



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for samfunnsvitenskap

## **Ledere med ansatte på flere kontorsteder**

En organisasjonsteoretisk litteraturstudie av styringsutfordringer ved avstandsledelse

—

**Anne Randa**

Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor – erfaringsbasert, november 2024



## **Forord**

Zebib, uten deg hadde dette ikke vært mulig, virkelig! Alle søndagene vi har sittet og diskutert, og alle telefonsamtalene vi har hatt. Et uendelig antall gjennomlesninger, etterfulgt av nye diskusjoner. Uten din støtte, refleksjoner og klokketro på prosjektet, hadde dette aldri blitt noe av. Jeg er deg evig takknemlig, kjære Zebib.

---

Og til min elskede Pål. Hva mer kan jeg si enn at du er helt fantastisk!

Tromsø, 1.november 2024

Anne Randa



# Sammendrag

I denne oppgaven er de tre organisasjonsperspektivene som presenteres av Scott og Davis (2016), det rasjonelle, det naturlige, og det åpne perspektivet, benyttet for å undersøke styringsutfordringer ved avstandsledelse. Gjennom en litteraturstudie av relevant forskning har oppgaven undersøkt ulike styringsutfordringer og tiltak for å møte disse utfordringene, i offentlige organisasjoner i Norge.

Oppgavens problemstilling:

Hvordan kan de valgte organisasjonsteoriene brukes til å belyse hvilke styringsutfordringer som har størst betydning for utøvelse av avstandsledelse, og hvordan håndterer ledere disse utfordringene?

Oppgavens funn peker i retning av at hovedutfordringene ved avstandsledelse blant annet er kontroll og styring, framvekst av subkulturer og svekket tillit mellom ansatte og leder. Ett av de tiltakene som litteraturen i stor grad vektlegger for å motvirke dette, er tydelig kommunikasjon gjennom de digitale plattformer som er tilgjengelig. I tillegg vil jevnlig ansikt-til-ansikt-kontakt med sine ansatte være viktig for å skape tilhørighet til organisasjon, og bygge relasjoner.



# Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2	Problemstilling .....	1
1.3	Disposisjon.....	3
2	Hvorfor er ledelse viktig?.....	5
2.1	Nærledelse.....	5
2.2	Avstandsledelse.....	5
2.3	Framveksten av avstandsledelse i Norge .....	6
3	Organisasjonsteoretisk tilnærming.....	9
3.1	Det rasjonelle perspektivet.....	10
3.2	Det naturlige perspektivet .....	11
3.3	Det åpne perspektivet .....	15
3.4	Oppsummering av teoretiske perspektiver på ledelse .....	17
4	Litteraturstudie som forskningsmetode.....	19
4.1	Vitenskapsteori.....	19
4.2	Metodevalg.....	20
4.3	Forskningsmetodens kvalitet.....	23
4.4	Litteraturutvalg.....	25
5	Analyse.....	27
5.1	Styringsutfordringer sett i et rasjonelt perspektiv .....	27
5.2	Styringsutfordringer sett i et naturlig perspektiv.....	31
5.3	Styringsutfordringer sett i et åpent perspektiv .....	36
5.4	Hvordan møter ledere styringsutfordringer? .....	38
6	Konklusjon .....	43
6.1	Oppgavens funn.....	43
6.2	Videre forskning.....	44

Referansliste ..... 45



# 1 Innledning

I denne oppgaven er de tre organisasjonsperspektivene som presenteres av Scott og Davis (2016), det rasjonelle, det naturlige, og det åpne perspektivet, benyttet for å undersøke styringsutfordringer ved avstandsledelse. Gjennom en litteraturstudie av relevant forskning har oppgaven undersøkt ulike styringsutfordringer og tiltak for å møte disse utfordringene, i offentlige organisasjoner i Norge.

Oppgavens funn peker i retning av at hovedutfordringene ved avstandsledelse blant annet er kontroll og styring, framvekst av subkulturer og svekket tillit mellom ansatte og leder. Ett av de tiltakene som litteraturen i stor grad vektlegger for å motvirke dette, er tydelig kommunikasjon, gjennom de digitale plattformer som er tilgjengelig. I tillegg vil jevnlig ansikt-til-ansikt-kontakt med sine ansatte være viktig for å skape tilhørighet til organisasjon, og bygge relasjoner.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for oppgaven er forfatterens ønsket om å studere en form for ledelse som er en stor del av min egen hverdag. Fra tidligere arbeidsplasser er jeg vant til at leder og samtlige ansatte sitter på samme kontorsted. Da jeg begynte i en ny jobb hvor avstandsledelse var en naturlig del av organisasjonens oppbygning, ble jeg nysgjerrig på hvilke muligheter og utfordringer dette kunne gi. Inspirert av dette ønsket jeg derfor å studere avstandsledelse nærmere.

Dette er et tema det er skrevet mye om. Spesielt er det mange masteroppgaver som tar for seg temaet i lys av COVID19. Jeg anså det mer matnyttig å studere avstandsledelse i en «normalsituasjon», og studier av hjemmekontorordninger ble derfor ikke et interessant felt å forfølge. Det er flere empiriske studier av avstandsledelse. Denne oppgaven tar derfor utgangspunkt i en teoretisk diskusjon rundt temaet.

## 1.2 Problemstilling

Oppgavens problemstilling tar for seg en side av ledelsesdimensjonen som i dag er utbredt oppgave for ledere, å lede ansatte over en geografisk avstand. Dette gjøres i lys av de tre organisasjonsteoretisk perspektivene presentert av Scott og Davis (2016), det rasjonelle, det naturlige og det åpne perspektivet. Oppgavens problemstilling er som følger:

**Hvordan kan de valgte organisasjonsteoriene brukes til å belyse hvilke styringsutfordringer som har størst betydning for utøvelse av avstandsledelse, og hvordan håndterer ledere disse utfordringene?**

Forskningsspørsmål 1:

Hvilke styringsutfordringer fremheves i litteraturen om avstandsledelse å ha størst betydning for utøvelsen av ledelse?

*Dette forskningsspørsmålet ser på styringsutfordringer i lys av organisasjonsperspektivene*

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke tiltak er i litteraturen viktigst for å håndtere styringsutfordringer ved avstandsledelse?

*Dette forskningsspørsmålet fokuserer på konkrete tiltak som ledere bruker for å løse utfordringene knyttet til avstandsledelse i lys av organisasjonsperspektivene*

## **Begrepet avstandsledelse**

Leseren vil se at problemstillingen benyttes begrepet avstandsledelse. I litteraturen er fjernledelse et mer brukt ord (Christensen *et al.*, 2015; Lian, Gresseth og Wibe, 2020; Molstad og Aspeli, 2020). Bergum (2014, s. 40) velger derimot å bruke begrepet *avstandsledelse* da fjernledelse “[...] har et negativt rykte, knyttet til det å lede hjemmearbeidere og som regel ansett å være ‘den nest beste løsningen’”. Med bakgrunn i argumentet til Bergum (2014) benyttes derfor avstandsledelse, for å bedre fremheve den geografiske dimensjonen i en slik ledelsesform. Det er også et begrep som i større grad rommer ledelse over avstander som noe mer enn digital ledelse.

Begrepet avstandsledelse benyttes i denne oppgaven i betydningen: ledere som arbeider og utøver ledelse fra en annen geografisk lokalitet enn sine ansatte. Definisjonen er satt sammen av de definisjoner Bergum (2014, s. 40); Molstad og Aspeli (2020, s. 21); Pettersen og Solstad (2020, s. 211) benytter i sine studier.

### **1.3 Disposisjon**

I dette innledende kapitlet gis en gjennomgang av bakgrunn for valg av tema, og oppgavens problemstilling. For å videre begrunne hvorfor ledelse er interessant å studere, samt sette oppgavens kontekst, gis det en utdypning av hvorfor ledelse er viktig å studere i kapittel 2. Videre i kapittel 3 redegjøres det for oppgavens teoretiske tilnærming. Oppgaven er basert på en litteraturstudie av forskning på området avstandsledelse i en norsk kontekst. De metodiske valg, og dets implikasjoner presenteres i kapittel 4.

I oppgavens kapittel 5 gjennomføres analysen av oppgavens problemstilling. Analysen er delt i to deler, hvor forskningsspørsmål 1 besvares gjennom å se på de styringsutfordringer litteraturen fremhever å ha størst betydning i lys av hvert enkelt organisasjonsperspektiv. I besvarelsen av forskningsspørsmål 2 er det gitt en samlet analyse av organisasjonsperspektivene, og de tiltak litteraturen framhever for å løse styringsutfordringer.

Avslutningsvis, i kapittel 6, oppsummeres oppgavens funn, og det gis forslag til videre forskning.



## 2 Hvorfor er ledelse viktig?

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.» (Yukl, 2013, her oversatt av Jacobsen og Thorsvik (2013, s.416)).

Av denne definisjonen kan vi se at ledelse blant annet handler om å påvirke atferden til de ansatte, for å nå gitte mål. Denne påvirkningen kan skje både direkte og/eller indirekte. Ledelse kan sies å være den viktigste forklaringsfaktoren for organisasjoner suksess eller fiasko (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 451). Jacobsen og Thorsvik (2013) supplerer dette ved å trekke fra ansatte som organisasjonens viktigste ressurs.

Forskning på ledelse blir derfor en stor del grunnlaget for å kunne svare på problemstillingen om hvilke styringsutfordringer som har størst innvirkning på avstandsledelse. I dette kapitlet gis en kort innføring i ledelsesteori, uten å ta for seg de mange lederstilene, som transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (Kirkhaug, 2015). Dette er begrunnet i at avstandsledelse er et resultat av hvordan en organisasjon er bygget opp, og ikke basert på den enkelte leders egenskaper og ferdigheter.

### 2.1 Nærledelse

I det tradisjonelle synet på en ansatt/leder-relasjon er det vanlig å se for seg at den ansattes nærmeste leder sitter på et kontor litt lengre ned i gangen. Denne daglige ansikt-til-ansikt-relasjonen gjør organisering av ressurser og administrasjon oversiktlig og enkel å se for seg (Yukl, 2013). Kontakt mellom leder og ansatt kan i sin enkleste form gjøres uten behov for kommunikasjonsmidler, og de ansatte kan få en umiddelbar respons på sitt arbeid. Dette kan innebære både direkte veiledning og irettesettelse. Dynamikken i et arbeidsfellesskap vil være mindre krevende å lese for leder når hen er til stede blant sine ansatte på daglig basis.

### 2.2 Avstandsledelse

Flere dimensjoner av nærledelsens «tatt-for-gittheter», utfordres når vi studerer avstandsledelse. Molstad og Aspeli (2020, s. 26) skriver *“Utgangspunktet vårt er at fjernledelse handler om ledelse. Du må bare være litt ekstra oppmerksom på enkelte forhold og kanskje gjøre noen ting på andre måter”*.

Med dette kan vi si at styringsutfordringer i en organisasjon hvor leder og ansatte sitter på ulike kontorsted, vil kunne være sammenfallende med utfordringene som kan oppstå når leder og

ansatt sitter på samme kontorsted. Dette aktualiserer studiet av avstandsledelse da styringsutfordringer og tiltak for å avbøte disse, vil ha overføringsverdi til nærledelse. Ofte er avstandsledelse og nærledelse en to-i-en-situasjon, hvor leder må tilpasse seg konteksten det ledes i (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Generelle trekk som skiller avstandsledelse fra nærledelse, som økt reiseaktivitet og mindre grad av ansikt-til-ansikt-kontakt.

Den faglige verdien av studien er ønske om å skape større innsikt i hvilke momenter som kan studeres nærmere i ledelsesforskningen. Oppgaven ønsker å være et bidrag til ledelsesforskning på et område som i norsk kontekst er viet mindre oppmerksomhet.

### **2.3 Framveksten av avstandsledelse i Norge**

Under COVID19 ble avstandsledelse for alvor satt på kartet med fokus på hjemmekontorordninger. Da skulle alt fra fagmøter til fredagsquiz skje på Teams. Men er avstandsledelse i offentlig sektor egentlig noe nytt? Det enkle svaret er nei. Molstad og Aspeli (2020, s. 18) viser til at det fra 1970-tallet ble mer vanlig med fjernarbeid i merkantile stillinger.

I takt med den teknologiske utviklingen har organisasjoner endret hvordan, og hvor fra, de ansatte ledes og arbeider. Over tid, og spesielt fra 2010-tallet og utover, ble den digitale dimensjonen tatt inn i forskningen på avstandsledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Eksempler på offentlige virksomheter som har vært gjennom større omorganiseringsprosesser er Statens vegvesen og NAV. Sistnevnte ble opprettet etter sammenslåingen av Aetat og Rikstrygdeverket i 2006 (Bergum, 2014; Christensen *et al.*, 2015) Også en rekke kommuner og fylkeskommuner har vært gjennom sammenslåing og omorganisering de siste ti årene.

I Norge ble avstandsledelse tidlig institusjonalisert gjennom både hovedtariffforhandlinger og i offentlige utredninger. Et eksempel er NOU 1999: 34 (1999) *Nytt millennium – nytt arbeidsliv? — Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv*. Utredningen undersøkte hvordan måten vi jobber på, medfører endringer i arbeidslivet. I 2023 kom Kommunal- og distriktsdepartementet med en egen veileder om desentralisert arbeid i staten (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2023). Det er også skrevet flere rapporter om avstandsledelse, se blant annet DIFI-rapport 2017:10 om utviklingstrekk, drivkrefter og muligheter i regional statsforvaltning (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017) og AFI-rapport 2022:04 om omfang, utviklingstrekk og konsekvenser av både fjernarbeid og hjemmekontorordninger (Ingelsrud *et al.*, 2022).

For den enkelte arbeidstaker har det blitt økt grad av individuelle tilpasninger i framveksten av en mer fleksibel arbeidshverdag. Vi deler nå informasjon på nye måter, og arbeidet kan foregå uavhengig av tid og sted. Molstad og Aspeli (2020, s. 23) skriver om fordelene ved avstandsledelse: «For organisasjonen er de viktigste fordelene å beholde kritisk kompetanse ved omstilling eller andre spesielle anledninger, økt produktivitet og reduserte kostnader».

Måten norske offentlige organisasjoner er bygget opp gjennom både norsk offentlige utredninger og retningslinjer fra myndighetene, må antas å gi avstandsledere et godt grunnlag for å lede sine ansatte på andre kontorsteder. Likevel vil det kunne oppstå situasjoner eller endringer som utfordrer avstandsledere. Oppgaven går videre til å studere hva vi organisasjonsteoretisk vil kunne vektlegge med tanke på utøvelsen av avstandsledelse.





### 3 Organisasjonsteoretisk tilnærming

I dette kapitlet blir det organisasjonsteoretiske utgangspunktet for oppgaven presentert. Analyseverktøyet i denne oppgaven er det det rasjonelle, det naturlige og det åpne perspektivet, som presentert i boken *Organizations and Organizing – Rational, Natural, and Open System Perspectives* av Scott og Davis (2016). Boken gir enn innføring i framveksten av tre ulike måter å studere organisasjoner på. I denne oppgaven benyttes organisasjonsperspektivene til å studere ledelse ut ifra organisasjonens struktur, kultur og ytre omgivelser. I dette kapitlet redegjøres det kort for det rasjonelle, det naturlige og det åpne perspektivet.

Problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål angir en forventning om at styringsutfordringer avstandsledere møter på, vil ha ulikt opphav, konsekvens og mulighet for å løses; alt etter som hvilket organisasjonsperspektiv vi ser disse i lys av. Dette er interessant når vi har med oss fra kapitlet om ledelse at hensikten med ledelse er å påvirke organisasjonens atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ideen om organisasjoner som rasjonelle, naturlige og/eller åpne, er veletablert i organisasjonsforskningen. I Norge finner vi igjen de samme perspektivene hos både Christensen *et al.* (2015); Jacobsen og Thorsvik (2013). Begrepsbruken hos disse er ulik fra Scott og Davis (2016). Overordnet vil innholdet i deres framstilling av teoriene være den samme.

	Scott og Davis (2016)	Jacobsen og Thorsvik (2013)	Christensen <i>et al.</i> (2015)
Struktur	Rasjonell	Formell	Instrumentell
Internt	Naturlig	Uformell	Kulturell
Eksternt	Åpent	Omgivelser	Myte

Tabell 1 – Organisasjonsperspektiver

De tre organisasjonsperspektivene er å regne som paraplybetegnelser for en rekke ulike teorier og teoretikere. Sammenfatningen vi finner hos Scott og Davis (2016) består av flere skoler innenfor hvert perspektiv. De studerer også organisasjoner i både offentlig og privat sektor. Oppgavens størrelse gjør at det ikke er lagt vekt på å utdype skolene tilhørende de ulike perspektivene.

Teorikapitlet bygger på hovedtrekkene i hver teori, og må regnes som de store linjene, hvor mange av nyansene ikke er viet større oppmerksomhet. Dette har følgelig også betydning for analyse og konklusjon. På bakgrunn av det empiriske materialet vil det i denne oppgaven bli lagt hovedvekt på det naturlige perspektivet. Ut ifra den valgte problemstillingen, virker det naturlige perspektivet å ha størst forklaringsverdi.

### **3.1 Det rasjonelle perspektivet**

Framveksten av det rasjonelle perspektivet på begynnelsen av 1900-tallet var et resultat av rask industriell utvikling. Det ble mer vanlig med større fabrikker som masseproduserte ulike produkter. Et mye bruk eksempel i dette perspektivet er å se for seg en biler på et samlebånd. Prosessen er optimalisert for å oppnå et kalkulert mål, å produsere flest mulig biler. I lys av dette blir forklaringsverdier som effektivisering, kostnadseffektivitet og mulighet for høyt produksjonsnivå viktig (Scott og Davis, 2016).

Med det industrielle bakteppet var det behov for en forklaringsmodell for å kunne forstå hvordan disse organisasjonene som produksjonssystemer fungerte. Bak rasjonaliteten ligger et behov for å forklare organisasjoner med fornuft og logikk. Perspektivet bygger på en forståelse av organisasjoner som mål- og middelbasert (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Scott og Davis (2016) skriver at rasjonaliteten i perspektivet kommer av at *strukturen*, og ikke *individene* i en organisasjon, er rasjonell. Christensen *et al.* (2015, s. 34) skriver at organisasjoner kan “[...] oppfattes som *redskaper* eller *instrumenter* rettet mot å oppnå visse mål som blir regnet som viktige i samfunnet [...]” (forfatterens kursivering). I denne forståelsen ligger det at organisasjonen og de ansatte forventes å handle formålsrasjonelt for å sikre at organisasjonen oppnår sine mål Christensen *et al.* (2015).

#### **Ledelse i et rasjonelt perspektiv**

Ledere i en organisasjon har ansvar for å sikre produksjon og effektivitet. Ansatte ses her som en ressurs for å oppnå organisasjonens definert mål. Dette krever en organisasjonsstruktur som preges av tydelig hierarki og definerte roller. Produksjonssystemet er i stor grad formalisert og strømlinjeformet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Lederen blir i et slikt perspektiv en nøkkel til å oppnå suksess. Ved å endre organisasjonens struktur, kan lederen videreutvikle eller endre organisasjonens mål. De ansatte forventes å ha høy produksjon fordi strukturen sikrer at alle vet hvordan de skal løse sine arbeidsoppgaver på

den mest optimale måten, til det beste for organisasjonen. I så måte vil styring være et mer beskrivende begrep enn ledelse når vi studerer utøvelsen av lederskap i et rasjonelt perspektiv (Scott og Davis, 2016).

### **Forventninger av funn**

Geografisk avstand mellom leder og ansatt forventes derfor ikke å ha stor betydning. Det vil være et tydelig top-down hierarki fra øvre ledelse og helt ned til den enkelte ansatte (Scott og Davis, 2016). Leder kan få ønsket atferd og måloppnåelse i en organisasjon med tydelig struktur, uavhengig av hvor hens ansatte er lokalisert.

I en slik sammenheng vil vi kunne anta at arbeids- og oppgavefordeling, samt beslutningsmyndighet tillegges større betydning. Dette vil innebære at uklare roller, rutiner og/eller kommunikasjon vil skape utfordringer. Eksempel på dette vil være om det er funn av manglende styringsinstrukser eller usikkerhet rundt arbeidsoppgaver.

Offentlig organisasjoner fatter en mengde avgjørelser og vedtak hver dag. Ikke alle disse krever direkte avklaring fra leder, men det krever at beslutningsmyndigheten er delegert. Er dette uklart vil vi kunne forvente å finne manglende sammenheng mellom mål og tiltak.

## **3.2 Det naturlige perspektivet**

Culture eats strategy for breakfast!

Den kjente frasen tilskrives gjerne forskningen til den østeriske teoretikeren Peter Drucker, og oppsummerer her grunnantakelsene i det naturlige perspektivet. Perspektivet må ses som en nyansering av organisasjonsforståelsen i det rasjonelle perspektivet. Organisasjonen ses i mindre grad som en "maskin", og individets betydning får en større plass. Et nøkkelord i det naturlige perspektivet vil derfor være *organisasjonskultur*. «Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjoner når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.» (Bang, 2011, s. 23).

Bang (2011) viser til at forskning på området er uenig i om dette er noe organisasjonen *er*, eller om det er noe organisasjonen *har*. Det vi kan si med sikkerhet er at den ikke er statisk, har utviklet seg over tid, og vil fortsette å utvikle seg i framtiden (Christensen *et al.*, 2015).

I tillegg vil den, gitt organisasjons særegne kultur, kunne være vanskelig å definere. Bang (2011) skiller mellom kulturuttrykk og kulturinnhold som organisasjonskulturens to

grunnleggende komponenter. Kulturinnhold er «[...] de sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen.» Bang (2011, s. 45). Kulturinnhold handler om de sider ved organisasjonskulturen som kommer til uttrykk gjennom blant annet objekter og symboler. Sammen sier dette noe om hvem vi (organisasjonen) er og hvordan vi gjør ting i vår organisasjon Scott og Davis (2016). «Den ideelle situasjonen for organisasjoner er at de har en sterk, enhetlig og ønsket kultur.» Kirkhaug (2015, s. 153).

Til forskjell fra målstyringen i det rasjonelle perspektivet fremheves det at målene til organisasjonen ikke er de “ekte” målene (Scott og Davis, 2016). Måloppnåelsen krever at oppmerksomheten rettes bredere mot organisasjonskulturen. Avhengig av hvordan dette kommer til uttrykk i den enkelte organisasjonen, kan det å bevare organisasjonen og dens virkelighetsoppfatning bli et mål i seg selv (Bang, 2011).

I det at oppgaven tar for seg de overordnede oppfatninger av det naturlige perspektivet er det viktig å påpeke at organisasjonskultur kan ha ulike former i én og samme organisasjon (Bang, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det kan gi seg uttrykk i en overordnet tanke om kultur, som gjennom et slagord, oppfatninger hos grupper og hos den enkelte medarbeider.

### **Felles i normer og verdier**

Rommet slike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger får vokse fram i, har også betydning. Det kan være et resultat av manglende eller svake formelle strukturer. Dersom retningslinjer, prosedyrer og rutiner ikke er tydelig for de ansatte, vil arbeidets innhold kunne gi føringer for hva som oppfattes som gjeldende for organisasjonens oppgaver. Ansatte og ledere kan legge egne meninger i hva arbeidet skal inneholder og hvordan det skal organiseres. Bang (2011, s. 77) trekker fram hvordan to departementer utvikle ulik organisasjonskultur, på bakgrunn av at de arbeider i ulike virkeligheter.

Det naturlige perspektivet legger vekt på organisasjonskulturs samlende effekt på organisasjonen. En felles virkelighetsoppfatning vil hjelpe organisasjoner å «trekke i samme retning.» (Bang, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Scott og Davis, 2016). På samme måte vil normer og verdier være med på å utvikle det Bang (2011, s. 94) beskriver som standarder og kriterier for handling. Utfordringen ligger som vi ser i at det kan være ulike oppfatninger av hva som er den riktige retningen og handlinger. I det naturlige perspektivet kan vi argumentere for at organisasjoner blir mer ulik over tid, fordi kulturen i hver enkelt organisasjon vil være ulik (Christensen *et al.*, 2015).

Subkulturer vil også være en del av organisasjonslivet. Spesielt i større organisasjoner, eller i organisasjoner som er geografisk spredt. I mangel på tydelig struktur, og stedlig ledelse vil motstand og kontroll av en slik utvikling være mangelfull. Dersom ansatte på et kontorsted opplever manglende forankring til organisasjonen som helhet, vil normer og verdier på arbeidsstedet virke samlende. Dette er ikke ønskelig for organisasjonen som helhet, men vil oppfattes som sentralt for de det gjelder.

Organisasjoner er heller ikke upåvirket av ytre omstendigheter. Ser vi på eksemplet med departementene vil deres normer, verdier og virkelighetsoppfatninger kunne påvirkes av øvrige myndigheter eller generelle oppfatninger i befolkningen. Omgivelsene rundt geografisk spredte kontorsteder vil også ha betydning. Følgelig vil omgivelsene til et distriktskontor kunne være ulike de hos et hovedkontor i en større by. Dette vil oppgaven se nærmere på i analysen styringsutfordringer i det åpne perspektivet.

### **Ledelse i et naturlig perspektiv**

Vi kan anta at ledere i en organisasjon i større eller mindre grad er bevisst at det er en klar oppfatning av hva som er oss, organisasjonen. Peker denne oppfatningen i samme retning som definerte mål, og komplementerer organisasjonsstrukturen, vil dette lette leders arbeid. I motsatt fall vil leders arbeid kunne bli utfordrende. Vi må heller ikke glemme at ledere, om de er bevisst det er ikke, vil ha sin egen oppfatning av hva de legger i organisasjonens identitet.

Som vi tidligere har sett peker Jacobsen og Thorsvik (2013) på at ledelse er den viktigste forklaringsfaktoren for organisasjoner suksess eller fiasko. Samtidig stiller Bang (2011) spørsmål ved om man kan styre organisasjonskultur. Dette vil følgelig være avhengig av konteksten slik styring skal foregå. Ifølge Bang (2011, s. 141) vil dette på et minimum kreve at leder har kjennskap til organisasjonskulturen, som igjen vil være en nøkkel til å kunne påvirke, utvikle og kontrollere den.

Lederen må også ha respekt for at organisasjonskultur er utviklet over tid samtidig som den skal videreutvikles (Christensen *et al.*, 2015, s. 72). Ulikheter i organisasjonskultur utfordrer ledelse ved at geografisk spredning kan føre med seg ulike normer og verdier på ulike kontorsted. «Kulturkonflikter kan her oppstå som følge av lite integrerende aktiviteter i

bedriften totalt, samt sterk differensiering som følge av svært ulike lokale forhold der avdelingskontorene er lokalisert.» (Bang, 2011, s. 35).

Vi har tidligere sett at avstandsledelse er en form for ledelse som ikke baserer seg på lederatferd. Uten å gå i dybden på ulike ledertyper må det anerkjennes at leders atferd vil innvirke på hvor vellykket avstandsledelse er. En grunn til at avstandsledelse fungerer godt eller mindre godt kan tillegges faktorer som leders kvaliteter, personlighet eller lederstil; om leder er fagorientert eller rent administrativt orientert (Kirkhaug, 2015, s. 29). Ifølge Scott og Davis (2016) underbygger dette at «hvem som helst» ikke kan gjøre jobben.

Tillit trekkes av Kirkhaug (2015) fram som en viktig komponent ved utøvelsen av lederskap. Det vil være utfordrende å skape motivasjon og forståelse for valg tatt av leder dersom tillit i ansatt-leder-relasjonen er mangelfull. Ved en tillitsbasert relasjon ligger betingelsene mer til rette for lederne å utøve institusjonell og normativ makt (Kirkhaug, 2015). Utøvelse av tvangsmakt er følgelig ikke ønskelig.

### **Forventninger av funn**

I analysen av det naturlige perspektivet vil antas at ledelse får større plass en styring. Dette baserer seg blant annet på tyngden tillit tillegges i dette perspektivet. Styring virker å være et begrep som i større grad henger sammen med det rasjonelle perspektivet.

I organisasjoner hvor organisasjonsstrukturen ikke samsvarer med den uformelle strukturen vil det kunne få konsekvenser som mindre tillit, mer autonomi og økt spillerom for de med klare egeninteresser. Normer og verdier får større plass.

Ettersom avstandsledelse utøves for flere kontorsteder vil subkulturer være mer utbredt, og i så tilfelle får større grobunn da stedlig ledelse og kontroll vil være utfordrende. Ulike egeninteresser hos overordnet ledelse, mellomleder eller ansatte kan likevel vokse fram dersom det er mangel på struktur og hierarki. I de tilfeller hvor det eksisterer utstrakt tillit mellom leder og ansatte vil dette antas å kunne dempe styringsutfordringer i noe grad.

I analysen vil det være interessant å se på hvilken betydning eksempelvis framveksten av subkulturer på ulike kontorsteder kan innvirke på hvordan ledelse utøves. Samt hvordan ledere håndterer styringsutfordringer som oppstår når motstridende mål og interesser møte.

Omstillinger blant annet i NAV og Statens vegvesen har ført til sammenslåinger av organisasjoner og/eller enheter. Det vil derfor være interessant å se om analysen avdekker hvordan sammenslåing av organisasjoner generelt innvirker på etablert organisasjonskulturer (Christensen *et al.*, 2015).

### 3.3 Det åpne perspektivet

“Organizations create, but also, appropriate knowledge, know-how, and meaning from their environments” (Scott og Davis, 2016, s. 106).

Vi har til nå sett på struktur og kultur innad i organisasjonen. Det åpne perspektivet utfordrer dette ved å studere hvordan organisasjonens omgivelser innvirker på hvordan organisasjoner fungerer. Omgivelser definerer av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 199) som “Alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet.”

I det naturlige perspektivet så vi at organisasjoner på grunn av kulturelle forskjeller blir mer ulike over tid. I det åpne perspektivet argumenteres det derimot for at organisasjoner blir mer like over tid (Christensen *et al.*, 2015). Organisasjoner vil bli mer opptatt av hvordan de blir oppfattet av omverdenen. Disse oppfatningene vil være skiftende, og derfor utvikler organisasjonen verdiene sine slik at de oppfattes legitime av omgivelsene. Et eksempel på dette kan være implementering av FNs bærekraftsmål i organisasjonen.

Vi kan problematisere dette ved å se til blant annet organisasjonen størrelse. I offentlige organisasjoner med mål om implementering av større mål, som organisasjonen ikke nødvendigvis har eierskap til, vil denne implementeringen kunne bli mer for syns skyld. Det er dette Christensen *et al.* (2015) viser til når de betegner det åpne perspektivet som myteperspektiv.

For omverdenen kan det fremstå som at organisasjonen gjør endringer, mens det i realiteten ikke skjer en så store endringer som det gis uttrykk for. Endringen fremstår derfor kun symbolsk (Christensen *et al.*, 2015, s. 76). Om vi bruker bærekrafteksemplet har flere organisasjoner som utad fremstår som opptatt av miljø og klima, blitt påstått å drive med “grønnvasking” fordi de

i realiteten ikke har gjort noen endringer for å møte omverdenens forventninger, såkalt dekobling (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 220).

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 198) skiller mellom tekniske omgivelser og institusjonelle omgivelser: “Organisasjoner trenger ressurser (penger, arbeidskraft, råvarer og lignende) fra omgivelsene, og man er ofte avhengig av oppslutning og legitimitet i omgivelsene for å overleve.” Tekniske omgivelser handler om de forhold som direkte virker inn på organisasjonens produktivitet og effektivitet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 201). Dette kan for eksempel være ressurser fra omgivelsene som organisasjonen er avhengig av, som arbeidskraft, tekniske tjenester, kompetanse og ferdigheter.

Institusjonelle omgivelser omhandler myter og er verdi- og normbasert (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 202). Stikkord her vil være omdømme og legitimitet. Omverdenens oppfatning av, og forventninger til organisasjonen, vil være førende for hvordan organisasjonen handler. I tillegg til dette ytre presset fra ulike aktører, vil også påvirkning kunne skje i form av politiske forventninger.

Gjennom en instrumentell tilnærming vil organisasjonen kunne bedrive “[...] problembetinget søking: Organisasjonen har erfart noen problemer og motiveres derfor til å lete etter løsninger som er gode” Christensen *et al.* (2015, s. 95). Disse løsningene vil virke som oppskrifter. Flere oppskrifter vurderes gjerne før det velges hvilken løsning som kan passe best. Dette fordi løsningen(e) må tilpasses organisasjonen.

Organisasjonsendring vil, spesielt i det offentlige, ta tid. Omstillingsprosesser og adoptering av forventninger fra omverdenen er et større forskningsfelt, som ikke vies større oppmerksomhet i oppgaven. Kort kan vi si at treghet i omstillings- og endringsprosesser blir et problem, og imitering av endringer nødvendig for å sikre nettopp oppslutning og legitimitet (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Scott og Davis, 2016). Organisasjonen vil gjerne fremstå som lengre fram i utviklingen enn de egentlig er.

### **Ledelse i et åpent perspektiv**

Leders oppgave i et åpent perspektiv blir å fortolke de forventningene omverdenen har til organisasjonen, og tilpasse den til sin organisasjon/avdeling/enhet. Denne tolkningen gjøres for at implementeringen skal kunne gjøres på best mulig måte (Christensen *et al.*, 2015; Jacobsen og Thorsvik, 2013).



I denne prosessen vil det kunne oppleves motstand mot endring. Ser vi på subkulturer som er utviklet vil motstanden kunne bestå i at ulikt lokaliserte enheter har ulik oppfatning av hva som er forventninger. Overordnede føringer i en organisasjon vil ikke være like aktuell for alle deler av organisasjonen. Det kan også være en svakhet om det mangler en klar struktur for hvordan endringer skal gjennomføres.

### **Forventninger av funn**

Vi vil kunne anta at organisasjonens omgivelser har spesielt mye å si ved avstandsledelse. Forventninger skal imøtekommes og legitimitet opprettholdes, ikke bare på organisasjonsnivå, men også på hvert kontorsted. Det vil kunne forventes å virke konfliktskapende dersom oppfattelse og tolkning av forventninger er ulik fra en geografisk lokalitet til en annen. Også fordi de forventninger på ett sted, kan være ulik forventningene på et annet. Organisasjonen blir dermed avhengig av formelle strukturer som sikrer at ytre påvirkning ikke gis for stor betydning for hvordan organisasjonen skal opptre.

## **3.4 Oppsummering av teoretiske perspektiver på ledelse**

Dette kapitlet har gjennomgått tre organisasjonsteoretiske perspektiver. Gjennomgangen har vist at organisasjonsperspektivene bygger på hverandre. I studiet av organisasjoner vil vi ha innslag av samtlige perspektiver. De vil være komplementære og samlet gi en helhetlig framstilling av problemstillingen oppgaven skal belyse.

I analysekapitlet er hvert perspektiv drøftet hver for seg. Dette fordi styringsutfordringer vil være ulike, eller ta ulik form, avhengig av hvilket perspektiv vi legger til grunn. Til forskningsspørsmål 2 er imidlertid perspektivene samlet da løsninger på litteraturens tiltak i møte med styringsutfordringer vil utfylle hverandre; I en organisasjon vil vi finne et samspill av både formelle og uformelle strukturer, som påvirkes av omgivelsene.



## 4 Litteraturstudie som forskningsmetode

I dette kapitlet gis en gjennomgang av forskningsmetode, fremgangsmåte og valg gjort underveis i undersøkelsesprosessen. Hvilket vitenskapsteoretisk utgangspunkt som legges til grunn vil ha betydning for metodevalg og forskningsdesign (Busch, 2013). Det gis derfor en kort redegjørelse for hvilke vurderinger som er gjort av oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt.

### 4.1 Vitenskapsteori

Det ontologiske vitenskapsperspektivet tar for seg verden slik den faktisk er (Jacobsen, 2015). Denne tilnærming kan problematiseres da vi vanskelig kan komme fram til et nøyaktig svar på nettopp hvordan verden faktisk er (Jacobsen, 2015). En slik tilnærming vil, som vi senere skal se, kan åpne for en rekke spørsmål.

I et epistemologisk perspektiv ser vi på kunnskapens natur (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Dette handler om refleksjoner om hva vi kan vite om virkeligheten og på hvilken måte vi skal gå fram for å få kunnskap om den. En epistemologisk refleksjon vil være at det er deler av virkeligheten vi ikke er klar over, og derfor vil overse (Jacobsen, 2015).

Vitenskapsteoretisk plasserer oppgaven seg innenfor en ontologisk tradisjon hvor vi utforsker avstandsledelse slik den faktisk fremstår. Jacobsen (2015, s. 22) peker blant annet på “Er mennesket rasjonelt, dvs. At det velger sine handlinger ut ifra en vurdering av nytte og kostand, eller er det handlinger mer styrt av normer, følelser eller omgivelser?”. Dette sammenfaller med de grunnleggende antakelsene i det rasjonelle og det åpne perspektivet. Sentralt i vitenskapsteorien står hermeneutikk og positivisme.

Positivisme har sitt utspring i naturvitenskapen, og henviser til det som “[...] er positivt til stede.” (Jacobsen, 2015, s. 25). Hermeneutikk er en forskningsbasert tilnærming som kan regnes som en reaksjon på positivismen (Busch, 2013). I konteksten av denne oppgaven vil hermeneutikk ha forklaringsverdi gjennom å se på forståelse av kulturelle og sosiale kontekster. Hermeneutikkens forklaringsverdi gjør at dette er et godt vitenskapsteoretisk utgangspunkt for oppgaven. Dette utgangspunktet vil være retningsgivende for oppgavens analyse.

Metodologi omhandler hvordan vi tilegner oss kunnskap (Busch, 2013; Ridley, 2012). Dette vil kunne være situasjonsavhengig ut fra hva vi studerer. På bakgrunn av oppgavens problemstilling vil undersøkelsene i denne oppgaven gjøres gjennom en deduktiv metode.

Oppgaven tar utgangspunkt i utvalgte organisasjonsperspektiver, og knytter dem til empiri. I motsetning til induktiv metode hvor empirien fører forskeren fram til generelle teorier (Busch, 2013).

Som i samfunnsvitenskapen ellers vil svarene analysen gir variere. Dette på bakgrunn av de valg forskeren har tatt. Det er derfor viktig å påpeke at den valgte tilnærmingen er gjort på bakgrunn av beviste valg, uten at dette betyr at forskningen ikke kan gjøres ved å gjøre andre vitenskapsteoretiske og metodologiske valg.

## **4.2 Metodevalg**

Oppgaven bygger på en rekke kilder som er ment å belyse hvordan styringsutfordringer og avstandsledelse kan analyseres innenfor de tre organisasjonsperspektivene. Dette kan gjøres gjennom to ulike design, ekstensivt og intensivt. Et ekstensivt design lar forskeren jobbe med større datasett fra flere kilder (Busch, 2013).

Et intensivt design innebærer å gå mer i dybden i arbeidet med oppgavens problemstilling. Det brukes gjerne færre kilder. Busch (2013, s. 53) skriver at det gjerne er en rekke variabler som må kartlegges. Det er gode kvaliteter ved begge design. Problemstillingen peker ikke nødvendigvis ut en spesiell retning. Etter undersøkelser av hvilket teoretisk utgangspunkt som best egnet til å svare på problemstillingen ble det klart at et intensivt forskningsdesign var å foretrekke.

I oppgaven er det valgt en kvalitativ tilnærming. Dette gjøres med begrunnelse om det er den best egnede metoden for å svare på problemstillingen. Der kvantitative studier gjerne benytter data i form av statistikk, samles kvalitative data oftest inn som skrevne kilder. Som Jacobsen (2015, s. 125) peker på, er ikke en metode bedre enn en annen. En metode kan bare være bedre egnet enn en annen til å belyse problemstillingen.

Oppgaven handler om å beskrive og forstå avstandsledelse. Dermed blir avstandsledelse som fenomen grunnlaget for analysen. Fordelene ved bruk av kvalitativ metode til dette er flere. Det gir en økt grad av nærhet til fenomenet som studeres. Samtidig krever dette en åpenhet hvor det ikke er rom for forutinntatthet. Hvilke forskningsetiske utfordringer dette reiser vil oppgaven komme tilbake til. Jacobsen (2015) trekker også fram nyanserikdommen en slik tilnærming danner grunnlaget for. En studie som går i dybden, gir større rom for å trekke fram enkeltsynspunkt som ikke vil være like synlig i en større, kvantitativ studie.

Nyanserikdommen kan også være en ulempe. Når vi samler ulike synspunkt og meninger om fenomenet som studeres er det mer utfordrende å sammenfatte et datamateriale som enkelt lar seg tolke (Jacobsen, 2015). Dette igjen medfører at resultatene i liten grad vil være overførbare fordi vi ikke kan trekke noen generelle og allmenne slutninger. I denne oppgaven vil imidlertid ikke målet i seg selv være å trekke slutninger, men heller å gi en oversikt over litteraturen innenfor det valgte forskningsområde. Det er tatt et valg om at oppgavens overføringsverdi tillegges mindre dekt, sett i forhold til muligheten for å gå i dybden på teamet.

Avhengig av forskerens ressurser vil datamateriale derfor kunne variere i størrelse. Oppgavens lengde gjør at datamengden er konsentrert. Det er lagt vekt på et mindre litteraturutvalg som på ulike måter omhandler avstandsledelse. En slik tversnittundersøkelse kan virke negativt om vi skal studere utviklingen etter en konkret hendelse, som en reform i en offentlig organisasjon.

Fenomenet som studeres er ikke tidsbegrenset, og i stadig utvikling. Analysen vil ikke være avhengig av datainnsamling på ulike tidspunkt. Indirekte vil oppgaven si noe om utvikling og endringer i avstandsledelse over tid. Det er imidlertid ikke et hovedpoeng å studere fenomenet avstandsledelse i en gitt organisasjon over en gitt periode. Eventuelle ulemper ved en tversnittundersøkelse kan derfor aksepteres da dette har vært en bevist vurdering av mulighetene og begrensningene dette setter.

For å kunne besvare problemstillingen er det i hovedsak valgt ulike casestudier av avstandsledelse. Dette er så supplert med offentlige utredninger og rapporter som tar for seg samme tema. I det innsamlede datamaterialet er det for eksempel to ulike studier av avstandsledelse i Statens vegvesen i ulike perioder (Bergum, 2014; Udnæs Hoel, 2010). Dette er en organisasjon som lenge har bedrevet ledelse med stor geografisk spredning av ansatte. Studiene studerer blant annet krav til ledere med ansatte på ulike kontorsteder. Forfatterens operasjonalisering og påfølgende utvalg av data blir en begrensende faktor når det skal hentes ut sekundærdata (Jacobsen, 2015, s. 171).

### **Valg av litteraturstudie**

I utforming av oppgavens problemstilling ble det tidlig klart at den innebar en deduktiv metode. Avstandsledelse og fjernledelse er gitt stort rom i ledelsesforskning etter COVID19-pandemien gjennom ulike casestudier. Den store datamengden gjort at en litteraturstudie derfor ble vurdert som et egnet undersøkelsesopplegg.

Bakgrunnen for å gjennomføre en litteraturstudie kan være mange. I denne oppgaven benyttes litteraturstudie som et kritisk blikk på ledelsesforskning av avstandsledelse i en norsk kontekst, samt for å skape en helhetlig forståelse av forskningsfeltet (Ridley, 2012). Dette som en kontekstualisering av ledelsesforskning av norske, offentlige virksomheter.

## **Datakilder**

I valg av datakilder skriver Busch (2013, s. 57) det er en forutsetning at de kan formidle innsikt i forskningsspørsmålene. Hvilke søkeord, og søkemotor som brukes vil være en indikator på om resultatene de gir vil være pålitelige for bruk i denne oppgaven (Ridley, 2012). Det er benyttet søkemotorer som Oria, Google Scholar og ResearchGate.

Datainnsamlingen startet bredt gjennom søk på begrepsnivå, eksempelvis avstandsledelse, fjernledelse, virtual leadership og remote leadership. Videre ble søket avgrenset til å omhandle avstandsledelse i offentlig sektor, og deretter offentlig sektor i Norge. Ved å se til forskningslitteraturen på feltet, og benytte snøballmetoden ble det sikret relevant litteratur (Ridley, 2012). I denne sammenhengen pekte styringsutfordringer seg ut i litteraturen. Søkene gikk da over til å omhandle styringsproblemer og styringsutfordringer, videre også problemer ved avstandsledelse.

Etter å ha fått en oversikt over forskningsområdet i stort, ble det behov for eksklusjonskriterier for å ta ned antall kilder som ble med videre i litteraturutvalget (Ridley, 2012). Studier som undersøkte avstandsledelse under COVID19 ble ikke tatt med da dette var et unikt tilfelle som klart skilte seg fra annen ledelsesforskning om avstandsledelse. Internasjonal forskning på avstandsledelse ble også ekskludert fra datamaterialet.

Ser vi på norsk og nordisk forvaltnings- og styringsstruktur skiller denne seg fra andre styringsformer i verden, og utøvelsen av ledelse i offentlig sektor er ulikt organisert. Dette vises blant annet i hvordan norsk arbeidsliv er organisert med blant annet trepartssamarbeid og regulering av arbeidslivet i arbeidsmiljøloven. I det innledende arbeidet med oppgaven pekte det seg ut et skille mellom internasjonal, og nasjonal forskning. Internasjonale forskningen viste i stor grad til teknologi alene som et egnet styringsverktøy (Bergum, 2014; Molstad og Aspeli, 2020). Litteratur av norsk offentlig forvaltning ble vurdert å gi flere forklaringsvariabler for utfordringer og tiltak ved avstandsledelse.

I oppgaven er det lagt hovedvekt på casestudier, og forskning på privat sektor er utelatt fra litteraturutvalget. Litteratur som la vekt på personlige egenskapet hos leder ble ikke inkludert, da avstandsledelse som nevnt ikke baseres på leders personlige egenskaper, men av organisasjonens institusjonelle struktur.

Tidsperioden dokumentene er skrevet i har også betydning. På begynnelsen av 2000-tallet ble det gjort en del forskning på avstandsledelse av personer på hjemmekontor. Bergum (2014, s. 41) bemerker at avstandsledelse ble betraktet som “radikalt forskjellig” fra tradisjonell ledelse. Den digitale dimensjonen ved avstandsledelse er heller ikke på noen måte er ny, men har hatt størst utvikling fra 2010-tallet og fram til i dag. Derfor er kilder fra om lag 2010 og fram til i dag valgt. Studier som tar for seg hjemmekontorordninger er ikke tatt med.

Samlet ga kriteriene et litteraturutvalg som danner grunnlaget for denne studien. Dette endte med et utvalg på åtte kilder, som er listet opp i slutten av dette kapitlet.

### **4.3 Forskningsmetodens kvalitet**

Det finnes ulike tilnærminger til å studere en problemstilling. Felles for dem alle er vurderingen av gyldighet, pålitelighet og overførbarhet (Busch, 2013). Kilder er ikke bare kilder, og utvalget av kilder vil kunne innvirke direkte på oppgavens kvalitet. Litteraturstudie består av sekundærkilder. Hvorvidt forfatterne av dokumentene som analyseres har hatt god nok forståelse av disse begrepene har vært en vurdering under kildeutvalget for denne oppgaven.

#### **Reliabilitet**

Det kreves at kildene er pålitelige, noe som gjøres gjennom å sikre reliabilitet (Jacobsen, 2015). Måten data samles og blir behandlet i en dokumentanalyse vil innvirke på hvor pålitelige de kan sies å være. Å bruke Wikipedia kan gi en forenklet innsikt i et tema, men vil ikke egnet seg til bruk i en akademisk oppgave. Dette er en nettside som hvem som helst kan redigere, og informasjonen som oppgis har sjeldent kildehenvisninger som gjør at vi kan ettergå opplysningene.

I denne oppgaven kan det sies å være to “lag” med reliabilitet; pålitelighet i teksten som er brukt som kilder (lag 1), og pålitelighet i utvalg av kilder for denne oppgaven (lag 2). Som et eksempel var en del av vurdering ved å benytte Udnæs Hoel (2010) som kilde, var en kritisk gjennomgang av intervjuguiden som ble benyttet i studien.

“Lag” 2 består av reliabiliteten i *bruken* av datakildene. Å analysere data vil kunne være en kilde til feil om det ikke gjøres strukturert, og ved bruk av et godt utarbeidet forskningsdesign. Innholdet i en tekst kan kategoriseres innenfor mer enn ett organisasjonsperspektiv. Oppgavens formål er ikke å gjøre egne tolkninger av teksten, men se til hva de faktisk uttrykker og på bakgrunn av dette kategorisere dem.

For å sikre pålitelighet er det gjort en skjematisk gjennomgang av samtlige forskningstekster. Her ble hovedfunn i litteraturen kategorisert og satt opp med utgangspunkt i de valgte organisasjonsteoretiske perspektivene. Det ble lagt vekt på bakgrunnsinformasjon om hvordan forskningen var gjennomført og til hvilket formål, hvordan kildene definerte avstandsledelse/fjernledelse. Samt at det ble undersøkt i hvilken grad avstandsledelse skaper utfordringer, og hvilke tiltak litteraturen trakk fram som relevant. Dette ga grunnlag for å se hvilken forklaringsverdi tekstene hadde.

### **Validitet**

Validitet, eller intern gyldighet, handler om det er samsvar mellom virkeligheten og hvordan oppgaven beskriver denne virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). Videre om kildene som er benyttet i oppgaven er talende for fenomenet avstandsledelse. Casestudiene i litteraturstudien fremstiller avstandsledelse i enkelt organisasjoner eller et lite antall organisasjoner. Vi forutsetter at disse studiene sier noe om forholdene i den konkrete organisasjonen.

### **Generalisering**

Generalisering bygger på overførbarhet, som har blitt diskutert tidligere under redegjørelsen for valg av metode. Ikke alle studier lar seg overføre fra en situasjon til en annen. Oppgaven ser på avstandsledelse i offentlig sektor. Dette vil ikke nødvendigvis være direkte overførbart til fenomenet avstandsledelse i privat sektor. Dette er en grovframstilling av metodekvalitet og generalisering.

Kvalitative studier tar gjerne for seg en del av en populasjoner. Dette gjør det utfordrende å si noe om populasjonen som helhet. Vi kan ikke “skjære alle over én kam”. Forholdet til avstandsledelse vil variere ut ifra kildene vi benytter, størrelsen på populasjonen som studeres og mange flere faktorer (Jacobsen, 2015). Ansatte i samme avdeling kan ha helt ulike oppfatninger om avstandsledelse. Denne oppgaven tar utgangspunkt i en rekke kilder, men disse gir ikke grunnlag for å generalisere da datainnsamlingen har skjedd med ulik



problemstilling og forskningsutgangspunkt. Det gir imidlertid god oversikt over et forskningsområde.

Det er ikke et mål i seg selv at en studie skal kunne være grunnlag for generalisering innenfor forskningsområdet. Generalisering er ikke nødvendigvis en ren kvalitetsindikator. Det er en styrke ved kvalitative studier at de kan zoomer inn på ett område. Vi får ingen kunnskap om hva enkeltindividene i avdeling 1 synes om arbeidsmiljøet i sin avdeling når vi sender ut en spørreundersøkelse til organisasjonens 500 ansatte. Data fra begge studiene vil være interessant når vi er bevist hvilke sider ved arbeidsmiljøet de kan si noe om.

### Forskningsetiske spørsmål

Ved å ta utgangspunkt i sekundærkilder har ikke oppgaven måtte tatt stilling til viktige forskningsetiske problemstillinger som samtykke, konfidensialitet og personvern (Busch, 2013). Som forsker vil tilknytning til temaet kunne være innvirkende på forskningen som gjøres. Med bakgrunn fra offentlig forvaltning, hvor avstandsledelse er en del av arbeidet, kan dette ha farget min framstilling av forskningen. Det er lagt stor vekt på at det er litteraturen som skal vise vei i drøfting av problemstillingen, og at de valg som er gjort i oppgaven skal være både teoretisk og faglig forankret.

## 4.4 Litteraturutvalg

Kilde	Tittel
Bergum, Svein (2014)	Avstandsledelse : karakteristika og utfordringer
Lian et al. (2020)	Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv?
Haugan, Margrethe Bergset (2019)	Fjernledelse. Et litteraturstudie av konseptet fjernledelse - hva er virkemidlene og effektene?
Molstad og Aspeli (2020)	Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?
Pettersen og Solstad (2020)	Kan vi lede via sosiale medier?: Om fjernledelse og kommunikasjon
Ranglund og Ellingsen (2014)	Personalledelse i skjæringspunktet mellom brukerorientering og forvaltning
Tønnesen og Pedersen (2021)	«HØRER DU MEG NÅ?» Covid-19 og påtvunget avstandsledelse i kommunal sektor. En praksisorientert masteroppgave om avstandsledelse før og etter pandemien.
Udnæs Hoel, Hanna (2010)	Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell? : en studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen



## 5 Analyse

Til nå har oppgaven sett på hvorfor ledelse er viktig og hvilke teoretiske innganger som vil ha betydning for analysen av problemstillingen:

*Hvordan kan de valgte organisasjonsteoriene brukes til å belyse hvilke styringsutfordringer som har størst betydning for utøvelse av avstandsledelse, og hvordan håndterer ledere disse utfordringene?*

Oppgaven vil ta for seg forskningsspørsmålet som omhandler styringsutfordringer i lys av henholdsvis det rasjonelle, det naturlige og det åpne organisasjonsperspektivet. Da litteraturen viser at tiltak ledere benytter for å møte styringsutfordringer kan sammenfalle, uavhengig av perspektiv, er det valgt å besvare siste del av problemstillingen samlet i ett underkapittel.

### 5.1 Styringsutfordringer sett i et rasjonelt perspektiv

I teorikapitlet så vi at formell struktur, klare retningslinjer og prosedyrer er forutsetninger for ledelse i et rasjonelt perspektiv. Grunntanken i dette perspektivet er at en sterk struktur vil løse eventuelle ledelsesutfordringer som måtte oppstå. I det følgende delkapitlet undersøkes det hvilke styringsutfordringer litteraturen trekker fram når strukturen er manglende eller svekket.

Ifølge Kirkhaug (2015, s. 122) er hierarki og struktur er naturlig innebygd i offentlig organisasjoner. Han nevner faktorer som makt, effektivitet, overvåkning og kontroll. Litteraturen som er undersøkt peker i retning av at når det gjelder avstandsledelse er ikke dette nok til at ledere styrer klar av utfordringer (Haugan, 2019; Udnæs Hoel, 2010). Normannutvalget pekte på en manglende kontrollfunksjon ved eksempelvis hjemmekontorordninger (NOU 2020: 15, 2020).

I undersøkelsen av det første av forskningsspørsmålene viser litteraturgjennomgangen at det er en rekke utfordringer knyttet til kontroll, målstyring, tillit og konfliktsituasjoner. Kommunikasjon er også et tema som trekkes fram som spesielt viktig i litteraturen, se spesielt Bergum (2014); Molstad og Aspeli (2020); Pettersen og Solstad (2020). Den tar en ny form når den i hovedsak skjer over avstand og ved hjelp av digitale løsninger. Dette er gir mange muligheter, men også en rekke utfordringer.

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver organisasjoner som produksjonssystemer. At de ansatte ledes fra avstand, vil derfor ikke kunne vektlegges betydning. De formelle strukturene i organisasjonen skal være utformet på en slik måte at det ikke har betydning hvorvidt de ansatte

nærledelse eller avstandsledes (Pettersen og Solstad, 2020). Likevel peker flere på at utøvelsen av kontroll er utfordrende for ledere som ikke ser sine ansatte daglig (Bergum, 2014; Lian, Gresseth og Wibe, 2020; Udnæs Hoel, 2010).

Spesielt for ledere i større enheter vil daglig kontakt med de ansatte som ikke sitter på samme kontorsted være utfordrende på grunn av tidsfaktorer (Pettersen og Solstad, 2020). Bergum (2014); og Udnæs Hoel (2010) peker på at sjelden kontakt kan føre til ledere ikke får fulgt opp de ansatte tilstrekkelig, og dermed også har lavere grad av kontroll.

Heen, Bjørnholt og Knudsen (2008) finner at delegering av ansvar vil være nødvendig ved avstandsledelse. I deres casestudie *Distance work: in the intersection between technology, politics and organization* kom de til at reformer i offentlig sektor, med mål om nettopp delegering, fleksibilitet og desentralisering delvis hadde motsatt effekt. Behovet for kontroll gjorde at de så en økning i andre former for kontrollmekanismer, som for eksempel økte rapporteringskrav. Dette samsvarer med de antakelser og slutninger vi kan trekke ut ifra styring i et rasjonelt perspektiv. Senere vil vi se at Pettersen og Solstad (2020) trekker fram det samme når oppgaven ser på betydning av type kommunikasjon.

## **Tillit**

Videre blir tillit vektlagt i flere i litteraturen. I Norge er det generelt stor grad av tillit ved alle sider av samfunnet. Bergum (2014, s. 14) viser til at det i Norge oppleves mindre forskjeller mellom nær- og avstandsledelse, fordi det er stor grad av tillit mellom leder og ansatt (se også Lian, Gresseth og Wibe (2020)). På grunn av utfordringen med kontroll av ansatte vil avstandsledelse kreve en eller annen form for tillit, som det i et sterkt rasjonelt perspektiv ikke skal være rom for å gi (Udnæs Hoel, 2010). Kompleksiteten i dagens arbeidsliv vil utfordre tanken om at struktur og rammer er tilstrekkelig for at de ansatte skal «holde linja».

## **Kommunikasjon**

Utfordringer med grad av tillit gjør at også kommunikasjon trekkes fram som en klar utfordring ved avstandsledelse, se blant annet Bergum (2014); Haugan (2019); Lian, Gresseth og Wibe (2020); Udnæs Hoel (2010). Digital kommunikasjon er et bærende element i utøvelsen av avstandsledelse som ledd i oppfølging og kontroll. Ledelse krever økt planlegging når det skjer via digitale løsninger (Udnæs Hoel). Det rasjonelle perspektivet legger i liten grad vekt på tillit,

og fremmer heller kontroll. I utøvelsen av dette vil det fra leder kreves god digital kompetanse (Haugan, 2019, s. 36).

For utøvelsen av ledelse generelt vil det å mestre sine arbeidsverktøy være grunnleggende. Budskap og beskjeder kan også misforstås når de formidles digitalt (Lian, Gresseth og Wibe, 2020). Mangelen på mulighet for tydelig kommunikasjon og lav tillit blir en ond sirkel som kan medføre økende grad av kontroll (Pettersen og Solstad, 2020).

I et rasjonelle perspektiv vil det være sentralt at avstandsledere driver aktivt med målstyring. De ansatte skal hele tiden vite hva de jobber mot, og aktivt forsøke å nå disse målene. Dette gjøres gjennom å ha klare prosedyrer, retningslinjer og instruksjoner (Bergum, 2014). Et eksempel på dette er store hurtigmatkjeder som McDonalds og Burger King. Retningslinjene i matproduksjonen er standardiserte, og du skal kunne få den samme hamburgeren uansett hvor i verden du går på McDonalds (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 72).

Dette forutsetter en viss grad av rigiditet. Det åpnes ikke for at de ansatte selv finner løsninger. Udnæs Hoel (2010, s. 44) stiller spørsmål ved om det i slike tilfeller er behov for stedlig ledelse fordi de ansattes oppgaver og målsetning er godt forankret. På den andre siden vil ikke selvledelse være en ønsket situasjon. Avstandsledelse bli vanskeligere, jo mer kompleks arbeidsoppgavene som utøves er. Større grad av autonomi svekker struktur. Satt på spissen: Et mål om å lage hamburgere med samme kvalitet verden over, er noe annet enn å sikre effektivt prosjektarbeid i stor avdeling hvor en stor del av de ansatte sitter spredt, og uten stedlig ledelse.

Geografisk spredte enheter kan ha landsdekkende ansvarsområder. Det kan derfor oppstå usikkerhet rundt rapporteringslinjer og styring mellom lokalt nivå og øverste ledd i en organisasjon (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2014). Usikkerhet for leder vil kunne spre seg videre til lavere nivå i organisasjonen.

## **Konflikt**

Her vil mangelfull oppfølging av ansatte kunne medfører problemer med å sikre målstyring og måloppnåelse (Bergum, 2014; Lian, Gresseth og Wibe, 2020). Ansatte jobber på ulike måter, og leder kan måle de ansatte ut ifra prestasjon og leveranser. Dette måler nødvendigvis ikke alt den ansatte gjør, eller ikke gjør. Uten stedlig ledelse og kontroll, kan hva de ansatte rapporterer være avvikende fra hva de ansatte faktisk gjør. Dette kan bidra til at organisasjonen ikke når sine mål.

I undersøkelsene til Lian, Gresseth og Wibe (2020, s. 74) av et helseforetak beskrives det konfliktsituasjoner knyttet til at etablerte regler og rutiner ikke ble fulgt på en av de avstandsledede lokasjonene. Dette skapte utfordringer med at lokasjonen ble en organisasjon innenfor organisasjonen. Den samme utfordringen gjelder dersom det skulle oppstå konfliktsituasjoner mellom ansatte eller mellom en ansatt og leder. Litteraturen peker tydelig på at avstandsledelse ikke er tilstrekkelig egnet for å løse slike konfliktsituasjoner (Lian, Gresseth og Wibe, 2020; Udnæs Hoel, 2010).

For leder vil dette være utfordrende å håndtere, da det vil kunne være for tidkrevende å følge opp en slik utvikling. Samtidig vil det være nødvendig, ettersom målstyringen fra leder mister sin verdi når etablerte regler og rutiner ikke etterlevs i organisasjonen som helhet. Samtidig som konflikter bør løses før de får utviklet seg.

### **Oppsummering av styringsutfordringer i et rasjonelt perspektiv**

Oppsummert finner oppgaven at litteraturen i hovedsak vier oppmerksomheten til fem ulike styringsutfordringer. *Kontroll* gjennom strukturelle rammer er et viktig element, som litteraturen viser at må ses i sammenheng med *tillit*. *Kommunikasjon* med de ansatte må være preget av tydelighet. Hvis ikke kan det oppstå misforståelser som gjør at *målstyring* blir utfordrende. Til tross for en underliggende forventning om at sterk struktur vil løse alle utfordringer finner oppgaven at *konfliktsituasjoner* vil kunne oppstå og at disse er utfordrende å løse uten ansikt-til-ansikt-kontakt med de ansatte.

Disse styringsutfordringene kan ikke sies å være unike for avstandsledelse. Basert på funn i litteraturstudien er det likevel dekning for at utfordringene du vil ha får et ekstra «lag» når ledelse skal skje over avstand, og i all hovedsak digitalt.

En svakhet ved dette perspektivet er at det bygger på en begrenset rasjonalitet (Scott og Davis, 2016). Oppmerksomheten rettes mot hva som er rasjonalt for organisasjonen, ikke for individene. Det tas i liten grad høyde for at de ansatte er individer med egne mål og ønsker. Eksempelvis kan det å oppnå makt og kontroll være et mål i seg selv (Christensen *et al.*, 2015; Jacobsen og Thorsvik, 2013). En grunntanke er at struktur og hierarki skal være så tydelig at “hvem som helst” kan gjøre jobben i produksjonssystemet. Det er ikke funnet grunnlag for en slik antakelse.

Videre har forskningen i all hovedsak blikket *inn* i organisasjonen. Som vi ser av analysen, er det liten interesse for hvilken innvirkning omverdenen har på organisasjonen, som er et sentralt moment i det åpne perspektivet. Organisasjonskultur blir anerkjent som en struktur, men gis også liten betydning. Denne dimensjonen blir i stor grad grunnlaget for analysen av det naturlige perspektivet hvor organisasjonskultur utfyller strukturene i det rasjonelle perspektivet.

## 5.2 Styringsutfordringer sett i et naturlig perspektiv

Når oppgaven nå skal drøfte styringsutfordringer som i størst grad utfordrer avstandsledelse i et naturlig perspektiv, gjøres dette under forståelsen av at alle organisasjoner gjennomsyres av en kulturell dimensjon (Molstad og Aspeli, 2020). Selve kulturbegrepet kan forstås på en rekke ulike måter, avhengig av kontekst. Her vises det til organisasjonskultur, som definert innledningsvis i oppgaven.

Christensen *et al.* (2015) benytter her betegnelsen det kulturelle perspektivet. Ren intuitivt gir dette en større forklaringsverdi enn Scott og Davis (2016) bruk av begrepet det naturlige perspektivet. For organisasjonskultur er kjernen i kritikken rettet mot det rasjonelle perspektivet, eller heller mangelen på kultur; organisasjoner er mennesker, og mennesker er kompliserte.

Oppgaven har diskutert hvordan svak struktur kan svekke eksempelvis kontrolldimensjonen av avstandsledelse i det rasjonelle perspektivet. Det naturlige perspektivet som reaksjon på det rasjonelle perspektivet, avviser ikke behovet for en institusjonell struktur. Innvendingene er heller at organisasjonskultur må tillegges større betydning. Struktur alene er ikke nok til å forklare hvordan organisasjoner fungerer. Selv i organisasjoner med tydelig struktur vil det naturlige perspektivet argumentere for at organisasjonskultur får stor innvirkning på utøvelsen av avstandsledelse.

Dersom det ikke er samsvar mellom organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen viser litteraturutvalget at det vil kunne oppstå problemer. I det at individets tillegges økt betydning blir også det relasjoner trukket fram som viktig i utøvelsen av ledelse (Heen, Bjørnholt og Knudsen, 2008; Pettersen og Solstad, 2020). Statens veiledning om desentralisert arbeid omhandler blant annet det psykososiale arbeidsmiljøet «*Dei psykososiale arbeidsforholda er ofte ein konsekvens av korleis arbeidet er organisert, leidd og tilrettelagt.*» (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2023).

### Tillit og subkulturer

Molstad og Aspeli (2020, s. 36) beskriver tillitsbasert ledelse som en motpol til målstyring «[...] det dreier seg om i hvilken grad en leder stoler på at medarbeiderne gjør en god jobb.» Avstandslederens tillit til sine ansatte vil preges av frihet under ansvar. Forskningslitteraturen er tydelig på at dette er en viktig forutsetning ved avstandsledelse (Bergum, 2014; Lian, Gresseth og Wibe, 2020; Udnæs Hoel, 2010). Dette forutsetter blant annet at de ansatte opplever en tilknytning til organisasjonen de arbeider i (Kirkhaug, 2015). Pettersen og Solstad (2020) og Lian, Gresseth og Wibe (2020) finner at ansatte opplever seg mer alene når mye av kommunikasjonen skjer digitalt.

Når leder ikke har anledning til å være fysisk på kontorstedet blir tillit grunnleggende for at organisasjonen skal oppnå sine fastsatte mål. Samtidig kan fravær av fysisk tilstedeværelse og mangel på tydelig struktur og målstyring, medføre at subkulturer får rom til å utvikle seg (Bang, 2011; Lian, Gresseth og Wibe, 2020). Organisasjonskulturen fraksjonerer, og «hvordan vi gjør det hos oss» som organisasjon, kan bli oppsplittet til «hvordan vi gjør det på vårt kontorsted». Dette definerer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 145) som gruppetenkning.

Målene til organisasjonen svekkes, og gruppen eller den enkeltes interesser får større spillerom. Lian, Gresseth og Wibe (2020, s. 85 og 87-88) trekker fram økt grad av selvråderett i sine funn. Videre finner de at dette gjorde at tilliten leder hadde til sine ansatte ble svekket, og at leder måtte gå inn med en mer autoritær linje for å sikre målstyring.

Molstad og Aspeli (2020) viser for eksempel til organisasjonssammenslåing. Her vil leder kunne stå overfor ulike kulturer, strukturer og hierarki. Dette vil også bety ansatte med ulike interesser, normer og verdier (Bang, 2011). Dette vil kunne overføres til interne sammenslåinger, men også ved omstillingsprosesser eller ved innføring av en reform. Måten avstandsleder håndterer dette vil i stor grad påvirke om en sammenslåing blir vellykket eller ikke.

### **Autonomi og selvledelse**

Litteraturen viser at grad av styringsutfordringer vil være avhengig av kontekst, og at mangel på struktur og sterk uformell kultur ikke er ensidig negativt (Molstad og Aspeli, 2020). Å jobbe med IT-sektoren vil ikke nødvendigvis kreve lik grad av oppfølging som innenfor offentlig forvaltning, som saksbehandler i en kommune (Tønnesen og Pedersen, 2021, s. 67). Det kan



også skape en bedre balanse mellom privatliv og arbeidssituasjon (Molstad og Aspeli, 2020). Dette er også trukket fram i AFI-rapport 2022:04 (Ingelsrud *et al.*, 2022).

Ifølge Molstad og Aspeli (2020, s. 132) er det grunnlag for å si at ansatte i norsk offentlig sektor jobber vel så effektivt ved avstandsledelse, som ved nærledelse. Dette krever økt grad av selvstendighet for å få løst arbeidsoppgavene uten leder til stede. Det er en forutsetning at de ansatte gis muligheten til selvstendighet, og til en viss grad selvledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ifølge Pettersen og Solstad (2020, s. 223) bygger manglende stedlig ledelse opp under «[...] profesjonell selvstendighet og skjønn.» Sistnevnte vil kunne være utfordrende for leder dersom deres rolle erstattes av egenskaper ved de ansatte.

Udnæs Hoel (2010) peker på at selvstendige ansatte ofte tar fornuftige beslutninger. Jo større kompetansen innenfor sitt fagfelt, jo mer selvstendig vil de ansatte være (Bergum, 2014; Udnæs Hoel, 2010). Dette forsterkes dersom leder selv ikke har god fagkompetanse på arbeidsfeltet. Organisasjonskulturen kan utvikles i en retning hvor de ansatte utfordrer leder på hva som er de beste valgene, eller betviler leders beslutninger.

Dette underbygger Bang (2011) sin beskrivelse av konflikter mellom ulike geografiske ansatte og avdelinger i en organisasjon. Det kan være mer krevende å godta behovet for sterk ledelse, spesielt når lederen ikke sitter på samme sted som de ansatte (Udnæs Hoel, 2010). Udnæs Hoel (2010, s. 75-76) fortsetter: «I dette ligger det at så lenge man får tilstrekkelig klargjøring av arbeidsoppgaver, støtte og frihet, trenger man ikke særlig mer oppfølging. Det er mer behov for administrative retningslinjer enn ledelse.»

Bergum (2014) kommer fram til at det er mindre forskjeller mellom nær- og avstandsledelse enn internasjonale undersøkelser antyder, og at dette skyldes vår norske/nordiske kontekst med en ledelse preget av tillit og selvstendige medarbeidere. Dette er langt på vei det Molstad og Aspeli (2020) også kommer fram til. Rasjonalitet må i større grad vike for kultur (Bergum, 2014).

## **Kommunikasjon og konfliktsituasjoner**

Kommunikasjon ble som nevnt i det rasjonelle perspektivet trukket fram av flere kilder som en styringsutfordring. Tønnesen og Pedersen (2021, s. 71) fant at de ansatte «mistet» noe ved bruk

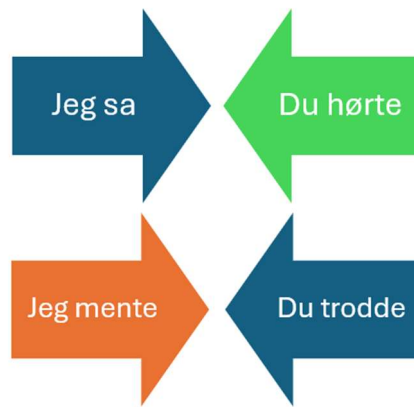
av digitale verktøy, som for eksempel Teams: «[...] den uformelle interaksjonen uteblir.» Ifølge Molstad og Aspeli (2020) vil samtaler mellom leder og ansatt i mange tilfeller dreie som om arbeidssituasjon og/eller -oppgaver. Ukentlige digitale møter med leder vil i seg selv ikke klare å dekke opp for manglende uformell prat (Pettersen og Solstad, 2020). Denne uformelle praten fungerer samlende i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Litteraturen peker i retning av manglende bevissthet rundt dårlig eller svak kommunikasjon (Haugan, 2019). Molstad og Aspeli (2020, s. 134) viser til kvaliteten på kommunikasjonen. Selv med en viss grad av struktur, vil manglende digital kompetanse og tydelighet fra leder være begrensende for i hvor stor grad de ansatte opplever seg selv som del av organisasjonen (Pettersen og Solstad, 2020).

Både Pettersen og Solstad (2020) og Molstad og Aspeli (2020) problematiserer valg, og bruk av digitale verktøy. I artikkelen *Kan vi lede via sosiale medier?* trekker Pettersen og Solstad (2020) fram forskjellen på informasjonsrike (ledelse) og mindre informasjonsrike kilder (styring). Mindre informasjonsrike kilder, som e-post, vil kunne øke avstanden mellom leder og ansatt, samt skape uklarheter rundt budskapet i kommunikasjonen (Pettersen og Solstad, 2020). Molstad og Aspeli (2020, s. 132) finner at organisasjonens generelle erfaring med bruk av digitale verktøy også virker inn på oppfatning av om avstandsledelse fungerer bra eller ikke.

Vi kan stille spørsmål ved om teknologi og digitale verktøy forsterker styringsutfordringer dersom avstandsleder ikke er bevist de negative sidene ved dårlig/svak kommunikasjon. I tilfeller hvor det er problemer eller konfliktsituasjoner peker litteraturen på at dette krever mer enn ukentlige digitale møter for å løse problemet. Som nevnt er ansikt-til-ansikt kontakt sentralt (Yukl, 2013). Dette må ses i sammenheng med organisasjonsstruktur og -kultur.

Figuren under viser hvordan misforståelse kan oppstå ved manglende bevissthet rundt kvaliteten på kommunikasjonen.



Figur 1 Formidlingsutfordringer (Figur 4.3 hos Molstad og Aspeli (2020, s. 154))

### Oppsummering av styringsutfordringer i et naturlig perspektiv

I det naturlige perspektivet legges mye av fokuset på organisasjonens indre liv (Christensen *et al.*, 2015). I likhet med det rasjonelle perspektivet ser vi at *tillit* også er en styringsutfordring som får plass i den kulturelle dimensjonen. På den ene siden kan det være en styrke at det utøves stor grad av tillit, men det kan også medføre stor grad av *autonomi* og *kontroll* av ansattes arbeid vil utfordre avstandslederen.

*Kommunikasjon* blir i litteraturen vektlagt som en mye større faktor; Både kunnskap om hvordan kommunikasjonsmidler brukes, og muligheter og utfordringer digitale verktøy gir. Leder er avhengig av kontakt med de ansatte, men utfordres ved at kvaliteten på kontakten kan variere. Tilhørighet til organisasjonen kan svekkes om ansatte opplever å bli dekket fra resten av organisasjonen. Dette gjør at *subkulturer* får større spillerom.

I det å være en offentlig organisasjon ligger det også å bli vurdert av offentligheten på de tjenester organisasjonen leverer. Det er en ytre forventning om at organisasjonen virksomhet skal være legitim og tillitsvekkende, som igjen kan være med på å skape et positivt omdømme. Det naturlige perspektivet beskriver i mindre grad hvordan skiftende omgivelser innvirker på organisasjonen, og hvordan organisasjonens virksomhet påvirker omgivelsene inntrykk av organisasjonen.

### 5.3 Styringsutfordringer sett i et åpent perspektiv

I motsetning til hva vi har sett så langt skal vil undersøkelsen dreie blikket utover organisasjonsstruktur og indre liv. I litteraturen er det i mindre grad lagt vekt på avstandsledelse og den offentlige dimensjonen. Som analysen viser, er det lagt hovedvekt på den kulturelle dimensjonen ved avstandsledelse. Dette gjør at datamateriale for denne delen av analysen er av mindre omgang. I de kildene som har nevnt den offentlige dimensjonen er det likevel interessante argumenter. Det er derfor viet et eget kapittel til styringsutfordringer sett i lys av det åpne perspektivet, om enn mindre enn de foregående perspektivene.

Offentlig organisasjoner har samfunnsoppgaver som den norske modellen legger opp til at de som skal løse. For omgivelsene er det derfor viktig at organisasjoner er effektive og legitime (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Lian, Gresseth og Wibe, 2020). Strukturelt kan dette være gjennom å opptre på en måte som vekker tillit gjennom hvordan organisasjonen er bygget opp.

I sine undersøkelser fant Lian, Gresseth og Wibe (2020) at påvirkning fra ytre omgivelser påvirket styringsmekanismene i et av virksomhetene de undersøkte. Dette blir begrunnet i virksomhetens rolle i lokalsamfunnet. Omgivelsenes påvirkning kan gjøre at beslutninger tas på bakgrunn av hensyn til de lokale omgivelsene. Beslutninger som tas kan da bli et resultat av omgivelsenes forventninger, framfor hva som er med tjenlig for å løse organisasjonens oppdrag.

Avgjørelser tatt av det offentlige får gjerne stor betydning for omgivelsene. Funnene i undersøkelsene til Lian, Gresseth og Wibe (2020) støttes av Ranglund og Ellingsen (2014). I organisasjoner med geografisk spredning peker Ranglund og Ellingsen (2014) på at et kontorsted kan opptre på en måte som oppfattes riktig av omverdenen, men som ikke er i tråd med organisasjonen retningslinjer, se også Lian, Gresseth og Wibe (2020). Det skaper klare utfordringer for avstandsleder, som skal sikre at de ansatte følger de organisasjonen mål og retningslinjer (Christensen *et al.*, 2015; Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Dette henger i stor grad sammen med omdømme, som også er en vanskelig balanse gang for enhver organisasjon. Det å fatte avgjørelser som er formelt riktig, men ikke i tråd med offentlighetens forventninger kan være krevende (Ranglund og Ellingsen, 2014). På den andre siden skal organisasjoner leve i takt med samfunnet rundt. Leder må fortolke disse, og til dels implementere dem i organisasjonen (Pettersen og Solstad, 2020). Samtidig er det viktig med kjennskap til omgivelsene organisasjonen operer i (Kirkhaug, 2015).

Omgivelsene til en organisasjon er raskt endrende. Direktoratet for forvaltning og IKT (2017, s. 25) trekker fram Tolletaten og Statens vegvesen som etater «[...] hvor det kan være betydelig uforutsigbarhet og stort behov for tilpasning til situasjoner som kan variere betydelig både over tid og mellom regionene». Ansattes ulike forståelse av hva som forventes i organisasjonen kan medføre motstand mot endring (Lian, Gresseth og Wibe, 2020; Molstad og Aspeli, 2020).

Vi har tidligere sett på interne utfordringer ved omstillingsprosesser. Lian, Gresseth og Wibe (2020) peker på tregheten i slike omstillingsprosesser. Reformen i store virksomheter tar tid, og ofte lengre tid enn hva som forventes av offentligheten. Med bakgrunn i symbolske handlinger, myter, kan vi diskutere om det er viktigere hvordan organisasjonen *framstår*, framfor hvordan organisasjonen *er*. Kulturuttrykkene blir i enkelte tilfeller vektlagt mer enn kulturinnholdet, som eksemplet med implementering av bærekraftsmål (Bang, 2011; Molstad og Aspeli, 2020).

Tekniske omgivelser vil også kunne innvirke på hvordan avstandsledere organiserer arbeidet. Her er det naturlig å trekke inn digitale løsninger. En del av forventningene om effektivitet ligger også i at organisasjonen har tekniske løsninger som muliggjør rask utøvelse av arbeidsoppgaver (Udnæs Hoel, 2010).

### **Oppsummering av styringsutfordringer i et åpent perspektiv**

Avstandsledelse og ytre omgivelser er i mindre grad omtalt i litteraturen som oppgaven har analysert. Det gjør at det mindre tydelig hvilke utfordringer som skiller seg ut. Av analysen kan vi imidlertid se at det oppstår problemer når omverdenens forventninger og organisasjonsstruktur og -kultur ikke samsvarer. Leders rolle blir viktig i å fortolke disse forventningene, og få de til å sammenfalle med organisasjonens mål. Samtidig kan det være krevende å kontrollere hvordan ytre omgivelser forventninger treffer de ansatte på geografiske spredte kontorsteder.

## 5.4 Hvordan møter ledere styringsutfordringer?

I dette kapitlet besvares oppgaves andre forskningsspørsmål om hvordan ledere møter ulike styringsutfordringer. Sett fra oppgavens grunnleggende ontologiske forståelse er ikke hensikten å komme fram til endelige løsninger. Gjennom å forsøke å forstå de kulturelle og sosiale kontekstene avstandsledelse utøves i undersøker oppgaven hvordan de som utøver avstandsledelse løser disse utfordringene.

Organisasjonsperspektivene som ligger til grunn for analysen rent teoretisk. I praksis er det følgelig et samspill, hvor vi kan se at organisasjonsperspektivenes forklaringsverdi er størst når de brukes komplementært (Scott og Davis, 2016).

### Kontroll og tillit

Analysen så langt har vist at avstandsledelse vil kreve en mildere grad av kontroll enn vi kan forutsette ut ifra et rasjonelt perspektiv. Det vil fortsatt være behov for målstyring, men i større grad gjennom det vi kan kalle tillitsbasert ledelse. Kontrollfaktoren vil uavhengig av dette være relevant, som vi blant annet ser i *Rettleiing om desentralisert arbeid i staten* (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2023). Her fremheves det at en forutsetning for god avstandsledelse er klare avtaler innenfor et juridisk rammeverk hvor arbeidsfelt, oppgaver og kompetansebehov er tydelig beskrevet.

I motsetning til hva som var forventet å finne i det naturlige perspektivet, viser studien til Pettersen og Solstad (2020, s. 222) av utviklingen innenfor avstandsledelse delvis går fra *ledelse* og mot *styring*. Dette fordi bruk av indirekte kommunikasjon gjør at lederes hovedfokus blir rettet mot oppgaveorientering. Avhengig av organisasjon vil det kunne være lav grad av fysisk tilstedeværende ledere. Oppgavefokuset blir da en mulighet for ledere til å følge opp ansattes arbeid, som en konkret målestokk for målstyring.

Christensen *et al.* (2015) og Tønnesen og Pedersen (2021) peker derimot på at de finner større grad går fra styring til ledelse. Tønnesen og Pedersen (2021) Tønnesen og Pedersen påpeker at selv under COVID19 var det ikke større behov for styring enn ledelse. Dette kan begrunnes i at studien var gjort i organisasjoner som hadde stor grad av struktur, som gjorde at de ansatte var innforstått med hvilke oppgaver de skulle løse, og hvordan.

Flere av kildene trekker fram viktigheten av ansikt-til-ansikt kontakt med de ansatte (Heen, Bjørnholt og Knudsen, 2008; Pettersen og Solstad, 2020). Dette vil også supplere den digitale kommunikasjonen, hvor det kan oppstå misforståelser (Tønnesen og Pedersen, 2021, s. 69-70).

Tydelig kommunikasjon vil også være med på å sikre effektiv målstyring dersom leder har begrenset anledning til å reise til ulike kontorlokaliteter. Utover dette trekker litteraturen fram at ansikt-til-ansikt-kontakt kan virke konfliktdempende (Bergum, 2014; Lian, Gresseth og Wibe, 2020). Her trekkes det blant annet fram at direkte kommunikasjon er å foretrekke for å løse eventuelle konfliktsituasjoner (Pettersen og Solstad, 2020).

### **Tilgjengelighet**

Utøvelsen av ledelse over geografiske avstander blir av Bergum (2014, s. 40) definert som en uønsket form for ledelse, «det nest beste løsningen». Som nevnt er det også på bakgrunn av negative konnotasjoner Bergum (2014) benytter begrepet avstandsledelse. I sin forskning tillegger Bergum (2014) tilgjengelighet større verdi enn tilstedeværelse.

En leder som er til stede på samme kontorsted som sine ansatte vil ikke nødvendigvis være mer tilgjengelig enn en leder på en annen geografisk lokalitet. Tilgjengelighet fremheves også i for eksempel statlige retningslinjer, som statens veileder for desentralisert arbeid. Her blir tilgjengelighet trukket fram som et sentralt element ved avstandsledelse (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2023). En tilgjengelig leder vil kunne gi raske avklaringer og tilbakemeldinger. Dermed unngås misforståelser og leder unngår mulig arbeidskrevende behov for oppklaringer i ettertid (Tønnesen og Pedersen, 2021). Vi kan argumentere for at det indirekte ligger en form for kontroll i å være tilgjengelig. På den måten vil korrigeringer og avklaringer overbringes med en gang.

### **Selvledelse og kunnskapsmedarbeidere**

På den andre siden peker litteraturen på at offentlige virksomheter har høy grad av kunnskapsmedarbeidere, som avhengig av fagområde ikke vil ha samme behov for tilstedeværelse (Bergum, 2014; Pettersen og Solstad, 2020; Udnæs Hoel, 2010). nevnt tidligere vil en IT-avdeling kunne utføre sine arbeidsoppgaver uten nærhet til sin leder (Tønnesen og Pedersen, 2021). Det vil likevel være behov for avklaringer og avgjørelser fra leder. Da blir en tilgjengelig leder viktigere enn en fysisk tilstedeværende leder.

I DIFI-rapport 2017:10 diskuteres ulike sider av utfordringene knyttet til avstandsledelse og tid til fysisk tilstedeværelse. Der trekke det fram at «Et viktig suksesskriterium synes også å være at det er en viss 'kritisk masse' ved hver lokasjon, dvs. at fagmiljøene ved hvert kontorsted ikke blir for små.» (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017, s. 32)

Litteraturen peker i retning av at tillit er grunnleggende for at avstandsledelse skal utføres på en best mulig måte. Som vi har sett vil manglende tillit kunne medføre misnøye og medføre flere utfordringer, blant annet utviklingen av sterke subkulturer. Lian, Gresseth og Wibe (2020) peker på at dette øker den følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen. Også i undersøkelsene til Tønnesen og Pedersen (2021) var det viktig for de ansatte at de ble vist tillit i sitt arbeid.

Ifølge Ranglund og Ellingsen (2014, s. 197) vil økt tillit og selvstendighet kunne føre til bedre beslutninger, både for enkeltpersonen og samfunnet som helhet. God kommunikasjon med de ansatte er viktig for å bygge, og vedlikeholde denne tilliten (Bergum, 2014; Udnæs Hoel, 2010).

### **Kommunikasjon og kommunikasjonsteknologi**

Tydelig kommunikasjon og mindre bruk av indirekte kommunikasjonsformer skaper større rom for å sikre bedre ledelse (Bergum, 2014; Tønnesen og Pedersen, 2021). Pettersen og Solstad (2020) trekker også fram at dette vil være relasjonsbyggende. Ifølge Molstad og Aspeli (2020) er forventningsavklaring også med på å hjelpe avstandsleder å sikre at de ansatte, uavhengig av kontorsted trekker i samme retning.

Haugan (2019) kommer imidlertid med en forutsetning for argumentene over, kommunikasjonskompetanse. Dette understøttes av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 452) som peker på at ledere må kjenne teknologien de benytter. God kjennskap til verktøyene en leder har til disposisjon vil lette leders arbeid, og sikre at ledere kan gi god faglig støtte (Udnæs Hoel, 2010).

### **Litteraturgjennomgangen**

I dette kapitlet er det gjennomført en analyse av oppgavens andre forskningsspørsmål om hvilke tiltak litteraturen framhever som mest sentral for å håndtere styringsutfordringer ved



avstandsledelse. Litteraturen viser at ansatte som sitter på annet kontorsted enn leder, bør møtes med tillit.

Det er noe uenighet i litteraturen om avstandsledelse minsker muligheten for kontroll, som sett hos Pettersen og Solstad (2020). Eller på en annen side gir større rom for ledelse, framfor styring, som argumentert for hos Tønnesen og Pedersen (2021). Sistnevnte gir også større rom for selvstendighet hos de ansatte. Dette krever tilgjengelige ledere som gir faglig støtte og behersker de relevante digitale verktøy.



## 6 Konklusjon

I dette kapitlet gis en oppsummering av oppgavens hovedfunn og besvarelse av problemstillingen.

### 6.1 Oppgavens funn

Oppgaven er bygget rundt det teoretiske rammeverket til henholdsvis det rasjonelle, det naturlige og det åpne organisasjonsperspektivet, som presentert av Scott og Davis (2016). Disse organisasjonsperspektivene er benyttet for å diskutere oppgavens problemstilling:

*Hvordan kan de valgte organisasjonsteoriene brukes til å belyse hvilke styringsutfordringer som har størst betydning for utøvelse av avstandsledelse, og hvordan håndterer ledere disse utfordringene?*

Hvert av organisasjonsperspektivene har forklaringsverdi for innvirkningen ulike styringsutfordringer har på utøvelsen av avstandsledelse. I en organisasjon vil vi kunne finne større eller mindre grad av struktur, ulikt innslag av organisasjonskultur, samt ulike grader av påvirkning fra ytre omgivelser. Følgelig vil ett organisasjonsperspektiv alene ikke dekke alle de sider av styringsutfordringer en avstandsleder kan så overfor.

I denne oppgaven har det rasjonelle perspektivet blitt benyttet for å belyse de strukturelle sidene ved avstandsledelse. Det mest sentrale funnet er hvordan behovet for og muligheten til, kontroll er svært kontekstavhengig. På den ene siden kan leders oppfølging av bli forenklet dersom organisasjonen har gode prosedyrer og retningslinjer for de ansattes utøvelse av sine arbeidsoppgaver.

Sett fra det naturlige perspektivet vil for sterk kontroll kunne være hemmende for de ansatte. Avstandsledere har heller ikke de samme mulighetene for å føre kontroll, som for sine nærlede ansatte. Det vil derfor være behov for tillit fra leder om at de ansatte gjør det de er satt til å gjøre, også uten leders nærvær. Gjennom tydelig kommunikasjon om forventninger og krav, vil leder likevel kunne sikre målstyring.

Det vil imidlertid fortsatt være behov for fysisk tilstedeværelse og ansikt-til-ansikt-kontakt. Dette kan være i tilfeller hvor det oppstår konfliktsituasjoner, men også for en uformell prat. De uformelle samtalerne, som er mer utfordrende å få til ved hjelp av digitale

kommunikasjonsmidler, gjør at de ansatte opplever tilhørighet til organisasjonen. I tillegg kan tilgjengelighet tillegges vekt. En leder som er til stede, men ikke tilgjengelig har liten verdi for en ansatt. En tilgjengelig leder vil tidligere kunne avdekke atferd som ikke sammenfaller med organisasjonens mål, og leders forventninger.

Det åpne perspektivet lar oss avdekke de symbolske handlinger en organisasjon gjør for å gå i samme takt som samfunnet ellers. Leders oppgave er å kjenne organisasjonens omgivelser. Ytre omgivelser omformes til organisasjonens eget språk gjennom leders tolkning og forståelse. Når leder og ansatte sitter på ulike lokaliteter krever dette overvåkenhet, da en organisasjons omgivelser er i stadig endring.

### **Avstandsledelse og teknologi**

Litteraturstudien viser at en overordnet forutsetning for utøvelse av avstandsledelse ligger i å mestre tilgjengelig teknologi. Spesielt da dette ofte vil være en avstandsleders viktigste arbeidsverktøy. Ifølge både Bergum (2014) og Molstad og Aspeli (2020) peker internasjonal forskning på at teknologi vil kunne løse de fleste problemer en avstandsleder vil stå overfor. Basert på litteraturstudien finner oppgaven at det i en norsk kontekst vil ligge stor verdi i å være bevisst de nevnte styringsutfordringene, samt å ha kompetanse til å møte disse utfordringene.

En ledere bør være bevisst de utfordringer som er del av det å lede ansatte på en annen geografisk lokalitet. Samt at disse utfordringene vil kunne ha andre former og omfang enn ved nærledelse. Teknologi alene vil ikke løse disse.

Måter å møte styringsutfordringer presentert i denne oppgaven vil være overførbare fra avstandsledelse til nærledelse, selv om tiltakene kan ha ulike form avhengig av om det er nærledelse og/eller avstandsledelse.

## **6.2 Videre forskning**

Temaet for oppgaven vil fortsette å være aktuelt da avstandsledelse stadig tar nye former. På samme måte vil samfunnets krav og forventninger vil endre seg. Forskning på avstandsledelse av ledere med ansatte på en annen geografisk lokalitet, er et mindre forskningsfelt i Norge, når vi ikke inkluderer hjemmekontorordninger. Dette ble påpekt av Bergum (2014) for ti år siden, og virker fortsatt å være tilfellet. En vei for videre forskning vil derfor kunne være å gjøre større kvantitative undersøkelser av styringsutfordringer hos avstandsledere. Et større datasett vil kunne dra generelle slutninger til hjelp for morgendagens avstandsledere.

## Referanseliste

- Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 4. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Bergum, S. (2014) Avstandsledelse : karakteristika og utfordringer, i Haugen, A. O. og Hole, Å. S. (red.) *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Oplandske bokforlag, s. 39-59.
- Busch, T. (2013) *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.
- Christensen, T. et al. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Direktoratet for forvaltning og IKT (2014) Både styring og ledelse? Om ledergrupper i direktorater med regionalt apparat. *DIFI notat*, 2014:4. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT. Tilgjengelig fra: <https://dfo.no/rapporter/bade-styring-og-ledelse-om-ledergrupper-i-direktorater-med-regionalt-apparat>.
- Direktoratet for forvaltning og IKT (2017) Hva skjer med regional statsforvaltning? Utviklingstrekk, drivkrefter og muligheter. *DIFI-rapport*, 2017:10. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT. Tilgjengelig fra: <https://dfo.no/rapporter/bade-styring-og-ledelse-om-ledergrupper-i-direktorater-med-regionalt-apparat>.
- Haugan, M. B. (2019) *Fjernledelse. Et litteraturstudie av konseptet fjernledelse - hva er virkemidlene og effektene?* Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://hdl.handle.net/10037/15691> (Lest: 26.09.24).
- Heen, H., Bjørnholt, M. og Knudsen, W. (2008) Distance work: in the intersection between technology, politics and organization, *Journal of E-working*, 2, 1-11. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/publication/26507221\\_Distance\\_work\\_in\\_the\\_intersection\\_between\\_technology\\_politics\\_and\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/26507221_Distance_work_in_the_intersection_between_technology_politics_and_organization).
- Ingelsrud, M. H. et al. (2022) Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser. *AFI-Rapport*, 2022:04. Oslo: Oslo Metropolitan University.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse*. 4.utg utg. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt.
- Kirkhaug, R. (2015) *Lederskap : person og funksjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Kommunal- og distriktsdepartementet (2023) *Rettleiing om desentralisert arbeid i staten*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rettleiing-om-desentralisert-arbeid-i-staten/id2974359/> (Lest: 03.10.24).
- Lian, I., Gresseth, M. og Wibe, P. (2020) *Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv?* Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://hdl.handle.net/11250/2680287> (Lest: 26.09.24).
- Molstad, M. H. og Aspeli, A. K. G. (2020) *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* 1 utg. Oslo: Gyldendal.
- NOU 1999: 34 (1999) *Nytt millennium – nytt arbeidsliv? — Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv Innstilling fra Arbeidslivsutvalget*.
- NOU 2020: 15 (2020) *Det handler om Norge - Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*.
- Pettersen, I. J. og 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>

- Ranglund, O. J. og Ellingsen, P. (2014) Personalledelse i skjæringspunktet mellom brukerorientering og forvaltning, i Hole, Å. S. og Haugen, A. O. (red.) *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Oplandske bokforlag, s. 179-200.
- Ridley, D. (2012) *The literature review : a step-by-step guide for students*. 2 utg. Sage study skills. London: Sage.
- Scott, W. R. og Davis, G. F. (2016) *Organizations and organizing : Rational, Natural, and Open System Perspectives*. International student edition. utg. New York: Routledge.
- Tønnesen, S. og Pedersen, J. F. (2021) «HØRER DU MEG NÅ?» *Covid-19 og påtvunget avstandsledelse i kommunal sektor. En praksisorientert masteroppgave om avstandsledelse før og etter pandemien*. Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://hdl.handle.net/11250/2988850> (Lest: 23.09.24).
- Udnæs Hoel, H. (2010) *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell? : en studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen*. Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://hdl.handle.net/10037/2717> (Lest: 25.09.24).
- Yukl, G. A. (2013) *Leadership in organizations*. 8 utg. New York: Pearson.



