



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Fjernledelse – et globalt eksperiment?**

En litteraturstudie om fjernledelse og kommunikasjon

Vegard Tungesvik

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi STV-3910 - november 2023



## Forord

Masteroppgaven markerer siste etappe i løpet for å fullføre den erfaringsbaserte masteren i strategisk ledelse og økonomi. Kunnskap er lett å bære, og det har vært motiverende og spennende å få faglig påfyll fra de kompetente fagmiljøene ved UIT. Ny kunnskap har gjennom hele studiet blitt bearbeidet med medstudenter som gode sparringspartnere.

Takk også til nærmeste familie, og spesielt min svært tålmodige kone som har kommet med gode faglige innspill, samtidig som hun har fått kabalen med familielivet til å gå opp.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til veileder Hanne Cathrin Gabrielsen som har gitt konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele arbeidsprosessen med masteroppgaven, og har vist stor tilgjengelighet for å besvare oppdukkende spørsmål.

Vegard Tunesvik

Arendal, november 2023

## Sammendrag

Denne masteroppgaven er en litteraturstudie om fjernledelse og kommunikasjon. Temaet fjernledelse er spesielt aktuelt på grunn av covid-19 pandemien og den økte bruken av digitale kommunikasjonsmidler. Jeg er derfor interessert i å undersøke problemstillingen: Hva er fjernledelse, og hvilke muligheter og begrensninger eksisterer ved fjernledelse?

Problemstillingen har jeg belyst gjennom tre forskningsspørsmål: Hvordan forstår litteraturen begrepet fjernledelse? Hvilken rolle spiller valg av kommunikasjonsprosess og kommunikasjonsmedium ved fjernledelse? Bør fjernledere velge en instrumentell eller en symbolsk form for ledelse? De tre forskningsspørsmålene har jeg videre belyst gjennom det instrumentelle og det symbolske perspektivet med tilhørende ledelses- og kommunikasjonsteorier. Jeg endte opp med 11 fagfelleverderte artikler som alle helt eller delvis bidro til å besvare problemstillingen. Litteraturutvalget er bredt sammensatt med ulike metoder og forskningsopplegg for å sikre bredde og dybde i forskningen.

Fjernledelse er påvirkning av følelser, handlinger, tanker, holdninger, og/eller prestasjon hos grupper, organisasjoner eller individer ved hjelp av digitale kommunikasjonsmidler. Kommunikasjonskanalene som brukes kan være både rike og fattige, synkrone og asynkrone. Litteraturen viser at det ikke finnes noen spesifikk ledelsesteori utviklet for fjernledelse, men at eksisterende ledelsesteorier blir brukt til å prøve å forklare effektene fjernledelse har. Transformasjonsledelse eller delt ledelse virker å være de mest effektive ledelsesformene blant eksisterende ledelsesteori. Opplevd avstand i kommunikasjonen er det som skiller fjernledelse fra annen ledelse, og her kan man i teorien skille mellom eksempelvis fysisk, kulturell og institusjonell avstand. Et funn i oppgaven er at selv om litteraturen anerkjenner at det finnes forskjellige former for avstand, forholder den seg i stor grad til fysisk avstand i forskningen rundt temaet fjernledelse.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning og problemstilling .....	1
1.1	Oppgavens oppbygging.....	4
2	Teori .....	5
2.1	Fjernledelse .....	5
2.2	Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler .....	6
2.3	Teoretiske perspektiver .....	8
2.3.1	Det instrumentelle perspektivet.....	8
2.3.2	Det symbolske perspektivet .....	10
2.4	Oppsummering og forventninger .....	13
3	Metode.....	15
3.1	Metodisk tilnærming .....	15
3.2	Operasjonalisering.....	16
3.3	Strukturerte søk .....	17
3.4	Referanseanalyse .....	19
3.5	Litteraturkart og spørreskjema .....	20
3.6	Kvalitetskrav .....	21
3.7	Oppsummering metode .....	22
4	Litteraturoversikt.....	23
4.1	Litteraturutvalg .....	23
4.2	Forskningsspørsmål.....	24
4.3	Sentrale trekk ved litteraturutvalget .....	26
4.4	Sammendrag sentrale artikler.....	29
4.4.1	Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon .....	29
4.4.2	Leadership in virtual teams: A multilevel perspective .....	31
4.5	Oppsummering litteraturoversikt .....	32
5	Drøfting og analyse .....	34

5.1	Praktisk innhold og definisjon.....	34
5.2	Kommunikasjonsprosess- og medium .....	37
5.3	Instrumentell og symbolsk form for fjernledelse .....	40
5.4	Oppsummering .....	44
6	Avslutning .....	45
6.1	Oppsummering forskningsspørsmål.....	45
6.2	Konklusjon .....	47
6.3	Forslag til videre forskning .....	48
	Referanseliste .....	50
	Vedlegg 1 Spørreskjema .....	53
	Vedlegg 2 Strukturert søk Web of Science .....	56
	Vedlegg 3 Strukturert søk Oria .....	57

## Tabelliste

Tabell 1	Forventede funn .....	14
Tabell 2	Prosesskjema litteraturgjennomgang .....	16
Tabell 3	Referanseanalyse.....	20
Tabell 4	Litteraturutvalg.....	24
Tabell 5	Oversikt over hvilke deler av problemstillingen artiklene svarer på .....	26
Tabell 6	Strukturert søk Web of Science .....	56
Tabell 7	Strukturert søk Oria.....	57

## Figurliste

Figur 1	Kommunikasjonskanalers evne til å formidle informasjon .....	7
Figur 2	Ledergitteret - Blake og Mouton .....	9

# 1 Innledning og problemstilling

Temaet for oppgaven er *fjernledelse*. Bruk av digitale kommunikasjonskanaler, og den distansen kanalene skaper mellom leder og medarbeider, er det som skiller fjernledelse fra annen ledelse (Antonakis og Atwater 2002). Avolio og Kahai (2003) omtaler den verdensomspennende innføringen av fjernledelse som en «stille revolusjon». De spør seg videre hva den relativt nye ledelsesformen vil ha å si for forholdet mellom leder og medarbeider, hvordan fjernledelse påvirker motivasjon og effektivitet, og hvordan forskjellige kulturer og fysisk avstand påvirker samarbeid i fjernledete organisasjoner? Formuleringen «stille revolusjon» antyder at økt bruk av digitale kommunikasjonskanaler ved fjernledelse, i likhet med andre teknologiske nyvinninger, ofte blir tatt i bruk før man vet klart hva slags påvirkning nyvinningen vil gi. Covid-19 pandemien har aktualisert temaet fjernledelse, og jeg valgte derfor en hovedtittel på oppgaven hvor jeg stiller spørsmålet om fjernledelse kan sees på som et globalt eksperiment.

Digitale kommunikasjonskanaler skaper muligheter til å jobbe på helt nye måter, men skaper samtidig barrierer i kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere. Det sies at det ligger makt i å inneha informasjon, og teknologiske nyvinninger gjør mer relevant informasjon tilgjengelig for større deler av organisasjoner. Den økte informasjonsflyten vil trolig påvirke forholdet mellom ledere og medarbeidere. Fjernledelse åpner for at organisasjonsstrukturene endres, og dermed trolig også hvordan lederskap i organisasjonene blir praktisert (Avolio, Kahai og Dodge 2000; Torre og Sarti 2020). I dette komplekse landskapet vil det være interessant å undersøke nærmere hvordan litteraturen forstår fjernledelse.

Kommunikasjon er en vesentlig del av ledelse, og ved fjernledelse kommuniseres det gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Forskjellige kanaler har ulik evne til å overbringe informasjon (Daft og Lengel 1986). Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon regnes som den mest effektive kommunikasjonskanalen, mens tekstbasert informasjon som brev og e-post er eksempler på mindre rike kommunikasjonskanaler. Fjernledelse forgår ikke bare synkront i sanntid når leder og medarbeider kommuniserer, men også asynkront med forskyvninger i tid som kan skape barrierer i kommunikasjonen. Samtidig skaper relasjonen mellom fjernleder og medarbeider en ramme for budskap som skal tolkes (Jacobsen og Thorsvik 2019). Det er altså mange variabler som påvirker kommunikasjonen ved fjernledelse, og jeg ønsker å utforske hvilken rolle litteraturen ser at kommunikasjonsprosess- og medium spiller ved fjernledelse.

Min interesse for fjernledelse ble vekket gjennom mitt arbeid i en organisasjon som har filialer spredt fra Arendal i sør, til Kirkenes i nord. Etter å ha lest meg opp på temaet, så jeg at fjernledelse er en relativt ny ledelsesform som ikke bare benyttes i bedrifter som er geografisk spredt, men i de fleste organisasjoner. Min erfaring er at digitale kommunikasjonskanaler muliggjør fjernledelse av hele organisasjonen vår, samtidig ser jeg at interne uenigheter og konflikter virker vanskeligere å håndtere på en god måte i en fjernledet organisasjon enn på arbeidsplasser jeg har jobbet hvor vi har hyppige fysiske møteplasser. Utfordringene jeg har erfart påpekes også av Avolio og Kahai, som sier at: "The challenge involves learning how to best manage and lead people when they are not physically located together, and when a significant share of interactions occur through information technology" (2003: 337). Valg av ledelsesform virker altså å være avgjørende for fjernledelse, og noe jeg ønsker å utforske nærmere.

Innledende søk på fjernledelse viser at det kun er et fåtall fagfelleverderte artikler som er publisert om temaet på norsk. På engelsk er forskningen bredere, med mange tilgrensende uttrykk. Søk i Oria på søkeordene "virtual leadership" OR "virtual team" OR "e-leadership" OR "remote leadership", ga eksempelvis 3221 treff i fagfelleverdert litteratur (september 2023). Jeg har derfor valgt problemstillingen:

### **Hva er fjernledelse, og hvilke muligheter og begrensninger eksisterer ved fjernledelse?**

Fjernledelse kan løses på mange forskjellige måter, og for å bedre forstå hva fjernledelse er ønsker jeg undersøke hvordan litteraturen forstår fjernledelse. Samtidig er all fjernledelse avhengig av kommunikasjonskanaler, og jeg ønsker derfor også å se hvilken rolle valg av kanal spiller i kommunikasjonsprosessene ved fjernledelse. For å få belyst valg av ledelsesformer ved fjernledelse fra ulike sider vil jeg benytte meg av det instrumentelle og det symbolske perspektivet. Perspektivene vil også bli benyttet til å belyse de to andre forskningsspørsmålene, og vil ytterligere bli beskrevet senere i kapittelet og i teoridelen av oppgaven. Jeg vil besvare og gjøre problemstillingen forskbar ved hjelp av følgende tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan forstår litteraturen begrepet fjernledelse?**
- 2. Hvilken rolle spiller valg av kommunikasjonsprosess og kommunikasjonsmedium ved fjernledelse?**
- 3. Bør fjernledere velge en instrumentell eller en symbolsk form for ledelse?**



Min problemstilling rundt fjernledelse krever bredde og dybde i møte med forskningen, og jeg vurderer det derfor slik at en litteraturstudie kan egne seg godt til å besvare den. En litteraturstudie kan avdekke hva som er effektivt og best fungerer rundt et gitt tema, fordi kunnskapen hentes fra en rekke andre studier (Forsberg og Wengström 2015). Videre sier Persson (2021) at i en teoretisk oppgave er det analysen av tilgjengelig litteratur som skal gi innsikt. Gjennom å ta i bruk metoden vil jeg søke å få en oversikt over hva litteraturen sier om fjernledelse, avdekke eventuelle gap som finnes i forskningen rundt temaet og rette søkelys på hvilke variabler ved fjernledelse som krever videre forskning.

For å utforske fjernledelse ytterligere og se hvilke muligheter og begrensninger som finnes, tenker jeg som nevnt å belyse problemstillingen ved hjelp av det instrumentelle og det symbolske perspektivet (Christensen mfl. 2021). Ved å belyse problemstilling fra de ulike sidene som perspektivene representerer, så håper jeg å få en dypere forståelse av oppgavens tema. Det instrumentelle perspektivet kan belyse hvilken rolle fjernledere og valg av ledelsesform spiller i organisasjoners måloppnåelse med tilgjengelige midler. Det symbolske perspektivet vil i større grad se på hvordan fjernledere fremstår som skapere og formidlere av mening som ved hjelp av myter og ideer skal lede og motivere medarbeidere. Vurderingene rundt valg av kommunikasjonskanal vil trolig være forskjellig ut ifra hvilket av perspektivene fjernledelse blir belyst med.

Innenfor rammene av det instrumentelle og det symbolske perspektivet vil jeg bruke forskjellige teorier som kan bidra til å forklare og belyse problemstillingen. I fraværet av spesifikke teorier utviklet for fjernledelse, vil jeg benytte generelle ledelses- og kommunikasjonsteorier, men fokusere på avstandsaspektet i teoriene. Ved fjernledelse kan lederen velge å benytte seg av forskjellige lederstiler i sin utøvelse av ledelse. Lederstil vil si ledernes adferd i sin lederrolle (Jacobsen 2019). Jeg ønsker i denne oppgaven å bruke Blake og Moutons teori om *ledergitteret* (Blake og Mouton 1967) til å forklare spennet mellom oppgave- og relasjonsorientering og hvordan avstanden i fjernledelse påvirker dette. I nyere tid etter 1980 er det teorien om *transformasjonsledelse* (Avolio og Bass 2001) som kan sies å ha revitalisert store deler av ledelsesteorien. I litteraturen om fjernledelse er det spesielt transformasjonsledelse som i lys av det symbolske perspektivet kan vise muligheter og utfordringer ved fjernledelse. I tillegg til ovennevnte ledelsesteorier har jeg valgt å supplere teoridelen med den nyere ledelsesformen *delt ledelse* (Yukl og Gardner 2020). Ved delt ledelse fordeles ledelsesoppgavene i en gruppe som fjernledes mellom leder og medarbeidere. Forskjellige medarbeidere leder sine deler av arbeidet. Delt ledelse egner seg spesielt bra fordi

grupper som ledes digitalt da medlemmene selv kan bestemme hvem som skal ha ansvar for hvilke oppgaver og når de skal utføres. For å forstå valg om kommunikasjonsform- og medium vil jeg benytte meg av Daft og Lengel (1986) sin teori «Media richness theory», da denne setter fokus på fordelene og ulempene ved kommunikasjonsmedier fjernledere tar i bruk for å kompensere for opplevd avstand i møte med sine medarbeidere. Jeg vil også se på i hvilken grad fjernledere bør benytte seg av synkrone eller asynkrone kommunikasjonskanaler for å utnytte mulighetene, og unngå ulempene ved, fjernledelse (Jacobsen og Thorsvik 2019).

## **1.1 Oppgavens oppbygging**

I kapittel 1 har jeg presentert oppgavens tema og tilhørende problemstilling. I kapittel 2 redegjør jeg for perspektivene og teoriene jeg benytter til å besvare problemstillingen. I kapittel 3 presenteres og forklares valg av litteraturstudie som metode. I kapittel 4 presenteres litteraturutvalget til oppgaven. Kapittel 5 er viet til drøfting og analyse av litteraturutvalget i lys av det instrumentelle og det symbolske perspektivet. Kapittel 6 inneholder oppsummering av forskningsspørsmål og oppgavens konklusjon.

## 2 Teori

Oppgaven har et eget teorikapittel for å skape en ryddighet mellom teori og empiri som en forberedelse til analysedelen. Teori gir oversikt og retning til forskningen. Perspektivene og teoriene jeg presenterer i dette kapittelet kan derfor være med på å skape ytterligere rammer for tolkning av oppgavens tema utover den teorien litteraturen selv bidrar med. Jeg har valgt teorier som ofte benyttes i litteraturen rundt fjernledelse, og som jeg mener kan brukes som verktøy i analysedelen av oppgaven til å besvare problemstillingen. Teoriene bidrar med ord og uttrykk som gjør det lettere å kategorisere, samt sette klare rammer for analysen av funn. Jeg vil starte kapittelet med å definere de sentrale begrepene *ledelse* og *fjernledelse*, samt definere *kommunikasjon* med tilhørende kommunikasjonsteorier. Jeg vil videre presentere det instrumentelle og det symbolske perspektivet med utvalgte ledelsesteorier. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg komme med forventninger til funn.

### 2.1 Fjernledelse

For å forstå oppgavens fokusområde, *fjernledelse*, må vi først definere begrepet *ledelse*. Yukl og Gardner (2020: 26) definerer ledelse som: “Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”. Ledere skal altså legge til rette for gode arbeidsforhold og gi medarbeidere en følelse av felles forståelse av hva og hvordan oppgaver må gjøres for at organisasjonens målsettinger skal nås.

For å forstå hva fjernledelse er, kan vi se til sentrale teoretikere på feltet. Avolio mfl. (2000: 617) er mye referert til i forskningen på temaet, og var tidlig ute med å definere fjernledelse som sosial påvirkning av individer, grupper og organisasjoner ved hjelp av digitale kommunikasjonsmidler. Fjernledelse er altså slik litteraturen ser det ledelse ved hjelp av digitale kommunikasjonsmidler. Det foreligger en distanse mellom leder og medarbeider når det fjernledes. Distansen kan tolkes som den fysiske avstanden, men Røvik (2023) mener at distanse ved fjernledelse inneholder flere elementer. Det kan også oppleves en *kulturell* avstand som skapes på grunn av forskjeller i verdier, antakelser, tradisjoner og normer. Kultur påvirker hvordan budskap blir mottatt og tolket. Kultur læres og utvikles i en organisasjon, men selv om en gruppe kjenner sin egen kultur er den ofte vanskelig å artikulere. Hvordan er gruppe deler informasjon er tett knyttet til kulturen gruppen har utviklet (McDermott og O'Dell 2001; Schein 1990). De ikke artikulerte forskjellene mellom kulturer kan skape

barrierer for informasjonen som skal tolkes. Kulturer med stor ulikhet kan skape utfordringer, mens relativt likere kulturer kan forenkle samarbeidet og minske den opplevde avstanden ved fjernledelse. En annen distanse som ifølge Røvik kan spille en rolle ved fjernledelse er den *institusjonelle*. Institusjonell distanse oppleves på bakgrunn av forskjell i lovverk, forestillinger, overbevisninger og normer, gjerne på tvers av nasjonale grenser. I likhet med den kulturelle distansen vil stor institusjonell distanse skape vanskeligheter i samarbeid ved fjernledelse. I følge Kostova mfl. (2020) er det gjort mye forskning på ulike utfordringer ved institusjonell distanse, som eksempelvis prestasjon, men lite forskning i lys av ledelsesteori. Det vil derfor være spennende å se om litteraturen gjenspeiler den bredere forståelsen av distanse i fjernledelse.

## 2.2 Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler

Fjernledere påvirker medarbeidere gjennom kommunikasjonskanaler, og forhold og adferd endres av informasjonen som blir sendt (Pettersen og Solstad 2020). Riktig valg av kommunikasjonsprosess er avgjørende for effektiv fjernledelse. På grunn av digital kommunikasjon har større deler av organisasjonene nå tilgang til mye mer informasjon enn tidligere. Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen og Thorsvik 2019: 270) kan defineres som: «...en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke-verbale (for eksempel e-post eller WhatsApp) kanaler mellom to eller flere aktører». Hvordan fjernledere velger å kommunisere avhenger derfor av hva som er budskapet, hvor kompleks oppgave som skal løses, og om det er behov for umiddelbare tilbakemeldinger eller ikke. Hvordan et budskap oppfattes er avhengig av kulturelle, men også organisasjonsstrukturelle, forhold. Informasjon sendes, men samtidig overføres også holdninger, følelser og ideer. Informasjon overføres verbalt, men også non-verbalt. Det som blir kommunisert skal tolkes av mottaker, og tolkningen påvirkes av konteksten mottakeren befinner seg i. Informasjonen som blir sendt må *kodes* av sender i form av signaler og *dekodes* av mottaker. Sender må overføre informasjonen via en kommunikasjonskanal (Daft og Lengel 1986). Kunnskap om svakheter og styrker ved de forskjellige kommunikasjonskanalene må antas å være avgjørende i fjernlederens valg av kommunikasjonsprosess- og kanal for å håndtere avstanden når det skal ledes digitalt.

### Media Richness Theory

Daft og Lengel sin teori «Media Richness theory» (1986), beskriver hvor rike kommunikasjonskanaler er på informasjon. Teorien kan brukes til å belyse noen av valgene

som tas når det skal velges kommunikasjonsprosess og kommunikasjonskanal ved fjernledelse. «Ansikt til ansikt-kommunikasjon» er den rikeste kanalen, mens andre kanaler er mindre relasjonelle og fattigere på informasjon, eksempelvis e-post og brev. Vi kan visualisere teorien som vist under (Jacobsen og Thorsvik 2019: 275):



Figur 1 Kommunikasjonskanalers evne til å formidle informasjon

Det er altså en glidende skala for hvor rike kanalene er, og det er oppgavene som skal løses som bestemmer hvor rik kommunikasjonskanalen bør være. Komplekse oppgaver som kan være tvetydige og lett feiltolkes, krever en rik kommunikasjonskanal for at leder raskt skal kunne få tilbakemeldinger fra mottaker og rette opp uklarheter. Er det derimot en avklart oppgave som skal informeres om til en gitt gruppe mottakere, kan eksempelvis en e-post være godt egnet uten behov for fortløpende tilbakemeldinger. Ved fjernledelse vil ledere ved bruk av fattige kanaler få ut mye informasjon på kort tid, men kan risikere at det oppstår feiltolkninger. Bruk av rike kommunikasjonskanaler i fjernledelse fremstår ressurskrevende, men vil trolig tidvis være nødvendig for å unngå at fjernledelsen fremstår som ren styring mer enn relasjonell ledelse.

### Synkrone og asynkrone kommunikasjonskanaler

Informasjon kan deles gjennom *synkrone* og *asynkrone* kommunikasjonskanaler (Jacobsen og Thorsvik 2019). Et eksempel på asynkron kommunikasjonskanal er e-post, som kan sendes og behandles på ulik tid av sender og mottaker. En telefonsamtale er derimot *synkron*, med direkte tilbakemeldinger mellom sender og mottaker. Fjernledere kan benytte seg av både synkrone og asynkrone kommunikasjonskanaler, og eksempelvis vil medarbeidere i ulike tidssoner vil kunne tjene på å jobbe asynkront. Ulempen er at de asynkrone kommunikasjonskanalene også er de fattigste, og dermed øker muligheten for misforståelser.

## **2.3 Teoretiske perspektiver**

I dette delkapittelet ønsker jeg å presentere det instrumentelle og det symbolske perspektivet. Jeg vil forklare hvordan jeg har tenkt å besvare forskningsspørsmålene i problemstillingen ved hjelp av perspektivene og tilhørende ledelsesteorier.

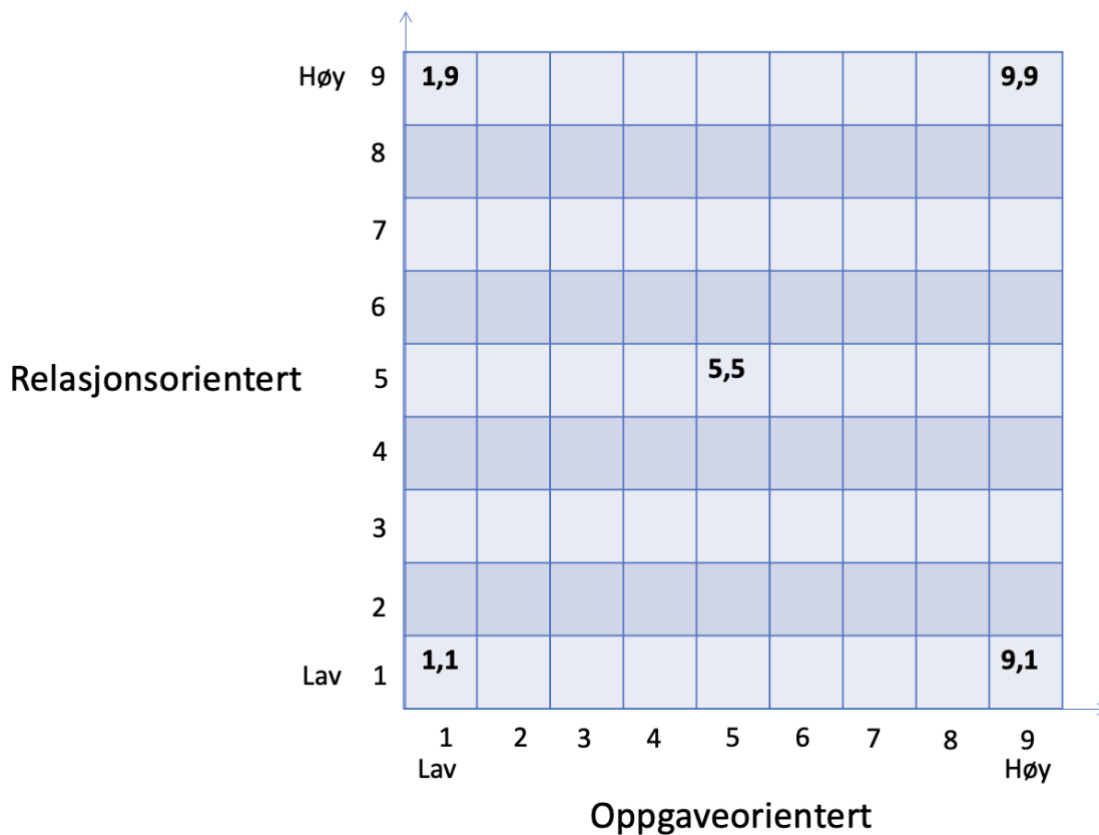
### **2.3.1 Det instrumentelle perspektivet**

Det instrumentelle perspektivet fremmer Max Webers (Weber 1922; Weber, Fivelsdal og Østerberg 2000) byråkratiske tilnærming til organisasjoner, i kombinasjon med Fredrick Taylors «Taylorism» (Christensen mfl. 2021; Taylor 1911). Taylor ønsket å effektivisere teknikker og organisasjonsformer. Organisasjoner er i det instrumentelle perspektivet et verktøy for måloppnåelse. I dette perspektivet sees organisasjoner som forholdsvis like systemer og kan dermed forventes å ha de samme utfordringene. Ledelsesformer som fungerer i en organisasjon, vil derfor kunne overføres uten større tilpasninger til andre organisasjoner. Ledere befinner seg i høyere oppe i et hierarkisk system enn sine medarbeidere, og medarbeiderne godtar at de er undergitt ledere. I et instrumentelt perspektiv kan vi forvente å se at ledere utvikler og setter klare mål for at medarbeiderne skal nå organisasjonens mål. Ledelse vil ofte sammenfalle med styring i form av systemer, rutiner og prosedyrer (Arnulf 2020). På grunn av avstanden i fjernledelse vil disse målene formidles gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Jeg forventer at fjernledere i et instrumentelt perspektiv er lite avhengig av informasjonsrike og synkrone informasjonskanaler, men heller fokuserer på informasjonsmengde og muligheten til å styre medarbeiderne. I fraværet av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon vil det derfor være viktigere at egnede kommunikasjonskanaler blir valgt til å formidle hvilke midler som skal benyttes til å nå satte mål. I kommunikasjonen med medarbeidere er det viktigere at målet er klart, enn at medarbeiderne får mulighet til å være med på å utforme mål og strategi. Jeg forventer at fjernledelse sees på som styring og fjernledere vil bruke kommunikasjonskanaler som styringsverktøy.

### **Ledergitteret**

Ledergitteret (Blake og Mouton 1967) er en ledelsesteori som kan være med på å beskrive fjernlederens valg av lederstil. Teorien er spesielt interessant i analysen av fjernledelse fordi vi kan anta at siden mange kommunikasjonskanaler er fattige og asynkrone, vil fjernledelse fort fremstå mer som oppgaveorientert styring enn relasjonsorientert ledelse. En relasjonsorientert lederstil vil ta hensyn til mellommenneskelige relasjoner og følelser, mens en

oppgaveorientert lederstil i større grad vil prioritere oppgaveløsningen fremfor omtanke og medfølelse for medarbeider.



Figur 2 Ledergitteret - Blake og Mouton

I ledergitteret blir ikke spennet mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse bare sett på som ytterpunktene på en skala av lederstiler, men som to forskjellige dimensjoner.

Oppgaveorientering befinner seg på den horisontale aksene, mens relasjonsorientering befinner seg på den vertikale. Skalaen på begge aksene går fra 1 til 9, og plassering i ledergitteret avgjør hvilken lederstil leder kan sies å bruke. Midt i modellen (5,5) vil en leder befinne seg som ønsker å finne en balanse mellom hensynet til å løse oppgavene, og det å ivareta medarbeidere. Nede til høyre (9,1) vil derimot ledere befinne seg som ikke først og fremst er opptatt av medarbeidernes opplevelse av arbeidsprosessen, men som mest tenker på resultatene som skal leveres. Denne posisjonen kan representere et instrumentelt syn på ledelse, hvor søkelys på styring er sterkt. Motsvarende vil en leder som befinner seg oppe til venstre i tabellen være lite resultatorientert, men mer opptatt av relasjonen til medarbeiderne, og derfor i større grad representere et symbolsk perspektiv på fjernledelse. Ifølge teorien var opprinnelig lederstilen helt opp til høyre i modellen (9,9) den mest gunstige, hvor alle hensyn ivaretas. Kritikk av teorien er blant annet at den ikke fanger hvorfor, på hvilken måte, og

hvordan ledere bør variere mellom relasjons- og oppgaveorientert lederstil, og det kreves derfor at lederen har en forståelse av situasjonen utover det modellen kan beskrive (Arnulf 2020).

### **2.3.2 Det symbolske perspektivet**

Det symbolske perspektivet tar utgangspunkt i at organisasjoner befinner seg i omgivelser med ulike sosialt skapte normer som ledere bør ta hensyn til (Christensen mfl. 2021). For å oppnå resultater i det symbolske perspektivet må ifølge sosiologen Talcott Parsons organisasjoner søke legitimitet og ikke bare tenke effektivitet. Legitimiteten finner ledere i de til enhver tid gjeldene normer, ideer og verdier hos omgivelsene i og rundt organisasjonen. Ledere kan tjene som symbol, i form av å fremstå som personifisering av organisasjonen. Det er derfor ikke lederen i seg selv som er årsak, men medarbeidernes fortolkning av lederen som symbol som motiverer. Lederen har også en viktig rolle som skaper og formidler av mening til sine medarbeidere. I en kompleks virkelighet er det lederens visjoner og ideer som skal skape orden. For å oppnå dette må lederen engasjere medarbeiderne følelsesmessig. Lederen søker at medarbeiderne skal forstå hvordan oppgavene de løser gir mening i lys av interne og eksterne omgivelser. Dette kan oppnås ved at omgivelsene blir fortolket, og lederen skaper myter, ideer eller fortellinger som videre blir brukt som meningsgivende verktøy. Ved fjernledelse vil den symbolske påvirkningen av medarbeidere trolig møte utfordringer i kommunikasjonskanalenes begrensede evne til å formidle informasjon. Synet på hva som er god ledelse kan endre seg over tid. I det symbolske perspektivet kan lederskap beskrives som:

“Leadership is associated with a set of myths reinforcing a social construction of meaning which legitimates leadership role occupants, provides belief in potential mobility for those not in leadership roles, and attributes social causality to leadership roles, thereby providing a belief in the effectiveness of individual control” (Pfeffer 1977: 111).

Det er altså lederens evne til å tolke medarbeidernes møte med omgivelsene og formidle mål som passer inn i medarbeiderens virkelighetsbilde som er avgjørende (Arnulf 2020). Hvordan litteraturen forstår fjernledelse i det symbolske perspektivet vil være preget av rådende organisasjons- og ledelsesideer. Vi ser at både transformasjonsledelse og delt ledelse er ledelsesformer som går igjen i litteraturutvalget. I et symbolsk perspektiv kan vi da spørre oss i hvilken grad dette er generelle ledelsesideer som adopteres fra omgivelsene, eller om det



faktisk er ideer tilpasset distansen man opplever ved fjernledelse. I et symbolsk perspektiv kan vi forvente at fjernledere velger rike kommunikasjonskanaler i størst mulig grad for å kunne kommunisere sin rolle som symbol. Ifølge Christensen mfl. (2021) kan ledere vise hensyn til både det instrumentelle og det symbolske aspektet på samme tid. Som eksempel kan ledere søke legitimitet utad ved å symbolisere fornyelse og endringsvillighet, men på samme tid la være å innføre endringer og tilpasninger til de samme ideene. I fjernledelse vil dette kunne utøves med visjoner og ideer for å motivere grupper som ledes digitalt, men samtidig la gruppen fortsette å jobbe i samme praksis og strukturelle rammer som tidligere. Instrumentell praksis holdes slikt sett adskilt fra symbolske myter.

### **Transformasjonsledelse**

*Transformasjonsledelse* er en verdibasert lederstil som godt representerer det symbolske perspektivet. Burns (1978) introduserte teorien om transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse er satt sammen av fire dimensjoner (Avolio og Bass 2001).

*Inspirerende motivasjon* søker å motivere medarbeidere til å nå felles mål. *Idealisert innflytelse* oppnås ved at lederen går foran som en rollemodell for sine medarbeidere, tar kalkulererte risikoer, bygger lagfølelse og engasjerer sine medarbeidere. *Intellektuell stimulering* innebærer at lederen utfordrer medarbeidere til å bidra kreativt og innovativt. *Individuell oppfølging* innebærer at lederen bryr seg om den enkelte medarbeider og ser til at deres spesifikke behov blir dekket for å utnytte den enkeltes fulle potensiale. Selv om transformasjonsledelse i gjentatte forsøk har vist seg som en effektiv form for ledelse i forskjellige sammenhenger, så er det ikke alle aspektene ved ledelsesformen som alltid er like effektive (Yukl og Gardner 2020). Det vil derfor være interessant å se hvilken rolle avstanden i fjernledelse spiller for utøvelsen av transformasjonsledelse. *Transaksjonsledelse* ble av Burns (1978) teoretisert som en motpart til transformasjonsledelse, og er en lederstil som i større grad representerer det instrumentelle perspektivet. Transaksjonsledelse fokuserer på *kontinuerlig belønning* og *avviksledelse*. Dette innebærer at det vanker belønning og anerkjennelse for medarbeidere som tilfredsstillende satte krav til prestasjon, men at lederen griper inn om medarbeidere ikke holder seg innenfor de gitte rammene for oppgaver og oppdra (Avolio og Bass 2001). Opp imot problemstillingen rundt fjernledelse, kan vi anta at bruk av ulike kommunikasjonskanaler kan by på utfordringer. Der hvor instrumentell ledelse kan virke enkelt å formidle, vil fattige kommunikasjonskanaler trolig slite med å overbringe fjernlederens idealiserte og symbolske budskap. Det vil derfor være interessant å se i hvilken grad det er mulig å praktisere transformasjonsledelse som fjernleder.

## **Delt ledelse**

Det er anerkjent at effektive ledere inviterer medarbeidere til å delta i problemløsning, tolke situasjoner og ta avgjørelser (Yukl og Gardner 2020). Denne ledelsesformen kalles ofte for *delt ledelse*. Ledelsesfunksjoner blir fordelt, og forkjempere for denne lederstilen mener at lederskapet til en enkelt leder sjelden har samme tyngde og viktighet for resultatene som et kollektivt lederskap. Det kan være vanskelig å påvirke og motivere når grupper ledes digitalt, og delt ledelse er derfor ofte en foretrukket ledelsesform når grupper skal fjernledes (Liao 2017). Det kan fortsatt være en formell leder som formidler overordnede mål, rammer og budsjett, men medarbeidere blir aktive deltakere og kan dele på de forskjellige ledelsesoppgavene. I et symbolsk perspektiv kan den formelle lederen skape mening og motivere de ansatte med ideer og visjoner til å ta felles ansvar for at målene nås. Den formelle lederen vil overvåke og legge til rette for at gruppen med medarbeidere opplever minst mulig friksjon i samarbeidet. Ønsket effekt ved delt fjernledelse er at gruppen skal utvikle sterke bånd mellom medlemmene og høy grad av tillit, noe som til sammen kan motvirke de ugunstige sidene ved at kommunikasjonen foregår gjennom digitale kommunikasjonskanaler (Hoch og Kozlowski 2014).

## **Leader-member exchange (LMX)**

«Leader-member exchange» (LMX) er en ledelsesteori som ikke i seg selv er utfyllende, men som kan beskrive forholdet mellom leder og medarbeider (Yukl og Gardner 2020). Også i denne teorien er det interessant å se hvordan den opplevde avstand i fjernledelse påvirker forholdet mellom leder og medarbeider. Siden alle medarbeidere er forskjellige, bør lederen skape en relasjon til den enkelte. Det skal være en toveis-kommunikasjon hvor roller, opptreden og ansvar både for leder og medarbeider blir avklart. For å bygge en best mulig relasjon må rollene være klart fordelt. Forskning støtter at medarbeidere som utviser kreativitet er mer produktive og tar mer ansvar når de opplever en klar og rettferdig rollefordeling (Jacobsen og Thorsvik 2019). De fleste ledere vil derfor opparbeide et nært forhold til noen medarbeidere som eksempelvis får mer tillit, mer spennende oppgaver og personlig oppfølging enn andre medarbeidere i bytte mot lojalitet, arbeidsinnsats og samarbeid for å nå lederens mål. Det vil være interessant å se hvilken form for fjernledelse som blir valgt for å pleie dette personlige forholdet mellom leder og medarbeider, og i hvilken grad valg av kommunikasjonskanal spiller inn. Jeg vil anta at det dyadiske forholdet mellom leder og medarbeider vil påvirkes av fjernledelsens iboende kommunikasjonsbarrierer.

## 2.4 Oppsummering og forventninger

Som en avslutning på teorikapittelet vil jeg oppsummere med forventninger til funn i litteraturutvalget i lys av de to presenterte perspektivene. Slik jeg ser det vil jeg ved hjelp av de to perspektivene få vist fjernledelse fra to forskjellige vinkler. Distansen som oppstår ved fjernledelse, vil trolig håndteres forskjellig ut ifra de to perspektivene. I det instrumentelle perspektivet vil fjernledere ikke i stor grad ha behov for rike eller synkrone kommunikasjonskanaler, mens fjernleder i det symbolske perspektivet derimot vil kreve rike og synkrone kanaler for å kunne lede mer indirekte ved hjelp av symboler og ideer. Forventningene til funn i litteraturutvalget vises i tabellen under:

Forskningsspørsmål	Det instrumentelle perspektivet	Det symbolske perspektivet
<b>Hvordan forstår litteraturen begrepet fjernledelse?</b>	Jeg forventer at fjernledelsen i det instrumentelle perspektivet vil fremstå som hierarkisk styring mer enn ledelse, som skal håndheve organisasjonens beslutninger kommunisert gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Fjernledelsen vil i liten grad involvere medarbeidere i utviklingen av mål, og ledelsesformen vil utøves relativt likt i alle organisasjoner.	Jeg forventer at fjernledelse i det symbolske perspektivet praktiseres som idealisert påvirkning av medarbeider gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Lederen er skaper og formidler av mening i en organisasjon. Det er medarbeidernes tolkning av fjernlederens gjennom kommunikasjonskanalene som er avgjørende. Fjernledelse må tilpasses omgivelsenes normer, ideer og verdier. Ideene kan endre seg etter påvirkning av omgivelsene. Avstanden som oppstår ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler vil vanskeliggjøre symbolsk fjernlederskap.
<b>Hvilken rolle spiller valg av kommunikasjonsprosess og kommunikasjonsmedium ved fjernledelse?</b>	Jeg forventer at kommunikasjonsprosesser i det instrumentelle perspektivet kan være asynkrone og gå via informasjonsfattige kanaler så lenge oppgavene og målet blir klart formidlet til medarbeiderne.	Jeg forventer at det i lys av det symbolske perspektivet er viktig å ha en rik og synkron toveis-kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Omgivelsene til lederen må tolkes og er avhengig av løpende tilbakemeldinger.
<b>Bør fjernledere velge en instrumentell eller en symbolsk form for ledelse?</b>	Ved valg av kommunikasjonsform forventer jeg at fjernledelse i det instrumentelle perspektivet bør bestå av hierarkisk ledelse, som i stor grad innebærer styring av medarbeidere. Oppgaveorientert ledelse vil være å foretrekke, og medarbeidernes følelser og meninger er mindre viktige enn måloppnåelse. Organisasjoner kan i det instrumentelle perspektivet sees på verktøy for måloppnåelse.	Jeg forventer at ledelsesform i det symbolske perspektivet må tilpasses omgivelsene og i skrivende stund vil jeg anta at fjernledelse bør praktiseres i form av transformasjonsledelse eller delt ledelse. Jeg forventer at bruk av digitale kommunikasjonskanaler vil ha en negativ påvirkning på fjernlederens ønske om å fremstå som et symbol og formidler av mening til sine medarbeidere. Jeg

		forventer at fraværet av rik kommunikasjon vil minske fjernlederens evne til å påvirke medarbeidernes følelser og holdninger.
--	--	---

*Tabell 1 Forventede funn*

Tabellen viser at det er forskjell på hvordan bruk av fjernledelse og kommunikasjonskanaler sees på i lys av de forskjellige perspektivene. Fjernledelse i et symbolsk perspektiv vil trolig innebære en mer ressurskrevende ledelsesform og bruk av kommunikasjonskanaler, men ha større potensiell effektivitetsgevinst.

## 3 Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere min tilnærming til litteraturstudien, og hvorfor jeg har valgt denne metoden. Jeg vil deretter beskrive operasjonaliseringsprosessen og gi en oversikt over hvordan jeg har jobbet for å kunne gjennomføre studien. Videre vil jeg vise hvordan jeg har gjennomført strukturerte søk og utarbeidet referanseanalyse. Kapittelet avsluttes med en kort beskrivelse av litteraturkart og spørreskjema. Søkeresultatene fra strukturerte blir presentert som vedlegg til oppgavene.

### 3.1 Metodisk tilnærming

I min søken etter troverdig og gyldig kunnskap, må jeg ha en strategi for hvordan jeg ønsker å gå frem. Jeg valgt systematisk litteraturstudie fordi jeg mener dette er en metode som egner seg til å besvare en problemstilling som krever både bredde og dybde (Forsberg og Wengström 2015; Hart 1998). Bredde tenker jeg å sikre gjennom brede strukturerte søk og utvelgelsen av et mangfoldig litteraturutvalg. Dybdeinnsikten vil jeg oppnå ved å undersøke studiene i lys av utvalgte perspektiver og teorier. Litteraturstudie blir av Hart definert som:

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

En litteraturgjennomgang egner seg altså til å gi bedre forståelse av et tema, oversikt over relevant forskning og hvordan forskningen er utført, samt avdekke eventuelle svakheter ved forskningen. Enkeltstudier kan gi lite robuste funn, men ved å sammenligne mange studier om fjernledelse og kommunikasjon er det større sjans for at jeg klarer å skape en oversikt over, og et riktig bilde av, et utvalgt tema (Aveyard 2019). Persson sier om litteraturgjennomgang: «Vi kan kalle det en systematisk kunnskapsoppsummering» (2021: 135). En oppdatert kunnskapsoppsummering av fjernledelse vil kunne gi et bilde av hvilken forskning som er utført, og hvilke funn som er gjort rundt ledelse og kommunikasjon. En god litteraturstudie skal være preget av klarhet, konsistens og evnen til å trekke ut de viktigste funnene i korthet. Det er derfor viktig at jeg klarer å systematisk identifisere de viktigste funnene i litteraturen rundt fjernledelse og på en klar og konsis måte presentere funnene. Det er også viktig å gjennomføre litteraturstudien på en systematisk måte slik at mest mulig relevant litteratur blir

vurdert (Aveyard 2019). Ved å velge litteraturstudie håper jeg å avdekke litteraturens betraktninger og funn rundt temaet fjernledelse, noe som ifølge Hart (1998) krever at jeg finner ideer i litteraturen som understøtter min måte å undersøke problemstillingen på.

### 3.2 Operasjonalisering

En litteraturgjennomgang er en omstendelig prosess, men nedlagt arbeid i de tidlige fasene betaler seg senere i prosessen. Ifølge Persson skal man i prosessen med en litteraturgjennomgang "...spørre, søke, sortere, syntetisere, skrive og systematisere" (2021: 15). De seks ordene på "S" danner det Persson om taler som 6S-modellen. Modellen kan være et verktøy i utarbeidelsen av nødvendige deler av en litteraturgjennomgang. Rekkefølgen på delene kan endres noe etter behov. Jeg hadde noen ideer om hva jeg ønsket å undersøke ved fjernledelse og fulgte 6S-modellen. I flytskjemaet under har jeg visualisert prosessen:

1. Forarbeid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studie av faglitteratur og innledende søk</li> <li>• Identifisering av nøkkellitteratur/forskning og teori</li> </ul>
2. Avgrensninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeidelse problemstilling</li> <li>• Søkekriterier</li> </ul>
3. Avklare forventninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funn jeg forventer å finne i litteraturen</li> <li>• Påbegynne <u>feature map</u>, utarbeide spørsmål</li> </ul>
4. Strukturerte søk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etterprøvbare søk, supplert av snøballsøk</li> </ul>
5. Litteraturskjema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvalgt litteratur med utfyllende informasjon</li> </ul>
6. Spørsmålsskjema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skjema til å «intervjue» litteraturutvalget</li> </ul>
7. <u>Feature map</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisere og sammenligne funn fra artiklene</li> </ul>
8. Drøfting og Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskutere funn mot gjeldende teori</li> </ul>
9. Konklusjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppsummering av funn og svar på problemstilling</li> <li>• Forslag til videre forskning</li> </ul>

Tabell 2 Prosesskjema litteraturgjennomgang

En litteraturstudie er en omstendelig prosess, og flytskjemaet er derfor en forenkling for å visualisere de viktigste elementene i arbeidet. Arbeidet med oppgaven har i realiteten ikke vært så friksjonsfritt som oversikten kan gi inntrykk av. Stadig ny kunnskap om tema, men også muligheter og begrensninger i arbeidsprosessen, har krevd at flere av stegene har måttet gjøres flere ganger med endrede rammer. Jeg har til stadighet blitt satt overfor valg i form av endrede avgrensninger, nye søkeord, nye spørsmål til litteraturen og endringer av

forskningsspørsmålene til problemstillingen. Med informasjonen jeg hadde om temaet og 6S-modellen til Persson valgte jeg å starte med å lese meg opp på tilgjengelig faglitteratur og gjorde innledende søk rundt fjernledelse. Etter å ha blitt godt kjent med temaet og tilhørende begreper utarbeidet jeg første utkast til problemstilling og søkekriterier, for å ikke fange for bredt. Før jeg satte i gang med strukturerte søk, satte jeg opp noen forventninger til litteraturen og hva jeg trodde ville bli gjort av funn. Strukturerte søk ble gjennomført og dokumentert med tilhørende skjema for å gjøre søkene mest mulig etterprøvbare. Da jeg hadde funnet en overkommelig mengde artikler som var interessante, gikk jeg systematisk frem i videre seleksjon. Jeg leste artiklenes sammendrag, før jeg forkastet eller valgte ut artikler som jeg ønsket å ha med videre i arbeidet. Til slutt ble de utvalgte artiklene gjennomlest i sin helhet, og jeg forkastet ytterligere artikler jeg mente ikke svarte tilstrekkelig på hele eller deler av problemstillingen. Jeg gjorde i tillegg snøballsøk hvor jeg sjekket ut litteratur som var referert til i interessante artikler. Spesielt eldre artikler til støtte for teoridel som egentlig falt utenfor min avgrensning dukket opp i snøballsøkene. Videre produserte jeg litteraturskjema over utvalgt litteratur, med informasjon om litteraturen. På bakgrunn av arbeidet med artiklene ble et litteraturkart utarbeidet. Dette er ifølge Hart (1998) en god måte å systematisere og analysere informasjon på. Videre ble det gjennomført en drøfting og analyse hvor gjeldende funn ble diskutert opp mot teori. Til slutt oppsummerte jeg sentrale funn som svar på problemstillingen.

### **3.3 Strukturerte søk**

Innledende søk og studier av faglitteratur rundt fjernledelse ga meg en generell oversikt over temaet og en bekreftelse på at det var gjort relevant forskning som var verdt å undersøke nærmere. Strukturerte søk skal i større grad undersøke i både bredde og dybde rundt temaet, og bekrefte at jeg ikke gjør undersøkelser som andre forskere allerede har gjennomført og publisert (Ridley 2012). De strukturerte søkene kan hjelpe meg å besvare problemstillingen og avdekke eventuelle gap i litteraturen som det enda ikke er forsket på, eller som det er forsket for lite på. Jeg har i min søkeprosess benyttet 3 forskjellige søkemotorer. Web of Science (WoS, [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com)) og Oria ([www.uit.no/ub](http://www.uit.no/ub)) ble brukt til det systematiske søket. I tillegg ble det gjort supplerende søk via Google Scholar (<https://scholar.google.com>), for ikke å gå glipp av relevant litteratur. Utvalg av søkemotorer og databaser ble gjort i samråd med rådgiver fra universitetsbiblioteket ved Universitet i Tromsø og veileder.

Innledende søk avdekket at det var en del søkeord som gikk igjen i de mest relevante artiklene. Jeg har derfor benyttet følgende søkeord i de strukturerte søkene:

“virtual leadership” OR “virtual team” OR “e-leadership” OR “remote leadership” OR “distributed leadership”

De ovennevnte søkene gjort på ledelsesord ble også gjort i kombinasjon med:

“leadership style” OR “communication “OR "digital leadership competence"

Søkeresultatene fra WoS og Oria er presentert i tabell 6 og 7.

Jeg søkte også på norsk i WoS og Oria på søkeordene:

"fjernledelse" OR "digital ledelse" OR "e-ledelse" OR "digital ledelseskompetanse"

Søkene i WoS på norsk ga ingen treff, men i Oria fikk jeg 164 treff. Da jeg avgrenset søket til artikler fra fagfelleverderte tidsskrifter, var det bare 5 treff. En av de norske artiklene svarer godt på problemstillingen og er tatt med i litteraturutvalget. Søkene på norsk viste seg å være svært begrenset som vist over, og er derfor ikke tatt med i tabell 6 og 7.

I søkene gjort på engelsk fikk jeg betydelig flere treff på relaterte artikler om fjernledelse. For å sikre kvalitet og oppdatert informasjon avgrenset jeg søket på engelsk til fagfelleverderte artikler publisert siste ti år, i perioden 2013 til og med 2023. Artiklene ble også avgrenset til språkene engelsk, norsk, svensk eller dansk for at jeg skal kunne lese studiene. Siden dette fortsatt ga mange treff, valgte jeg å begrense primærsøket i WoS til WoS-kategoriene "Management" OR "Psychology Multidisciplinary" på bakgrunn av at det var i disse kategoriene jeg ved innledende søk fant de mest relevante artiklene. Det ble også gjort en vurdering av «journal impact factor» (JIF) og totalt antall siteringer (mer utfyllende informasjon i neste underkapittel). Referanseanalysen ble brukt for å øke sannsynligheten for kvalitet i utvelgelsen. Dette resulterte i at jeg lastet ned 33 artikler som jeg vurderte nøyere ved å lese sammendrag og konklusjon. Etter å ha systematisert artiklene i feature map og testet dem mot spørreskjemaet, ble ytterligere 22 artikler forkastet. Til slutt var det 10 artikler som jeg ønsket å ta med i studien. Artiklene presenteres i kapittel 4.

Via supplerende søk på Google Scholar fant jeg ingen nye aktuelle artikler ved bruk av de samme søkeordene som tidligere nevnt. Søket er derfor ikke presentert i tabellene. Etter



strukturerte søk gjorde jeg «snøballsøk» (Ridley 2012) på aktuelle artikler ut fra referanser i artikkelutvalget. Jeg valgte etter søket å ta med en artikkel som er eldre enn søkespennet på siste ti år, da denne svarer godt på problemstillingen og kan være et godt sammenligningsgrunnlag opp mot nyere litteratur. Totalt antall artikler inkludert i studien er derfor 11. Resultatene av de strukturerte søkene presenteres i tabeller som vedlegg.

### 3.4 Referanseanalyse

“Journal Impact factor” (JIF) sier noe om hvor ofte en gjennomsnittlig artikkel i en publikasjon blir sitert i løpet av et år, og blir ofte sett på som et kvalitetsstempel. Jeg ønsker derfor å se på JIF for de utvalgte artikler fra søkene i WoS. I tillegg vil jeg se på totalt antall siteringer av den aktuelle artikkelen i alle databaser for å gi en indikasjon på hvor mye artikkelen er brukt i forskning av andre. Selv om en referanseanalyse kan avdekke det som trolig er et kvalitetsstempel, så påpeker Hart svakheter: «A frequently cited work merely stands for reference to that work by other authors in the field and nothing more. A citation is not a judgement of quality or importance. It is a nominal count of use by others” (1998: 33). Det er altså ingen automatisk sammenheng mellom siteringer og kvalitet, men det øker sannsynligheten for sammenheng. I tabellen under presenteres artikkelutvalget med forfatter, år, tittel, journal impact factor og totalt antall siteringer fra alle tilgjengelige databaser.

Forfatter	År	Tittel	Journal impact factor	Totalt antall siteringer alle databaser
Avolio, Bruce, J. Sosik, John, J. Kahai, Surinder S. Baker, Bradford	2014	E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission	7,5	165
Babatunde, Solomon Olusola Edwards, Helen Greenwood, David Maduka, Nnamdi Stanley Osborne, Allan	2018	Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations	5,6	31
Ben Sedrine, Sinda Bouderbala, Amel Nasraoui, Hamza	2021	Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles	3,1	20
Contreras, Francoise, Baykal, Elif, Ghulam, Abid	2020	E-Leadership and teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We GO	3,8	112
Cortellazzo, Laura Bruni, Elena. Zampieri, Rita	2019	The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review	3,8	142

Gibbs, Jennifer L. Sivunen, Anu Boyras, Maggie	2017	Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes	11,4	49
Hambley, Larua A. O'Neill, Thomas A. Kline, Theresa, J.B.	2007	Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes	4,6	176
Hoch, Julia E. Kozlowski, Steve W. J.	2014	Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership	9,9	295
Krehl, Eva-Helen Büttgen, Marion	2022	Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study	3,8	3
Liao, Chenwei	2017	Leadership in virtual teams: A multilevel perspective	11,4	104
Pettersen, Inger Johanne Solstad, Elsa	2020	Kan vi lede via sosiale medier?	-	-

Tabell 3 Referanseanalyse

Journal Impact Factor varierer fra 11,4 til 3,1. Totalt antall sitering varierer fra 295 til 3. Artikkelen med minst siteringer er av nyere dato, noe som kan forklare et lavt antall. Det foreligger ingen informasjon om den norske artikkelen hentet fra Oria i referansesøkene i WOS, JIF og siteringer er derfor ikke oppgitt. JIF er ikke en perfekt måte å vurdere kvalitet på da tallene kan manipuleres noe, men det er fortsatt et veletablert verktøy som gir økt sannsynlighet for kvalitet (Garfield 2006). Flertallet av fagtidsskrifter har under 1 i JIF, 3 kan derfor regnes som en god verdi, og jeg vurderer derfor etter referanseanalysen at verdiene for litteraturutvalget er tilfredsstillende.

### 3.5 Litteraturkart og spørreskjema

Litteraturkart (feature map) en god måte å systematisere informasjonen fra litteraturen på (Hart 1998). Allerede under kartlegging av forventende funn jobbet jeg med å sette opp et spørreskjema til litteraturen, samt utvikle et litteraturkart hvor funn kunne systematiseres. Spørreskjemaet ble senere brukt til å «intervjue» artiklene i litteraturutvalget. Spørreskjemaet ble i en dynamisk prosess videreutviklet underveis i prosessen, og teoretiske spørsmål ble endret for å tilpasse seg nye funn. Spørreskjemaet er firedelt og starter med informasjon om aktuell artikkel, deretter stilles det spørsmål om metode og forskningsopplegg. Videre er det spørsmål om kommunikasjon og til slutt form for fjernledelse. Spesielt spørsmålene om form for fjernledelse og kommunikasjon er mer utfyllende, og søker å være uttømmende om

temaet. Det spørres eksempelvis om teoretisk forankring av fjernledelsen i studien og i hvilken grad teori beskriver utfordringene fjernledelse i forskningen står overfor. I spørsmålene om kommunikasjon er det differensiert på forskjellige kommunikasjonskanaler, om det er synkrone eller asynkrone kanaler, og i hvilken grad disse egner seg til å løse utfordringene i fjernledelse. Spørreskjemaet er bygget opp på denne måten for å sikre at hele problemstillingen blir besvart og at riktig litteratur blir valgt ut i den strukturerte søkeprosessen.

### 3.6 Kvalitetskrav

I likhet med annen forskning bør en litteraturstudie tilfredsstillende kravene til *gyldighet* (validitet) og *pålitelighet* (reliabilitet) i størst mulig grad. Det kreves derfor at vi i alle faser av forskningen systematisk stiller kritiske spørsmål til egne valg og konsekvensene valgene får (Jacobsen 2022). Om en studie er pålitelig avhenger av intern og ekstern gyldighet (Forsberg og Wengström 2015). Den interne gyldigheten krever dekning i empirien for konklusjoner som trekkes. Dette forsøker jeg å oppnå ved å gjennomføre gode systematiske søk i relevant litteratur. Den eksterne gyldigheten avgjør om slutningene vi drar fra vår forskning kun er relevant i vårt tilfelle, eller om den kan overføres og generaliseres til andre sammenhenger. Dette forsøker jeg å oppnå ved å sikre at litteraturutvalget består av studier med et bredt spekter av metoder og forskningsopplegg. Da sikrer jeg at det blir både bredde og dybde i forskningen, og god representasjon av andre brede litteraturstudier om fjernledelse øker sannsynligheten for at funn kan generaliseres. Troverdigheten til forskningen avgjøres av om vi kan stole på resultatene vi presenterer. Studier skal være mulige å reprodusere med samme resultat, uten tilfeldige feil, og sikre en presisjon på funn (Forsberg og Wengström 2015). En forskningsprosess vil alltid inneholde feilkilder, ha sine iboende svakheter, og ofte ha et ønske om større presisjon i valgene vi tar (Hart 1998). Forskingen vil altså påvirkes av forskerens ståsted og hvilket perspektiv som blir valgt. Siden feil kan være vanskelige å unngå er det viktig å presisere svakheter i egne valg og forskningsmetode. En svakhet i mitt forskningsopplegg er at størrelsen på studien gir et begrenset utvalg av litteratur. Jeg må gjennomføre forskningen med en metode som gjør at jeg har riktige og relevante resultater. For å sikre kvalitetsnivået på litteraturen jeg benytter i oppgaven, henter jeg litteratur fra anerkjente fagfelleverderte tidsskrifter. Dette er nødvendig siden jeg ikke på forhånd kjenner til forskningen som ligger bak artiklene. Sammen med spesialiserte bøker fra anerkjente forlag, er fagfelleverderte artikler den typen litteratur som sikrer høyest kvalitetsnivå (Persson 2021).

### **3.7 Oppsummering metode**

Arbeidet med strukturerte søk og referanseanalysen er omfattende og tidkrevende arbeid som øker sannsynligheten for at kvalitetskravene til en litteraturstudie blir møtt. Likeså er arbeidet med litteraturkart og spørreskjema med på å strukturere forskningen og avdekke funn med mål om å oppnå en systematisk kunnskapsoppsummering av litteraturutvalget. Utarbeidelsen av oppgaven har til tross for en klar oppskrift på fremgangsmåte krevd at mange av stegene har måttet gjennomgå på nytt, med endrede rammer.

## 4 Litteraturoversikt

I dette kapittelet vil jeg presentere litteraturutvalget. For å gi en god oversikt presenteres artiklene i forskjellige tabeller. Den første tabellen viser forfatter(e), hvilket år artikkelen er utgitt i, tittel på artikkel, metoden som er brukt, fagtidsskrift artikkelen er publisert i og formålet til artikkelen. Den neste tabellen presenterer i grove trekk hvilke deler av problemstillingen artiklene besvarer. Deretter vil jeg presentere sentrale trekk fra litteraturutvalget. For å vise bredden i litteraturutvalget vil jeg kort beskrive sentrale trekk ved ni av artiklene. To artikler har jeg valgt lage sammendrag av for å vise dybden i artikkelutvalget.

### 4.1 Litteraturutvalg

I tabellen under presenteres informasjon om artiklene og hvilket formål de har. Med formål mener jeg hvilken del av forskningen rundt fjernledelse som fremheves i studien.

Forfatter	År	Tittel	Metode	Fagtidsskrift	Formål
Avolio, B.J. Sosik, J.J. Kahai, S.S. Baker, B.	2014	E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission	Litteraturstudie som ser på fjernledelse og AITs effekt på ledelse og kommunikasjon	The Leadership Quarterly	En oppdatering på hvordan teori, forskning og praksis på fjernledelse har utviklet seg
Babatunde, S.O. Edwards, H. Greenwood, D. Maduka, N.S. Osborne, A.	2018	Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations	Litteraturstudie og kvantitativ spørreundersøkelse om fjernledelse av virtuelle grupper	Benchmarking: an international journal	Identifisere og analysere nødvendig kompetanse for ledelse av virtuelle grupper og deres effektivitet i en organisasjon
Ben Sadrine, S. Bouderbala, A. Nasraoui, H.	2021	Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles	Kvantitativ spørreundersøkelse med 300 respondenter fra IT-sektoren om lederstil og kommunikasjon	The Journal of management development	Ser på effekten av valg av lederstil og kommunikasjonskanaler med grupper som ledes digitalt
Contreras, F. Baykal, E. Ghulam, A.	2020	E-Leadership and teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We GO	Litteraturstudie om fjernledelse og hjemmekontor	Frontiers in Psychology	Studerer eksisterende forskning på fjernledelse og bruk av hjemmekontor/grupper som ledes digitalt
Cortellazzo, L. Bruni, E. Zampieri, R.	2019	The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review	Litteraturstudie om fjernledelse	Frontiers in Psychology	En analyse av forskning gjort på ledelse og digitalisering. Fokus på fjernledelse og digitale verktøy
Gibbs, J. L. Sivunen, A. Boyratz, M.	2017	Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes	Litteraturstudie av fjernledelse av virtuelle grupper	Human resource management review	Systematisk undersøke hvordan sammensetningen av virtuelle grupper påvirker prosesser

Hambley, L. A. O'Neill, T. A. Kline, T. J.B.	2007	Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes	Casestudie av 60 grupper som er satt sammen et laboratorium hvor lederstiler blir utprøvd.	Organizational behavior and human decision process	Undersøker hvordan lederstilene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse sammen med kommunikasjonsmedium påvirker samarbeid og resultater i virtuelle grupper
Hoch, J. E. Kozlowski, S. W. J.	2014	Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership	Kvantitativ spørreundersøkelse av 101 virtuelle grupper om hierarkisk ledelse sammenlignet med delt ledelse	Journal of Applied Psychology	Undersøke hvordan forskjellige former for ledelse påvirker virtuelle gruppers prestasjoner
Krehl, E. Büttgen, M.	2022	Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study	En kvalitativ casestudie med 31 fjernledere og deres ledelse av digitale grupper	German journal of human resource management – Zeitschrift für Personalforschung	Bedre forstå hvordan ledere navigerer i den komplekse hverdagen med fjernledelse gjennom digitale kommunikasjonsverktøy
Liao, C.	2017	Leadership in virtual teams: A multilevel perspective	En litteraturstudie av oppgave- og relasjonsorientert fjernledelse i virtuelle grupper	Human resource management review	Undersøke hvordan oppgave- og relasjonsbasert ledelsesformer påvirker resultatene til grupper som ledes digitalt
Pettersen, I. J. Solstad, E.	2020	Kan vi lede via sosiale medier?	Kvalitativ casestudie blant kliniske ledere i et universitetssykehus	Praktisk økonomi og finans	Undersøke om fjernledelse medfører en vridning fra relasjonsbasert til oppgaveorientert ledelse

Tabell 4 Litteraturutvalg

Tabellen viser at artiklene representerer et bredt spekter av undersøkelsesmetoder og kun to av artiklene er publisert i samme fagtidsskrift. Jeg vurderer derfor at det er god bredde i utvalget. Bare fire artikler er publisert i 2020 eller senere, noe som er verdt å merke seg opp imot den utstrakte bruken av fjernledelse under covid-19 pandemien som fikk sin fulle effekt i samme år. Jeg antar at det er noe tidlig for forskningen å se det brede resultatet av den utvidede bruken av fjernledelse under pandemien, selv om enkeltstudier likevel bidrar. Litteraturutvalget representerer likevel det forskningen vet om temaet fjernledelse i dag, og er valgt ut for å besvare problemstillingen til oppgaven.

## 4.2 Forskningsspørsmål

I tabellen under presenteres artiklenes sentrale trekk og hvordan de svarer på forskningsspørsmålene til problemstillingen. I tillegg til forfatter, år og tittel, kategoriseres artiklene etter hvilke deler av problemstillingen de bidrar til å besvare. Om en artikkel svarer på tilhørende forskningsspørsmål blir det markert en «X» i tabellen under tilhørende referansenummer. Om den bare svarer delvis på forskningsspørsmålet blir det markert med

«/». Om artikkelen derimot ikke svarer på forskningsspørsmålet vil det markeres med «O» i tabellen. Forskningsspørsmålene er:

- 1. Hvordan forstår litteraturen begrepet fjernledelse?**
- 2. Hvilken rolle spiller valg av kommunikasjonsprosess og kommunikasjonsmedium ved fjernledelse?**
- 3. Bør fjernledere velge en instrumentell eller en symbolsk form for ledelse?**

Forfatter	År	Tittel	Fagtidsskrift	Forskingsspørsmål		
				1	2	3
Avolio, B. J. Sosik, J. J. Kahai, S. S. Baker, B.	2014	E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission	The Leadership Quarterly	X	/	X
Babatunde, S. O. Edwards, H. Greenwood, D. Maduka, N. S. Osborne, A.	2018	Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations	Benchmarking: an international journal	/	X	X
Ben Sedrine, S. Bouderbala, A. Nasraoui, H.	2021	Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles	The Journal of management development	X	X	X
Contreras, F. Baykal, E. Ghulam, A.	2020	E-Leadership and teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We GO	Frontiers in Psychology	X	X	X
Cortellazzo, L. Bruni, E. Zampieri, R.	2019	The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review	Frontiers in Psychology	X	X	X
Gibbs, J. L. Sivunen, A. Boyraz, M.	2017	Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes	Human resource management review	X	X	X
Hambley, L. A. O'Neill, T. A. Kline, T. J. B.	2007	Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes	Organizational behavior and human decision process	X	X	X
Hoch, J. E. Kozlowski, S. W. J.	2014	Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership	Journal of Applied Psychology	X	X	X
Krehl, E. Büttgen, M.	2022	Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study	German journal of human resource management – Zeitschrift für Personalforschung	X	X	X
Liao, C.	2017	Leadership in virtual teams: A multilevel perspective	Human resource management review	X	X	X

Pettersen, I. J. Solstad, E.	2020	Kan vi lede via sosiale medier?	Praktisk økonomi og finans	X	X	X
---------------------------------	------	---------------------------------	----------------------------	---	---	---

Tabell 5 Oversikt over hvilke deler av problemstillingen artiklene svarer på

Alle artiklene svarer helt eller delvis på alle forskningsspørsmålene til problemstillingen. En artikkel svarer delvis på spørsmålet om litteraturens forståelse av fjernledelse, og en artikkel svarer delvis på spørsmålet som omhandler kommunikasjon.

### 4.3 Sentrale trekk ved litteraturutvalget

Jeg vil nå presentere sentrale trekk fra ni av artiklene i litteraturutvalget som jeg mener kan være med på å besvare problemstillingen i oppgaven.

Artikkelen *“E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission”* er skrevet av Avolio mfl. (2014). Artikkelen følger opp tidligere forskning rundt fjernledelse og prøver å gi en oppdatert oversikt over hvordan forskning, praksis og teoriutarbeidelse rundt temaet fjernledelse har utviklet seg sammen med større tilgang til avansert informasjonsteknologi. Relevant for min problemstilling er at *delt ledelse* ser ut til å være en ønsket ledelsesform i mange organisasjoner som blir fjernledet, men at dette oppfattes mer som et mål enn praktisk virkelighet. Fjernledelse har ingen ledelsesteori spesielt utviklet for denne ledelsesformen og utvikling av kommunikasjonsteknologi går fort, mens vi har lite oversikt over mulige resultater bruken vil gi ved fjernledelsen. Artikkelen påpeker også at det er lite forskning på distansen i fjernledelse utover den fysiske distansen.

Artikkelen *“Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations”* er skrevet av Maduka mfl. (2018). I artikkelen presenteres en casestudie som på bakgrunn av en litteraturstudie undersøker nødvendig kompetanse hos ledere som skal fjernlede grupper digitalt. Relevant for min oppgave er at selv om litteraturen viser at effektiv fjernledelse, og transformasjonsledelse spesielt, er viktig for gode resultater ved fjernledelse av grupper, så fant de i case-studien at lederne manglet digital ledelseskompetanse. Lederne manglet opplæring for å kompensere for fattige kommunikasjonskanaler som ble benyttet, og slet med å håndtere kulturelle forskjeller internt i gruppen som ble ledet.

Artikkelen *“Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles”* er skrevet av Ben Sedrine mfl. (2021). I artikkelen undersøker de om effekten av lederstiler ved fjernledelse påvirker effektiviteten til grupper som ledes digitalt,



samt hvordan forholdet mellom lederstil og effektivitet påvirkes av hvor rik benyttet kommunikasjonskanalen er. Relevant for min problemstilling er at transformasjonsledelse i kombinasjon med rik kommunikasjonskanal er å foretrekke for å oppnå tillit i en gruppe. Selv om transformasjonsledelse er mest effektiv, har også transaksjonsledelse positive resultater i fjernledelse og spesielt om det benyttes fattige kommunikasjonskanaler. En kombinasjon av begge lederstilene virker å gi det beste resultatet.

Artikkelen *“E-Leadership and teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We GO”* er skrevet av Contreras mfl. (2020). Artikkelen presenterer hva forskningen har avdekket av kunnskap om hjemmekontor og fjernledelse. Relevant for min oppgave er at det fortsatt er begrenset med forskning og teorier om fjernledelse, men at fjernledelse åpner for både muligheter og utfordringer. Forskningen som er gjort på fjernledelse har få respondenter og er derfor kanskje ikke veldig representative. Det påpekes også at videre forskning på tvers av ulike kulturer kan være spesielt relevant for fjernledelse.

Artikkelen *“The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review”* er skrevet av Cortellazzo mfl. (2019). Artikkelen utforsker hvordan digital informasjonsteknologi har påvirket hvordan organisasjoner samarbeider på ulike nivåer. Relevant for min oppgave er at fjernledere ser ut til å ha en sentral rolle i grupper som fjernledes. På makronivå hvordan fjernledere påvirker og kommuniserer med organisasjoner, og på mikronivå hvordan fjernledere påvirker den enkelte medarbeider. I artikkelen presenteres også hvordan kommunikasjonsnormer er avgjørende for at grupper skal samhandle på en god måte når de fjernledes.

Artikkelen *“Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes”* er skrevet av Gibbs, Sivunen og Boyraz (2017). Artikkelen belyser studier av fjernledelse av forskjellige sammensatte grupper og hvordan lederskap, kommunikasjons teknologi og kulturell sammensetning påvirker samarbeidet. Relevant for min oppgave er at forskningen avdekker at hva som er effektiv ledelse vil variere ut ifra om gruppene som skal ledes kjenner hverandre eller ikke. Studien påpeker også at interkulturelle forskjeller ofte ikke tas høyde for i studiene på fjernledelse. Artikkelen viser at forskning på hvor rik en kommunikasjonskanal bør være ved fjernledelse varierer, og at dette kan skyldes at noen studier setter sammen grupper som ikke har forhåndskjennskap til hverken hverandre eller informasjonsteknologien som skal benyttes.

Artikkelen *“Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes”* er skrevet av Hambley mfl. (2007).

Artikkelen ser på effekten av valgt lederstil og kommunikasjonsmedium ved fjernledelse av grupper. Relevant for min oppgave er at både transaksjons- og transformasjonsledelse virker i laboratoriestudier å være like virkningsfull uavhengig av hvor rik kommunikasjonskanalen er. Valg av kommunikasjonskanal påvirker effektivitet, og hvilket samhold som oppstår, i en gruppe som ledes digitalt. Fjernledere må velge hvor rik kanalen må være på informasjon ut ifra hvilken oppgave som skal løses. Komplekse oppgaver krever rikere kanaler. Artikkelen påpeker at forskningsopplegget gir begrenset innsikt i hvilke effekter lederstil faktisk har på grupper som ledes digitalt utenfor laboratoriets rammer.

Artikkelen *“Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership”* er skrevet av Hoch og Kozlowski (2014). I artikkelen presenteres forskning på 101 grupper som blir fjernledet. Relevant for min oppgave er at forskningen ser på hvilken påvirkningsgrad tradisjonell hierarkisk ledelse har til forskjell fra grupper som praktiserer delt ledelse. I førstnevnte kategori virker transformasjonsledelse å ha en positiv påvirkning på grupper som ledes digitalt, men i mindre grad enn grupper som ikke fjernledes. LMX virker også å ha positive resultater da det fremmer et velutviklet dyadisk forhold mellom leder og medarbeider, og at dette kan ivaretas av rike kommunikasjonskanaler ved fjernledelse. Delt ledelse ser ut til å ha en positiv påvirkning på gruppers effektivitet uavhengig av om gruppene ledes digitalt eller ikke.

Artikkelen *“Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study”* er skrevet av Krehl og Büttgen (2022). Relevant for min oppgave er at ledere benytter synkrone kommunikasjonskanaler i fjernledelse som erstatning for ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, spesielt i arbeidet med komplekse oppgaver. Bruken av asynkrone og mindre rike kommunikasjonskanaler er likevel også viktig fordi de krever mindre ressurser og belaster i mindre grad leder og medarbeidere. Artikkelen påpeker at fjernledere eksperimenterer mye med bruk av forskjellige kommunikasjonskanaler, til tross for manglende opplæring og teori om fjernledelse. I henhold til artikkelen kan fjernledere med fordel involvere medarbeidere i utvelgelse av kommunikasjonskanaler til både oppgave- og relasjonsbaserte ledelsesprosesser.

## 4.4 Sammendrag sentrale artikler

Jeg har valgt å presentere et mer utfyllende sammendrag av to artikler for å gi et dypere innblikk i litteraturutvalget. Jeg mener artiklene har relevante funn som er med på å belyse forskningsspørsmålene til problemstillingen, og begge gir et godt innblikk i relevant forskning på temaet fjernledelse. Den ene artikkelen er en casestudie med semi-strukturerte intervjuer, mens den andre er en litteraturstudie. Målet er å vise hvordan jeg gjennomfører en kunnskapsoppsummering rundt temaet fjernledelse, og de utvalgte artiklene er eksempler på hvordan jeg trekker ut funn som skal presenteres med klarhet og konsistens for videre analyse.

### 4.4.1 Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon

Artikkelen «Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon» ble publisert i *Praktisk økonomi og finans 2020* (Pettersen og Solstad 2020). Inger Johanne Pettersen og Elstad Solstad er professorer ved henholdsvis Handelshøyskolen ved Norges Teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og Handelshøyskolen ved Norges arktiske universitet. Solstad er også professor II ved NTNU.

Pettersen og Solstad undersøker om fjernledelse blir mer oppgaveorientert, og mindre relasjonsorientert, gjennom problemstillingen: «Hvordan brukes sosiale medier ved fjernledelse?» (2020: 210). Undersøkelsen til Pettersen og Solstad er gjort på et universitetssykehus blant kliniske ledere. Informantene opplyser om at relasjonsbasert ledelse er vanskeligere å opprettholde ved fjernledelse. Som teoretisk bakteppe påpekes det at fraværet av direkte samvær og opplevd avstand gjør det vanskeligere å motivere medarbeidere til engasjement og involvering. Artikkelen viser også at informasjon gjennom sosiale medier ofte fremstår mer som styring mer enn ledelse. De mener derfor at økt bruk av fjernledelse medfører en dreining fra relasjonsbasert ledelse til oppgaveorientert ledelse. Relevant for min problemstilling er at relasjonsbygging ser ut til å bli svekket i fraværet av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, og at ledelse derfor vises til å bli mer oppgaveorientert. Lederne i studien ser ut til å mene at digitale kommunikasjonskanaler best egner seg til oppgavebasert ledelse. Artikkelen viser til Antonakis og Atwater (2002) som fremhever geografisk, kognitiv, sosial, kulturell og organisatorisk distanse som momenter ved den opplevde avstanden ved fjernledelse. Pettersen og Solstad velger likevel å avgrense sin diskusjon til den fysiske avstanden ved fjernledelse. I forskningen på grupper som fjernledes viser artikkelen til Hinds og Bailey (2003) som observerer at det ofte oppstår konflikter, og at fellesskapsfølelse,

normer, kultur og identitet er vanskelige enheter å påvirke gjennom digitale kommunikasjonskanaler.

Pettersen og Solstad spør seg også om relasjonsbygging mellom leder og medarbeidere blir svekket i fraværet av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ved fjernledelse. Kommunikasjon er essensielt for ledelse, og all informasjon tolkes via kommunikasjonskanalen det sendes gjennom. Mottakers relasjon til avsender påvirker tolkningen av informasjonen. Artikkelen viser til Daft og Lengel sin «Media Richness Theory» (1986) som viser at det er forskjell på hvor mye informasjon som kan sendes gjennom ulike kanaler. Eksempelvis gir ansikt-til-ansikt-kommunikasjon mye mer informasjon og mulighet for direkte respons, enn andre digitale informasjonskanaler. Faren for feiltolkning blir mindre ved bruk av rike informasjonskanaler. Fordelen med digitale kommunikasjonsformer er at man ofte er asynkront uavhengig av tid og sted. Informantene opplever utfordringer ved fjernledelse. De beskriver vansker med å bygge gode relasjoner, og de har ofte følelsen av utilstrekkelighet. Jevnlige videokonferanser er et forslag som nevnes for å bøte på ovennevnte utfordringer, og helst fysiske møter. Flere informanter nevner også informasjonsoverflod når det kommuniseres via e-post. Informasjon kan bli feiltolket, eller kanskje ikke oppfattet i det hele tatt. «Støy» i kommunikasjonen skaper en fare for at informasjon blir feiltolket. På den andre siden gir fjernledelse rom for autonomi hos medarbeiderne, og det kan fremme skjønn og selvstendighet.

Oppsummert påpeker studien at det finnes mange avstandsdimensjoner i fjernledelse, men Pettersen og Solstad velger å avgrense sin studie til den geografiske. Mange kommunikasjonskanaler benyttes, men det oppleves fra respondentene et fravær av rik kommunikasjon. Fraværet gjør at fjernledelse i stor grad blir styring, og det oppstår en uønsket dreining fra relasjonsbasert til mer oppgaveorientert ledelse. Opp i mot mitt teoretiske bakteppe for oppgaven ser vi at artikkelen forholder seg til fjernledelse i dimensjonene i ledergitteret (Blake og Mouton 1967), hvor den økte bruken av fattige kommunikasjonskanaler flytter fjernledelsen mot en mer oppgaveorientert lederstil. I et symbolsk perspektiv viser artikkelen også til utfordringer med symbolsk påvirkning av fellesskapsfølelse, normer, kultur og identitetsfølelse som resultat av manglende ansikt-til-ansikt-kommunikasjon.

#### **4.4.2 Leadership in virtual teams: A multilevel perspective**

Artikkelen “Leadership in virtual teams: A multilevel perspective” ble publisert i fagtidsskriftet Human Resource Management Review i 2016. Chenwei Liao er førsteamanuensis ved School of Human Resources and Labour Relations ved universitetet i Michigan, USA (2017).

I artikkelen ønsker Liao å undersøke hvordan spennet mellom oppgave- og relasjonsbasert fjernledelse påvirker på både gruppe- og individnivå. Liao mener grupper som arbeider digitalt kan ha mange fordeler, og at avansert informasjonsteknologi har gjort arbeidet enklere. Organisasjoner kan operere i et globalt marked og ansette kompetente medarbeidere, uavhengig av geografi. Gruppers suksess avhenger av god og strukturert ledelse for å lykkes, og fraværet av ansikt-til-ansikt-ledelse gjør ovennevnte mer utfordrende. Artikkelen påpeker at det finnes hull i forskningen på effektiv ledelse av virtuelle grupper, og selv om det er stor enighet om at relasjonsbasert ledelse er viktig, finnes det lite forskning på hvilken digital ledelseskompetanse som kreves. For å kunne avdekke hvordan ledelse av virtuelle grupper fungerer, mener Liao vi kan se på forskjellige nivåer av ledelse. Ledelse forgår kollektivt av hele gruppen eksempelvis i digitale videomøter, men også på individnivå. Digital ledelseskompetanse er avgjørende for å kunne bygge et sterkt samhold, og opplæring av medarbeidere på alle nivåer av digital kommunikasjon.

Artikkelen viser at tillit er viktig i grupper som ledes digitalt for å gjøre opplevd distanse mellom medarbeidere minst mulig. Dette innebærer at det jevnlig bør settes opp mulighet for rike kommunikasjonskanaler, altså eksempelvis kommunikasjon ikke bare via e-post og skriftlige meldinger, men også via videosamtaler. Løpende tilbakemeldinger fra fjernleder om resultatene til gruppa kan bidra til å bygge tillit. Også i denne artikkelen fremmes muligheten om delt lederskap, og at dette ikke står i konkurranse med det instrumentelle hierarkiske lederskapet en leder har. Det kan være fornuftig for grupper som ledes digitalt at gruppemedlemmer deler på ledelsen, og sammen påvirker gruppens retning og resultat. Delt lederskap løser den oppgaverelaterte delen av fjernledelsen, mens den formelle lederen fortsatt har ansvaret for å skape tillit i gruppen. Selv om forskning på fjernledelse har økt, er det lite forskning på individuell fjernledelse av det enkelte medlem i grupper som ledes digitalt. I artikkelen fremmes det at LMX-teorien (leader-member-exchange) kan være med å belyse hva som kan fungere siden teorien viser forskjellige dimensjoner av det personlige forholdet mellom leder og medarbeider. Forholdet kan ha stor påvirkning på motivasjon,

tilfredshet, dedikasjon og opplevd rettferdighet; faktorer som igjen påvirker medarbeideres effektivitet. Forskning viser en negativ sammenheng mellom fysisk avstand og forholdet mellom ledere og medarbeidere, noe som gjør det enda viktigere å pleie forholdet. Om medarbeidere opplever tillit og ansvarsfølelse i den virtuelle gruppen øker sjansen for at de kommuniserer fritt, tar initiativ og øker bidrag til gruppen. Det er derfor viktig for fjernledere å instrumentelt presentere en klar modell for hva som forventes av det enkelte gruppemedlem. Forskning viser ifølge Liao at klare forventinger og opplevd tillit også gir mulighet for delt lederskap i gruppens arbeid og øker sjansen for godt samarbeid. Dette er spesielt viktig om oppgavene den skal løse har høy grad av kompleksitet, eller hvis den enkeltes arbeid i stor grad avhenger av en annen medarbeiders arbeid. Fjernledere må sette klare rammer på gruppenivå for å oppnå kollektiv forståelse for oppgavene som skal løses og ved hjelp av hvilke ressurser. Samtidig må fjernledere følge opp den enkelte medarbeider og pleie relasjonen mellom leder og medarbeider. Artikkelen påpeker også at det eksisterer et spenn i digital ledelseskompetanse i befolkningen. Nyere generasjoner har vokst opp med bruk av digital kommunikasjonsteknologi som en naturlig del av hverdagen, og har dermed en naturlig fordel.

Oppsummert er det ifølge artikkelen evidens for at fjernledelse er mer utfordrende enn å lede ansikt-til-ansikt. Fjernledere må arbeide i spennet mellom oppgave- og relasjonsbasert ledelse på både gruppe- og individnivå. Det er utført lite forskning på fjernledelse av enkeltmedlemmer i grupper som fjernledes. Stor tillit mellom fjernleder og medarbeidere er viktig for å gjøre den opplevde distansen minst mulig, og øker samtidig muligheten for at delt ledelse er en effektiv fjernledelsesform. Spesielt når oppgaver med høy grad av kompleksitet skal løses, er delt ledelse godt egnet.

## **4.5 Oppsummering litteraturoversikt**

Litteraturutvalget viser stor bredde i metode og forskningsopplegg. En gjennomgang viser også at alle artiklene hver for seg svarer helt eller delvis på alle de tre oppsatte forskningsspørsmålene. Ifølge artikler i litteraturutvalget er fjernledelse mer krevende enn ledelse ansikt-til-ansikt. Det virker lettere for fjernledere å utøve en oppgavebasert enn en relasjonsbasert lederstil. Det er begrenset med teorier som omhandler fjernledelse, og mange studier på fjernledelse er fortatt i laboratorium hvor flere variabler som omhandler avstand kan være vanskelige å undersøke. Den opplevde avstanden i fjernledelse synes i forskningen ofte å være begrenset til den fysiske, selv om flere andre distanser anerkjennes. Mer symbolsk

inspirerte lederstiler virker å være mer effektive ved fjernledelse enn ren instrumentell styring, men eksempelvis delt ledelse og transformasjonsledelse støter på utfordringer i møte med asynkrone og mindre rike kommunikasjonskanaler. Ovennevnte er bare noen av mange spennende funn i litteraturutvalget som blir interessante å se i lys av det instrumentelle og det symbolske perspektivet videre i analysen.

## 5 Drøfting og analyse

I dette kapittelet vil jeg drøfte og analysere funnene gjort i artikkelutvalget og belyse dem med presenterte perspektiver og teorier fra teorikapittelet. Målet er at informasjon trukket ut fra artiklene ved hjelp av litteraturkart og spørreskjema kan gi svar på forskningsspørsmålene til problemstillingen. Jeg vil først analysere hvordan litteraturen forstår begrepet fjernledelse, før jeg ser på hvilken rolle valg av kommunikasjonsprosess og kommunikasjonsmedium spiller ved fjernledelse. Jeg vil avslutte kapittelet med å drøfte om fjernledere bør velge en instrumentell eller en symbolsk form for ledelse.

### 5.1 Praktisk innhold og definisjon

I et instrumentelt perspektiv vil det settes klare mål for gruppene som skal fjernledes. Ved hjelp av digitale kommunikasjonskanaler kan fjernledere håndheve beslutninger i form av hierarkisk styring. I et symbolsk perspektiv må fjernledere forsøke å skape og formidle mening til medarbeiderne. Mening kan finnes i normer, ideer og verdier som fjernlederen finner både i og utenfor organisasjonen. Det er lederens visjoner og ideer som skal skape orden når komplekse oppgaver skal løses. Lederen kan også fremstå som et symbol, og det er medarbeidernes fortolkning av lederen som betyr noe. Hva som er regnet som god fjernledelse i et symbolsk perspektiv vil endre seg i takt med omgivelsenes utvikling.

Fjernledelse er et relativt nytt begrep innen ledelsesteorien, og en sentral definisjon ble tidlig publisert av Avolio mfl. : “E-leadership is defined as a social influence process mediated by AIT to produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior, and/or performance with individuals, groups, and/or organizations” (2000: 617). Fjernledelse er altså definert som å lede via digitale kommunikasjonskanaler gjennom å påvirke adferd og prestasjon, men også følelser og holdninger. Syv av de elleve artiklene i artikkelutvalget baserer forskningen på ovennevnte definisjon. Eksempelvis omtaler Ben Sedrine mfl. (2021) og Hambley mfl. (2007) fjernledelse med begrepene *e-lederskap* og *virtuelt lederskap* som synonymmer og bruker den originale definisjonen til Avolio mfl. (2000) på e-lederskap på begge begrepene. Definisjonen må sies å romme både det instrumentelle og det symbolske perspektivet på fjernledelse. I det instrumentelle perspektivet forventer fjernledere at det følger handling etter instruks som skal sikre prestasjon. I det symbolske perspektivet vil fjernledere derimot prøve å påvirke følelse, tanker og holdninger slik at medarbeiderne selv blir motivert til å prestere. I 2014 fant Avolio mfl. (2014) på bakgrunn av erfaring med fjernledelse at definisjonen burde oppdateres. Den oppdaterte definisjonen er: “E-leadership is defined as a social influence process embedded in



both proximal and distal contexts mediated by AIT that can produce a change in attitudes, feelings, thinking behavior, and performance" (Avolio mfl. 2014: 107). Definisjonen utfylles altså med at fjernledere også må vurdere omgivelsenes rolle og påvirkning. Dette kan tolkes som en forskyvning i en enda mer symbolsk retning enn den opprinnelige definisjonen. Fjernledelse må tilpasse sin påvirkning til de enhver tid gjeldende forhold og omgivelser. De forskjellige definisjonene av fjernledelse gjort av Avolio og hans forskningspartnere går igjen i mye av litteraturen som omhandler fjernledelse i nyere tid.

Det som skiller fjernledelse fra annen ledelse kan sies å være den opplevde distansen mellom leder og medarbeidere. Litteraturutvalget ser i stor grad ut til å innta et instrumentelt perspektiv når den omtaler distansen ved fjernledelse. Et eksempel på dette er Krehl og Büttgen som skriver : «...we define virtual or remote leadership as in leading in a (geographically) dispersed work environment...» (2022: 328). Krehl og Büttgen ser altså hovedsakelig på den fysiske distansen ved fjernledelse. Det er riktignok flere av artiklene som viser til Antonakis og Atwater (2002) sin oppfordring til å inkludere frekvens av lederinvolvering og sosial distanse ved fjernledelse, men studiene ender likevel opp med å avgrense forskningen til den fysiske distansen. Pettersen og Solstad (2020) påpeker i lys av et mer symbolsk perspektiv at avstanden ved fjernledelse også kan skyldes sosial, kognitiv eller kulturell distanse. I likhet Krehl og Büttgen velger Pettersen og Solstad likevel å forholde seg til den fysiske distansen når de skal diskutere fjernledelse videre i studien. Det finnes lite forskning på fjernledelse på tvers av forskjellige kulturer i følge Contreras mfl. (2020). Det må sies å være en svakhet ved forskningen at distansen i fjernledelse stort sett defineres som den fysiske distansen. I de få tilfellene hvor kultur studeres, så er det i laboratoriestudier som ikke nødvendigvis klarer å simulere de kulturelle forskjellene fjernledere møter i hverdagen (Gibbs, Sivunen og Boyraz 2017). Et eksempel er casestudiet til Maduka mfl. (2018) som kommenterer at fjernledere sliter med å håndtere de kulturelle forskjellene hos medarbeiderne. Den institusjonelle avstanden nevnes ikke i noen av studiene. Både i kulturell og institusjonell avstand ved fjernledelse er det symbolske variabler som eksempelvis normer, overbevisning og antakelser (Røvik 2023). Når litteraturen unnlater å diskutere disse variablenes påvirkning på fjernledelse risikerer man at ikke hele bildet blir presentert. Opp imot oppgavens problemstilling kan vi risikere at ikke alle muligheter og utfordringer ved fjernledelse blir belyst. Ovennevnte variabler påvirkes i et symbolsk perspektiv gjennom å få følelsesmessig engasjerte medarbeidere, et virkemiddel som kan være utfordrende å utnytte når man leder gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Ved å utelate den institusjonelle

avstanden kan litteraturen også overse noen instrumentelle variabler. Eksempel på dette er forskjell i regler og lovverk som gjør at grupper samarbeider med ulikt instrumentelt utgangspunkt. Organisasjonen skal være et verktøy for å løse oppgavene, men hvis vi ser på lover og regler som verktøy, kan dette skape distanse i fjernledelsen.

I tillegg til organisatoriske forskjeller kan også individene i en gruppe påvirke fjernlederens evne til å lede. Gibbs mfl. (2017) har gjennomført en litteraturstudie på forskjellige sammensatte grupper som skal fjernledes, og mener fjernledelse kanskje har vært sett på for snevert i forskningen. De mener at man må definere fjernledelse ut ifra hvilken gruppe som skal ledes. Noen grupper som ledes digitalt har en formell leder, mens andre har mer delt lederskap. Noen grupper kjenner hverandre fra før, mens andre møtes kun på prosjektbasis uten tidligere historie. Noen grupper er fordelt på to lokasjoner, andre er på samme sted, mens andre igjen er spredt over hele verden med tilhørende kulturforskjeller. Gibbs mfl. påpeker også at mye av forskningen gjort på studenter i laboratorier ikke klarer å simulere de sammensatte utfordringene en fjernleder møter i praksis. Der hvor det i det instrumentelle perspektivet ofte sees på klare rammer som en styrke, er det i lys av et symbolsk perspektiv viktig å tilpasse seg nære og fjerne omgivelser. Contreras mfl. (2020) viser til Golden mfl. (2008) som påpeker at fjernledelse ofte medfører isolerte medarbeidere, noe som fort kan påvirke motivasjon. For å løse dette i et symbolsk perspektiv bør fjernledere benytte seg av rik kommunikasjon og personlig oppfølging for å endre denne følelsen av isolasjon i håp om å skape tillit og ny motivasjon. På den andre siden påpeker Liao (2017) at fjernledelse har sine fordeler ved at medarbeidere med kritisk kompetanse kan rekrutteres uavhengig av hvor de befinner seg i verden, noe som kan øke effektiviteten og gi konkurransefordeler for grupper som fjernledes. I tillegg åpner digitale kommunikasjonskanaler for at store mengder data kan deles og en større deler av organisasjoner kan være informert om, og involvert i, arbeidsprosesser. Fjernledelse byr på utfordringer, men også muligheter.

Oppsummert ser jeg at det ofte er definisjonen til Avolio mfl. (2000) som brukes av litteraturutvalget til å beskrive hvordan fjernledelse påvirker følelser, tanker, holdninger, handlinger og prestasjoner gjennom bruk av digitale kommunikasjonskanaler. I et symbolsk perspektiv er det likevel fornuftig at definisjonen utvides til også å forholde seg til omgivelsene rundt fjernledelsen. Forventningene til funn er dermed i stor grad oppfylt for begge perspektivene i den forstand at fjernledelse har sine instrumentelle elementer ved å sette klare mål som kan styres etter, samtidig som det i et symbolsk perspektiv er viktig at fjernledelsen tilpasser seg omgivelsene i sin påvirkning av tanker, holdninger og følelser.

## 5.2 Kommunikasjonsprosess- og medium

Valg av kommunikasjonsprosess og kommunikasjonsmedium påvirker hvor effektiv fjernledelse av en organisasjon er. I et instrumentelt perspektiv vil det viktigste i kommunikasjonsprosessen være at oppgavene kommuniseres til medarbeidere på en klar og tydelig måte slik at gruppens mål kan nås. Jeg forventer derfor i lys av det instrumentelle perspektivet at det kreves mindre rike og mindre synkrone kommunikasjonskanaler. I det symbolske perspektivet må fjernledere derimot i større grad ta hensyn til omgivelser og symbolsk påvirkning av normer, ideer og holdninger. Jeg forventer derfor at det er ønskelig å benytte mer rike og synkrone kanaler i det symbolske perspektivet.

Som Pettersen og Solstad (2020) observerer, bruker fjernledere ofte mange ulike kommunikasjonskanaler, men opplever likevel at digitale kanaler ikke klarer å erstatte ansikt-til-ansikt-kommunikasjonen. Resultatet blir at mindre rike kanaler forårsaker en dreining fra ledelse til styring ved fjernledelse. I et instrumentelt perspektiv vil man kanskje tenke at dette burde være godt nok, mens det i det symbolske perspektivet er viktig at ledere fremstår som symboler, og evner å påvirke medarbeidernes holdninger, tanker og følelser. Denne påvirkningen er vanskeligere å formidle gjennom fattigere kanaler. For å bøte på utfordringene kan man se for seg at videosamtaler og fysiske møter i større grad må benyttes for å tilfredsstille det relasjonsbaserte ledelesbehovet. Krehl og Büttgen (2022) finner i sin studie at bruk av både fattige og rike kommunikasjonskanaler kan være effektivt i fjernledelse, men at videosamtaler med toveis-kommunikasjon oftest er å foretrekke når ikke det er mulig å møtes ansikt-til-ansikt. Enveis-kommunikasjon skaper barrierer mellom fjernleder og medarbeider som kan skape misforståelser. Siden videosamtaler er ressurskrevende, bruker de fleste fjernledere en kombinasjon av forskjellige kommunikasjonskanaler. Hvor mye informasjon som kan sendes gjennom valgte kommunikasjonskanaler påvirker hvor effektive lederstiler er, og igjen hvor vanskelig det er for fjernledere å bygge tillit og samhold i en gruppe (Ben Sadrine, Bouderbala og Nasraoui 2021). Dess rikere kommunikasjonskanalen er på informasjon, dess lettere er det å oppnå tillit, samhold, og dermed effektivitet og tilfredshet i grupper som ledes digitalt. Undersøkelsen til Ben Sadrine mfl. viser at både oppgaveorientert og relasjonsbasert lederstil er mer avgjørende for effektivitet enn hvor rike kommunikasjonskanalene er. Jeg har tidligere presentert mine forventninger til litteraturen i lys av det symbolske og det instrumentelle perspektivet. Jeg tenker at det klare teoretiske skillet jeg har definert mellom bruk av kommunikasjonskanaler i lys av de to perspektivene kanskje er for endimensjonalt, og at et

mer sammensatt bilde er mer reelt. Eksempelvis kan informasjon om organisasjonsstrukturer, regler og oppdrag i det instrumentelle perspektivet med fordel følges opp med rikere kommunikasjonskanaler for å sikre at medarbeidere har riktig forståelse av oppgaver og mål. På samme måte kan noe informasjon i det symbolske perspektivet kommuniseres i fattigere kanaler, så lenge det også følges opp med rike kanaler i tillegg.

Hambley mfl. (2007) skriver at det ikke bare har noe å si hvor mye informasjon en kommunikasjonskanal sender, men også hvor synkron den er. Synkron kommunikasjonskanaler tillater samarbeid og dialog i sanntid, mens asynkron kommunikasjonskanaler tillater at medarbeidere arbeider med oppgavene i ulike tidsrom og uten mulighet for fortløpende dialog. Mer i et symbolsk perspektiv, enn i et instrumentelt, er det i henhold til mine forventninger viktig at endel av kommunikasjonen går gjennom synkron kanaler. Der hvor fjernledere i et instrumentelt perspektiv kan benytte asynkron kanaler så lenge oppgaver blir klart formidlet, vil man i et symbolsk perspektiv i større grad kreve synkron toveis-kommunikasjon. Hoch og Kozlowski (2014) påpeker at fjernledelse bruker asynkron kommunikasjonskanaler på grunn av geografisk avstand og tidsforskjeller, noe som gjør det vanskelig å utøve relasjonsbasert ledelse. Jeg ser derfor at fjernledere må kompensere for filteret som eksisterer i kommunikasjonen på grunn av asynkron utveksling. Det kreves større innsats og god kunnskap om kommunikasjonsform og kanal for å gjøre fjernledelse mest mulig effektiv. Kunnskap om informasjonskanalene innebærer å vite hvilke muligheter kanalene gir, men også hvilken informasjon man eventuelt mister når man ikke møtes fysisk.

Maduka mfl. (2018) skriver at 70 % av all kommunikasjon i ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er non-verbal. Utfordringen er at mye av denne informasjonen forsvinner når grupper fjernledes digitalt. Det er derfor essensielt at fjernledere får god nok opplæring i bruk av digitale verktøy for å sikre effektiv kommunikasjon og valg av riktig kommunikasjonskanal. Ikke bare lederne, men også medarbeiderne som skal motta og tolke informasjonen, må inneha denne kunnskapen. I case-studien til Maduka mfl. (2018) kom det klart frem at digital ledelseskompetanse er kritisk for effektiv fjernledelse. I motsatt tilfelle kan bruk av riktig digital ledelseskompetanse legge grunnlaget for endring og samhold i en organisasjon som fjernledes (Cortellazzo, Bruni og Zampieri 2019). Dette kan innebære at fjernledere må tilpasse bruk av kommunikasjonskanal til den enkelte medarbeider. De samme verktøyene som kan skape rom for høy grad av autonomi hos noen medarbeidere, kan gi følelsen av isolering og ensomhet hos andre. Cortellazzo mfl. (2019) påpeker at i grupper som fjernledes

er det viktig med klare kommunikasjonsregler- og normer. Dette gjelder i enda større grad ved fjernledelse enn for grupper som ledes ansikt-til-ansikt.

Liao (2017) påpeker generasjonsskiller mellom de som har vokst opp med digitale hjelpemidler, og de eldre generasjonene som ikke er vant til å kommunisere digitalt. I en slik sammenheng har fjernledere en instrumentell oppgave i å tilrettelegge og opplære andre ledere og medarbeidere i best mulig utnyttelse av digitale verktøy. Dette innebærer at ledere og medarbeidere i et instrumentelt perspektiv trenger opplæring og trening på bruk av digitale verktøy. Om fjernledere i et symbolsk perspektiv skal klare å formidle mening til sine medarbeidere vil det være en ulempe om ikke medarbeidere evner å benytte kommunikasjonskanalene. Kanskje er kommunikasjonskanalene rike nok til å formidle et budskap, men brukeren av verktøyet ikke i stand til å få tilgang til informasjonen. Nettopp digital ledelseskompetanse var det Maduka mfl. (2018) avdekket at manglet hos lederne i deres studie. I sin artikkel mener de å finne at valg av lederstil er viktig for å oppnå effektive grupper når de ledes digitalt, og spesielt transformasjonsledelse er å foretrekke. Det er likevel mangel på digital ledelseskompetanse og bruk av digitale kommunikasjonskanaler som er største bidragsyter til at gruppene i studien til Maduka mfl. ikke fremsto effektive. Ikke bare slet fjernlederne med å kommunisere informasjon til medarbeiderne på en effektiv måte, men de klarte heller ikke å bruke kommunikasjonskanalene til å gi tilbakemelding på arbeidet som ble gjort. Spesielt i et symbolsk perspektiv vil fravær av tilbakemeldinger vanskeligjøre meningsdannelse og tilpasninger til indre og ytre omgivelser i organisasjonen.

Når vi ser på litteraturen som omhandler bruk av kommunikasjonskanaler, kan det se ut som forskningen rommer mange variabler, og ikke alltid skiller mellom dem på en tilfredsstillende måte (Gibbs, Sivunen og Boyraz 2017). Fjernledelsen blir studert i lys av bruk av asynkrone og synkrone kanaler, både tekstbaserte og lyd-og-bilde-baserte medium. Det ser altså ut som forskjellige kanaler blir undersøkt, men at de sjelden isoleres i forskningen slik at klare effekter peker seg ut. Svak kontroll over variabler i forskningen gir utfordringer knyttet til intern gyldighet. Videre er ofte studiene på kommunikasjonskanaler basert på laboratorieundersøkelser av studentgrupper som ikke kjenner hverandre. Spesielt de negative effektene av at grupper fjernledes kan derfor like gjerne forklares med at deltakerne i studiene ikke kjente hverandre på forhånd og dermed kommuniserte dårlig. Ovennevnte kan anses som kritikk av gjeldende forskning; det er vanskelig å si i hvilken grad undersøkelsene i seg selv er med på å påvirke resultatene. Artikkelen til Gibbs og kolleger påpeker også at forskningen på området inneholder få longitudinelle studier, og at gruppene som blir studert er

midlertidige. Studien til Hambley mfl. (2007) konkluderer med at både transaksjons- og transformasjonsledelse er effektive uavhengig av kommunikasjonsmedium for grupper som skal løse oppgaver over kort tid. I diskusjonen rundt resultatet mener forskerne at det kan være den korte tidshorizonten på laboratorieforsøket som tillot begge lederstiler å gi nok informasjon og at det i virkelige grupper som ledes digitalt kan være en forskjell.

Undersøkelsen viser også at hvor rikt på informasjon et kommunikasjonsmedium er, påvirker samarbeid og samhold noe. Der hvor organisasjonen i et instrumentelt perspektiv kan sees på som et verktøy for å løse oppgavene, kan vi i lys av det symbolske perspektivet se at fjernlederens oppgave med å bruke ideer og myter som meningsskapende verktøy være noe mer tidkrevende. I fraværet av ren styring må fjernlederen i et symbolsk perspektiv påvirke eksisterende kultur i en gruppe til å endres slik at medarbeiderne selv opplever orden og forstår oppgavene som skal løses. Dette er trolig krevende nok i tilfeller hvor det ledes ansikt-til-ansikt, og vi kan derfor anta at studier med en relativt kort tidshorizont vil ha vanskeligheter med å fange opp eventuelle fordeler som eksempelvis transformasjonsledelse vil ha over tid. Fjernledere må velge riktig kommunikasjonsmedium når medarbeiderne skal samarbeide for å øke effektivitet, samhold og prestasjon.

Oppsummert så bruker fjernledere mange forskjellige kommunikasjonskanaler ved fjernledelse. I fraværet at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon må fjernledere velge den kanalen de mener best egner seg. Instrumentell styring krever mindre rike kommunikasjonskanaler enn mer symbolsk ledelse. Digital kompetanse er avgjørende hos både leder og medarbeider for at grupper skal kunne ledes digitalt på en effektiv måte. Det har vært rettet kritikk mot forskningen på kommunikasjonskanaler ved at variabler ikke klart skilles fra hverandre, studiene har for korte tidshorisonter og for mange studier utføres i laboratorium i stedet for feltstudier. I henhold til forventingen til funn ser jeg at selv om det generelt kan sies å kreve mindre rike og synkrone kommunikasjonskanaler i det instrumentelle perspektivet, så kan vi likevel si at begge perspektivene bør finne en fornuftig balanse mellom rike og fattige kanaler.

### **5.3 Instrumentell og symbolsk form for fjernledelse**

Ulike perspektiver vil belyse forskjellige sider av fjernledelse. Valg av ledelsesform i et instrumentelt perspektiv vil se på fjernledelse som svar på en klar og konsis oppgave som skal løses. I lys av det symbolske perspektivet vil derimot valg av ledelsesform være et resultat av ytre påvirkning i form av ledelsesideer, normer eller kultur. Fjernledere må i det symbolske

perspektivet forsøke å skape mening og inspirere medarbeidere til å finne motivasjon til å løse oppgaver. I dette delkapittelet skal jeg analysere fjernlederens valg av form for ledelse i lys av de to perspektivene.

Pettersen og Solstad konkluderer med at fjernledelse ofte består av mer instrumentell styring enn ledelse (2020). Sett fra det symbolske perspektivet er faren at fjernledere ikke klarer å motivere medarbeidere utover de rene styringsmekanismene, og man mister muligheten til å benytte seg av de fordelene relasjonelle forhold empirisk har vist seg å ha. Sett i lys av teorien om ledergitteret til Blake og Mouton (1967) befinner fjernledere seg ofte i følge Pettersen og Solstad nede til høyre i modellen med høy oppgaveorientering, mens fjernledere i henhold til teorien ideelt sett skal klare å finne en balanse mellom oppgave- og relasjonsbasert ledelse. Spørsmålet fjernledere må stille seg er hvilke grep som må tas for å oppnå en mer relasjonsorientert fjernledelse. Krehl og Büttgen (2022) bekrefter funnene til Pettersen og Solstad, og understreker viktigheten av at det også jobbes med den relasjonelle delen av fjernledelse. Avolio mfl. (2014) viser til annen forskning som sier at fjernledelse ved hjelp av digitale kommunikasjonskanaler endrer valg av lederstil:

«To manage perceptions of leadership style in the remote environment, it is not sufficient to exhibit specific transformational behaviors; leaders must manage, consider, and adapt to the characteristics of the context in which the relationships are conducted” (Kelley og Kelloway 2012: 446).

Kelley og Kelloway predikerer altså at fjernledere også må å ta høyde for omgivelsene og tilpasse sin ledelsesform. Dette sammenfaller med et symbolsk syn på ledelsesform. Leder skal tolke og tilpasse visjoner og ideer til omgivelsene og bruke det til å skape mening for medarbeiderne. Symbolsk inspirerte lederstiler kan være krevende ved fjernledelse.

Christensen mfl. (2021) foreslår derfor at fjernledere kan vurdere å skille teori og praksis. De kan instrumentelt styre en gruppe som fjernledes med klare instruksjoner, men samtidig motivere og inspirere gjennom nye ideer og visjoner, uten at dette nødvendigvis settes ut i praksis i organisasjonen. Fjernlederen vil da få gitt inntrykk overfor både medarbeidere og omgivelser at de er endringsvillige og nytenkende, uten at det påvirker den daglig drift av organisasjonen.

Det er mange lederstiler som kan knyttes mot fjernledelse, men Maduka mfl. (2018) viser til Berson og Avolio (2004) som fremsatte påstanden om at skillet mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er det viktigste for en gruppe som fjernledes.

Transformasjonsledelse omtales i tilknytning til fjernledelse i ni av artiklene i litteraturutvalget, noe som viser at det er en mye brukt teori ved fjernledelse. Maduka mfl. (2018) viser at gjentatte studier har vist at transformasjonsledelse er mest effektiv av ledelsesformene for å oppnå dedikasjon, evne til tilpasning, opparbeidelse av tillit og villighet til å følge fjernledere. Spesielt i krisehåndtering er transformasjonsledede grupper mer effektive, sett i forhold til grupper som er fjernledet med en transaksjonell lederstil. Ben Sedrine mfl. (2021) mener derimot å se at både transaksjons- og transformasjonsledelse spiller en viktig rolle på en positiv måte. Medarbeidere trenger klare rammer og belønning for godt arbeid, men trenger også personlig oppfølging for å være motiverte. For at arbeidet skal ha naturlig fremdrift, er det essensielt at medarbeiderne har villighet til å stole på andre gruppe-medlemmer. Mens transaksjonsledelse kan skape samhold gjennom klare oppgaver og belønning, medvirker transformasjonsledelse til samhold ved faktorer som klargjøring av gruppens mål og selvrealisering. Samtidig presiserer ikke artiklene hvilken del av transformasjonsledelse som påvirker fjernledelse positivt eller negativt. Det er mulig å tenke seg at *inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell oppfølging* alle er elementer av transformasjonsledelse som på ulikt vis kan påvirke og motivere ved fjernledelse. Spesielt inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse kan sies å sammenfalle med et symbolsk perspektiv på ledelse. Lederen bør definere og kommunisere ideer og visjoner på en inspirerende måte, samtidig som man kan være rollemodell og en personifisering av organisasjonen som idealisert øver innflytelse på sine medarbeidere ved hjelp av digitale kommunikasjonskanaler. Siden differensieringen mellom de ulike elementene i transformasjonsledelse ikke er omtalt i litteraturutvalget, er det vanskelig å si hvilken del av transformasjonsledelsen som har størst påvirkning. Manglende analyse kan muligens sies å være en svakhet ved forskningen i litteraturutvalget.

Ben Sedrine mfl. (2021) presenterer at grad av tillit er en mellomliggende variabel mellom lederstil og prestasjon. Høy grad av tillit gir bedre resultater for gruppene som fjernledes. Resultatene viser også at både transaksjons- og transformasjonsledelse er lederstiler som positivt påvirker samhold i virtuelle grupper på ulike måter. Videre er det en positiv sammenheng mellom samhold og prestasjon. Resultatene viser at valg av lederstil er mer viktig enn hvor kommunikasjonsrike kommunikasjonskanalene er. Eksempelvis kan transaksjonsledelse kompensere med klare retningslinjer og gode belønningsordninger for lite ansikt-til-ansikt-tid mellom leder og medarbeider. I denne forskningen ser vi at i lys av både det instrumentelle og det symbolske perspektivet kan fjernledere på forskjellige måter



motivere og engasjere medarbeidere, og at bruk av både transaksjons- og transformasjonsledelse ser ut til å gi gode resultater. Om ikke direkte overførbart, ser jeg likevel at dette sammenfaller med tidligere analyse rundt ledergitteret (Blake og Mouton 1967). Fjernledere bør være både oppgave- og relasjonsorientert, på samme måte som de bør finne en balanse mellom instrumentell styring og symbolsk påvirkning gjennom meningsskapende ideer og visjoner.

I lys av det symbolske perspektivet påpeker Contreras mfl. (2020) at økt volum av informasjon med komplekse oppgaver øker behovet for å motivere og involvere medarbeidere til deltakelse i ledelse. Det at flere sitter med riktig situasjons- og målforståelse fremmer delt ledelse som en effektiv ledelsesform. Økt informasjonsflyt bryter ned de opprinnelig hierarkiske systemene som fremmes i et instrumentelt perspektiv, noe som fører til at fjernledere i større grad må tilrettelegge samtidig som de motiverer og skaper mening gjennom ideer og visjoner. I grupper med delt ledelse må medlemmene ofte selv velge lederstilen som passer best i situasjonen, og delt ledelse innebærer ikke nødvendigvis fraværet av en formell leder, men heller lederen i en ny rolle som tilrettelegger og motivator. Gibbs mfl. (2017) ser på spennet mellom hierarkisk og delt ledelse i forskjellige grupper som fjernledes. I et instrumentelt lys ser det ut til at tradisjonelle hierarkiske fjernledere mister noe av sin påvirkningskraft i møte med filteret som kommunikasjonskanaler skaper. Delt lederskap kommer derimot mer fordelaktig ut. Hoch og Kozlowski (2014) fant at ledere som ledet på tradisjonelt vis måtte bruke mye tid på å kompensere for fraværet av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, mens delt ledelse viste seg å være mer effektiv uavhengig av i hvilken grad gruppen ble ledet via digitale hjelpemidler.

Hoch og Kozlowski (2014) mener at transformasjonsledelse og leader-member exchange (LMX) er de to teoriene som er mest brukt, og som i størst grad klarer å forutse effektiv fjernledelse. Det som er verdt å merke seg er at transformasjonsledelse ifølge Hoch og Kozlowski øker effektiviteten på alle grupper som ledes, men i noe mindre grad på grupper som fjernledes. LMX-teorien beskriver forholdet mellom leder og medarbeider og hvordan utviklingen av dette dyadiske forholdet er sentralt for et effektivt lederskap. LMX er en teori som kan predikere effektivitet, men også her ser det ut til at effekten minsker ved fjernledelse og ledelse via digitale kommunikasjonsmidler. LMX-teorien kan være med på å beskrive viktigheten av utvikling av tillit i dette forholdet for å utløse den gjensidig positive effekten for fjernleder og medarbeider (Avolio mfl. 2014). Som nevnt i teorikapittelet ser det ut til at etablerte ledelsesteorier blir brukt for å forklare fenomener i møte med fjernledelsens

utfordringer. Det ser også ut til at ledelsesteorier som er effektive i ansikt-til-ansikt-kommunikasjon likefullt er effektive ved fjernledelse, men i noen mindre grad på grunn av kommunikasjonsbarrierene. Det må påpekes at det virker å mangle egne ledelsesteorier spesielt tilpasset fjernledelse, og jeg forventer at dette endrer seg med tiden.

Oppsummert er det mange former for fjernledelse som kan praktiseres, men bruken av kommunikasjonskanaler vil muligens fremme oppgavebasert fremfor relasjonsbasert ledelse. Siden transformasjons- og delt ledelse i forskningen vises til som de mest effektive fjernledelsesformene, er det viktig for fjernledere å finne en balanse mellom instrumentell og symbolsk inspirert fjernledelse. Hva slags forskningsopplegg som er brukt for å undersøke temaet fjernledelse kan se ut til å ha en påvirkning på resultatene. Opp imot forventningen til funn ser jeg at fjernledelse i henhold til det instrumentelle perspektivet bør inneholde en viss grad av hierarkisk ledelse, men at transformasjonsledelse og delt ledelse bør inngå som aktuelle ledelsesformer for å øke effektiviteten til en gruppe. Det bør også utvikles egne ledelsesteorier spesielt tilpasset fjernledelse.

## **5.4 Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet analysert og diskutert funn fra litteraturen i lys av det instrumentelle og det symbolske perspektivet med tilhørende teorier. Begge perspektivene bidrar til innsikt rundt temaet og forskningen gjort rundt fjernledelse. Jeg vil nå benytte informasjonen i en oppsummering av forskningsspørsmålene, samt en avsluttende konklusjon i neste kapittel.

## 6 Avslutning

I oppgaven har jeg belyst problemstillingen om hva fjernledelse er, og hvilke muligheter og begrensninger som eksisterer ved fjernledelse. Dette har jeg gjort med litteraturstudie som metode, og problemstillingen blir besvart ved hjelp av tre avgrensede forskningsspørsmål og teoretiske antakelser. Jeg ønsker nå å oppsummere med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, før jeg presenterer en konklusjon på oppgaven i lys av problemstillingen og avslutter med forslag til videre forskning rundt temaet fjernledelse.

### 6.1 Oppsummering forskningsspørsmål

Jeg har benyttet meg av tre forskningsspørsmål i oppgaven som jeg har belyst ved det instrumentelle og det symbolske perspektivet. Forskningsspørsmålene har hjulpet meg til å sette søkelys på de utvalgte delene av fjernledelse som jeg ønsker å undersøke. Jeg har gjort funn som har vært i samsvar med egne forventninger til litteraturen, men ser samtidig at forskningen rundt avstanden som oppstår mellom leder og medarbeideren ved fjernledelse, fremstår som noe mangelfull.

Det første spørsmål jeg stilte var: «Hvordan forstår litteraturen begrepet fjernledelse?». Litteraturen ser i stor grad ut til å lene seg på definisjonen av fjernledelse som ble presentert av Avolio mfl. (2000: 617) hvor fjernledelse omtales som påvirkning gjennom digitale kommunikasjonskanaler av følelser, holdninger, handlinger, tanker og/eller prestasjon hos grupper, organisasjoner eller individer. Avolio mfl. (2014) foreslår videre en ny og oppdatert definisjon som bygger på den gamle, men som også tar høyde for at omgivelsene må hensyntas ved fjernledelse. Den nye definisjonen kan sies å være en dreining i en enda mer symbolsk retning. Det er avstanden som oppstår på grunn av digitale kommunikasjonskanaler som skiller fjernledelse fra annen ledelse. Distansen avgrenses i litteraturutvalget oftest til den fysiske, og selv om flere av studiene omtaler kulturelle forskjeller, blir ikke denne avstanden eller andre avstandsaspekter utover den fysiske tatt med videre i studiene.

For å belyse kommunikasjonsens rolle ved fjernledelse har jeg forsøkt å analysere forskningsspørsmålet: «Hvilken rolle spiller valg av kommunikasjonsprosess og kommunikasjonsmedium ved fjernledelse?». I kommunikasjonsprosesser bruker fjernledere et variert utvalg av kommunikasjonskanaler. Hvilken rolle valg av kommunikasjonsprosess og kommunikasjonsmedium spiller avhenger derfor av flere variabler. I et instrumentelt perspektiv er man ikke avhengig av rike kommunikasjonskanaler for å få frem hvilke mål som

skal nås. I det symbolske perspektivet ser vi derimot at fjernledere gjerne ønsker rikere kommunikasjonskanaler for å overbringe ideer og visjoner. Det er også lettere å pleie tillit og samhold i en gruppe med rikere kanaler. Fraværet av direkte tilbakemeldinger i form av kroppsspråk og tale gjennom fattigere kommunikasjonskanaler gjør det vanskelig for fjernlederen å fremstå som symbol og motivator. For å bøte på dette bør fjernledere ved behov benytte seg av videosamtaler og, hvis mulig, utvalgte fysiske møter. Hvor synkron en kommunikasjonskanal er spiller også en rolle. I et symbolsk perspektiv ønsker fjernledere at kanalene man bruker er både rike og synkrone. Dette for å kunne kommunisere i sanntid med direkte budskap og umiddelbare tilbakemeldinger. I et symbolsk perspektiv er det viktig å inspirere og motivere medarbeideren, men uten normer og regler for kommunikasjonen er dette vanskelig. Rike og synkrone kommunikasjonskanaler er ressurskrevende, noe som fort kan sees på som en ulempe. Grupper som fjernledes vil ofte kunne ende opp med asynkrone kommunikasjonskanaler fordi de er uavhengig av tid og sted, noe som kan være en stor fordel om medarbeidere jobber i forskjellige tidsrom, eksempelvis på tvers av tidssoner.

I oppgaven har jeg spurt: «Bør fjernledere velge en instrumentell eller en symbolsk form for ledelse?». Fjernledere har ifølge litteraturen en tendens til å velge oppgaveorientert lederstil, og fjernledelse blir derfor ofte mer instrumentell styring enn ledelse. Styring er viktig for å sette rammene for bruken av digitale kommunikasjonskanaler ved fjernledelse i form av kommunikasjonsnormer- og regler. Hvordan fjernledelse bør utøves virker å være lite teoretisert i litteraturen, som derfor i stor grad forholder seg til rådende ledelsesteorier. Transformasjonsledelse er den formen for ledelse som oftest vises til som mest effektiv. Forskningen jeg har sett på viser likevel at transformasjonsledelse øker effektiviteten til grupper som fjernledes, men i mindre grad enn i grupper som møtes ansikt-til-ansikt. Resultatene sier lite om hvilken del av transformasjonsledelse som fremmer effektivitet, noe som kan sies å være en svakhet ved forskningen. Mer komplekse oppgaver og økt mengde informasjon bryter ned de hierarkiske strukturene som fremmes i et instrumentelt perspektiv. Økt informasjonsmengde favoriserer delt ledelse når det skal velges ledelsesform for grupper som fjernledes. I likhet med transformasjonsledelse ser det ut til at delt ledelse også øker effektiviteten til grupper som fjernledes, men at effektiviteten i større grad er uavhengig av om det fjernledes eller ikke. Ved delt ledelse fordeles ledelsesoppgavene internt i gruppen som fjernledes. Delt ledelse er en lederstil som tar høyde for og tilpasser seg omgivelsene. Det ser altså ut til at mer symbolsk inspirerte ledelsesformer gir økt effektivitet, og selv om

transformasjonsledelse er mest nevnt i forskningen ser vi at delt ledelse er effektiv uavhengig av hvor mye en gruppe blir fjernledet eller ikke.

## 6.2 Konklusjon

Problemstillingen jeg har forsøkt å besvare med denne oppgaven er: «Hva er fjernledelse, og hvilke muligheter og begrensninger eksisterer ved fjernledelse?». Oppgaven har vist at begrepet fjernledelse rommer all ledelse som utøves gjennom digitale kommunikasjonskanaler, og at det er avstanden som oppstår mellom ledere og medarbeidere som skiller fjernledelse fra annen ledelse. Nettopp den definerte avstanden er kanskje det som har overrasket meg mest i undersøkelsene av litteraturutvalget. I teoridelen av oppgaven presenterer jeg at avstanden ved fjernledelse ikke bare trenger å bestå av den fysiske, men også kan romme flere andre distanser. Eksempler på dette er den kulturelle og den institusjonelle avstanden. Et funn jeg har gjort er at mange av artiklene i litteraturutvalget anerkjenner at det eksisterer flere mulige avstander, men når de skal avgrense egne studier, blir undersøkelsene ofte avgrenset til den fysiske avstanden. Dette kan innebære at vesentlig informasjon om utfordringene og mulighetene ved fjernledelse går tapt, og at forskningen eksempelvis har begrenset oversikt over hvilken rolle avstanden mellom kulturer spiller når det skal samarbeides. I teorien vil liten avstand både fysisk, institusjonelt og kulturelt være med å minske sjansene for misforståelser og dårlig samarbeid, og stor avstand vil medføre økt fare uønskede resultater.

Kommunikasjonskanalene som skal brukes vil variere i hvor rike og synkrone de er, men tidvis bør synkrone og rike kommunikasjonskanaler velges for å kunne pleie forholdet mellom leder og den enkelte medarbeider. Både fattige og rike kommunikasjonskanaler gir muligheter og kan være effektive ved fjernledelse, men forutsetningen er at både leder og medarbeidere har nødvendig digital kompetanse. Fjernledere er avhengige av digital kompetanse for å kunne lede og bli ledet digitalt. I flere av studiene ser vi at manglende kompetanse gir dårlig effektivitet. Det virker også å være et generasjonsskille hvor yngre medarbeidere er mer vant til å bruke digitale verktøy i kommunikasjonen. Det er avgjørende at fjernledere sikrer at alle i organisasjonen har nødvendig digital opplæring.

Det finnes ingen egen ledelsesteori for fjernledelse, så fjernledere er avhengige av å se til eksisterende ledelsesteorier i sin utøvelse av fjernledelse. Litteraturen viser at fjernledelse i praksis fort kan ta form som hierarkisk styring, siden en mer relasjonsbasert ledelse kan være krevende på grunn av filteret som oppstår ved bruk av kommunikasjonskanaler. Dette er i tråd

med mine forventninger til fjernledelse sett i lys av det instrumentelle perspektivet, og stemmer også med min forventning om at fraværet av rik kommunikasjon vil minske fjernledernes evne til å påvirke medarbeidernes følelser og holdninger. Likefullt viser litteraturen også at om fjernledere klarer å utøve mer symbolsk inspirert ledelse, som transformasjonsledelse eller delt ledelse, så vil det være mer effektivt og gi mer motiverte medarbeidere. Dette er mer ressurskrevende ledelsesformer som krever bruk av mer rike og synkrone kommunikasjonskanaler, men kan altså øke effektiviteten til en gruppe som fjernledes. Det finnes også eksempler i litteraturutvalget på undersøkelser som ikke måler forskjell i effektivitet ved transaksjons- og transformasjonsledelse ved fjernledelse, men her kan muligens resultatene tilskrives forskningsdesign med laboratoriestudier, samt fraværet av longitudinelle studier. Det er likevel ikke mulig å trekke noen klar konklusjon utover spekulasjonene, og mer forskning kreves for å skape bedre oversikt.

Fjernledelse er en ledelsesform som benyttes stadig mer. Det skapes muligheter hvor organisasjoner kan knytte til seg kritisk kompetanse uavhengig av fysisk lokalisering, og medarbeidere opplever ofte stor grad av autonomi i arbeidet. Valg av både ledelsesform og kanal byr på muligheter, men samtidig også utfordringer som belyst i denne oppgaven. Fraværet av ledelsesteorier spesielt tilpasset fjernledelse og en noe mangelfull forskning rundt avstandsbegrepet i fjernledelse, kan muligens være med på å gi et bekreftende svar på formuleringen i hovedoverskriften til oppgaven som spør om fjernledelse er et globalt eksperiment.

### **6.3 Forslag til videre forskning**

Forskning på fjernledelse har i stor grad fokusert på den fysiske distansen i fjernledelse, og tar ikke i lik grad høyde for kulturell, institusjonell eller annen avstand som ledelsesformen måtte romme. Den omfattende bruken av fjernledelse under Covid-19 vil trolig gi muligheter for fremtidig forskning til å se nærmere på alle avstandene ved fjernledelse, samt avdekke erfaringer og utfordringer som en eller flere spesielt tilpassede ledelsesteorier om fjernledelse kan bygges på. Det kan rettes kritikk mot at flere studier av fjernledelse er laboratoriestudier med studentgrupper. Studiene går over korte tidsperioder, og studentene kjenner ikke hverandre fra tidligere. Avdekkede effekter av fjernledelse kan derfor muligens tilskrives undersøkelsesopplegget, hvor både laboratorieundersøkelser og bruk av studenter kan være mellomliggende variabler som truer forskningens gyldighet og pålitelighet. Fremtidig forskning kan derfor med fordel søke å gjennomføre større feltstudier utenfor laboratorium

som er mer longitudinelle i sitt design. Det vil også være ønskelig i forskningen å i større grad differensiere mellom forskjellige kommunikasjonskanaler brukt ved fjernledelse, for å bedre identifisere muligheter og utfordringer ved den enkelte kanal. Mangel på teoretisering rundt fjernledelse gjør at generelle ledelsesformer blir benyttet i teorien rundt temaet. Om man skal fortsette å bruke transformasjonsledelse som den mest brukte teorien, bør det forskes på hvilken del av transformasjonsledelse som skaper effektivitet i en gruppe.

Transformasjonsledelse består av flere elementer, og jeg antar at ikke alle har samme påvirkning på effektivitet.

Jeg tror ledelsesformen fjernledelse med sine muligheter og begrensninger har «kommet for å bli», så det blir spennende å se hvilken kunnskap fremtidig forskning på temaet avdekker.

## Referanseliste

- Antonakis, J. og Atwater, L. (2002) Leader distance: a review and a proposed theory, *The Leadership quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Arnulf, J. K. (2020) *Hva er ledelse*. 2 utg. Hva er, b. 44. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aveyard, H. (2019) *Doing a literature review in health and social care : a practical guide*. 4 utg. London: Open University Press/ McGraw- Hill Education.
- Avolio, B. J., Kahai, S. og Dodge, G. E. (2000) E-leadership: Implications for theory, research, and practice, *The Leadership quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Avolio, B. J. og Bass, B. M. (2001) *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah: Taylor and Francis.
- Avolio, B. J. og Kahai, S. S. (2003) Adding the "E" to E-Leadership:: How it May Impact Your Leadership, *Organizational dynamics*, 31(4), 325-338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, B. J. mfl. (2014) E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission, *The Leadership quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Ben Sedrine, S., Bouderbala, A. og Nasraoui, H. (2021) Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles, *The Journal of management development*, 40(5), 365-388. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>
- Berson, Y. og Avolio, B. J. (2004) Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm, *The Leadership quarterly*, 15(5), 625-646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>
- Blake, R. R. og Mouton, J. S. (1967) The managerial grid in three dimensions, *Training and development journal*, 21(1), 2-5.
- Burns, J. M. G. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Christensen, T. mfl. (2021) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 4 utg. Instrument, kultur, myte. Oslo: Universitetsforlaget.
- Contreras, F., Baykal, E. og Abid, G. (2020) E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go, *Front Psychol*, 11, 590271-590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cortellazzo, L., Bruni, E. og Zampieri, R. (2019) The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review, *Front Psychol*, 10, 1938-1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Daft, R. L. og Lengel, R. H. (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, *Management science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Forsberg, C. og Wengström, Y. (2015) *Att göra systematiska litteraturstudier : värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. 4 utg. Stockholm: Natur & kultur.
- Garfield, E. (2006) The History and Meaning of the Journal Impact Factor, *JAMA*, 295(1), 90-93. <https://doi.org/10.1001/jama.295.1.90>
- Gibbs, J. L., Sivunen, A. og Boyraz, M. (2017) Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes, *Human resource management review*, 27(4), 590-603. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>



- Golden, T. D., Veiga, J. F. og Dino, R. N. (2008) The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter?, *J Appl Psychol*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A. og Kline, T. J. B. (2007) Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes, *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>
- Hart, C. (1998) *Doing a literature review : releasing the social science research imagination*. London: Sage Publications.
- Hinds, P. J. og Bailey, D. E. (2003) Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams, *Organization science (Providence, R.I.)*, 14(6), 615-632. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>
- Hoch, J. E. og Kozlowski, S. W. J. (2014) Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership, *J Appl Psychol*, 99(3), 390-403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Jacobsen, D. I. (2019) *Ledelse og den offentlige dimensjon : en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kelley, E. og Kelloway, E. K. (2012) Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership, *Journal of leadership & organizational studies*, 19(4), 437-449. <https://doi.org/10.1177/1548051812454173>
- Kostova, T. mfl. (2020) The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis, and recommendations, *Journal of international business studies*, 51(4), 467-497. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00294-w>
- Krehl, E.-H. og Büttgen, M. (2022) Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study, *GERMAN JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-ZEITSCHRIFT FÜR PERSONALFORSCHUNG*, 36(3), 325-352. <https://doi.org/10.1177/23970022221083697>
- Liao, C. (2017) Leadership in virtual teams: A multilevel perspective, *Human resource management review*, 27(4), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Maduka, N. S. mfl. (2018) Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations, *Benchmarking : an international journal*, 25(2), 696-712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>
- McDermott, R. og O'Dell, C. (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of knowledge management*, 5(1), 76-85. <https://doi.org/10.1108/13673270110384428>
- Persson, M. (2021) *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang? : en praktisk guide*. Oslo: Universitetsforlaget.
- 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>
- Pfeffer, J. (1977) The Ambiguity of Leadership, *The Academy of Management review*, 2(1), 104-112. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409175>

- Ridley, D. (2012) *The literature review : a step-by-step guide for students*. 2nd utg. Sage study skills. London: Sage.
- Røvik, K. A. (2023) *A Translation Theory of Knowledge Transfer: Learning Across Organizational Borders*. Oxford: Oxford University Press, Incorporated.
- Schein, E. H. (1990) Organizational Culture, *The American psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific*. New York: Harper & Bros.
- Torre, T. og Sarti, D. (2020) The "Way" Toward E-leadership: Some Evidence From the Field, *Frontiers in psychology*, 11, 554253-554253. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
- Weber, M. (1922) *Wirtschaft und gesellschaft*. Tübingen: Verlag von J. C. B. Mohr.
- Weber, M., Fivelsdal, E. og Østerberg, D. (2000) *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. 3. utg. utg. Makt og byråkrati : essay om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier. Oslo: Gyldendal.
- Yukl, G. A. og Gardner, W. L. (2020) *Leadership in organizations*. 9, Global utg. Harlow, Essex: Pearson.

## Vedlegg 1 Spørreskjema

1. INFORMASJON UTVALGT ARTIKKEL		
Forfattere		
Nasjonalitet/område		
Tittel		
Fagtidsskrift		
Formål		
2. STUDIEN		
Metode	Kvantitativ	
	Kvalitativ	
	Kombinasjon Kval./Kvan.	
	Annen	
Forskningsopplegg	Intervju	
	Casestudie	
	Spørreundersøkelse	
	Litteraturgjennomgang	
	Kombinasjon	
3. KOMMUNIKASJON		

Hvordan bør fjernledere anvende kommunikasjonmedia?		
Kommunikasjonskanaler	E-mail	
	Videokonferanse/Skype/etc	
	Telefon	
	Ansikt-til-ansikt	
	Andre	
I hvilken grade er valgte kommunikasjonskanaler egnet til fjernledelse?		
Brukes kommunikasjonskanalene i studiet hovedsakelig synkront eller asynkront?		
Beskriver rådende kommunikasjonsteori utfordringen i fjernledelse?		
<b>4. FJERNLEDELSE</b>		

Hvilken lederstil hos fjernledere?	Type	
	Relasjonell	
	Oppgaveorientert	
Hvilken ledelsesteori beskriver ledelsen undersøkt?		
Beskriver rådende ledelsesteori utfordringene til fjernledelse i artikkelen?		
Kom teori eller praksis først i bruken av fjernledelse?		

## Vedlegg 2 Strukturert søk Web of Science

<b>Søkeord Web of Science (WoS)</b> Avgrensing: artikler fra fagfellevurdert tidsskrift (article/review article), utgivelse 2013-2023, engelsk/norsk/svensk/dansk, WoS categories: «Management», «psychology multidisiplinary»	Totalt antall treff uten avgrensning	Fagfellevurderte artikler	Treff med alle avgrensninger	Søkemotor
"virtual leadership" OR "virtual team"	1078	611	149	WoS
"virtual leadership" OR "virtual team" AND "leadership style"	86	64	20	WoS
"virtual leadership" OR "virtual team" AND "communication"	531	325	89	WoS
"virtual leadership" OR "virtual team" AND "digital leadership competenc*"	77	58	18	WoS
"e-leadership" OR "remote leadership"	276	200	61	WoS
"e-leadership" OR "remote leadership" AND "leadership style"	258	186	58	WoS
"e-leadership" OR "remote leadership" AND "communication"	262	188	57	WoS
"e-leadership" OR "remote leadership" AND "digital leadership competenc*"	255	183	57	WoS
"distributed leadership" OR "shared leadership"	2326	2099	560	WoS
"distributed leadership" OR "shared leadership" AND "leadership style"	1250	1152	174	WoS
"distributed leadership" OR "shared leadership" AND "digital leadership competenc*"	1288	1133	176	WoS

Tabell 6 Strukturert søk Web of Science

## Vedlegg 3 Strukturert søk Oria

<b>Søkeord Oria</b> Avgrensing: artikler fra fagfelleurdert tidskrift, utgivelse 2013-2023, engelsk/norsk/svensk/dansk,	Totalt antall treff uten avgrensning	Fagfelleurderte artikler	Treff med alle avgrensninger	Søkemotor
"virtual leadership" OR "virtual team"	7109	2829	1471	Oria
"virtual leadership" OR "virtual team" AND "leadership style"	434	150	112	Oria
"virtual leadership" OR "virtual team" AND "communication"	3833	1739	912	Oria
"virtual leadership" OR "virtual team" AND "digital leadership competenc*"	327	109	87	Oria
"e-leadership" OR "remote leadership"	618	252	185	Oria
"e-leadership" OR "remote leadership" AND "leadership style"	498	229	169	Oria
"e-leadership" OR "remote leadership" AND "communication"	520	237	188	Oria
"e-leadership" OR "remote leadership" AND "digital leadership competenc*"	487	225	181	Oria
"distributed leadership" OR "shared leadership"	6610	3208	2325	Oria
"distributed leadership" OR "shared leadership" AND "leadership style"	3592	1869	1358	Oria
"distributed leadership" OR "shared leadership" AND "digital leadership competenc*"	3358	1757	1278	Oria

Tabell 7 Strukturert søk Oria





