

Fjernledelse og bruk av hjemmekontor

En litteraturstudie av lederperspektivet i kvalitative masteroppgaver i
perioden 2020-2022

ANDRÉ OLSEN

VEILEDER

Nichole M. Silva Elgueta

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Sammendrag

I denne masteroppgaven er det utført en litteraturstudie som har undersøkt hva siste års masteroppgaver sier om fjernledelse og bruk av hjemmekontor. Disse oppgavene knytter seg til koronapandemien og det konstateres at det er skrevet en rekke masteroppgaver innenfor en kort tidsperiode. Litteraturstudien har derfor hatt et spisset fokus på masteroppgaver som har undersøkt lederperspektivet, mer konkret leders forhold og handlinger overfor de ansatte på hjemmekontor.

Litteraturstudiens metodikk og tre første forskningsspørsmålene har resultert i en nærmere kartlegging og analyse av hvordan studentene har undersøkt fjernledelse og bruk av hjemmekontor, hvilke teoretiske utgangspunkt som er lagt til grunn, samt i hvilken grad det er gjort en vurdering av koronapandemienes betydning for funn og konklusjoner i oppgavene.

De inkluderte kvalitative masteroppgavene har mange likheter i problemstillinger og oppbygging av undersøkelsesdesign, hvor det utføres casestudier i norske virksomheter. Det brukes flere forskjellige teorier om ledelse, men med felles vektlegging av leders arbeid med relasjoner og tillitt, kommunikasjon, tilpasning til situasjon, samt oppfølging (herunder kontroll og motivering). Alle masteroppgavene har vist til koronapandemien som en spesiell kontekst, men det er i varierende grad vurdert betydningen av dette i forhold til funnenes overføringsverdi til en normalsituasjon. Alle masteroppgavene er imidlertid forsiktige med å generalisere utover det teoretiske.

Det fjerde og mest analytiske forskningsspørsmålet gjelder hvilke funn og konklusjoner studentene har vist til i masteroppgavene, og hvorvidt disse er preget av fellesnevnerne eller motsetninger. Det er særlig dette forskningsspørsmålet som har blitt besvart gjennom en tematisk syntetisering og analyse. Av sentrale funn kan det vises til:

- Arbeid med relasjoner og tillitsforhold anses som svært viktig for fjernlederne, men samtidig vanskelig å få til på grunn av den digitale konteksten og fravær av fysiske treff.
- Betydningen av utgangspunktet før fjernledelse og omfattende bruk av hjemmekontor er viktig for hvorvidt man klarer å opprettholde relasjoner og tillitt, mens det å bygge nye relasjoner og tillitt på avstand generelt blir ansett som svært krevende.
- Den digitale kommunikasjonen er også krevende, men lederne virker å mestre den tekniske delen relativt raskt. Utfordringen er å få til god kommunikasjon og skaffe seg

innsikt i hvordan de ansatte har det, blant annet fordi man ikke kan lese kroppsspråk og heller ikke får input fra «gangen» eller i uformelle settinger.

- Informasjonsformidling er effektivt via digital kommunikasjon, men lederne sliter med å få til diskusjoner, kreative prosesser og utviklingsarbeid, samt lykkes i liten grad med forsøk på sosiale tiltak i digital form.
- Fjernlederne bruker mye tid og ressurser på å følge opp de ansatte individuelt, men selv med planlegging og struktur er det utfordrende å rekke over alle. Samtidig har de ansatte en forventning om at lederne skal følge dem opp og at oppfølgingen må være rettferdig fordelt. I tillegg kommer det at noen ansatte er vanskeligere å få kontakt med enn andre – noe som kan ha sammenheng med digital usikkerhet.
- Selv om fjernlederne forsøker å ta hyppig kontakt med de ansatte, så finner de at dette ikke kan erstatte den kvaliteten man får ved fysiske møter, ansikt-til-ansikt. Man vil helst ha fysiske møter for å ta opp det som er viktig og alvorlig, men det har oppstått en usikkerhet og terskel for når man kan be om dette.
- Selv om lederne signaliserer digital tilgjengelighet, opplever de at ansatte også har en terskel for å ta kontakt digitalt.
- Fjernlederne har øvd seg på å «gi slipp», da et stort kontrollspenn både er vanskelig å få til og kan gi dårligere relasjoner til de ansatte. Fjernlederne har i større grad måtte stole på og bygge opp under de ansattes kompetanse og selvstendighet i løsningen av individuelle oppgaver. Funnene tilsier at flere ansatte har utviklet seg som følge av dette, og lederne har brukt dette som et motiveringsgrep (indre motivasjon).
- Personer som har behov for ekstra oppfølging fra leder (og kollegaer), f.eks. nyansatte, er ekstra utsatt for de negative utslagene av å bli fjernledet og arbeide på hjemmekontor.
- Omfanget av hjemmekontor og fjernledelse under koronapandemien blir av svært mange ledere beskrevet som belastende, selv om det jevnt over vises til at de har klart seg godt. Et stort antall ledere gir uttrykk for at hjemmekontor er kommet for å bli, men at det verken er ønskelig eller mulig i et så stort omfang over lengre tid.
- Flere ledere viser til en nær fremtid hvor man har stedlig oppmøte og nærledelse, kombinert med hjemmekontor og fjernledelse. Dette kalles i noen av oppgavene for en hybrid arbeidshverdag og hybridledelse.

Flere av funnene samsvarer med tidligere forskning, men med nyanser og utdypninger, samt innslag av funn som er mer motstridende. I drøftingen blir det blant annet vist til det utgjør et paradoks at lederne på den ene siden ønsker å følge opp og bruke tid på relasjonen til de

ansatte, samtidig som fysisk avstand og digitale verktøy begrenser mulighetene til å gjøre dette. Videre er det problematisert om det ved omfattende bruk av hjemmekontor og fjernledelse, tæres på en «relasjons- og tillitsbuffer», og hvorvidt det kan tenkes at ny relasjonsbygging bare tar så lang tid at mange av lederne ikke fikk erfare dette.

Det er drøftet uheldige utslag av terskelen for både å ta kontakt digitalt med leder og for når man kan be om et fysisk møte. Dette er ikke bare kritisk for relasjonen mellom leder og ansatt, men kan også føre til at ansatte på hjemmekontor presterer svakere og får dårligere trivsel og helse. Leders differensiering blant sine ansatte er derfor viktig. Det må samtidig kommuniseres til gruppen at dette ikke er favorisering, men har en saklig grunn. I drøftingen er det stilt et mer åpent spørsmål om hvilket ansvar de ansatte har for relasjonsbygging og tillitsforholdet til lederen sin, da det vil være uheldig om dette for ensidig blir ansett for å være et lederansvar.

Det er også gjort en analyse av om masteroppgavene bekrefter eller utfordrer sine teoretiske utgangspunkt. Den klare hovedtendensen er at studentene finner relevante faktorer og parametere ved bruk av flere etablerte teorier, men må samtidig supplere med nyere forskning som gjelder digital kommunikasjon og fjernledelse. I drøftingen argumenteres det for et behov for en oppdatert og mer samlet teoretisk fremstilling av fjernledelse, herunder at det forskes videre på den kombinasjonsbruken av nær- og fjernledelse, kalt hybridledelse, som ser ut til å bli del av den nye normalen i arbeidslivet.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Nærmere om tema og relevans	4
1.2.1 Et arbeidsliv i endring	4
1.2.2 Korona som startskudd for utprøving av hjemmekontor i større skala	5
1.2.3 Hjemmekontor og fjernledelse som del av den «nye normalen»	6
1.3 Oppgavens struktur.....	7
1.3.1 En liten veiledning til leseren angående denne litteraturstudien	8
2 Metode og design på litteraturstudien.....	9
2.1 Innledning	9
2.2 Litteraturstudie som metode	10
2.2.1 Litteraturstudien som metode i samfunnsvitenskapen	10
2.2.2 Grunnleggende kjennetegn ved metoden	10
2.2.3 Tradisjonell og systematisk litteraturstudie, samt underfamilier	11
2.2.4 Systematikk som rettesnor	13
2.3 Pre-search og utvikling av problemstilling.....	14
2.3.1 Inntrykk fra foreløpige søk.....	15
2.3.2 Nærmere om betydningen av å fokusere på masteroppgaver.....	17
2.3.3 Landing av problemstilling	19
2.4 Valg av type litteraturstudie for denne oppgaven.....	20
2.5 Utvalgskriterier.....	22
2.6 Primærsøk.....	24
2.6.1 Søkeord, treff og overordnet sortering (Identification).....	25
2.6.2 Rydding i søk - fjerning av duplikater og bacheloroppgaver (Identification)....	27
2.6.3 Inkludering og ekskludering basert på tittel og sammendrag (Screening).....	28
2.6.4 Endelig utvalgelse basert på detaljert gjennomgang (Eligibility og Inclusion) .	30
2.7 Kvalitetsvurdering	35
2.8 Tilnærming til dataauthenting, syntetisering og analyse.....	37
2.8.1 En flersteget dataauthenting og analytisk trakt	37
2.8.2 Gjennomføring av syntetisering og analyse – kvalitativ analyse.....	39
2.9 Litteraturstudiens validitet og relabilitet.....	40
2.9.1 Kort om begrepene	40
2.9.2 De inkluderte oppgavenes validitet og relabilitet.....	41

2.9.3	Validiteten til litteraturstudien	41
2.9.4	Relabiliteten til litteraturstudien.....	43
2.10	Oppsummering metodekapittel.....	44
3	Teoretisk rammeverk for fjernledelse	46
3.1	Innledning	46
3.2	Fjernledelse som begrep	46
3.3	Aktuelle teorier for å beskrive fjernledelse	46
3.4	Nærmere om betydningen av at ledelsen skjer på avstand	50
4	Funn og drøfting	53
4.1	Innledning og videre struktur	53
4.1.1	Forenklet henvisning til masteroppgavene i teksten	54
4.2	Hvordan studentene undersøkte fjernledelse og hjemmekontor.....	55
4.2.1	Overordnet om metodebruken i masteroppgavene.....	55
4.2.2	Hvilke problemstillinger behandles i de inkluderte oppgavene?	56
4.2.3	Hva kjennetegner undersøkelsesdesignene i de inkluderte oppgavene?	58
4.2.4	Oppsummering forskningsspørsmål 1.....	59
4.3	Teoretiske utgangspunkt for studentene sine undersøkelser	60
4.3.1	Oppsummering forskningsspørsmål 2.....	62
4.4	Koronapandemiens rolle i oppgavenes undersøkelsesdesign og funn.....	63
4.4.1	Oppgaver med en begrenset vurdering av koronakontekstens betydning.....	63
4.4.2	Noen eksempler på oppgaver som vurderte betydningen av korona nærmere... 64	
4.4.3	Oppsummering forskningsspørsmål 3.....	66
4.5	Fellesnevnerne og motsetninger i funn og konklusjoner.....	66
4.5.1	Betydningen av utgangspunktet før bruk av hjemmekontor og fjernledelse	66
4.5.2	Digitale verktøy og digital kompetanse som nødvendighet	67
4.5.3	Ulemper og muligheter ved digital kommunikasjon.....	68
4.5.4	Relasjoner i sentrum for fjernledelse.....	69
4.5.5	Leders oppfølging og tilgjengelighet	71
4.5.6	Nærmere om tillitt og kontroll	72
4.5.7	Ansattes autonomi, individuelle arbeidsoppgaver og prosesser i fellesskap	73
4.5.8	Hva med motivering av ansatte?	74
4.5.9	Kombinasjon av nært og fjernt – den nye normalen og hybridledelse?.....	74
4.6	Funnene presentert i et tidsforløp med årsakssammenheng	75
4.7	I hvilken grad bekreftes og utfordres de teoretiske utgangspunktene?.....	79
4.7.1	Flertallet av masteroppgavene: en bekreftende linje, med nyanser.....	79

4.7.2	Mindretallet av masteroppgavene: utfordrer etablert teori og forskning	80
4.8	Hva sier oppgavene om praktiske implikasjoner og videre forskning?.....	82
4.8.1	Implikasjoner for praksis.....	83
4.8.2	Videre forskning.....	83
4.9	Oppsummering forskningsspørsmål 4.....	84
4.10	Hovedproblemstillingen: drøfting og konklusjoner	85
4.10.1	Innsikt fra studentenes tilnærming til fjernledelse og bruk av hjemmekontor...	85
4.10.2	En nærmere drøfting av masteroppgavenes funn og konklusjoner	88
4.10.3	Hva sier masteroppgavene om fremtidig fjernledelse.....	91
5	Avslutning.....	95
5.1	Konklusjon.....	95
5.2	Praktisk betydning	95
5.3	Forskningsmessig betydning	96
	Litteraturliste	97
	Liste over figurer og tabeller.....	103
	Vedlegg 1 Excel-liste med oversikt over inkluderte masteroppgaver.....	104
	Vedlegg 2: Eksempel på analysenotat.....	111
	Vedlegg 3: Nærmere om sammenligning av masteroppgavenes caser og funn.....	113

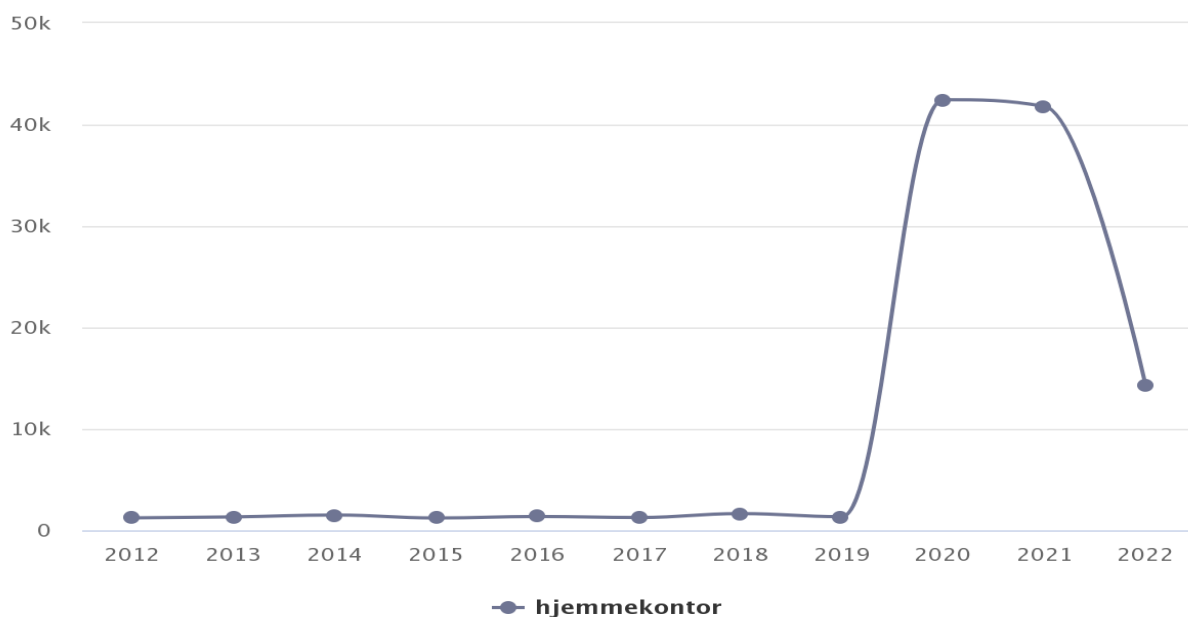
1 Innledning

Tema for denne oppgaven er fjernledelse og bruk av hjemmekontor, hvor problemstillingen er knyttet til hvordan tidligere masteroppgaver har undersøkt dette fenomenet og hva som karakteriserer funn og konklusjoner. Det er lederperspektivet som står i sentrum for undersøkelsen, det vil si hvordan ledelse utføres når arbeidstakerne befinner seg hjemme i stedet for i samme lokale som lederen.

Begrepet «fjernledelse» gis det en nærmere teoretisk redegjørelse for i kapittel 3. Når det gjelder fjernarbeid på hjemmekontor, kan det vises til NOU 2021:9 (s. 14) som gir følgende definisjon:

Arbeid som skjer innenfor rammen av et ansettelsesforhold, men utføres fra andre steder enn virksomhetens lokaler eller installasjoner, kalles ofte for fjernarbeid. Utføres fjernarbeidet fra egen bolig brukes normalt benevnelsen «hjemmekontor».

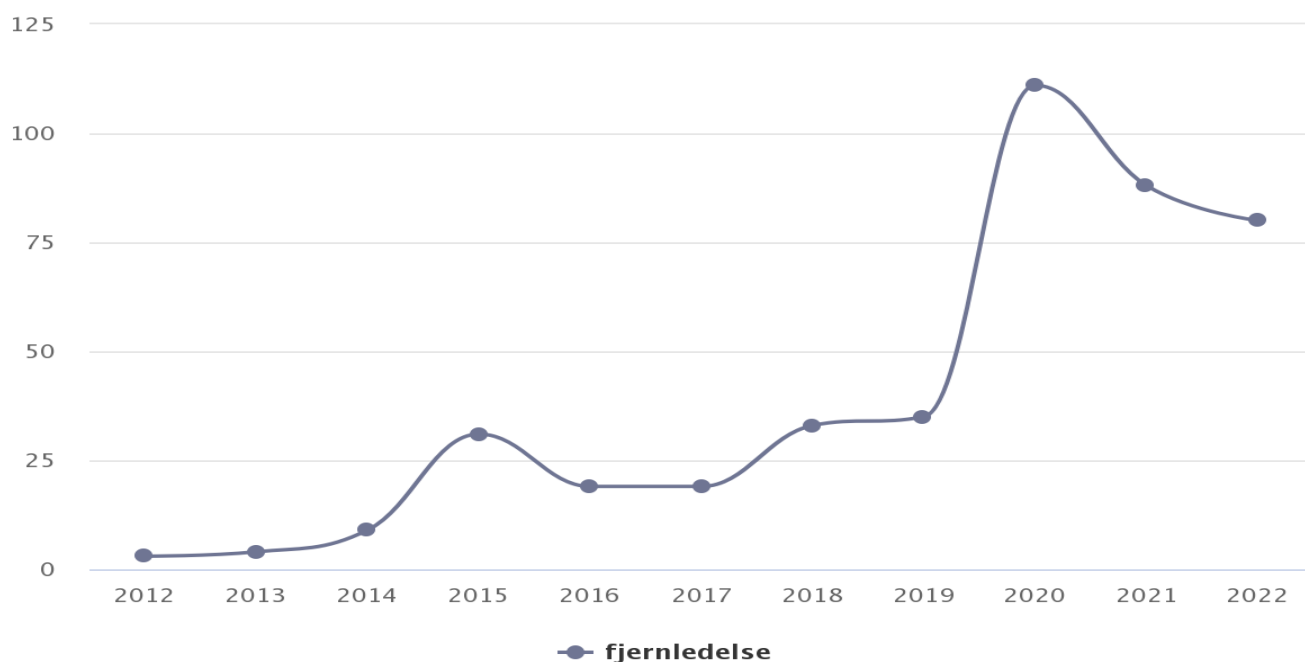
Aktualiteten for temaet knytter seg særlig til at det under koronapandemien skjedde en tvungen og voldsom økning i bruken av hjemmekontor. Nesten halvparten av norske arbeidstakere ble henvist til hjemmekontor (NOU 2021:6). Nyhetsbildet bar også preg av denne overgangen til hjemmekontoret. Et søk i mediearkivet Atekst viser at ordet «hjemmekontor» økte fra 1339 treff i norske medier i 2019 til 42447 treff i 2020 – et tall som holdt seg stabilt i 2021.



Figur 1 Søk på "hjemmekontor" i Atekst. Kilder: Papir, Nett, TV og radio (Norge)

I 2022 skjer det skjer et markant fall til 14211 treff, men fortsatt er medieaktiviteten knyttet til hjemmekontor mer enn 10 ganger høyere enn i 2019 og foregående år.

Ser man på ordet «fjernledelse» i samme tidsperiode, finner man også her en markant utvikling i mediefrekvensen, selv om omfanget og skalaen er langt mindre: Fra 35 treff i 2019 til 111 i 2020.



Figur 2 Søk på "fjernledelse" i Atekst. Kilder: Papir, Nett, TV og radio (Norge)

Men var det slik at hjemmekontor først ble aktuelt for norske arbeidstakere under koronapandemien? Nedenfor skal vi se at forskningen viser til et skille mellom muligheten til å bruke hjemmekontor og det at hjemmekontoret faktisk ble benyttet.

Under koronapandemien blir også studentene på universiteter og høyskoler mer opptatt av bruken av hjemmekontor og fjernledelse, noe som viser seg i avsluttende bachelor- og masteroppgaver. Et søk på hjemmekontor og fjernledelse i ORIA, som skal omtales nærmere senere, viser at 98 av 100 treff på studentavhandlinger tilhører tidsperioden 2020-2022. Man ser altså at en rekke studenter har ønsket å studere det omfattende skifte i bruken av hjemmekontor, herunder hvordan ledere raskt måtte tilpasse seg fysisk avstand fra sine ansatte og gå inn i en fullstendig digital hverdag. Erfaringene fra en intensiv periode med høy bruk av hjemmekontor og fjernledelse, gir dermed en unik mulighet til å studere fenomenet, samtidig som andre kontekstuelle forhold også må hensyntas. Det er dette foreliggende litteraturstudie ønsker å se nærmere på.

Relevansen for litteraturstudien ligger videre i at man snakker om et «før og etter korona» når det gjelder bruk av hjemmekontor, fjernledelse og digitale verktøy. Det er snakk om den «nye normalen», og selv om denne ikke er klart definert ennå, så er den likevel forbundet med økt fleksibilitet og mer bruk av hjemmekontor (Ingelsrud et al., s. 68). En litteraturstudie som sammenfatter flere nylige enkeltundersøkelser, har dermed potensiale til å bidra med nyttig innsikt til alle parter i arbeidslivet når den nye normalen skal fastlegges, samt være med å gi føringer for fremtidig forskning.

1.1 Problemstilling

I denne oppgaven er det valgt å studere fjernledelse og bruk av hjemmekontor gjennom en litteraturstudie med utgangspunkt i masteroppgaver som er publisert de senere år. Det bemerkes at en slik avgrensning i hvilken litteratur som skal undersøkes nærmere, påkriver en metodisk redegjørelse, jf. kapittel 2. I samme kapittel er prosessen med å utvikle en problemstilling nærmere forklart. I korthet bør det likevel her vises til vekselvirkningen i en litteraturstudie ved å gjøre innledende søk for å gjøre seg kjent med litteraturen, både i innhold og omfang, for deretter utarbeide en problemstilling som vil styre det videre arbeidet med å utvikle utvalgsriterier for et endelig søk og utvalg i litteraturen. Dette leder så inn i arbeidet med å beskrive, syntetisere og analysere funn. Ut fra dette arbeidet har jeg falt ned på følgende overordnede problemstilling:

Hva sier siste års masteroppgaver om fjernledelse og bruk av hjemmekontor?

Som nevnt er det lederperspektivet som er fokuset i denne litteraturstudien. Dette innebærer derfor at det ikke er arbeidstakerens opplevelse å jobbe på hjemmekontor, herunder arbeidsmiljø og (virtuelt) samarbeid med kollegaer, som studeres nærmere. Det er heller ikke hvordan en organisasjon i stort blir påvirket av bruken av hjemmekontor, som er i senter for litteraturstudien. Alle de nevnte forhold har imidlertid tett forbindelse med lederperspektivet, og vil dermed likevel kunne inngå som relevante faktorer i flere av de masteroppgavene som skal ses nærmere på.

For å utdype den valgte hovedproblemstillingen er det utarbeidet fire forsknings spørsmål for å konkretisere hva man skal lete etter og beskrive i den aktuelle litteraturen, samt belyse gjennom prosesser med syntetisering og analyse.

Hvordan har studentene studert fjernledelse og bruk av hjemmekontor?

Hvilke teoretiske utgangspunkt har studentene hatt for sine undersøkelser?

***Hvilken rolle har koronapandemien spilt for oppgavens undersøkelsesdesign og funn?
I hvilken grad er det fellesnevnerne eller motsetninger i funn og konklusjoner som
presenteres i oppgavene?***

Disse forskningsspørsmålene viser at både metodetilnærming og det teoretiske grunnlaget som er anvendt i masteroppgavene skal undersøkes nærmere, samt at det skal gjøres en vurdering av kontekst med hensyn til koronapandemien. Til slutt skal det undersøkes hvilke funn masteroppgavene viser til. I det sistnevnte inngår også en vurdering av om funn i masteroppgavene er samsvarende eller kontrasterende, hvordan disse forholder seg til aktuell ledelsesteori og om det fremkommer problemstillinger som bør være gjenstand for fremtidig forskning. Hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene blir utdypet ytterligere i punkt 2.3.

1.2 Nærmere om tema og relevans

Oppgavens problemstilling har tilknytning til flere tema som gjelder utviklingen av dagens arbeidsliv. Digitalisering og fremveksten av kunnskapsarbeideren endrer både muligheter og krav til hvordan arbeidstakerne kan utføre arbeidet sitt og hvordan ledelse skal foregå.

Koronapandemien har på flere måter satt fart på og tydeliggjort slike pågående skifter.

I de neste underpunktene settes et fokus på hvordan hjemmekontoret har blitt muliggjort i langt større grad de siste par tiår, og hvordan koronapandemien utgjorde en tvungen høyoppskalering av bruken av hjemmekontoret. Det er gjennom denne utviklingen at fjernledelse som begrep har fått sin sterke aktualitet og fremstår å være en grunnleggende og normal del av fremtidens arbeidsliv.

1.2.1 Et arbeidsliv i endring

Overgangen i arbeidslivet fra det industrielle til det postindustrielle er blitt omtalt som et fundamentalt skifte, hvor næringslivet preges av en overgang fra å være kapitalbasert til å bli kunnskapsbasert (Løwendahl 2002, s. 23). Denne overgangen til «kunnskapssamfunnet» har medført en forskyvning fra den industrielle produksjonsmåten (hierarkisk, stabil og forutsigbar) til den postindustrielle produksjonsmåten (dynamiske omgivelser, liten forutsigbarhet og krav til fleksibilitet) (Nesheim & Olsen, 2006, s. 35).

Betydningen av den teknologiske utviklingen har vært avgjørende for denne retningen i kunnskapsbasert produksjon og informasjonsdeling, og som ikke er avhengig av fast

kontorplass og fysiske møter. For over 20 år siden ble det i en stortingsmelding (NOU 1999: 34, s. 20) vist til følgende:

Elektroniske medier gjør produksjon mer uavhengig av tid og rom. Mulighetene for å jobbe atskilt, for eksempel i hjemmekontorer, blir større. Møter kan gjennomføres som videokonferanser. Bidrag til problemløsning og innspill til prosjekter kan lett formidles fra medarbeider til medarbeider, også på tvers av land og tidssoner. Store mengder informasjon kan raskt og effektivt formidles til og mellom mange medarbeidere

Bruken av hjemmekontorløsninger med arbeid i hjemmet mange dager i uken viste seg imidlertid å få begrenset utbredelse når man tok fatt på et nytt millennium, og det var andre former for avstandsledelse som fikk mer oppmerksomhet (Bergum 2014, s. 41).

1.2.2 Korona som startskudd for utprøving av hjemmekontor i større skala

Selv om teknologien har vært på plass over lengre tid, så har det totalt sett vært begrenset vilje i samfunnet og arbeidslivet til å utnytte de digitale mulighetene til å utføre arbeidsoppgaver og få levert tjenester. Dette skulle imidlertid endre seg når en verdensomspennende pandemi ble et faktum i 2020 (NOU 2021: 4, s. 148):

I mange tilfeller, som for eksempel videomøter og hjemlevering av varer, er tilgjengelige tjenester ikke blitt tatt i bruk av brede brukergrupper – vi har levd med et «teknologisk overheng» av uutnyttede muligheter. Koronapandemien endret på dette, og viste samtidig hvor viktig det er å ha en god teknisk infrastruktur for digital kommunikasjon og en befolkning som behersker digitale verktøy. I løpet av noen få dager i mars 2020 omstilte store deler av samfunnet seg fra fysisk tilstedeværelse på arbeidsplass og skole til hjemmeskole og hjemmekontor

Når det gjaldt bruken av hjemmekontor og tilhørende fjernledelse, ble endringen drastisk (NOU 2021: 6, s. 441):

Arbeidstakerorganisasjonen YS gjennomførte i perioden 24. mars til 20. april 2020 en spørreundersøkelse rettet mot befolkningen (YS 2020). Undersøkelsen viser at om lag 40 prosent av arbeidstakerne ble pålagt hjemmekontor som følge av pandemien. En analyse fra SSB tyder på at 39 prosent av jobbene i Norge kan utføres hjemme (Holgersen mfl. 2020). Sett i sammenheng indikerer de to analysene at alle som hadde mulighet, flyttet på hjemmekontor under nedstengingen våren 2020.

Digitaliseringen viste seg som en avgjørende faktor for at store deler av det norske arbeidslivet holdt stand. Dette realitetsorienterte samtidig virksomhetene om at styring og oppgaveløsning kan løses hensiktsmessig selv om arbeidstakere og ledere sitter hver for seg på hjemmekontor (NOU 2021: 4, s. 16):

Pandemien har ført til at digitaliseringen i samfunnet har skutt fart. Digitale tjenester er utviklet og tatt i bruk i et større omfang enn tidligere, noe som har redusert de negative virkningene av pandemien for mye av offentlig sektor, for næringslivet og for innbyggerne. Fra hjemmekontor har man utført sine arbeidsoppgaver, og vi har kjøpt inn varer og tjenester via internett. Det er ingen grunn til å tro at det digitale taktomslaget vil reduseres etter pandemien. I det nye hybride, arbeids og samfunnslivet vil arbeidsdagen i større grad tilpasses den enkeltes behov, og den geografiske koblingen mellom bo- og arbeidssted blir mindre viktig

1.2.3 Hjemmekontor og fjernledelse som del av den «nye normalen»

Undersøkelser som er gjort i slutfasen og ved utgangen av koronapandemien tilsier at bruken av hjemmekontor ser ut til å ha etablert seg som en del av den «nye normalen» i arbeidslivet. Samtidig skjer det en normalisering med hensyn til omfanget av hjemmekontoret, sammenlignet med perioden under pandemien med mye påtvunget hjemmekontor. Trenden er at dette kombineres med det opprinnelige fysiske oppmøte på arbeidsplassen. En oppsummerende rapport fra en større undersøkelse utført av OsloMet (Ingelsrud et al., 2022), viser blant annet til:

50 prosent av norske arbeidstakere kan jobbe hjemmefra. Av disse er det 53 prosent som minst ukentlig jobber hjemmefra hele dagen. De fleste gjør det flere dager i uken, selv etter at hjemmekontorpåbudet ble opphevet. Andelen av arbeidstiden som jobbes hjemmefra har sunket fra 59 prosent i 2021 til 37 prosent i 2022. I begge år finner vi at mesteparten av det vi kaller hjemmekontor eller annet fjernarbeid utføres fra eget hjem

[...]

Både i 2021 og 2022 er det omtrent sju av ti (72%) av arbeidstakere med noe hjemmekontor som ønsker å jobbe hjemmefra minst en dag i uken, med en konsentrasjon rundt to dager i uken. De færreste ønsker å jobbe hjemmefra hver dag

Tegnene til varig endring viser seg også i andre undersøkelser. En undersøkelse blant HR-lederne i staten fra 2022, viser til at 95 prosent av statlige virksomheter har gitt arbeidstakerne

mer fleksibilitet til å jobbe hjemmefra våren 2022, sammenlignet med før pandemien (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2022). Det er videre et sterkt ønske om å fortsette med dette i fremtiden.¹ For et klart flertall (85 %) er det imidlertid avtalt at dette gjelder for maksimalt 2 dager i uken (ibid.).

Den intensive og omfattende erfaringen med hjemmekontor virker altså å ha medført en varig endring i hvordan mange virksomheter forholder seg til bruk av hjemmekontor også etter pandemien. Dette har imidlertid også utløst et kunnskapsbehov for hvordan god ledelse kan utøves i møte med nye rammer og arbeidsformer (NOU 2021: 9, s. 63). Hvilke krav, utfordringer og aktuelle tiltak som gjør seg gjeldende for fjernlederen med ansatte på hjemmekontor, er derfor et svært aktuelt ledelsesspørsmål. Et sentralt tema i nyere forskning er forholdet mellom lederskapet og digital kommunikasjon, og hvilke utfordringer dette gir for relasjonsbygging mellom leder og ansatte (Pettersen, 2022). Lederne har blant annet vist til at det er vanskelig å følge opp og se sine ansatte på hjemmekontor, og at det er en tidkrevende prosess å kompensere digitalt for det man mister gjennom færre fysiske møter. Andre utfordringer knytter seg til behovet for kontroll vs. tillitsbasert ledelse (Ingelsrud et al., 2022). Samtidig blir det hevdet at denne formen for ledelse ikke lenger kan sies å være spesiell, men at den bringer med seg noen nye utfordringer som ikke er behandlet i tradisjonell ledelseslitteratur (De Paoli, 2020).

1.3 Oppgavens struktur

I det videre følger **kapittel 2**, hvor det først gis det en nærmere redegjørelse for metodikk og kjennetegn ved en litteraturstudie. I samme kapittel vises det så parallelt til metodeteori og hvordan denne er utført konkret i denne oppgavens litteraturstudie. I **kapittel 3** gis det et teoretisk bakteppe rundt begrepet fjernledelse, herunder ses det nærmere på noen ledelsesteorier som har blitt brukt for å beskrive fjernledelse. I den forbindelse vises det også til noe av forskningen som er gjort på området den siste tiden. Dette er ment å gi et teoretisk referansepunkt før man ser nærmere på de inkluderte masteroppgavene i litteraturstudien. I **kapittel 4** foretas prosessen med å beskrive, syntetisere og analysere innholdet i masteroppgavene. Dette kapittelet danner grunnlaget for å svare på oppgavens forskningsspørsmål og hovedproblemstilling. I **kapittel 5** gis det en kort konklusjon og

¹ 89 % svarer helt eller delvis enig på spørsmålet: *Vi ønsker å gi medarbeiderne mer fleksibilitet til å jobbe hjemmefra når pandemien er over (sammenlignet med før pandemien)?*

vurdering av litteraturstudien kan få noen betydning for fremtidig bruk av fjernledelse og hjemmekontor i praksis, samt forslag til videre forskning.

1.3.1 En liten veiledning til leseren angående denne litteraturstudien

I det neste kapitlet vil det gjøres grundig rede for hva en litteraturstudie er, og det vil også bli gitt detaljerte forklaringer og begrunnelser for hvilke metodiske valg som er tatt underveis med akkurat denne litteraturstudien. Det ønskes derfor å forberede leseren på hva den videre lesingen vil innebære, da teorien bak metoden og hvordan denne er utført har en avgjørende plass i oppgaven.

I tillegg skal det gjøres oppmerksom på at metodeteorien til dels også blir utfordret gjennom denne litteraturstudien, da det er masteroppgaver som utgjør forskningen som skal studeres nærmere. Bakgrunnen for dette valget, metodiske implikasjoner og standpunkt rundt dette, blir nærmere forklart.

Via innholdsfortegnelsen har kanskje leseren også merket seg at det kommer et teorikapittel etter metodekapitlet. Dette er også bevisst. I denne litteraturstudien er vi blant annet interessert i hva masteroppgavene har brukt av teoretiske utgangspunkt for sine undersøkelser og analyser. Kapittel 3 er derfor ment å dele et kort teoretisk rammeverk med leseren, slik at litteraturstudiens avdekking av masteroppgavenes teoribruk og funn kan tilnærmes og forstås i lys av noen felles teoretiske utgangspunkt.

De nevnte forhold vil alle bli nærmere redegjort for.

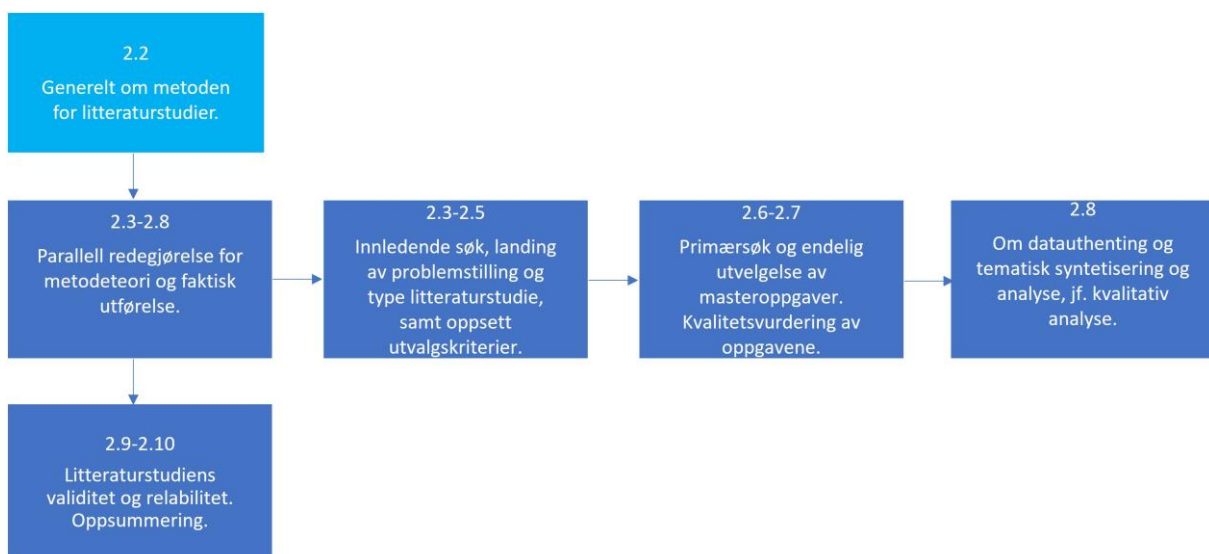
2 Metode og design på litteraturstudien

2.1 Innledning

Forskningsdesignet er ment å gi svar på hvilket opplegg man skal benytte for å belyse den problemstillingen man ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, 3. utgave). En litteraturstudie vil ha flere særtrekk forbundet med at man innhenter data gjennom eksisterende litteratur/forskning, og ikke fremskaffer ny empirisk data gjennom en egen utført kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse. Knopf (2006, s. 27) definisjon av en litteraturstudie kan være nyttig innledningsvis; *Put briefly, a literature review summarizes and evaluates a body of writings about a specific topic.*

Målet med en litteraturstudie vil som oftest være å fremskaffe en bakgrunn og begrunnelse for videre forskning (Jesson et al., 2011, s. 18). Videre vil en litteraturstudie preget av en systematiske prosesser og en grundig analyse av foreliggende kunnskap innenfor et visst tema, i seg selv være et nyttig kunnskapsbidrag (Knopf, 2006, s. 131).

I dette kapittelet gis det både en teoretisk gjennomgang av metodikken som preger litteraturstudier, samtidig som det redegjøres for hvordan denne metodikken er avendt konkret i foreliggende litteraturstudie. Metodeteorien forbinder i stor grad kvaliteten på en litteraturstudie med hvorvidt den er systematisk og preget av transparens, herunder betydningen av at det redegjøres for hvilke valg som er tatt i forbindelse med søk, utvelgelse og vurdering av litteraturen. I dette inngår også å forklare bakgrunnen for valgene som er tatt og hvilke implikasjoner dette kan tenkes å ha for de slutninger som trekkes på slutten av litteraturstudien. Under følger en oversikt over de ulike delene av dette metodekapittelet:



Figur 3. Oversikt over kapittel 2

2.2 Litteraturstudie som metode

2.2.1 Litteraturstudien som metode i samfunnsvitenskapen

At ny forskning gjør kunnskapsoppsummeringer og bygger videre på eksisterende kunnskap, er et tradisjonelt metodisk grep som benyttes innenfor alle vitenskaper. Når det gjelder systematiske litteraturstudier, i betydningen at det settes opp klare metodiske krav til hvordan man undersøker og evaluerer eksisterende litteratur, er imidlertid det historiske bildet annerledes. Saur-Armal (2011, s. 2) viser til at systematiske litteraturstudier har vært mye brukt i medisinsk vitenskap de siste tiårene, men at tilpasning av denne metodikken for samfunnsvitenskapen først skjedde etter år 2000, noe som gjør den til en metodisk ferskvare sammenlignet med andre samfunnsvitenskapelige metoder på dette feltet. Knopf (2006, s. 127) viser også til en påfallende knapphet på teoribøker som redegjør for denne metoden for studenter i statsvitenskap. Riktignok viste han allerede den gang til at bruk av internett ga tilgang på noen gode kilder.

Uten å ha gjort uttømmende søk, er det derfor ikke overraskende at det innenfor norsk litteratur fremstår å være begrenset med teori som behandler litteraturstudien som metode. Beskrivelse og anvendelse av metoden for litteraturstudier i det følgende tar derfor utgangspunkt i engelsk metodebøker og artikler.

2.2.2 Grunnleggende kjennetegn ved metoden

Booth et al. (2022, s. 2) viser til at en litteraturstudie består av en klar steg-for-steg metode som er mulig å følge for andre (fritt oversatt):

- Finne tekstinformasjonen som er nødvendig
- Se på tekstenes kollektive styrke og svakheter
- Identifisere mønstre som binder tekstene sammen
- Oppsummere hva tekstene sier og ikke, samt vise betydning av dette for leseren

Disse hovedpunktene for en litteraturstudie tar Booth og medforfatterne inn i et eget rammeverk («framework») som forkortes til SALSA. Stegene er i korthet følgende (Booth et al., 2022, s. 36 flg.): **Search** (søke etter litteratur i henhold til søkekriterier), **Appraisal** (kvalitetsvurdering av tekstene), **Synthesis** (sammenligne, kontrastere og skape ny helhet av det man har funnet) og **Analysis** (forklare betydningen av det man har funnet). De nærmere detaljene i disse stegene kommer vi tilbake til senere i kapittelet, da SALSA-rammeverket vektlegges og detaljeres ulikt i forhold til hvilken type litteraturstudie man skal utføre.

Et annet teoretisk rammeverk, som på lignende vis omtaler fire faser i en litteraturstudie, finner man i en artikkel av Saur-Amaral (2011, s. 6). Forfatteren viser til at disse fasene er felles både for den tradisjonelle og systematiske litteraturstudien:

***Plan:** Define the topic. Plan the effective search.*

***Do:** Search for relevant information sources. Apply filters to ensure results are according to plan.*

***Check:** Check coherence of results with topic (thematic check). Check search coherence (methodological check).*

***Report:** Descriptive (process and overall statistical data on final results). Thematic (themes that emerged from the review, linked with the topic, and their importance/potential).*

Begge disse rammeverkene viser til at de ulike stegene/fasene i en litteraturstudie hver for seg inneholder konkrete metodiske oppgaver som skal utføres, beskrives og forklares, for så å vise hva man har funnet i litteraturen og betydningen av dette. I det videre skal altså metodeteorien rundt disse stegene utbroderes samtidig som det redegjøres for den konkrete litteraturstudien som er utført. Først skal det imidlertid sies noe mer om den tradisjonelle og systematiske litteraturstudien, og betydningen av systematikk som rettesnor i litteraturstudier.

2.2.3 Tradisjonell og systematisk litteraturstudie, samt underfamilier

I metodeteorien trekker flere forfattere frem et hovedskille mellom en tradisjonell litteraturstudie og en systematisk litteraturstudie (f.eks. Jesson et al., 2011). Det er imidlertid flere underkategorier med typer litteraturstudier innenfor disse to utgangspunktene. Booth og medforfatterne (2022) viser på sin side til syv hovedfamilier av litteraturstudier, med en rekke underkategorier i disse. Å se på forskjellene mellom en tradisjonell litteraturstudie og en systematisk litteraturstudie har uansett en fornuftig metodisk hensikt, fordi det synliggjør blant annet hvordan frihet/kreativitet i en litteraturstudie må avveies mot systematikk, objektivitet og detaljgrad, samt hvordan dette får betydning for undersøkelsens etterprøvbarehet og funnenes gyldighet.

Den tradisjonelle litteraturstudien er ment å være kritisk og reflekterende i tilnærmingen, men er likevel tett tilknyttet forskerens utvelgelse og fortelling av en «historie» (Jesson et al., 2011, s. 14- 15). Den har til formål å gi en bred forståelse og beskrivelse av et felt, det store bilde, hvor det ikke er en bestemt vei til målet, men plass for kreativitet og utforskning. (ibid., s. 105). Søknadsprosessen preges av frihet, hvor man beveger seg fra en kilde til den neste.

Analyse og syntetisering preges av diskurs, og metodisk rapportering kan være utelatt eller nedtonet (ibid.).

Den systematiske litteraturstudien kjennetegnes ved at den er teknisk, standardisert og objektiv i sin gjennomgang av litteraturen (ibid., s. 15). En systematisk litteraturstudie skal være transparent, følge en fastsatt protokoll og dokumentere alle steg på veien. Målet med litteraturstudien er spesifisert og har et smalt fokus. Søknadsprosessen skal utføres etter forhåndsbestemte søkekriterier og finne all litteratur innenfor disse rammene. Utvelgelse og kvalitetsvurdering av litteraturen skjer også etter forhåndsbestemte kriterier og sjekklister, mens analysen og syntese er preget av tabellmessig gjennomgang og korte oppsummeringer (ibid., s. 105).

Det påpekes i teorien at den systematiske litteraturstudien er foretrukket blant forskerne, og at det foreligger lite skriftlig argumentasjon for bruk av den tradisjonelle litteraturstudien (ibid., s. 23-24). Kritikken mot den tradisjonelle litteraturstudien knytter seg særlig til at metoden blir for åpen og fleksibel, uten krav til å redegjøre for hvordan man indentifiserte kilder, hva som ble inkludert/ekskludert og grunnlaget for dette (ibid.). Jesson og medforfatterne ønsker imidlertid å fremheve at begge studiene har sine fordeler og ulemper, f.eks. vil en tradisjonell litteraturstudie ha større mulighet til å få frem nye innsikter som ellers kunne ha blitt oversett i ekskluderings- og kvalitetskontrollen i en systematisk modell (ibid., s. 15).

Det er altså ofte snakk om et hovedskille mellom den tradisjonelle og den systematiske litteraturstudien, men som nevnt er det flere andre typer litteraturstudier. Inndelingen av disse enten i undertyper eller som egne «familier» varierer. Poenget er at valget av hvilken type litteraturstudie man skal gjennomføre blant annet beror på formålet med studien, hvilken problemstilling som skal besvares, karakteristikken på tilgjengelig litteratur, samt praktiske forhold som tid og ressurser til rådighet (Booth et al., 2022, s. 69 & Jesson, 2011, et al., s. 23).

Mange typer litteraturstudier har fått navn etter hvilken aktivitet som primært gjøres i studien, men dette utelukker ikke at flere aktiviteter også kombineres i en og samme studie. Booth og medforfatterne (2022, s. 74-75) beskriver dette som en generisk prosess, hvor en litteraturstudie innledningsvis kan bestå av «mapping» (kartlegging) av litteraturen. Dette gir et overblikk over hva som finnes eksisterende litteratur innenfor et gitt tema og om det er kunnskapshull, samt kan avdekke områder som bør forskes mer på, f.eks. gjennom en systematisk litteraturstudie. Deretter kan «scoping» være med å sette fokus og grenser for etterfølgende studier, slik at disse både blir treffende og gjennomførbare. Forfatterne viser så

til en prosess med «reviewing», der man undersøker nærmere den litteraturen som er blitt inkludert i studien. Dette vil kunne bestå av både deskriptive og analytiske øvelser, hvorav noen deler av dataauthenting er standardisert, mens andre deler blir tilpasset den enkelte litteraturstudien. Man ser altså at både «mapping» og «scoping» kan utgjøre litteraturstudier i seg selv, men også inngå som elementer i en flersteget prosess i en og samme litteraturstudie.

2.2.4 Systematikk som rettesnor

En vanskelig metodisk grensdragning kan umiddelbart fremstå å være hvorvidt man skal utføre en form for «traditonal literature review», eller en «systematic review» som er mer formalistisk og ressurskrevende. En pragmatisk tilnærming tilsier likevel at man ikke ser dette som et valg om enten/eller. Jesson et al., (2011, s. 103) viser til at man kan se på litteraturstudier som en gradvis overgang fra den tradisjonelle typen til den systematiske:

Traditional review -----Systematic review
No defined method -----Rigorous method
Exploratory/creative -----Transparent/replicable

En «systematic review» utføres ofte av erfarne forskere og i team, dvs. flere personer (ibid., s. 88). Dette har sammenheng med at en slik litteraturstudie som utgangspunkt forutsetter en del forkunnskaper om temaet, at man skal gjennomgå «all» relevant litteratur som omhandler temaet, samt at det skal utføres en svært standardisert og protokoll-dreven metodikk (ibid., s.103). Dette utfordrer hva som kan gjøres innenfor rammene for en masteroppgave.

Hvor man er på vektskålen i forhold til en tradisjonell eller en systematisk litteraturstudie, er kanskje ikke nødvendig å fastslå endelig, men i tråd med metodelitteraturen skal man ikke påberope seg en «systematic review» uten å oppfylle de «formelle» metodekravene som dette forutsetter. Det viktigste poenget å ta med seg fra metodeteorien forblir uansett at fokuset på systematikk verken bør eller skal legges bort i en tradisjonell litteraturstudie. Også denne typen litteraturstudie skal være noe mer enn en beskrivelse (deskriptiv), gjennom å være kritisk og analytisk, ha et troverdig utvalg av kilder, og med potensiale for å avdekke kunnskapshull m.m. (ibid., s. 89). Ovenfor så vi også at Saur-Amaral viste til en felles (kombinert) fremgangsmåte for utførelsen av litteraturstudier, som omfatter både den tradisjonelle og den systematiske. Avslutningsvis viser forfatteren til (Saur-Amaral 2011, s. 7-8):

The quality of science draws strongly on the quality of the literature review, which needs to be planned (defining the method), preformed rationally (according with plan and registering all steps/decisions), verified objectively (applying validity criteria) and reported effectively (transparent communication, descriptive and thematic reports).

2.3 Pre-search og utvikling av problemstilling

Oppgavens problemstilling vil basere seg på hva tidligere forskningsfunn har vist innenfor et bestemt tema; i denne sammenheng fjernledelse i konteksten bruk av hjemmekontor. Jesson og medforfatterne (2011, s. 18) understreker at man må begynne med en problemstilling (research question) fordi dette vil være med å styre strukturen for hele litteraturstudien. En god problemstilling vil gi hele oppgavens gjennomføring riktig fokus, herunder vises det til:

The research question will inform what data you need to generate, how and from where, and finally, how you will analyse the data

Innledningsvis har mitt ønske og mål for masteroppgaven vært undersøke hva eksisterende litteratur har å fortelle om fjernledelse i forbindelse med at ansatte jobber på hjemmekontor. Dette har gitt en hovedramme for tematikken i oppgaven og en overordnet problemstilling som kan formuleres på følgende måte:

Hva sier litteraturen om fjernledelse og bruk av hjemmekontor

Denne problemstillingen er imidlertid svært vid og dersom denne skulle forskes på uten videre konkretisering, ville den generere et ekstremt stort omfang av aktuell litteratur, og i realiteten påkreve en «systematic review» av et omfang som går langt utover en masteroppgave. Utfordringen har dermed vært å spisse/dreie litteraturstudien i en mer bestemt retning. Det kan bero på flere former for spesifiseringer/avgrensninger, f.eks. ved å styre spørsmålet i en mer kontekstuell retning eller tidsperiode («koronapandemien»), på et avgrenset område («Norge», «offentlig sektor», «mellomledere»), eller et spesielt fokus ved ledelse («motivasjon», «resultatoppnåelse»).

I forbindelse med en litteraturstudie vil disse avgrensningene innledningsvis være forbundet med å gjøre seg kjent med det aktuelle «feltet» som tema og problemstilling omhandler, med vekselvis og tilbakevendende overganger mellom å søke, gjøre seg kjent med litteraturen og reformulere problemstillingen. I denne sammenheng viser Jesson et al. (2011, s. 20) til følgende fremgangsmåte:

1. Formulate your draft research question

2. Scan for information, using key words
3. Skim, scan, read, reflect and search some more, defining key concepts
4. Obtain articles and read some more
5. Reassess your question
6. Formulate the final research question

2.3.1 Inntrykk fra foreløpige søk

I en åpen tilnærming til å forstå hvor mye, hvilken type og hvor aktuell litteratur som var tilgjengelig for min innledende problemstilling, gjorde jeg flere søk i ORIA. I første omgang prioriterte jeg å undersøke norsk litteratur. Det kan nevnes at et søk i mai 2022 på «fjernledelse» ga treff på 79 tekster, mens et søk på «hjemmekontor» ga 397 treff.² Et søk som ble sentralt for videre arbeid med problemstillingen og valg av litteratur, var et søk som inneholdt søkeordene «ledelse» OG «hjemmekontor». Kombinasjonen av disse søkeordene i slutten av mai 2022 ga et treff på 141 tekster i ORIA³. En nærmere sjekk viste imidlertid at dette søket i realiteten besto av 33 færre tekster, fordi flere artikler/avhandlinger var gjentakende. Hovedårsaken til gjentakelsene fremsto å være at det var flere forfattere på samme tekst og/eller at teksten ble listet opp to ganger f.eks. både som «avhandling» og «masteroppgave». Det reelle antallet originale tekster var dermed i realiteten 108.

Blant disse tekstene kan det trekkes frem at 25 var masteroppgaver og 44 var individuelle artikler, hvorav 10 var fagfellevurderte. Ved noe nærmere undersøkelser fremsto særlig masteroppgavene å være relevante i forhold til min overordnede problemstilling, og det viste seg at 23 av disse var skrevet helt nylig, i tidsperioden 2020-2022. Et klart flertall av oppgavene var basert på kvalitativ datainnhenting. Flertallet av oppgavene viste seg også å være forbundet med den økte bruken av hjemmekontor i forbindelse med koronapandemien. For øvrig så en del oppgaver ut til å være sterkt medarbeiderfokusert, gjerne kombinert med et psykologisk perspektiv, mens ledelsesperspektivet virket betydelig nedtonet. En foreløpig observasjon var at fokuset på ledelse i disse oppgavene i realiteten først ble trukket opp helt avslutningsvis i oppgavene, for å påpeke ledelsesansvar og hva som må/bør følges opp i fremtiden. I forhold til min tematikk og problemstilling, som er ledelsesfokusert, ville i tilfelle denne typen oppgaver være mindre relevant eller havne i en vanskelig gråsoner med hensyn til inkludering i litteraturstudien eller ikke.

² Det ble ikke kontrollert for gjentakende tekster - duplikater.

³ Søket i ORIA er gjort på «Norske fagbibliotek». Avkrysset for «Inkluder artikler som biblioteket ikke har elektronisk tilgang til», men ikke avkrysset for «Søk i fulltekst».

Når det gjaldt artiklene så var førsteinntrykket at disse i liten grad fremsto relevante for min problemstilling, dog manglet det tilgang til noen av artiklene for nærmere kontroll (kun fysisk tilgjengelige). Også blant de fagfelleverderte artiklene fremsto flertallet av disse som lite treffende for mitt tema og problemstilling. Det skal her bemerkes at en gjentakelse av dette søket i desember 2022 ikke ledet frem til det samme antallet artikler, kun 11 stykk, en markant endring som forblir uavklart.⁴ Antallet artikler med disse søkeordene var altså langt lavere på dette tidspunktet, men relevansen på artiklenes innhold fremstår å treffe bedre. Søket ledet for øvrig også frem til en større rapport fra OsloMet (Ingelsrud et al., 2022), hvor det er gjort omfattende undersøkelser (intervju og spørreundersøkelser) blant medarbeidere og ledere om deres erfaring med bruk av hjemmekontor under koronapandemien. Denne rapporten virket særlig relevant for å kunne beskrive tematikken i et overordnet perspektiv.

I arbeidet med å sikte inn et litteratursøk for en litteraturstudie viser Booth og medforfatterne (2022, s. 95) til følgende:

By scoping your topic properly before writing your protocol, you should have an approximate idea of how much literature and what previous reviews exist on similar topics, so that you can target a unique `niche` for your own review

Det sentrale ved tidlig fase av søknadsprosessen var oppdagelsen av et større antall nye masteroppgaver som fremsto å ligge innenfor min tematikk og problemstilling. Dette fremsto videre som sannsynlig at disse oppgavene lå isolert og ikke var vurdert samlet under ett tidligere. Det å velge seg ut masteroppgaver og dermed en bestemt del av den aktuelle litteraturen, utgjør imidlertid et vesentlig metodisk valg. Dette ville i så fall kreve en nærmere redegjørelse for hvordan dette vil prege både litteratursøk og utvelgelse av tekster, hva man vil studere ved disse tekstene, samt hvilken betydning det har for litteraturstudiens funn at tekstene som analyseres er masteroppgaver.

Å dreie problemstillingen og litteraturstudien i denne retningen ville blant annet innebære et fokus (scope) på et spesifikt forskningsnivå og del av litteraturen (masternivå), og muligens en begrenset tidsperiode (trolig avgrenset til de senere år). Siden søket viste såpass mange norske masteroppgaver, fremsto det som en naturlig avgrensning å holde seg til oppgaver som er skrevet på norsk og trolig kun omhandler norsk arbeidsliv. Det virket videre å være

⁴ Dette kan muligens skyldes at jeg i forbindelse med sjekk av artiklene, kan ha krysset av for «Søk i fulltekst» noe som gir flere treff, men ofte mindre presisjon i forhold til relevans.

hensiktsmessig og tilstrekkelig å holde seg til masteroppgaver som har en kvalitativ datainnhenting og analyse.

Valget om å fokusere på denne delen av litteraturen hadde som konsekvens at det ikke var nødvendig å gjøre innledende søk (pre-search) på internasjonal litteratur. Oppgaven legger imidlertid i kapittel 3 opp til et teoretisk rammeverk og utgangspunkt for den etterfølgende analysen av masteroppgavene. I den forbindelse har jeg sett nærmere på noen fagfelleverderte artikler. Jeg har dermed i realiteten også gjort meg noe kjent med denne delen av litteraturen, men ikke som en del av litteraturstudien som sådan.

2.3.2 Nærmere om betydningen av å fokusere på masteroppgaver

Valget om å fokusere litteraturstudien inn på masteroppgaver om fjernledelse og bruk av hjemmekontor får implikasjoner for undersøkelsen som må vurderes nærmere. I metodebøkene for litteraturstudier fremheves betydningen av kvaliteten på den litteraturen man undersøker, hvor eksempelvis forskningsartikler som er fagfelleverderte gis en høy stjerne, mens studentoppgaver omtales som å ikke holde et høyt nok faglig nivå (Persson, 2021, s. 56-58). Booth et al., (2022 s. 114) viser også til at systematisk litteraturstudier vanligvis fokuserer på «the highest quality evidence literature». I ytterste konsekvens vil kanskje noen hevde at en studie av masteroppgaver ikke vil utgjøre en litteraturstudie. Booth et al. (2022, s. 15) viser blant annet til at et kjennetegn på at det ikke er utført en litteraturstudie, er at det ikke identifisert og inkludert tilstrekkelig fagfelleverderte tekster, og at det i stedet er inntatt internettbaserte kilder som blogger og oppslagsverk som wikipedia.

Til dette kan det innvendes at den aktuelle litteraturen som skal inntas i denne undersøkelsen ikke er helt tilfeldig utvalgt eller mangler en forskningsmessig forankring. Masteroppgaver er akademiske tekster, som har gjennomgått en kvalitetsvurdering og godkjenning før publisering. Dette betyr selvsagt ikke at disse tekstene har samme tyngde og relevans som en fagfelleverdert artikkel, men også denne litteraturen viser seg å variere i kvalitet og holdbarhet. Det kan også anføres som en undervurdering dersom man inntar kategoriske standpunkt om at det ikke kan trekkes ut relevant innsikt og funn også fra masteroppgaver. Det er ikke et ukjent fenomen at masteroppgaver både blir sitert og vektlagt både i tyngre forskning og teoribøker. I denne sammenheng kan det også nevnes det som omtales som en «underuse of existing research» (Booth et al., 2022, s. 64), noe litteraturstudier kan være med å adressere også for mastergrader som forskningsnivå.

Tilgangen på litteratur på internett, har gjort det lettere å få tilgang på forskning som ikke følger klassiske akademiske publiseringsruter, og som gjør det mulig å kaste et langt berede nett i en litteraturstudie. Knopf (2006) viser til at dette kan anses som en endring fra en gjennomgang av litteratur i tradisjonell forstand til en gjennomgang av kunnskap, og at dette blant annet gir mulighet til å komme i kontakt med en så oppdatert kunnskap som mulig. Fagfellevurderte artikler vil ofte være tungt teoretisk forankret, noe som kan gi utfordringer med å koble seg på feltet som skal studeres i avgjørende øyeblikk. Masteroppgaver vil på sin side være mer fleksible og naturlig praksisnære, og raskt kunne koble seg på endringer og skifter, eksempelvis hvordan arbeidet i en eksisterende organisasjon blir påvirket av koronapandemien.

Det fremstår etter mitt syn som uheldig om ikke disse masteroppgavene, med mye felles tematikk og problemstillinger, skal bli liggende isolert og ikke få en viss rolle i den samlede forsknings- og teoriutviklingen på feltet. En litteraturstudie som sammenfatter og analyser flere enkeltoppgaver, vil kunne avdekke og fremheve både likheter og ulikheter på tvers av flere studier, samt nye problemstillinger og/eller områder som bør forskes nærmere på. En litteraturstudie som tar for seg flere masteroppgaver vil dermed kunne øke mulighetene for at disse studiene får en betydning for senere forskning.

Det at man har tatt et valg om å studere masteroppgaver gir en avgjørende avgrensning i litteraturen som undersøkes, og man undersøker ikke «all literature». Muligens vil dette være diskvalifiserende for å kunne hevde dette kan utgjøre en «systematic review», da det på et vis gjøres en form for «personal selection of materials» som er typisk for tradisjonelle litteraturstudier (Jesson et al., 2011, s. 15). Det er likevel ikke snakk om å velge fritt i litteraturen ut fra tilfeldigheter eller egne preferanser. Innenfor kategorien «masteroppgaver» skal søk og utvalgelse utføres systematisk etter forhåndsbestemte søkekriterier, og hvor det redegjøres for utvalgelsesprosessen. Undersøkelsen vil følgelig kunne kontrolleres og gjenskapes. Videre vil fasene med syntese og analyse bero på en metodisk retning som har klare kjennetegn med det man finner i systematiske litteraturstudier. Jeg har også funnet det hensiktsmessig og nødvendig å forankre min litteraturstudie i en overordnet teoretisk ramme, basert på et høyere vitenskapelig nivå. Sistnevnte kommer jeg tilbake til under teoridelen i kapittel 3. Dermed vil også de analytiske stegene i studien være preget av transparens.

Oppsummert mener jeg derfor å ha problematisert hvordan en litteraturstudie med utgangspunkt i tidligere masteroppgaver, vil kunne utgjøre en relevant og forskningsmessig forsvarlig ramme for en litteraturstudie i en masteroppgave. En systematisk og åpen prosess

vil gjøre leserne i stand til å gjøre egne vurderinger av holdbarheten og nytteverdien av undersøkelsesopplegget og de konklusjoner som trekkes avslutningsvis.

2.3.3 Landing av problemstilling

Bakgrunnen for utviklingen av hovedproblemstillingen i litteraturstudien er nå blitt redegjort for. I innledningen til denne oppgaven er hovedproblemstillingen formulert som følgende:

Hva sier siste års masteroppgaver om fjernledelse og bruk av hjemmekontor?

Det er videre vist til fire forskningsspørsmål som konkretiserer hva man skal lete etter i den aktuelle litteraturen og belyse gjennom prosessen med syntetisering og analyse. De tre første forskningsspørsmålene fokuserer på hvordan fjernledelse og bruk av hjemmekontor har vært studert i masteroppgavene, mens det siste forskningsspørsmålet gjelder hvilke funn som blir vist til i masteroppgavene og betydningen av disse. I det videre gis det en utdypning i hvilke forhold som ønskes å studeres nærmere under hvert av de fire forskningsspørsmålene.

1. Hvordan har studentene studert fjernledelse og bruk av hjemmekontor?

Hvilken metodikk er mest brukt og hva er det eventuelt lite av? Selv om syntetisering og analyse i denne oppgaven er forbeholdt kvalitative masteroppgaver, vil man innenfor dette forskningsspørsmålet likevel sjekke ut fordelingen kvantitativ vs. kvalitativt undersøkelsesdesign. Har problemstillinger og forskningsdesign særlig satt søkelys på noen forhold ved fjernledelse og bruk av hjemmekontor, mens det finnes andre forhold som er lite belyst? Hva karakteriserer casene for undersøkelsene?

2. Hvilke teoretiske utgangspunkt har studentene hatt for sine undersøkelser?

Er det teorier som er gjentakende og/eller virker fremtredende innenfor tematikken fjernledelse og hjemmekontor, eller er det mer variert bruk av teori? Dette forskningsspørsmålet vil også måtte ses i sammenheng med kapittel 3, hvor det gis en overordnet teoretisk ramme for begrepet fjernledelse.

3. Hvilken rolle har koronapandemien spilt for oppgavenes undersøkelsesdesign og funn?

Masteroppgavene er skrevet under en kontekst hvor koronapandemien var sterkt til stede og preget samfunnet, likevel med varierende intensitet, i perioden 2020-2022. Hvordan behandles pandemiens betydning i disse oppgavene? Er pandemiens restriksjoner førende eller presenteres funnene mer allmenngyldige og uavhengig av dette?

4. *I hvilken grad er det fellesnevnerne eller motsetninger i funn og konklusjoner som presenteres i oppgavene?*

Hva karakteriser studentenes funn om fjernledelse og bruk hjemmekontor? Bli overordnet teori bekreftet eller utfordret? Er det forhold som blir fremhevet som særlig relevant for praksisfeltet og/eller fremtidig forskning?

De to første forskningsspørsmålene har tydelige deskriptive elementer, mens det tredje i større grad innebærer en tilnærming som går fra det deskriptive til det analytiske. Det fjerde forskningsspørsmålet er det mest omfattende og krevende, og forutsetter et nærmere arbeid med syntese og analyse for å kunne besvares. Det skal imidlertid bemerkes at selv om noen av spørsmålene i denne sammenheng angis som mer deskriptive enn andre, vil de likevel inngå i en komparativ analyse og dermed utgjøre noe mer enn kun beskrivelser. Under denne presiseringen kan inndelingen av forskningsspørsmålene illustreres på følgende måte:

Forskningsspørsmål	1	2	3	4
Deskriptivt				
Analytisk				

Tabell 1. Deskriptive og analytiske forskningsspørsmål

Formålet med å foreta denne (forenklede) inndelingen, er blant annet å kunne gi et bedre grunnlag for å vurdere nærmere hvilken type litteraturstudie som er egnet for å besvare forskningsspørsmålene.

2.4 Valg av type litteraturstudie for denne oppgaven

Litteraturstudien i denne oppgaven blir rammet inn av valget om å fokusere på masteroppgaver. Dette snevrer inn bredden og omfanget av litteraturen som undersøkes, men gir samtidig større mulighet til å se på denne nisjen i litteraturen med flere perspektiv. Mine forskningsspørsmål krever derfor også litt ulike tilnærminger til denne litteraturen. Det første forskningsspørsmålet fokuserer ikke på innholdet til masteroppgavene i detalj, men hvordan studentene metodisk har gått frem for å studere temaet. De to påfølgende forskningsspørsmålene forutsetter i større grad at man undersøker nærmere oppbyggingen av masteroppgavene, for å få frem teoretiske perspektiver som er brukt og hvilken rolle koronapandemien har hatt både for metodevalg og i drøftingen av funn. Til slutt har man det fjerde forskningsspørsmålet som i størst grad beror på en dypere forståelse av oppgavene og analyse av hva de enkelte masteroppgavene har å vise til av funn, og hvordan disse funnene

kan forstås og presenteres samlet, herunder at både likheter og forskjeller kommer frem i en ny sammenheng.

For at disse spørsmålene skal kunne besvares i en og samme litteraturstudie må det derfor inntas en pragmatisk tilnærming til hvordan man velger ut, kategoriserer og analyserer litteraturen, herunder vurderer masteroppgavene på tvers av hverandre. Følgelig beror ikke oppgavens litteraturstudie på en klart forhåndsdefinert litteraturtype, men en konkret utforming som passer min hovedproblemstilling og forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene av deskriptiv karakter vil besvares gjennom en tilnærming til litteraturen som har preg av «mapping» og «scoping», men i den spesielle konteksten at dette gjøres med utgangspunkt i masteroppgaver. For disse forskningsspørsmålene vil en del av den nødvendige informasjonen og innsikten i litteraturen komme gjennom det metodiske arbeidet som ligger i å søke og velge ut litteraturen. Det trengs imidlertid også her analytiske grep når flere masteroppgaver skal fremstilles samlet på en informativ måte, og hvor man ønsker å få frem mønstre og forskjeller på tvers av studier. Forskningsspørsmål 3 påkrevrer også en analyse av hvordan studentene har forholdt seg til koronapandemien betydning for utførte undersøkelser og funn.

Det er særlig det siste forskningsspørsmålet som legger opp til en mer dyptgående prosess med tematisk syntese og analyse. Tematisk syntetisering i en litteraturstudie baserer seg på tematisk analyse som man finner i primærundersøkelser, det vil si at denne metoden speiler en godt etablert og tilgjengelig metode for å analysere kvalitative primærdata (Booth et al., 2022, s. 245). Dette passer godt overens med de valg som er gjort med hensyn til at litteraturstudien skal undersøke masteroppgaver med et kvalitativt undersøkelsesdesign. Booth og medforfatterne (2006, s. 246) gir et eksempel på hva stegene med syntese og analyse i SALSA rammeverket innebærer i denne sammenheng:

Synthesis	Extract data Code data Translate codes into themes
Analysis	Create a model of higher-order themes Assess the trustworthiness of the synthesis

Denne fremgangsmåten har altså en klar kobling til en kvalitativ analyseprosess av primærdata, blant annet som redegjort for av Hjerm og Lindgren (2011, s. 89):

det dreier seg altså om at datamaterialet først skal ordnes grovt (koding), deretter ordnes litt grundigere (tematisering), for til slutt kunne fungere som utgangspunkt for analyse og konklusjoner (oppsummering).

Samlet vil derfor foreliggende litteraturstudie har elementer fra flere typer litteraturstudier. Som vist til over er ikke dette uvanlig, og kan også anses som en naturlig flersteget prosess i systematiske litteraturstudier. Prosessen med syntetisering og analyse vil også omtales noe nærmere i slutten av dette metodekapittelet.

2.5 Utvalgskriterier

Den tradisjonelle og systematiske litteraturstudien har forskjellig tilnærming til hvordan man foretar utvelgelse av litteraturen som skal svare på studiens problemstillinger. Jesson og medforfatterne (2011, s. 105 og 115) viser for førstnevnte til at dette beror på forskerens målrettede utvalg, mens det i den systematiske studien skjer etter forhåndsdefinerte kriterier for inkludering og ekskludering av studier. Oppstilling av utvalgskriterier strukturer søknadsprosessen, gir mindre rom for subjektiv utvelgelse, samt øker litteraturstudiets åpenhet. Utvelgelsen blir også mer effektiv, da inkludering følger et sett med bestemte kriterier, og det er tilstrekkelig å vise til et kriterium for ekskludering. Samtidig skal det bemerkes at en del av de utvalgskriteriene som oppstilles i det følgende har skjønnsmessige elementer, noe som stiller krav til en åpen og klar redegjørelse for hvordan utvelgelsen faktisk blir gjort, herunder særlig i tilfeller hvor dette har medført tvil eller en form metodisk «ubehag» i seleksjonen.

I denne oppgaven er det tatt et grunnleggende valg for utvalget av litteratur, nemlig masteroppgaver. I forlengelsen av dette oppstilles det nærmere kriterier for inkludering og ekskludering av masteroppgavene. Basert på innledende søk og antall norske oppgaver, legges det til grunn en norsk kontekst hvor oppgavene er skrevet på norsk og omhandler norsk arbeidsliv.

Temamessig må masteroppgavene ha studert fjernledelse i relasjon til at det er tatt i bruk hjemmekontor i virksomheten. Hva som legges i begrepet fjernledelse er utdypet i kapittel 3. I denne sammenheng understrekes lederperspektivet som avgjørende for inkludering, og at det avgrenses mot studier som i hovedsak er opptatt av den enkelte medarbeiders/ansattes arbeidsvilkår, arbeidsmiljø og selvutvikling på hjemmekontoret, med en underordnet omtale av ledelsesaspektet. Dette betyr også den ansattes forhold til selvmotivasjon, f.eks. ved at man ikke lenger får motivasjon ved å være del av et kontorfellesskap, faller utenfor. For å holde et

fokus på ledelse i litteraturstudien, ble det videre lagt opp til en avgrensning mot masteroppgaver som inntar et større organisatorisk perspektiv, hvor lederperspektivet i realiteten kun får en delrolle i sammenheng med en rekke andre analytiske kategorier; eksempelvis kultur, kommunikasjon i stort, samarbeid mellom ansatte og i team, arbeidsmiljø og helse m.fl.

Når det gjelder bruk av hjemmekontor legges det ikke til grunn et eksakt krav til omfang, men det må være tilfeller hvor lederen har hatt ansvar for ansatte som arbeidet helt eller delvis på hjemmekontor over en tidsperiode av lengre varighet. Dette betyr samtidig at det ekskluderes studier som omhandler annet type fjernarbeid enn hjemmekontor, eksempelvis ved reiser, desentraliserte kontor m.m. Ut fra innledende søk ble det videre klart at flere masteroppgaver vil fokusere på en digitalisert arbeidshverdag og hvilken betydning dette får for virksomheter, ansatte og ledere. I dette inngår også digitale arbeidsverktøys rolle når bruken av hjemmekontor økes. For at disse oppgavene skal ha tilstrekkelig relevans må lederens rolle være tydelig og fremhevet, og altså ikke underordnet en mer generell vurdering av teknologiens og digitale verktøys betydning.

Det inkluderes videre kun masteroppgaver hvor det er lagt til grunn et kvalitativt undersøkelsesdesign, men med unntak for en innledende sammenligning av fordelingen kvalitative vs. kvantitative metode (herunder kombinert design) innenfor valgt tema. Begrunnelsen for valget av kvalitative studier er at dette fremstår å utgjøre majoriteten av masteroppgavene, og at dette er et hensiktsmessig grep for å styre egen metode og tidsbruk på å gjennomgå, syntetisere og analysere masteroppgaver. Masteroppgaver som kombinerer kvantitativt og kvalitativ datainnhenting inngår likevel i litteraturstudien, dersom den kvalitative delen av studien relativt enkelt kan isoleres fra den kvantitative.

Det har videre vært et spørsmål om og hvordan det skal foretas en avgrensning i tid. Søkestrategien baserer seg på elektroniske søkemotorer og forutsetter at masteroppgavene er elektronisk publisert/tilgjengelige. Desto lenger man går tilbake i tid, desto større usikkerhet knytter det seg til om nettsøk faktisk får tak i skrevne masteroppgaver. Graden av publisering vil også variere med ulike utdanningsinstitusjoner, og hvor det også i dag pågår endringer i disse rutinene.⁵ Innledende søk tilsa som nevnt at majoriteten av oppgavene er av nyere dato, noe som virker å ha sterk sammenheng med de samfunnsendringene som koronaepidemien

⁵ Eksempelvis har Høgskolen i Innlandet frem til år 2022 kun publisert masteroppgaver som har fått karakterene A-C. I dag publiseres alle masteroppgaver hvor det ikke tas forbehold for dette. Se: <https://www.inn.no/bibliotek/oppgaveskriving/publisering-av-studentoppgaver/>

førte med seg, her med tanke på en ekstrem økning i bruk av hjemmekontor og tilsvarende utøvd fjernledelse. Etterfølgende kontrollsøk på NORA i februar 2023 viser det samme, masteroppgavene innenfor denne tematikken er i all hovedsak av nyere dato.⁶ Det er altså i forbindelse med koronapandemien inntreden av begrepene fjernledelse og hjemmekontor ser ut til å kobles klart sammen i en rekke masteroppgaver. Koronapandemiens innvirkning utgjør da også en interessant og dagsaktuell kontekst og kan tas til inntekt for en relevant og klar avgrensning, noe som innebærer at man kun ser på de nyeste studiene på masternivå.

Tidsavgrensningen innebærer imidlertid at man mister anledningen til å se etter eventuelle skiller i masteroppgaver før/etter koronapandemien, f.eks. et skifte i ledelsesteorier, valgte problemstillinger og undersøkte caser. Dette forholdet var likevel uansett mindre aktuelt å forfølge, gitt at det fremstår å være svært få oppgaver innenfor temaet i perioden før 2020. Det bemerkes også at publiseringsdatoen for masteroppgaver skrevet høsten 2022 blir publisert såpass sent i påfølgende vårsemester 2023, at disse ikke har vært mulig å inkludere i min studie.⁷

Oppsummert kan det dermed vises til følgende utvalgskriterier:

Utvalgskriterier	Litteraturtype	Tema	Metode	Geografi	Språk	Tidsperiode
Inkludering	Masteroppgaver	Fjernledelse, Hjemmekontor	Kvalitativt*	Norge	Norsk	2020-2022 (vår)
Ekskludering	Annen litteratur	Helse og arbeidsmiljø, ansatte i sentrum, selvutvikling, annet fjernarbeid, bruk av teknologi/digitaliserings verktøy, organisasjoner i stort	Kvantitativt og annet	Utland	Ikke norsk	Før 2020

Tabell 2. Oversikt utvalgskriterier

2.6 Primærsøk

Som følge av den overordnede avgrensningen som er gjort for litteraturtype og øvrige utvalgskriterier, ble ORIA valgt som den primære søkemotoren for litteratursøket i oppgaven. ORIA er en felles søkeportal til det samlede materialet som finnes ved de fleste norske fag- og forskningsbibliotek. Før søket ble foretatt ble det videre bekreftet av en ansatt ved UiAs bibliotek, at masteroppgaver fra andre (norske) universitets- og høyskoleinstitusjoner indekseres og blir søkbart i ORIA. I tillegg ble det foretatt etterfølgende søk på NORA⁸, samt

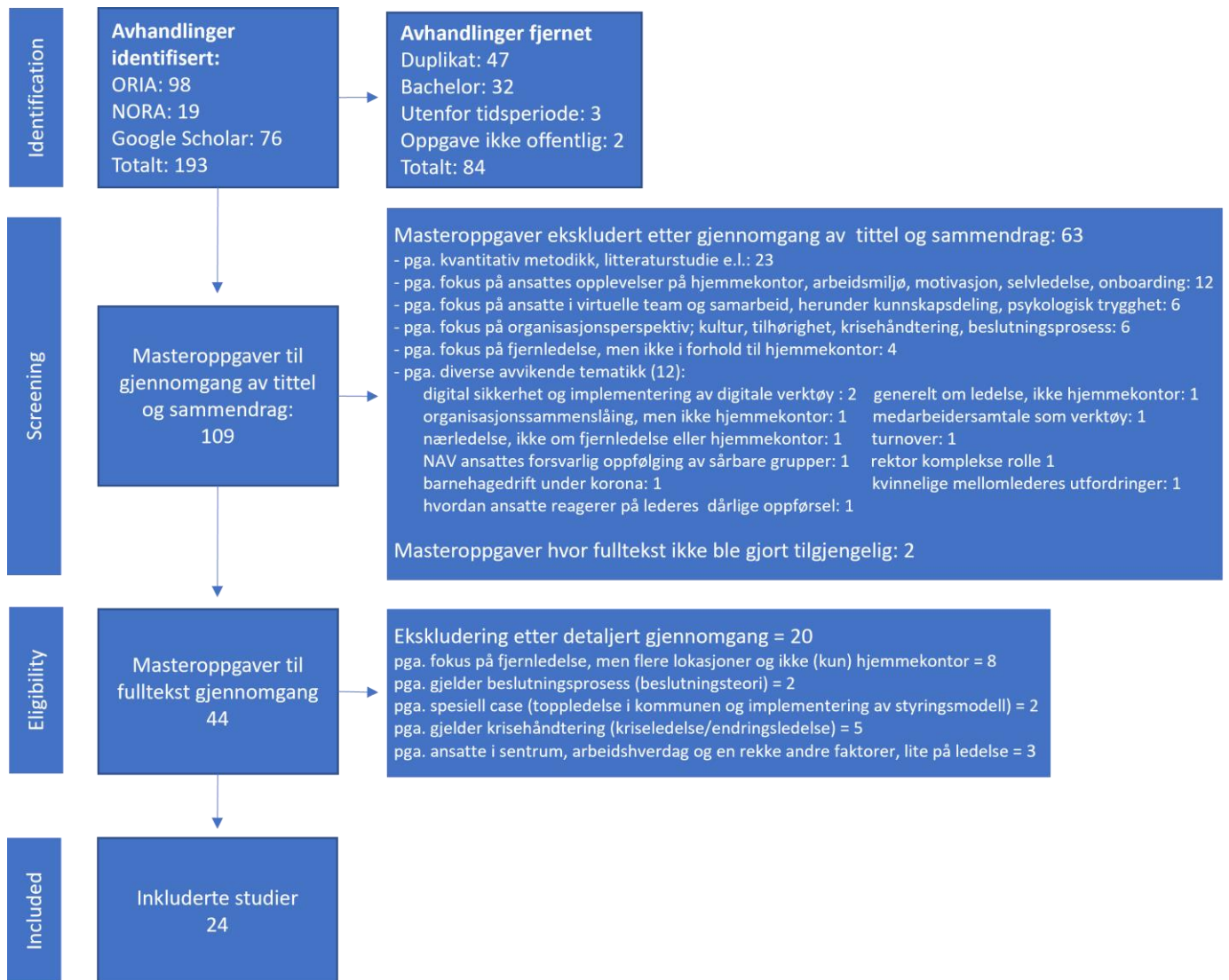
⁶ Søk på «Hjemmekontor OG ledelse» viser 15 av 16 studentoppgaver er fra 2021 eller senere. I samme retning viser et mer åpent søk på «fjernledelse» at 27 av 40 studentoppgaver er fra 2020 eller senere, hvor resterende er spredt ut på perioden 2006-2019.

⁷ Eksempelvis viser UiO til at masteroppgaver ikke er søkbare i DUO for andre før det har gått 98 dager etter innleveringsfristen. Høyskolen i Innlandet viser også til «minst tre måneder».

⁸ Norwegian Open Research Archives

Google Scholar for å sjekke om det var masteroppgaver som ikke var kommet med i søket i ORIA. Alle disse søkene ble gjort i uke 10 i 2023.

Før det gis en utførlig tekstlig beskrivelse av hvordan søket ble utført, treff dette resulterte i og utvelgelse av masteroppgaver til nærmere analyse - så presenteres søke- og utvelgelsesprosessen i et prismediagram (basert på en artikkel fra Wilson et al., 2021):



Figur 4. Prisma diagram over søke- og utvelgelsesprosessen

2.6.1 Søkeord, treff og overordnet sortering (Identification)

Litteratursøket tok dermed utgangspunkt i bruken av søkemotoren til ORIA. Valg av søkeord ble i stor grad valgt på grunnlag av utprøvingen i innledende søk. Videre ble det gjort noen etterfølgende testsøk med ulike kombinasjoner av søkeord, for å se etter utslag i antall treff og relevans. Søket ble for øvrig utført med avkrysning for «Norske fagbibliotek», «Søk i

fulltekst» og «Inkluder artikler som biblioteket ikke har elektronisk tilgang til». Søket i ORIA ble til slutt utført med følgende søkeord:

Hjemmekontor OG ledelse ELLER hjemmekontor OG fjernledelse ELLER hjemmekontor OG avstandsledelse⁹

Dette søket, uten sortering på litteraturtype og tidsperiode, ga et treff på 200 tekster. Ved å sortere på «masteroppgaver» sank antall treff til 37 tekster. Sortering på «avhandlinger» viste imidlertid et større antall treff, med 100 tekster. En nærmere gjennomgang viste at man mistet et mindre antall masteroppgaver ved å sortere på «masteroppgaver» i ORIA, samtidig ble det kontrollert for at alle tekstene i sorteringen på masteroppgaver inngikk i sorteringen på «avhandlinger». Tekstene som ble inntatt i sortering på «avhandlinger», ble derfor gjenstand for den videre utvelgelsen av relevante masteroppgaver.

Tidsavgrensning på 2020-2022 viste seg å omfatte 98 avhandlinger av de 100 potensielle avhandlingene uten tidsavgrensning. Kun en av to oppgaver utenfor valgt tidsperiode fremsto å ha en mulig relevans for tematikken fjernledelse og bruk av hjemmekontor.

Tidsavgrensningen virket dermed å fange opp tilnærmet alle (elektroniske tilgjengelige) masteroppgaver som kunne tenkes å ha relevans for den tematikken som behandles i foreliggende litteraturstudie.

Ved søket i ORIA fremkom det i informasjonssøylen med filtreringsvalg at alle avhandlingene hadde «kilden» NORA. Det ble likevel utført et kontrolløk i NORA med søkeordene «hjemmekontor OG ledelse», samt eget søk på «avstandsledelse». Dette ga resultater på henholdsvis 15 og 4 tekster når man sorterte på «studentoppgaver» og tidsperioden fra 2020-2022 (kun en ekstra studentoppgave fra 2013 uten slik tidsavgrensning).

Til slutt ble det også foretatt et søk etter masteroppgaver på Google Scholar. I dette søket ble det først gjort et avansert søk i tidsperioden 2020-2022, med ordene «hjemmekontor» OG «ledelse», samt avkryssning for at disse ordene kunne forekomme «hvor som helst i artikkelen».¹⁰ Dette ga et resultat 907 tekster.¹¹ Som følge av at det omfattende antallet tekster ble ordet «masteroppgave» lagt til, noe som reduserte antallet tekster til 612. Dette var

⁹ ORIA foreslo i denne forbindelse utformingen «hjemmekontor AND ledelse OR hjemmekontor AND fjernledelse OR hjemmekontor AND avstandsledelse». Bruk av engelske boolske operatører ga samme søkeresultat.

¹⁰ Google Scholar lar en utføre avansert søk uten bruk av boolske operatører, men for de aktuelle søkene ble det kontrollert med begge skrivemåter, med samme resultat.

¹¹ Til sammenligning ga samme søkeord begrenset til *tittel* kun 3 tekster. Dette ble åpenbart en for stor innsnevring.

fremdeles et stort antall treff, noe som ville gjort en nærmere gjennomgang av tekstene tidkrevende. Det ble derfor utført en rask gjennomgang av tekstene i form av «stikkprøver». Dette viste seg at tekstene fremsto å være masteroppgaver, men at tematikken var svært spredt. Treffet på ordet «hjemmekontor» kunne f.eks. relatere seg til at det i masteroppgaven ble vist til at studenten selv satt på hjemmekontor, eller at intervjuobjekter satt på hjemmekontor under datainnhenting, uten at dette hadde betydning for oppgavens tema eller forskningsspørsmål. Søket i Google Scholar ble derfor forsøkt spisset mer inn mot situasjonen hvor ledelse utføres på avstand i forbindelse med bruk av hjemmekontor. Dette ble gjort i form av to søk. Det første søket brukte ordene «hjemmekontor» OG «fjernledelse» OG «masteroppgave», mens det andre søket benyttet ordene «hjemmekontor» OG «avstandsledelse» OG «masteroppgave». Dette ga treff på henholdsvis 60 og 16 tekster.¹²

Antallet treff i alle databaser utgjorde dermed til sammen 193 tekster. Alle tekstene i disse søkene ble ført inn i en skjematisk oversikt i Excel. I første omgang besto denne oversikten av informasjon om oppgavens tittel, lenke til oppgaven og utdanningsinstitusjon, samt en todeling mellom masteroppgaver og andre typer avhandlinger.

2.6.2 Rydding i søk - fjerning av duplikater og bacheloroppgaver (Identification)

Avhandlingene i ORIA ga det største antall treff og disse ble derfor gjennomgått først. Dette medførte en ekskludering av 26 bacheloroppgaver. Videre var det 8 duplikater. Etter dette besto listen av **64 individuelle masteroppgaver fra søket i ORIA**. Denne listen ble referansepunkt for gjennomgangen av masteroppgavene fra de to andre databasene.

Gjennomgangen av studentoppgaver på søkene i NORA, viste for søket «hjemmekontor» OG «ledelse» 14 masteroppgaver, hvorav 2 av disse var duplikater i selve søket. I tillegg var det 1 bacheloroppgaver. Av de 11 individuelle masteroppgavene var allerede 9 kommet med i søket i ORIA, og utgjorde dermed duplikater i den totale søkeprosessen. For det andre søket på «avstandsledelse», ble det avdekket 4 studentoppgaver, hvorav 3 masteroppgaver og 1 bacheloroppgave. 2 av masteroppgavene var ikke kommet med i tidligere søk. **De to søkene i NORA avdekket dermed ytterligere 4 individuelle masteroppgaver** som ble tatt med på listen for masteroppgaver for videre vurdering.

En gjennomgang av tekstene fra det første søket på Google Scholar («hjemmekontor» OG «fjernledelse» OG «masteroppgave»), viste 57 masteroppgaver, hvorav 3 av disse var

¹² Også for disse to søkene ble det en forholdsvis liten økning i antall treff dersom man fjernet tidsavgrensningen; til henholdsvis 70 og 18 tekster.

duplikater i selve søket og 3 av masteroppgavene falt utenfor den aktuelle tidsperioden.¹³ I tillegg var det 3 bacheloroppgaver. Blant de 51 gjenværende masteroppgavene, var 12 duplikater sett opp mot søkene i ORIA og NORA. Det andre søket i Google Scholar (hjemmekontor» OG «avstandsledelse» OG «masteroppgave») ga treff på 15 masteroppgaver, hvorav 11 var duplikater i form av treff på tidligere søk. I tillegg var det 1 bacheloroppgave som også var duplikat i forhold til tidligere søk. **Totalt avdekket søkene i Google Scholar 43 ytterligere individuelle masteroppgaver**, og disse ble tatt med videre for nærmere vurdering.

Det kan videre bemerkes at det i denne prosessen også ble foretatt kontroll mot utvalgsriteriet «språk» (norsk). Søkene besto kun av norske ord og avdekket ingen masteroppgaver med annet språk. Søket bekreftet videre masteroppgaver fra 17 forskjellige utdanningsinstitusjoner.¹⁴

Det var 6 masteroppgaver som ikke var tilgjengelig via lenker, og det ble derfor rettet henvendelse til de to respektive utdanningsinstitusjoner dette gjaldt for å få tilgang på disse oppgavene.¹⁵ For den første utdanningsinstitusjonen ble det opplyst at studentene ikke ville ha de to aktuelle masteroppgavene publisert, og at disse dermed var trukket tilbake. For de resterende fire masteroppgavene ble det vist til at det var en feil i systemet og at disse ville bli gjort tilgjengelig i løpet av kort tid. Selv etter purring viste det seg imidlertid at disse masteroppgavene ikke ble gjort tilgjengelige tidsnok for min litteraturstudie. Sammendraget var imidlertid tilgjengelig i ORIA for disse fire oppgavene, og disse ble dermed tatt med for screeningen som er omtalt i 2.6.3.

Den innledende sammenstilling av søk, med fjerning av duplikater og bacheloroppgaver, samt 2 masteroppgaver som var trukket tilbake, resulterte i at 109 masteroppgaver ble tatt med for videre vurdering.

2.6.3 Inkludering og ekskludering basert på tittel og sammendrag (Screening)

Av de 109 masteroppgavene som gikk videre for nærmere vurdering, var det flere som kunne ekskluderes etter utvalgsriteriene, basert på en enklere gjennomgang av tittel og sammendrag. I enkelte tilfeller ble det også sett helt overfladisk på teksten i masteroppgaven

¹³ 1 oppgave fra høsten 2019. 2 oppgaver fra høsten 2022 som ble tatt bort fordi dette høstsemesteret generelt ikke var søkbart på dette tidspunktet, jf. redegjørelse over.

¹⁴ Disse var: BI, HHN, INN, HVL, Høgskolen i Kristiania, HIOF, NHH, NMBU, Nord Universitet, NTNU, OsloMet-Storbyuniversitetet, UiA, UiB, UIO, UIS, UiT, USN

¹⁵ Dette var henholdsvis USN og INN.

for å avklare om en aktuell ekskluderingsgrunn gjorde seg gjeldende, men ved fortsatt tvil ville teksten bli foreløpig inkludert for en detaljert gjennomgang.

Denne gjennomgangen medførte også at det ble lagt til flere detaljer om metodiske og innholdsmessige kjennetegn ved oppgavene i Excel-oversikten. Masteroppgavene ble i denne omgang vurdert i forhold til de to sentrale utvalgsriteriene «tema» og «metode». I denne prosessen ble også utvalgsriteriet «geografi» sjekket endelig ut.¹⁶

Det bemerkes at det kun er nødvendig med en ekskluderingsgrunn (Booth et al., 2022, s 160). I mange tilfeller var det en klar grunn som var lett å indentifisere, slik at ytterligere undersøkelser ikke var nødvendig. I tilfeller hvor masteroppgavene måtte studeres noe nærmere, for eksempel ved en sjekk av innholdsfortegnelse og overfladisk på metodedelen, ble det imidlertid mange ganger indentifisert flere ekskluderingsgrunner. Omtalen i det videre kan dermed ikke anses å være uttømmende med hensyn til omfanget av hver enkelt ekskluderingsgrunn. Det avtegnes likevel et nokså høyt detaljnivå når det gjelder de ekskluderte masteroppgavens metode og tema.

Av de 109 masteroppgavene kunne **23 ekskluderes på grunn av en metode som ikke var kvalitativ**, og dermed ikke var i tråd med mine utvalgsriterier. Det utgjorde henholdsvis 15 kvantitative undersøkelser, 7 litteraturstudier, samt 1 en form for teoretisk analyse. To av masteroppgavene med spørreundersøkelse hadde også innslag av kvalitativ metode i form av intervjuer med ledere. En kikk på oppgavens oppbygging viste imidlertid at spørreundersøkelsen enten var for dominerende og/eller at det ikke med enkelthet kunne isoleres funn og drøftinger som kun gjaldt data fra intervjuene.

Av de 109 masteroppgavene ble 55 av oppgavene ansett å være tematisk utenfor for inkluderingsriteriene, men det er her viktig å påpeke at 15 av disse allerede var på ekskluderingslisten som følge av masteroppgavens metode. I prismediagrammet over, er det valgt å først vise til metodisk ekskludering av 23 masteroppgaver, og deretter **40 ekskluderte masteroppgaver som følge av utilstrekkelig tematisk relevans**.

Det kan her nevnes at den største hovedkategorien av ekskluderte masteroppgaver kjennetegnes ved at de setter de ansatte i sentrum og fokuserer på opplevelsen av hjemmekontoret, arbeidsmiljøet, motivasjon, onboarding på hjemmekontor og selvledelse (12

¹⁶ Rent teknisk ble disse oppgavene markert med ulike fargekoder under gjennomgangen av oversiktslisten i Excel. F.eks. ved at metodisk ekskludering ble markert oransje og tematisk ekskludering med rødt. I listen ble det ført stikkord om hva som kjennetegnet masteroppgavene på disse kategoriene.

stk.). Tett tilknyttet dette finner man også flere oppgaver som knytter seg til de ansattes arbeid i virtuelle team, med fokus på både kunnskapsdeling og psykologisk trygghet i teamet (6 stk.). En annen større hovedkategori tar utgangspunkt i et organisasjonsperspektiv som omhandler organisasjonen i stort (6 stk.). Disse oppgavene tar utgangspunkt i en rekke organisasjonsfaktorer som kultur, håndtering av endring/krise og tilhørighet, herunder omfatter de både ansatte og ledere. Lederperspektivet blir imidlertid for underordnet fokuset på organisasjonen som sådan og kan vanskelig isoleres. Til slutt kan nevnes at et mindre antall masteroppgaver omhandler fjernledelse, men i forhold til andre lokasjoner enn hjemmekontor (4 stk.). De resterende masteroppgavene som ble ekskludert på tematisk grunnlag er angitt i kort stikkordsform i prisma skjemaet over (12 stk.). Felles for disse er at de nok så åpenbart hadde en avvikende tematikk som medførte ekskludering.

To av de fire masteroppgavene som var utilgjengelige elektronisk, med unntak av sammendraget, fremsto som fortsatt aktuelle for inkludering når disse var vurdert i forhold til «tema» og «metode». Følgelig ble **2 potensielt relevante masteroppgave ekskludert på grunn av manglende tilgang.**

Det ble ikke avdekket masteroppgaver som helt eller delvis omhandlet en organisasjons virksomhet utenfor Norges grenser, og følgelig ble ikke denne ekskluderingsgrunnen benyttet.¹⁷

Oppsummert medførte gjennomgang av tittel og sammendrag at 65 masteroppgaver ble ekskludert, mens 44 gikk videre for en detaljert gjennomgang.

2.6.4 Endelig utvelgelse basert på detaljert gjennomgang (Eligibility og Inclusion)

I den detaljerte gjennomgangen av de gjenværende 44 masteroppgavene, viste det seg vanskeligere å skille oppgavene fra hverandre når det gjaldt tematikk og problemstillinger. Dette er dels naturlig som følge av at man har tatt ut alle de masteroppgavene som det var enklere å plassere innenfor ekskluderingskriteriene. Masteroppgavene har imidlertid et stort omfang, vanligvis mellom 70-100 sider, slik at det fremsto som utfordrende for videre gjennomgang og analyse å måtte forholde seg til så mye tekst. Igjen må man hensynte rammen for en masteroppgave og det å gjøre en slik studie alene. Det kan innvendes at problemstillingen for litteraturstudien er for vid, og at antallet masteroppgaver ville vært lavere med et mer spisset fokus. Til dette må det vises til at formålet med litteraturstudien

¹⁷ Men som nevnt: Masteroppgaver kan ha blitt ekskludert på annet grunnlag og dermed ikke blitt sjekket for geografi-kriteriet.

nettopp har vært å kaste ut et bredt nett og se på hva som finnes blant masteroppgavene innenfor tematikken i den valgte tidsperioden. Som det skal vises til i analysedelen er nettopp systematisk gjennomgang og utvelgelse av masteroppgaver, en svært informativ og analytisk prosess i seg selv. Denne kartleggingen («mapping») er noe som vil tas opp igjen i forbindelse med besvarelsen av forskningsspørsmålene i kapittel 4.

På dette stadiet i utvelgelsesprosessen ble det lagt til ytterligere detaljinnhold i Excel-oversikten, herunder notater på hver av oppgavens problemstillinger og forskningsspørsmål, hvilke og hvordan caser var studert, samt teoretiske utgangspunkt. Viktig var også en egen kolonne som oppsummerte hva som var de mest sentrale kjennetegnene ved oppgaven, eksempelvis at den omhandlet hvordan lederen ledet på avstand ved hjelp av digital kommunikasjon og konkret hvordan dette påvirket tillitsforholdet mellom leder og ansatt på hjemmekontor. En egen kolonne ble også bruk til å notere ned potensielle ekskluderingsgrunnlag. Når de gjenværende 44 oppgavene var gjennomgått på denne måten, fikk man både en mer detaljert forståelse for oppgavens innhold, og samtidig en oversikt som ga grunnlag for å vurdere tematiske hovedkategorier som viste seg på tvers av flere oppgaver. Det var dermed mulig å peke ut hvilke oppgaver som hadde mer særpregede problemstillinger, caser og analysefokus, og som kunne tilsi en ekskludering fra en mer detaljert kvalitativ analyse og sammenligning på tvers.

Det skulle vise seg at man også på dette stadiet avdekket noen masteroppgaver som kvalifiserte til klare ekskluderingskriterier. Det var **3 masteroppgaver som ble ekskludert fordi de etter en nærmere gjennomgang viste seg å omhandle fjernledelse relatert til at virksomhetene hadde flere kontorlokasjoner**, og ikke i forhold til bruken av hjemmekontor.

Det viste seg videre å være fem masteroppgaver som gjaldt virksomheter (caser) hvor det ikke var en overgang fra nærledelse på samme lokasjon til fjernledelse på hjemmekontor, men en endring i fjernledelse fra flere kontorlokasjoner til hjemmekontor som følge av koronapandemien. Disse oppgavene gjaldt dermed i realiteten fjernledelse ved bruk av hjemmekontor. I primærsøket var det heller ikke ment å ekskludere masteroppgaver som hadde studert virksomheter hvor fjernledelse var brukt tidligere, da det som det som vist til i kapittel 1, var mange virksomheter som hadde hatt en viss bruk av dette før pandemien.¹⁸

¹⁸ For øvrig ville virksomheter som hadde etablert omfattende og varig bruk av hjemmekontor og fjernledelse være kvalifisert - dette utgjorde imidlertid kun et par case.

Forskjellen er imidlertid nokså betydelig når det kommer til virksomheter som allerede praktiserer fjernledelse på ulike lokasjoner. Disse virksomhetene vil blant ha ulike gruppefordelinger på de fysiske lokasjonene, noe som utgjør en egen dimensjon ved fjernledelse, som skiller seg fra den enkeltes arbeid på hjemmekontor.

De fem oppgavene hadde også ytterligere forhold som kunne tilsi ekskludering. Den første oppgaven etterlot tvil vedrørende om fjernledelsen også gjaldt ansatte utenfor landets grenser, da dette ble angitt i beskrivelsen av ledersituasjonen før pandemien (dvs. ikke kun norske forhold). Den andre oppgaven viste seg å omhandle en nylig organisasjonsendring som medførte ledelse av ansatte på flere faste lokasjoner, og studerte dermed direkte også noe annet enn konteksten fjernledelse og bruk av hjemmekontor (herunder betydningen av ledernes reise rundt til lokasjonene). En tredje oppgave tok utgangspunkt i et interkommunalt samarbeid, hvor lederne og de ansatte var fordelt på flere ulike lokasjoner før perioden med hjemmekontor. For den fjerde oppgaven viste det seg at oppgaven i stor grad handlet om fjernledelse, både med ulike lokasjoner og hjemmekontor, i et større organisasjonsperspektiv. Vurderingen av den femte oppgaven var beheftet med mest tvil. Det var åpenbart at den gjaldt en bedrift med spredte kontorlokasjoner, men informantene blant de ansatte virket å være godt etablert på hjemmekontor. Omtalen av hjemmekontor var imidlertid lite nevnt i hele oppgaven, slik at kombinasjonen av bruk av ulike kontorsteder og bruken av hjemmekontor, forble uklar. Fokuset i oppgaven virket dermed å gjelde fjernledelse mer generelt.

I vurderingen av disse oppgaven inngikk også en avveining mot rammen for masteroppgaven i tid og omfang. Det ville komplisere etterfølgende analyse (dog kunne vært interessant), å sjekke ut eventuelle forskjeller ved fjernledelsen og bruken av hjemmekontor når det allerede var etablert og samtidig fjernledelse på ulike kontorlokasjoner. Det ble også vektlagt at man uansett vil ha både et stort antall og bredde i de gjenværende masteroppgavene. Som følge av dette ble **fem masteroppgaver ekskludert på grunn av et avvikende utgangspunkt med etablert fjernledelse på ulike lokasjoner og fordi de omhandlet fjernledelse utover bruken av hjemmekontor.**

Etter dette gjensto det en mer inngående og skjønnspreget utvelgelse blant de resterende 36 masteroppgavene beroende på tematikk. I en fullt ut systematisk litteraturstudie ville det være lite rom for dette. Det ble imidlertid klart at en viss videreutvikling og presisering av fokuset for litteraturstudien var nødvendig, både av hensyn til tids-/ressurshensyn og for å ha plass til en tilstrekkelig dybde i analysen av inkluderte masteroppgaver. Dette gir samtidig uttrykk for en iterativ prosess mellom litteraturstudiens problemstilling, søkeprosess og endelig

utvelgelse av tekster. I tråd med den systematiske rettesnoren er det viktig med transparens rundt dette. Det gis derfor først en redegjørelse for hva som utgjør kjernen i det man har ønsket å studere ved fjernledelse og bruk av hjemmekontor, og hvorfor visse masteroppgaver anses å falle utenfor denne. Sistnevnte oppgaver har imidlertid en tematisk forbindelse til fjernledelse og bruk av hjemmekontor, slik at også disse oppgavene til dels inngår i besvarelsen av de forskningsspørsmålene i kapittel 4.

Det ble på dette stadiet klart at fokuset på fjernledelse nettopp ligger i forholdet mellom fjernleder og ansatte på hjemmekontor, og da særlig leders innflytelse og oppfølging av de ansatte. Svært mange av de gjenværende masteroppgavene gjelder samhandlingen mellom disse aktørene. Dette inkluderer hva leder gjør for å skape en god relasjon til de ansatte, tillit og kontroll mellom dem og betydningen av digital kommunikasjon på hjemmekontor. Videre viser det seg at ledes arbeid med å motivere de ansatte er en gjentakende faktor i denne sammenheng, men her forstått som en ledelseshandling. Følgelig er dette noe annet enn de tidligere ekskluderte oppgavene som omhandler de ansatte arbeidshverdag mer isolert fra lederen; de ansattes opplevelse av hjemmekontoret, selvledelse, belastning og egenmotivasjon. Her er det imidlertid glidende overganger, og skillet går dermed også på at alle de inkluderte oppgavene har sin data hentet fra lederne (i noen tilfeller kombinert med ansatte).

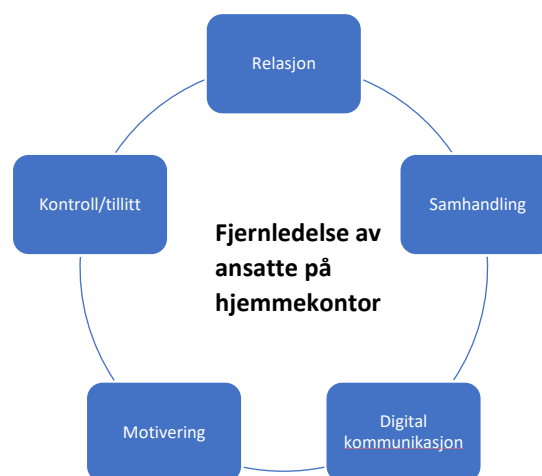
Presiseringen av fokuset på fjernledelse, betyr samtidig at andre deler av ledernes arbeidshverdag er mindre relevant. For eksempel var det en masteroppgave som tok utgangspunkt i implementeringen av en styringsmodell i en større virksomhet, og hvilken betydning korona og hjemmekontorbruk fikk i den forbindelse. Fjernledelse blir imidlertid en kontekstuell og mindre del av studien, og underordnet selve styringsmodellen. Videre var det flere oppgaver som studerte ledernes beslutningsprosesser, med sterk relasjon til virksomhetsstyring. Disse oppgavene gjelder altså ledelse og i konteksten hjemmekontorbruk, men i langt mindre grad forholdet mellom leder og ansatt. Det var en masteroppgave som studerte hvordan koronapandemien påvirket samhandlingen og kommunikasjonen til kommunens topledelse (ordførere og rådmenn), men også her er studien i stor grad opptatt av påvirkningen på organisasjonsnivå, herunder til eksterne parter. **4 oppgaver ble på dette grunnlaget ekskludert fra nærmere kvalitativ analyse**, hvorav fordelingen fremgår av prisma diagrammet over.

Et annet skille som viste seg nokså klart var at flere masteroppgaver satte søkelys på den umiddelbare fasen med korona, når krisen oppsto. I disse oppgavene er man primært opptatt

av krisehåndtering, med teoretisk og analytisk utgangspunkt i kriseledelse og/eller endringsledelse. Koronapandemien utgjør et felles kontekstuet forhold for alle oppgavene. Fokuset for litteraturstudien er imidlertid å se nærmere på fjernledelse med noe varighet i denne perioden, og ikke de umiddelbare reaksjonene som en organisasjon, ledelse og ansatte hadde på pandemien. **5 oppgaver ble fjernet som følge av et sterkt fokus på krisehåndtering, herunder særlig kriseledelse og noe endringsledelse.** Oppgavene som også studerte overgangen fra kriseledelse til endringsledelse, utgjorde en vanskelig gråsoner i avgrensningen. Det må påpekes at endringselementet ved ledelsen, gitt koronakonteksten og et noe lengre tidsperspektiv, selvfølgelig er sterkt til stede også i de masteroppgavene som er inkludert.

Til slutt ble **tre oppgaver ekskludert etter en nærmere gjennomgang, hvor fellesnevneren var fokuset på de ansattes arbeidshverdag og lite på lederperspektivet.** En oppgave studerte betydningen av nær- og fjernledelse og påvirkning på ansattes motivasjon, informantene var imidlertid kun ansatte, og det var uklart om det var bruk av hjemmekontor eller ulike lokasjoner i organisasjonen. De to siste oppgavene omhandlet de ansattes arbeidshverdag, herunder forholdet mellom arbeid/fritid, arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Ledelse inngikk som en av flere faktorer, men ble gitt svært liten plass i empiri og analyse.

Etter dette gjensto det 24 masteroppgaver som ble ansett å oppfylle kriteriene for inkludering.¹⁹ De tematiske hovedtemaene som disse oppgavene omhandler, utgjorde på dette tidspunktet en inngangsramme for den kvalitative analysen som særlig skal gjøres i forhold til forskningsspørsmål 4, illustrert i figuren under.



Figur 5 Foreløpig kategorisering av hovedtema

¹⁹ Disse 24 masteroppgavene finner man henvisning til i litteraturlisten og inngår i Excel-oversikten, vedlegg 1.

Det understrekes at dette utgjorde en foreløpig vurdering og kategorisering, hvor målet ikke var å definere noe endelig. Disse viste seg likevel å dekke det vesentlige av tematikken, noe som kanskje ikke er overraskende sett hen til at de gjenværende oppgavene på dette tidspunkt var gjennomgått flere ganger på ulike detaljnivå. Flere av disse temaene flyter imidlertid over i hverandre, og det kan være noe ulik begrepsbruk rundt samme fenomen. Det tilhører imidlertid analysekapittel å strukturere, fremstille og vurdere dette nærmere.

Metoden for å syntetisere og analysere kvalitative data er omtalt i punkt 2.4 og 2.8, mens resultatene fra analysen blir redegjort for i kapittel 4. Det er likevel viktig å merke seg hvordan utvelgelsesprosessen er med å avgrense og sette opp tematiske hovedkategorier for den etterfølgende og mer detaljerte kvalitative analysen. Metodikken i en litteraturstudie har dermed innbakte analytiske elementer som det er naturlig å vise til og bygge videre på.

2.7 Kvalitetsvurdering

I metodeteorien for litteraturstudier vises det til en prosess med vurdering av de utvalgte tekstenes kvalitet – quality assessment (appraisal). Jesson et al., (2011, s. 105) viser til at dette beror på skjønnet til den som utfører en tradisjonell litteraturstudie, mens det for den systematiske litteraturstudien er krav til sjekklister som er med å fastslå den metodiske kvaliteten av inkluderte studier. Videre vises det til at en nøkkel i denne vurderingen er å vurdere tekstene opp mot et etablert hierarki som angir hvilke undersøkelsesdesign som anses å ha best kvalitet (ibid., s. 116). Dette hierarkiet vil variere med hvilket forskningsfelt man befinner seg. Jesson er imidlertid klar på at denne formen for kvalitetsvurderinger, som har sitt utspring i medisinsk forskning, har sine begrensninger når det gjelder overførbarheten til forskning innenfor samfunnsvitenskap.

Interessant nok viser Booth og medforfatterne (ibid., s. 188-191) både til at man kan bli overrasket over betydning av at det inkluderes i studier med metodiske mangler i en litteraturstudie, samtidig som det påpekes at forskning tilsier at kvalitetsvurderinger av kvalitative studier «has little impact on overall review findings – exclusion of weaker studies shows no effect (Thomas & Harden 2008)». Denne motsetningen kan nok ses i sammenheng med en pågående debatt om hvordan slike kvalitetsvurderinger bør utføres for kvalitative studier, og hvorvidt dette bør gjøres overhodet. Samtidig er det for systematiske litteraturstudier en typisk forventning i forskningsmiljøet om at dette gjøres, og som dermed medfører at det ofte blir gjort (ibid., 2022, s. 242). Følgende sitat er for øvrig med å vise koblingen mellom en kvalitetsvurdering og etterfølgende syntetisering (ibid., 2022, s. 163):

All literature reviews involve and benefit from, some assessment of the evidence base, which helps to guide the subsequent stages of synthesis and writing up.

Innholdet i kvalitetsvurderingen henger sammen med hvilken type litteraturstudie som utføres. I en «mapping review» vil man blant identifisere litteraturens nøkkelkarakteristikker, herunder undersøkelsesdesign og en generell retning i studiefunn. For en systematisk litteraturstudie vil man gå enda grundigere og detaljert til verks, samt se på hvilke tema og overbygginger som finnes i den enkelte undersøkelse og/eller mellom disse. (ibid., s. 163-165).

Dette metodekapittelets redegjørelse for hvordan litteraturstudien er utført så langt, inneholder i stor grad en vurdering av karakteristikken på oppgavene. Detaljgraden i dette har sammenheng med mine forskningsspørsmål, da disse nettopp omhandler hva som karakteriserer undersøkelsene og funnene som fremgår av masteroppgavene innenfor valgt tematikk og tidsperiode. I forbindelse med utvelgelsesprosessen har det blitt ført oversikter over oppgavens undersøkelsesdesign og hvilke problemstillinger som er forsket på, samt gitt konkrete begrunnelser for hvorfor oppgavene er blitt inkludert eller ikke i litteraturstudien. I så måte er det gjennomført en flerleddet prosess med kritisk undersøkning, hvor man blir bevisst hvordan andre har utført sin forskning (ibid., s. 167).

Når det så gjelder en vurdering av kvaliteten på de inkluderte studiene, så er det relevant å vise til punkt 2.3.2, hvor det er foretatt en drøfting av betydningen av at foreliggende litteraturstudie kun omhandler masteroppgaver. Valget om å kun studere masteroppgaver, gjør det lite aktuelt å diskutere et hierarki mellom de inkluderte tekstene av samme «rang». Karaktersettingen til de inkluderte masteroppgavene er ikke kjent, men de kan sies å ha gjennomgått en formell kvalitetsvurdering siden alle oppgaver har bestått. Det kan diskuteres hvor hensiktsmessig det er at en mastergradsstudent skal foreta inngående sammenligner av kvaliteten til ulike masteroppgaver, med forbehold om eventuelle oppgaver som har helt åpenbare svakheter. Sistnevnte mener jeg ikke foreligger.

Besvarelsen av forskningsspørsmålene i kapittel 4 innebærer imidlertid en ytterligere nedbryting av inkluderte masteroppgavene, og deretter en syntetisering for å vise sammenhenger og forståelse på tvers av disse. I dette inngår en vurdering av likheter og forskjeller mellom masteroppgavens undersøkelsesdesign og funn, og hvordan dette må hensyntas i litteraturstudiens analyse og konklusjoner. Dette vil også innebære kvalitative vurderinger om forskjeller i oppgavene, f.eks. om disse kun innpasser og bekrefter sine

aktuelle teorier (som kan være riktig), eller om de også evner å være mer nyansert og eventuelt utfordrer teoriers egnethet i forhold de funn som er avdekket. Det samme gjelder vurderingen av hvordan masteroppgavene har hensyntatt koronapandemien som et kontekstuellet forhold når de presenterer og drøfter sine funn om fjernledelse og bruk av hjemmekontor.

2.8 Tilnærming til dataauthenting, syntetisering og analyse

Det teoretiske utgangspunktet for hvilken tilnærming som skal tas for å hente ut data, syntetisere og analysere og drøfte funnene i denne litteraturstudien, er omtalt i punkt 2.4. Det er videre i punkt 2.3.3. vist til at forskningsspørsmålene 1-3 er av mer deskriptiv karakter, enn forskningsspørsmål 4 som krever mest inngående analyse. Den nærmere omtalen av hvordan man foretar en kvalitativ analyse i punkt 2.8.2 under, er derfor spesielt relevant for det siste forskningsspørsmålet.

2.8.1 En flersteget dataauthenting og analytisk trakt

Felles for alle forskningsspørsmålene er at disse forutsetter uthenting av relevant data fra den utvalgte litteraturen (data extraction). Dataauthenting fra 24 masteroppgaver er ressurskrevende og krevde en systematisk og målrettet tilnærming til hvordan dette kunne gjennomføres. Dette innebar også en avveining mellom å få tak i nødvendige detaljer i hver av oppgavene, samtidig som dette måtte være kortfattet og presist nok til å foreta en sammenligning på tvers av oppgavene.²⁰ Som det har fremgått av metodekapittelet, har søknad- og utvelgelsesprosess allerede informert forskningsspørsmålene. Særlig for forskningsspørsmål 1-3 utgjorde kartleggingen fra søknadsprosess og endelig utvelgelse av masteroppgaver en prosess med å hente ut og registrere data i ulike Excel-oversikter.

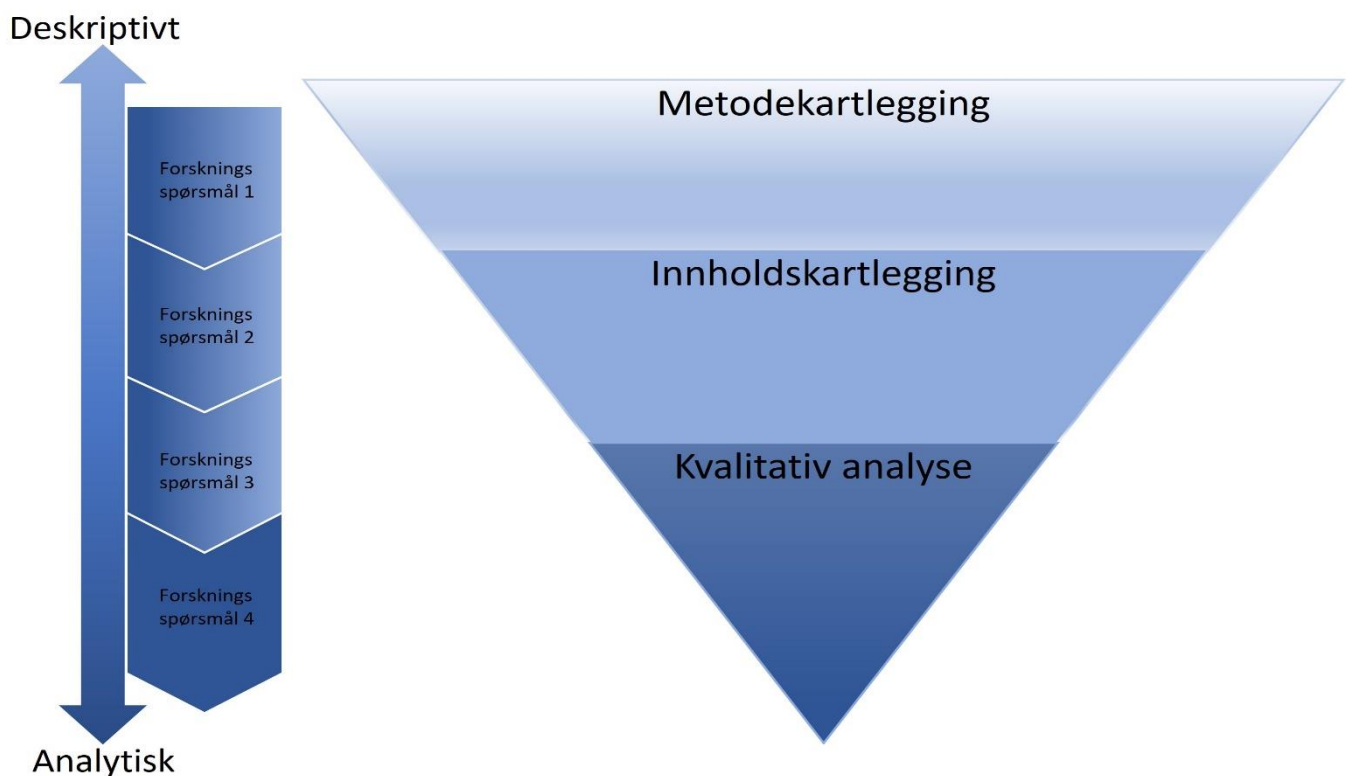
I tidlig fase ble det i disse oversiktene lagt vekt på å avdekke masteroppgavens metodebruk, herunder fordelingen på kvalitativ og kvantitativ metode. På dette overordnede stadiet vurderte man altså også metodebruk på oppgaver som ikke skulle inkluderes for en nærmere kvalitativ analyse. Senere i utvelgelsesprosessen ble det hentet ut mer detaljer om hva som karakteriserer de inkluderte oppgavens casestudier og informanter, samt hvilket teoretisk grunnlag som ble lagt til grunn i oppgavens analyse og drøfting. I denne fasen ble det også notert hvilke problemstillinger og hovedtema som ble studert i oppgavene. Innholdet i Excel-listene har følgelig hatt ulike kategorier underveis, beroende på hvilken informasjon som var

²⁰ Omfanget på disse masteroppgavene utgjør anslagsvis 2000 sider.

relevant å hente ut. Excel-listen som ble brukt avslutningsvis i forhold til de 24 inkluderte masteroppgavene, er tatt inn som vedlegg 1.

Når det kom til dataauthenting som skulle danne grunnlaget for å analysere og svare ut forskningsspørsmål 4, ble det imidlertid nødvendig å skrive egne analysenotat fra hver enkelt masteroppgave (1-2 sider per oppgave). Disse notatene inneholdt utdrag og oppsummeringer av funn og vurderinger som masteroppgavene viste til innenfor de hovedtemaer som fremgår avslutningsvis i punkt 2.6.3. Et eksempel på ett av disse analysenotatene er tatt inn som vedlegg 2. Samlet sett utgjorde dermed 24 analyseark utgangspunktet for etterfølgende syntetisering og analyse. Det bemerkes at disse analysenotatene ikke utgjør selve analysen, men den relevante dataauthenting og en viss tematisk grovsortering.

Som en oppsummering er det under vist til en figur som viser hvordan det i litteraturstudien har vært en metodisk tilnærming for å hente ut relevant data for å svare ut forskningsspørsmålene underveis i utvelgelses- og analyseprosessen.



Figur 6 "Metodetrakt"

Denne trakten er ment å illustrere hvordan de første forskningsspørsmålene i større grad kartlegger bredde og variasjon, med større deskriptiv karakter, mens det inn mot forskningsspørsmål 4 blir et mer spisset og detaljert fokus for utføre en kvalitativ analyse. Det understrekes imidlertid at det var en kontinuerlig dataauthenting for alle

forskningsspørsmålene, slik at den detaljerte gjennomgangen av de inkluderte oppgavene også supplerte data til de første forskningsspørsmålene.

2.8.2 Gjennomføring av syntetisering og analyse – kvalitativ analyse

Kobling mellom dataauthenting og syntetisering kan beskrives på følgende måte (Jesson et. al., 2011, s. 123):

In the data extraxtion you unpacked each article. In the synthesis stage you have to put them all together again, but this time telling a new story or making new connections. That is your contribution to knowledge, or filling the knowledge gap

Det fremheves videre at syntetiseringen foregår før en analyse som undersøker nærmere hva man har funnet og hva som mangler (Booth et al., 2022, s. 253):

The synthesis stage aims to tell you what the literature says. The analysis stage focuses in telling you what the literature means. If synthesis is when a detective assembles and organises all the clues, then analysis is when that same detective tries to make sense of them.

Som nevnt er det særlig forskningsspørsmål 4 som er aktuelt for det Booth og medforfatterne (2022, s. 245) omtaler som «thematic synthesis», og som bygger på metoden til «thematic analysis» av primærdata. I forlengelsen av dette er det derfor foretatt en kvalitativ analyse av de inkluderte masteroppgavene. Hjerm og Lindgren (2011) viser til en tredelt prosess i den kvalitative analysen; 1. reduksjon av data (koding), 2. presentasjon av data (tematisering) og 3. konklusjon og verifisering (oppsummering). Jacobsen (2015, s. 207 flg.) viser til samme metodikk og kaller dette innholdsanalyse, og bruker begrepene kategorisering og sammenbinding. Det er denne formen for innholdsanalyse som primært er gjort av masteroppgavene i denne litteraturstudien. Forenklet kan man derfor si at masteroppgavene utgjorde litteraturstudiens informanter, mens forskningsspørsmålene var en «intervjuguide» som styrte hvilke spesifikke data som skulle hentes ut. Dette dannet så grunnlaget for å strukturere og se etter mer generelle kategorier og mønstre.

Booth (et al., 2022, s. 255) viser i denne sammenheng til den menneskelig hjernes tilbøyelighet til å se etter mønstre og likheter, noe som gjør slike analyser sårbare for kognitiv bias. Det påkrever derfor at man hele tiden forankrer temaer/kategorier, sammenhenger og konklusjoner i de de faktiske dataene. Denne vekselvirkningen og avstemmingen av kategorier og konklusjoner tilbake til datamaterialet, er uttrykk for en iterativ prosess (Hjerm og Lindgren, 2011 og Booth et al., 2022, s. 237). Å kombinere nærlesning med utarbeiding av

et oversiktsbilde, vil etter hvert innebære en raffinering som gir grunnlag for en dypere forståelse av det man studerer (ibid.).

Som det vil fremgå av kapittel 4, er det imidlertid også innslag av prosessanalyse under forskningsspørsmål 4 (Jacobsen, 2015, s. 217 flg.). Dette grepet er gjort for å illustrere og argumentere for et felles hendelsesforløp og årsaksmekanismer på tvers av masteroppgavens casestudier. Denne formen for analyse er egnet til å dele funn inn sekvenser (hendelser og handlinger), som finner sted etter hverandre i tid (eller parallelt) og ender i gitte utfall (ibid.).

2.9 Litteraturstudiens validitet og relabilitet

I et allerede omfattende metodekapittel skal det ikke sies for mye teoretisk om validitet og relabilitet, men heller fokuseres på hvordan disse forholdene er blitt ivarettatt i litteraturstudien.

2.9.1 Kort om begrepene

En undersøkelses validitet knytter seg til at den innsamlede empirien må være gyldig og relevant, slik at den faktisk svarer på de spørsmålene man har stilt (Jacobsen, 2015, s. 7). Validiteten kan videre deles inn i indre og ytre gyldighet. **Indre gyldighet** beror på hvorvidt vi har dekning i de innsamlede data til å trekke de konklusjonen man ønsker å vise til. Da må man spørre seg om studieobjektet faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, om forskeren har gjengitt og fortolket data riktig, og til slutt en kontroll av om resultatene gjenspeiler virkeligheten (ibid., s. 227 flg.).

Med **ytre gyldighet** og relevans er spørsmålet om resultater man har funnet på et område og tidspunkt, også kan generaliseres (har overførbarhet) til andre sammenhenger (ibid., 17). Når det gjelder kvalitative metoder er det særlig teoretisk generalisering som er dens styrke, og som innebærer «å avdekke fenomener, etablerere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt» (ibid., 237). Man har også generalisering fra utvalg til populasjon, men dette er verre å få til gjennom en kvalitativ tilnærming, som følge av at man vanligvis bare undersøker noen få enheter som vanskelig kan påstås å være representativt for en hel populasjon (ibid.). Det kan i denne sammenheng være snakk om å generalisere til andre enheter i samme case, eller til andre case, f.eks. om det man finner i en virksomhet også gjelder for en annen virksomhet. Hvorvidt man kan generalisere til andre enheter i samme eller andre case har sammenheng med antall enheter og hvordan disse er valgt ut (ibid.). Gitt grensen som trekkes for denne litteraturstudiens generalisering, går det ikke inn på dette i detalj.

Relabiliteten til en undersøkelse gjelder om den er pålitelig, og innebærer i realiteten en kontroll av om det er forhold ved undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen som kan ha påvirket resultatet.

I en litteraturstudie blir forholdet til validitet og relabilitet noe komplisert, fordi de nevnte spørsmålene kan stilles både til den enkelte tekst som er inkludert i studien, samt for litteraturstudien som sådan (Booth et al., 2022, s. 222). På sett og vis må det derfor gjennomføres en kontroll av gyldighet og pålitelighet i to omganger.

2.9.2 De inkluderte oppgavens validitet og relabilitet

Når det gjelder de inkluderte masteroppgavens validitet og relabilitet, anses dette langt på vei å være besvart i det som er sagt i kvalitetsvurderingen i punkt 2.7. Som det der fremgår, er det imidlertid slik at det gis relevante detaljer om oppgavens undersøkelsesdesign i forbindelse med besvarelsen av forskningsspørsmål 1 (punkt 4.2). I tillegg kommer at bevarelsen av forskningsspørsmål 3 (punkt 4.4) har relevans, fordi denne tilfører informasjon om hvordan studentene har forholdt seg til koronapandemiens innvirkning på undersøkelsesdesign og funn. Man ser altså at forskningsspørsmålene i litteraturstudien er med på å svare ut forhold som også knytter seg til oppgavens validitet og relabilitet. Denne gjennomgangen er derfor en styrke, samtidig som det utfordrer leseren til å sette seg nærmere inn i disse detaljene andre steder i oppgaven. Samlet sett er det klart at man i denne litteraturstudien legger til grunn at de inkluderte masteroppgavene hver for seg har en tilfredsstillende validitet og relabilitet.

2.9.3 Validiteten til litteraturstudien

Etter dette kommer spørsmålet om den foreliggende litteraturstudiens validitet og relabilitet, hvorav validiteten behandles i dette punktet først.

Den indre gyldigheten til litteraturstudien gjelder blant annet om masteroppgavene som sekundærdata kan tas til inntekt for å gi en sann beskrivelse av virkeligheten. I tråd med at masteroppgavens validitet og relabilitet er ansett tilfredsstillende vil dette måtte besvares bekræftende. Det neste spørsmålet gjelder da om jeg som forsker har gjengitt og fortolket dataene riktig, hvilket langt på vei bør kunne besvares gjennom den redegjørelsen som er gjort over med hensyn til hvordan man har søkt, valgt ut og fortolket dataene i de inkluderte masteroppgavene. I dette ligger også den spissingen som er gjort gjennom forskningsspørsmål, samt valg og avgrensninger når det kommer til hvilke hovedtemaer som man er studert nærmere.

Siden det er foretatt en syntetiserings- og analyseprosess av masteroppgavene, kan det problematiseres noe mer rundt om det er grunnlag for å foreta en slik sammenligning og sammenstilling av funn fra masteroppgavene på tvers. Dette er imidlertid også et metodisk spørsmål som bør ses i sammenheng med besvarelsen av forskningsspørsmål 1-3. For å ikke sammenkoble for mye av metodedelen med funn på nåværende tidspunkt, vises det til vedlegg 3 i denne oppgaven, hvor det er foretatt en nærmere drøfting av dette spørsmålet.

Konklusjonen tas imidlertid her; det anses som både metodisk forsvarlig og hensiktsmessig å få frem de overordnede funn og mønstre i masteroppgavene gjennom tematisk syntetisering og analyse.

I vurderingen av den interne gyldigheten foreligger det til slutt en kontroll av om resultatene fra denne undersøkelsen gjenspeiler virkeligheten. For det første kan det vises til at man finner flere forutsetninger, temaer og lederhandlinger som er felles i de ulike casene. Det som gjenspeiles er derfor ikke basert på en enkelt casestudie, men svært mange. For det andre er det relevant å vise til at de funn og drøftinger fra masteroppgavene som er studert i litteraturstudien, er gjenkjennbare i annen forskning, teoretiske utgangspunkt og i stor grad har vært observerbare i arbeidslivet de siste 2-3 årene.

Den ytre validiteten til litteraturstudien beror på i hvilken grad det som er funnet om fjernledelse og bruk av hjemmekontor, gjennom syntetisering og analyse, kan overføres til andre sammenhenger. Det er en styrke for en rekke av funnene at disse er forankret i flere casestudier, og at man derfor har funn som ikke er basert på noen få enheter, men flere. Samtidig er de ulike kontekstene som gjør seg gjeldende i hver enkelt casestudie vanskeligere å kontrollere mot i en slik studie, selv hensyntatt at forskningsspørsmålene har vært med å avdekke og vurdere sentrale kontekstuelle forhold. Masteroppgavene har hver for seg vært forsiktige med å gjøre noe mer enn teoretisk generalisering.

En litteraturstudie som ser samlet på flere studier kunne potensielt gått lengre enn den enkelte studie, men også denne litteraturstudien vil holde seg til teoretisk generalisering. I denne sammenheng er det blant vektlagt at man ikke har hatt mulighet til å kontrollere utvalget i en representativ retning, selv om det foreligger en viss spredning i de inkluderte oppgavene. Videre så er alle de inkluderte oppgavene basert seg på en datainnhenting som er tett forbundet med koronapandemien, noe som tilfører flere usikkerhetsmomenter i forhold til hvordan dette har påvirket virksomhetene, informantene og undersøkelsesdesign. Som det er vist til i annen forskning som er utført i samme tidsperiode, er det likevel et mål å trekke frem funn og diskusjoner som er relevante for fremtidig bruk av hjemmekontor og fjernledelse

(Ingelsrud et al., 2022). Muligheten for teoretiske generalisering fra denne litteraturstudien anses for å være relativt sterk, siden det i stor grad har vist seg mulig å avdekke felles fenomener, forutsetninger og sannsynlige årsaks mekanismer på tvers av masteroppgavens casestudier og informantgrupper. Dette underbygger et argument om at de samme forholdene må anses som relevante for videre teoretisk arbeid og senere undersøkelser av representativ karakter.

2.9.4 Relabiliteten til litteraturstudien

For å etterleve metodekravene til litteraturstudier er det i dette kapitlet gitt en åpen og systematisk redegjørelse for de valg som er tatt i søke- og utvelgelsesprosess og deretter utførelsen av analysearbeidet. Alle disse stegene skal derfor ikke gjentas, men hevdes å gjøre leseren godt i stand til å reflektere og ta stillingen til betydningen av de valg som er gjort i undersøkelsesdesign, datainnsamling og analysen. Noen sentrale forhold trekkes frem i det følgende.

Valget med å kun inkludere masteroppgaver og ikke annen forskningslitteratur, er et subjektivt valg som utfordrer en del av metoden forbundet med litteraturstudiene. Dette innebærer som nevnt at man har studert forskning på et «lavere» forskningsnivå enn eksempelvis fagfellevurderte artikler. Det er allerede begrunnet hvorfor dette er gjort. Valget medførte blant annet at man fikk tilgang på en rekke studier av nyere dato og en mulighet til å foreta en samlet vurdering av disse studiene som ikke eksisterte fra før. Kvaliteten på den utførte forskningen er ansett som tilfredsstillende, men det er flere nybegynnerfeil og redusert kvalitetssikring rundt disse studiene enn ved forskning på høyere nivå. Dette avdempes imidlertid noe ved at man ser på såpass mange oppgaver samlet, og at betydningen av eventuelle feil og svakheter ved en undersøkelse får mindre innvirkning på helheten.

Når det gjelder bearbeiding, syntetisering og analyse av de inkluderte masteroppgavene, er det vist til hvordan dataauthenticeringen er gjort i flere omganger ved hjelp av ulike Excel-oversikter og bruk av analysenotat for hver enkelt oppgave. Kategoriseringen av dataene er også gjort i flere omganger og vekselvis er det blitt sjekket mot oversikter/notater og oppgavene i fulltekst. Gjennomgangen av oppgavene i detalj har i stor grad krevd at man har tatt utgangspunkt i oppgavens oppsummeringer av funn, drøftinger og konklusjoner, men det er også sjekket ut detaljer i andre deler av oppgavene. Analysearbeid er uansett forbundet med forskerens vurderingsevne og skjønn, men valgte kategorier må anses å være godt forankret og gjentakende i de inkluderte masteroppgavene. Det har videre vært krevende å referere

tilbake til et såpass stort antall tekster, men dette er blitt ivaretatt og styrker troverdigheten til at funnene er felles for mange av masteroppgavene, samt kan gjenfinnes i de enkelte studiene.

En litteraturstudie som tar for seg mange studier vil nødvendigvis oppleve vanskelig valg når det gjelder avveiningen mellom å få frem interessante detaljer og overordnede funn. I besvarelsen av forskningsspørsmålene har det imidlertid kommet frem en rekke nyanser og motsetninger i og mellom oppgavene. Ellers er det en svakhet med studien at arbeidet er utført av kun en person, da det med fordel kunne vært flere forskere til å kvalitetssikre arbeidet, herunder identifisere og avklare forhold som burde vært grundigere drøftet.

Omfanget på litteraturstudien berører også spørsmålet om kapasitet og hva som kan gjøres innenfor rammen av en masteroppgave. Arbeidsmengden med denne litteraturstudie har opplevdes som svært stor, og det har vært press på tid. Systematikk og grundighet har imidlertid vært i førersetet fra start til slutt. Redegjørelsen for funn og sammenhenger har på grunn av flere forskningsspørsmål og mye data, måtte få større plass enn drøftingen. Dette anses imidlertid ikke som uvanlig i en litteraturstudie, hvor arbeidet med å beskrive og syntetisere data har en såpass sentral plass.

Leseren må selv ta stilling til kvaliteten på litteraturstudien. Målet med en omfattende metodedel har vært åpenhet rundt valg og avveininger som er gjort underveis og å muliggjøre reell etterprøvbarehet.

2.10 Oppsummering metodekapittel

Metodedelen er omfattende. Dels fordi man både har forklart teorien og utførelsen av denne i praksis, og dels fordi åpenhet og innsyn er fremhevet i metodeteorien for litteraturstudier. En personlig refleksjon etter å ha gjennomgått flere litteraturstudier, både i masteroppgaver og på høyere forskningsnivå, er likevel at det ofte ikke redegjøres særlig inngående for hvordan man metodisk har gått frem for å søke, velge ut og analysere utvalgte tekster. I denne sammenheng er det interessant at det i metodeteorien vises til et økt fokus på systematikk, åpenhet og grunngivning, og at sentrale retningslinjer på feltet er betydelig oppdatert og setter en ny standard for fremtidige litteraturstudier (Booth et al., 2022, s. 321 flg.). Innenfor rammen av en masteroppgave har derfor de metodiske kravene vært vektlagt tungt.

Et annet vesentlig poeng fra dette metodekapittelet har vært å få frem hvordan den metodiske prosessen i seg selv både er svært informativ og analytisk relevant for å svare på forskningsspørsmålene. Fra starten av søknadsprosessen til endelig utvelgelse og analyse, har

den aktuelle litteraturen vært gjennomgått i flere omganger, med økende detaljgrad og spissing av fokus underveis.

Etter en gjennomgang av noen teoretiske utgangspunkt for valgt tematikk i neste kapittel, vil koblingen til metodedelen tas opp igjen i kapittel 4.

3 Teoretisk rammeverk for fjernledelse

3.1 Innledning

I dette kapitlet redegjøres det nærmere for begrepet fjernledelse, og videre ulike teorier om ledelse som ofte blir tatt i bruk for å beskrive denne formen for ledelse og hva som er viktig å vektlegge. Formålet er å gi leseren en kort teoretisk innføring og felles forståelsesramme til den etterfølgende gjennomgangen av hvordan masteroppgavene har anvendt ledelsesteori i sine oppgaver. Kapitlet er imidlertid ikke ment å dekke verken bredden eller dybden i all den teorien som det er vist til i masteroppgavene.

3.2 Fjernledelse som begrep

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 405) viser til en definisjon av ledelse som er basert på atferd og som det er stor enighet om:²¹

ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål


Ser man på begrepet fjernledelse, så består dette av to deler. Det viser til ledelse og at denne skjer på geografisk avstand fra de ansatte.²² Den umiddelbare kontrasten blir dermed ledelse som gjøres stedlig på samme plass som de ansatte befinner seg. Man kunne tenke seg at det fantes en egen ledelsesteori for fjernledelse, men flere steder i litteraturen hevdes det at så ikke er tilfelle og at det i stedet er snakk om å tilpasse ledelsen til den konteksten som avstanden skaper (Molstad og Aspeli, 2020, s. 33). Denne betydning av kontekst skal undersøkes nærmere i punkt 3.4. Først skal det imidlertid ses litt nærmere på den utviklingen som har vært i ledelsesteorier fra tidlig 1900-tall og frem til i dag. Det trekkes videre frem en del eksempler på teorier som ofte blir referert til i forbindelse med fjernledelse.

3.3 Aktuelle teorier for å beskrive fjernledelse

Molstad og Aspeli (2020, s. 28) viser til at utviklingen i hvordan vi ser på ledelse og lederteorier særlig har gått fra å konsentrere seg om leders personlighet og trekkteori, til å være mer opptatt av leders faktiske atferd og lederstil, herunder en større vektlegging av kommunikasjon. Forfatterne har videre utarbeidet en forenklet modell som viser utviklingen i over tid:

²¹ Med henvisning til Yukl, 2013. I motsetning til definisjoner som er mer ledertrekkorienterte (Kirkhaug, 2019, s. 20).

²² I kapittel 1 ble det vist til en definisjon som gjelder fjernarbeid på hjemmekontor

1900-tallet	1950-1960	1960-1980	1980-2000	2000 
Trekkteorier Personlighetstrekk hos leder Leder som helt	Atferdsteorier Oppgaveorientert vs relasjonsorientert Handlingsorientert	Situasjonsteorier Situasjonsbestemt ledelse Leader-Member Exchange (LMX)	Personlig integritet Verdibasert ledelse Transformasjons- ledelse	Kritisk Hva leder faktisk gjør, ikke hva de bør gjøre Selvledelse

Tabell 3. Tidslinje lederteorier (Molstad og Aspeli, 2020)

Det bemerkes at selv om hovedbildet er at utviklingen har gått i retning av en mer menneskeorientert ledelse med vekt på relasjoner, tillitt og ansvar, så går også trendene i bølger. Et eksempel på dette er hvordan New Public Management, med vektlegging av styring og kontroll, har hatt en stor plass i norsk offentlig sektor (ibid., s. 29). For å gi ytterligere oversikt kan det også vises til hvordan Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 407) viser til fem hovedgrupper (innfallsvinkler) som er vanlig å finne i forskningen på ledelse:

- 1) *Studier av hva som kjennetegner gode ledere som personer, det vil vi hvilke personlighetstrekk vi finner hos ledere*
- 2) *Studier av salgs lederstiler ledere bør velge for å få mest mulig ut av sine medarbeidere*
- 3) *Studier av hvilke relasjoner mellom ledere og medarbeidere som er mest hensiktsmessige*
- 4) *Studier av hvordan ledere kan gi organisasjonen retning og mening, og hvordan lederne kan endre organisasjonen. Dette omtales ofte som institusjonell eller verdibasert ledelse*
- 5) *Studier av hva ledere faktisk gjør og hva slags oppgaver de har. Dette sammenfattes ofte i det som kalles teorier om lederroller*

I boken til Molstad og Aspeli (2020, s. 34) påpekes det at teorien om **transformasjonsledelse** ofte blir tatt i bruk og ansett som effektiv når det er snakk om å ledelse på avstand. I teorien blir transformasjonsledelse ansett som en **verdibasert ledelse**, der man er opptatt av hvordan lederen skaper visjon og inspirasjon for de ansatte, samtidig som det vektlegges individuell oppfølging, intellektuell stimulering og det å gi ansatte nye utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430). Videre er det slik at transformasjonsledelse som en menneskeorientert ledelse, ofte blir sammenlignet med en mer motsatt form for ledelse; **transaksjonsledelse**. Denne ledelsesformen baserer seg på et bytteforhold mellom leder og ansatt, arbeidsinnsats mot lønn/belønning, med et stort fokus på blant annet mål- og resultatstyring (Molstad og Aspeli 2020, s. 34).

Nært opp til transformasjonsledelse, men enda mer menneskeorientert og opptatt av leders forhold til den enkelte ansatte, finner man teoriene om **relasjonsledelse**. Molstad og Aspeli

(2020, s. 38) viser til at denne retningen vektlegger leders emosjonelle modenhet, bygging av tillitt og interesse i å bli godt kjent med de ansatte, og hvor en god relasjon gir mindre behov for kontroll og direkte ledelse. Leder-medarbeider-utveksling teorien (LMX) er en av disse teoriene, hvor det hevdes at det skjer en forhandling og rollefordeling mellom leder og ansatte vedrørende oppgaver, opptreden, ansvar og utviklingsmuligheter (Jacobsen & Thorsvik, s. 423-424). Bytterelasjonen forholder seg dermed til andre transaksjoner enn det vi så under transaksjonsledelsen. Det er imidlertid kommet ulik kritikk mot denne teorien, hvor det blant annet innvendes at det kan skje en differensiert, potensiell favorisert, tilpasning fra ledere i forhold de ansatte, noe som kan resultere i misnøye og dårligere ytelse blant de ansatte (ibid.).

Man ser at både transformasjons- og relasjonsledelse er menneskeorienterte og opptatt av leders forhold til de ansatte, noe som innbefatter tillitsforholdet mellom dem. Tillitt handler i denne sammenheng om at leder og den ansatte kan stole på hverandre. Nettopp *tillittsbasert ledelse* er et element som ofte blir trukket frem i artikler som gjelder fjernledelse, noe det gis flere eksempler på i neste punkt. Kirkhaug (2019, s. 45) viser til at tillitt kan forstås som et iboende element i den sosiale relasjonen mellom leder og ansatt. Derfor vil tillitt alltid inngå i lederskapet i en eller annen form. Samtidig understrekes det at den relasjonelle tillitten er en krevende prosess og noe som må skapes over tid (ibid., s. 61).

Til sammenligning kan det vises til at Jacobsen og Thorsvik (2019, 121) særlig tar for seg tillitt som en del av organisasjonskulturen, og hvor en sterk kultur også vil gi større tillitt mellom ledere og ansatte (og ansatte imellom). Det er imidlertid klart at tillitt også her ses på som et helt vesentlig element som påvirker relasjonen og oppfølgingen som skjer mellom leder og den ansatte (ibid.):

Tillitt til medarbeidere er en forventning om at medarbeiderne vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen som vedkommende er medlem i. Hvis man har tillitt til at noen vil handle på en bestemt måte, vil man ikke føle behov for ytterligere informasjon. Tillitt kan derfor fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll. Det betyr at tillitt kan erstatte administrativ styring og kontroll.

I forlengelsen av dette er det interessant hvordan det vises til at økende fragmentering av organisasjoner, herunder geografisk avstand, utgjør en hovedutfordring for arbeid i virtuelle grupper, blant annet fordi man ikke får samme mulighet til å opparbeide tillitt ansikt-til ansikt (ibid., s. 149).

At lederne stoler på de ansatte er også et sentralt element i teorier om *myndiggjørende ledelse og selvbestemmelsesteori*, som i tillegg særlig fokuserer på at leder delegerer ansvar og bygger opp under de ansattes selvstendighet til å løse oppgaver og utvikler sin kompetanse. Lederne inntar her en mer koordinerende rolle over de ansattes selvstendige arbeid og må sikre at den enkelte ansatte blir sett og verdsatt, samt har (indre) motivasjon til å ta et slikt ansvar (Molstad og Aspeli 2020, s. 38-39).

Andre teorier er mer opptatt av hvordan lederne ikke kan innta en bestemt lederstil eller lederrolle, men at dette er noe som bør varieres beroende på kontekst. *Situasjonsbetinget ledelsesteori* viser til at ulike situasjoner krever forskjellig ledestil for å få et best mulig resultat (Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 417). Hvilke betingelser ved situasjonen som vektlegges er noe forskjellig, men kan variere fra fokus på medarbeidernes grad av kompetanse og villighet til å utføre oppgaver, til å fokusere på leders evne til å påvirke de ansatte med utgangspunkt i deres relasjon og om lederen har makt gjennom for eksempel belønning og sanksjoner (ibid., 417-422).

Når det gjelder lederroller, kan det vises til Mintzbergs *teori om ulike lederroller* som gjør seg gjeldende både i forhold til interne og eksterne aktører på tre forskjellige nivåer (ibid., 433 flg.). Hvis man tar et internt utgangspunkt vil lederen på et informasjonsnivå være et «nervesenter» for å formidle relevant informasjon for virksomheten og arbeidsoppgavene til de ansatte, mens han på et handlingsnivå må lede prosjekter og håndtere konflikter. Menneskenivået er det tredje nivået, som har fellestrekk med blant annet situasjonsbetinget ledelse og relasjonsledelse, da dette blant annet beror på hvordan man motiverer, utvikler, koordinerer og følger opp de ansatte (ibid.). Riktig bruk og balansering mellom disse rollene er dermed det som kjennetegner god ledelse.

Til slutt i denne teoretiske rammen, kan det trekkes frem teori om *E ledelse*. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 439), viser til at dette «er en samlebetegnelse for hvordan ledere beslutter å anvende digital informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), hvordan teknologien påvirker dem som ledere, og hvordan det påvirker deres utøvelse av ledelse». Det vises videre til at e-ledelse av virtuelle team, som ikke er fysisk samlokalisert, gir egne utfordringer for ledelsen når det gjelder å skape relasjoner, samhold/tilhørighet og motivere til arbeid mot felles mål. Det fremheves samtidig at det som kjennetegner effektive e-ledere er at de vektlegger arbeidet med relasjonsbygging, spesielt i en oppstartsfase (ibid., 440-441). Dette er dermed en teoretisk retning som i langt større grad har en direkte dekning av det som

kjennetegner fjernledelse, men hvor det gjentatte ganger vises til behovet for mer forskning (ibid. og Bergum, 2014).

Samlet sett er det nå blitt vist til flere kjente og etablerte teorier innenfor ledelse som sånn sett kan betraktes som «tradisjonelle». Disse teoriene har imidlertid i liten grad blitt utarbeidet med tanke på fjernledelse og den digitale utviklingen som har skjedd de siste årene, herunder hvordan bruken av hjemmekontor nå skjer i stor skala. I neste punkt ses det derfor litt nærmere på betydningen som avstand og den digitale konteksten gir for lederskapet.

3.4 Nærmere om betydningen av at ledelsen skjer på avstand

Molstad og Aspeli (2020, s. 26) setter det på spissen når de sier at fjernledelse er ledelse og at det i realiteten dreier seg om å utøve dette i en litt annen kontekst; «Du må bare være litt ekstra oppmerksom på enkelte forhold og kanskje gjøre noen ting på andre måter». De er imidlertid ikke alene i forsøket om å normalisere fjernledelse. De Paoli (2020) argumenterer for at fjernledelse, digitale møter og hjemmekontor, har etablert seg som vanlig praksis og ikke lenger kan kalles for noen spesiell form for ledelse. Denne artikkelen gjør flere interessante oppsummeringer av helt nylig forskning, og peker i en ny retning for fjernlederen, men først kan vi se litt lenger tilbake i tid.

I en ikke særlig gammel artikkel fra Bergum (2014, s. 41) blir det først vist tilbake til at forskningen på tidlig 2000-tallet anså fjernledelse som noe radikalt forskjellig fra tradisjonell ledelse. Denne forskningen hadde i stor grad lagt vekt på at fjernledere fokuserte på oppgavestyring og ikke personlige relasjoner med de ansatte. Deretter viser Bergum til at noe nyere forskning er opptatt av at lederne må være både oppgave- og relasjonsorienterte, dvs. utøve situasjonsbetinget ledelse (ibid., s. 45). Med henvisning til to undersøkelser i Statens Vegvesen i 2009 og 2013, viser Bergum til at også hans informanter betrakter avstandsledelse som mindre forskjellig fra tradisjonell ledelse enn det som til da var rapportert internasjonalt (ibid., s. 56). I artikkelen påpekes det videre at de relasjonelle oppgavene fremstår som de mest utfordrende for fjernlederne (ibid., s. 53):

De relasjonelle oppgavene er nok de som skaper de største utfordringene, da enkelte av disse er problematiske å utføre via elektroniske kommunikasjonskanaler, f.eks. medarbeidersamtaler, coaching og negative tilbakemeldinger. Det er da også disse kompliserte relasjonelle oppgavene som ledere prioriterer å utføre i de knappe tilfeller av ansikt-til-ansikt kontakt. Økt bevissthet og planlegging i valget av medier er derfor ekstra viktig i avstandsledelse.

Bergums artikkel er videre konkret på å gi praktiske råd for fjernlederne i lys av sine funn, hvorav et gjelder bygging av tillitt. Det vises til at fjernledelsen må tilpasses situasjonen og se dette i sammenheng med ansattes behov, type arbeidsoppgaver, og antall steder de ansatte er lokalisert, samt ha en bevissthet på oppfølging og sikre mestring underveis (ibid., s. 55). Det er også interessant hvordan artikkelen avslutningsvis viser til at teknologien for digital kommunikasjon er under utvikling, men åpenbart fortsatt langt unna den digitale arbeidshverdagen som utfoldet seg ved koronapandemiens inntreden, knappe 6 år senere.

Hvis vi når går tilbake til artikkelen fra De Paoli fra 2020 og først trekker frem noen av de funnene som hun viser til fra nyere forskning om fjernledelse. Hun viser til forskning som konstaterer at å lede digitalt kan gi mer effektive møter, men at skjermene skaper emosjonell distanse og mindre kontakt mellom leder og ansatt (De Paoli, 2020, s. 227). Forskningen er videre klar på at digital ledelse medfører at kommunikasjons- og ledelsesutfordringene forsterkes og at det er vanskeligere å oppnå tillitt (ibid., s. 233). Det vises også til at økt digital kontakt og samhandling medfører at de fysiske møteplassene blir desto viktigere de få gangene man møtes (ibid., s. 229).

De Paoli er kritisk til at tidligere forskning har vært for opptatt av anvendt teknologi og geografisk distanse, som egentlig bare utgjør forutsetninger for digital fjernledelse, samt fokuset på hva som er forskjellen mellom nærledelse og fjernledelse. Hun argumenter derfor for at fokuset må rettes mot hva slags ledelsesrelasjoner som skjer i det digitale (ibid., s. 228). Hun problematiserer i den forbindelse at tradisjonell ledelsesteori anser ledelse som en intellektuell utfordring, med vektlegging av det rasjonelle og gjennomtenkte vurderinger, mens behovet er en mer tilstedeværende leder (ibid., s. 236):

Ledelse i dag kan ikke kun være i det rasjonelle tankeparadigmet, nettopp fordi den digitale arbeidsvirksomheten forsterker det rasjonelle og tankemessige. Det er større behov for å være tilstedeværende både i sanser, følelser og kropp som leder i det digitale.

De Paoli mener derfor at man må øke kvaliteten på interaksjonene i det digitale, samt i de sjeldnere fysiske møtene, gjennom å være mer til stede i øyeblikket både mentalt og følelsesmessig (ibid., s. 237).

Til slutt kan det vises til en nylig artikkel hvor ledernes²³ opplevelse av fysisk avstand og bruk av ulike kommunikasjonskanaler blir bekreftet i tråd med Media Richness Theory (Pettersen 2022, s. 176-177):

Studien bekrefter at fysisk avstand påvirker utøvelsen av lederskapet, og at informantene opplever at fravær av direkte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon svekker relasjonsbygging. Disse funnene indikerer også at ledere vurderer kommunikasjon via sosiale medier mer som informasjonsformidling, noe som er nærmere fjernstyring enn fjernledelse.

Det er nå gitt en kort innføring i noen teoretiske utgangspunkt som ofte blir trukket frem i studier av fjernledelse, samt er lite innblikk i noe av den forskningen som er gjort konkret på området de siste årene. I neste kapittel blir det redegjort for hvordan studentene har studert dette temaet, herunder hvilke teoretiske utgangspunkt de har hatt i sine oppgaver, og ikke minst hvilke funn og konklusjoner de kan vise til.

²³ Informantene var kliniske ledere på et universitetssykehus.

4 Funn og drøfting

4.1 Innledning og videre struktur

Etter en omfattende metodisk gjennomgang i kapittel 2, og presentasjonen av et teoretisk rammeverk i kapittel 3, vil dette kapittelet tar for seg innholdet i masteroppgavene som er inkludert i litteraturstudien. Det gis i denne innledningen en kort repetisjon av hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven, og deretter en forklaring på hvor de ulike delene besvares.

Hovedproblemstillingen for denne litteraturstudien er:

Hva sier siste års masteroppgaver om fjernledelse og bruk av hjemmekontor?

For å svare på denne problemstillingen er det satt opp fire forskningsspørsmål som først skal besvares:

- 1. Hvordan har studentene studert fjernledelse og bruk av hjemmekontor?***
- 2. Hvilke teoretiske utgangspunkt har studentene hatt for sine undersøkelser?***
- 3. Hvilken rolle har koronapandemien spilt for oppgavenes undersøkelsesdesign og funn?***
- 4. I hvilken grad er det fellesnevner eller motsetninger i funn og konklusjoner som presenteres i oppgavene?***

For oversiktens skyld kan delkapitlene som svarer ut forskningsspørsmålene og hovedproblemstillingen illustreres på følgende måte:



Figur 7. Oversikt over kapittel 4

Dette kapittelet svarer altså først på de fire forskningsspørsmålene i tur og orden. Det er valgt å presentere funn (gjennom analyse) og oppsummering under hvert av forskningsspørsmålene. Det er videre innslag av drøfting under hvert av forskningsspørsmålene, samtidig som det bygges opp til en samlet drøfting i forbindelse med selve hovedproblemstillingen.

Det henvises til traktfiguren (figur 6) i punkt av 2.8.1, som illustrerer hvordan forskningsspørsmålene henger sammen med gjennomgangen av litteraturen fra søkeprosess, utvelgelse og kvalitativ analyse. Som nevnt vil de første forskningsspørsmålene ha en mer deskriptiv karakter, men beror også på komparativ analyse og syntetisering. Det er særlig for disse spørsmålene at utførelsen av metoden, som redegjort for i kapittel 2, har gitt mye informasjon som må trekkes frem. Underveis er det også oppnådd innsikt i studier som ble ekskludert, men som det likevel er relevant å vise til når det redegjøres for hvordan den aktuelle tematikken er blitt undersøkt i et større perspektiv. Dette gjøres i forhold til forskningsspørsmål 1 i punkt 4.2. Forskningsspørsmål 2 og 3, som gjelder teoretiske utgangspunkt og koronapandemiens betydning, forholder seg i større grad til de 24 inkluderte masteroppgavene. Disse behandles i henholdsvis punkt 4.3 og 4.4.

Besvarelsen av forskningsspørsmål 4 er det mest omfattende og deles opp i flere deler. I punkt 4.5 foretas det en syntetisering og analyse av funn i de inkluderte masteroppgavene. Det er i denne delen at det redegjøres nærmere for resultatene fra den kvalitative analysen. I punkt 4.6 utføres en kort prosessanalyse for å illustrere hvordan funnene kan forstås i et tidsforløp og med årsakssammenheng. I punkt 4.7 besvares henholdsvis underspørsmålet om de teoretiske utgangspunktene i masteroppgavene bekreftes eller utfordres, dernest i punkt 4.8 hva som fremgår av praktiske implikasjoner og videre forskning i oppgavene. Forskningsspørsmål 4 sine mange deler oppsummeres kort i punkt 4.9.

Til sammen utgjør dette grunnlaget for å svare på oppgavens hovedproblemstilling i punkt 4.10, som vil oppsummere hovedfunn og foreta en samlet drøfting.

4.1.1 Forenklet henvisning til masteroppgavene i teksten

Det bemerkes at det ikke er funnet rom for å beskrive hver enkelt av de 24 oppgavene med egne oppsummeringer og analytiske merknader. I Excel-oversikten som følger som vedlegg 1, er det vist til hvilke notater som ble gjort for forskningsspørsmål 1-3. Som nevnt er det videre utarbeidet et analysenotat for hver av masteroppgavene, som oppsummer de viktigste data og til dels grovsorterer dem i analytiske kategorier. Et eksempel på slikt notat kan ses i vedlegg 2. Oversikten og analysenotatene dannet grunnlaget for det videre arbeidet med å kode, kategorisere og oppsummere/analysere funn.

Alle masteroppgavene som er inkludert i litteraturstudien er nummerert (M1 = Masteroppgave 1), slik at det på en kort og hensiktsmessig måte kan vises til hvilke oppgaver som er aktualisert på ulike tidspunkt i dette kapittelet. I den vedlagte Excel-oversikten finner man

nummeringen som er gitt til hver av oppgavene, slik at leseren kan knytte nummerreferansene i teksten tilbake til masteroppgavens tittel og forfattere. Det bemerkes at det ikke alltid er funnet hensiktsmessig å referere til de enkelte masteroppgavene når det gjelder funn som er generelle eller omfatter et stort antall masteroppgaver, selv om det i slike tilfeller ofte vises til en eller flere oppgaver som eksempel.

4.2 Hvordan studentene undersøkte fjernledelse og hjemmekontor

Det første forskningsspørsmålet gjelder hvordan studentene har gått frem for å studere fjernledelse og bruk av hjemmekontor i oppgavene sine. I dette inngår å avdekke hvilken metodikk som er mest brukt, og hva det eventuelt er lite av. I denne sammenheng ses det også overordnet på metodikken i ekskluderte oppgaver. Det foretas så en analyse av hvilke problemstillinger oppgavene tar for seg, og hvordan undersøkelsesdesign er lagt opp for å få inn data for å besvare disse. Sistnevnte innebærer også å se nærmere på hva som karakteriserer casene for undersøkelsene.

4.2.1 Overordnet om metodebruken i masteroppgavene

Som nevnt har søke- og utvelgelsesprosess belyst tematikken fjernledelse og bruk av hjemmekontor i en videre forstand enn det fokus som behandles i foreliggende litteraturstudie. Metodebruken for de totalt 109 masteroppgavene som ble vurdert nærmere for inkludering, fordelte seg på følgende måte:

- 87 oppgaver med kvalitativt undersøkelsesdesign (datainnhenting via intervjuer)
- 15 oppgaver med kvantitativt undersøkelsesdesign (spørreundersøkelser)
- 7 oppgaver hvor det ble gjort litteraturstudie

Det skal bemerkes at denne fremstillingen er noe forenklet, da det var enkelte oppgaver som hadde et kombinert undersøkelsesdesign, med både kvalitativ og kvantitativ datainnhenting. I oversikten er disse plassert skjønnsmessig hvor de fremsto å ha sin hovedtyngde. Når det vises til litteraturstudier, menes det teoretiske oppgaver som følger metoden for litteraturstudier. Videre er det for alle de nevnte kategoriene noen oppgaver som falt utenfor den overordnede tematiske rammen, dvs. fjernledelse og hjemmekontorbruk, noe som fremgår av detaljene i figur 4 (punkt 2.6).

Når det gjelder de kvantitative studiene kan det bemerkes at 10 av 15 spørreundersøkelser fremstår kun rettet ansatte i en virksomhet. Videre er det to spørreundersøkelser som ut ifra sammendraget er usikkert om også ble rettet lederne, men hvor disse uansett er svært

underordnet antallet respondenter medarbeidere i organisasjonen. Kun en av de resterende tre spørreundersøkelsene oppgir eksplisitt i sammendraget at det ble utarbeidet spørreundersøkelse i to eksemplarer, henholdsvis til ledere og medarbeidere. Av de siste to spørreundersøkelsene, er en henholdsvis helt avkoblet tematikken og i den siste forble det uklart hvem respondentene var pga. manglende tilgang til oppgaven.

De syv litteraturstudiene fremsto å være mer spredt i sitt fokus, hvorav noen nokså tydelig falt utenfor mitt tema (omhandlet innovasjon- og organisasjonsfokus). Et par av litteraturstudiene gjaldt de ansattes opplevelse av hjemmekontor (arbeidsmiljø og psykologi), mens en litteraturstudie fokuserte på elektronisk-ledelse. Ingen av litteraturstudiene tok utgangspunkt i masteroppgaver.

4.2.2 Hvilke problemstillinger behandles i de inkluderte oppgavene?

De inkluderte oppgavens problemstillinger og forskningsspørsmål er i hovedsak ført inn i Excel-oversikten som følger som vedlegg 1. Formuleringen av problemstillinger og forskningsspørsmål har naturlig nok ikke samme ordlyd, men ved å utlede essensen i disse kommer det frem at masteroppgavene både samlet, og i grupper, er svært like. Det bemerkes at tilstrekkelig innsikt ikke oppnås gjennom å kun se på ordlyden i problemstillinger og forskningsspørsmål, men krever at man ser nærmere på hva studenten har undersøkt og hvordan funn er analysert.

Utgangspunktet for alle de inkluderte masteroppgavene er at problemstillingene tar utgangspunkt i *hvordan fjernledelse og hjemmekontor påvirker/endrer sentrale elementer ved hvordan ledelsen utføres og forholdet til de ansatte*. Det blir også vist til informantenes opplevelse av dette. Sentralt ved fjernledelse er avstanden og at det tas i bruk digitale plattformer og kommunikasjon, og alle masteroppgavene er derfor opptatt av dette. Dette er også grunnen til at noen oppgaver viser til virtuell ledelse og digital ledelse, men som i realiteten bare er andre begreper for situasjonen med fjernledelse av ansatte på hjemmekontor. Noen oppgaver viser også i selve problemstillingen og forskningsspørsmålene til endringer i leders roller/lederstil, noe som har sammenheng med teoretiske utgangspunkt (f.eks. Mintzbergs lederroller, som i M2, og transformasjonsledelse i M16). I sum vurderes imidlertid alle oppgavene å fokusere på påvirkning og endring i utført ledelse som følge av et totalt eller markant innslag av hjemmekontor og fysisk avstand.

Når det gjelder hva som påvirkes eller endres mellom leder og ansatte, er det flere oppgaver som beskriver dette som «samhandlingen» eller «samspillet» (M1, M3, M15 og M17). Ser

man mer konkret på hva dette består i, gjelder dette relasjonen mellom nærmeste leder og de ansatte. **Relasjonen** mellom leder og de ansatte fremstår som et felles tema som klart inngår i alle problemstillinger og forskningsspørsmål i de inkluderte masteroppgavene. I den sammenheng har tilnærmet alle oppgavene også vært opptatt av å studere hvordan **tillitsforholdet** påvirkes av fjernledelse og bruk av hjemmekontor. Som allerede nevnt er alle masteroppgavene opptatt av endringen fra fysisk til **digital kommunikasjonen** mellom leder og ansatte.

Oppfølging er kun nevnt et par ganger i ordlyden til masteroppgavenes problemstillinger og forskningsspørsmål (M8 og M16). Det er imidlertid klart at alle oppgavenes problematiserer hvordan leder følger opp sine ansatte på hjemmekontor. Oppfølgingen består av ulike handlinger som blir nærmere utdypet i 4.6. Leders **kontroll** med de ansatte er et sentralt element i svært mange oppgaver, da den ofte utgjør kontrasten til leders evne til å gi slipp og stole på sine ansatte, og som har sammenheng med tillitsforholdet. Igjen er det slik at noen oppgaver har angitt kontroll spesifikt i sine problemstillinger (M21 og M12), mens det for flertallet viser seg som en innbakt del av problemstillingen. Det nevnes også at **motivering** av ansatte, som en spesifikk form for oppfølging, blir problematisert i en del oppgaver (særlig M2, M4, M15-16, M19, M21 og M24). Fokuset på leders motivering er likevel ikke felles for alle masteroppgavene, men utgjør en betydelig subgruppe.

Til slutt trekkes frem at noen oppgaver også har problemstillinger som kobler sammen fjernledelse med nærledelse i begrepet **hybridledelse** (særlig M21-22 og M24). Dette begrepet virker å bli etablert i masteroppgavene våren 2022, og har trolig sammenheng med at pandemiens restriksjoner ble fjernet, herunder nasjonale og lokale føringer på fortsatt bruk av hjemmekontor. I flere andre oppgaver vises det riktig nok til hybridløsninger, med kombinasjon av fysisk oppmøte på arbeidsplassen og hjemmekontoret, men da i et noe mer fremtidsrettet enn faktisk perspektiv. I dette inngår også at flere oppgaver ser sine funn i lys av hva som kan se ut til å bli den «nye normalen».

Det er ikke overraskende at det er flere problemstillinger og forskningsspørsmål som er tilnærmet like, da søke- og utvelgelsesprosess har som formål å utpeke masteroppgaver med samme tematikk og fokus. Samlingen er likevel interessant. For det første viser det seg at svært mange masteroppgaver har undersøkt samme eller nær tilgrensende problemstillinger, og at dette har skjedd innenfor en kort tidsperiode. Videre kan man merke seg at problemstillingene virker å ha en sterk kobling til tema og problemstillinger som er tatt opp i teori og nyere forskning om fjernledelse og bruk av hjemmekontor. I denne sammenheng skal

man huske på at teori og forskning på fjernledelse og hjemmekontorbruk i norsk kontekst var begrenset på dette tidspunkt, og at forskningen på temaet i forbindelse med koronapandemien var pågående eller ferskvare for studentene.²⁴ Følgelig besto ikke forskningsfeltet av klart etablerte standpunkt og posisjoner. Studentene har dermed gjort sine studier på et relativt utforsket felt og i en ny kontekst, og hvor problemstillingene viser seg å være parallelle i både i innhold og tid med forskning utført på høyere nivå.

For å få en god beskrivelse og forståelse av problemstillingene i de inkluderte oppgavene, er det også relevant å kort omtale en del av de masteroppgavene som ble ekskludert på tematisk grunnlag. Gitt rammen og fokuset på foreliggende litteraturstudie, er det i punkt 2.6 redegjort for avgrensninger som er gjort mot andre problemstillinger innenfor det overordnede temaet fjernledelse og hjemmekontorbruk. Dette var blant annet masteroppgaver som har hatt ansattes opplevelse av arbeidshverdagen på hjemmekontoret i fokus eller hjemmekontorets betydning for organisasjonen i stort, men hvor lederperspektivet var tonet ned. Det var imidlertid også oppgaver som ble ekskludert som gjaldt forhold ved fjernledelse, men som fokuserte på leders beslutningsprosess og strategisk arbeid. Oppgavene som hadde et spisset fokus mot selve krisehåndteringen og den umiddelbare reaksjonen på koronapandemien, ble også ekskludert. Samlet sett ser man derfor at studenter også har forsket på fjernledelse og hjemmekontorbruk med andre tema enn det som kunne innpasses i denne litteraturstudien.

4.2.3 Hva kjennetegner undersøkelsesdesignene i de inkluderte oppgavene?

Med undersøkelsesdesign menes hvilket opplegg som benyttes for å best belyse den problemstillingen man ønsker å undersøke og svare på (Jacobsen, 2015). Utgangspunktet for de inkluderte oppgavene er at de har et kvalitativt undersøkelsesdesign. I vedlegg 1 er det ført notater på hvilke virksomheter som utgjorde grunnlaget for studentenes caser, hvem som var informantene og hvordan studentene gikk frem i sin datainnhenting.

Studentene har utført casestudier, som ifølge Jacobsen (2015, s. 97) «er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter». Det er videre felles for alle casestudier at studieobjektet er avgrenset i tid og rom (ibid, s. 99). Studentenes caser kjennetegnes av kollektive enheter, da de er interessert i virksomhetene sine ledere og ofte også ansatte på en form for avdeling eller team. Virksomhetene og fenomenet som undersøkes er også avgrenset

²⁴ Utgangspunktet for praksis og forskning før koronapandemien er blitt omtalt i innledningen og relevante teoretiske utgangspunkt i kapittel 3, og vil bli omtalt under de neste forskningsspørsmålene.

i tid og rom til koronapandemien (noen på vei ut av denne), og en kontekst med totalt eller høy bruk av hjemmekontor og ledelse på avstand.

Oppsummert kan det videre vises til følgende trekk ved casene og undersøkelsesdesignene:

- Det er en overvekt av caser fra offentlig sektor (16) i forhold til private (7), samt en case hvor sektoren er ukjent. Fem av casene fra offentlig sektor er gjort på NAV-kontor.
- I omtrent halvparten av masteroppgavene (13) inngår det flere virksomheter fra den aktuelle sektoren, med variasjon fra 2 (flest) til potensielt 10.²⁵
- Informantene kommer fra arbeidsplasser hvor det foreligger et høyt kompetansenivå (utdanning og arbeidsoppgaver)
- Det er intervjuet ledere i alle de inkluderte oppgavene, og i underkant av halvparten (10) er det også informanter blant de ansatte. Antallet ledere som er intervjuet varierer i casene fra 1 (kun 2) opptil 10.
- Kvalitative dybdeintervju (med semistrukturert guide) er mest brukt, med enkelte innslag av gruppeintervju.
- Fjernledelse defineres og forklares, men klassisk ledelsesteori er alltid med, se mer under 4.3
- Korona utgjør en felles kontekst, men på ulike tidspunkt og varierende refleksjonsgrad over betydningen, se mer under 4.4.

Det bemerkes at oversikten gjelder kjennetegn ved forskningsdesignene til masteroppgavene, hvor studentene på flere punkter har hatt en lik tilnærming til hva de vil undersøke, hvordan de går frem for å hente inn data, samt hvilke teoretiske utgangspunkt de har hatt for å analysere dataene. Det foreligger variasjoner i antall virksomheter som er studert, hvilken sektor disse tilhører, samt antall intervjuede ledere og om det også er intervjuet medarbeidere. Samlet sett fremstår variasjonene ikke som særlig sprikende, og det etterlates et inntrykk av en nokså lik metodisk tilnærming til ulike virksomheter.

4.2.4 Oppsummering forskningsspørsmål 1

En overordnet gjennomgang av tematikken fjernledelse og bruk av hjemmekontor, viser at kvalitative oppgaver med bruk av intervju, klart overgår de kvantitative som bruker spørreundersøkelse. Blant de kvantitative oppgavene er hovedtrekket at disse primært fokuserer på de ansatte, mens lederperspektivet er nedtonet. Blant de kvalitative oppgavene er

²⁵ Det er ikke mulig å fastslå sikkert for alle oppgaver hvor mange virksomheter informantene er fordelt på. 7 private bedrifter er imidlertid uttrykkelig sagt i M4

det en jevn fordeling av informanter blant ledere og ansatte, og med større innslag av kombinert leder- og ansatteperspektiv.

I de inkluderte kvalitative masteroppgavene er det mange likheter i problemstillinger og oppbygging av undersøkelsesdesign, herunder hvordan studentene har gått frem i sine casestudier for å undersøke det samme fenomenet; fjernledelse når ansatte sitter på hjemmekontor. Koronapandemien og høy bruk av hjemmekontor utgjør også et felles kontekstuell forhold ved oppgavene. Virksomhetene som studeres er fordelt med en overvekt på offentlig sektor og det er en viss variasjon i antallet ledere (og i en del tilfeller også medarbeidere) som er intervjuet.

Når det gjelder hva studentene ikke har studert, er dette dels besvart gjennom å vise til tilgrensende temaer innenfor fjernledelse og bruk av hjemmekontor som ikke er inntatt i litteraturstudien. Det vises også til punkt 4.8, hvor det redegjøres for hva studentene mener det bør forskes videre på.

4.3 Teoretiske utgangspunkt for studentene sine undersøkelser

Det andre forskningsspørsmålet gjelder hvilke teorier masteroppgavene tar utgangspunkt i forbindelse med tematikken fjernledelse og hjemmekontor, herunder om det er noen teorier som er mer brukt enn andre.

Det kan innledningsvis slås fast at det i alle de inkluderte oppgavene sies noe konkret om fjernledelse og bruk av hjemmekontor. Når det gjelder fjernledelse, er det i tråd med det som er vist til i kapittel 3, ikke utarbeidet en egen teori som fullt ut dekker denne ledelsesformen. Det blir derfor redegjort nokså omfattende for klassisk teori innenfor ledelse, men også supplert med relevant organisasjonsteori, særlig i forbindelse med begrepene tillitt og motivasjon. Bruken av hjemmekontor blir belyst gjennom teorien, men her er det større grad av henvisning til forskning og den ekstreme økningen i bruken av hjemmekontor under koronapandemien. Den digitale hverdagen og digital kommunikasjon, som del av fjernledelse og bruk av hjemmekontor, tas gjennomgående opp i bakgrunns- og teorikapitler i oppgavene. Dette er sentrale og viktige fellestrekk ved de inkluderte oppgavene.

Ved å gå noe mer detaljert inn i oppgavene, kan det gis en fremstilling av hvilke teorier som har vært brukt. Det bemerkes at mange av oppgavene drar veksler på flere teorier og dermed vil antallet teorier (frekvensen) som inngår i oversikten være høyere enn antallet inkluderte masteroppgaver (24). Det er også mye felles tematikk, fokus og flytende overganger mellom de ulike teoriene, f.eks. hvordan relasjoner og tillitt har en sterk forbindelse og påvirker hverandre eller hvordan transaksjons- og transformasjonsledelse blir sett i sammenheng. Videre kan de teoretiske utgangspunktene være plassert i litt ulike inndelinger i oppgavene, og man ser ofte at noen teorier gis mer plass enn andre.²⁶ Enkelte teoretiske utgangspunkt er blitt utelatt for å ikke miste den relevante oversikten.²⁷ Tabellen er derfor ikke ment å være uttømmende, men gir et hovedbilde av hva som er fremhevet av ledelsesteorier i oppgavene.

Teoretiske utgangspunkt i masteroppgavene	Frekvens	Referanse*
Transaksjonsledelse	6	M1, M4, M15, (M18), M19, (M22)
Transformasjonsledelse	8	M1, M4, M8, M15, M16, (M18), M19, (M22)
Lederroller (primært Mintzberg)	6	M2, M9, M12, M14, M17, M24
Motivasjonsteori	6	M4, M14, M15, (M16), (M19), (M24)
Teori om tillitt	10	M7, M8, M9, M10, M11, M12, M16, (M19), M20, (M24)
Relasjonell ledelse, herunder LMX	8	M10, M12, M14, M15, M16, M18, M22, M24
KROM-modellen	2	M5, (M20),
Situasjonsbetinget ledelse	3	M15, M18, M24
E-ledelse	4	M3, M8, (M15), (M17)
Nærledelse (kontrast fjernledelse)	2	M6, M21
Annet: NPM, Media Richness Theory, Praksis arkitekturer	4	M13, (M12), M20, M23

Tabell 4. Teoretiske utgangspunkt for masteroppgavene, med referanse.

*Referanser i parentes betyr at teoriforankringen er vurdert til å være noe svakere og/eller underordnet andre teoriperspektiv i oppgaven.

Av tabellen fremgår det at masteroppgavene har høyest bruk av transformasjonsledelse, relasjonsledelse og teori som omhandler tillitt. Det er imidlertid også en høy bruk av andre teorier og hvor flere av disse inngår i samme oppgave. Man ser ofte at samme tematikk løftes frem fra ulike teorier. F.eks. kan en oppgave ha trukket frem leders motivasjon under henvisning til generell organisasjonsteori (f.eks. M15), mens en annen oppgave viser til leders motivasjon i forbindelse med Mintzberg lederroller (f.eks. M2). Når det vises til flere teorier samtidig, oppnår studentene også å få frem ulike elementer ved ledelse og hvilken vekt disse tillegges. Et eksempel er hvordan en oppgave som tar utgangspunkt i situasjonsbetinget ledelse, viser til flere ulike typer ledelse beroende på konkrete situasjoner, f.eks. transaksjons- og transformasjonsledelse (se M18). Denne måten å vektlegge ulike deler av ledelsesteoriene

²⁶ Se merknaden om bruk av parenteser i tabellen.

²⁷ Noen oppgaver har innslag av teoretiske perspektiv som er knyttet opp mot undersøkelser og funn som ikke ligger innenfor tematikken i litteraturstudien. F.eks. selvledelse, endringsledelse og organisasjonskultur.

kan tale for at studentene går i retning av situasjonsbetinget ledelse, når de beskriver og analyserer ledelse som skjer på avstand.

Man kan merke seg at i forhold til Jacobsen og Thorsviks (2015) fem innfallsvinkler til å studere ledelse, så er alle disse benyttet som teoretisk utgangspunkt i noen av oppgavene, med unntaket av teorier som fokuserer på hvilke personlighetstrekk vi finner hos ledere. Av nyere teoretiske innslag, er det interessant at Molstad og Aspelis (2020) KROM-modell er med å danne teoretisk utgangspunkt i to av masteroppgavene. Denne boken blir generelt referert til i flere av oppgavene når det gjelder fjernledelse. Det kan også nevnes at hybridledelse ikke er angitt som en egen kategori i tabellen, fordi denne i likhet med fjernledelse, ikke anses som egen ledelsesteori i masteroppgavene. I stedet beskrives hva som menes med hybridledelse, en kombinasjon av nært- og fjernt, hvor det trekkes inn tradisjonell ledelsesteori for å beskrive hva som må til for å få til god ledelse (se f.eks. M21).

4.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2

Det er klart at masteroppgavene tar utgangspunkt i teorier som har et sterkt fokus på lederens handlinger overfor de ansatte og hvordan dette påvirker relasjonen dem imellom. Fokuset ligger på kommunikasjon, tilpasning til situasjon, oppfølging (herunder kontroll og motivering) og betydning av tillitt. Dette samsvarer med studentenes problemstillinger og hva som skjer med disse forholdene under fjernledelse og bruk av hjemmekontor.

Det er imidlertid verdt å merke seg at selv om studentene definerer og omtaler forskning om fjernledelse, finner de det nødvendig å vise til og forankre sine undersøkelser, funn og drøftelser oppimot ledelsesteori som i stor grad har nærledelse og ikke fjernledelse i sentrum. Den digitale komponenten er også gitt en begrenset rolle i disse teoriene. Studentene er følgelig opptatt av å undersøke grunnleggende forhold ved ledelse og relasjonen til de ansatte, men finner i begrenset grad en etablert teori som tar for seg disse temaene tilstrekkelig inngående når det gjelder fjernledelse og bruk av hjemmekontor. Teori om E-ledelse kunne fremstå som en av de mest overførbare teoriene til denne konteksten, men er i realiteten lite brukt i oppgavene.

Samlet sett er teoriene dermed anvendt på en kontekst med fjernledelse og bruk av hjemmekontor, som ikke utgjør kjernen eller utgangspunktet for teoriene. Det er derfor interessant å se på om disse teoriene blir ansett som egnede og bekreftet av studentene, eller om de også blir gjenstand for nyansering og utfordringer. Dette blir nærmere vurdert i punkt 4.7.

4.4 Koronapandemiens rolle i oppgavens undersøkelsesdesign og funn

Det tredje forskningsspørsmålet omhandler hvilken forståelse og betydning det er blitt tillagt i masteroppgavene at undersøkelsene ble gjort i en kontekst hvor koronapandemien var sterkt til stede og preget samfunnet, og spesielt siden den var utløsende årsak til den omfattende bruken av hjemmekontor og fjernledelse. I dette ligger også et spørsmål om de funn som presenteres har hensyntatt pandemiens restriksjoner eller om funn presenteres mer allmenngyldige og uavhengig av dette.

Innledningsvis kan det slås fast at alle oppgavene inneholder en «ordinær» vurdering av om undersøkelsenes funn kan generaliseres utover casene som er studert, både for de konkrete virksomhetene til informantene og til arbeidslivet mer generelt. Studentene er forsiktige med å generalisere og viser til at de har intervjuet et begrenset antall informanter med utgangspunkt i en eller et fåtall casestudier. I mange av oppgavene mener imidlertid studentene at funnene deres kan bidra til teoretisk generalisering.

Når det kommer til betydningen av korona, er det større variasjoner i oppgavene. I alle oppgavene omtales koronapandemien som en del av konteksten i samfunnet og for virksomhetenes og informantenes hverdag. Det er en viss tendens til at oppgaver sent i tidsperioden i større grad ser på pandemien som noe man er på vei ut av eller tilnærmet overstått. Det skal videre bemerkes at det i den aktuelle tidsperioden for masteroppgavene, var varierende intensitet på restriksjoner og føringer på bruk av hjemmekontor, og at det i etterkant har vist seg at våren 2022 var starten på en varig normalisering. En overordnet vurdering av oppgavene sett under ett, etterlater likevel et klart inntrykk av at all innhentet data har en sterk tidsmessig forbindelse til pandemien.

Forskjellene i oppgavene ligger dermed ikke på å beskrive konteksten med korona, men refleksjonsnivået rundt hvordan dette kan ha påvirket undersøkelsesdesign, informanter og funn.

4.4.1 Oppgaver med en begrenset vurdering av koronakontekstens betydning

Etter en nærmere vurdering av oppgavene, herunder med bruk av relevante notater i oversiktslisten (vedlegg 1), vurderes over halvparten av oppgavene (14) å ha et begrenset refleksjonsnivå på nevnte forhold.²⁸ Når det er sagt skal det tilføyes at det også blant disse oppgavene er vist til konkrete funn blant informantene som er interessante, men som kunne

²⁸ Dette er vurdert til å gjelde M6-M7, M10, M13-M16, M18-M24.

vært vurdert nærmere. Det er for eksempel i flere oppgaver vist til at det eksisterte en «dugnadsånd» blant både ledere og ansatte, kjennetegnet av en betydelig vilje og evne til å løse virksomhetens oppgaver i en krevende situasjon. Et naturlig oppfølgingsspørsmål til dette, er imidlertid om denne dugnadsånden utgjør en så spesiell del av konteksten, at dette må hensyntas når man vurderer relevans og generalisering av funn i forhold til en normalsituasjon i samfunnet. Det samme gjelder hvordan øvrige restriksjoner i samfunnet under pandemien, herunder på ferdsel og sosialt samvær, kan ha preget informantene og dermed kan ha slått ut på både datainnhenting og funn.

Selv om korona utgjør en spesiell kontekst, skal det ikke glemmes at også andre forhold ved casene, kunne vært problematisert. Det er en generell utfordring ved casestudier. Så er det viktig å huske på at studentene uansett har vært forsiktig med generalisering, herunder at det ofte henvises til at fremtidig forskning bør omhandle flere (og ulike) informanter, flere virksomheter og lengre tidsperioder, (mer om dette under punkt 4.8).

4.4.2 Noen eksempler på oppgaver som vurderte betydningen av korona nærmere

For å få frem hvordan en del av masteroppgavene nærmere har vurdert sine undersøkelser og funn i lyse av koronakonteksten, vil det gis noen eksempler i det følgende.²⁹ Det bemerkes at det ikke kan gis en fullstendig fremstilling av oppgavenes vurderinger, men i stedet tas utgangspunkt i noen sitat som får frem relevante betraktninger.

De første eksemplene knytter seg pandemien som en krisesituasjon, hvordan dette kan ha påvirket informantenes livssituasjon på en slik måte at dette også har slått ut på opplevelsen av fjernledelse og arbeidshverdagen på hjemmekontor. Et funn knytter seg til hvordan lederne opplevde å bli mer involvert i, og tok et større ansvar for, områder som normalt er sett på som å høre til den private sfæren til de ansatte (M1)

En slik effekt av ledelse av medarbeidere på hjemmekontor finner vi ikke igjen i undersøkelser fra fjernledelse i en normalsituasjon. Dette kan ha sin bakgrunn i situasjonen som helhet, i og med at situasjonen innebærer mer enn at medarbeidere og ledere er sendt på hjemmekontor. Det er en pågående nasjonal og internasjonal krise, som påvirker medarbeiderne på flere måter enn kun behovet for fjernarbeid. Vi har blant annet sett at situasjonen ga engstelse og utrygghet blant medarbeiderne.

²⁹ Også for denne del kan det vises til de notater som er gjort i Excel-oversikten, vedlegg 1, som gir et innblikk i noe av det som er skrevet i oppgavene.

Noe av det samme vises til i en annen masteroppgave, som peker på at en lignende undersøkelse i fremtiden kan være med å avdekke koronakontekstens betydning (M9):

Det kan derfor tenkes at informantenes meninger og synspunkter var farget av at fjernarbeid hang tett sammen med andre inngripende tiltak i sammenheng med COVID-19. Det kan derfor være at informantene forbinder fjernarbeid med en situasjon med flere andre tiltak som påvirker samfunnet og livskvaliteten deres negativt. Det vil derfor kunne være interessant å gjennomføre den samme undersøkelsen med de samme informantene om 2-3 år, når pandemien forhåpentligvis er på avstand.

Den andre eksempelgruppen knytter seg til hvordan bruke av hjemmekontor og fjernledelse var såpass omfattende under koronapandemien, og dermed skiller seg fra en normalsituasjon hvor det også vil være arbeidsdager med fysisk oppmøte og kontakt på arbeidsplassen. Det vises til tre utdrag som omtaler dette (fra M2, M3 og M5 i nevnte rekkefølge):

Som tidligere nevnt er det viktig å være bevisst på at pandemisituasjonen utgjør en særegen situasjon, og studiens resultater vil gjenspeile dette. Hvorvidt resultatene gjelder for situasjoner der hjemmekontor og arbeid på den fysiske arbeidsplassen kombineres, er dermed mer uvisst. Trolig kan mer ansikt-til-ansikt kommunikasjon avhjelpe noen av utfordringene ved fjernledelse som vi har avdekket i denne oppgaven.

-

Under normale omstendigheter vil det ikke være slik at alle de ansatte jobber på hjemmekontor hver dag, slik som de gjorde under pandemien. Det vil derfor sannsynlig være færre utfordringer knyttet til bruk av hjemmekontor i en mer normal arbeidshverdag. Likevel har dette gitt en unik mulighet for å forske på e-ledelse som en særskilt form for ledelse.

-

Bruken av utstrakt hjemmekontor har vært et resultat av pandemien, noe som utgjorde en særegen situasjon både for ledere og medarbeidere. Resultatene fra vår studie er preget av den spesifikke pandemisituasjonen. Om hvorvidt disse resultatene gjelder for nåværende situasjon, der hjemmekontor har blitt en permanent ordning, er dermed usikker. De utpekte utfordringene kan muligens håndteres på en bedre måte ved dagens arbeidssituasjon, der ledere får muligheten til å ha mer ansikt til ansikt kommunikasjon med sine medarbeidere, kan ha en positiv påvirkning på deres relasjoner.

Disse utdragene fra masteroppgavene viser til relevante forhold ved pandemien med potensiell påvirkning på informantene og funn. Det skal samtidig bemerkes at

utvelgelsesprosessen er ment å ekskludere de oppgavene som var mest fokuserte på det umiddelbare møte med koronasituasjonen og krisehåndtering. De inkluderte oppgavene har dermed en datainnhenting som skjer i forbindelse med koronapandemien, men gjelder samtidig virksomheter og informanter hvor fjernledelse og bruk av hjemmekontor har hatt en viss virkningstid.

4.4.3 Oppsummering forskningsspørsmål 3

Selv om alle masteroppgavene har vist til koronapandemien som en spesiell kontekst for informantene, virksomhetene og samfunnet generelt, er det i varierende grad vurdert betydning av dette i forhold til funn og om disse kan ha overføringsverdi til fjernledelse og bruk av hjemmekontor i en normalsituasjon. Alle masteroppgavene er imidlertid forsiktige med å generalisere. Det vises stort sett til at funn kan ha betydning som teoretisk generalisering.

4.5 Fellesnevnerne og motsetninger i funn og konklusjoner

I det videre besvares den delen av forskningsspørsmål 4 som omhandler i hvilken grad det er fellesnevnerne eller motsetninger i funn og konklusjoner som presenteres i oppgavene, herunder hva som karakteriserer studentenes funn om fjernledelse og bruk hjemmekontor.

I det følgende skal det vises til resultatene fra det som kalles tematisk syntetisering og analyse i litteraturstudier, og som gjenspeiler kvalitativ analyse (innholdsanalyse) i primærstudier. Dette er metodisk redegjort for i metodekapittelet. Arbeidet med koding, tematisering og analytiske oppsummeringer er gjort med utgangspunkt i dataauthenting som ble gjort på analysenotat for hver enkelt oppgave.

Hovedtemaer i de inkluderte oppgavene er allerede blitt synliggjort, blant annet i figur 5 i slutten av utvelgelsesprosessen (punkt 2.6.4), og gjennom redegjørelsen for innholdet i oppgavenes problemstillinger (punkt 4.2.2). Disse temaene vil man nå finne igjen, men er konkretisert og vil kunne ha flere undertema. Det er videre slik at det er flytende grenser mellom innholdet i disse temaene, noe som gir uttrykk for den tette sammenhengen mellom dem.

4.5.1 Betydningen av utgangspunktet før bruk av hjemmekontor og fjernledelse

I de inkluderte masteroppgavene er det som påpekt flere gjennomgående temaer som gjelder fjernledelse og bruk av hjemmekontor i et lederperspektiv. Dette omhandler særlig leders relasjon til de ansatte, herunder form og grad av oppfølging og forholdet mellom tillitt og

kontroll. I tillegg er det en helt vesentlig faktor at kontakten mellom leder og ansatte, i all hovedsak, skjer gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Disse forholdene skal omtales nærmere i de neste punktene. Det viser seg imidlertid som et felles funn i svært mange av masteroppgavene, at utgangspunktet man hadde på de nevnte forholdene i forkant, fikk stor betydning for hvordan lederne klarte å lede de ansatte på hjemmekontor.

Casene i masteroppgavene viser at både lederne og ansatte er innforstått med at arbeid med relasjoner og tillitt tar tid, og helst skjer ansikt til ansikt. Siden dette blir utfordret i en hjemmekontorsituasjon, blir etablerte relasjoner og tillitsforhold fremhevet som et veldig viktig forhold når pandemien medførte at hjemmekontor ble hovedregelen og kontaktformen digital (f.eks. M6-M8, M13, M18). En annen måte dette kommer til uttrykk på er betydningen av å kjenne hverandre før (M2). Som vi skal se, gjorde dette at lederne kunne arbeide med å ivareta en god relasjon, noe som er mindre krevende enn å skape nye relasjoner og tillitt på avstand (M24, med flere under).

Både arbeidsoppgaver og kommunikasjon fikk en stor omveltning med pandemien, da denne fra hjemmekontoret måtte skje tilnærmet fullstendig digitalt. Utgangspunktet for virksomhetenes digitale innretting og beredskap fikk derfor også stor betydning, noe som leder over til neste punkt som omhandler betydningen av digitale verktøy og digital kompetanse.

4.5.2 Digitale verktøy og digital kompetanse som nødvendighet

Blant funnene i masteroppgavene er det flere som påpeker at lederne og virksomhetene opplevde utfordringer med å ta i bruk digitale verktøy i starten av perioden med hjemmekontor (f.eks. M15 og M24). Det gis imidlertid uttrykk for at tilstrekkelig digital kompetanse ble oppnådd relativt raskt, selv om det fortsatt er et potensiale for å oppnå enda bedre digital kommunikasjon (M16).

Det blir fremhevet at det er lederne som må sørge for at tekniske løsninger er på plass og fungerer for de ansatte (M22 og M21). Lederne må videre sørge for at de ansatte har digital kompetanse nok til å bruke digitale verktøy og kommunikasjon, for ellers risikerer man blant annet informasjonsbelastning som følge av manglende evne til å navigere i den økte skriftlige informasjonsdelingen ved fjernarbeid og fjernledelse (M14). Ledernes ansvar når det gjelder digital kompetanse knytter seg dermed også til å kunne individualisere blant de ansatte og se hvem som er tilstrekkelig faglig og digital sterke, og hvem som trenger tilføring av kunnskap for å håndtere arbeidet og nye kontaktformer på hjemmekontoret (M21).

Interessant er det også at en av masteroppgavene påpeker at digital kompetanse i teknisk forstand var noe lederne behersket relativt raskt, men at de savnet kunnskap om digital ledelse og hva den måte å lede på innebærer (M13).

4.5.3 Ulemper og muligheter ved digital kommunikasjon

Digital kommunikasjon kan ta ulike former fra skriftlige formelle e-poster til mer uformell og løpende chatt, til muntlig kommunikasjon gjennom telefonsamtaler og videosamtaler, og videre til videomøter med flere deltakere. I tillegg kommer virksomhetenes nettsider (interne og eksterne) og diverse saksbehandlingssystemer. Fjernledelse og bruken av hjemmekontor vil beroende på omfanget, helt eller delvis utelukke de fysiske møtene mellom leder og ansatte. De inkluderte masteroppgavene forholder seg til en kontekst hvor hjemmekontorbruken var svært høy. Det var riktignok innslag av normalisering og mer oppmøte på arbeidsplassen igjen, men også i disse tilfellene var det fortsatt høy bruk av hjemmekontor og fjernledelse. Et sentralt spørsmål i masteroppgavene har derfor vært hvordan lederne har opplevd å kommunisere og lede de ansatte på hjemmekontor gjennom bruk av digitale kommunikasjonskanaler.

Fra masteroppgavene er det et sterkt felles funn at den digitale kommunikasjonen medfører flere ulemper og utfordringer. Et gjentakende tema i denne forbindelse er hvordan den digital kommunikasjon gir svært små muligheter til å lese kroppsspråk og det som blir omtalt som «terrenget» eller det usagte i en samtale eller møte (M2, M5, M8, M15-16). Lederne viser til at de ikke får («gratis») feedback fra rommet og at man dermed også mister informasjon om hvordan det står til med den enkelte og arbeidsmiljøet (M13-M16 og M23).

Lederne viser videre til at man ikke får til samme diskusjoner i møter, fordi færre tar ordet og flere faller utenfor (M24). Kommunikasjonen i digitale møter blir derfor mer oppgaveorientert, mens den uformelle og relasjonelle kommunikasjonen går tapt. Generelt vises det også til at digital kommunikasjon er krevende fordi man er mer utsatt for misforståelser og derfor må sikre at budskapet blir riktig oppfattet (M3, M5, M8-M9 og M24). En oppgave viser også til at lederne oppfattet at den skriftlige kommunikasjonen blir oppfattet som «hardere» av de ansatte og kan få negative konsekvenser på relasjoner (M24).

Følgene av disse utfordringene er at lederne må bruke mye tid og ressurser for å etablere rutiner og sikre kvaliteten i den digitale kommunikasjonen, samt at dette gir stor møtehyppighet (M2, M5 og M8).

Når det gjelder lederens forsøk på å gjenskape sosial kontakt og felleskap blant de ansatte, er det generelle inntrykket at dette ikke lykkes. Den digitale kaffepausen blir nevnt som et tiltak i flere av masteroppgavene, men blir mer ansett for å være et tiltak som er «bedre enn ingenting» (M1 og M11). Savnet etter uformell kommunikasjon har dermed ikke funnet noen god erstatning, og man har mistet mye i form av uformelle interaksjoner og humor/glede i overgangen til digitale plattformer (M5 og M17).

Fra masteroppgavene er det også mulig å utlede noen positive funn ved den digitale kommunikasjonsformen. Det som særlig blir fremhevet fra informantene er hvordan dette muliggjør økt informasjonsflyt, herunder at møter er blitt mer effektive og saklige (M8 og M13). Det er også lettere å samle flere i samme møte (M14). Flere oppgaver viser til at lederen får en viktig rolle i å spre informasjon når dette ikke lenger skjer uformelt (M2). Dette omtales også som at lederens informasjonsrolle er styrket og at de administrative oppgavene har fått nytte av denne digitale samhandlingen (M14 og M17).

4.5.4 Relasjoner i sentrum for fjernledelse

Ovenfor er det særlig omtalt hvordan fysisk avstand og bruk av digitale kommunikasjonskanaler gjør det vanskelig for lederen å kommunisere med de ansatte som gruppe, herunder i møter og ved forsøk på sosiale fellestiltak. De samme avstands- og kommunikasjonsutfordringene gjør seg imidlertid også gjeldende i forhold til lederens relasjon, oppfølging og tillitsforhold til de ansatte som individer. Eksempelvis vises det til at utfordringen med fjernarbeid slår særlig ut på samhandlingen mellom leder og ansatt (M9), og dette er handlinger lederne helst vil gjøre ansikt til ansikt (M15).

Trolig er det funn som knytter seg til lederens nye utfordringer og arbeid med relasjonene til sine ansatte som står klartest frem av alle funnene i masteroppgavene. Det er videre klart at lederne oppfatter den delen av fjernledelsen som den viktigste og dermed også den som har krevd mest oppmerksomhet, tid og ressursbruk. I oppgavene kan det dermed observeres et visst paradoks i funnene, gjennom at lederne på den ene siden vil fokusere på relasjonsrollen, samtidig som digitale verktøy begrenser mulighetene til å gjøre dette (f.eks. M14 og M17).

Går man nærmere inn i detaljene finner man likevel interessante nyanser og til dels motsetninger i de ulike casene som masteroppgavene er bygd på. Dette knytter seg ofte til om det foreligger etablerte relasjoner, som igjen får betydning for om lederen må jobbe med å opprettholde en relasjon eller bygge en ny relasjon til den ansatte. I denne sammenheng er det også en forskjell mellom ansatte med fartstid og nyansatte. For å få frem disse nyansene og

motsetningene gjøres det en viss forenkling med å plassere noen av oppgavene i ulike grupperinger, men det understrekes at oppgavene i seg selv kan inneholde flere elementer enn det som påpekes her.

Den første grupperingen av oppgaver viser blant annet til at lederne opplevde mindre rom for det mellommenneskelig og at det ble en økt oppgaveorientert lederstil, samt at det var lettere å følge opp ansatte på hjemmekontor hvor det forelå etablerte relasjoner i forkant (M2 og M18). I forbindelse med denne gruppen vises det også til at det er et felles funn i en rekke oppgaver at lederne synes det er spesielt vanskelig å skape relasjoner og tillitt i forhold til nyansatte gjennom digitale kommunikasjonskanaler (M8, M10, M16-M17 og M23).

Den andre gruppering kan sies å vise til en mer positiv holdning og erfaring blant lederne når det gjelder muligheten til å ikke bare opprettholde etablerte relasjoner, men også at det kan bygges nye relasjoner. Disse oppgavene er klare på at ny relasjonsbygging ved fjernledelse av ansatte på hjemmekontor er krevende, men mener at gode relasjoner kan skapes gjennom mer fokus, innsats, god kommunikasjonsflyt og tålmodighet (M7 og M20)

Et mindre antall masteroppgaver skiller seg litt ut, ved at flere av lederinformantene er såpass tydelige på at de opplevde å komme tettere på sine ansatte når de satt på hjemmekontor (M12, M19 og M24). Dette mente de blant annet skyldes satsingen på økt enkeltvis kontakt med sine ansatte. Samtidig viste også lederne i denne oppgaven til at det var utfordrende å fange opp om noen av de ansatte sliter og vanskelig å løse oppståtte konflikter.

For å ytterligere fremheve nyansebildet innenfor i det som i realiteten er en klar retning i relasjonsfokusert ledelse, kan det vises til en fjerde gruppe oppgaver hvor det var interne forskjeller mellom informantene. I en oppgave var noen av lederne i virksomheten bevisste på å lage strukturer på å møte alle ansatte digitalt, mens andre ledere mente at dette ikke gikk pga. tidspress (M13). På noe lignende vis hadde man i en annen oppgave et flertall som anså relasjonen til de ansatte på hjemmekontor som svekket, mens et mindretall fant at dette var blitt styrket pga. økt tillitt mellom dem (M4). En tredje oppgave hadde informanter med både ledere og ansatte, hvorav lederne anså seg som relasjonsorienterte, mens de ansatte anså dem for å være oppgaveorienterte (M15). Det var altså ulik oppfatning mellom lederne og ansatte, men de var enige om at en relasjonsorientert lederstil er å foretrekke ved fjernledelse.

Til slutt kan det trekkes frem at flere oppgaver har påpekt at lederne tok et mer holistisk ansvar og kom lenger inn i den private sfære hos de ansatte på hjemmekontor (M1-M2). I samme retning vises det til at lederne i større grad tok en omsorgsrolle for de ansatte og hadde

mer bekymringer for sine ansatte (M12-M13). Som særlig vist til i en av oppgavene, er det grunn til å spørre om det er overgangen til hjemmekontor og digital samhandling som utløser en slik sterk relasjonsrolle for noen av lederne, eller om det har mer sammenheng med den uforutsigbarheten og usikkerheten som fulgte med pandemien (M17).

4.5.5 Leders oppfølging og tilgjengelighet

Fjernlederne er altså opptatt av relasjonen til sine ansatte på hjemmekontor, og dette knytter seg opp til flere funn som gjelder ledernes konkrete oppfølgingsarbeid. I masteroppgavene kommer det klart frem at lederne bruker mye av sin tid til å ha jevnlig samtaler, gi hyppigere feedback og tilpasset veiledning til hver enkelt ansatt (M3, M5, M8, M10-M11, M15-M16). Dette kravet til hyppig kontakt, f.eks. gjennom ringerunder, krever at lederne blir mer strukturert og systematiske i hvordan de skal klare å følge opp hver enkelt (M19, M23-M24).

Til tross for stor innsats i oppfølgingen, er det flere ledere som sier at de ikke rekker å følge opp de ansatte på samme måte når de på hjemmekontor (M6), og det pekes blant annet på hvordan noen ansatte «forsvinner litt» på hjemmekontor (M8). Som tidligere vært inne på, er det også vanskelig for lederne å fange opp misnøye og problemer i samholdet, og ved ledelse på avstand må lederne aktivt søke etter denne informasjonen (M3, M5 og M7). Det blir videre vist til at ulikheter i omfanget av hjemmekontorbruken kan bidra til uheldige gruppedannelser (M9).

I en masteroppgave som inkluderer ansatte, blir det gitt uttrykk for at det er et lederansvar å opprettholde kontakt og sikre at relasjoner ikke svekkes på hjemmekontor (M18). I en annen oppgave oppga de ansatte at de kjente på fravær av ledelse og at derfor var ekstra viktig med tett oppfølging (M21). De ansatte er også opptatt av å bli behandlet likt på hjemmekontor (M20), samtidig som noen av lederne oppgir at det blir forskjeller hvor de kommer nærmere enkelte og lenger vekk fra andre (M23).

Funnene frem til nå viser dermed både et ønske og stort press på lederne om en tett oppfølging av de ansatte på hjemmekontor. Det er imidlertid også en fare for at tett og hyppig oppfølging kan bli misforstått, f.eks. at dette kan oppleves som kontroll og mas (M10). I tillegg kommer at hyppigere frekvens i oppfølgingen ikke nødvendigvis innebærer en kvalitativ bedre oppfølging. Flere oppgaver viser til at ved mer alvorlige saker så ble ikke digitalt samtale/møte ansett passende, og man ønskes i stedet å treffes fysisk (M8 og M13). Dette er interessant i lys av en annen oppgave hvor informantene viste til at man ble så vant

med digitale møter, at dette hevet terskelen for hva som var viktig eller alvorlig nok til å avholde et fysisk møte (M13).

Når det gjelder leders tilgjengelighet via digitale plattformer, viser flere oppgaver til at denne skiller seg fra den opplevde tilgjengelighet som lederen har ved fysisk tilstedeværelse. Selv om lederne var tilgjengelig digitalt, opplevde informantene at det oppsto en større terskel for ansatte å ta kontakt med lederne, både når det gjaldt faglige og personlige forhold (M9 og M24). Det ble videre oppfattet som mer omstendelig å avtale et virtuelt møte enn å se om kontordøra til lederen var åpen, og dette kan også ha sammenheng med digital usikkerhet (M14 og M16). I en av oppgavene ser man også eksempel på at ansatte i større grad søkte løsninger hos andre kollegaer på hjemmekontor (M18).

4.5.6 Nærmere om tillitt og kontroll

Ledernes relasjonsfokus og oppfølging har naturligvis tett forbindelse med tillitsforholdet mellom leder og ansatt, samtidig som tillitt har betydning for i hvilken grad lederne utøver kontroll av de ansatte på hjemmekontor. Tillitsforholdet mellom leder og de ansatte er nevnt i tilnærmet alle masteroppgavene og mange av funnene er samsvarende med de som gjelder for relasjonsarbeidet mer generelt. Det beror derfor på et visst analytisk skjønn å utlede hva som er sagt i masteroppgavene om relasjoner og hva som er sagt om tillitt, på samme måte vil lederes kontroll med de ansatte var en del av oppfølgingen som er omtalt over.

I korthet påpekes derfor at tillitt inngår som en svært viktig faktor i ledernes relasjonsarbeid når man ikke er samlokalisert med de ansatte, og at dette krever tid, hyppig kommunikasjon og tilgjengelighet fra leders side (M3, M5, M6, M7, M8, M14 og M24). Ledernes fokus og avhengighet av tillitt blir forsterket når man ikke lenger kan observere og kontrollere medarbeiderne (M4 og M23). Sammenhengen mellom relasjon, tillitt og kontroll er dermed svært sentral i masteroppgavene, hvor det kan vises til et sitat som illustrerer dette (M21):

Ifølge Aspeli & Molstad (2020) er tillit bærebjelken i gode relasjoner og avgjørende i fjernledelse, noe som også var fremtredende i intervjuene jeg hadde. Både medarbeidere og ledere opplevde tillitt som et grunnleggende element de mente måtte være til stede i en hybrid arbeidshverdag, siden man ikke får den samme kontrollen over sine ansatte.

På samme vis som nevnt for relasjoner generelt, er det et gjennomgående funn at det er lettere å opprettholde tillitt som forelå før hjemmekontor og fjernledelse ble tatt i bruk, enn det er å skape dette i en slik arbeidskontekst (M6-M7, M9-M10, M18 og M24). En oppgave som gikk dypere inn i ulike typer tillitt trakk frem en interessant forskjell mellom kognitiv tillitt og

affektiv tillitt (M11). Førstnevnte relaterer seg til leders tillitt til de ansattes kompetanse og pålitelighet og ble funnet å ikke endre seg vesentlig under fjernledelse og bruk av hjemmekontor. Når det gjaldt kognitiv tillitt, som særlig gjelder omsorg/omtanke for hverandre, ble denne ansett å ikke bare være svært vanskelig å bygge på avstand, men også å opprettholde over tid.

Det kunne tenkes at ledere som fikk mindre oversikt over sine ansatte på hjemmekontor, ville forsøke å kompensere dette med en oppfølging preget av kontroll. Fra masteroppgavene fremgår det blant annet at etablerte kontrollmekanismer var viktig når pandemien traff, men at disse ikke ble mer brukt i forbindelse med fjernledelsen (M12). En annen oppgave viser til at det ble økt bevissthet rundt kontrollgraden under pandemien og en reduksjon i mengden rapporteringskrav fra ledelsen (M10). Andre oppgaver viser også til at lederne fortsatt hadde muligheten til å kontrollere mot statistikk (M14), men at man ved oppfølging via digitale kommunikasjonskanaler fort blir oppfattet som kontrollerende (M17). I tråd med at oppfølgingen i sin helhet var så ressurskrevende vises det til at man som leder ikke kan ha et stort kontrollspenn (M11 og M19). Det samlede bildet er derfor at ledernes vektlegging av relasjoner og tillitt ble løsningen i en omfattende hjemmekontorsituasjon, hvorav det flere ganger vises til behovet for å «gi slipp» (M19, M21-M22). Ledernes tillitt til at de ansatte tar ansvar for egne arbeidsoppgaver har videre sammenheng med de ansattes selvstendighet, kompetanse og typen arbeidsoppgaver, noe som omtales nærmere i neste punkt.

4.5.7 Ansattes autonomi, individuelle arbeidsoppgaver og prosesser i fellesskap

I masteroppgavene fremgår det altså at lederne generelt har stor tiltro til sine ansatte og at de tar ansvar for sine arbeidsoppgaver. Det er videre flere oppgaver som viser til at fjernledelse har medført at de ansatte har blitt mer selvstendige og at behovet for lederoppfølging avtar med at den ansatte får mer erfaring (M16 og M20). I denne sammenheng viser en av oppgavene til koblingen mellom etablert relasjon og tillitt, kompetanse og type arbeidsoppgaver (M18):

Vi ser indikasjoner til at i de tilfellene der det var etablert gode relasjoner mellom leder og ansatt, skapte dette en gunstig situasjon for leder som utøvde fjernledelse siden leder hadde ansatte på arbeidsplassen som kunne gis større grad av tillit til å påta seg mer ansvar. Undersøkelsen viser at ansatte med høy kompetanse og lang erfaring ikke nødvendigvis hadde like stort behov for oppfølging og støtte fra sin leder, da oppgavene oftest var strukturerte med klare mål- og resultatkrav

Det er imidlertid særlig de individuelle oppgavene som fungerer bra på hjemmekontor, mens det er større utfordringer når det kommer til samhandling mellom flere og kreative prosesser (M3, M9 og M19). I dette ligger også at lederne finner det utfordrende å iverksette og følge opp nye prosjekter, drive utviklingsarbeid og at det er mindre plass for impulsive løsninger (M2, M19 og M21).

4.5.8 Hva med motivering av ansatte?

Leders motivering av ansatte har i en del oppgaver inngått som en del av leders oppfølging av de ansatte.³⁰ Dette ble av flere ledere ansett for å være en av de mest krevende aspektene ved å lede digitalt på avstand (M14 og M24). Konkret samler motiveringsarbeidet seg rundt det å gi de ansatte en individuell oppfølging hvor det blir vektlagt autonomi, involvering, gis tillitt, selvbestemmelse og nødvendig kompetanseheving (M4, M15-M16, M19, M21). I så måte ser man at ledernes motiveringsarbeid innpasser seg den lederstilen som har vært fremtredende i oppfølgingen fra lederne for øvrig.

4.5.9 Kombinasjon av nært og fjernt – den nye normalen og hybridledelse?

Innenfor tidsperioden for de inkluderte masteroppgavene ser man at det underveis skjer et skifte mot normalisering og økt kombinasjonsbruk av hjemmekontor og fysisk oppmøte på arbeidsplassen. En del masteroppgaver har i denne forbindelse vist til hybridledelse, som forenklet sagt er opptatt av at lederne utøver både nærledelse og fjernledelse. Det presiseres at disse oppgavenes funn i stor grad omhandler fjernledelse av ansatte på hjemmekontor og dermed inngår i de presenterte funnene over. Videre vises det til at en kombinasjon av hjemmekontor og kontoret på arbeidsstedet også forekom under pandemien og utgjorde dermed i ulik grad en realitet også for de resterende masteroppgavene.

Det som sies om hybridledelsen, er likevel av interesse fordi den i enda større grad forholder seg til det som skisseres som den nye normalen i arbeidslivet. Det er over vist til et stort press på lederne i form av å jobbe med relasjoner og følge opp ansatte på hjemmekontor. Flere oppgaver gir også uttrykk for at en slik omfattende bruk av hjemmekontor og fjernledelse, er så ressurskrevende for lederne at det ikke kunne vare på lengre sikt. Er det da noe spesielt som lederne fremhever at de kan gjøre annerledes når hjemmekontor og oppmøte på arbeidsplassen kan kombineres i større grad?

³⁰ I metodedelen er det redegjort for hvordan det er avgrenset mot oppgaver som er mest fokusert på de ansattes opplevde motivasjon på hjemmekontor.

Et funn som kommer frem på tvers av flere masteroppgaver er at lederne ønsker å bruke dager med fysisk oppmøte til å avhjelpe de utfordringene som har fulgt med hjemmekontor og fjernledelse. Det vil si at man planlegger og legger til rette for at man bruker tiden sammen med de ansatte til relasjonsdannelse og tillitsbygging (M13, M15 og M22). I en oppgave gir lederne uttrykk for at hjemmekontor er kommet for å bli, men at det ikke må blir for mye av dette, og at en hybrid modell derfor fremstår som løsningen i fremtiden (M18):

nå i senere tid velger lederne å benytte seg av en «hybrid» løsning, som innebærer at man kan bytte mellom å være på kontoret og på hjemmekontor. Majoriteten av lederne har da valgt å tilrettelegge for at møtevirksomheten holdes fysisk, da de ser at det er bedre for det sosiale samholdet i gruppen.

En annen oppgave adresser kreative prosesser og utfordringen med å få dette til i møter med både fysiske og digitale deltakere (M22):

Mye av svarene vi fikk motstrider med funn som Hirsch (2021) gjorde som viste at kreative prosesser og kvaliteten på innovasjon faktisk kunne bli bedre i hybride møter. Det er allikevel sannsynlig at årsaken til dette er manglende erfaring og kompetanse om hvordan man skal få dette til å fungere. Dette trekkes frem som et punkt hvor vi har mye å lære i tiden som kommer.

4.6 Funnene presentert i et tidsforløp med årsakssammenheng

I metodekapittelet er det i punkt 2.8.2 vist til at det vil bli gjort en prosessanalyse for å vise funnene i et sekvensielt hendelsesforløp. Meningen er å fremstille hovedtemaer og funn som er redegjort for i 4.6 på en annen måte, hvor informantenes historier om hvordan bruken av hjemmekontor og fjernledelse utviklet seg over tid. Dette vil også fungere som en form for repetisjon og oppsummering av det som er vist til av funn over.

Det bemerkes at figuren og den tilhørende forklaringen under, er en forenkling av virkeligheten og forholdene mellom de ulike delene som presenteres. Litteraturstudien har bare studert visse deler av fjernledelsen ved bruk av hjemmekontor, slik at det er mange kategorier og potensielle årsakssammenhenger som ikke vises her. Det er videre fokusert på ledelsesperspektivet, noe som innebærer at de ansattes perspektiv og handlinger i mindre grad kommer frem. Til slutt nevnes også at figuren viser et hendelsesforløp hvor sekvenser skjer i en bestemt rekkefølge i tid. Dette er med utgangspunkt i den fremstillingen som informantene har gitt, men det er samtidig slik at det er vekselvirkning mellom de ulike sekvensene. Et

eksempel er dersom det utvikler seg et dårlig tillitsforhold mellom leder og ansatte på hjemmekontor, så kan dette påvirke lederen til å endre sine handlinger ovenfor den ansatte. Denne formen for forenklinger er imidlertid nødvendig for å få frem noen bestemte sammenhenger som det blir vist til i flere av masteroppgavene.

Figuren består av fire bokser som er ment å illustrere ulike sekvenser i tid, med hendelser, handlinger og konsekvenser. I tillegg er det en pil under de fire boksene som viser betydningen av både omfanget og varigheten på bruken av hjemmekontor og fjernledelse. Dette er med å påvirke hvor stor virkningene er i og mellom de ulike sekvensene i det viste prosessforløpet.



Figur 8. Sekvensiell fremstilling av fjernledelse og bruk av hjemmekontor

Situasjonen i forkant: Casene i de inkluderte masteroppgavene inngår i en felles kontekst hvor koronapandemien medførte at bruken av hjemmekontor og fjernledelse ble svært omfattende. Forutsetningen som lederne og de ansatte hadde for å håndtere denne overgangen fikk sentral betydning for hvordan bruken av hjemmekontor og fjernledelse ble utført og opplevelsen til de involverte. Dette knytter seg til det som er sagt om betydning av en etablert relasjon og tillitsforhold mellom leder og ansatte på forhånd, graden av digital kompetanse og om de ansatte allerede var selvgående eller hadde behov for tettere oppfølging (for eksempel nyansatte). Situasjonen i forkant har dermed betydning for hvordan man kom ut av «startblokken» når man begynte med så omfattende bruk av hjemmekontor og fjernledelse, og om det forelå en «buffer» som kunne dempe de utfordringene som kom i den forbindelse.

Leders handlinger ovenfor ansatte: Leders handlinger overfor de ansatte på hjemmekontor preges av digital kommunikasjon. Den tekniske bruken opplever lederen at de mestrer relativt

raskt, men det er likevel flere utfordringer med denne kommunikasjonsformen som gjør avstandsledelse vanskelig. Dette beror blant annet på at man mister den uformelle kommunikasjonen og ikke får tolket kroppsspråk, at det blir flere misforståelser og digitale møter er mer egnet for informasjonsdeling enn diskusjoner.

I forhold til den enkelte ansatte blir lederne oppmerksomme og fokusert på at det må tillegges spesiell vekt på relasjoner og tillitt. Oppfølgingen av de ansatte blir veldig ressurskrevende og mange ledere ser nødvendigheten av å opprette egne planer/strukturer for å forsøke å gi alle en individuell oppfølging. Muligheten for å kontrollere de ansatte blir vanskeligere og anses heller ikke som egnet, da dette fort blir oppfattet som lite tillitsvekkende og ødeleggende for relasjonen. Det blir i stedet et stort fokus på å forsøke å involvere og delegerer til de ansatte, og lederne jobber med å gi slipp. Det viser seg videre at mange ledere går mer inn i en omsorgsrolle og kommer tettere på den private sfære til de ansatte, og det stilles spørsmål om dette skyldes hjemmekontor/fjernledelse eller den generelle usikkerheten som følger med pandemien.

Hva dette gjør mellom leder og ansatt: De etablerte utgangspunktene og leders handlinger knyttet til relasjonen og tillitten til de ansatte, fremstår som veldig avgjørende. Det viser seg at flertallet av lederne mener at relasjoner og tillitt er noe som gjennom tilstrekkelig innsats kan opprettholdes, men vanskelig skapes i en hjemmekontorsituasjon. Lederne opplever at mange av de ansatte blir mer selvgående, og disse både klarer seg fint og opplever mestring/utvikling og motivasjon. Samtidig er det ekstra krevende å følge opp ansatte som har behov for mer oppfølging, innpasse og lære opp nyansatte, samt å gi de ansatte en lik behandling på hjemmekontor. Lederne opplever videre at en del ansatte faller utenfor. Det sosiale miljøet lider på hjemmekontor og man klarer ikke å gjenskape den uformelle kontakten i en digital form.

Økt fokus på kontakt i form av hyppighet er gjennomgående, men viser seg å ikke nødvendigvis samsvare med økt kvalitet på dialog og samhandling med de ansatte. Lederne ønsker videre å være digitalt tilgjengelig for de ansatte, men det gjør seg gjeldende en økt terskel for å ta kontakt med lederne digitalt, sammenlignet med at leders kontordør er åpen. De viktige og alvorlige samtalene ønsker man fortsatt å ta fysisk sammen, ansikt til ansikt.

Tidsdimensjonen og omfanget av hjemmekontor og fjernledelse: Som nevnt vil både varighet (tid) og omfanget på hvor mye hjemmekontor/fjernledelse som er i bruk, ha betydning for de ulike sekvensene og forholdet mellom dem. Eksempelvis vil hjemmekontor

over lengre tid kunne forsterke de negative utslagene med denne arbeidsformen og utfordringene med fjernledelse. Videre vil omfanget ha betydning, da det er stor forskjell på å ha hjemmekontor hele uken sammenlignet med en til to dager. For det sistnevnte tilfellet vil man også kunne få kompensere ved at fysisk oppmøte dekker opp for en del av de problematiske sidene ved å ha hjemmekontor og fjernledelse.

Utfall av fjernledelse og hjemmekontor: Når det kommer til utfall kan man innta både et umiddelbart og mer langsiktig perspektiv på lederne og de ansattes erfaringer med hjemmekontor og fjernledelse. De mer direkte konsekvensene man har etter en intensiv bruk under pandemien går på status hos lederne og de ansatte, hvorav det vil kunne være ulik grad av trivsel og misnøye som følge av denne måten lede og jobbe på. Mye tyder på at den individuelle oppgaveløsningen kan fungere godt også ved mer langvarig bruk av hjemmekontor, men det er mer usikkert hvordan man kan opprettholde relasjoner og tillitt over tid. På den andre siden har vi sett at leder- og arbeidsoppgaver som krever at ledere og ansatte jobber i felleskap, herunder kreativt arbeid og utviklingsprosesser, ser ut til å bli skadelidende. Erfaringer og lærdom kan lede til endringer i måten ledere og ansatte forholder seg til hverandre og i oppgaveløsningen, og dermed virke tilbake på de sekvensene som er vist til i forkant.

Utfall kan videre ses i et mer overordnet og prinsipielt perspektiv for lederne og de ansatte, som en del av virksomheten. Hvordan skal erfaringene, kunnskapen og tiltakene som man har gjort seg underveis i pandemien, spille inn på hvordan man varig innretter arbeidsform og ledelse i fremtiden? Skal man returnere til fullt oppmøte på arbeidsplassen igjen, nå som det ikke er en pandemi som krever eller oppfordrer til bruk av hjemmekontor?³¹ Eller skal man fortsette med hjemmekontor i større eller mindre grad, til forskjell fra hvordan dette var før pandemien inntraff? Dette blir følgelig et spørsmål om hvordan virksomhetene plasserer seg og påvirker definisjonen av den nye normalen i arbeidslivet, herunder balanseringen av fjernledelse og nærledelse (hybridledelse).

Oppsummert: Denne figuren og tilhørende forklaringer er, under nevnte forbehold, egnet til å få frem et narrativ som i stor grad er felles for de inkluderte masteroppgavene i denne litteraturstudien. Gjennom en syntetiserings- og analyseprosess, finner man at oppgavene sine casestudier viser til flere sammenfallende utgangspunkt og etterfølgende prosesser. Lederne

³¹ Enkelte av virksomhetene har også drevet med hjemmekontor av et visst omfang i forkant av korona, og for dem er det ikke i samme grad et slikt før- og etter spørsmål, selv om det også her er et spørsmål om hva som skal være det videre omfanget og karakteren på hjemmekontorbruken og fjernledelse.

har hatt mange felles utfordringer og erfaringer, og i stor grad har de søkt i samme retning for å løse sitt lederskap på avstand. Nå det er sagt, skal ikke denne hovedhistorien viske ut de mange nyansene og til dels motsetningene som også fremgår av detaljene i punkt 4.6.

4.7 I hvilken grad bekreftes og utfordres de teoretiske utgangspunktene?

I dette punktet besvares den del av forskningsspørsmål 4 som omhandler om overordnet teori bekreftet eller utfordret. Innenfor rammen av denne masteroppgaven er det nokså selvsagt at det ikke kan redegjøre i detalj for hvordan hver enkelt oppgave omtaler sine teoretiske utgangspunkt og deretter analyserer sine funn i lys av denne. I det følgende vil det derfor vises til en todeling av masteroppgavene, som beror på om oppgavene enten karakteriseres av en (i hovedsak) bekreftende linje til de teorier som er avendt, eller om oppgaven i sin analyse er mer kontrasterende og utfordrende i forhold til etablert teori. Det må understrekes at det ikke påstås at det er noe feil med at masteroppgavene bekrefter funnene i sine teoretiske utgangspunkt. Funnene sitt innhold kan tilsi at dette er helt riktig. I de to neste punktene er det imidlertid valgt å fokusere noe mer på de masteroppgavene som er utfordrende i denne sammenheng.

I tillegg til teoretiske standpunkt har masteroppgavene også vist til tidligere forskning. Det har ikke vært en spesifikk del av dataauthenting og analyse å sjekke masteroppgavens funn opp mot annen forskning. Hva som er et teoretisk standpunkt og hva som er forskning har imidlertid ikke en helt klar avgrensning. Gjennomgangen av egne analysenotatene indikerer at de masteroppgavene som har en bekreftende linje teoretisk, også har dette i forhold til annen forskning som er utført. Tilsvarende er det de oppgavene som i større grad utfordrer teoretiske standpunkt som også viser til avvikende funn i forhold til tidligere forskning.

4.7.1 Flertallet av masteroppgavene: en bekreftende linje, med nyanser.

Et markant flertall av masteroppgavene blir plassert i kategorien hvor det gjennomgående er slik funn blir analysert og bekreftet i deres teoretiske grunnlag.³² Dette er ikke overraskende. Teoretiske utgangspunkt påvirker blant annet hvordan studentene utformer sine undersøkelsesdesign, herunder hvilke data de leter og deretter hva som er fokus i analysen av disse.

Som nevnt kan det være helt analytisk riktig å konstatere at empirien er i samsvar med de teoriene som det er redegjort for i oppgavene. Videre er det også slik at det blant disse

³² Disse oppgavene er vurdert til å være M1, M3-M6, M9-11, M13-M16, M17-M21 og M23.

oppgavene er relativt store forskjeller i grad av konkretisering og nyansering av egne funn i forhold teoretisk grunnlag. De masteroppgavene som i liten grad kobler på funn til teori, kan i mindre grad sies å bekrefte at teoriene passer på det som er funnet om fjernledelse og bruk av hjemmekontor. Helhetsinntrykket er imidlertid at det de fleste masteroppgavene i denne kategorien har klart å vise til konkrete koblinger mellom empirien fra sine caser og mer tradisjonell ledelsesteori.

Som vi har sett under punkt 4.3, har studentene anvendt flere forskjellige teorier i sine masteroppgaver, både seg imellom og ofte også i den enkelte oppgaven. Dette er heller ikke uvanlig, da dette er et grep for å undersøke og få frem kontraster og hvilke teoretiske utgangspunkt som er mest egnet for å tolke fenomenet som studeres. Vi har i forlengelsen av dette også sett at det er noen teorier som er mer brukt enn andre, og dermed er det disse som blir løftet frem som de mest bekräftede i denne litteraturstudien. Av samme grunn kan det innvendes at det blir for enkelt å kun vise til den bekräftende linjen i disse oppgavene, fordi man også her ser at noen teorier blir ansett lite treffende for funnene (f.eks. som for transaksjonsledelse i M4, og til dels i M19 og M22). Det er heller ikke slik at alle funn nødvendigvis kan konstateres å være i tråd eller i strid med en gitt teori, for eksempel fordi funnet ganske enkelt ligger utenfor teoriens ramme.

En interessant tolkning av disse masteroppgavenes bruk av bredde i teoriene, er at dette gir uttrykk for at flere teorier er nødvendige for å få beskrevet og tolket fenomenet som undersøkes. Vi har fra teorikapittelet sett at det ikke foreligger en helt klar og dekkende teori for denne typen fjernledelse. Den bekräftende linjen på flere ulike teorier kan kanskje derfor anses å handle om at disse teoriene tar tak i relevante faktorer ved fjernledelse av ansatte på hjemmekontor. Følgelig foreligger det ikke grunnlag i denne litteraturstudien for si at det eksisterer et klart teoretisk standpunkt på dette forskningsområdet. Det er nok mer betegnede å si at det er flere felles faktorer i de ulike teoriene som trekker i samme retning, som eksempelvis dette med vektlegging av relasjoner, tillitt og individuell tilpasning til den ansattes situasjon.

4.7.2 Mindretallet av masteroppgavene: utfordrer etablert teori og forskning

Gjennomgang og analyse av masteroppgavene har det altså blitt avdekket et mindre antall oppgaver som skiller seg noe mer ut, siden disse anses å være mer tydelige på at en del funn ikke passer til de teoriene som er trukket frem.³³ Samtidig er det i disse oppgavene svært

³³ Disse oppgavene er vurdert til å være M2, M7-M8, M12, M22 og M24.

mange funn som knyttes opp til eksisterende teori, og det er dermed ikke snakk om noen fullstendig avskrivning. Som nevnt over, viser det seg at det også er disse oppgavene hvor man finner en mer tydelig henvisning til funn som avviker fra annen forskning. De utdragene som presenteres i det følgende er ikke ment å være uttømmende, men utgjør interessante eksempler som kan danne grunnlag for refleksjon over bruken av etablerte teoretiske utgangspunkt og tidligere forskning.

En av masteroppgavene problematiserer Mintzbergs teori om ulike lederroller med grunnlag i at denne ble skrevet for flere tiår siden og dermed ikke i tilstrekkelig grad hensyntar den teknologiske utviklingen som har funnet sted (M2).

Blant annet konstaterer Mintzberg at skriftlig kommunikasjon raskt blir utdatert og legger vekt på at lederen innhenter informasjon via muntlig kommunikasjon med nettverket av kontakter i organisasjonen. Moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi har imidlertid muliggjort rask skriftlig informasjonsutveksling, noe som utfordrer aktualiteten ved de informasjonsrollene som Mintzberg skisserer.

Studentene viser deretter til hvordan de har koblet på nyere teori om fjernledelse og kommunikasjon, som tar for seg den grunnleggende forutsetningen digitale verktøy utgjør i dagens samhandling og kommunikasjon. Studentene er imidlertid ikke ensidig kritisk til Mintzbergs teori og viser til at andre roller fortsatt er høyst relevante og anvendbare.

Et annet eksempel er en masteroppgave hvor studentene i utgangspunktet fant at media-richness-theory i stor grad var dekkende for deres funn blant lederne, med unntak av «kravet» til ansikt-til-ansikt kommunikasjon for å ha en relasjonsorientert ledelse (M12):

Et moment i teorien om media-richness-theory (Pettersen & Solstad, 2020) sier noe om er at bruk av digitale løsninger gjør at ledelsen blir mer systemorientert og mindre personorientert, der lederen styrer mer og leder mindre. Teorien sier at å bygge relasjoner, eller det å drive relasjonsorientert ledelse, krever kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Ut ifra våre funn mener vi at dette ikke har vært tilfelle blant våre respondenter under pandemien. Samtlige mener at de personlige relasjonene har blitt sterkere. Noen av respondentene sier at dette kan være som følge av at de har stått sammen mot en «felles fiende».

Et lignende funn om den tette kontakten med de ansatte, blir også vist til i en annen oppgave, og her kontrastert imot annen forskning av helt ny dato (M24):

I kapittelet om tidligere forskning fremhever rapporten Hjemme-Borte-Uavgjort (2022) at man får hyppigere kontakt med ansatte gjennom bruken av digitale kommunikasjonsmedier, men at ledere opplever at de har mindre kontakt med ansatte når ledelsen foregår fra avstand (Ingelsrud et al., 2022). Dette funnet skiller seg fra mine data da lederne i Logistikk AS opplevde at de hadde tettere kontakt med ansatte nå enn før pandemien da de kommuniserte hyppigere.

Disse oppgavene utfordrer dermed deler av etablert teori og forskning som blir henvist til også i andre oppgaver, men som det fremgår av punkt 4.6.4, så skiller disse seg fra de mer bekreftende funnene i de andre masteroppgavene.

En oppgave viser til at funnene i studien tilsier at fjernlederne i større grad må forholde seg til normativ makt enn tvangs- og referansemakt, ovenfor ansatte på hjemmekontor (M7):

I mitt andre forskningsspørsmål, er hovedfunnet knyttet til opplevelsen av at ledermakt er ytterligere begrenset under digitalisering grunnet mindre innsyn i medarbeidernes daglige arbeid. En av intervjupersonene opplever at det er vanskeligere å måle om det finnes uforløste potensialer på hjemmekontoret. Jeg tolker det som at makt som baserer seg på innsats kan være svekket under digitalisering. Funnet er i konflikt med teorien som hevder at de viktigste redskapene i kunnskapsorganisasjoner er belønning og straff basert på effektmålinger av innsats (Kirkhaug, 2019)

Man skal huske på at dette er eksempler fra et mindre antall oppgaver. De motsetninger og funn som det vises til, vil ikke nødvendigvis være samsvarende med andre inkluderte oppgaver. Masteroppgavene er basert på casestudier hvilket innebærer at det ikke er slik at et funn er riktig og et annet feil. Å få frem nyanser og motsetninger tjener likevel en viktig funksjon i det å etterprøve holdbarheten til både teorier og tidligere utført forskning, og kan potensielt bidra til å justere fremtidig forskning sin tilnærming til feltet og hva som bør studeres nærmere.

4.8 Hva sier oppgavene om praktiske implikasjoner og videre forskning?

Den siste delen av forskningsspørsmål 4 gjelder hva studentene selv trekker frem av funn som bør få betydning for fremtidig fjernledelse, samt hva de anbefaler og ser behov for av videre forskning når det gjelder fjernledelse og bruk av hjemmekontor.

Det kan minnes om at det i masteroppgavene generelt har vært utvist en forsiktighet med å gå ut over teoretisk generalisering. En del praktiske implikasjoner og forslag finner man likevel

blant oppgavene, og når det gjelder forskning er det nettopp behovet for ytterligere og mer omfattende forskning som ofte trekkes frem.

4.8.1 Implikasjoner for praksis

Omtrent halvparten av masteroppgaven har ingen eller liten grad av konkluderende vurdering når det gjelder hvilke praktiske implikasjoner som deres funn bør få for lederpraksis og bruk av hjemmekontor mer generelt. Blant de oppgavene som er mer konkrete kan det vises til to hovedgrupper.

En gruppe av masteroppgavene har til felles at de fremhever at deres funn tilsier at fremtidig fjernledelse i større grad må vektlegge det relasjonelle forholdet til de ansatte, med vektlegging av tillitt og fokus på de ansattes autonomi og motivasjon, samt at dette stiller krav til individuell oppfølging og krav til tidsbruk (M7, M11 M15, M18 og M20). Blant disse kommer også noen oppgaver som understreker betydning av tilpasning til at ledelse og kommunikasjon i større grad må gjøres via digitale plattformer (M2, M14 og M17).

En annen gruppe av masteroppgaver, er spesielt opptatt av hvordan fremtiden ser ut til å bestå av mer fjernledelse i kombinasjon med nærledelse, slik at man nå vil få en hybrid arbeidshverdag og ledelse (M3, M5-M6, M10, M13 og M21). Disse er derfor opptatt av at lederne må lære av den intensive perioden med fjernledelse som ligger bak oss, samtidig som lederne nå må mestre kombinasjonen av nært og fjernt, herunder at noen ansatte er på arbeidsplassen og noen på hjemmekontor.

4.8.2 Videre forskning

Når det gjelder hva som er relevant å forfølge i videre forskning, så er dette en vurdering som er gjort i nesten alle masteroppgavene. I følgende vises det til en punktliste som tar for seg de anbefalingene som er mest gjennomgående.

- Det er et behov for *mer* forskning på fjernledelse og bruk av hjemmekontor
- Forskningen på dette bør skje over en *lengre* tidsperiode og i *større* format, gjerne med å følge de samme informantene over tid
- Det må forskes på flere berørte *aktører og perspektiv*, mest nevnt er ledere og ansatte, men også ulike ledernivåer og f.eks. nyansatte og nye ledere
- Håndtering av *digital kommunikasjon og samhandling* fremstår som særlig relevant å forske nærmere på, sett i sammenheng med at det også bør forskes mer på den nye *hybride arbeidshverdagen/lederskapet*

Det er ikke overraskende at studenter viser til behovet for mer forskning i sine masteroppgaver. I disse oppgavene er det imidlertid en god og relevant forankring i den omfattende bruken av hjemmekontor og fjernledelse som vi så under korona, og som virker å ha medført en markant og varig endring i store deler av arbeidslivet. Siden koronapandemiens direkte virkninger er forbi, må ny forskning til som studerer den nye arbeidshverdagen, og denne ser for mange ut til å bli preget av en kombinasjon av nær- og fjern ledelse og arbeid. Det digitale og hybride er sentrale faktorer i den forbindelse, koblet opp til studentenes vektlegging av den relasjonelle samhandlingen mellom leder og ansatt. Forskingen bør videre bli mer representativ, dekke flere samtidige perspektiv og med lengre varighet, enn det man kan dekke i en masteroppgave.

4.9 Oppsummering forskningsspørsmål 4

Den største delen av forskningsspørsmål 4 har vært å redegjøre for de funn som er kommet frem gjennom den kvalitative analysen av de inkluderte masteroppgavene, og som er presentert i 4.5. Det foretas ikke en oppsummering av funnene som knytter seg til disse hovedtemaene, da funnene allerede er presentert i mer kortfattet form under prosessanalysen i punkt 4.6. Det er videre disse funnene som særlig vil bli reflektert og drøftet nærmere i forbindelse med hovedproblemstillingen under, i punkt 4.10.2.

I besvarelsen av forskningsspørsmål 4 er det videre gjort en analyse av hvorvidt masteroppgavene bekrefter eller utfordrer de teoretiske utgangspunktene som oppgavene bygger på. Den klare hovedtendensen er at studentene finner relevante faktorer og parametere i etablerte teorier, men de benytter gjerne flere teorier samtidig for å forankre funnene sine teoretisk. I noen grad utfordres eksisterende teori, og forskning, hvor det kan fremstå som om den digitale kommunikasjonen og samhandlingen får noen andre virkninger enn det som tidligere har vært vist til.

Til slutt under forskningsspørsmål 4, ble det redegjort for på hva studentene selv mener at deres undersøkelser bør ha å si for praksis og videre forskning. I masteroppgavene vises det til at fjernledelse og bruk av hjemmekontor vil fortsette i tiden fremover, men trolig inngå som en del av en ny hybrid arbeidshverdag, hvor det også vil være oppmøte på arbeidsplassen og nærledelse. Lederne må mestre denne kombinasjonen, og det vil fortsatt være behov for å fokusere på relasjonelle forholdet til de ansatte, samt ta inn over seg at den digitale konteksten vil være sterkt til stede. De samme forholdene anbefaler studentene at det bør forskes videre på, men med lengre varighet og flere aktører/perspektiv.

4.10 Hovedproblemstillingen: drøfting og konklusjoner

Besvarelsen av de fire forskningsspørsmålene utgjør grunnlaget for å svare på oppgavens hovedproblemstilling:

Hva sier siste års masteroppgaver om fjernledelse og bruk av hjemmekontor?

Det minnes om at problemstillingen gjelder kvalitative masteroppgaver i perioden 2020-2022, hvor det er lederperspektivet som har vært i fokus, spisset inn mot forholdet mellom fjernleder og ansatte på hjemmekontor, herunder leders innflytelse og oppfølging av de ansatte.

De fire forskningsspørsmål kan sies å utgjøre to hoveddeler, selv om de selvsagt også er forbundet med hverandre. I den første hoveddelen inngår de tre første forskningsspørsmålene og har bestått i å undersøke, beskrive og forklare masterstudentenes undersøkelsesdesign, med særlig vekt på valgte problemstillinger, metode- og teoribruk. Dette er den mer deskriptive delen av litteraturstudien, men samtidig noe mer, da likheter og forskjeller i oppgavene har blitt fremstilt komparativt og til dels drøftet. Vi ser på litteraturstudiens besvarelse av disse tre forskningsspørsmålene opp imot hovedproblemstillingen i punkt 4.10.1.

Det fjerde forskningsspørsmålet tar for seg særlig for seg masteroppgavens funn og konklusjoner, med mål om å syntetisere og foreta en samlet analyse over hva som her avdekkes om fjernledelse og bruk av hjemmekontor. Det er videre flere funn som knytter seg til ledernes refleksjoner rundt fremtidig fjernledelse, herunder hva som bør inngå i videre studier og teoretisk arbeid. Disse funnene og konklusjonene vil bli nærmere drøftet i punkt 4.10.2 og 4.10.3.

4.10.1 Innsikt fra studentenes tilnærming til fjernledelse og bruk av hjemmekontor

I denne litteraturstudien er det undersøkt nærmere hvordan studentene har tilnærmet seg og studert fjernledelse og bruk av hjemmekontor. Som en del av metoden dannes det innledningsvis en mer overordnet forståelse av hvordan temaet ble studert, før søke- og utvelgelsesprosess spisser fokuset inn mot de masteroppgavene som inkluderes i litteraturstudien.

På veien frem til de inkluderte masteroppgavene, har vi blant annet sett hvordan mediebildet og studentenes interesse for å studere fjernledelse og bruk av hjemmekontor gikk i takt. Dette har selvsagt direkte sammenheng med koronapandemien og den omveltningen som skjedde i samfunnet, og hvor det i arbeidslivet førte til at svært mange ledere og ansatte ble brukere av hjemmekontor i et svært stort omfang. Pandemien tvang dermed frem at

virksomhetene utnyttet det potensiale for hjemmekontor og fjernledelse som eksisterte, men som for svært mange ikke var blitt brukt i stort format. Masteroppgavene har dermed reflektert en markant historisk hendelse, og gjort datainnhenting og analyser mens informantene gjennomgikk dette spranget inn i en total digital arbeidshverdag hjemmefra og ledelse på avstand. Det kan argumenteres for at masteroppgavene dermed har en særskilt verdi fordi disse rakk å mobilisere «tidsnok», og de inngår åpenbart i en unik forskningsperiode.

Når vi da ser på hvordan studentene studerte tematikken i stort, er det klart at det er kvalitative undersøkelser, med bruk av intervju, som dominerer. De kvantitative undersøkelsene med spørreundersøkelser, viser seg videre å særlig bli rettet de ansatte. Spørreundersøkelser finner man på høyere forskningsnivå, men det bør ikke være noe i veien for at også innhentes data fra lederne på denne måten.

På vei inn i de kvalitative masteroppgavene viser det seg at det brukes casestudier, man tilnærmer seg stort sett en eller et fåtall virksomheter, og man har en blanding av informanter fra ulike ledelsesnivå og ansatte. De inkluderte masteroppgavenes casestudier har alle sammen inkludert lederinformanter gitt fokuset på lederperspektivet, det videre er snakk om virksomheter med høyt kompetansenivå, og det er en viss overvekt av virksomheter i offentlig sektor. Selv om det er visse variasjoner, blir det konkludert med at de inkluderte oppgavene har en nokså samsvarende metodisk tilnærming til sine casestudier.

Utvelgelsesprosessen til litteraturstudien har på grunn av en systematisk metodikk, også bidratt til en delvis kartlegging av problemstillinger og fokus i de masteroppgavene som ikke ble inkludert. Dette utslaget av merverdi fra metodearbeidet, kan ikke drøftes nærmere her, men blir likevel nevnt fordi det illustrer hvordan en litteraturstudie er med å avdekke (og rydde opp i) hva som finnes av forskning fra før av. Dette kan potensielt utnyttes i senere studier.

Antallet masteroppgaver som studerte teamet i vid forstand, krevde imidlertid at litteraturstudien måtte ha et mer spisset fokus, som vist til over. I de inkluderte masteroppgavene så vi at problemstillingene som omhandlet fjernleders forhold til de ansatte på hjemmekontor, kunne samles rundt en del hovedtema. Drøftingen av studentenes funn innenfor disse teamene gjøres i neste punkt. Det utgjør imidlertid et eget funn at såpass mange isolerte studier på mastergradsnivå, innenfor en kort og spesiell tidsperiode, velger å studere et fenomen i forhold til svært samsvarende hovedtemaer. Hvorfor man får en slik samling

rundt tema skyldes trolig flere forhold. Til dels er nok dette preget av hva de teoretiske utgangspunktene og tilgjengelig forskning har pekt dem i retning av, og til dels har nok innhentet data fra informantene medført at funn og analyser nettopp må omhandle disse temaene som viser seg felles for lederne fra ulike virksomheter.

De teoretiske utgangspunktene som er valgt av studentene er presentert og langt på vei drøftet i punkt 4.3. Studentene bruker mange forskjellige teoretiske retninger om ledelse i sine oppgaver, både i den enkelte oppgave og oppgavene sett på tvers. Unntaket er trekkteorier. Felles for de teoriene som tas i bruk er imidlertid fokuset på lederens handlinger overfor de ansatte og hvordan dette påvirker relasjonen dem imellom, med særlig vektlegging av betydningen av kommunikasjon, tilpasning til situasjon og ulike former for oppfølging. Det er viktig å merke seg at nesten alle disse teoriene hovedsakelig er utformet i retning nærledelse, samt at den digitale komponenten ofte er gitt en begrenset rolle. Unntaket er E-ledelse, men som i liten grad er brukt. Man ser imidlertid at studentene tilfører oppgavene forskning og det som kanskje kan beskrives som pågående teoretisk utvikling, som er relativt ferskvare og direkte rettet mot fjernledelse og bruken av hjemmekontor. Med utgangspunkt i studentenes teoretiske valg hevdes det derfor at man skimter en viss kontekstuell utfordring med bruk av de tradisjonelle teoriene, noe som drøftes nærmere i neste punkt.

Alle masteroppgavene er preget av at koronapandemiens innvirkning på samfunnet og arbeidslivet var sterkt pågående, eventuelt i starten av den endelige normaliseringsfasen. Som vi så i punkt 4.4, finnes det imidlertid ikke så mange oppgaver som er veldig konkrete på hvordan funn og konklusjoner i denne konteksten, kan få betydning når det gjelder generalisering til en normalsituasjon i samfunnet og uten påtvunget arbeid hjemmefra. Studentene går imidlertid i liten grad utover teoretisk generalisering, og det vises til behovet for mer forskning. Vurderingen av pandemiens betydning for disse undersøkelsene går samlet sett i retning av at de er konkrete på fjernledelse og bruken av hjemmekontor, men de må samtidig forstås i lys av den spesielle situasjon som gjorde seg gjeldende. Det bør også nevnes at datainnhentingene har skjedd over en viss tidsperiode, med varierende intensitet på restriksjonene, og hvor flere av virksomhetene fikk lengre erfaring med hjemmekontor og fjernledelse. Tematisk fremstår oppgavene også å samsvare med tidligere forskning, i den forstand at det ikke fremstår som den kontekstuelle forskjellen har dratt tematikken og funn i en helt annen retning. I likhet med annen forskning som ble utført under pandemien (f.eks. Ingelsrud et al., 2022), så anses det derfor for å være grunnlag for å si at oppgavene med riktig

kontekstforståelse, inneholder både funn og drøftinger som er relevante å se hen til både i fremtidig praksis og forskning på fjernledelse og bruk av hjemmekontor.

Samlet sett gjorde kartleggingen av studentenes undersøkelsesdesign og analytiske kategorier, at masteroppgavene var godt egnet til å inngå i en tematisk syntetisering. Det leder så over til neste punkt som drøfter mer konkret studentenes funn og konklusjoner.

4.10.2 En nærmere drøfting av masteroppgavenes funn og konklusjoner

Gjennom tematisk syntetisering har vi sett at spesielt relasjonen og tillitsforholdet mellom leder og den ansatte er sentralt for funnene i masteroppgavene, samt betydningen av den digitale kommunikasjonen. Videre har masteroppgavene vært samlet om å undersøke og vise til funn om ledernes oppfølging av de ansatte på hjemmekontor, noe som berører blant annet kontrollbehov, delegering og selvstendigjøring av ansatte, samt motiveringsarbeid.

Vi har videre sett at utgangspunktet til virksomhetene og informantene, før de tok i bruk hjemmekontor og fjernledelse, fikk stor innvirkning på hvordan de opplevde håndteringen av den store overgangen som kom med pandemien. Dette knytter seg blant annet til om leder og ansatt hadde etablert en god relasjon, preget av tillitt, og ved at kravet til digital kompetanse ikke var til å komme utenom. I tråd med tidligere forskning bekrefter masteroppgavene at etablerte relasjoner og tillitt ble mulig å opprettholde gjennom digital kontakt og oppfølging. Motsatt viser et klart flertall av masteroppgavene at det å skape nye relasjoner og tillitsforhold ble svært vanskelig, men et mindretall av masteroppgavene har informanter som mener dette også kan oppnås med stor innsats.

Et interessant spørsmål for de etablerte relasjonene er om disse i realiteten tærte på en «relasjons- og tillitsbuffer», som ved et langvarig avstandsforhold mellom leder og ansatte ville bli tømt. I flere av oppgavene er det funn som viser til en slitasje på både ledere og ansatte på hjemmekontor, og som viser til at dette ikke kunne fortsatt over tid. Denne tidsdimensjonen kan imidlertid også omstilles og rettes situasjoner hvor det ikke forelå en etablert relasjon og tillitsforhold, f.eks. fordi den ansatte var nylig tilsatt. Kan det tenkes at det bare tar så mye lengre tid å få til relasjonsbyggingen på avstand, og at mange av informantene rett og slett ikke rakk å erfare dette? Uavhengig av om det foreligger en etablert relasjon eller en relasjon i oppstartsfasen, så viser det seg at den påkrevde digitale kompetansen uansett er noe mer enn ren teknisk kompetanse. Lederne må forstå og ta i bruk den digitale plattformen som er egnet til den aktuelle konteksten og på riktig tidspunkt. Det er hjelpen til å utvikle denne digitale lederkompetansen som blir etterspurt av flere ledere.

Hva er det som er så krevende med den digitale kommunikasjonen? Funnene i masteroppgavene relaterer seg både til leders kontakt med grupper av ansatte og individuelt. Felles for den digitale kommunikasjonsformen er at man langt på vei mister muligheten til å lese kroppsspråk, at det oppstår flere misforståelser og at det må brukes tid for å sikre at budskapet er oppfattet riktig. De digitale møtene med ansatte gir ikke lederne en intuitiv oppfatning av arbeidsmiljøet og potensielle konflikter, færre tar ordet og flere faller utenfor. Ren informasjonsformidling fungerer godt og effektivt, mens kreativitet og utviklingsprosesser blir skadelidende. Forsøk på å skape sosiale arenaer digitalt er vanskelig – den digitale kaffekoppen oppleves lunken. Når det gjelder kommunikasjonen med den ansatte på tomannshånd er det et klart funn at dette ikke kan erstatte kommunikasjonen ansikt-til-ansikt. Dette skal utdypes mer i det videre.

Til nå er det påpekt at det er utfordrende å få til en god relasjon på avstand og at dette henger tatt sammen med den digitale kommunikasjonsformen. Det er videre viktig å ta innover seg at masteroppgavens informanter var i en kontekst hvor hjemmekontorbruken var svært høy. Lederne fremstår å være klar over hvilke utfordringer dette medførte. Arbeidet med å kontakte og bygge opp under relasjonen til de ansatte ble derfor en hovedprioritering for svært mange ledere. Dette medførte igjen at store deler av ledernes ressurs- og tidsbruk gikk til å følge opp de ansatte på hjemmekontor, hvorav mange ble planmessige i et forsøk på å rekke over alle. For disse lederne ser man da en interessant kombinasjon av den administrative leder som planlegger og strukturer sine arbeidsoppgaver og oppfølging, mens selve utførelsen i stor grad knytter seg til det relasjonelle. Presset på lederne er ikke til å ta feil av, og det vises til at mange ledere stilte seg til disposisjon dag og kveld. Det er imidlertid et paradoks at lederne på den ene siden vil fokusere og bruker tid på relasjonsrollen, samtidig som digitale verktøy begrenser mulighetene til å gjøre dette. Dette paradokset har flere undertema.

Det viser seg at lederne er opptatt av å øke kontakthyppheten med de ansatte og tilby en digital tilgjengelighet. Som vi har sett over er imidlertid den digitale kontakten og tilgjengeligheten, ikke nødvendigvis forbundet med bedre kvalitet på dialog og oppfølging. I tillegg er det funn som viser at de ansatte kjenner på en terskel for å benytte seg av leders digitale tilgjengelighet, og det kan virke som om den digitale kontordøren til lederen er vanskeligere å sjekke om står på gløtt. Er det slik at det oppstår en form for «falsk tilgjengelighet» mellom leder og de ansatte på hjemmekontor? Man skal videre merke seg at omfattende bruk av den digitale kontaktformen, også ser ut til å heve terskelen for hva som anses viktig eller alvorlig nok til å be om et fysisk møte. Dette kan være kritisk når funnene i

masteroppgavene, i tråd med tidligere forskning, er klare på at viktige og alvorlige tema mellom leder og ansatt fortsatt ønskes å tas opp ansikt-til-ansikt.

Dårligere kvalitet på den digitale kommunikasjonen, terskel for å ta kontakt med leder digitalt og usikkerhet rundt når man kan be om et fysisk møte, må sies å utgjøre en uheldig kombinasjon for leder-ansatt-relasjonen. Denne litteraturstudien har ikke fokusert på de ansattes arbeidshverdag, trivsel og arbeidsmiljø, men disse funnene tilsier oppmerksomhet rundt ansattes mulighet til å ta opp utfordringer og vanskelige tema med sin fjernleder. Et annet spørsmål som er relevant i denne sammenheng, er hva man kan forvente fra de ansatte når det gjelder å bygge relasjoner og tillitt. I funnene fra masteroppgavene kommer det frem at de ansatte forventer at leder følger dem opp og at de er opptatt av å bli behandlet likt. Samtidig viser flere av lederne til at det er varierende hvor tett man kommer den enkelte. Relasjonsarbeid krever naturligvis to parter. Det vil derfor være uheldig om dette blir for ensidig tillagt ledernes ansvar, mens en del ansatte inntar en passiv rolle i påvente av leders initiativ. Denne problematikken er likevel ikke unik for fjernledelse. Forskjellen er imidlertid at en fjernleder ikke har samme muligheter til «løpende» observasjon og sansing blant de ansatte, som øker sannsynlig for å fange opp misnøye eller behov for hjelp, som det man har ved stedlig ledelse.

Med de utfordringer som er trukket frem, må det samtidig understrekes at lederne har gitt uttrykk for at de har klart å få til ledelse og relasjonsbygging gjennom digitale plattformer. Å trekke frem utfordringer og utilsiktede effekter som kommer ved fjernledelse og bruk av hjemmekontor, betyr dermed ikke at fokus, innsats og bevisst bruk av digital kommunikasjon ikke får betydning. Det er også ledere som mener at hyppigere digital kontakt faktisk har styrker relasjonen til de ansatte, selv om også disse er klar på at dette er et krevende arbeid. I enkelte av oppgavene kommer det videre frem at leders kontakt med de ansatte har kommet lengre inn i den private sfæren. Da er det i så fall grunn til å stille spørsmål ved hvor grensen går for leders omsorgsrolle. Som det blir påpekt i enkelte oppgaver er det imidlertid usikkert om dette skyldes pandemiens omstendigheter, som generelt ga økte utfordringer og engstelse blant befolkningen.

En siste samling av funn i masteroppgavene knytter seg til ledernes balansering av kontroll med de ansatte på den ene siden og leders evne til å delegere og stole på de ansattes kompetanse og selvstendighet. Leders relasjon og tillitsforhold blir dermed også sentral for denne avveiningen til lederne. Det er et fremtredende funn at fjernlederne har måtte jobbe med å «gi slipp». Lederne virker i liten grad å ha forsøkt å kompensere for fraværet av daglig

kontakt og observasjon på arbeidsplassen, gjennom økt digital kontroll. Til dels har nok lederne ikke hatt noe valg med å gå i denne retning, det er blant annet trukket frem at kontroll med de ansatte fort blir ødeleggende for relasjon og kan gi mistillit, samt at fjernledere over tid ikke har kapasitet til å opprettholde et stort kontrollspenn. En annen faktor er at lederne har ansatte med et høyt kompetansenivå, slik at det selv ved nærledelse er gode grunner til å gi de ansatte frihet under ansvar.

Et skille går mellom individuelle arbeidsoppgaver, som beskrives å ha blitt løst på en god måte, mens fellesoppgaver med kreativ karakter og utviklingsprosesser har vært vanskelig for fjernlederne å få gjennomført. Det er likevel interessant at fjernledelse underbygger behovet for økt delegering og vektlegging av de ansattes selvstendighet. Dette henger igjen sammen med fjernledernes motivasjonsarbeid, som av mange av informantene blir ansett for å være noe av det mest krevende. Lederne har vektlagt individuell oppfølging, men samtidig økt involvering og selvbestemmelse til de ansatte, noe som ifølge forskningen kan gi indre motivasjon forbundet med mestring og kompetanseutvikling.

Det fremstår derfor som om fjernlederen har måtte prioritere relasjoner og tillitt til de ansatte, og i større grad har måtte gi slipp på kontroll av de ansattes oppgaveløsning. Ulempen ved en slik utvikling er ansatte som har behov for mer faglig oppfølging og som ikke har modenhet, blant annet i form av kompetanse og erfaring, til å jobbe selvstendig i så stor grad på hjemmekontor. Leders differensiering blant sine ansatte er derfor viktig. Det må samtidig kommuniseres til gruppen at dette ikke er favorisering, men at det er en saklig grunn for at alle ansatte ikke kan forvente den samme formen for oppfølging.

Samlet sett har masteroppgavene vist til mange funn som er i samsvar med nyere forskning på fjernledelse (jf. innledning og kapittel 3). Det kan påstås at det utgjør en tilføring til forskningen at så mange casestudier på denne måten både bekrefter og utdyper denne delen av forskningsområdet. Det er videre vist til nyanser og enkelte funn i masteroppgavene som ikke samsvarer helt med tidligere forskning, noe som ikke er uventet med så mange casestudier. Disse funnene er interessante bidrag til forskningsfeltet i seg selv, og kan videre ha en funksjon ved at senere forskning ikke blir fastlåst i absolutte kategorier og konklusjoner.

4.10.3 Hva sier masteroppgavene om fremtidig fjernledelse

I flere av de inkluderte masteroppgavene i denne litteraturstudien har lederne enten gjort frempek eller vært konkrete på hva som ser ut til å utgjøre den nye normalen i arbeidslivet. Det er vist til at høyt press på fjernlederne når bruken av hjemmekontorbruk fikk et stort

omfang pandemien. Dette utfordret flere sider av lederskapet, spesielt relasjonene og tillitsforholdet til de ansatte, og lederne har også vist til at dette ga kapasitetsutfordringer og slitasje på både dem og de ansatte. De fleste lederne så derfor frem til at omfanget av hjemmekontor skulle avta og ikke være så absolutt som under pandemien, samtidig er de av den oppfatning at bruken av hjemmekontor og fjernledelse er kommet for å bli.

Dette leder inn til hva lederne ser for seg som den fremtidige arbeidshverdagen og hvordan ledelsen da vil se ut. Det er i denne sammenheng at masteroppgavene viser til en hybrid arbeidshverdag og ledelse, hvor man får en kombinert bruk av oppmøte på kontoret med stedlige ledelse og delvis bruk av hjemmekontor og fjernledelse. Flere ledere ser dette som en sentral del av løsningen på utfordringene som hjemmekontor og fjernledelse har ført med seg. Konkret vises det til at man nå planlegge og legge til rette for at man bruker den fysiske tiden sammen med de ansatte til relasjonsdannelse og tillitsbygging. Dette er gjenkjennbart fra de funn og råd i forskningen som ble det vist til i teorikapittelet (Bergum, 2014 og De Paoli, 2020). Denne hybride ledelsen virker videre å samsvare med det vi så i innledningen om statlige lederes videreføring fleksibilitet og bru av hjemmekontor, men for et stort flertall begrenset til maks to dager (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2022). I en annen undersøkelse som er utført under pandemien, blir det vist til at de aktuelle virksomhetene foreløpig ser ut til å fordele seg langs tre hovedgrupper (Ingelsrud et al., 2022, s. 5):

Det er de som har returnert til arbeidsplassen, de som har valgt en kombinert løsning med noe mer fleksibilitet og de som praktiserer høy grad av fleksibilitet. En viktig påpeking i dette henseendet er at også virksomhetene som har valgt å returnere til arbeidsplassen tilbyr sine ansatte mer fleksibilitet enn tidligere

Kombinasjon av nært og fjernt kan trolig avdempe de ulempene som bruk av hjemmekontor og fjernledelse i stort omfang kan føre med seg. Nye utfordringer kan imidlertid oppstå. For det første fremstår det som krevende å håndtere ansatte som veksler på å være på arbeidsplassen og hjemme, herunder holde oversikt og styr på når ansatte kan trekkes på i forhold til stedlige oppgaveløsning. Lederne kan heller ikke bare holde oversikter for seg selv, men må utarbeide tydelige retningslinjer for de ansattes bruk av hjemmekontor slik at også de blir trygge på fleksibiliteten og hvordan dette vil prege arbeidshverdagen. I løpet av en enkelt arbeidshverdag vil lederne potensielt måtte veksle mellom rollen som nær- og fjernleder flere ganger, med av og påkobling digitalt og stedlig. Fra masteroppgavene er det for øvrig eksempler på at interaksjon i møter mellom noen på hjemmekontor og noen på arbeidsplassen, er vanskelig få til på en god måte. Og selv om hjemmekontorbruken går ned

og blir mer frivillig, virker det ikke som usannsynlig at ansatte som trenger tettere oppfølging vil kunne oppleve å være overlatt til seg selv i for stor grad. Som en siste refleksjon kan man også spørre seg om lederne i realiteten må gjennomgå en utvikling som virker mer fremmed og krevende, for eksempel slik De Paoli (2020) argumenter for en mer tilstedeværende ledelse. I så fall er det mange ledere som må komme mer i kontakt med sanser, følelser og kropp.

Samlet sett tilsier både masteroppgavene og annen forskning at mange virksomheter vil forsøke å hente ut det beste fra bruken av to ulike arbeidssteder, og at lederne må lære seg å aktivt balansere nær- og fjernledelse. Den teknologiske utviklingen og bruken av hjemmekontor er blitt testet ut i stort omfang og denne arbeidsformen inngår nå som en normal del av arbeidslivet. Etter pandemiens utprøving virker mange ansatte derfor å ha fått større grad av selvstendighet og økt reell frihet til å velge hvor de vil jobbe fra. Både ledere og ansatte må nok likevel tilbringe mye tid sammen på arbeidsplassen, for å blant sikre ivaretagelse av relasjoner, det sosiale arbeidsmiljøet og oppgaver som krever tettere samarbeid, kreativitet o.l.

Avslutningsvis kan man ta for seg studentenes bruk av teorier i masteroppgavene og hvordan disse ble brukt, bekreftet og utfordret av datainnhenting og analyser. Er dagens teorier dekkende for fremtidens fjernledelse, herunder hvordan fjernledelse trolig vil få en mer varig kombinasjon med nærledelse, såkalt hybridledelse?

Vi har sett at studentene har brukt et bredt spekter av teorier for å studere ledernes handlinger overfor de ansatte og hvordan dette påvirker relasjonen dem imellom. Fokuset ligger på kommunikasjon, tilpasning til situasjon, oppfølging (herunder kontroll og motivering) og betydning av tillitt. Studentene finner i stor grad relevante teoretiske «parametere» som brukes i forbindelse med datainnhenting og analyser. Den digitale komponenten og avstandskonteksten virker likevel ikke å være godt nok dekket, noe som er betenkelig når dette er så vesentlig ved bruk av hjemmekontor og fjernledelse. Ved å tilføre innsikt fra nyere forskning om fjernledelse, samt annen teori som f.eks. mer direkte omhandler kommunikasjon, finner imidlertid studenten ytterligere holdepunkter for å forstå og tolke funnene sine.

Det konkluderes med at studentene ikke finner en enkelt teori som tilstrekkelig dekker fenomenet som studeres, men at løsningen finnes gjennom bruken av forskjellige teorier og tilføring av nyere forskning. I teorikapitlet så vi at det i ny forskning vises til at fjernledelse

ikke utgjør en egen teori eller lederstil, men at det er konteksten som må hensyntas, samt at fjernledelse ikke lenger kan ses på som noe spesielt (Molstad og Aspeli, 2020, og De Paoli, 2020). Fra denne litteraturstudiens ståsted påstås det imidlertid at fjernledelse med fordel kunne blitt samlet mer i en teoretisk fremstilling, og at den konteksten og tematikken som særpreger ledelse på avstand, blir lettere tilgjengelige for dem som skal anvende dette i praksis. Videre fremstår det som om fjernledelse fremover bør ses i kombinasjon med nærledelse i både videre forskning og teoriarbeid, i en retning som kan kalles hybridledelse.

5 Avslutning

I avslutningen av denne litteratustudien foretas det ikke en omfattende oppsummering av funn, analyser og konklusjoner fra hvert av forskningsspørsmålene og hovedproblemstillingen, da dette blir for omfattende. Det vises til de oppsummeringene som er gjort i hoveddelen og sammendraget, samt refereringen og drøftingen som gjøres i 4.10.

I neste punkt gjøres det en kortfattet og avsluttende refleksjon over det som har kommet ut av litteraturstudien. Deretter vises det til noen praktiske implikasjoner som denne litteraturstudien kan ha for fremtidig fjernledelse og bruk av hjemmekontor, samt forslag og anbefalinger til videre forskning.

5.1 Konklusjon

Litteraturstudien har gjennomgått og analysert en rekke masteroppgaver som viser til flere sentrale funn når det gjelder fjernleders forhold og handlinger overfor ansatte på hjemmekontor. Viktigheten av relasjoner og tillitt har særlig kommet frem, samt hvordan lederne må bruke mye tid på individuell oppfølging. Denne oppfølgingen er imidlertid preget av et fokus på det mellommenneskelig, ledernes relasjonsrolle, mens lederne har tonet ned kontrollen på den enkeltes oppgaveløsning og i større grad har måtte lene seg på de ansattes kompetanse og selvstendighet. Flere utfordringer gjør seg gjeldende for fjernlederne, men begrensningene som kommer med bruk av digital kommunikasjon er spesielt interessant.

Samlet sett er det ikke en ubetydelig mengde med casestudier som bekrefter tidligere og parallell forskning, men med interessante nyanser og utdypninger, samt noe motstrid. Det er også vist til hvordan etablerte teorier inneholder relevante parametere, samtidig som det vurderes å være behov for ytterligere forskning og en mer samlet teoretisk fremstilling.

5.2 Praktisk betydning

De inkluderte masteroppgavene har utført datainnhenting og analyser samtidig som koronapandemien hadde stor innvirkning på samfunnet, arbeidslivet og den enkelte. Det er i denne oppgaven likevel argumentert for at et så stort sett av casestudier, også sett i lys av tidligere og parallell forskning, har fremskaffet funn som også er relevante for fremtidig fjernledelse og forskning. Fra denne litteraturstudien trekkes det derfor frem tre forhold som anses å ha relevans for fremtidig praktisering av fjernledelse og bruk av hjemmekontor:

- Helt sentralt for fjernledere er å være innforstått med den parallelle viktigheten og utfordringen med å opprettholde og bygge en tillitsfull relasjon til de ansatte på avstand. I

dette inngår også å ta innover seg betydningen av om det foreligger etablerte relasjoner gjennom fysiske treff på forhånd, samt at ansatte som trenger ekstra oppfølging er ekstra sårbare i en kontekst med høy bruk av hjemmekontor.

- Det er en stor forskjell på å teknisk beherske digitale verktøy og det å få til god digital ledelse. Utfordringene med digital kommunikasjon er mange, og lederne må derfor lære seg å velge riktige digitale plattformer til riktig kontekst og tidspunkt. Herunder må fjernlederen merke seg betydningen av manglende kroppsspråk, økt fare for misforståelser, samt at sosiale tiltak på digitale plattformer er vanskelig å få til. Det er også risiko for at ansatte opplever en terskel for å benytte seg av digital tilgjengelighet.
- Å være en god fjernleder henger også sammen med en forståelse av når fjernledelse ikke er riktig. For eksempel er det krevende å få til kreative prosesser og utviklingsarbeid på avstand, og om mulig bør viktige og alvorlige samtaler tas ved fysiske treff.

5.3 Forskningsmessig betydning

Det er i drøftingsdelen blitt argumentert for at nyere forskning om fjernledelse, herunder digital kommunikasjon og såkalt hybridledelse, blir gitt en mer samlet teoretisk fremstilling. Behovet har trolig aldri vært mer aktuelt som følge av den store utprøvingen som fant sted under koronapandemien og som ser ut til å ha medført varige endringer i arbeidslivet. Det vises så til ytterligere tre forhold, som basert på funn og drøfting, bør anses aktuelt å forske nærmere på:

- Hvordan opplever de ansatte betydningen av relasjonen og tillitsforholdet til sin leder når de jobber på avstand, og hvilket ansvar og handlinger tar de selv for å ivareta dette?
- Hva er det ved den digitale kommunikasjonsformen som lederne kan lære seg å mestre, slik at utbyttet fra den digitale kontakten med de ansatte blir bedre? Er det slik at visse samtaleemner må tas i fysiske møter og hvordan kan lederne forsikre seg om at kritiske forhold som gjelder den ansatte på hjemmekontor ikke blir oversett?
- Stemmer det at vi går inn i en hybrid arbeidshverdag og hybridledelse – og hvordan blir fordelingen mellom nært og fjernt når det gjelder arbeidssted og ledelse? I hvilken grad ser man i så fall at utfordringene som kommer med omfattende bruk av hjemmekontor og fjernledelse kan avdempes, og hvilke nye utfordringer gir dette for lederne?

Litteraturliste

Artikler

De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 226–239. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>

Knopf, J. W. (2006). Doing a Literature Review. *Political Science & Politics*, 2006 (1), 127-132. <https://www.cambridge.org/core/journals/ps-political-science-and-politics/article/doing-a-literature-review/00B62000B6760AB78E1BD27E32A94C9F>

Pettersen, I. J. (2022). Hva skjer etter pandemien? *Praktisk økonomi og finans*, 38(2), 170–178. <https://doi.org/10.18261/pof.38.2.5>

Saur-Amaral, I. (2011). Towards a methodology for literature reviews in social sciences. *investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, (3), 1-10.
[Towards-a-Methodology-for-Literature-Reviews-in-Social-Sciences.pdf \(researchgate.net\)](#)

Wilson, D. M., Underwood, L., & Errasti-Ibarrondo, B. (2021). A scoping research literature review to map the evidence on grief triggers. *Social Science & Medicine* (1982), 282, 114109–114109. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114109>

Bøker

Bergum S. (2014). Avstandsledelse – karakteristika og utfordringer. I A.O. Haugen & Å. S. Hole (Red). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39-59). Oplandske bokforlag.

Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., & Martyn-St James, M. (2022). *Systematic approaches to a successful literature review* (Third edition.). SAGE.

Hjerm, M. & Lindgren, S. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap : person og funksjon* (2. utgave.). Universitetsforlaget.

Jesson, J. K., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review : traditional and systematic techniques*. Sage.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.

Løwendahl, B. R. (2002). Når ressursene både tenker og beveger seg. I O. Nordhaug (red.), *Kunnskapsledelse -trender og utfordringer* (s. 21-41). Universitetsforlaget.

Molstad, H. M. & Aspel, A. K. G. (2020). *Fjernledelse -Fred, frihet, og ensomhet*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

Nesheim, T., Olsen, K. M. (2006). Nye grenser i arbeidslivet? I P. Heum (Red.), *Arbeidsliv i omstilling*. (s. 35-51). Bergen: Fagbokforlaget.

Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang*. Oslo. Universitetsforlaget.

Nettsider

Høgskolen i Innlandet. (2022). *Publisering av masteroppgaven*.

<https://www.inn.no/bibliotek/oppgaveskriving/publisering-av-studentoppgaver/>

Masteroppgaver inkludert i litteraturstudien

Brækmo, G. (2022). *Hvilken betydning har medierikhet i kommunikasjonen for relasjonell tillit ved fjernledelse?* UiT. <https://hdl.handle.net/10037/27201>

Elstrøm, A. (2022). *Helt fjernt med fjernledelse? - En kvalitativ studie av fjernarbeids påvirkning på tillit i lederens relasjoner*. UiO. <https://www.duo.uio.no/handle/10852/96084>

Engelsen, L. J. (2021). *Ledelse og digitalisering - utfordringer for lederrollen i møte med digitalisering*. NTNU. <https://hdl.handle.net/11250/2780537>

Haugen, C. (2022). *Hvordan balanserer mellomlederen forholdet mellom tillit og kontroll fra hjemmekontoret? En studie av hjemmekontorets påvirkning på mellomlederens rolleutøvelse*. OsloMet-Storbyuniversitetet. <https://hdl.handle.net/11250/3015422>

Haugen, D. H. (2022). *Å lede digitalt*. UiT. <https://hdl.handle.net/10037/27086>

Heggheim, M. B. (2022). *Transformasjonsledelse i en digitale arbeidshverdagen*. NTNU. <https://hdl.handle.net/11250/3019992>

Hussain, J., & Iqbal, S. (2022). *Fjernledelse – dagens ledelsesform En studie av hvordan mellomledere har opplevd fjernledelse under koronapandemien*. OsloMet-Storbyuniversitetet. <https://hdl.handle.net/11250/3016529>

Høiland, A., & Jensen, S. (2021). *En kvalitativ studie om hvordan ledere motiverer medarbeidere på hjemmekontor*. UiT. <https://hdl.handle.net/10037/22504>

Instances, A. & Pedersen, J. (2021). *NAV's møte med covid-19. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?* UIS. <https://hdl.handle.net/11250/2775271>

Johansen, T., & Stenseth, G. (2022). *Å utøve ledelse fra hjemmekontor. En kvalitativ undersøkelse i Tolletaten rundt det å lede fra pålagt hjemmekontor over tid i en verdensomspennende pandemi*. UiT. <https://hdl.handle.net/10037/27200>

Keilen, M., & Nordeide, S. K. (2021). *Den nye lederhverdagen - En studie av hvordan førstelinjelederens rolle påvirkes ved overgangen til fjernledelse under koronapandemien*. OsloMet-Storbyuniversitetet. <https://hdl.handle.net/11250/2778612>

Kliment, & Klemsdal, Lars. (2021). *Å lede i en pandemisk kontekst – en casestudie av personalledere i Lyse-konsernet*. UiS. <https://hdl.handle.net/11250/2775272>

Moe, B. K. (2022). *Skybasert ledelse – en Skybert i skyen? Har lederstil betydning for fjernledelse, og hvordan påvirker lederstil motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon?* UiT. <https://hdl.handle.net/10037/27203>

Paulsen, I. L. (2022). *Den nye arbeidshverdagen: Hvordan lede i en hybrid arbeidsmodell? En kvalitativ studie i bank- og finansnæringen*. Nord universitet.

<https://hdl.handle.net/11250/2993828>

Schrøder, C., & Skansen, G. (2021). *Å lede tett på når medarbeider er langt unna Lederes erfaringer fra å lede på hjemmekontor under Covid-19*. OsloMet-Storbyuniversitetet.

<https://hdl.handle.net/11250/2788948>

Selnæs, A. K., Nergård, S. A., & Gyth, T. E. (2022). *Ledelse i en hybrid arbeidshverdag*. Nord universitet. <https://hdl.handle.net/11250/3036202>

Skogseth, M. A. (2021). *Hvordan påvirkes robust tillit mellom leder og medarbeider når arbeidet utføres fra hjemmekontor på ubestemt tid?* INN.

<https://hdl.handle.net/11250/2990845>

Solberg, I. (2022). *E-ledelse fra hjemmekontor - En kvalitativ studie av endring i samhandling mellom ledere og ansatte som en følge av hjemmekontor og bruk av digitale plattformer for kommunikasjon*. UiO. <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-98571>

Strand, H. M., & Hemstad, J. E. (2021). *De må komme seg ut av onepiecen altså, de må farge etterveksten» - Hvordan har ledere og medarbeidere i statlig sektor opplevd ledelse under koronapandemien?* University of South-Eastern Norway.

<https://hdl.handle.net/11250/2771246>

Stubberud, P. O. (2021). *Fjernledelse, hvilken påvirkning har det på tillit, effektivitet og arbeidsmiljø Ledelse ved hjelp av avstandsoppehørende teknologi*. UiT.

<https://hdl.handle.net/10037/22282>

Tønnesen, S., & Pedersen, J. F. (2021). *HØRER DU MEG NÅ?» Covid-19 og påtvunget avstandsledelse i kommunal sektor. En praksisorientert masteroppgave om avstandsledelse før og etter pandemien*. INN. <https://hdl.handle.net/11250/2988850>

Weggelsen, L., & Kindberg, J. (2021). *Fører fjernledelse, hjemmekontor og digitale kanaler til endringer i kommunikasjon og oppfølging mellom leder og ansatt?* OsloMet-Storbyuniversitetet. <https://hdl.handle.net/11250/2774551>

Wintermark, C. (2021). *Fjernledelse under digitalisering*. UiT.

<https://hdl.handle.net/10037/25411>

Østern, P.-A. (2022). *Ledelse i "Pestens tid" En intervjustudie av fire skolelederes praksis i møte med covid-19 pandemien og digitalisering i skolen*. UiO.

<http://urn.nb.no/URN:NBN:no-98041>

NOUer

NOU 1999: 34. (1999). *Nytt millennium - nytt arbeidsliv? - Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv*. Kommunal- og regionaldepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/8c78553bcb4a4ecc9a7084ec3de68246/no/pdfa/nou199919990034000dddpdfa.pdf>

NOU 2021: 4. (2021). *Norge mot 2025 - Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien*. Finansdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/612755ca262842329ae0a7968e66351f/no/pdfs/nou202120210004000dddpdfs.pdf>

NOU 2021: 6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Avgitt til statsministeren.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5d388acc92064389b2a4e1a449c5865e/no/pdfs/nou202120210006000dddpdfs.pdf>

NOU 2021: 9. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv - Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Arbeids- og sosialdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/7b8fb44f93a4402981ed7f279b345dbe/no/pdfs/nou202120210009000dddpdfs.pdf>

Rapporter

Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A., Weitzenboeck, E. M., & OsloMet - storbyuniversitetet. (2022). *Hjemme-borte-uavgjort : hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og*

konsekvenser (Vol. 2022:04). OsloMet. [ODA Open Digital Archive: Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser \(oslomet.no\)](#)

Kommunal og distriktsdepartementet. (2022). *Statens arbeidsgiverbarometer 2022:1*
<https://www.regjeringen.no/contentassets/1bbadc514e6849a69f7e5dc3e80e9715/resultater-arbeidsgiverbarometer-2022-1-offentlig.pdf>

Liste over figurer og tabeller

Figurer

Figur 1 Søk på "hjemmekontor" i Atekst (side 1)

Figur 2 Søk på "fjernledelse" i Atekst (side 2)

Figur 3 Oversikt over kapittel 2 (side 9)

Figur 4 Prisma diagram over søke- og utvelgelsesprosess (side 25)

Figur 5 Foreløpig kategorisering av hovedtema (side 34)

Figur 6 Metodetrakt" (side 38)

Figur 7 Oversikt over kapittel 4 (side 53)

Figur 8 Sekvensiell fremstilling av fjernledelse og bruk av hjemmekontor (side 76)

Tabeller

Tabell 1 Deskriptive og analytiske forskningsspørsmål (side 20)

Tabell 2 Oversikt utvalgsriterier (side 24)

Tabell 3 Tidslinje lederteorier (Molstad og Aspeli, 2020) (side 47)

Tabell 4 Teoretiske utgangspunkt for masteroppgavene, med referanse (side 61)

Vedlegg 1 Excel-liste med oversikt over inkluderte masteroppgaver

NR.	Innleveringssemester, forfatter og tittel	Forenklet om tema	<i>Hvordan har studentene studert fjernledelse og bruk av hjemmekontor? (Hvilken metodikk er brukt, hva er satt søkelys på og ikke? Hva karakteriserer casene?)</i>	<i>Hvilke teoretiske utgangspunkt har studentene hatt for sine undersøkelser? (Gjentakende/fremtredende eller variert?)</i>	<i>Hvilken rolle har koronaepidemien spilt for oppgavens undersøkelsesdesign og funn? (Er pandemiens restriksjoner førende eller presenteres funnene mer allmenngyldige og uavhengig av dette?)</i>	
M1	Vår 2021. Strand, H. M., & Hemstad, J. E. (2021). De må komme seg ut av onepicen altså, de må farge etterveksten» - Hvordan har ledere og medarbeidere i statlig sektor opplevd ledelse under koronapandemien? University of South-Eastern Norway.	Samspillet mellom leder og medarbeidere på hjemmekontor under covid	Hvilke opplevde effekter har hjemmekontor under covid-19 fått for samspillet mellom ledere og medarbeidere i statlig sektor? • Hvordan kan hjemmekontor under covid-19 ha påvirket opplevelsen av ulike lederstiler, sett i lyset av transformasjons- og transaksjonsledelse? • Hva kjennetegner samspillet mellom leder og medarbeider under covid-19 pandemien, og hvilke endringer i samspillet mellom ledere kan pandemien ha bidratt til?	Undersøke hvilke opplevde effekter situasjonen (hjemmekontor, covid, digitale løsninger) fikk for samspillet mellom ledere og medarbeidere. Vi har valgt å avgrense utvalget av informanter til å være statlige ansatte, hvorav seks av informantene er ledere og seks er medarbeidere. Studien er en kvalitativ undersøkelse basert på dybdeintervjuer. To statlige organisasjoner. Statlig sektor	Vi har lagt vekt på det transaksjonelle og transformasjonelle i ledernes ledelse i det daglige før covid-19 og etter nedstengningen 12. mars 2020.	I denne studien ser vi nærmere på samspillet mellom leder og medarbeidere på hjemmekontor under covid-19 pandemien. Tre faser: nedstengnings-, etablerings- og normaliseringsfase. Lederne tok et mer holistisk ansvar for medarbeiderne, inkludert områder innen den private sfæren. En slik effekt av ledelse av medarbeidere på hjemmekontor finner vi ikke igjen i undersøkelser fra fjernledelse i en normalsituasjon. Dette kan ha sin bakgrunn i situasjonen som helhet, i og med at situasjonen innebærer mer enn at medarbeidere og ledere er sendt på hjemmekontor. Det er en pågående nasjonal og internasjonal krise, som påvirker medarbeiderne på flere måter enn kun behovet for fjernarbeid. Vi har blant annet sett at situasjonen ga engstelse og utrygghet (side 76)
M2	Vår 2021. Keilen, M., & Nordeide, S. K. (2021). Den nye lederhverdagen - En studie av hvordan førstelinjelederens rolle påvirkes ved overgangen til fjernledelse under koronapandemien. OsloMet-Storbyuniversitetet.	Overgang til fjernledelse under covid (førstelinjeledere). Mellommenneskelige roller, info/kommunikasjon og beslutninger	På hvilken måte påvirker overgangen til fjernledelse førstelinjelederens mellommenneskelige roller? 2. På hvilken måte påvirker overgangen til fjernledelse førstelinjelederens informasjons- og kommunikasjonsroller? 3. På hvilken måte påvirker overgangen til fjernledelse førstelinjelederens beslutningsroller	Med utgangspunkt i ti semistrukturerte intervju med førstelinjeledere fra to direktorater. velegnet fordi de representerer kunnskapsintensive virksomheter der de ansatte har hatt mulighet til å benytte hjemmekontor under pandemien. Førstelinjeleder i to direktorater, totalt 10 stk. Statlig sektor.	Basert på syv av de ti rollene i Henry Mintzbergs klassiske teori (1973).	Som tidligere nevnt er det viktig å være bevisst på at pandemisituasjonen utgjør en særegen situasjon, og studiens resultater vil gjenspeile dette. Hvorvidt resultatene gjelder for situasjoner der hjemmekontor og arbeid på den fysiske arbeidsplassen kombineres, er dermed mer uvisst. Trolig kan mer ansikt-til-ansikt kommunikasjon avhjelpe noen av utfordringene ved fjernledelse som vi har avdekket i denne oppgaven. Likevel er det rimelig å tro at de har overføringsverdi.

M3	Vår 2022. Solberg, I. (2022). E-ledelse fra hjemmekontor - En kvalitativ studie av endring i samhandling mellom ledere og ansatte som en følge av hjemmekontor og bruk av digitale plattformer for kommunikasjon.	Endret Samhandling mellom ledere og ansatte på hjemmekontor og digital kommunikasjon	Hvordan påvirker bruk av hjemmekontor og digitale plattformer for kommunikasjon hvordan ledere samhandler med sine ansatte i arbeidshverdagen?	For å belyse problemstillingen har det blitt gjennomført en kvalitativ studie av ledere med personalansvar. Det ble gjennomført fire dybdeintervju av ledere i to ulike bedrifter. Privat sektor	Funn fra intervju samsvarer i stor grad med tidligere forskning på hjemmekontor og e-ledelse	<i>Basert på erfaringer fra ledere etter en tid med unntakstilstander. Forskning viser at det er større utfordringer knyttet til pålagt og hyppig bruk av hjemmekontor, slik som under pandemien (kilder). Under normale omstendigheter vil det ikke være slik at alle de ansatte jobber på hjemmekontor hver dag, slik som de gjorde under pandemien. Det vil derfor sannsynlig være færre utfordringer knyttet til bruk av hjemmekontor i en mer normal arbeidshverdag. Likevel har dette gitt en unik mulighet for å forske på e-ledelse som en særskilt form for ledelse.</i>
M4	Vår 2021. Høiland, A., & Jensen, S. (2021). En kvalitativ studie om hvordan ledere motiverer medarbeidere på hjemmekontor. UiT Norges arktiske universitet.	Fjernledelse og motivering av ansatte. Digital kommunikasjon. Relasjonen mellom leder og ansatt	Hvilke oppfatninger har lederne om hvordan hjemmekontor har påvirket ledelsesstil? Hvilke oppfatninger har ledere om hvordan relasjonen mellom medarbeiderne og lederne har blitt påvirket av hjemmekontor?	Vi har intervjuet 7 ledere hvor vi har brukt semi-strukturert intervju med intervjuguide. Alle informantene er ledere i 7 forskjellige bedrifter. Privat sektor	Teorigrunnlaget for oppgaven er forskning og litteratur om transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og motivasjonsteori (kognitiv motivasjonsteori, behovsteori, jobb-karakteristikk modellen og sosiale motivasjonsteorier).	<i>Oppgaven er avgrenset med at vi ikke fokuserer på de lederne som hadde fjernledelse før Covid-19 og alle informantene er ledere i små-mellomstore bedrifter. [...]For selv om vi har fått bruke et helt semester på forskningen, så skulle vi gjerne brukt mer tid for å skape en enda bedre forståelse i hva det er som er konsekvensen av tvunget og strategisk besluttet hjemmekontor.</i>
M5	Vår 2022. Hussain, J., & Iqbal, S. (2022). Fjernledelse – dagens ledelsesform En studie av hvordan mellomledere har opplevd fjernledelse under koronapandemien. OsloMet-Storbyuniversitetet.	Fjernledelse ved pålagt fjernarbeid. Digital kommunikasjon. Relasjonsperspektiv	Hvordan opplever mellomledere overgangen til fjernledelse ut fra et kommunikasjonsperspektiv? Hvordan opplever mellomledere overgangen til fjernledelse ut fra et relasjonsperspektiv?	Oppgaven er basert på dybdeintervjuer med 8 mellomledere fra utvalgte etater og bydeler i Oslo kommune. Kommunal sektor	Vi tar utgangspunkt i to av fire Molstad & Aspelis (2020) KROM-modellens perspektiver i denne studien, nemlig kommunikasjonsperspektivet og relasjonsperspektivet	Resultatene fra vår studie er preget av den spesifikke pandemisituasjonen. Om hvorvidt disse resultatene gjelder for nåværende situasjon, der hjemmekontor har blitt en permanent ordning, er dermed usikker. De utpekte utfordringene kan muligens håndteres på en bedre måte ved dagens arbeidssituasjon, der ledere får muligheten til å ha mer ansikt til ansikt kommunikasjon
M6	Vår 2021. Stubberud, P. O. (2021). Fjernledelse, hvilken påvirkning har det på tillit, effektivitet og arbeidsmiljø Ledelse ved hjelp av avstandsopphevende teknologi. UiT Norges arktiske universitet.	Fjernledelse pålagt fjernarbeid. Arbeidsmiljø, tillit og effektivitet ved fjernledelse vs. fysisk samlokalisert.	Problemstillingen som jeg prøver å besvare i oppgaven er «Hva er fjernledelse, og hvordan virker fjernledelse på arbeidsmiljø, tillit og effektivitet i organisasjoner sett i forhold til en organisering der leder og ansatte er fysisk samlokalisert? Veldig todelte om både ledere og medarbeidere sine opplevelser	NAV er brukt som case og det er gjort intervjuer av 3 ledere og 5 medarbeider. Offentlig sektor	Fjernledelse kan man sette opp mot nærledelse, som betyr å lede noen i nærheten. Jeg vil i min avhandling knytte nærledelse opp mot teori i management by walking around og generell ledelsesteori,	Sier ikke noe spesifikt om betydning av korona som kontekst, men gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generalisering og videre forskning.

M7	Høst 2021. Wintermark, C. (2021). Fjernledelse under digitalisering. UiT Norges arktiske universitet.	Fjernledelse og digitalisering. Tillitt, makt og tilhørighet under fjernledelse og digitalisering	Problemstillingen i studien er: Hvordan har digitalisering påvirket fjernledelse i kunnskapsorganisasjoner? For å svare på problemstillingen er det utviklet tre åpne forskningsspørsmål som tar for seg sentrale elementer i lederskapet: tillitt, makt og tilhørighet. Hensikten med studien var å undersøke hvorvidt digitalisering kan motvirke de nøytraliserende effektene av lederskapet ved fysisk avstand, sett fra et leders ståsted.	Det er bakgrunnen for valg av en kvalitativ metode ved intervju av tre fjernledere fra en kunnskapsorganisasjon. Avgrenset studien til å fokusere på ledere sine opplevelser og forståelser om de temaene jeg vil ha svar på. Usikker på sektor	I dette kapitlet redegjør jeg for begrepene i problemstillingen digitalisering, fjernledelse og kunnskapsorganisasjoner, og deretter begrepene i forskningsspørsmålene tillitt, makt og tilhørighet.	Sier ikke noe spesifikt om betydning av korona som kontekst, men gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generealisering og videre forskning.
M8	Vår 2021. Weggensen, L., & Kindberg, J. (2021). Fører fjernledelse, hjemmekontor og digitale kanaler til endringer i kommunikasjon og oppfølging mellom leder	Fjerneledelse og spesielt ved bruk av digitale kanaler - kommunikasjon og oppfølging	Vi ønsker å se på hvordan ledere blir påvirket i sin kommunikasjon og oppfølging av ansatte når man bruker digitale kanaler, fjernledelse og hjemmekontor.	8 ledere i skoleadministrasjon, barnehageadministrasjon og bydelsadministrasjon i Oslo. Kommunal sektor	E-eldelse/fjernledelse. Tillitsbasert ledelse (som er valgt i Oslo). Transformasjonsledelse	I dagens situasjon er de fleste pålagt å jobbe hjemmefra og de får dermed ikke mulighet til å begrense bruken av hjemmekontor så de bare får med seg fordelene ved denne arbeidsformen.
M9	Vår 2022. Elstrøm, A. (2022). Helt fjert med fjernledelse? - En kvalitativ studie av fjernarbeids påvirkning på tillitt i lederens relasjoner.	Fjernledelse: Overgang til digitale plattformer, tillitsrelasjonen med medarbeidere.	Undersøker hvorvidt en overgang til digitale arbeidsplattformer har en innvirkning på ledelse, og om tillitsrelasjonene til de lederne samhandler med i sin arbeidshverdag blir påvirket av dette digitale skiftet. Hva er mulighetene og utfordringene med fjernledelse, og i hvilken grad påvirker disse tilliten i lederens relasjon til ansatte og kunder?	En stor internasjonal bedrift. Informantene i undersøkelsen har alle sitt hovedkontor i en by på Østlandet. 9 stk ledere. Privat sektor	Jeg kommer her til å redegjøre for Henry Mintzbergs lederroller og deres tre tilhørende dimensjoner. Videre skal jeg beskrive fjernarbeid, herunder også fjernledelse. Jeg kommer også til å redegjøre for tillitt som begrep, og tilhørende teorier om tillitt som kommer til å bli brukt i analyse- og diskusjonsdelen av oppgaven.	I intervjuene med informantene ble gjennomført i januar 2022, som var rundt den samme tiden samfunnet ble åpnet opp etter en ny nedstengning. Det kan derfor tenkes at informantenes meninger og synspunkter var farget av at fjernarbeid hang tett sammen med andre inngripende tiltak i sammenheng med COVID-19. Det kan derfor være at informantene forbinder fjernarbeid med en situasjon med flere andre samfunnet og livskvaliteten deres negativt. Det vil derfor kunne være interessant å gjennomføre tiltak som påvirker den samme undersøkelsen med de samme informantene om 2-3 år.
M10	Vår 2022. Haugen, C. (2022). Hvordan balanserer mellomlederen forholdet mellom tillitt og kontroll fra hjemmekontoret? En studie av hjemmekontorets påvirkning på mellomlederens rolleutøvelse. OsloMet-Storbyuniversitetet.	Fjernledelse: tillitt og kontroll: realasjonelt	Oppgavens problemstilling er: Hvordan utfordrer hjemmekontor spenningsforholdet mellom tillitt og kontroll for mellomlederen?	For å undersøke problemstillingen gjennomførte jeg intervju med syv personer, fordelt mellom gruppeintervju og individuelle samtaler. I min studie har jeg primært intervjuet mellomledere, men har også lyktes å få en medarbeider som informant. NAV-kontor. Offentlig sektor.	Tok utgangspunkt i de tre komponentene som Colbjørnsen (2004) trekker frem i sin definisjon av lederskap; en relasjonell, en kulturell og en administrativ del. Jeg tar også utgangspunkt i samspillsteorien, leder-medarbeider- utveksling (LMX) kombinert med Schein (2010) sin beskrivelse av ulike måter en leder kan påvirke og endre kulturen i en avdeling.	<i>Mine informanter var ikke vant til hjemmekontor, noe som kan tenkes å ha påvirket deres opplevelse av denne perioden.</i> Sier lite spesifikt om betydning av korona som kontekst, men gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generealisering og videre forskning. (Sier en plass: <i>Det kan ifølge Lundberg (sitert i Bang, 2019, s.142-143) være fem ulike forhold som kan føre til at organisasjoner er mottakelige for påvirkning av kultur. En av disse er «kriser i omgivelsene». Covid-19 kan sies å være en</i>

M11	Vår 2021. Skogseth, M. A. (2021). Hvordan påvirkes robust tillit mellom leder og medarbeider når arbeidet utføres fra hjemmekontor på ubestemt tid?	Tillitt mellom leder og medarbeider med avstandsledelse i ekstrem situasjon og kun bruk av digital kommunikasjon. Tillittsbasert ledelse	Hvordan vil det gå med tillit når leder og medarbeider kun har digital kontakt under covid-19? Tillittbasert ledelse forutsetter at det er tett relasjon mellom leder og medarbeider. Hvordan opprettholde denne relasjonen digitalt? Det var utgangspunktet for min studie: Hvordan påvirkes robust tillit i en ekstrem situasjon med avstandsledelse, usikkerhet og kun bruk av digital kommunikasjon?	Respondentene jeg plukket ut var tre medarbeidere og en leder fra to seksjoner, det vil si seks medarbeidere og to ledere..	Jeg startet med utgangspunkt i ulike definisjoner av begrepet tillit for å forstå det bedre. Jeg tok for meg teori som sier noe om ulikheter ved leder- og medarbeiderperspektivet. Til slutt oppsummerte jeg teorien i modellen jeg har videreutviklet basert på teorien til Nilsson og Mattes (2015), Nilssons (2019) og Bernela et al. (2019)	Sier noe om betydning av korona som kontekst, men gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generealisering og videre forskning. <i>Det som skiller mine funn fra tidligere forskning er at betingelsene i pandemisituasjonen var mer ekstreme. Det kan dermed virke som det ikke bare er å bygge opp affektiv tillit (deling av kunnskap) på avstand som er vanskelig, men også å opprettholde den er svært utfordrende om det i det hele tatt er mulig. [...]</i> <i>Pandemisituasjonen er så annerledes og unik og stemmer nødvendigvis ikke så godt overens med tidligere teori.</i>
M12	Høst 2021. Tønnesen, S., & Pedersen, J. F. (2021). HØRER DU MEG NÅ?» Covid-19 og påtvunget avstandsledelse i kommunal sektor. En praksisorientert masteroppgave om avstandsledelse før og etter pandemien.	Om fjernledelse før, under og etter pandemi. Om tillit- og relasjonsledelse, og styring og kontroll ved situasjonsbetinget behov	Begrepet avstandsledelse i vår kontekst er lite forsket på, og vi søker med denne avhandlingen å øke forståelse for opplevd praksis av ledelse før, under og etter pandemien. «Hva sa teori om avstandsledelse før pandemien, og hvordan har mellomledere i kommunal sektor opplevd det i praksis?». Fire forskningsspørsmål Opplever mellomledere at sine ansattes autonomi har endret seg under pandemien? Har kommunikasjonen endret seg, og i så fall på hvilken måte? Hvordan har bruk av avstandsledelse påvirket tillit og relasjon mellom mellomleder og ansatt? Opprettholdt mellomledere samme lederstil ved bruk av avstandsledelse?	I avhandlingen har vi benyttet kvalitativ forskningsintervju, og felles for utvalget på åtte respondenter er personalansvar og innplassering på mellomledernivå i kommunal sektor.	Før vi ser på teoriene om avstandsledelse vil vi se på de teoriene som finnes fra før om det å være mellomleder, det å «lede fra midten», og generelle utfordringer knyttet til det å være leder i kommunal sektor. Oppgaven presenterer teorier om mellomlederens ulike roller og kompleksiteten i oppgaver som tilfaller en mellomleder, samt teori om norsk lederstil og hvorvidt denne har holdt stand til tross for pandemi.	<i>Den helt ukjente situasjonen som oppsto i mars 2020 førte til økt usikkerhet blant både ledere og ansatte. Usikkerhet knyttet til bruk av nye kommunikasjonsplattformer, redsel for smitte, spørsmål om varighet av pandemien var alle nye problemstillinger som dukket opp. På grunn av all usikkerheten ble det å lede fremfor å styre viktig, spesielt i startfasen. Oppgaven tar ikke for seg om påtvunget avstandsledelse var riktig eller galt, men opplevelsen av fenomenet og hva følgene ble. (Denne er likevel mer langsiktig enn de umiddelbare "krisehåndterings" oppgavene)</i>
M13	Vår 2021. Engelsen, L. J. (2021). Ledelse og digitalisering - utfordringer for lederrollen i møte med digitalisering. NTNU.	Digitalisering som utfordrer lederen - fjernledelse - og relasjonsorientert perspektiv	Den overordnede problemstilling i denne studien er «på hvilken måte utfordrer digitalisering lederrollen i NAV?». Studerer hvordan lederrollen utfordres av digitalisering, med et relasjonsorientert perspektiv. Utgangspunktet er mellomlederens erfaringer om hvordan deres rolle som ledere har blitt utfordret når både de selv og medarbeidere primært har måtte jobbe fra hjemmekontor og ikke møtes fysisk.	Jeg har valgt informanter som har en lederrolle, og der personalansvar inngår som en del av arbeidet. 5 stk i NAV. Kontorledere og avdelingsledere. Offentlig sektor	Ingen klar teori: mer om NAV og styring offentlig sektor. Mye redegjørelse for dette og henvisninger til teori. New Public Management og Mål- og resultatstyring - prinsipal-agentteori. Det er utviklet styringsprinsipper for NAV, og disse gir overordnede føringer for hvordan styring skal utøves av ledere på alle nivåer i etaten. Et av spørsmålene jeg stilte informantene dreide seg om situasjonsledelse.	<i>Jeg mener at funnene fra denne undersøkelsen kan bidra til økt kunnskap og refleksjon om hvordan digitalisering påvirker lederrollen også i offentlige organisasjoner som ikke er NAV, men som har gjort seg erfaringer med digitalisert ledelse i året som har gått. Sier ikke noe spesifikt om betydning av korona som kontekst, men gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generealisering og videre forskning.</i>

M14	Vår 2021. NAVs møte med covid-19. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?	Ledelse gjennom digitale plattformer - oppgaveløsning går bra - utfordrende med relasjon, kommunikasjon og motivasjon	Formålet med studien er å få frem kunnskap om hvilke endringer avdelingsledere opplever ved å utøve digital ledelse etter innføring av hjemmekontor og se på muligheter og utfordringer digital ledelse gir for avdelingslederne, samt undersøke hvordan digital ledelse oppleves for de ansatte.	Gjennomført individuelle intervjuer av avdelingsledere og ansatte ved kontoret. Utvalget er 4 avdelingsledere og 8 veiledere ved et stort NAV kontor i Norge Offentlig sektor	I denne oppgaven vil vi fremheve Mintzbergs ulike lederroller når vi søker å besvare leders endring av utøvelse av roller under covid – 19 Kommunikasjon, relasjon og motivasjon er en del av innholdet i ledelsesarbeidet, og er her utdypninger av rolleaspektene til Mintzberg.	<i>Med studien ønsker vi å undersøke hvordan det nasjonale tiltaket om hjemmekontor har påvirket avdelingslederens utøvelse av ledelse, og se nærmere på hvordan digital ledelse oppleves for ansatte ved NAV lokalt.</i> Men kun som felles kontekst som resten av oppgavene. Sier ikke noe spesifikt om betydning av korona som kontekst ut over dette - gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generealisering og videre forskning.
M15	Vår 2022. Moe, B. K. (2022). Skybasert ledelse – en Skybert i skyen? Har lederstil betydning for fjernledelse, og hvordan påvirker lederstil motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon? UiT Norges arktiske universitet.	Ulike lederstiler som grunnlag for fjernledelse - faktorer som motiverer ansatte, kommunikasjonskanaler for team som benyttes og leders/medarbeider relasjon ved bruk av	Ledelse er et vidt begrep, og for å ha et grunnlag for undersøkelsen har jeg sett på om ulike lederstiler påvirker utøvelsen av fjernledelse, motivasjon og samhandling. Hensikten med studien var å avdekke om behovet for lederskap, knyttet til motivasjon og kommunikasjon, er det samme etter at fjernarbeid er blitt «normalen», og om lederstil har betydning for fjernledelse	Undersøkelsen er gjennomført som en case studie av tre enheter i NAV. Jeg har benyttet en kvalitativ metode hvor både ledere og medarbeidere er blitt intervjuet. En medarbeider og en leder på hver av de tre enhetene. Offentlig sektor	Oppgaven undersøker om det er en oppgaveorientert eller en relasjonsorientert lederstil som er best egnet ved utøvelse av fjernledelse, og hvorfor situasjonsbetinget ledelse er viktig for å ivareta den enkelte medarbeider.	<i>Studien ble gjennomført i perioden da Norge åpnet opp etter to år med ulike restriksjoner, og hvor ulike løsninger for fjernarbeidsplasser har blitt benyttet. Det ville vært interessant å gjøre en lignende studie etter at vi har vært i en normalsituasjon en stund.</i> Men kun som felles kontekst som resten av oppgavene. Sier ikke noe spesifikt om betydning av korona som kontekst ut over dette - gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generealisering og videre forskning.
M16	Vår 2022. Heggheim, M. B. (2022). Transformasjonsledelse i en digitale arbeidshverdagen. NTNU.	Korona og ny arbeidshverdag for mange. Transformasjonsledelse, motivasjon og tillit.	Hvordan har overgangen til virtuell ledelse påvirket transformasjonslederens kommunikasjon og oppfølging av sine medarbeidere?	Fem informanter - Ledere i norsk offentlig organisasjon - Ledere innenfor samferdsel, IKT, økonomi og digitalisering, HR og kultur og folkehelse. En norsk statlig eid organisasjon. Offentlig sektor	Transformasjonsledelse og teori om motivasjon og tillit.	Sier ikke noe spesifikt om betydning av korona som kontekst, men gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generealisering og videre forskning.
M17	Vår 2021. Kliment, & Klemsdal, Lars. (2021). Å lede i en pandemisk kontekst – en case studie av personalledere i Lyse-konsemet. UiS.	Ledelse digitalt: hva slags kommunikasjon og samhandling, påvirkning og utfordringer	Hva slags konsekvenser for personallederens rolleutøvelse har oppstått som følge av COVID-19 pandemien i Lyse-konsemet? Tre forskningsspørsmål: Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov? 2. Hvordan påvirker de kontekstuelle forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling? 3. Hva slags implikasjoner, rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk av digitale samhandlingsverktøy?	Ti personalledere fra Lyse Dialog, Lyse Elnett og altiboks (lyse-konsemet). Privat sektor	I det teoretiske rammeverket presenterer vi Mintzbergs' inndeling av lederens rolleaspekter – hvor vi har utvidet hvert aspekt med nyere ledelseslitteratur. Rollen som relasjonsmester, informasjonsrollen og beslutningsrollen vil være gjennomgående i	<i>Videre ser vi at en hektisk arbeidshverdag på hjemmekontor; en større opplevelse av organisatoriske avgrensninger, og; utfordringer med gruppestørelse i en digital setting – er kontekstuelle faktorer knyttet til COVID-19 som påvirker personallederens rolleutøvelse [...] kan spørre seg om overgangen til hjemmekontor og digitale samhandlingsplattformer er en av årsakene til at behovet for relasjonsmesterrollen er fremtredende, eller er det i utgangspunktet den uforutsigbare krise- og endringskonteksten vi befinner oss i som forsterker dette behovet? Dette er noe av det mest konkrete på analytisk nivå i oppgavene.</i>

M18	Vår 2022. Johansen, T., & Stenseth, G. (2022). Å utøve ledelse fra hjemmekontor. En kvalitativ undersøkelse i Tolletaten rundt det å lede fra pålagt hjemmekontor over tid i en verdensomspennende	Pålagt fjernledelse - dynamikken i relasjonene mellom leder og ansatt	Vår antakelse og det vi skal undersøke er om pålagt fjernledelse over tid, endrer dynamikken i relasjonene mellom leder og ansatt i forholdet mellom oppgave- og relasjonsorienterte lederstiler. "På hvilken måte medfører pålagt bruk av hjemmekontor endringer i relasjoner og måten å utøve ledelse på i Tolletaten og hvordan kommer dette til uttrykk?"	Tolletaten. Vi bestemte oss for å intervjue to ledere og to ansatte som tilfredsstilte våre kriterier ut ifra vår problemstilling. Offentlig sektor	Konsentrere oss omkring relasjonens betydning i forhold til det å utøve ledelse, og spesielt omkring den situasjonsbetingede tilnærmingen med person- og saksorientert ledelse	Sier lite spesifikt om betydning av korona som kontekst, men gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generealisering og videre forskning.
M19	Vår 2021. Schrøder, C., & Skansen, G. (2021). Å lede tett på når medarbeider er langt unna Lederes erfaringer fra å lede på hjemmekontor under Covid-19. OsloMet-Storbyuniversitetet.	Forskjeller og likheter ved å lede hjemmefra - fjernledelse. Lederstil/prinsipper og motivering og tillitt	Vi ønsket å høre ledernes erfaringer, hva de opplevde er hovedforskjeller ved å lede hjemmefra og å lede på kontoret, hva som påvirket dem og hvilke tilpasninger de har gjort. Forsknings spørsmål: Hva er forskjeller og likheter ved å lede hjemmefra fremfor på arbeidsplassen slik lederne ser det? Ledelseslitteraturen beskriver gode ledelsesprinsipper for normalsituasjoner, hvordan fungerer det å lede ut fra disse, i dagens situasjon med pandemi og hjemmekontor? Opplever lederne å fortsatt ha tillit hos sine medarbeidere, og opplever de at de klarer å opprettholde medarbeidernes motivasjon?	Intervjuer (semitrutturert intervjuguide, hatt dybdeintervjuer) med ni ledere fra etater og bydeler i Oslo kommune. Kommunal sektor	Sentrale elementer fra ledelsesteori om effektiv ledelse og motivasjon, samt at vi valgte emner fra undersøkelser, litteratur og artikler om hjemmekontor. Tansaksjonsledelse og transformasjonsledelse.	<i>Selv om våre funn ikke kan generaliseres, kan de bidra til å gi økt forståelse om ledernes adferd i lignende sosiale fenomener. Metoden for vår undersøkelse og det teoretiske rammeverket kan også overføres. Sier lite spesifikt om betydning av korona som kontekst, men gjør en mer generell vurdering av overførbarhet/generealisering og videre forskning. Motivasjonen er kanskje også preget av at vi som nå er på hjemmekontor er pålagt denne arbeidsformen. At vi er tvunget gjør at vi ser at erfaringer som lederne har gjort seg kan knyttes til teorier om personalledelse i endring og eller krise. En slik sammenheng kan være et mulig videre forskningsprosjekt.</i>
M20	Vår 2022. Brækmo, G. (2022). Hvilken betydning har medierikhet i kommunikasjonen for relasjonell tillit ved fjernledelse? UiT.	Fjernledelse og bruk av digital kommunikasjon, hvordan påvirkes tilliten. Men kommer inn på realsjonsbygging,	Formålet med denne oppgaven var å finne ut hvilke sammenhenger det var mellom kommunikasjonsmedier og tillit ved fjernledelse. For å undersøke dette tok jeg utgangspunkt i to forsknings spørsmål; 1. Hvordan velger ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre? 2. Hvordan påvirkes tilliten mellom medarbeidere og ledelse som følge av kommunikasjonsformen?	Jeg har gjennomført en kvalitativ, strukturert undersøkelse i en avdeling som er fjernledet og som vil det danne et solid grunnlag for videre kunnskap. Jeg vil også intervjue en leder som fjernleder ansatte, men ikke fra samme avdeling som den jeg intervjuer ansatte i. Offentlig sektor	Teori om fjernledelse (KROM) og Daft & Lengel (1986) om «Media Richness Theory», samt om tillitt. Kombinasjonen av de valgte kommunikasjonskanalene og hvilken evne disse har til å formidle informasjon av høy verdi.	Sier ikke noe spesifikt om betydning av korona som kontekst, og gjør heller ikke en særlig generell vurdering av overførbarhet/generealisering.
M21	Vår 2022. Paulsen, I. L. (2022). Den nye arbeidshverdagen: Hvordan lede i en hybrid arbeidsmodell? En kvalitativ studie i bank- og finansnæringen. Nord universitet.	Hybridledelse - med fokus på hva fjernledelse krever. Tillit, kompetanse og selvløsdelse. Leder passe på sosiale relasjoner. Autonomi gir indre motivasjon til ansatte.	Målet med undersøkelsen er å få økt kunnskap om hvordan lykkes med hjemmekontoret og en mer fleksibel arbeidsform. Å lede i en hybrid modell blir i denne oppgaven omtalt som hybrid ledelse, siden man må kombinere vanlig tradisjonell ledelse med det å lede fra avstand.	Av de 10 intervjupersoner er det 3 rådgivere, 2 fagpersoner, 4 ledere og 1 HR-representant (delvis strukturert intervjuguide for datainnsamling). Privat sektor	Utgangspunkt i teorier knyttet til nærledelse og fjernledelse, og selvbestemmelsesteorien i mitt teoretiske rammeverk.	<i>Siden jeg bare har undersøkt hybrid ledelse i én organisasjon, DNB, og på bakgrunn av 10 intervju, er ikke studien statistisk representativ eller direkte overførbar. Men, den kan som casestudie, bidra til forståelse og innsikt i viktige elementer og sammenhenger mellom hybride modeller og hybrid ledelse. Siden den hybride modellen ble innført i DNB etter koronapandemien, vet vi enda lite om hva dette betyr på lang sikt. Hva er konsekvensene, hva er fordelene? Anser seg å være forbi korona, men viser til at modellen kommer i etterkant av covid og hjemmekontorbruk i den forbindelse.</i>

M23	Vår 2022. Selnæs, A. K., Nergård, S. A., & Gyth, T. E. (2022). Ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Nord universitet.	Fjernledelse med fokus på relasjoner mellom ledere og medarbeidere, og hvilken lederstil som passer best i en hybrid arbeidshverdag	Hva må ledere være oppmerksomme på for å kunne utøve god fjernledelse i bank- og finansnæringen, og med utgangspunkt i dette håndtere en hybrid arbeidshverdag på best måte? Samt våre forskningsspørsmål: 1. Hva er forskjellen mellom ledelse og fjernledelse, og hva må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse? 2. Hva skal til for at en hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess, og hvilke utfordringer må man være oppmerksomme på	Vi har gjort et utvalg på 14 personer i egen organisasjon (bank- og finansnæringen). Flertallet er ledere, men også flere medarbeidere. Privat sektor	Situasjonsbetinget ledelse. LMX. Transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse. Endringsledelse.	<i>Flere og flere organisasjoner satser på hybrid arbeidshverdag som den foretrukne måten å jobbe på, og vi tror at hovedtrekkene vi har oppdaget i våre undersøkelser også vil være gjeldende i for andre næringer. Anser seg forbi korona, og viser til at de fikk erfaring med fjernledelse under pandemien. Sier ikke noe spesifikt om betydning av korona som bakgrunns kontekst, og gjør heller ikke en særlig generell vurdering av overførbarhet/generalisering.</i>
M23	Vår 2022. Østern, P.-A. (2022). Ledelse i "Pestens tid" En intervjustudie av fire skolelederes praksis i møte med covid-19 pandemien og digitalisering i skolen. UiO.	Skoleledere som fjernledere og bruk av digitaliseringsverktøy	Denne oppgaven er en kvalitativ intervjustudie som undersøker hvordan skoleledere forholder seg til endringer i lederpraksis grunnet digitalisering fremtvinget av en pandemi. Et sentralt utgangspunkt for studien er hvordan undervisning og møtevirksomhet ble flyttet over på digitale plattformer. 1. Hva sier og tenker lederne om forandringer i lederpraksis? 2. Hvordan praktiseres ledelse i en hybrid kontekst?	Fokuserte intervjuer med fire strategisk valgte ledere ved ulike skoler i Oslo utgjør material for en tematisk narrativ analyse (Hva sier forskningsdeltagerne?). Intervju som metode ble valgt for å få mulighet til å ha fokuserte, relativt åpne (semi-strukturerte) samtaler om et nytt fenomen, og komme tett på lederes fortellinger om egen lederpraksis. Offentlig sektor	Kemmis og Grootenboers teori om praksisarkitekturer. Praksis beskrives som sayings (det lederen sier og tenker), doings (det lederen gjør) og relatings (hvordan lederen relaterer til andre).	<i>En kvalitativ studie etterstreber ikke generalisering, annet enn som analytisk generalisering basert på spelling i de valgte teoriene. Denne studien er situert i en norsk urban kontekst og fanger fire lederes møte med forandring på grunn av en pandemi som har påskyndet digitalisering av ledelse i konkrete kontekster. Sier ikke noe spesifikt om betydningen av korona som bakgrunns kontekst.</i>
M24	Vår 2022. Haugen, D. H. (2022). Å lede digitalt. UiT Norges arktiske universitet.	Fjernledelse: ledernes erfaringer med bruk av digital kommunikasjon, ivaretagelse av tillit og motivering av ansatte	Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilke erfaringer ledere har med å ivareta relasjoner når de leder digitalt. Beskrivelser av egne erfaringer og opplevelser med fenomenet digital ledelse som undersøkes og ved at det stilles følgende forskningsspørsmål: FS1: «Hvordan har ledere erfart å lede ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler?» FS2: «Hvordan har ledere arbeidet med å ivareta tillit når ledelse foregikk digitalt?» FS3: «Hvordan har ledere jobbet for å ivareta motivasjon hos ansatte digitalt?».	Studien har blitt gjennomført ved hjelp av et kvalitativt forskningsdesign med intervjuguide og semi-strukturerte intervjuer. Intervjuer av 10 ledere i logistikk organisasjonen Logistikk A. Privat sektor	For å gjøre dette skal jeg først utdype mer om hva tillit og motivasjon er for å få en forståelse for hvordan ledere kan ivareta disse elementene når de leder digitalt. I henhold til Mintzberg (1973) ansees tillit og motivasjon som sentrale faktorer for å kunne ivareta relasjoner. Situasjonsbestemt ledelse. Relasjonell ledelse, herunder LMX-teorien (leader-member-exchange)	<i>Jeg intervjuet ti ledere i en organisasjon som hadde lite erfaring med utøvelse av digital ledelse før pandemien [...]. I min studie kan det argumenteres for at den ytre validiteten er lav, grunnet at jeg har et relativt lite antall av informanter (Bryman & Bell, 2019). Sier ikke noe spesifikt om betydningen av korona som bakgrunns kontekst.</i>

Vedlegg 2: Eksempel på analysenotat

NR.	Innleveringssemester, forfatter og tittel	Forenklet om tema	Hvordan har studentene studert fjernledelse og bruk av hjemmekontor? (Hvilken metodikk er brukt, hva er satt søkelys på og ikke? Hva karakteriserer casene?)	Hvilke teoretiske utgangspunkt har studentene hatt for sine undersøkelser? (Gjentakende/fremtredende eller variert?)	Hvilken rolle har koronaepidemien spilt for oppgavens undersøkelsesdesign og funn? (Er pandemiens restriksjoner førende eller presenteres funnene mer allmenngyldige og uavhengig av dette?)
M24	Vår 2022. Haugen, D. H. (2022). Å lede digitalt. UIT Norges arktiske universitet.	Fjernledelse: ledernes erfaringer med bruk av digital kommunikasjon, ivaretagelse av tillitt og motivering av ansatte	Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilke erfaringer ledere har med å ivareta relasjoner når de leder digitalt. Beskrivelser av egne erfaringer og opplevelser med fenomenet digital ledelse som undersøkes og ved at det stilles følgende forsknings spørsmål: FS1: «Hvordan har ledere erfart å lede ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler?» FS2: «Hvordan har ledere arbeidet med å ivareta tillitt når ledelse foregikk digitalt?» FS3: «Hvordan har ledere jobbet for å ivareta motivasjon hos ansatte digitalt?».	Studien har blitt gjennomført ved hjelp av et kvalitativt forskningsdesign med intervjuguide og semi-strukturerte intervjuer. Intervjuer av 10 ledere i logistikk organisasjonen Logistikk A. Privat sektor	For å gjøre dette skal jeg først utdype mer om hva tillitt og motivasjon er for å få en forståelse for hvordan ledere kan ivareta disse elementene når de leder digitalt. I henhold til Mintzberg (1973) ansees tillitt og motivasjon som sentrale faktorer for å kunne ivareta relasjoner. Situasjonsbestemt ledelse. Relasjonell ledelse, herunder LMX-teorien (leader-member-exchange)

Hvilke funn vises det til: Hvilke erfaringer har ledere med å ivareta relasjoner når de leder fra avstand? Så ses det på tre forskningsspørsmål under: digital kommunikasjon, tillitt og motivering

Funnene har vist at ledere har ulike ledelsestilnærminger til digital ledelse, hvor situasjonen påvirker valg av ledelsesstil, men at de vektlegger en relasjonsorientert tilnærming. I tillegg viste studien noen utfordringer knyttet til det å skape tillit og motivere på avstand.

FS1: «Hvordan har ledere erfart å lede ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler?»

- Samlet viste studiens funn at det å lede medarbeidere digitalt ble en overgang for lederne i Logistikk AS. Overgangen var utfordrende i startfasen, men det gikk fort å venne seg til å arbeide fra avstand (*digital kompetanse*)
- I min datainnsamling var det en gjennomgående enighet om at det å anvende seg av digitale kommunikasjonsmedier effektiviserte mye av arbeidet, da spesielt møtevirksomheten. Dette samsvarer med funn i tidligere forskning da både Erhan et al., (2022) og Cortelazzo et al., (2019) sin forskning trekker frem at digitaliseringsprosessen i organisasjoner har ført til økt effektivitet og et hurtigere tempo på arbeidsplasser. (*effektivisering av møter*)
- Et av hovedfunnene i min undersøkelse som også trekkes frem i tidligere forskning var at mye av det mellommenneskelige aspektet ved jobben forsvant når alle ble plassert på hjemmekontor. (*relasjonsutfordringer*).
- De forsøkte å ha en relasjonsorientert tilnærming til ledelse og de var opptatt av å ivareta de gode relasjonene med sine medarbeidere selv under det digitale skiftet.
- hyppigere bruk av skriftlige digitale kommunikasjonskanaler, som viste seg å være utfordrende da det ble mer rom for misforståelser. «Hardere kommunikasjon» Et interessant funn som ikke kom frem i tidligere forskning var at skriftlig kommunikasjon ble oppfattet hardere, som videre kunne ha en negativ effekt på relasjoner
- flere ledere oppfattet at de ansatte synes det var vanskeligere å ta kontakt om både personlige og faglige ting enn det var ved fysisk tilstedeværelse. (*terskel*) Dette fenomenet var også tydelig under den digitale møtevirksomheten da det «å rekke opp hånden» digitalt fremstod vanskeligere enn å lese rommet og ta ordet på de fysiske møtene. [...]De personlige faktorer som kroppsspråk utgikk, noe som samsvarer med funnene til Pang et al., (2016)
- Flere ledere valgte å iverksette tiltak for å redusere denne barrieren hvor de blant annet anvendte seg av «ringerunder». (*oppfølging og relasjonsbygging*)

I mitt empiriske kapittel kommer det også frem at nå i senere tid velger lederne å benytte seg av en «hybrid» løsning (*hybridledelse*), som innebærer at man kan bytte mellom å være på kontoret og på

hjemmekontor. Majoriteten av lederne har da valgt å tilrettelegge for at møtevirksomheten holdes fysisk, da de ser at det er bedre for det sosiale samholdet i gruppen. Dette funnet bekreftes videre av rapporten Hjemme-Borte-Uavgjort (2022) da deres forskning viste til at det er lettere å ha åpne samtaler som kan bidra til å ivareta relasjoner når man samles fysisk til møter (Ingelsrud et al., 2022).

FS2: «Hvordan har ledere arbeidet med å ivareta tillit når ledelse foregikk digitalt?»

- det å ivareta tillit hos ansatte når ledelsesgjerningen foregikk digitalt var et av hovedfokusene til lederne - et behov for hyppigere oppfølging, noe som fordret et behov for mer tid og innsats [...]. Både tidligere forskning og de teoretiske funnene til Greenberg et al., (2007) samsvarer med mine funn da de viste til at det er et større behov for tillit når man leder fra fysisk avstand.
- rapporten Hjemme-Borte-Uavgjort (2022) at man får hyppigere kontakt med ansatte gjennom bruken av digitale kommunikasjonsmedier, men at ledere opplever at de har mindre kontakt med ansatte når ledelsen foregår fra avstand (Ingelsrud et al., 2022). Dette funnet skiller seg fra mine data da lederne i Logistikk AS opplevde at de hadde tettere kontakt med ansatte nå enn før pandemien da de kommuniserte hyppigere.
- Lederne påpekte også et funn som samsvarer med teorien, nemlig at det fungerer bedre å lede fra avstand hvis man har et tidligere etablert tillitsforhold og en relasjon til hverandre. (*betydningen av etablert tillitt*)
- I mitt teoretiske rammeverk trekkes det frem at tillit kan skapes virtuelt, men at det tar lenger tid å bygge opp enn ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon (Greenberg et al., 2007). Dette funnet skiller seg fra mine empiriske funn da lederne i Logistikk AS påpekte at det med hjemmekontor ikke ville fungert for nye ansatte da de ikke ville fått med seg kulturen og helhetsbildet av organisasjonen (*kan ikke bygge tillitt virtuelt*)

FS3: «Hvordan har ledere jobbet for å ivareta motivasjon hos ansatte digitalt?»

- Det er tydelig fra datamaterialet at lederne i Logistikk AS i varierende grad har anvendt seg av digitale sosiale tiltak for å ivareta motivasjon og det sosiale samholdet i gruppen.
 - tydelig at de sosiale tiltakene ikke fungerte som et substitutt for det å møtes fysisk. Dette funnet samsvarer med tidligere forskning (Ingelsrud et al., 2022).
- Et interessant funn når det kom til ledernes forsøk på å ivareta det sosiale i organisasjonen var at flere bemerket seg at det å motivere var en av de mest utfordrende aspektene med digital ledelse. For lederne i Logistikk AS var det å ivareta motivasjonen og relasjonene innad i gruppen mer tidkrevende enn tidligere og flere påpekte at store deler av arbeidshverdagen måtte anvendes med formål om å gjøre dette.

Blir teoretisk grunnlag bekreftet, utfordret eller nyansert?

En av de mest konkrete og selvstendige. I stor grad vises til hvordan funn passer inn med teorigrunnlag og tidligere forskning, men flere plasser vises det til funn som ikke samsvarer også, se over. (Og konkret i konklusjonen sin også).

Hva blir fremhevet som viktig for praksis og videre forskning?

Ikke noe spesifikt

Vedlegg 3: Nærmere om sammenligning av masteroppgavenes caser og funn

En litteraturstudie forholder seg til sekundærdata. En litteraturstudie innhenter dermed ikke egen empiri, men ser nærmere på hva som finnes i eksisterende forskning. Dersom man inntar en veldig deskriptiv tilnærming i litteraturstudien, vil det i liten grad være problematisk å oppsummere og redegjøre for hva som finnes i den litteraturen som er undersøkt. Som det er redegjort for i metodekapittelet, er det imidlertid også et ønske om å syntetisere og analysere funn i den inkluderte litteraturen. I denne sammenheng er det vist til at det metodisk kan utføres tematisk syntetisering og analyse, som speiler kvalitativ analyse i empirisk forskning. Det følger dermed naturlig at man ved en slik analyse av litteraturen også får med på kjøpet noen av de metodiske utfordringene som hører til denne formen for analysearbeid. Konkret knytter dette seg til at man i denne litteraturstudien undersøker en rekke masteroppgaver som er utført som casestudier. Spørsmålet er da om disse casestudiene kan sammenlignes?

Det er i punkt 4.2. redegjort for hva en casestudie er og hvordan de inkluderte masteroppgavene har mye til felles i sine problemstillinger og tilnærming til å utføre casestudiene. Videre har hver enkelt case (masteroppgave) sin egen forsker (eventuelt forskere i gruppeoppgaver) som foretar datainnhenting og analyse, og de gjøres til dels i forhold til ulike teoretiske grunnlag. I punkt 4.3 er det likevel vist til hvordan de inkluderte masteroppgaven samler seg om teoretiske utgangspunkt og er opptatt av de samme analytiske kategoriene. Dette «felleskapet» er for øvrig en konsekvens av at den søke- og utvelgelsesprosessen som litteraturstudien innebærer, og som er detaljert beskrevet i kapittel 2. Det argumenteres derfor for at problemstillinger, metode- og teoribruk muliggjør en sammenligning.

Dersom man beveger seg inn i de enkelte casene vil man oppdage forskjeller når det kommer til virksomhetene som er studert, herunder blant gruppene av informanter som inngår i de ulike undersøkelsene. Og selv om koronapandemien utgjør en felles kontekst, kan denne hatt ulik påvirkning på virksomhetene, herunder på omfanget i bruken av hjemmekontor og varighet. Andre forskjeller kan være typen arbeidsoppgaver som utføres i virksomhetene og antall ansatte den enkelte leder har ansvar for.

Fra metodeteorien kan det i denne sammenheng ses hen til undersøkelsesopplegg hvor man studerer to eller flere caser – sammenlignende casestudier (Jacobsen 2015, s. 102 flg.).

Muligheten for generalisering økes ved å sammenligne flere caser, samt kan avdekke årsakssammenhenger. Samtidig er det slik at desto flere caser man studerer, desto mindre mulighet blir det å se på detaljer og kompleksitet, dvs. gå i dybden. Ved sammenligning av caser beveger man seg fra å forstå den enkelte case og kausalitet, til det å avdekke kausale sammenhenger mellom fenomener (ibid). Jacobsen viser også til overgangen fra sammenlignbare casestudier til utvalgsundersøkelser, men dette skal ikke tas nærmere opp her, foruten å nevne små N-studier. I dette studieopplegget får man en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen gjennom en rekke informanter, med ulikheter i kontekst (Ibid., 107).

For å komme tilbake til litteraturstudien. Gjennom søke- og utvalgsprosessen er det tatt ut et utvalg masteroppgaver bestående av enkeltstudier som har flere likhetstrekk, men også forskjeller i kontekst. Det viktigste er at de belyser det samme fenomenet; fjernledning ved bruk av hjemmekontor. Hva man ønsker å studere ved dette fenomenet er også nærmere angitt, noe som øker sannsynlighet for at beskrivelsene i de ulike casene gjelder de samme forholdene man er interessert i. Det er samtidig klart at en sammenligning av et så stort antall masteroppgaver innebærer at man mister detaljrikdom og nyanser fra enkeltcasene. Målet er imidlertid å undersøke hvorvidt det er mønstre og kontraster i masteroppgavenes funn relatert til det samme fenomenet, og dette påkrever at man løfter blikket fra den enkelte oppgave.

Svaret på spørsmålet om masteroppgavenes casestudier kan undergis en sammenligning er dermed bevart positivt. I tråd med resten av litteraturstudien, så er det gjennomgående viktig å få frem hvilke metodiske grep som er gjort og vurdere betydning av dette. Dette muliggjør for leseren å selv ta stillingen til i hvilken grad syntetisering og analyse er å anse som holdbar.