kontorstedene..., men følelsen er at det blir ikke nok. (Divisjonsdirektør)

Andre gir uttrykk for at det relasjonelle fungerer bra og er ikke bekymret for at det er for lite eller for dårlig kontakt med medarbeiderne ved de andre kontorstedene:

Min lederstil er ikke veldig aktivt oppsøkende på omsorgsfronten, men jeg er opptatt av å ha en åpen dør for at de skal kunne ta kontakt med meg hvis det er noe de har behov for å snakke om og ha en aktiv tilstedeværelse og lytte aktivt når de kommer. Det kan man fint gjøre digitalt også. Jeg sitter ikke og lur på om noen har det bra. (Avdelingsleder)

4.1.3 Inkluderende, men ikke like enhetlig

Alle informantene gir uttrykk for at de jobber aktivt med å skape tilhørighet og fellesskapsfølelse i enheten på tvers av kontorstedene. Flere setter av tid i felles digitale møter til uformell dialog. Alle informantene forteller også at de vektlegger det sosiale fellesskapet når de møtes fysisk. Noen har opprettet komiteer eller grupper som har ansvar for å forberede sosiale bli-kjent aktiviteter, både digitalt og fysisk. Noen av informantene vektlegger det kollektive ansvaret for å skape samhørighet og at det ikke bare er lederens ansvar å utvikle relasjonene og samholdet i gruppen:

Jeg har også vært opptatt av at det kan ikke bare være meg som ivaretar den tilknytningen og følelsen av å høre til, det må være et felles anliggende i hele avdelinga. (Avdelingsleder)

Flere fremhever at en god faglig sammenheng internt i enheten bidrar til fellesskapsfølelsen:

Det som kan gjøre noe med teamfølelsen er bredden i oppgaveporteføljen. De opplever et fellesskap med de som arbeider med noenlunde det samme eller opp mot det samme målet, uavhengig av hvor de bor. (Avdelingsleder)

Flere informanter forteller at de setter sammen team på tvers av geografiske kontorsteder for å styrke følelsen av å være én enhet og skape synergier. Noen av informantene opplever at det ikke er nok å bare vurdere kompetanse ved sammensetningen av team, men at det også må tas hensyn til den geografiske dimensjonen, for å koble medarbeidere sammen på nye måter. Flere av informantene er opptatt av å minimere ansattes opplevelse av at det er et skille mellom 'oss' og 'dem' på tvers av kontorstedene:

Og så prøver jeg å sette sammen teamene på tvers av kontorsteder... sånn at man opplever at vi er faktisk flere kontorsteder.... For selv om det kommer til å koste oss både tid og energi, så tror jeg det er en av de få måtene vi kan få det til på.

(Avdelingsleder)

Chat-funksjonen i Teams brukes aktivt av alle informantene, til både faglig og sosial dialog for å bli kjent og bidra til fellesskap i enheten:

Chat har blitt et viktig redskap... Vi har blitt mer visuelle, vi sender emojis, bilder, små filmer... Det går an å kompensere litt for mangelen på denne daglige litt løse uformelle kontakten vi har når vi er på samme fysiske sted.. det blir et sånn uformelt rom den chaten, og ...en måte å være inkludert på. (Avdelingsleder)

4.1.4 Oppgaveorientert ledelse dominerer

Alle informantene legger vekt på betydningen av det relasjonelle for å lykkes med fjernledelse, men de fleste gir uttrykk for at oppgaveorientert ledelse er det som tar mest tid. Mange opplever at det er en ubalanse mellom lederoppgavene og at oppgaveorientert ledelse fortrenger relasjonsorientert ledelse:

Det jeg bruker mest tid på er administrasjon og faglig oppfølging. Ikke så mye det å bygge gode relasjoner. Det skulle jeg gjerne brukt mer tid på... Det skyldes først og fremst mangel på tid, men også at det er vanskeligere. (Avdelingsleder)

Jeg opplever at noe som gir ubalanse, er at det kommer for mye fra stabsfunksjonene, av ulike prosesser som du må delta på, som kunne vært gjort mye enklere og kortere... Det synes jeg er veldig urovekkende for det dreier lederrollen mot styring og administrasjon istedenfor ledelse. (Avdelingsleder).

Flere opplever at oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse utfyller hverandre og er avhengig av hverandre:

Men for at folk skal levere bra faglig, så må det relasjonelle være på plass, det er en forutsetning for at de skal levere faglig godt. Hvis folk trives og har det bra på jobb så leverer de bedre, er mer motivert, blir lenger i virksomheten. (Avdelingsleder)

Noen av informantene viser til at avstanden kan føre til at informasjon som formidles muntlig eller skriftlig kan misforstås, og at det kan være uheldig dersom det brer seg feiloppfatninger som ikke oppdages og korrigeres. Andre forteller at avstanden kan medføre at det oppstår ulike oppfatninger om hvordan oppgaver skal løses:

... men likevel så kan det bli misforståelser eller ting blir ikke gjort akkurat sånn som jeg tenkte. Det at man oppfatter ting ulikt er en utfordring med fjernledelse. De som er her [på samme kontorsted], kan spørre etterpå hvis det er noe de lurer på eller synes var litt uklart, mens de som er [på det andre kontorstedet], de tar kanskje ikke den kontakten så lett. (Avdelingsleder)

Informantene har litt ulike erfaringer med det å ta opp vanskelige saker eller gi negative tilbakemeldinger til medarbeiderne. Flere foretrekker å gjøre dette når de møtes fysisk, fordi da har de bedre mulighet til å få med seg og følge opp medarbeidernes reaksjoner. Men flere forteller at de ofte ikke kan vente til de møtes fysisk. De fleste har erfaring med at det stort sett fungerer greit å ta det digitalt, men de opplever det likevel ikke som ideelt:

Men jeg må jo også si fra når det ikke er godt nok. Jeg synes ikke det er så greit å si fra digitalt, men jeg gjør jo det, men da vet du ikke hva som skjer i etterkant, så jeg prøver å gjøre det face to face for å kontrollere at det ikke er noe som har blitt sagt på helt feil måte. (Avdelingsleder)

De fleste informantene opplever at medarbeiderne deres kan mer om de faglige oppgavene enn dem selv. Flere uttrykker at dersom medarbeiderne hadde hatt behov for tettere faglig oppfølging, ville fjernledelse vært mye mer utfordrende. Mange synes at de har vært heldige og at fjernledelse fungerer fordi medarbeiderne er faglig dyktige, selvgående og ansvarsfulle:

... det er veldig dyktige folk, veldig selvgående, og så er de også ganske forholdsvis kontaktsøkende på eget initiativ... Så det har liksom ikke vært noen vanskelige,

hverken faglige eller personalmessige problemstillinger knyttet til de jeg er fjernleder for. (Avdelingsleder)

4.1.5 Tillitsbasert, men med mindre kontroll

Informantene forteller at de stoler på medarbeiderne de fjernleder. De beskriver ledelsesutøvelsen som tillitsbasert, og at de ikke har behov for å drive med detaljstyring eller kontrollregimer på avstand:

Min ledelsesform er tillitsbasert, jeg forventer at de tar kontakt hvis det er noe, og jeg tar kontakt med dem hvis jeg har noe. (Avdelingsleder)

De fleste informantene mener det går like greit å ha kontroll med oppgaver og leveranser på avstand som ved stedlig ledelse, men noe som kan gjøre det vanskelig er hvis medarbeidere ikke tar kontakt når det er noe:

Jeg har ikke noe behov for å se når folk kommer på jobb og når de går hjem. At man mister den visuelle kontrollen, det er ikke noe problem for meg som leder. Kontroll handler om at jeg føler meg trygg på at de kobler meg på når det trengs... Men det gjelder uavhengig av kontorsted. (Avdelingsleder)

Flere informanter opplever at høyere terskel for å ta kontakt er en av utfordringene ved fjernledelse. Noen peker på at det er en utfordring når medarbeiderne har andre oppfatninger enn lederne om hva de bør informere eller spørre om:

Noen ønsker mye selvstendighet. Jeg har ikke noe behov for å detaljstyre og kontrollere, men oppdager noen ganger at det er prosesser... som jeg åpenbart burde vært inne i, og kjent til i hvert fall. (Divisjonsdirektør)

Flere informanter forteller at de i større grad må bruke tid på forventningsavklaringer og avklaringer av rammer for arbeidet med medarbeidere som jobber ved andre kontorsteder:

Fordi de ikke kjenner meg så godt, så merker jeg at de har behov for tydeligere rammer, for hva de skal levere, milepæler underveis, endelig frist, når jeg skal involveres, hvilket nivå som forventes. (Avdelingsleder)

4.1.6 Kompetent og effektiv, men ikke en foretrukket ledelsesform

Flere av informantene trekker frem at erfaringene fra fjernledelse under pandemien har gjort dem mer kompetente og komfortable med bruk av it-verktøy og digital samhandling.

Informantene peker på at gjennomføringen av digitale møter fungerer bedre enn tidligere:

Jeg tenker at pandemien har hatt enormt stor betydning for hvor gode vi har blitt til å samhandle digitalt... Nesten hele dagen er belagt med digitale møter. Jeg synes egentlig det går veldig fint. Jeg husker i begynnelsen av pandemien, da følte man seg jo fullstendig kokt i hodet når man var ferdig med en dag. (Divisjonsdirektør)

Flere fremhever at fjernledelse oppleves mer effektivt enn stedlig ledelse. Noen trekker frem at den digitale samhandlingen gjør det mer effektivt å avklare saker som haster, fordi det går raskere å få tak i folk digitalt enn fysisk. Andre forteller at dialogen i de digitale møtene er mer konsentrert, man bruker mindre tid på uformell prat, noe som gjør at digitale møter varer kortere og er tidsbesparende:

Men du kan få litt mere effektive møter [digitalt] synes jeg, for at du blir litt sliten så du gidder ikke holde på i evigheter. Og det kan bli litt mer sånn planmessig også. Så en del av det du taper på i energi, kan du på en måte spare i tid. (Avdelingsleder)

Alle informantene opplever at fjernledelse fungerer, og noen sier at de synes det fungerer overraskende bra. Samtidig sier også alle informantene at de foretrekker stedlig ledelse fremfor fjernledelse, og at fordelene ikke veier opp for ulempene:

Det funker, men det er ikke, for min del i hvert fall, den foretrukne formen for ledelse. Selv om jeg har gjort det i mange år, så er det noe med det relasjonelle og den nærheten fysisk som er viktig, og det er en bidragsyter til at det blir høyere kvalitet på det som skjer. Så det har jo en kostnad. (Divisjonsdirektør)

Mens enkelte opplever at de ikke blir like slitne av den digitale arbeidsformen som tidligere, opplever andre at de tappes for energi av å være bundet til dataskjermen store deler av dagen. Flere beskriver fjernledelse som mer energikrevende enn stedlig ledelse, og flere tynges av dårlig samvittighet og opplever seg som mindre gode ledere på avstand:

Alt tar litt lenger tid. Også er det mer energikrevende for meg, fordi jeg føler meg som en dårligere leder, så det er litt slitsomt. (Avdelingsleder)

De fleste synes det virker som medarbeiderne håndterer fjernledelse på en god måte og flere påpeker at det sosiale og faglige fellesskapet på det lokale kontorstedet er en viktig forklaring. Enkelte har medarbeidere som gir inntrykk av å mistroves med fjernledelse og savner å ha en stedlig leder:

Også har jeg medarbeidere som jeg tror synes det er så krevende... og hvis de kunne ha fått det som de ville, så ville de ikke hatt fjernledelse. (Avdelingsleder)

4.1.7 Forskjeller mellom ledernivåene

Informantene på begge nivåer forteller at det er avdelingslederne på det operative nivået som har flest administrative oppgaver. Flere avdelingsledere opplever at de ikke får vært så gode fjernledere som de skulle ønske fordi tiden ikke strekker til. Informantene forklarer forskjellen mellom ledernivåene med at styringskravene til avdelingslederne er mer omfattende når det gjelder for eksempel budsjettoppfølging, risikovurderinger og rapportering:

Avdelingslederne håndterer dette, men det har over tid vært ganske stor slitasje på avdelingslederne. Det er endringer i alle avdelinger... og det tar tid og energi, parallelt med at det er ekstremt trykk på det administrative. (Divisjonsdirektør)

En annen forklaring informantene gir er at kontrollspennet er større for avdelingslederne. De har flere underordnede ansatte som rapporterer til dem, og dermed større omfang av personaloppfølging. Divisjonsdirektørene gir også uttrykk for at de ikke har behov for den samme detaljstyringen og kontrollen som avdelingslederne på operativt nivå. I tillegg opplever divisjonsdirektørene at det er mindre krevende å lede ledere, fordi de er mer selvstendige:

Noen av mine [avdelingsledere] har medarbeidere som trenger veldig tett oppfølging... Det kan være oppgaveoppfølging eller mer personlig oppfølging, det kan være folk som har et stort behov for å bli sett, og få tilbakemeldinger. Det tror jeg absolutt er et større problem på avdelingsledernivå enn på divisjonsdirektørnivå. Det

er helt naturlig, for divisjonsdirektører leder ledere, som per definisjon er mye mer selvgående. (Divisjonsdirektør)

Reising er imidlertid en aktivitet som oppleves mer krevende for divisjonsdirektørene. Mange av møtene på det strategiske nivået avholdes på ulike kontorsteder. I tillegg opplever divisjonsdirektørene at de bør reise relativt ofte for å følge opp både avdelingsledere og medarbeidere i divisjonen ved de ulike kontorstedene:

Det blir totalt ekstremt mye reising opplever jeg... Og det er krevende, men det er en del av greia, og det gjelder jo alle divisjonsdirektørene at de har et høyt reisetrykk. (Divisjonsdirektør)

Lederne på det øverste nivået reiser mer enn de fleste avdelingslederne, men også enkelte avdelingsledere opplever reisingen som belastende, blant annet fordi det går utover privatlivet:

Jeg synes periodevis at det har vært fryktelig belastende med reising. Jeg følte faktisk en betydelig lettelse da jeg slapp å reise under pandemien. Jeg følte at livet gikk i fra meg når jeg satt på flyplasser rundt omkring. (Avdelingsleder)

4.2 Hvilke faktorer opplever ledere som utslagsgivende for valg av lederadferd når medarbeider jobber fra et annet kontorsted?

4.2.1 Relasjonen mellom leder og medarbeider

Flere informanter trekker frem at det ikke bare er den geografiske avstanden som er utslagsgivende for lederadferden, men andre faktorer som for eksempel relasjonen til medarbeiderne:

Jeg tror ikke egentlig geografi spiller så stor rolle, jeg tror ikke jeg ville tenkt så annerledes om hvordan jeg skulle lede folk på dette nivået om alle hadde vært i samme hus. Det som har stor betydning er relasjonene man har, der er startfasen ganske kritisk. (Divisjonsdirektør)

Noen forklarer høyere terskel for å ta kontakt og lavere frekvens på samhandling med at relasjonen mellom leder og medarbeider ikke er godt nok utviklet:

Det handler nok om relasjonen og at de ikke er så trygg på meg ennå, eller at de ikke vil forstyrre meg, fordi jeg er så travel. (Avdelingsleder)

Flere opplever også at det er relasjonen og kontakten mellom leder og medarbeider som primært avgjør hvor lett eller vanskelig det er å utøve tillitsbasert ledelse og hvorvidt de opplever å ha kontroll over oppgavene og det faglige:

Jeg tror ikke det har noe med geografi å gjøre, jeg ville sendt en mail eller chat om det uansett om de satt på nabokontoret eller på hjemmekontor. Jeg opplever ikke at det er vanskeligere å ha kontroll på avstand. (Divisjonsdirektør)

Andre igjen opplever at fordi terskelen for å ta kontakt er høyere for noen på de andre kontorstedene, så utfordrer det den tillitsbaserte ledelsen og gir lederne følelsen av å mangle kontroll.

4.2.2 Egenskaper ved medarbeiderne og oppgavene

Det at enkelte medarbeidere som blir fjernledet kan ha høyere terskel for å ta kontakt med lederen sin forklares også av noen informanter med medarbeidernes selvstendighet. Noen oppleves som så selvgående at de har mindre behov for dialog med leder:

Terskelen for å ta kontakt med meg, avhenger ikke så mye av geografi, men mer av personlighet og lederstil, hvor selvstendige de er, hva de trenger, har behov for og hvor mye innblanding de vil ha. (Divisjonsdirektør)

Informantene legger vekt på at det å bli kjent med medarbeiderne de fjernleder er viktig for å kunne tilpasse lederstilen til den enkelte. Flere beskriver ulike egenskaper ved medarbeiderne som gjør at de innretter lederadferden sin mot behovene til den enkelte. Enkelte forteller for eksempel at de tilpasser kommunikasjonskanalen til medarbeiderne. Noen liker å få henvendelser på e-post, noen responderer best på chat, andre på telefon:

Forhold ved medarbeideren gjør at man må tilpasse lederstilen, det er ikke mer likt ved fjernledelse enn vanlig nærledelse. (Avdelingsleder)

Ulike egenskaper ved medarbeiderne gir seg utslag i ulike typer lederadferd, men det er mer avhengig av medarbeidernes egenskaper enn deres fysiske lokalisering. Noen forteller om medarbeidere som har stort behov for å bli sett og ønsker bekreftelse på at de gjør en god jobb. Andre har medarbeidere med behov for tett faglig oppfølging for å klare å utføre oppgavene med god nok kvalitet og da kreves også mer kontroll og kvalitetssikring i etterkant. Informantene beskriver de fleste medarbeiderne som svært selvgående, men behovene for relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse er likevel individuelle.

Noen av informantene opplever at medarbeidernes kompetanse og selvstendighet begrenser behovet for den oppgaveorienterte ledelsen. Flere av informantene beskriver at de blander seg lite i det faglige, og først og fremst bidrar med å tilrettelegge for at medarbeiderne har gode rammevilkår og får hjelp hvis de trenger det, for eksempel til prioritering og forankring:

Jeg tenker på meg selv som en koordinator, at det er de ansatte i avdelingen som er fagekspertene og som kan det faglige, og at min jobb er å legge til rette for at de skal få gjort en god jobb. (Avdelingsleder)

Flere av informantene legger vekt på oppgavens art når de skal forklare hvilke hensyn som har betydning for utøvelsen av fjernledelse. Kompleksitet i oppgaven, den faglige kvaliteten og hva slags type oppgave det er, i hvor stor grad den kan løses individuelt eller om den krever mye dialog for å kunne løses i fellesskap, alt dette er faktorer som påvirker valg av lederadferd, ifølge informantene.

4.2.3 Kulturelle forskjeller

Informantene forteller at bakgrunn fra ulike virksomheter gjør at medarbeiderne er vant til å jobbe på litt ulike måter. Forskjeller i organisasjonskultur påvirker lederadferden ved at lederne må ta hensyn til ulikhetene når de skal prøve å samkjøre enhetene og innføre nye felles måter å utføre oppgavene på:

Jeg merker motstand mot å gjøre ting på nye måter begge plasser, men vi jobber med det, og vi får det til. Det er gøy. Jeg sier at alle må omstille seg, de er innstilt på det,

men de problematiserer det. Det har vært veldig spennende det med at vi hadde to ulike måter å jobbe på og hadde kompetanse på ulike områder. (Avdelingsleder)

Noen forteller om kulturelle ulikheter mellom geografiske regioner som også får betydning for valg av lederadferd, herunder spenninger mellom ansattes tilhørighet til hovedkontor, hovedstad og mindre kontorsteder. Flere er opptatt av å bruke tid på å reise for å bli kjent med og støtte opp om de ulike kontorstedenes lokale rammevilkår og behov:

Jeg blir iallfall veldig opptatt av å kommunisere på en måte som er inkluderende, at jeg ikke bare tar utgangspunkt i min lokasjon og tar ting som en selvfølge... Hele tiden ha den bevisstheten om at vi sitter på forskjellige steder og har ulik kontekst. (Divisjonsdirektør)

Det at direktoratet har medarbeidere ved flere kontorsteder i ulike deler av landet bidrar til kulturelt mangfold og at oppgaver belyses fra ulike perspektiver. Dette trekkes frem av flere informanter som positive sider ved både fusjonen og fjernledelse:

Det er spennende med folk som kommer fra litt forskjellige organisasjonskulturer og geografiske kulturer. Det er veldig berikende, at det er større og bredere miljø. Ikke alle kommer fra samme fagbakgrunn. Man får noen bredere perspektiver. Vi har jo et nasjonalt ansvar for det vi driver med. Det at vi har perspektiver fra flere deler av landet er veldig positivt. (Divisjonsdirektør)

4.2.4 Kontrollspenn

Flere av informantene reflekterer over at antallet man fjernleder har betydning for valg av lederadferd. En informant viser til at hvis man leder få medarbeidere på et annet kontorsted kan det være større potensiale for at disse kjenner på et utenforskap. En annen informant opplever at hvis man leder mange medarbeidere totalt, vil den geografiske avstanden kunne føre til at det blir ekstra krevende å få fulgt opp alle på en god måte, noe som fordrer tillitsbasert ledelse:

Kontrollspennet har blitt veldig stort. Det klarer ikke jeg som leder å håndtere med å være kontrollpreget. Jeg er helt avhengig av å gi medarbeiderne så mye tillit at de er så autonome at de gjør det [oppgavene]. (Avdelingsleder)

4.2.5 Fusjonen

Informantene gir uttrykk for at utfordringene knyttet til fjernledelse, og særlig den opplevde ubalansen mellom styring og ledelse, ikke bare knytter seg til den geografiske avstanden, men i stor grad også til den nylig gjennomførte fusjonen. Organisasjonen er midt i en implementeringsfase der ny virksomhetsstrategi skal utvikles, nye felles retningslinjer og rutiner skal utarbeides og styringssystemer skal samkjøres:

Per nå er det en ubalanse. Jeg bruker minimum halvparten av tiden min på det organisasjonsmessige. Det er for mye. Men jeg har forståelse for det til en viss grad, i forhold til hvor vi er i modenhetsgrad per nå, vi er ganske nye. (Divisjonsdirektør)

Flere av informantene opplever at det å gjennomføre en fusjon når medarbeidere befinner seg på ulike geografiske kontorsteder gjør implementeringsfasen ekstra krevende. Samtidig blir også fjernledelsen mer krevende fordi virksomheten nylig er fusjonert:

Når man skal fusjonere folk som er lokalisert på hvert sitt sted blir det dobbelt så vanskelig... Det er akkurat som jeg leder to avdelinger for øyeblikket, og så er min jobb og få dem sammen på tvers av lokasjon, fag og kultur. (Avdelingsleder)

En informant peker på at det, uavhengig av fusjonen, er et generelt høyt styringstrykk for den typen offentlig virksomhet som HK-dir er, og at dette påvirker valg av lederadferd:

En god del av det som treffer oss er administrasjon, eller andre typer prosesser som må være der i en stor organisasjon... Det har en del med fusjonen å gjøre, men jeg kjenner det igjen fra før fusjonen... Og vi vil jo være 'up to standard'. Det er mange krav til en organisasjon som vår. (Divisjonsdirektør)

4.3 Fjernledelse gir et metaperspektiv på egen ledelse

Informantene forteller at det å utøve fjernledelse utfordrer dem i større grad enn ved stedlig ledelse og gjør dem mer bevisste på egen ledelse. Flere gir uttrykk for at de blir tvunget til å tenke mer gjennom hvordan de utøver ledelse og at de i større grad snakker med

medarbeiderne de fjernleder om hvordan ledelsen fungerer. Dette gjelder særlig i en startfase for å bli kjent og avklare forventinger til samhandlingen:

Man må gjøre mer metakommunikasjon om interaksjon og om relasjon, når samhandlingen foregår digitalt. Vi interagerer og så snakker vi om hvordan det fungerer å interagere... (Avdelingsleder)

Det jeg bruker mer tid på er å tenke gjennom hvordan jeg skal være som leder, på hvordan jeg skal løse ting, og det kan være positivt, at jeg innimellom tenker gjennom hvordan jeg fremstår som leder. Det utfordrer meg som leder i større grad enn ved nærledelse. (Avdelingsleder)

Noen av informantene savner at direktoratet på overordnet nivå anerkjenner at det er utfordringer knyttet til det å lede medarbeidere på avstand. De etterspør noen felles rammer for fjernledelse, men er også opptatt av at fjernledelse er situasjonsavhengig og at man må være forsiktig med å ramme det for mye inn. Informantene etterspør arenaer for erfaringsutveksling, og ønsker diskusjoner i lederfellesskapet om hva som er god fjernledelse:

Jeg kan teoretisk skjønne hva som skal til for at det skal fungere, men noe annet er å få det til. Det er noe med at det foregår i en kontekst, så jeg savner noen å diskutere det med. (Avdelingsleder)

Noen av informantene reflekterer over at ønsket om å skulle være en god fjernleder kan medføre en favorisering av medarbeiderne ved andre kontorsteder. Enkelte av informantene forteller at de innimellom kan bli så opptatt av hva de må gjøre annerledes når de leder på avstand, at de som blir fjernledet får et fortrinn. Flere setter av ekstra tid eller gjennomfører spesielle tiltak for å bli kjent med medarbeidere ved andre kontorsteder for å kompensere for avstanden. En av informantene har vært bevisst på ikke å skulle overkompensere ved å bruke uforholdsmessig mye tid på oppfølging av medarbeidere ved andre kontorsteder:

Det har heller ikke vært noe særlig utfordringer knyttet til... at man tenkte at jeg favoriserte de jeg var nær. Det jeg også var litt bekymret for; kommer jeg til å overkompensere? Kommer jeg til å bruke mer tid på de ved det andre kontorstedet? (Avdelingsleder)

Noen av informantene er opptatt av at det ikke bare er leder som trenger å ha et bevisst forhold til at fjernledelse krever noe mer og annet enn stedlig ledelse. Distribuert lokalisering krever også noe mer av medarbeiderne. Informantene trekker frem at det er et kollektivt ansvar å bidra til fellesskap og god kommunikasjon på tvers av kontorstedene og at dersom fjernledelse skal fungere, må medarbeiderne ta større ansvar for å lede seg selv, holde lederen orientert og bidra til et godt arbeidsmiljø:

*Hvordan skal du være en god medarbeider på avstand, som en som bidrar like mye, tar like mye kontakt, tar ansvar for det felles sosiale miljøet, for da må du gjøre det så fryktelig bevisst, og jeg ønsker meg egentlig også en satsing på fjernmedarbeiderskap.
(Avdelingsleder)*

4.4 Oppsummering av funn

Informantene er i stor grad samstemte om hva som skiller fjernledelse fra stedlig ledelse, samtidig som de opplever at utstrakt digital samhandling har minsket forskjellene. De beskriver fjernledelsen som tilgjengelig, selv om flere opplever seg som mindre fysisk tilstede for medarbeiderne, inkludert ansatte på samme kontorsted som dem selv. Videre beskriver de fjernledelsen som relasjonsorientert, men flere sier at de ikke oppnår den samme nærheten til medarbeiderne de fjernleder som til stedlige medarbeidere. Informantene forteller at de forsøker å utøve en inkluderende form for fjernledelse, men alle opplever utfordringer med å etablere samhørighet og følelsen av å være én felles enhet.

Informantene legger vekt på at fjernledelsen fungerer godt når medarbeiderne er faglig dyktige, ansvarsfulle og selvgående. Enkelte viser til at geografisk avstand og bakgrunn fra ulike organisasjonskulturer kan føre til at det oppstår ulike oppfatninger om hvordan oppgaver skal løses. Den største utfordringen med oppgaveorienteringen er at den stjeler informantenes tid til relasjonsorientert ledelse og dreier lederadferden over mot styring. Informantene beskriver fjernledelsen som tillitsbasert, men at mangelfull kontakt mellom leder og medarbeider kan føre til en opplevelse av manglende kontroll hos noen ledere. Informantene viser til at erfaringene fra fjernledelse under pandemien har gjort dem mer kompetente og komfortable med bruk av it-verktøy og digital samhandling.

Alle informantene opplever at fjernledelsen fungerer, til dels overraskende bra. Samtidig er det ingen som foretrekker fjernledelse fremfor stedlig ledelse, da de opplever flere utfordringer enn fordeler med fjernledelse. Det er noen forskjeller mellom det strategiske og operative ledernivået på hvordan fjernledelsen fungerer, særlig har de operative avdelingslederne mer omfattende styringsoppgaver, blant annet som følge av større kontrollspenn. Divisjonsdirektørene opplever at det er mindre krevende å lede ledere, fordi ledere er mer selvstendige. Divisjonsdirektørene på det strategiske nivået er mer belastet med reisevirksomhet.

I tillegg til geografisk avstand er det særlig relasjonen til medarbeiderne, egenskaper ved medarbeiderne, oppgavenes art, kulturelle forskjeller og kontrollspenn som har betydning for valg av lederadferd. Informantene opplever at slike faktorer er vel så utslagsgivende som den geografiske avstanden. Det at direktoratet er i implementeringsfasen av en nylig gjennomført fusjon påvirker lederadferden i stor grad og gjør fjernledelsen ekstra krevende. Informantene forteller at det å utøve fjernledelse utfordrer dem i større grad enn ved stedlig ledelse. Fjernledelse gjør dem mer bevisste på egen ledelse og gir et metaperspektiv på ledelsesutøvelsen.

5. Drøfting

I dette kapittelet sammenstiller jeg de viktigste funnene i seks drøftingstema. Temaene er en syntetisering av funnene, der jeg sammenfatter det jeg vurderer som de tydeligste og mest interessante funnene i seks påstander. Påstandene viser noen tendenser eller mønstre, og drøftingen av dem bidrar til sammen til en helhetlig forståelse av fenomenet og belyser og besvarer problemstillingen: *På hvilke måter opplever ledere at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse?*

5.1 Geografisk avstand er ikke til hinder for god tilgjengelighet

Funnene viser at informantene legger stor vekt på å være tilgjengelige for medarbeiderne sine. Flere opplever at digitale samhandlingsverktøy fører til god tilgjengelighet for alle, uansett kontorsted. Enkelte opplever paradoksalt nok, at de er mer tilgjengelig for medarbeidere de ikke deler kontorsted med. Det forklares med at stedlige ansatte ofte foretrekker fysisk samhandling og venter til lederen er ledig, mens de som fjernledes oppnår raskere kontakt via digitale kommunikasjonskanaler. Andre opplever at de er mer tilgjengelige for medarbeidere ved samme kontorsted, fordi de møtes innimellom ved kaffemaskinen eller til lunsj og de stedlige medarbeiderne benytter muligheten for fysiske samtaler.

Funnene tyder ikke på at opplevelsen av tilgjengelighet kan knyttes til strukturelle forhold som for eksempel ledernivå eller kontrollspenn, men synes særlig å handle om subjektive opplevelser av avstand og nærhet. Informantenes opplevelse av egen tilgjengelighet, nærhet og tilstedeværelse ser ut til å være ulik uavhengig av den faktiske fysiske avstanden. Noen opplever at avstanden til medarbeiderne øker når digital samhandling erstatter fysisk tilstedeværelse og ansikt-til-ansikt samhandling. Andre opplever at avstanden minker når man kan samhandle digitalt, istedenfor å måtte reise fysisk til et annet geografisk sted. Dette støttes av Lewandowski og Lisk (2012) som påpeker at utbredelsen av distribuerte organisasjoner og digital tilgjengelighet gjør avstandsbegrepet mer uklart. Hva som er nært og hva som er fjernt er ikke like lett å definere lenger fordi teknologiske hjelpemidler påvirker den tradisjonelle forståelsen av avstand. Teknologi kan både øke og redusere den subjektive opplevelsen av avstand (Lewandowski & Lisk, 2012).

De fleste informantene opplever at forskjellen på fjernledelse og stedlig ledelse har blitt mindre fordi de som til vanlig befinner seg fysisk på samme kontorsted møter hverandre

sjeldnere enn tidligere. Mange benytter hjemmekontor og særlig lederne sitter mye opptatt i møter. De fleste møtene foregår digitalt, også med de som er på samme fysiske kontorsted, fordi det som regel uansett er noen som skal delta digitalt. Digitale løsninger og bruk av hjemmekontor gir ledere og ansatte fleksibilitet og mulighet til å være tilgjengelig nesten hele tiden. Dette utfordrer samtidig grensen mellom arbeidsliv og fritid og krever en større bevissthet hos ledere om grensesetting, både for sitt eget og medarbeidernes arbeidsliv, slik at ikke tilgjengeligheten går utover det som er bærekraftig for den enkelte (Ingelsrud et al., 2022).

Til tross for og kanskje også delvis på grunn av god digital tilgjengelighet, er lederne mindre fysisk tilstede for medarbeiderne. Det at tilgjengelighet trumfer tilstedeværelse er noe ledere bør være oppmerksomme på med tanke på relasjonsbygging og arbeidsmiljø. De Paoli (2020) argumenterer for at ledere må oppøve god tilstedeværelse også digitalt, og ikke bare tilgjengelighet. Hun mener at det å utvikle gode relasjoner har fått økt betydning i vårt teknologipregede samfunn. Funnene fra HK-dir viser at de som har gode relasjoner til medarbeiderne opplever fjernledelse som mindre utfordrende, mens ledere som kjenner mangel på nærhet til medarbeidere opplever at de ikke fullt ut strekker til som ledere.

Antonakis og Atwater (2002) og Boschma (2005) hevder imidlertid at avstand og redusert tilstedeværelse ikke nødvendigvis trenger å være negativt. Det kan tvert imot være nødvendig og hensiktsmessig for både ledere og medarbeidere, å holde en viss avstand til hverandre for å sikre effektiv kommunikasjon, objektivitet og likebehandling. Shamir (2012) viser til at avstand fra daglig operativt arbeid i organisasjonen kan være positivt for ledere ved at det kan gi dem anledning til å jobbe strategisk, planlegge langsiktig og lade batteriene. Videre kan avstand oppleves positivt for medarbeidere ved at det gir dem større autonomi, som igjen kan øke deres engasjement og indre motivasjon (Shamir, 2012). Det er altså ikke nødvendigvis slik at mest mulig nærhet og tette relasjoner mellom ledere og medarbeidere er ensbetydende med god og effektiv ledelse. Funnene fra HK-dir viser at mer effektive møter, mindre tidsbruk på uformell dialog og lavere grad av samhandling kan frigjøre tid til å jobbe med arbeidsoppgavene. Dette viser at geografisk avstand også kan gi arbeidsro, konsentrasjon og større effektivitet.

5.2 Geografisk avstand begrenser relasjonsorientert ledelse

De fleste informantene i HK-dir opplever at geografisk avstand gjør den relasjonsorienterte ledelsesutøvelsen mer krevende. Dette støttes av tidligere forskning på fjernledelse som viser at mangel på fysisk samhandling skaper emosjonell distanse og har negativ innvirkning på hvor godt en leder klarer å utvikle og vedlikeholde relasjoner (Antonakis & Atwater, 2002; De Paoli, 2020; Howell et al., 2005).

Informantene opplever at relasjoner utvikles saktere når det foregår digitalt og at det er mer tidkrevende å bli kjent og bli trygge på hverandre. Funnene viser at når man ikke treffes fysisk på kontoret reduseres muligheter for tilfeldig og spontan dialog, noe også Dahlstrom (2013) finner i sin forskning. Flere ledere finner det vanskelig å oppnå den samme nærheten til medarbeidere de fjernleder. Funnene viser en tendens til at medarbeidere ved andre kontorsteder har høyere terskel for å ta kontakt med sine ledere. Noen av informantene forklarer det med at relasjonen mellom leder og medarbeider ikke er trygg nok. Andre begrunner det med medarbeidernes selvstendighet, at de er så selvgående at de har lite behov for dialog med leder. En fare ved redusert samhandling er at det kan føre til overfladiske relasjoner mellom leder og medarbeider, som igjen kan føre til manglende tillit og dårligere prestasjoner (De Paoli, 2020).

Informantene opplever digital relasjonsledelse som krevende fordi det stiller andre krav til hvordan og når de bør kommunisere med medarbeiderne. Formidling av kroppsspråk og ansiktsuttrykk blir vanskeligere når kommunikasjonen foregår digitalt. Dersom man ikke er ekstra oppmerksom på motpartens signaler, eller selv aktivt viser tegn til at man følger med og forstår, kan non-verbal kommunikasjon gå tapt og dialogen bli fattigere. Informantene forteller også at digitale møter er mer effektive fordi det blir mindre 'utenomsnakk'. Det kan føre til at kommunikasjonen blir mer formell og mindre personlig, noe som kan forvanske relasjonsbygging.

For å utvikle gode relasjoner på avstand må lederne ha god kommunikasjonskompetanse og velge kanaler som er tilpasset mottakeren og budskapet de ønsker å formidle (Antonakis & Atwater, 2002; Dahlstrom, 2013). Kommunikasjonskanaler har ulik evne til å formidle rik informasjon og fysiske ansikt-til-ansikt samtaler er den kommunikasjonskanalen som formidler rikst informasjon (Daft & Lengel, 1986; Dahlstrom, 2013). For å kompensere for

avstanden og mangelen på ansikt-til-ansikt dialog, tilpasser lederne i HK-dir kommunikasjonsvanene sine ved for eksempel å velge muntlig fremfor skriftlig kommunikasjon der det er hensiktsmessig å kunne motta umiddelbar respons, bruke Teams aktivt for å senke terskelen for å ta kontakt og inkludere visuelle elementer i chat-dialog for å bidra til en uformell tone.

Til tross for tilpasninger av kommunikasjonen opplever ikke informantene at den digitale samhandlingen er like godt egnet til å utvikle relasjoner som den fysiske, blant annet på grunn av begrensningene knyttet til spontan samtale, formidling av kroppsspråk og følelser, samt at kommunikasjonsformen er mer tid- og energikrevende. Dette harmonerer med Antonakis og Atwater (2002) sine funn om at samhandling er vanskeligere når den ikke foregår ansikt-til-ansikt. De Paoli (2020) forklarer tapet av energi med at vi må arbeide mer for å prosessere ikke-verbale signaler, konsentrere oss mer om å lytte og få med oss innholdet, fordi vi blir forstyrret av de digitale bildene, og kanskje særlig bildet av oss selv og bevisstheten om at vi blir observert.

Det er ikke bare relasjonen mellom leder og medarbeider som begrenses av den geografiske avstanden. Lederne i HK-dir opplever også at avstanden går utover fellesskapet i enhetene. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser at fysisk avstand kan føre til sosial fragmentering og at en hovedutfordring for fjernledere er å utvikle samhold, tilhørighet og fellesskapsfølelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette støttes også av Hinds og Bailey (2003) og Dahlstrom (2013) som viser til at distribuert arbeid reduserer frekvensen og kvaliteten på samhandlingen, ikke bare mellom leder og medarbeider, men også mellom kollegaer.

For å kompensere for utfordringene med relasjonsbygging på avstand reiser informantene i HK-dir mer enn før, for å tilbringe tid fysisk sammen med medarbeidere ved andre kontorsteder. De understreker at dette er særlig viktig for å bli kjent med nye medarbeidere. Informantene samler hele avdelingen eller divisjonsledergruppen flere ganger i året og prioriterer tid til sosialt samvær når de møtes. Lederne opplever at fysisk samhandling gir bedre kvalitet på dialogen og relasjonene, noe som støttes av Bergum (2014) som legger vekt på at det å bruke tid sammen med medarbeiderne fysisk kan bidra til å skape tilhørighet og bygge en felles kultur. Økt reiseaktivitet for fjernledere er et funn i flere studier på fjernledelse (Bergum, 2014; Lian et al., 2020).

Funnene viser at lederne i HK-dir opplever at fjernledelse fungerer best i de tilfellene leder og medarbeider har lyktes i å etablere en god relasjon. Lederne opplever at det er enklere å vedlikeholde relasjoner på avstand enn det er å bygge dem. Det kan tyde på at etablering av gode relasjoner er en suksessfaktor ved fjernledelse og en lederoppgave som bør prioriteres særlig i en startfase. Forskning på ledelse viser at ledere som skal lykkes må være både oppgave-, relasjons- og endringsorienterte, men at oppgaveorientering (styring) er den minst betydningsfulle lederstilen og at relasjonsorientering er det som synes å være både mest effektivt og gi best trivsel (Martinsen, 2019).

5.3 Geografisk avstand dreier fjernledelsen mot fjernstyring

Informantene i HK-dir forteller at de i stor grad utøver oppgaveorientert ledelse. Flere forteller at dette tar langt over halvparten av deres tid. De følger opp faglige oppgaver og koordinerer prosesser, hjelper medarbeiderne å prioritere mellom oppgavene, kvalitetssikrer leveranser og utfører en god del administrative oppgaver. Flere informanter gir uttrykk for at oppgaveorienteringen går ut over tiden til å utøve relasjonsorientert ledelse og dreier adferden bort fra ledelse og over mot styring og administrasjon. Dette er et eksempel på en av dynamikkene Ladegård og Vabo (2010) beskriver i spenningsforholdet mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert lederadferd, der én type lederadferd kan konkurrere med, og i noen tilfeller fortrenge en annen. Flere av informantene forteller at utfordringene knyttet til den opplevde ubalansen mellom styring og ledelse, ikke bare knytter seg til den geografiske avstanden, men i stor grad til den nylig gjennomførte fusjonen.

Ved omfattende endringer i en organisasjon vil det typisk være behov for store innslag av både relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse (Ladegård & Vabo, 2010). Forskning viser at fusjoner kan ha en tendens til å dreie lederens fokus over mot etablering av nye interne strukturer og systemer (Enehaug & Thune, 2007). Forskningen viser også at manglende fokus på interne menneskelige ressurser, altså relasjonsorientert ledelse, kan føre til at synergiene man ønsker å oppnå uteblir. Flere av informantene i HK-dir opplever at implementeringen av fusjonen forvanskes av den distribuerte lokaliseringen og at fusjonen forårsaker ubalanse mellom lederoppgavene, der styring og administrasjon får størst oppmerksomhet.

Pettersen og Solstad (2020) sin undersøkelse av fjernledelse ved et universitetssykehus, viser også at geografisk avstand fører til at ledelsen dreier mot oppgaveorientering og styring. Dette

forklares med at redusert direkte kommunikasjon og økt bruk av indirekte kommunikasjon reduserer mulighetene for relasjonsorientering og dreier lederens fokus mot prosedyrer og oppfølging av hvordan arbeidet skal gjøres. Dette samsvarer med det informantene i HK-dir forteller om at de i liten grad blander seg inn i de faglige oppgavene, men først og fremst bidrar med å tilrettelegge for at medarbeiderne har gode rammevilkår og får hjelp hvis de trenger det. De beskriver at deres rolle i stor grad handler om koordinering av prosesser, kvalitetssikring og forankring av oppgavene. Funnene fra HK-dir kan tyde på at mindre direkte muntlig kontakt med medarbeidere ved andre kontorsteder, mer indirekte kommunikasjon og prioritering av koordinerende og administrative oppgaver gjør ledelsen mer oppgaveorientert og styringspreget. Dette samsvarer også med Bergum (2014) som viser til tidligere internasjonal forskning på fjernledelse der oppgaveorientert ledelse vektlegges sterkere enn relasjonsorientert ledelse.

Funnene fra HK-dir viser at balansen mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse varierer med ledelsesnivået i organisasjonen. Ladegård og Vabo (2010) finner at det på overordnet nivå i en organisasjon typisk er mer innslag av styring gjennom etablering av overordnede styringssystemer, mens på lavere operativt nivå er ofte de direkte relasjonene mellom leder og medarbeider og den relasjonsorienterte ledelsen mer fremtredende. Funnene fra HK-dir viser imidlertid at overslaget mot oppgaveorientering oppleves størst på det operative nivået. Informantene forklarer forskjellen mellom nivåene med at styringskravene til avdelingslederne er mer omfattende når det gjelder for eksempel budsjettoppfølging, risikovurderinger og rapportering. I tillegg er kontrollspennet større for avdelingslederne, noe som resulterer i flere administrative oppgaver og mindre tid til relasjonsledelse.

Selv om styringskravene er mer omfattende på det operative nivået, betyr ikke det at ledere på det strategiske nivået opplever en god balanse mellom ledelse og styring. Funnene på det strategiske nivået viser også en dreining mot mer styringspregede oppgaver der den oppgaveorienterte ledelsen får mest plass sammenlignet med den relasjonsorienterte delen.

Statsansatteundersøkelsen fra 2021 viser at ledernivå ikke har betydning for hvordan respondentene opplever å bli ledet, noe som kan tyde på at ledelse generelt i staten utøves relativt likt, på tvers av ledernivåene (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022). Funnene fra HK-dir viser noen ulikheter mellom nivåene, men tendensen er den samme, at fjernledelsen har et overslag mot oppgaveorientering på begge nivåer.

Det er en utbredt oppfatning at detaljstyring er en utfordring i statlig sektor. *Program for bedre styring og ledelse i staten*, ble igangsatt i 2014 på bakgrunn av utfordringer med for mye detaljert styring og for lite rom for ledelse (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Høsten 2021 lanserte regjeringen en tillitsreform der et av målene er å øke tilliten internt i offentlig sektor ved å legge mindre vekt på detaljstyring, unødvendig rapportering og kontroll (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2022). Statsansatteundersøkelsen fra 2021 viser imidlertid at statlige ledere balanserer godt mellom oppgaveorientert ledelse (styring) og relasjonsorientert ledelse (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022).

Ulike kilder tegner altså ulike virkelighetsbilder av balansen mellom styring og ledelse i statlig sektor. Statsansatteundersøkelsen viser også at god ledelse er kontekstavhengig og at balansen mellom de to lederstilene må tilpasses situasjonsbestemte faktorer (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022). Statsansatteundersøkelsen sier ikke noe om det er forskjell på balansen mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse når ledelsen foregår på avstand eller når det foregår omstilling i virksomheten. Funnene fra HK-dir tyder på at oppgaveorientert ledelse får en forrang ved fjernledelse, samt ved implementeringen av en fusjon. Hvor mye av dreiningen mot oppgaveorientert ledelse som skyldes geografisk avstand og hvor mye som skyldes fusjonen er imidlertid vanskelig å si.

Samtidig med en opplevelse av at relasjonsorientert ledelse fortrenses i HK-dir, peker også flere av informantene på at oppgaveorientert ledelse avhenger av relasjonsorientert ledelse fordi det sosiale og relasjonelle må fungere for at medarbeiderne skal lykkes med det faglige og strategiske arbeidet. Ladegård og Vabo (2010) forklarer en slik dynamikk med at de to lederstilene betinger hverandre. Informantene i HK-dir erfarer at gode relasjoner er en forutsetning for medarbeidernes faglige arbeid. Dette forklares med at når medarbeiderne trives og har det bra på jobb så leverer de bedre, er mer motivert og blir lenger i virksomheten. For lite tid til relasjonsorientert ledelse kan altså gå utover det faglige arbeidet. Overfladiske relasjoner kan føre til dårligere samarbeid om oppgaveløsningen som igjen kan føre til dårligere arbeidsprosesser og lavere kvalitet på leveransene (De Paoli, 2020).

5.4 Geografisk avstand forsterker andre former for avstand

Et interessant funn i undersøkelsen er at lederne blant annet opplever relasjoner, medarbeidernes kompetanse og kulturelle forskjeller som vel så utslagsgivende for valg av lederadferd som den geografiske avstanden i seg selv. Flere slike situasjonsbestemte faktorer kan knyttes til ulike former for avstand. For eksempel handler relasjoner om graden av tillit og sosial kontakt mellom medarbeider og leder. Når denne er lav, oppstår sosial avstand (Antonakis & Atwater, 2002; Boschma, 2005). Forskjeller i faglig kompetanse og oppfatning handler om kognitiv avstand (Boschma, 2005). Organisatorisk avstand kan dreie seg om forskjeller i organisasjonskultur, der medarbeidere har ulike verdier, oppfatninger og handlingsmønstre (Lewandowski & Lisk, 2012).

Funnene fra HK-dir viser at den geografiske avstanden bidrar til å forsterke de andre formene for avstand. Informantene beskriver det som en dobbel avstand, der den geografiske avstanden gjør andre former for avstand dobbelt så vanskelig å håndtere. Dette støttes av Shamir (2012) som finner at ulike dimensjoner av avstand kan forsterke hverandre, for eksempel at fysisk avstand kan føre til økt sosial avstand. Informantene i HK-dir erfarer at mangel på fysisk samhandling skaper emosjonell distanse og har negativ innvirkning på hvor godt de klarer å utvikle og vedlikeholde nære relasjoner. Den geografiske avstanden hever terskelen for å ta kontakt og begrenser spontan og uformell dialog, der relasjoner utvikles. Funnene tyder altså på at geografisk avstand øker den sosiale avstanden.

Undersøkelsen viser også at den kognitive avstanden kan forsterkes av geografisk avstand. Lederne opplever ulike utfordringer med å utøve oppgaveorientert ledelse på avstand. Enkelte opplever at medarbeidere som mangler faglig kompetanse og evne til å jobbe selvstendig, trenger ekstra tett faglig oppfølging for å utføre oppgavene med tilfredsstillende kvalitet. Men oppfølgingen kompliseres av den geografiske avstanden. Noen av lederne gir uttrykk for at enkelte medarbeidere mistrives med å bli fjernledet og antyder at fjernledelse ikke egner seg for medarbeidere som har stort behov for støtte og veiledning. Dette viser at den geografiske avstanden gjør det vanskelig å redusere den sosiale og kognitive avstanden. Bergum (2014) og Lian et al. (2020) viser til tilsvarende funn i sine undersøkelser der de peker på at fjernledelse er spesielt utfordrende overfor lite selvstendige medarbeidere.

Informantene forteller også at det kan oppstå ulike oppfatninger om hvordan oppgaver skal løses fordi man har ulike faglige perspektiver eller forståelser av oppgavene. Noen viser til at den geografiske avstanden har ført til enkelte misforståelser og feiloppfatninger som det har tatt tid å oppdage og korrigere. Slike situasjoner kan forårsakes av støy i kommunikasjonsprosessen som skaper kognitiv eller fortolkningsmessig avstand mellom ledere og medarbeidere (Antonakis & Atwater, 2002; Pettersen & Solstad, 2020). Informantene opplever at det i slike tilfeller kan være vanskeligere å skape felles forståelse for oppgavene og hvordan de skal løses, noe som kan føre til feil, ulik prioritering og ineffektiv oppgaveløsning. Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at det å få alle til å jobbe mot et felles mål synes å være en sentral utfordring ved fjernledelse.

Misforståelser og tvetydighet omkring roller og oppgaver kan også skyldes organisatorisk eller kulturell avstand, ved at medarbeidere ved ulike kontorsteder i HK-dir har bakgrunn fra ulike organisasjonskulturer før de ble fusjonert og er vant til ulike måter å løse oppgavene på. En ledelsesutfordring som blir ekstra krevende ved geografisk avstand kan være å forhindre videreutvikling av lokale subkulturer ved de ulike kontorstedene, så fremt dette ikke er til berikelse, men skaper samarbeidsutfordringer ved at ansatte har andre normer og oppfatninger enn det som forventes av lederen utfra den felles organisasjonskulturen (Hinds & Bailey, 2003). Funnene viser at lederne i HK-dir er opptatt av å ta hensyn til kulturelle forskjeller og opplever subkulturer som berikende, samtidig som undersøkelsen viser at den geografiske avstanden gjør det ekstra krevende å etablere en felles organisasjonskultur rundt delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Den geografiske avstanden kan dermed forsterke den kulturelle avstanden og skape utfordringer for oppgaveløsningen.

5.5 Geografisk avstand aktualiserer substitutter for ledelse

Kerr og Jermier (1978) sin ledererstatningsteori innebærer at egenskaper ved de ansatte, arbeidsoppgavene og organisasjonen kan nøytralisere eller erstatte behovet for henholdsvis oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse.

Funnene fra HK-dir viser at geografisk avstand ikke nøytraliserer ledelse, slik Kerr og Jermier (1978) fant i sin forskning. Det *er* mulig for fjernledere å lede på avstand ved hjelp av digitale verktøy. Funnene viser imidlertid at avstanden legger begrensninger på ledelsesutøvelsen. Lederne opplever at de ikke strekker helt til, at relasjonene ikke blir like gode, at det kan

oppstå misforståelser og at fjernledelse er nest beste løsning, slik også Bergum (2014) finner i sine studier. Undersøkelsen viser at horisontale ledelsesformer som selvledelse og delt ledelse aktualiseres spesielt i en fjernledelseskontekst. Dette er ledelsesformer som kan erstatte eller supplere formell ledelse ved at lederen overlater større deler av ledelsen til de ansatte. Ledelse er dermed ikke bare knyttet til den formelle lederen, men kan ses på som en funksjon som kan utøves av andre enn den som har den formelle lederrollen (Kerr & Jermier, 1978).

Selvledelse bygger på indre motivasjon og innebærer at ansatte organiserer eget arbeid og tar beslutninger om hva, hvorfor og hvordan oppgavene skal utføres (Pearce & Manz, 2005). De fleste medarbeiderne i HK-dir er kunnskapsarbeidere med høyere utdanning og spesialisert kompetanse. Sandvik (2011) peker på at kunnskapsarbeidere trenger større grad av autonomi enn andre arbeidstakere. Autonomi innebærer frihet til å planlegge og organisere arbeidet og ta beslutninger knyttet til egen arbeidssituasjon (Sandvik, 2011).

Informantene opplever at flere av medarbeiderne kan mer om de faglige oppgavene enn dem selv. De uttrykker at fjernledelse fungerer nettopp fordi medarbeiderne er faglig dyktige, selvgående og ansvarsfulle og holder dem orientert om arbeidet og eventuelle avvik. Kunnskap, jobbengasjement og selvstendighet er viktige forutsetninger for selvledelse (Martinsen, 2019). Informantene forteller at deres rolle som ledere først og fremst handler om å koordinere arbeidsprosesser og være tilretteleggere og støttespillere. Flere av informantene uttrykker at dersom ikke medarbeiderne ved de andre kontorstedene hadde vært så dyktige og selvgående så hadde fjernledelse vært betydelig mer utfordrende. Det kan tyde på at selvledelse kan være en forutsetning for at fjernledelse skal fungere i kunnskapsintensive virksomheter.

I tillegg til selvledelse kan tilhørighet til en arbeidsgruppe erstatte behovet for både oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse ved at man får faglige tilbakemeldinger og relasjonell støtte fra gruppemedlemmene (Kerr & Jermier, 1978). Dette er en form for delt eller kollektiv ledelse som kan defineres som en gjensidig påvirkningsprosess der alle medlemmer i et team eller en gruppe er engasjert i å lede arbeidet sammen (Pearce & Manz, 2005). Informantene i HK-dir forteller at medarbeidere ved andre kontorsteder søker og mottar både faglig og relasjonell støtte fra lokale kollegaer og at dette medfører mindre behov for oppfølging fra leder. Flere legger vekt på at det er forskjell på det å sitte alene på hjemmekontor og det å ha et faglig og sosialt miljø på arbeidsplassen, der man blir sett og kan

ha sosial og faglig utveksling med kollegaer. Dette støttes av forskning som viser at velfungerende team, der medarbeiderne har god kompetanse i å utføre oppgavene og fungerer støttende overfor hverandre, hverken krever mye styring eller ledelse og kan erstatte behovet for både oppgaveorientert og relasjonsorientert lederadferd (Thompson, 2019).

Selvledelse og delt ledelse kan betraktes som substitutter for ledelse, ved at de erstatter behovet for tradisjonell vertikal ledelse fra formell leder til underordnet ansatt. Nientied og Toska (2022) argumenterer imidlertid for at selvledelse, delt ledelse og andre moderne ledelsesformer bør ses på som supplement til og ikke erstatning for ledelse. Dette støttes av Pearce og Manz (2005) som understreker at vertikal ledelse ikke nødvendigvis er overflødig blant kunnskapsarbeidere. Funnene fra HK-dir tyder på at det fortsatt er behov for at en leder koordinerer prosesser, viser retning og opptrer støttende og samlende. Dette viser at ledelsesbehovet ikke blir borte ved fjernledelse, og at delt ledelse og selvledelse ikke fullstendig kan erstatte den vertikale ledelsen i tråd med Kerr og Jermier (1978) sin ledererstatningsteori, men at slike ledelsesformer er viktige for å supplere den formelle ledelsen (Nientied & Toska, 2022).

5.6 Geografisk avstand gir et metaperspektiv på ledelse

Undersøkelsen viser at det å utøve fjernledelse utfordrer lederne i HK-dir i større grad enn stedlig ledelse. Fjernledelse gjør lederne mer bevisste på egen ledelse og gir et metaperspektiv på ledelsesutøvelsen. Metakognisjon er evnen til å forstå og regulere egne tankeprosesser og være bevisst på egen læring og problemløsning (Black et al., 2016). Dette var ikke spesielt tematisert i intervjuguiden, og var derfor et noe uventet funn.

Undersøkelsen viser at lederne i HK-dir står midt i en refleksiv læringsprosess. Det å utøve fjernledelse er en utfordring de møter med å reflektere over egen lederadferd og tilpasse lederadferden til en ny situasjon. Flere gir uttrykk for at endringen fra stedlig ledelse til fjernledelse tvinger dem til å tenke gjennom fjernledelse som konsept, og hvordan de skal utøve denne formen for ledelse. Dette er i tråd med Högberg (2022) sine funn om at ledere under koronapandemien måtte redefinere lederrollen og måten å utøve ledelse på fordi tradisjonelle ledelsesmetoder ikke lenger var adekvate.

Informantene forteller at de også snakker med medarbeiderne de fjernleder om ledelsesutøvelsen for å avklare forventinger til interaksjonen mellom dem og evaluere hvordan fjernledelsen faktisk fungerer. De snakker om hvordan og hvor ofte medarbeiderne foretrekker å kommunisere, hvor komfortable de er med digital samhandling, hvor ofte de forventer å møtes fysisk osv. Dette samsvarer med Högberg (2022) sin todelte beskrivelse av refleksiv læring, både som en uformell kognitiv læringsprosess der individene reflekterer på egenhånd og lærer av egen erfaring, og som en relasjonell dialogbasert prosess der man reflekterer sammen med medarbeiderne og lærer av hverandre. Det viser også at lederne i HK-dir har evne til å møte ledelsesutfordringer på en konstruktiv måte og utnytte mulighetene for utvikling (Black et al., 2016).

Funnene viser imidlertid at den refleksive læringsprosessen i liten grad foregår i lederfellesskapet. Informantene forteller at de savner å ha samtaler og kunne reflektere om ledelsesutøvelsen sammen med andre ledere. De etterspør større mulighet for erfaringsutveksling om hvordan fjernledelse utøves i direktoratet, og felles diskusjoner om hva som er god fjernledelse. Noen av informantene savner at direktoratet på overordnet nivå anerkjenner at det er utfordringer knyttet til det å lede medarbeidere på avstand. De ønsker felles rammer for fjernledelse, men er samtidig opptatt av at fjernledelse er situasjonsavhengig og at man må være forsiktig med å ha for stramme rammer. Dette viser at lederne ikke bare er opptatt av å håndtere situasjonen og lære av egne erfaringer, men å lære av hverandre og utvikle en felles kultur for fjernledelse. En slik dialogbasert utveksling av erfaringer anerkjenner ifølge Högberg (2022), at ledelse ikke bare handler om den enkelte leders adferd, men at ledelse foregår i et fellesskap og at åpenhet og deling av erfaringer kan bidra til å styrke bevisstgjøring, læring og forbedring av praksis.

Kriser og brå endringer kan føre til erfaringsbasert læring. Högberg (2022) beskriver dette som uformelle læringsprosesser som ikke er planlagt eller strukturert og som typisk er knyttet til utvikling av situasjonsspesifikke ferdigheter. Refleksiv læring er derfor tett forbundet med erfaringsbasert læring (Högberg, 2022). Funnene fra HK-dir viser at overgangen fra stedlig ledelse til fjernledelse fungerer som en katalysator for refleksiv læring og tilpasning av ledelsesutøvelsen. Lederne endrer egen lederadferd fordi omgivelsene krever det, og endringen bygger på metakognitive strategier som pågår samtidig med at endringene finner sted. Slike læringsprosesser kan potensielt bidra til en harmonisering og profesjonalisering av

fjernledelsen og til utvikling av felles perspektiver på utøvelsen av både stedlig ledelse og fjernledelse i direktoratet, dersom de følges opp på en strategisk måte.

5.7 Oppsummering av drøftingen

Undersøkelsen viser at geografisk avstand ikke er til hinder for god digital tilgjengelighet. Noen opplever at digital samhandling er mer effektivt og kan frigjøre tid til å jobbe med arbeidsoppgavene. Samtidig viser undersøkelsen at redusert fysisk tilstedeværelse utfordrer relasjonsbygging og sosialt arbeidsmiljø. Digital samhandling endrer den tradisjonelle forståelsen av avstand og gjør forskjellen på fjernledelse og stedlig ledelse mindre. Ledernes opplevelse av tilgjengelighet og tilstedeværelse varierer med deres subjektive oppfatninger av avstand og nærhet (Lewandowski & Lisk, 2012).

Undersøkelsen viser videre at geografisk avstand fører til redusert samhandling og begrenser mulighetene for relasjonsbygging. Begrensningene er knyttet til spontan og uformell samtale, formidling av kroppsspråk og følelser, samt at kommunikasjonsformen oppleves mer tid- og energikrevende. Begrensningene kan føre til overfladiske relasjoner, manglende tillit og dårligere prestasjoner. Geografisk avstand utfordrer ledernes kommunikasjonskompetanse og fører til økt reisevirksomhet, særlig i startfasen for å bli kjent med nye medarbeidere. Etablering av gode relasjoner ser ut til å være en suksessfaktor ved fjernledelse.

Både fjernledelsen og fusjonen fører til prioritering av koordinerende og administrative oppgaver. Dette går ut over tiden til å utøve relasjonsorientert ledelse og dreier fjernledelsen over mot fjernstyring. Overslaget mot oppgaveorientering oppleves størst på det operative nivået, men også det strategiske nivået bruker mest tid på styring. Samtidig viser funnene at oppgaveorientert ledelse avhenger av relasjonsorientert ledelse for at medarbeiderne skal lykkes med det faglige og strategiske arbeidet.

Funnene tyder på at geografisk avstand kan forsterke sosial, kognitiv og kulturell avstand mellom leder og medarbeider. Informantene beskriver det som en dobbel avstand, der den geografiske avstanden gjør andre former for avstand dobbelt så vanskelig å håndtere.

Horisontale ledelsesformer som selvledelse og delt ledelse aktualiseres i forbindelse med fjernledelse. Slike ledelsesformer kan virke som substitutter for tradisjonell vertikal ledelse.

Ledernes rolle som koordinator og støttespiller blir imidlertid ikke borte eller nøytralisert, noe som tyder på at delt ledelse og selvledelse ikke fullstendig kan erstatte den vertikale ledelsen, men er viktige supplement (Nientied & Toska, 2022).

Et interessant funn er at overgangen fra stedlig ledelse til fjernledelse fungerer som en katalysator for refleksiv læring. Lederne endrer egen lederadferd fordi omgivelsene krever det, og endringen bygger på metakognitive strategier som pågår samtidig med at endringene finner sted. Lederne ønsker mer erfaringsutveksling i lederfellesskapet for å profesjonalisere sitt fjernlederskap.

6. Konklusjon

Formålet med studien har vært å undersøke hvordan ledere i HK-dir opplever at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse. Studien tok utgangspunkt i ledelse som oppgaveorientert og relasjonsorientert adferd og spenningsforholdet mellom de to lederstilene. I det følgende vil jeg kort oppsummere svarene på oppgavens forskningsspørsmål, samt problemstillingen, før jeg kommer med noen betraktninger om praktiske og teoretiske implikasjoner, begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning.

6.1 Hvordan opplever ledere at fjernledelse skiller seg fra stedlig ledelse?

Lederne i HK-dir opplever at fjernledelse skiller seg mindre fra stedlig ledelse enn tidligere. Koronapandemien og fusjonen har økt omfanget av digital samhandling i HK-dir og stedlig ledelse i direktoratet er ikke lenger bare stedlig, men hybrid. Lederne er mindre fysisk tilstede for medarbeiderne, uavhengig av kontorsted, men har likevel god digital tilgjengelighet. Den geografiske avstanden begrenser imidlertid den relasjonsorienterte ledelsen. Avstanden fører til mangel på tilfeldig og spontan dialog og redusert samhandling. Lederne opplever det utfordrende å etablere nærhet til medarbeidere og samhold i enheten når leder og medarbeidere befinner seg på ulike kontorsteder. Undersøkelsen avdekker at oppgaveorientert ledelse til en viss grad fortrenger relasjonsorientert ledelse og dreier fjernledelsen over mot fjernstyring. Mindre direkte muntlig kontakt med medarbeidere ved andre kontorsteder, mer indirekte kommunikasjon og prioritering av koordinerende og administrative oppgaver gjør ledelsen mer oppgaveorientert og styringspreget, særlig på det operative ledernivået. Ubalansen mellom lederoppgavene skyldes også i stor grad implementeringen av fusjonen. Utfordringene med fjernledelse fører til økt reisevirksomhet for lederne, særlig i startfasen for å bli kjent med nye medarbeidere. Fjernledelse krever at lederne tar ulike initiativ med mål om å senke terskelen for å ta kontakt, utvikle god kommunikasjonskompetanse og velge kanaler som er tilpasset mottakerne og budskapet. Fjernledelse krever også større grad av forventningsavklaring.

6.2 Hvilke faktorer opplever ledere som utslagsgivende for valg av lederadferd når medarbeider jobber fra et annet kontorsted?

Funnene viser at det er særlig relasjoner til medarbeiderne og egenskaper ved medarbeiderne som har betydning for valg av lederadferd. Oppgavens art, kulturelle forskjeller og

kontrollspenn blir også trukket frem som situasjonsbestemte faktorer av betydning. Det at direktoratet er i implementeringsfasen av en nylig gjennomført fusjon påvirker lederadferden i stor grad og gjør fjernledelsen ekstra krevende. Flere opplever at den geografiske avstanden i seg selv, ikke er det som er mest avgjørende, men at sosial, kognitiv og kulturell avstand har vel så stor betydning for valg av lederadferd. Den geografiske avstanden kan imidlertid forsterke disse formene for avstand og gjøre ledelsesutfordringene ytterligere krevende. Informantene forteller at det å utøve fjernledelse utfordrer dem i større grad enn ved stedlig ledelse. Fjernledelse gjør dem mer bevisste på egen ledelse og gir et metaperspektiv på ledelsesutøvelsen.

6.3 På hvilke måter opplever ledere at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse?

Konklusjonen på oppgavens problemstilling kan oppsummeres med at geografisk avstand begrenser relasjonsorientert ledelse og dreier fjernledelsen mot fjernstyring, til tross for at lederne er svært bevisste på og opptatt av å utøve relasjonsorientert ledelse. Geografisk avstand er ikke til hinder for god digital tilgjengelighet, men avstanden kan forsterke sosial, kognitiv og kulturell avstand mellom leder og medarbeider. Geografisk avstand nøytraliserer ikke ledelse, men øker behovet for ledersubstitutter eller ledersupplement som selvledelse og delt ledelse. Avstanden fører til tilpasninger av ledelsesutøvelsen basert på metakognisjon og refleksive læringsprosesser.

Direktoratet er i implementeringsfasen av en fusjon, noe som i stor grad innvirker på balansen mellom styring og ledelse. Det er derfor grunn til å tro at balansen kan se annerledes ut, når direktoratet har fått 'satt seg'. Det finnes ikke noe fasitsvar på hva som er en god balanse mellom styring og ledelse. Ledere og medarbeidere har ulike preferanser og behov. Situasjonsbestemt ledelse innebærer nettopp at utøvelse av ledelse må tilpasses situasjonen, medarbeiderne og oppgavene.

Det er en kunst å balansere mellom ledelse og styring. God styring sørger for at oppgavene utføres riktig, mens god ledelse er nødvendig for å gjøre de riktige tingene og hente ut det beste av medarbeiderne (Sørhaug, 2010). Det at den geografiske avstanden dreier ledelsen mot styring kan på den ene siden gi mer effektivitet, ved at ledere får arbeidsro og medarbeidere større grad av autonomi, mens det på den andre siden kan føre til dårligere

relasjoner som igjen kan gå utover trivsel, motivasjon og oppgaveløsning. Forskning viser at både oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse er nødvendig, men at relasjonsorientering er den lederstilen som synes å være både mest effektiv og gi best trivsel og engasjement, også ved fjernledelse (Dahlstrom, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Martinsen, 2019).

6.4 Oppgavens praktiske og teoretiske implikasjoner

Funnene fra studien er interessante for HK-dir, med tanke på å videreutvikle fjernledelse som en sentral ledelsesform i direktoratet. Ved å utnytte potensialet som ligger i den enkeltes refleksive læringsprosess og legge til rette for større grad av erfaringsutveksling i lederfellesskapet kan undersøkelsen bidra til å trekke lærdom av ledernes erfaringer. Resultatene kan brukes som et kunnskapsgrunnlag for utvikling av et strategisk perspektiv på fjernledelse i direktoratet. Dette kan potensielt bidra til en bedre balanse mellom styring og ledelse og til en ytterligere profesjonalisering av fjernledelsen.

I drøftingskapittelet har jeg vurdert ledernes erfaringer med fjernledelse i forhold til funn fra tidligere ledelsesforskning, og funnet samsvar når det gjelder utfordringer med å utøve relasjonsorientert ledelse på avstand (Antonakis & Atwater, 2002; Bergum, 2014; Dahlstrom, 2013; De Paoli, 2020; Howell et al., 2005). Det at geografisk avstand dreier fjernledelsen mot fjernstyring er et funn som støttes av Pettersen og Solstad (2020), samt enkelte internasjonale studier på fjernledelse (Bergum, 2014). Andre studier på fjernledelse viser imidlertid ikke den samme tendensen (Bergum, 2014). Overslaget mot styring i HK-dir, knytter seg ikke bare til den geografiske avstanden, men i stor grad også til den nylig gjennomførte fusjonen. Hvor mye av dreiningen mot oppgaveorientert ledelse som skyldes geografisk avstand og hvor mye som skyldes fusjonen er imidlertid uklart. Det kan anses som en begrensning ved studien at det kan være vanskelig å skille konsekvenser av fusjonsprosessen og konsekvenser av den geografiske avstanden. Samtidig har det vært interessant å avdekke at også fusjonsprosessen trekker ledelsesutøvelsen i retning av oppgaveorientering og styring.

Studien finner ikke støtte for Kerr og Jermier (1978) sin teori om at geografisk avstand nøytraliserer ledelse og opphever virkningene av den. Studien viser derimot at geografisk avstand ikke er til hinder for god digital tilgjengelighet og at fjernledelse lar seg utøve gjennom digitale verktøy. Samtidig viser studien, i tråd med tidligere forskning på fjernledelse at fysisk avstand innebærer kommunikasjons- og samhandlingsutfordringer som

legger begrensninger på ledelsesutøvelsen (Antonakis & Atwater, 2002; Dahlstrom, 2013; Hinds & Bailey, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Funnene tyder på at situasjonsbestemt ledelse aktualiseres spesielt i en fjernledelseskontekst og at geografisk avstand forutsetter at selvledelse og delt ledelse er nødvendig for å supplere den formelle vertikale ledelsen (Nientied & Toska, 2022).

Studien finner støtte for tidligere forskning som viser at geografisk avstand kan forsterke sosial, kognitiv og kulturell avstand mellom leder og medarbeider (Shamir, 2012). I tråd med Lewandowski og Lisk (2012) viser imidlertid undersøkelsen at avstandsbegrepet har blitt mer uklart fordi digitale verktøy påvirker den tradisjonelle forståelsen av avstand. Teknologi både øker og reduserer den subjektive opplevelsen av avstand.

Studiens funn om at lederne tilpasser sin ledelsesutøvelse gjennom reflektiv læring basert på metakognisjon harmonerer med funn fra Högberg (2022) og eksemplifiserer hvordan kriser og brå endringer kan føre til erfaringsbasert læring og endring av praksis. Dette var et uventet funn, som virker å være mindre belyst i forskningen på fjernledelse.

I forhold til annen ledelsesforskning er forskningen på fjernledelse fortsatt i en tidlig fase og denne studien kan derfor bidra til å fylle et kunnskapshull ved at den gir innsikt i lederes erfaringer med fjernledelse, herunder spesifikt hvordan de opplever at fjernledelse skiller seg fra stedlig ledelse og hvilke faktorer de opplever som utslagsgivende for lederadferden.

6.5 Oppgavens begrensninger

Studien er gjennomført ved hjelp av kvalitativ metode og resultatene kan ikke generaliseres statistisk. Studien kan likevel ha overføringsverdi til andre virksomheter der det utøves fjernledelse. Sammenhengene som er avdekket mellom studiens funn og tidligere forskning på fjernledelse sannsynliggjør at noen av kjennetegnene og utfordringene kan anses som typiske og almene aspekter ved fenomenet. Undersøkelsen kan dermed bidra til ytterligere forståelse av fjernledelse utover studiens kontekst. Studien kan være særlig relevant for statlige virksomheter der ledere og medarbeidere jobber permanent fra ulike kontorsteder, men kan også ha overføringsverdi til andre virksomheter som praktiserer ulike former for fjernledelse i både offentlig og privat sektor.

En annen begrensning er at undersøkelsen kun har data fra ledere og ikke medarbeidere. I tillegg er studien begrenset til én enkelt etat med en særegen kontekst. For å styrke studiens troverdighet kunne jeg innhentet data fra både ledere og medarbeidere og brukt flere metoder for å belyse fenomenet fra ulike synsvinkler. Jeg kunne også ha valgt å undersøke fjernledelse i flere direktorater for å få et bredere grunnlag for å forstå fenomenet. Samtidig vurderer jeg at HK-dir har vært en relevant og interessant kontekst å studere fenomenet i med tanke på den spredte lokaliseringen, ledernes erfaring med fjernledelse og implementeringen av fusjonen. Målsetningen har vært å gå i dybden og utforske hvordan fenomenet oppleves på ledernivå. Min dobbeltrolle som ansatt og forsker kan også vurderes som en begrensning. Det er noe jeg har vært spesielt oppmerksom på for å unngå at egen forutinntatthet skulle prege resultatene. Jeg vurderer at min dobbeltrolle har vært en større fordel enn ulempe, fordi min nærhet til forskningsobjektet har gitt gode forutsetninger for fortrolighet i intervjuene og mulighet for å forstå funnene i lys av konteksten.

6.6 Anbefalinger for videre forskning

Denne studien undersøker fjernledelse fra et lederperspektiv. Det ville være interessant å kartlegge hvordan fjernledelse oppleves både for medarbeiderne som fjernledes, men også for deres kollegaer som befinner seg på samme kontorsted som lederen, siden stedlig ledelse har tatt opp i seg elementer fra fjernledelse og blitt hybrid. Temaer som fjernmedarbeiderskap, relasjoners betydning for motivasjon og oppgaveløsning, horisontal ledelse og det kollektive ansvaret for samhold og fellesskap, ville være spennende å utforske.

En anbefaling for videre forskning er å undersøke langsiktige konsekvenser av fjernledelse og hvordan det påvirker relasjoner og oppgaveløsning over tid. Hvordan kan fjernledelse utøves slik at distribuerte virksomheter er attraktive arbeidsplasser? På hvilke måter kan tilstedeværelse i det digitale kompensere for den spontane dialogen ved kaffemaskinen? Vil erfaring og profesjonalisering gjøre at ulempene med fjernledelse og fjernarbeid blir mindre? En annen anbefaling vil være å undersøke spenningsforholdet mellom ledelse og styring i flere distribuerte statlige virksomheter for å få et mer helhetlig bilde av hvilken betydning geografisk avstand har for balansen mellom fjernstyring og fjernledelse og utforske hvilken lederstil som er mest effektiv og gir best trivsel og engasjement.

Statsansatteundersøkelsen fra 2021 viser at det er god balanse mellom ledelse og styring i statlige virksomheter (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022). Hvordan balansen er i distribuerte virksomheter er imidlertid ikke undersøkt i større skala. Det ville være interessant å sammenligne spenningsforholdet mellom ledelse og styring i distribuerte virksomheter med virksomheter uten distribuert lokalisering for å se om det er forskjeller i hva som kjennetegner god og effektiv ledelse i slike organisasjoner.

Litteraturliste

- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse : karakteristika og utfordringer. I Å. S. Hole & A. O. Haugen (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39-59). Oplandske bokforlag.
- Black, H., Soto, L. & Spurlin, S. (2016). Thinking About Thinking About Leadership: Metacognitive Ability and Leader Developmental Readiness. *New Directions for Student Leadership*, 2016(149), 85-95. <https://doi.org/10.1002/yd.20164>
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P. & Trondal, J. (2018). *Sentralforvaltningen : stabilitet og endring gjennom 40 år*. Universitetsforlaget.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Sage Journals*, 42(3), 438–451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 226-239. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>
- Direktoratet for forvaltning og ikt. (2019). *Digitalisering, kompetansebehov og effektivisering gir desentral konsentrasjon. Om utvikling i lokaliseringen av statlige arbeidsplasser* (2019:4). Direktoratet for forvaltning og ikt. https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/difi-rapport_2019_4_digitalisering_kompetansebehov_og_effektivisering_gir_desentral_konsentrasjon_om_utvikling_i_lokaliseringen_av_statlige_arbeidsplasser.pdf
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022). *Ledelse i staten. Temahefte 4 fra statsansatteundersøkelsen 2021* (DFØ-rapport 2022:1. Delrapport 4 av 5). Direktoratet

- for forvaltning og økonomistyring. <https://dfo.no/sites/default/files/2022-03/DF%C3%98-rapport%202022-1%20Statsansatteunders%C3%B8kelsen%202021%20-%20temahefte%204%20Ledelse%20i%20staten.pdf>
- Enehaug, H. & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser* (1/2007. utg.). Arbeidsforskningsinstituttet. <https://hdl.handle.net/20.500.12199/6334>
- Hannah, S. T. & Avolio, B. J. (2010). Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders? *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1181-1187. <https://doi.org/10.1002/job.675>
- Hinds, P. J. & Bailey, D. E. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization science (Providence, R.I.)*, 14(6), 615-632. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>
- Hjelde, B. P. (2021, 06.05.21). *Økt digitalisering i offentlig sektor som følge av koronapandemien*. Statistisk Sentralbyrå. Hentet 18.04.23 fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/okt-digitalisering-i-offentlig-sektor-som-folge-av-koronapandemien>
- Howell, J. M., Neufeld, D. J. & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership quarterly*, 16(2), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.004>
- Högberg, K. (2022). Learning to Lead from a Distance: Reflexive Learning during a Pandemic. *International journal of advanced corporate learning*, 15(1), 6-19. <https://doi.org/10.3991/ijac.v15i1.27643>
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme-borte-uavgjort : hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (2022:04. utg.). Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet. https://oda.oslomet.no/oda-xmllui/bitstream/handle/11250/2992422/r2022_04%20Hjemme%20Borte%20Uavgjort%2026042022.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.

- Kelloway, K. E., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J. & Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & organization development journal*, 24(3), 163-171. <https://doi.org/10.1108/01437730310469589>
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2022). *Om tillitsreformen* [Brosjyre]. Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/om-tillitsreformen/id2951643/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). *Program for bedre styring og ledelse i staten 2014 - 2017*. [Erfaringsrapport]. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/blogs.dir/90/files/2018/04/Program-for-bedre-styring-og-ledelse-sluttrapport-endelig.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Statens arbeidsgiverbarometer 2020:2* (2020:2). Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/4d8121271a5e4e7e9744147a841fd27d/rapportering-arbeidsgiverbarometer-2020-2.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2021). *Statens arbeidsgiverbarometer 2021:2* (2021:2). Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/14fca64397a7406a87d5037f870b49a3/rapportering-arbeidsgiverbarometer-2021-2-offentlig.pdf>
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (Red.). (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.
- Lewandowski, J. & Lisk, T. C. (2012). Foundations of Distance. I M. C. Bligh & R. E. Riggio (Red.), *Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near* (s. 13-38). Routledge.
- Lian, I., Gresseth, M. & Wibe, P. (2020). *Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv?* [Masteroppgave, Nord Universitet]. Nord Open Research Archive. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2680287/GressethLianWibe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Nientied, P. & Toska, M. (2022). Leadership Substitute Theory in Present-Day Organisations. *Open Journal of Leadership*, 11(4), 445-461. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114023>

- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational dynamics*, 34(2), 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Pettersen, I. J. & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier?: Om fjernledelse og kommunikasjon. *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 210-225. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-05>
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring - governance på norsk* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (3), 56-63. <http://hdl.handle.net/11250/282876>
- Shamir, B. (2012). Notes on Distance and Leadership. I M. C. Bligh & R. E. Riggio (Red.), *Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near* (s. 39-60). Routledge.
- Sørhaug, T. (2010). Lederskap: Mellom ledelse og styring. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.
- Thompson, G. (2019). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2017). *Emergens: Konseptutvikling og generalisering i kvalitativ forskning: Refleksjoner og eksempler*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16720.30728>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Utrykt vedlegg til Meld. St. 18 (2016-2017). (2017). *Plan for lokalisering av statlige arbeidsplasser*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/d15e0f19e7d9439ea5c1b08ba888bdd1/nn-no/sved/1.pdf>
- Veiden, P. (2010). Max Webers idealtipe: Et ordensprosjekt. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.

Vedlegg

Intervjuguide

Om studien

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) ble etablert 1. juli 2021 ved en fusjon av deler av den sentrale forvaltningen under Kunnskapsdepartementet. Mange ledere fikk ansvar for medarbeidere som jobber ved andre kontorsteder enn dem selv. I tillegg benytter mange medarbeidere muligheten til å jobbe på hjemmekontor, en eller flere dager per uke. Dermed utøver mange ledere i HK-dir nå fjernledelse i større grad enn tidligere.

I denne studien vil jeg undersøke hvordan lederadferd påvirkes av geografisk avstand mellom ledere og medarbeidere. Studien tar utgangspunkt i ledelse som oppgaveorientert og relasjonsorientert adferd. Oppgavens problemstilling er:

På hvilke måter opplever ledere at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse?

Problemstillingen vil undersøkes gjennom to forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever ledere at fjernledelse skiller seg fra tilstedeværende ledelse?
2. Hvilke faktorer opplever ledere som utslagsgivende for valg av lederadferd når medarbeider jobber fra et annet kontorsted?

Rammer for intervjuet

Det er satt av 45 – 60 minutter og det vil tas lydopptak og notater under intervjuet.

Lydopptakene vil slettes når prosjektet er avsluttet. Intervjuet består av tre deler, pluss et par avslutningsspørsmål. Jeg vil starte med å stille noen spørsmål om deg og din lederstilling før og etter fusjonen. Deretter vil jeg spørre nærmere om hvilke oppgaver du har som leder og hvordan du opplever å utøve fjernledelse. Jeg ønsker å høre hvilke fordeler du ser med fjernledelse og hvilke utfordringer du møter. I del tre vil jeg spørre om hvordan du balanserer mellom de ulike oppgavene som leder og om du opplever eventuelle behov for endringer i din ledelsesutøvelse.

Del 1: Om din lederstilling før og etter fusjonen

Stillingstittel (ledernivå)	
Hvor mange medarbeidere har du personalansvar for?	

Hvor mange er du fjernleder for nå?	
Hvor mange kontorsteder er de du fjernleder fordelt på?	
Stillingstittel (ledernivå) før fusjonen?	
Hvor mange hadde du personalansvar for den gangen?	
Hvor mange var du fjernleder for tidligere?	
Hvor mange år har du vært leder her (og totalt i hele din karriere)?	
Hvor mange år har du vært fjernleder?	

Del 2: Om dine oppgaver som leder og dine erfaringer med fjernledelse

1. Kan du fortelle om dine oppgaver og hva du gjør som leder?
2. Hvordan opplever du å være leder for medarbeidere som permanent jobber et annet sted?
3. Hva gjør du annerledes når du leder på avstand?
4. Kan du beskrive hvordan du opplever å kommunisere med medarbeidere som jobber et annet sted?
5. Hvordan jobber du for å bli kjent med medarbeidere som jobber et annet sted?
6. Kan du si litt om forskjellen på å fjernlede medarbeidere du allerede kjenner fra før og nye medarbeidere?
7. Hvordan har du inntrykk av at medarbeiderne håndterer det å bli fjernledet?
8. Hvordan jobber du for å skape tilhørighet og fellesskap i avdelingen?
9. Jobber du annerledes overfor medarbeidere som jobber et annet sted for å følge opp oppgaver og ha kontroll med arbeidsprosesser og leveranser?
10. Hva tror du dine medarbeidere tenker om din tilgjengelighet? Tror du oppfatningene påvirkes av geografisk avstand, og i tilfelle på hvilken måte?
11. For å oppsummere litt, hva opplever du at du bruker mer tid på ved fjernledelse og hvorfor?
12. Hva bruker du mindre tid på og hvorfor?
13. Hvilke positive konsekvenser opplever du at fjernledelse gir?
 - For den enkelte medarbeider?
 - For arbeidsmiljøet og avdelingen som helhet?
 - For deg som leder?
14. Hva opplever du som utfordrende med fjernledelse?
 - For den enkelte medarbeider?
 - For arbeidsmiljøet og avdelingen som helhet?

- For deg som leder?
15. Hvordan praktiseres hjemmekontor i din avdeling?
 16. Hva opplever du som de største forskjellene på å lede folk på hjemmekontor og lede folk som permanent jobber fra et annet sted?
 17. Hvilke andre hensyn enn det geografiske har betydning for måten du utøver fjernledelse på?
 18. Hva mener du er viktig for å lykkes med fjernledelse?
 19. Opplever du at det er en felles forståelse for eller enighet om hvordan ledelse (bør) utøves i direktoratet, herunder hva som er god fjernledelse?
 20. Har du behov for noen form for lederstøtte, andre verktøy, it-opplæring e.a. for å bli en enda bedre fjernleder og kan du i så fall si litt om det?

Del 3: Om hvordan du balanserer dine lederoppgaver

1. Hva anser du som dine viktigste oppgaver som leder?
2. Hvilke oppgaver bruker du mest tid på?
 - a. Hvis det *ikke* er de viktigste oppgavene du bruker mest tid på, hva skyldes det?
 - b. Hva ville du helst brukt mer tid på?
3. Hvordan opplever du balansen mellom tidsbruken på lederoppgavene? (Mellom administrasjon/styringsoppgaver, faglige og strategiske oppgaver, utadrettet virksomhet, personaloppfølging/relasjonsbasert ledelse og andre lederoppgaver)?
4. Har fjernledelse noen betydning for balansen mellom lederoppgavene og kan du eventuelt si noe om på hvilke måter?
5. Hva kan du selv å gjøre for å oppnå bedre balanse og hva tenker du virksomheten kan legge til rette for?

Del 4: Avslutning

1. Hva mener du er det viktigste jeg bør ta med meg av det du har sagt?
2. Er det noe du ønsker å legge til som vi ikke har snakket om?

Informasjonsbrev- og samtykkeskjema til informantene

Vil du delta i forskningsprosjektet ‘*Masteroppgave om fjernledelse*’?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledere i HK-dir opplever at geografisk avstand påvirker deres utøvelse av ledelse. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i tilknytning til masterprogrammet *Styring og ledelse* ved OsloMet. Prosjektet har som formål å kartlegge hvilke erfaringer ledere i HK-dir har med utøvelse av fjernledelse og hvordan de opplever at ledelsesutøvelsen blir påvirket av geografisk avstand.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I dette prosjektet er det ønskelig å intervju 8 ledere med personalansvar, basert på følgende kriterier:

1. Deltaker er leder med personalansvar i HK-dir.
2. Deltaker var også tidligere leder med personalansvar i en av etatene som ble fusjonert inn i HK-dir.
3. Deltaker har personalansvar for minst en medarbeider som jobber ved et annet kontorsted enn seg selv.
4. Deltakerne skal være fra begge ledernivåer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju som vil vare i 45 - 60 minutter. Intervjuet vil bli gjennomført fysisk eller digitalt, i perioden februar - mars 2023, etter avtale. Det vil tas lydopptak og notater fra intervjuet.

Intervjuet vil baseres på en semistrukturert intervjuguide. Du vil få spørsmål om din ledererfaring og hvordan du opplever at din ledelsesutøvelse påvirkes av geografisk avstand til medarbeidere. Spørsmålene vil handle om relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse og hvilke utfordringer og muligheter du opplever i tilknytning til disse formene for ledelse når den foregår på avstand.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun jeg, Cathinca F. Hatlem og min veileder Erik Døving, ved OsloMet som vil ha tilgang til dine personopplysninger mens studien gjennomføres.
- Opplysningene i dette prosjektet vil klassifiseres og lagres på egnet lagringssted med passordbeskyttelse i henhold til OsloMets anbefalinger.
- Lydopptaket vil bli tatt opp via mobilappen "Nettskjema - diktafon" som krypterer opptaket på telefonen og sender det til Nettskjema som er en sikker løsning for lagring av data.
- I forbindelse med transkriberingen vil personopplysninger anonymiseres. Kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres i en egen liste adskilt fra øvrige data.
- Når den endelige masteroppgaven publiseres, vil det ikke være mulig å identifisere deg.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 31.07.23. Etter prosjektslutt vil lydopptak av intervjuene slettes. Andre personopplysninger vil oppbevares anonymisert som beskrevet over.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med OsloMet ved:

- Student: Cathinca F. Hatlem, s338279@oslomet.no

- Veileder: Erik Døving, erikdo@oslomet.no
- Personvernombud: Ingrid Jacobsen, personvernombud@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Erik Døving
(Forsker/veileder)

Cathinca F. Hatlem
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet '*Masteroppgave om fjernledelse*', og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Meldeskjema / Masteroppgave om fjernledelse / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

373475

Vurderingstype

Standard

Prosjekttittel

Masteroppgave om fjernledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap /
Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig

Aagoth Elise Lossius Storvik (senere endret til Erik Døving)

Student

Cathinca Fritzvold Hatlem

Prosjektperiode

02.01.2023 - 31.07.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.07.2023.

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!