



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap
VT 2021

Balansen mellan tillgänglighet och kontroll - en studie om hur ledare kommunicerar och leder på distans

Lena Hagejård och Josefina Håvik

Fakulteten för ekonomi

Högskolan Kristianstad | www.hkr.se

Författare

Lena Hagejård och Josefina Håvik

Titel

Balansen mellan tillgänglighet och kontroll – en studie om hur ledare kommunicerar och leder på distans

Handledare

Erika Andersson Cederholm

Sammanfattning

Distansarbete är en arbetsform som blir allt vanligare i dagens arbetsliv, men som kan innebära utmaningar för hur ledarskapet organiseras. Dessa utmaningar gäller såväl hur kommunikationen sker på distans samt hur ledare ska styra sina medarbetare. Tillit och kontroll nämns ofta som avgörande faktorer för ett fungerande distansledarskap. Syftet med denna studie är att undersöka ledares upplevelser av att leda på distans. Studien fokuserar på ledarnas upplevelser kring hur kommunikationen sker med medarbetarna och om det är en viss ledarstil som kommer till uttryck i distansledarskapet. Studien utgår från en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som tillvägagångssätt för insamling av material. I studien deltog 6 informanter från en utvald organisation. Resultatet visar att kommunikationen vid distans blir mer formell och att ledarna ger uttryck för både en relations- och uppgiftsorienterad ledarstil. En slutsats som kan dras från studien är att kommunikationen vid ett distansledarskap måste anpassas. Den andra slutsatsen är att det blir en balansgång för ledare att visa tillgänglighet för sina medarbetare samtidigt som de inte vill upplevas som kontrollerande. Vidare visar resultatet på kontrasterna mellan att leda på distans och på plats, vilket kan ha gynnats av att studien genomfördes under Covid-19 pandemin. Studiens resultat är ett bidrag för att utveckla förståelsen kring utmaningarna med ett distansledarskap och är till nytta för de organisationer som planerar att införa eller förbättra distansarbete.

Ämnesord

Distansledarskap, kommunikation, ledarstil, tillgänglighet och kontroll

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Studiens upplägg	2
2. Tidigare forskning.....	2
2.1 Distansarbete	2
2.2 Leda på distans	3
2.3 Distansledarskap, tillit och kontroll	4
2.4 Distansledarskap och kommunikation	5
3. Metod	7
3.1 Undersökningsdesign	7
3.2 Val av litteratur.....	8
3.3 Insamling av material	8
3.4 Urval.....	9
3.5 Genomförande	10
3.6 Bearbetning av material	10
3.7 Tillförlitlighet och giltighet.....	11
3.8 Etiska aspekter.....	11
4. Analys	11
4.1 Kommunikation.....	12
4.1.1 Formell kommunikation	12
4.1.2 Informell kommunikation.....	13
4.2 Ledarstil på distans.....	15
4.2.1 Relationsorienterad ledarstil.....	15
4.2.2 Uppgiftsorienterad ledarstil	17
5. Diskussion.....	18
5.1 Metoddiskussion	18
5.2 Resultatdiskussion.....	19
5.2.1 Kommunikation på distans	19
5.2.2 Ledarstil på distans	21
5.2.3 Avslutande diskussion	22
6. Slutord.....	23
7. Tack.....	23
8. Källförteckning	24
Bilagor.....	27

1. Inledning

Distansarbete medför nya sätt för hur ledare kommunicerar med sina medarbetare (Braun, Hernandez Bark, Kirchner, Stegmann & van Dick 2019; Erskine 2012; Antonakis & Atwater 2002). Dels på grund av att det uppstår ett större geografiskt avstånd, dels behöver ledare använda digitala verktyg för kommunikation. Trots den digitala utvecklingen som möjliggör för ett arbetsliv på distans, pekar studier på att ledare i dagens organisationer föredrar att kommunicera ansikte mot ansikte med sina anställda (Braun et al. 2019). Forskning som gjorts kring distansledarskap pekar på att styrningen på distans kräver mer av ledare eftersom de måste tänka mer på hur de kommunicerar, exempelvis hur de förmedlar visioner, arbetsinstruktioner eller uppmuntrar och ger återkoppling till sina medarbetare (Golden & Fromen 2011; Neufeld, Wan & Fang 2008). Utmaningarna med att leda på distans varierar något mellan studierna, men det som ofta lyfts fram som utmaningar vid ett distansledarskap är aspekter såsom kommunikation, tillit och kontroll (Neufeld, Wan & Fang 2008). Distansarbete kan frånta en del av den kontroll som ledare har över personalen när de befinner sig på kontoret samt att de får svårare att överblicka hur arbetet pågår i verksamheten (Nordengren & Olsen 2006). Att ledare har förmågan att känna tillit till sina medarbetare har bland forskare lyfts fram som en avgörande nyckelfaktor för ett fungerande distansledarskap (Sedrine, Bouderbala & Nasraoui 2020; Neufeld, Wan & Fang 2008).

Flera studier pekar på att ledarstilen har betydelse för hur pass väl ledarskapet fungerar på distans (Offstein, Morwick & Koskinen 2010; Neufeld, Wan & Fang 2008; Allvin 2001). På grund av den fysiska distansen och medarbetare som är mindre synliga, tenderar ledare på distans att öka mängden möten för att uppleva en större känsla av kontroll. Samtidigt visar studier att ledare på distans kan behöva förändra sin relation till anställda vid distansarbete och visa mer omsorg och stöttning (Offstein, Morwick & Koskinen 2010). Forskningen visar nämligen att arbete på distans leder inte endast till att individer blir mer produktiva, utan även att individers motivation och arbetstillfredsställelse försämras på grund av minskad interaktion med arbetskamrater (Maruyama & Tietze 2012).

Att leda på distans kommer troligen utgöra en stor del av ledares vardag framöver. Under våren 2020 utbröt en pandemi över hela världen, vilket fick stora effekter på bland annat våra arbetsplatser. Många organisationer tvingades ställa om från den traditionella kontorsmiljön och fick införa distansarbete på sina arbetsplatser. Enligt en prognos genomförd av bland annat tele2 och Sifo (2021) tror man att distansarbete i Sverige kommer att öka även efter pandemin. Hittills har ämnet distansledarskap främst behandlats före pandemin, men eftersom det är tänkbart att nya omständigheter kan ställa nya krav på ledare finns det behov av mer kunskap inom ämnet att leda på distans. Syftet med denna uppsats är att bidra med djupare förståelse för hur ledare upplever att leda på distans och bidra till att föra forskningen om distansledarskap framåt. Det bör finnas mer aktuella studier som tittar djupare på hur kommunikationen påverkas och om ett distansledarskap ger uttryck för en viss ledarstil. Hur uppnår ledare på distans en balans mellan att vara tillgängliga för sina medarbetare utan att bli för kontrollerande, eller vilka risker finns när kommunikationen sker digitalt? Dessa

frågor är centrala att belysa inom forskningen kring distansledarskap och därför menar vi att det är viktigt att få mer kunskap inom ämnet så att ledare kan utveckla och anpassa sin styrning på distans.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här studien är att undersöka ledares upplevelser av att leda på distans. Undersökningen fokuserar på ledarnas upplevelser kring hur kommunikationen sker med medarbetarna och om det är en viss ledarstil som kommer till uttryck i distansledarskapet.

För att göra syftet undersökningsbart utgår studien från följande frågeställningar:

- Hur upplevs och hur sker kommunikationen på distans ur ett ledarperspektiv?
- Vilken eller vilka ledarstil(ar) kommer till uttryck i distansledarskapet?

1.2 Studiens upplägg

För att få en ökad förståelse om ämnet distansledarskap kommer det i bakgrunden redogöras för begreppet distansarbete och dess möjligheter samt utmaningar. Därefter presenteras tidigare forskning kring distansledarskap, ledarens relation till medarbetare avseende tillit och kontroll samt studier som lyfter betydelsen av kommunikation och ledarskap på distans. I nästa del redogör vi för studiens tillvägagångssätt avseende urval, vilken metod som används för insamling av material samt hur materialet har bearbetats. Därefter följer en analysdel där resultatet från det insamlade materialet redovisas samt tolkas och knyts till tidigare forskning. Diskussionsavsnittet består av två delar, vilka är en metoddiskussion och en resultatdiskussion. I metoddiskussionen diskuteras begränsningar med studien och framtida forskning. I resultatdiskussionen förs en diskussion om studiens resultat i förhållande till den teoretiska bakgrunden och studiens frågeställningar besvaras. Slutligen summeras studiens huvudresultat, slutsatser dras och undersökningens bidrag inför kommande forskning lyfts fram.

2. Tidigare forskning

2.1 Distansarbete

En vanlig definition av distansarbete är att ordinarie arbetstid utförs utanför den traditionella arbetsplatsen med hjälp av teknologi som arbetsverktyg och kommunikationsmedel (Vilhelmson & Thulin 2016). En av anledningarna till att införa distansarbete är ofta på grund av organisationers strävan efter ökad effektivitet (Allvin 2001). Studier visar att distansarbete kan leda till att anställda blir mer produktiva när de arbetar på egen hand utan att bli avbrutna av sina kollegor (Nakrošienė, Butkevičienė & Goštautaitė 2019). Å andra sidan visar andra studier att bristen på interaktion med kollegor är en av de största nackdelarna med distans-

arbete, som kan leda till minskad motivation, arbetstrivsel och känslor av isolering (De Vries, Tummers & Bekkers 2019; Maruyama & Tietze 2012).

Den snabba digitaliseringen har möjliggjort för ett arbetsliv på distans och bidrar till flexibilitet både vad gäller i tid och rum. Däremot menar Allvin (2001) att friheten att själv reglera arbetstiderna och kraven på tillgänglighet kan innebära utmaningar för individen att separera mellan arbete och privatliv. Attityden till distansarbete kan påverka i vilken utsträckning som arbetsgivare tillåter sina anställda att arbeta på distans (Håkansta & Bergman 2018). Frågor kring tillit och kontroll uppges vara några av orsakerna till att distansarbete begränsas i organisationer (Vilhelmson & Thulin 2016). Distansarbete kan utmana ledares känslor av kontroll och övervakning när distansen gör att medarbetare inte blir lika synliga.

2.2 Leda på distans

Antonakis och Atwater (2002) menar att den främsta skillnaden mellan definitionen ledarskap och distansledarskap är att ledarskapet på distans innebär ett fysiskt avstånd mellan ledaren och dess medarbetare. Oavsett varifrån ledarskapet utförs är ledarens uppgift att få medlemmarna i en organisation att samverka för att nå ett gemensamt mål (Yukl & Kaulio 2012). Inom forskningen kring ledarskap skiljer litteraturen mellan att vara en ledare och att vara en chef. En ledare beskrivs ha mer fokus på relationer och vara stödjande, medan en chef ofta förknippas med vara intresserad för hur arbetet utförs (Yukl & Kaulio 2012). Chefsrollen anses vara mer formell och kopplas samman med ord som regler, ordning och kontroll. Ledare kännetecknas för att vara flexibla, anpassningsbara och stöttande. Ofta används benämningarna växelvis i litteraturen. I den här studien har vi valt att använda begreppet ledare när vi pratar om både ledarskap och chefskap, eftersom vår studie utgår från att ledarrollen är en del av chefsrollen.

Tidigare studier visar att ledarskapet har en stor betydelse för att distansarbete ska fungera (Offstein, Morwick & Koskinen 2010). I studien undersöktes vilka faktorer som är viktiga för ett effektivt ledarskap på distans och att faktorerna relateras till om ledaren är uppgifts- eller relationsorienterad. Den uppgiftsorienterade ledarstilen fokuserar på att sätta upp rutiner för att samordna och planera arbetet i syfte att förbättra effektiviteten i organisationen (Yukl & Kaulio 2012). En ledare som är uppgiftsorienterad kännetecknas exempelvis av att vara mer inblandad i de anställdas arbete genom att övervaka arbetsprocesser och prestationer. En ledare som är relationsorienterad uppges istället vara mer stödjande och förstående mot sina medarbetare (Yukl & Kaulio 2012). Dessa ledare lägger även mer vikt vid att hålla sina anställda informerade, göra dem delaktiga samt uppmuntra till självständighet. Offstein, Morwick och Koskinen (2010) visar i deras studie att ett effektivt ledarskap på distans var de ledarna som uppmärksammade såväl de relationella som de uppgiftsorienterade delarna i arbetet. Resultatet från studien indikerar på att ledare på distans dels behöver ha en tydlig struktur i arbetet, dels ha en förmåga att kunna visa omtanke för sina medarbetare. Likaså visade Neufeld, Wan & Fang (2008) att faktorer för ett fungerande ledarskap på distans är tydliga mål, täta uppföljningar samt att ledaren är lyhörd och stöttande mot sin personal.

Även Allvin (2001) lyfter att distansarbete kan innebära förändringar för ledarskapet. På grund av den fysiska distansen får inte ledaren samma insyn i verksamheten, vilket kan leda till att ledaren blir mer uppgiftsorienterad. Däremot menar Nordengren och Olsen (2006) att det är viktigt för ledare på distans att inte bara planera för vilket resultat de vill uppnå, utan även hur arbetet ska utföras. Författarna syftar på att det är viktigt att både kunna tydliggöra riktlinjer och att skapa en känsla av delaktighet hos sina anställda. Enligt Nordengren och Olsen (2006) är en konsekvens av distansarbete att anställda inte känner sig delaktiga, vilket kan göra att de blir passiva i arbetet.

Såväl Antonakis och Atwater (2002) som Erskine (2012) menar att distansledarskapet behöver studeras ur ett bredare perspektiv eftersom begreppet rymmer flera dimensioner. Enligt Antonakis och Atwater (2002) kan distansledarskapet studeras utifrån dimensionerna fysisk distans, social distans och mängden interaktion som finns mellan ledare och medarbetare. Fysisk distans syftar på det geografiska avståndet som finns mellan individer, medan social distans handlar om relationen. Antonakis och Atwater (2002) menar att en relation som bygger på tillit anses fungera bättre på distans och därför bör ledare visa omsorg för sin personal för att på så vis minska den sociala distansen. Vidare menar både Antonakis och Atwater (2002) samt Erskine (2012) att mängden interaktion kan få betydelse för hur effektiv kommunikationen blir på distans. Nedan kommer tidigare studier presenteras för att belysa sambandet mellan distansledarskap, relationer avseende tillit och kontroll samt kommunikation.

2.3 Distansledarskap, tillit och kontroll

Nedan presenteras forskning kring hur relationer påverkas av distansen. Faktorer såsom tillit och kontroll kommer belysas för att få en förståelse kring hur ledarens relationer till medarbetare på distans kan påverkas.

Allvin (2001) syftar på att relationen till personalen är väsentligt i ett distansledarskap. Istället för att ledare ska utöva kontroll ska relationen bygga på tillit och förtroende. Begreppet tillit beskrivs av Ylander (2010) som en central funktion genom att tillit stödjer mänskliga relationer. Tillit gör att vi människor vet vad vi kan förvänta oss av varandra, vilket också innebär att tillit utgör kärnan i den ansvarsrelation som finns mellan ledare och medarbetare. Enligt Nordengren och Olsen (2006) kan distansarbete innebära en stor frihet för medarbetarna, vilket de behöver svara med att ta eget ansvar över arbetet och leverera resultat på ett bra sätt. Därmed blir frågan om tillit också viktigt i ett distansledarskap och att ledarna kan känna tillit till att med medarbetarna gör vad de ska i arbetet.

I studier där man har undersökt hur tillit påverkar distansledarskapet kan man se att de ledare som har en väletablerad relation till sina medarbetare upplever en ökad känsla av tillit (Sedrine, Bouderbala & Nasraoui 2020; Neufeld, Wan & Fang 2008). Resultatet från den ena studien tyder på att tilliten mellan ledare och medarbetare förbättras av en ledarstil som är stöttande och motiverande (Sedrine, Bouderbala & Nasraoui 2020). Samma studie visar även att ledarstilen och tillit har en positiv effekt på medarbetarnas arbetsresultat. Den andra

studien som undersökte tillit och distansledarskap visar att tillit är en avgörande faktor huruvida organisationer tillåter sina medlemmar att distansarbete eller inte (Neufeld, Wan & Fang 2008). Vidare visar resultaten i studien att den fysiska distansen inte hade någon påverkan vare sig på kommunikationen mellan medarbetaren och ledaren eller på ledarskapets kvalitet. En möjlig förklaring enligt artikelförfattarna är att den sociala distansen, det vill säga relationen, har en större inverkan på distansledarskapet än vad det fysiska avståndet har. Både Golden och Fromen (2011) och Neufeld, Wan och Fang (2008) visar i deras studier att ledare som har tätare kontakt med sina medarbetare tenderar att få en närmre relation till varandra. Även Antonakis och Atwaters (2002) syftar på att det är mängden interaktion som påverkar relationen och inte den fysiska distansen.

En annan studie genomförd av Brown, Smith, Arduengo och Taylor (2016) fann att ledare i en offentlig organisation upplevde svårigheter att lita på sina medarbetare i samband med införandet av distansarbete. Bristen på tillit grundade sig i att ledarna upplevde en förlorad kontroll när deras medarbetare arbetade på annat håll. Författarna drar slutsatsen att en minskad känsla av kontroll försämrar tilliten till medarbetaren, som i sin tur kan få en negativ påverkan på relationen. Även Nordengren och Olsen (2006) menar att distansarbete fråntar en del av den kontroll som ledare har över personalen när de befinner sig på kontoret, vilket kan bli en utmaning för ledare på distans.

Enligt Ylander (2010) kan tillit bidra till upplevd känsla av kontroll. Omvänt kan minskad tillit ge upphov till ett större kontrollbehov. Neufeld, Wan och Fang (2008) visade i deras studie att det fysiska avståndet gör det svårare för ledaren att se vilka aktiviteter som blir gjorda och inte, vilket kan leda till att ledaren känner behov av att vilja ha mer kontroll. Andra studier som undersökt utmaningarna med distansarbete överlag pekar på att anledningar till varför organisationer tvekar till att införa distansarbete handlar om att ledare inte upplever samma kontroll över verksamheten som när de kan se sina medarbetare på plats (Peters & den Dulk 2003). Golden och Fromen (2011) menar i sin tur att ledare på distans tenderar att ha ett större behov av fler avsiktliga och schemalagda möten. En möjlig orsak till det är på grund av att ledare på distans har svårare att känna kontroll och ett sätt för att uppnå större kontroll är att ledare har tätare avstämningar.

2.4 Distansledarskap och kommunikation

I det här avsnittet kommer vi att hänvisa till studier vars resultat handlar om kommunikation på distans och hur ledarens kommunikation till medarbetare sker på distans. Studierna kommer beröra planering, mängden interaktion och kommunikationskanaler.

För att arbete på distans ska fungera är kommunikation centralt (Nordengren & Olsen 2006). Jacobsen och Thorsvik (2014) definierar kommunikation som en process där personer eller grupper sänder och mottar information. Kommunikation är inte endast överföring av information, utan handlar lika mycket om att få samarbetet mellan människor att fungera (Nordengren & Olsen 2006). Braun et al. (2019) menar att ledare använder kommunikation för att förmedla visioner, tilldela uppgifter, etablera relationer och för att förklara hur upp-

gifter ska utföras. Vidare påstår författarna att distansarbete kräver en större kommunikationsförmåga av ledaren jämfört med när arbetet leds på kontoret. När arbetet sker på den fysiska arbetsplatsen kan mycket av kommunikationen ske spontant, men vid distansarbete måste kommunikationen istället planeras. Golden och Fromen (2011) menar att kommunikationen vid distansarbete blir mer formaliserad. Med formell kommunikationen menas att kommunikationen är förutbestämd till exempel genom inbokade möten och medarbetarsamtal (Strid 1999). Formella möten följer ofta en viss struktur, vilket kan vara fördelaktigt eftersom mötet blir effektivt. I dessa möten blir det därför mer fokus på uppgiften och mindre tid för spontana samtal.

Fördelen med att chefer och medarbetare kan ses på kontoret är att den informella kommunikationen uppstår mer naturligt. Mycket av den informella kommunikationen, det vill säga spontana samtal vid kaffeпаuser eller i lunchrummet tenderar att försvinna med distansarbete (Golden & Fromen 2011). Det finns flera fördelar med den informella kommunikationen. Strid (1999) menar att den spontana interaktionen är viktig för medarbetarnas lärande och att ett utbyte av erfarenheter kan bidra till ny viktig kunskap. Dessutom skapar en fysisk arbetsplats fler möjligheter till en mer informell återkoppling. Det kan till exempel vara att chefen går förbi medarbetarens kontor och ger ett uppmuntrande leende som kan uppfattas som positiv återkoppling eller att chefen kan ge snabb respons på en medarbetares arbetsinsats. Den spontana och tillfälliga återkopplingen som sker på arbetsplatsen, menar Strid (1999) är viktig för att både motivera medarbetaren och för att stärka relationer. Flera studier har visat att distansarbete kan leda till att chefer ger mindre återkoppling, eftersom den fysiska distansen gör att återkopplingen inte sker lika spontant (Golden & Fromen 2011; Neufeld, Wan & Fang 2008).

Ledare på distans behöver även planera för mängden kommunikation. Resultaten från Golden och Fromens (2011) studie visar att ledare på distans upplever ett större behov av att schemalägga fler möten. Enligt Kayworth och Leidner (2002) bör ledare på distans ha fler regelbundna möten för att medarbetarna ska få fortlöpande återkoppling på sitt arbete. Likaså Darics (2020) hävdar att ledare på distans bör ägna mer tid till vardagliga samtal med sina medarbetare för att främja en informell och kollegial känsla även under digitala arbetsformer. Enligt Erskine (2012) kan mängden av interaktion få betydelse för hur effektiv kommunikationen blir på distans samt att ökad interaktion underlättar för att etablera nya relationer. Däremot menar Nordengren och Olsen (2006) att upplevelsen av mängden av interaktion kan vara individuellt och därför är det viktigt att ledaren anpassar sin kommunikation utifrån vem de pratar med. En möjlig förklaring kan vara att ökad interaktion och fler inplanerade möten kan uppfattas som att ledaren är kontrollerande. Samtidigt kan det fysiska avståndet vid distansarbete innebära att ledaren blir mindre aktiv, vilket kan få en negativ påverkan på medarbetarnas arbetstrivsel (Antonakis & Atwater 2002).

Vid distansarbete används informations- och kommunikationsverktyg (IKT) för att arbetet ska fungera på ett effektivt sätt (Kraft 2019). IKT är samlingsnamnet för elektroniska och digitala medier såsom e-post, diskussionsgrupper och video. En av fördelarna med IKT är att det geografiska avståndet mellan kollegor minskar och nackdelen är att det är svårare att läsa

av kroppsuttryck som är viktigt för att förstå individers känslor och attityder (Nordengren & Olsen 2006). Flera studier som har undersökt sambandet mellan kommunikation, ledarskap och distans visar att olika kommunikationskanaler är att föredra vid olika tillfällen (Braun et al. 2019; Thy Jensen, Moynihan & Houlberg Salomonsen 2018; Golden & Fromen 2011). Braun et al. (2019) visade i deras studie att kommunikation som sker ansikte mot ansikte är den kommunikationskanal som både ledare och anställda helst använder i sina arbeten. Anledningen kan vara på grund av att den kommunikationen är rikare på detaljer och upplevs mer personlig. Vidare menar Braun et al. (2019) att kommunikationen ansikte mot ansikte gör det enklare för ledare och medarbetare att visa uppskattning, uppmuntran och för att skapa en lagkänsla. Kommunikation ansikte mot ansikte via video kan vara ett alternativ till att träffas fysiskt och kan stödja den personliga relationen (ibid). En annan studie genomförd av Thy Jensen, Moynihan och Houlberg Salomonsen (2018) visar att det är enklare för ledaren att framföra sitt budskap och få medarbetarna delaktiga om kommunikationen sker ansikte mot ansikte. Enligt Nordengren och Olsen (2006) är det ledarens ansvar att se till att alla medarbetare är delaktiga. Därmed kan det tänkas att valet av kommunikationskanal vid distansarbete påverkar ledarens förmåga att göra sina medarbetare delaktiga.

Tydlig och god kommunikation lyfts ofta fram som avgörande inslag för ett framgångsrikt ledarskap. När arbetet sker på distans kan ledare dessutom behöva vara ännu tydligare i sin kommunikation (Braun et al. 2019; Erskine 2012; Neufeld, Wan & Fang 2008). Till exempel kan det vara viktigt att vara tydlig hur mål formuleras, specificera arbetsuppgifter och vara tydlig med vilka tidsramar som finns. På grund av distansen kan missförstånd lätt uppstå i kommunikationen när arbetskamrater inte längre träffas på den fysiska arbetsplatsen (Nordengren & Olsen 2006). Ledare på distans kan inte gå in på intilliggande kontor och med kort varsel ta itu med eventuella missförstånd. Golden och Fromen (2011) menar att en utmaning för ledare på distans är när det uppstår mer komplexa situationer som ledaren måste lösa. Kommunikation på distans kan exempelvis vara svårare för ledare när beslut ska fattas snabbt, reda ut missförstånd eller vid känsligare samtal med medarbetare. Studier visar att användning av rika kommunikationskanaler, som exempelvis ansikte mot ansikte, underlättar för ledarens kommunikation på distans (Darics 2020; Braun et al. 2019).

3. Metod

3.1 Undersökningsdesign

Den här uppsatsen utgår från en kvalitativ ansats eftersom syftet med studien är att undersöka hur ledare inom en organisation upplever att leda på distans. Det är studiens syfte som avgör om undersökningen ska använda sig av en kvalitativ eller kvantitativ ansats (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014). Den kvalitativa metoden skiljer sig från den kvantitativa metoden på så sätt att kvalitativa studier kan erhålla smalare men djupare kunskap om ett ämne, medan kvantitativa studier ger bredd och data i form av siffror (ibid). Den kvalitativa forskningen anses utgå från ett tolkningsinriktat perspektiv genom att metoden lägger vikt på att tolka *vad* och *hur* informanterna upplever ett fenomen (Tjora 2012). Vi vill inte bara veta hur ledarna

upplever sitt distansledarskap, utan även tolka upplevelserna för att ta reda på vilka betydelser och konsekvenser dessa kan få. Därmed är vi inte intresserade av mätbara resultat i form av hur många ledare som upplever möjligheter och utmaningar med att leda på distans. Vi utgår från den kvalitativa ansatsen eftersom vi strävar efter att förstå och få en insikt i ledarnas tankar och känslor av att leda på distans.

Den kvalitativa forskningsmetodiken följer ofta en induktiv forskningsansats, vilket är ett sätt på hur man kan förhålla sig mellan teori och empiri (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014). Det andra sättet följer en deduktiv ansats som ofta kopplas samman med kvantitativ forskning. Den induktiva ansatsen utgår från det insamlade materialet för att finna samband och skapa teorier, medan deduktiv ansats utgår från teorin för att ställa hypoteser som undersökningen därefter bekräftar eller förkastar (ibid). Istället för att använda oss av induktiv logik, har vi i vår studie valt att utgå från ett tredje förhållningssätt vilket är abduktiv ansats. En abduktiv ansats följer en logik som växelvis arbetar mellan empirin och teorin, vilket gör att den anses vara ett mellanting mellan induktion och deduktion (Tjora 2012). Fördelen med en abduktiv logik är att den ger möjlighet att vara öppen för vilka resultat som kommer ut från undersökningen och inte i förväg låta teoretiska perspektiv styra studiens utfall (Tjora 2012). Vi har använt den abduktiva ansatsen på så sätt att vi först letade teori om ämnet ”ledarskap på distans”, för att på så vis skaffa oss en viss förförståelse om ämnet. Förförståelsen gav oss en bättre insikt om det vi ville undersöka och hjälpte oss i arbetet med att formulera relevanta frågor till intervjuguiden. Efter insamling av materialet upptäckte vi nya mönster i empirin, vilket gjorde att teorin behövde anpassas. Det är denna växelverkan mellan empiri och teori som utgör den abduktiva ansatsen.

3.2 Val av litteratur

Den referensdatabas som användes för sökning av litteratur till den teoretiska bakgrunden är Summon som är Kristianstad Högskolas biblioteks söksystem, där artiklar från olika tidskrifter finns samlade. Sökord som användes för att hitta relevanta artiklar inom ämnesområdet var exempelvis “telework”, “remote leadership”, “virtual management”, “trust”, “communication” och “physical distance”. Bland de artiklar som upplevdes vara lämpliga för studiens syfte sökte vi igenom artiklarnas referenslistor för att hitta nya relevanta artiklar. Kriteriet för att de utvalda artiklarna var att de skulle vara peer-reviewed samt stämma överens med studiens syfte. Förutom tidskriftsartiklar har vi även tagit del böcker av som behandlar ämnet distansledarskap och kommunikation.

3.3 Insamling av material

I vår studie har vi valt att samla in material genom semistrukturerade intervjuer. Intervjun är användbar i kvalitativ forskning där syftet är att få en djupare förståelse för informantens upplevelser, erfarenheter och åsikter (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014). Till skillnad från enkätundersökningar där frågor ger mer slutna svarsalternativ, använder man i den semistrukturerade intervjun öppna frågor som ger informanterna möjlighet att berätta friare kring sina upplevelser (Tjora 2012). För vår studie anses därmed intervjuer vara ett lämpligt till-

vägagångssätt för att samla in material, eftersom vi strävar efter att få deras syn och reflektioner om hur det är att leda på distans. Semistrukturerade intervjuer kan även vara fördelaktigt genom att de ger en viss grad av struktur i intervjun, som kan underlätta vid jämförelse mellan informanternas svar (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014). Ett annat tillvägagångssätt för insamling av material i kvalitativ forskning är fokusgrupp som syftar till att studera hur en grupp människor diskuterar olika ämnen sinsemellan (Dahlin-Ivanoff & Holmgren 2017). Fokusgruppen kan bidra till att diskussionerna mellan informanterna skapar en djupare reflektion då erfarenheter inom ämnet delas med varandra. Det är möjligt att en fokusgrupp vore ett lämpligt tillvägagångssätt för vår studie eftersom vi önskar att skapa reflektion hos informanterna. Däremot syftar den studien till att förstå enskilda individers upplevelser vilket gör att intervjuer är en lämpligare metod.

Inför intervjuerna utformades en intervjuguide med olika teman för att skapa en struktur och röd tråd i intervjun. Intervjuguiden består av öppna frågor som är kopplade till hur distansledarskapet sker och upplevs. Intervjuguiden utformades med utgångspunkten att få en bredd i intervjun och låta informanterna tala fritt om hur de upplever distansledarskapet. En möjlighet med intervjun är att informanten kan föra in nya teman som inte funnits med i intervjuguiden (Tjora 2012). Syftet med vår intervjuguide var att hålla den någorlunda flexibel för att vi ville vara öppna för möjligheten att informanterna började prata om teman som inte var planerade för. Vi ville således inte att frågorna skulle styra informanternas svar i en viss riktning, utan vår roll var att skapa en intervjusituation där informanterna fick reflektera över ämnet. Tjora (2012) menar att intervjusituationen kan underlättas genom att skapa en avslappnad stämning, eftersom det bidrar till att informanten delar med sig lättare om sina upplevelser.

3.4 Urval

Vår studie utgår från ett målinriktat urval med informanter från en vald organisation. Ett målinriktat urval är ett strategiskt urval i syfte att informanterna väljs utifrån en önskan om att intervju personer som är relevanta för forskningsfrågorna (Bryman 2011). Syftet med studien är att undersöka ledares upplevelser av att leda på distans och därmed har personer med en ledarposition tillfrågats att delta i studien. Nackdelen med ett strategiskt urval är att informanterna inte är slumpmässigt utvalda, vilket kan göra det svårare om syftet är att generalisera resultatet (Tjora 2012). Däremot syftar inte vår studie till att representera en större population, utan studiens syfte är att få en förståelse för hur ledare upplever att leda på distans inom den valda organisationen.

Inledningsvis valdes en organisation ut för att genomföra studien. Organisationen är inom den privata sektorn och är en global leverantör av medicintekniska produkter. Valet att intervju informanter i en specifik organisation var främst på grund av bekvämlighetskäl då vi hade tillgång till organisationen. Inklusionskriterier för att få delta i studien var att informanterna ska ha personalansvar samt erfarenhet av att leda på distans. Inga specifika krav ställdes varken på hur länge informanterna befunnit sig i en ledarposition samt lett på distans. För att få tillträde till informanter kan det underlätta att använda sig av en så kallad

grindvakt som kan bedöma och ge tillåtelse till att kontakta informanterna (Dahlin-Ivanoff & Holmgren 2017). För vår studie har vi använt oss av en grindvakt som hjälpte oss att presentera informanter utifrån våra urvalskriterier samt gett oss sitt godkännande att kontakta informanterna.

Totalt deltog sex informanter i studien och av dessa var fyra män och två kvinnor. Åldern varierade från 41 till 56 och medelåldern var 46 år. Bland informanterna var det endast en person som inte hade erfarenhet av att leda på distans före pandemin. Majoriteten av informanterna hade flera års erfarenhet av att helt eller delvis leda sin personal på distans. Fem av informanterna hade mer än fem års erfarenhet av att vara chef. Antalet direkt-rapporterande till informanterna varierade från 3 till 20 stycken.

3.5 Genomförande

Inför intervjuerna skickades ett samtyckesformulär ut till informanterna med information om studiens syfte och hur intervjun skulle gå till väga. I samtyckesformuläret fick informanterna ge sitt medgivande till att delta i studien. Brevet innehöll även information om hur resultatet skulle redovisas samt information om etik och sekretess. Intervjuerna genomfördes över teams, som är ett digitalt arbetsverktyg för videomöten. Trots att vi inte hade möjlighet att träffas fysiskt gav teams möjligheten för en intervju som sker ansikte mot ansikte. Totalt genomfördes sex intervjuer under vecka 6 våren 2021, där samtliga intervjuer var mellan 45 och 60 minuter långa. Innan intervjun påbörjades informerades informanterna återigen om studiens syfte och att deltagandet var frivilligt samt att de kunde avbryta sin medverkan om det önskades. Informanterna informerades om bandinspelning och samtliga informanter gav sitt medgivande om att deras intervju fick spelas in. Fördelen med inspelning av intervjun är att det ger intervjuaren möjlighet att koncentrera sig på vad informanten berättar och bidrar till att intervjun flyter på bättre (Tjora 2012).

Vi upplever att informanterna svarade ärligt genom att de tog sig tid till att reflektera innan de besvarade frågorna. Eftersom vi eftersträvade att ha en professionell roll gentemot informanterna ville vi undvika att ge uttryck för våra egna åsikter om ämnet. Hjerm, Lindgren och Nilsson (2014) menar att risken för att intervjuarens känslor påverkar informantens svar minskar genom att följa en intervjuguide som skapar struktur under intervjun.

3.6 Bearbetning av material

Inför bearbetningen av materialet transkriberades alla intervjuer. Vi valde att dela upp transkriberingen mellan oss, men däremot har samtliga transkriberingar lästs igenom av båda uppsatsförfattarna flertalet gånger. I enlighet med Hjerm, Lindgren och Nilsson (2014) analyserades materialet genom en iterativ process, vilket betyder att man gör flera genomgångar av materialet för att skapa ordning och förståelse. Detta gjordes genom att bearbeta materialet genom att koda den utskrivna transkriberingen. Relevanta meningar och fraser plockades ut för att korta ner texterna men ändå behålla dess innehåll. Därefter sökte vi efter kopplingar mellan kodningarna för att finna teman som utgör de centrala delarna i analysen. De teman som togs fram var kommunikation och ledarstil på distans. Inom varje tema

skapades i sin tur underteman för att visa olika dimensioner inom respektive tema. Till sist summeras kommentarerna och presenteras under analysdelen.

3.7 Tillförlitlighet och giltighet

Enligt Tjora (2012) kan begreppen tillförlitlighet och giltighet användas som kriterier för kvaliteten på kvalitativa studier. Med tillförlitlighet menas att studiens tillvägagångssätt ska vara så pass utförligt beskrivet att studien går att genomföra på nytt med samma resultat. Till exempel är det viktigt att studiens sammanhang beskrivs väl, det vill säga vilka som deltagit samt var och när intervjuerna genomfördes. I enlighet med Tjora (2012) kan tillförlitligheten i en studie även styrkas genom att forskaren förhåller sig neutral och inte låter förförståelsen, tankar eller åsikter påverka resultatet. Innan studien genomfördes hade vi en viss förförståelse och kunskap om ämnet distansarbete. Vi har båda sedan våren 2020 utfört både studier och arbete på distans och har därmed egna upplevelser av hur vi tycker att ett distansledarskap bör vara. Vår inläsning på tidigare studier kan också ha påverkat vår förförståelse.

Till tillförlitligheten räknas även hur studiens resultat presenteras, det vill säga vad är informantens berättelse och vad är forskarens tolkning (Tjora 2012). För att öka tillförlitligheten i vårt resultat har vi valt att presentera citat från våra intervjuer för att sedan presentera vår tolkning av informanternas berättelser. Genom detta gör vi det tydligt vad som i texten representerar det som informanterna berättar och vilken vår tolkning är. Begreppet giltighet innebär hur väl studiens resultat är förankrad i tidigare forskning (Tjora 2012). Giltigheten i vår studie kan styrkas genom att vi genomlöpande har kopplat vårt resultat till tidigare forskning inom ämnet distansledarskap.

3.8 Etiska aspekter

Etiska överväganden har gjorts i studien i enlighet med de riktlinjer som framställts av Vetenskapsrådet (2017) gällande god forskningssed. Etiska principer som har tagits hänsyn till är att alla informanter som ingått i studien har fått ta del av ett informations- och samtyckesformulär. Alla informanter fick information om att allt deltagande är frivilligt, anonymt och att informanten kunde avbryta sin medverkan när som helst. Både organisationen och informanterna är anonymiserade i uppsatsen på grund av integritetsskäl. Information gavs om syftet med intervjun samt att allt material behandlas konfidentiellt. Vi fick också godkännande från samtliga informanter att spela in intervjuerna både via video och ljud. Informationen gavs till samtliga respondenter först skriftligt i mail och återigen innan intervjun påbörjades.

4. Analys

I analysdelen kommer resultatet från intervjuerna att presenteras. Analysen är uppdelad i två större teman, vilka är *kommunikation* och *ledarstil på distans*. Vidare är varje tema indelad i underrubriker för att lyfta fram det väsentliga ur varje tema. Olika citat från intervjuerna kommer att presenteras för att belysa hur kommunikationen sker samt om det är en viss ledar-

stil som kommer till uttryck i distansledarskapet. Citaten har därefter tolkats och knytits an till den teoretiska bakgrunden.

4.1 Kommunikation

Under intervjuerna framgick att informanterna pratar om kommunikation i deras distansledarskap på olika sätt. Dels upplever informanterna att den formella kommunikationen som till exempel bokade möten har förändrats, dels att den informella kommunikationen som vanligtvis sker spontant på en arbetsplats uppkommer i andra former på distans.

4.1.1 Formell kommunikation

Fler möten

Informanterna beskriver i intervjuerna att de planerar för kommunikationen på ett annat sätt när de leder på distans.

” ... så det verkar ju vara fler som känner att när arbetet sker på distans så måste vi ha fler formellt bokade möten.”

“ ... men uppföljningen på teams blir mer frekvent“.

Citaten kan tolkas som att informanterna ser ett större behov av kommunikation när de inte befinner sig på samma plats som sina medarbetare, eftersom mängden möten upplevs ha blivit fler. En tänkbar orsak till att ledarna upplever ett behov av fler möten kan vara på grund av det fysiska avståndet ökar vid distansarbete. Enligt Golden och Fromen (2011) bidrar det fysiska avståndet till att möten på distans behöver planeras in i annan mån än vad de behöver göras på arbetsplatsen. På den fysiska arbetsplatsen ser ledarna sina medarbetare, vilket kan göra det enklare för dem att få en uppfattning hur arbetet fortlöper. Genom att ledarna vill boka in fler möten på distans, gör vi den tolkningen att ledarna vill säkerställa att arbetet fortfarande har samma kvalitet.

Utifrån nästa citat kan vi se en annan aspekt på varför fler möten bokas på distans:

“ ... det är kanske ännu viktigare med kommunikationen nu, eller att man kommunicerar på ett annat sätt. Att man behöver vara ännu tydligare när man kommunicerar sin vision, tankar och hela tiden fråga efter feedback och säkerhetsställa att budskapet har gått fram.”

Informanten beskriver att kommunikationen behöver ske på ett annat sätt vid distans. Vi tolkar citatet som att kommunikation utgör en väsentlig del i ledarens roll, men att det fysiska avståndet skapar en utmaning för ledaren att veta om budskapet har nått fram. Vidare menar Nordengren och Olsen (2006) att det finns en problematik om ledarens kommunikation inte når ut till medarbetarna. Författarna menar att ledarens svårigheter att kommunicera på distans kan leda till brist på delaktighet och passivitet hos medarbetarna.

Kalendern som arbetsverktyg

Flera av informanterna beskriver att arbetet på distans behöver en annan slags struktur och att kalendern kan vara ett verktyg för det.

“ Nu har jag hittat en nyckelfaktor för mig som är att ha ordning och reda. Att se till att min kalender ser mycket liknande ut vecka för vecka och alltid ha avstämningar med alla varje vecka och specifika ämnen som diskuteras så att vi lyckas på distans.”

En tolkning av citatet är att ett distansledarskap behöver en annan form av struktur och att kalendern utgör ett verktyg för att skapa den strukturen. Genom att arbeta strukturerat, vilket behövs på distans, hjälper det ledarna att upprätthålla en kommunikation med medarbetarna, vilket kalendern tycks åstadkomma.

Däremot framgick det från intervjuerna att det också finns risker med att använda kalendern som arbetsverktyg. Några av informanterna beskriver problematiken med en fullbokad kalender på följande sätt:

“ Ett tydligt krav på mig själv är att inte fylla kalendern med möten hela tiden. Det är något som jag försöker tänka på. Man behöver planera mer ...“

“ ... det är lätt att det blir en illröd kalender och att man får lite tid för spontana saker, men jag försöker skriva till mina medarbetare att vi hörs på chatten.”

En risk med tätare avstämningar är att det leder till fyllda kalendrar och mindre tid till att utföra det planerade arbetet eller för ledarens möjlighet att hantera snabba frågor. Även om arbetet på distans ska syfta till effektivitet, är det frågan om vi egentligen lyckas med det när kalendern är fullbokad med möten. När organisationer arbetar på distans ökar flexibiliteten att boka in möten snabbare och tillgängligheten ökar när exempelvis restiden försvinner. Flexibiliteten kan i sin tur leda till att mötena blir för många, vilket både kan resultera i stress och ökad arbetsbelastning. Från intervjuerna framkom det även att informanterna hade börjat reflektera över den fyllda kalendern. Att de till exempel försökte anpassa hur de planerade för möten och inte bokade in möten alla tider på dygnet bara för att de skulle kunna göra det. En av informanterna nämnde att hen försökt tänka på vad mötet ska syfta till och inte delta i orelevanta möten för att frigöra tid till annat.

4.1.2 Informell kommunikation

När arbetet sker på distans försvinner den naturliga informella kommunikationen som uppstår på en arbetsplats. Det kan vara snabba frågor över skrivbordet, spontan återkoppling efter ett möte eller diskussionen som uppstår i fikarummet. Utifrån intervjuerna uppfattar vi det som att den informella interaktionen på olika sätt försökts flyttats över till den virtuella arbetsplatsen. Informanterna har gett olika exempel på hur den informella kommunikationen sker och påverkas på distans.

Chatten

Informanterna beskrev chatten som ett redskap för att ställa snabba frågor samt för att hålla igång det vardagliga samtalen som kollegor lätt går miste om när man inte träffas på kontoret. Däremot framgick det ur intervjuerna att informanterna hade delade meningar huruvida chatten är en funktion för att ersätta de spontana interaktionerna. En av informanterna uttryckte:

“Tidigare var de så att man växlade några ord vid skrivbordet, men nu måste man använda teams eller chattfunktionen.”

Informanten upplever att den informella kommunikationen har övergått till chattfunktionen, vilket kan ses som det “nya” sättet för att ta snabba frågor när möjligheten att ses fysiskt begränsas. Varför chatten upplevs som en informell kommunikationskanal kan tänkas bero på att den inbjuder till enklare och kortare meddelanden. Till exempel när ledare har behovet av att snabbt få kontakt med sina medarbetare kan chatten vara enklare än att skicka ett mail. Chatten möjliggör för ett vanligt samtal, medan mailkonversation ofta tar längre tid att få respons på. På så sätt blir chattfunktionen effektiv i ett sammanhang när arbetet sker på distans. Däremot upplever informanten att chatten inte går inte att jämföra med ett fysiskt samtal och blir därmed mer formell.

En av informanterna beskrev att kommunikationen på chatten blev mer informell och att chattfunktionen kan öppna upp för småprat om annat än arbetsrelaterade frågor. Från intervjuerna framkom att chatten kan användas som ett sätt för ledarna att arbeta med deras vision om ett öppet och delaktigt ledarskap, genom att chatten kan bidra med en öppen dialog i teamet. Chattfunktionen blir ett verktyg för att hålla samman gruppen genom att flera kan kommunicera samtidigt. Även Darics (2020) lyfter att det är ledarens roll att stödja en informell och kollegial känsla även på distans. Studier har visat att den fysiska distansen kan leda till att återkoppling från ledaren minskar på grund av att den spontana interaktionen begränsas (Golden & Fromen 2011). Återkoppling från ledaren är viktig för den anställdes motivation och kanske ännu viktigare när arbetet sker på distans. Därmed kan chatten vara ett verktyg för att stimulera både anställdas motivation och den personliga utvecklingen genom att ledaren fortfarande kan ge snabb återkoppling.

Å andra sidan framgick det från informanternas intervjuer att chatten också kan bli en källa till stress. En informant beskrev chatten som:

“Att använda chatten för spontana samtal går inte. Man kan inte vara inne på chatten hela tiden, då får man aldrig stänga av och koppla av”.

Vår tolkning av informantens citat, är att risken med att det enkla och effektiva sättet att kommunicera på distans kan få negativ effekt genom att medarbetare har möjlighet till ständig uppkoppling. En av de största riskerna med distansarbete är även svårigheten att

separera arbetstid och privatliv (Allvin 2001). Chattrfunktionen kan därmed göra det svårt för anställda att stänga av ifall meddelanden ständigt påkallar ens uppmärksamhet.

Ansikte mot ansikte

Informanterna på företaget upplever att distansledarskapet fungerar bra på grund av att deras medarbetare är högpressterande och tar eget ansvar över arbetet. Däremot menar informanterna att de föredrar att kunna möta sina medarbetare fysiskt. Ett sätt att anpassa det digitala mötet för att efterlikna ett fysiskt möte är att ledarna använder video för att skapa ett mer levande samtal.

“Jag tycker också att video har gjort mycket. Från början var många negativa med att slå på videon, men idag har det nästan blivit en slags hygiennivå att man slår på videon”.

Då vissa av ledarna tidigare inte lett på distans i samma utsträckning som idag har inte videofunktionen haft samma syfte. Att det upplevs som ett slags motstånd mot att sätta på videon kan dels bero på en ovana, dels att medarbetare kan känna sig obekväma när videon är på. Enligt Thy Jensen, Moynihan & Houlberg Salomonsen (2018) kan videomöten ha en positiv effekt på ledarens budskap då ansikte mot ansikte kommunikation förstärker det som sägs, samtidigt som det ger ledaren möjlighet att se och tolka medarbetarnas reaktioner. Vidare menar Yukl och Kaulio (2012) att en viktig uppgift i ledarskapet är att bygga relationer med sina medarbetare. Genom att använda kommunikationskanaler som möjliggör för ansikte mot ansikte, så kan det hjälpa ledaren att skapa och underhålla relationer till sina medarbetare och kollegor. Även om video kan underlätta relationen, så utgör datorn ändå ett slags filter som kan begränsa relationsbyggandet.

Ett annan dimension av videomöten är att dessa kan begränsa ens förmåga att hålla fokus under mötet, samt få deltagarna att vara engagerade och bidra i mötet. Det blir svårare för ledaren att skapa delaktighet när mötet sker på distans, samt att det blir enklare för medarbetaren att ta en passiv roll än vad det hade blivit om man hade suttit i ett fysiskt mötesrum tillsammans. Även om kommunikationen kan ske ansikte mot ansikte vid video, kan den fysiska distansen göra det svårt för ledare att skapa motivation. Yukl och Kaulio (2012) menar att en viktig ledaruppgift är att skapa motivation hos sina anställda, eftersom det anses vara en bidragande faktor till att organisationen når sina mål.

4.2 Ledarstil på distans

Utifrån informanternas beskrivningar av deras ledarskap på distans ger de uttryck av olika ledarstilar.

4.2.1 Relationsorienterad ledarstil

Några av informanterna beskrev på olika sätt hur relationer är viktigt i ett ledarskap.

“ utan relation funkar det inte, hänger också ihop med min egen filosofi att ett ordentligt ledarskap fungerar inte på det gamla traditionella sättet att man står som en officer och peka med hela handen, den funkar inte idag”.

“Bra relationer leder till ett bättre resultat. Dåliga relationer kan leda till inget resultat eller ett sparsamt”.

Dessa citat kan ge uttryck för ett relationsorienterat ledarskap. Vi uppfattar det som att ledarna förespråkar ett relationsorienterat ledarskapsbeteende som är mer inriktat på att stötta än att ge tydliga riktlinjer och övervaka sin personal, vilket enligt Yukl och Kaulio (2012) utmärker mer den uppgiftsorienterade ledarskapsstilen. På så sätt styr och leder informanterna sina anställda genom att bygga relationer på arbetsplatsen, vilket kan bli svårare för dem i ett distansledarskap. Det upplevs som att ledarna behöver vara mer aktiva i sitt ledarskap för att bevara relationerna på distans, eftersom de sociala interaktionerna inte uppstår lika spontant. I ett relationsorienterat ledarskap är det enligt Yukl och Kaulio (2012) viktigt att uppmärksamma sina anställdas insatser. När arbetet leds på distans är det troligt att det krävs mer av ledaren att vara den där uppmuntrande och stöttande personen, på grund av man inte befinner sig på samma plats och kan ge den där uppmuntrande klappen på axeln.

En annan aspekt på vad som lyfts fram är viktigt i en arbetsrelation är tillit;

“Det handlar om tillit och att jag ger dem mer en ram kring uppgifterna och sedan löser dem de själva och sedan finns jag tillgänglig för hjälp vid behov”.

Tidigare studier har visat att tillit kan vara en förutsättning för att relationen mellan ledare och medarbetare ska fungera på distans (Neufeld, Wan & Fang 2008). Den ledarstilen som informanterna på företaget strävar efter handlar mycket om “frihet under ansvar”, vilket kan ge uttryck för den relationsorienterade ledarstilen. För att den ledarstilen ska fungera även på distans, är det således viktigt att ledaren känner tillit till sina medarbetare. Ylander (2010) menar att om ledare känner tillit kan det bidra till en upplevd känsla av kontroll.

Samtliga ledare upplever att det är viktigt att vara tillgänglig för sin personal. När informanterna beskrev utmaningar med att leda på distans lyftes bland annat hur man som ledare är tillgänglig på distans. En av informanterna uttryckte det som:

“Svårare att uppfylla tillgängligheten, som tidigare när man var på kontoret ser alla mig och det är enklare att haffa varandra vid skrivbordet. På distans blir det lite styltigare och mer skrivet.”

Citatet kan visa att tillgängligheten är en utmaning vid ett distansledarskap. Det kan tänkas att ledare behöver tänka om för hur de ska vara tillgängliga på distans och hitta andra vägar för att vara lyhörd och stötta.

4.2.2 Uppgiftsorienterad ledarstil

I intervjuerna pratar informanterna om känslor av kontroll när arbetet leds på distans.

“... och en nyckel är tätare avstämningar när man jobbar på distans, samtidigt som jag har fullt förtroende för dem som jobbar med saken, så det är inte så att det ska bli micromanagement.”

Ledarens beskrivning av att avstämningarna har ökat vid distans, kan visa att de inte har samma inblick i medarbetarnas arbete som de annars har när de befinner sig på arbetsplatsen tillsammans. Det kan finnas olika anledningar till att avstämningarna från ledaren blir tätare. Nordengren och Olsen (2006) menar att ledaren har en samordnande roll och därför är det viktigt att de har en översikt över vilka arbetsuppgifter som blir gjorda och inte. Informantens ordval av “micromanagement” kan tolkas vara ett uttryck för ett kontrollerade ledarskap. Citatet kan däremot visa att den typ av ledarstil inte var något som informanten eftersträvade.

Nästa citat visar på en av informanternas reflektioner kring kontroll och avstämning.

“... se till att man följer upp och stämma av, men det är en balansgång så att den anställde känner att man inte kontrollerar.”

Informantens citat kan spegla att det finns ett dilemma av att ha tätare uppföljningsmöten samtidigt som man inte vill upplevas som övervakande. Det kan tänkas att en tätare dialog kan vara nödvändig när ledarna inte längre ser sina medarbetare. Trots att informanterna inte vill uppfattas som kontrollerande, kan det tolkas som att den ökade avstämningen utgör en slags kontroll. Enligt Yukl och Kaulio (2012) är ett utmärkande drag hos en uppgiftsorienterad ledare att ledaren övervakar medarbetarnas arbetsprestationer. Vidare menar Yukl och Kaulio (2012) att övervakning av arbete som sker för frekvent löper en risk från ledarens sida att skapa minskad motivation hos medarbetaren, vilket i sin tur kan ha en påverkan på medarbetarens prestationer. Det blir därmed en balansgång för ledare på distans att i den samordnande rollen både att känna kontroll samtidigt som de vill stötta och låta medarbetarna arbeta självständigt.

En av informanterna hade inte samma erfarenhet av att leda på distans som de andra ledarna har och uttryckte en starkare upplevelse av förlorad kontroll nu när hen skulle leda på distans:

“ ... jag upplever inte att jag har kontroll, att jag inte vet att det inte är några problem. Det kanske är så att de hade kommit upp om det var något. Men med det kontrollbehovet man har så känner man att man inte har kontroll. Man har inte riktigt fötterna i verksamheten. För de har jag märkt när man är på kontoret lite, man ser progressen, man ser att alla mår bra, att allt funkar.”

Vår tolkning av citatet och informantens upplevelse av att inte känna kontroll, tror vi kan kopplas till att det inte enbart handlar om tillit utan även erfarenheten av att leda på distans.

Tidigare studier har dessutom visat att ledarens erfarenheter av distansledarskap har betydelse för medarbetarens upplevelser (Golden & Fromen 2011).

5. Diskussion

5.1 Metoddiskussion

Denna studie har undersökt ledarens upplevelser av att leda på distans. Metodvalet för studien var en kvalitativ ansats och tillvägagångssättet för insamling av material gjordes med semi-strukturerade intervjuer. Fördelen med att använda semistrukturerade intervjuer var att vi fick en djupare inblick i enskilda individers upplevelser, känslor och tankar. Före undersökningen tog vi del av tidigare studier kring distansledarskap, vilket medförde en förförståelse i ämnet. Förförståelsen underlättade för oss att formulera relevanta frågor till intervjuguiden som var kopplat till vårt syfte. Däremot finns det en risk att vår förförståelse kan ha styrt intervjun i en viss riktning, som kan ha gjort oss mindre mottagliga för att informanterna exempelvis kunde överraska oss med nya perspektiv. Vi upplever ändå att vi höll oss neutrala under intervjuerna utan att blanda in våra egna åsikter eller erfarenheter som på något vis skulle kunna färga informanternas svar.

Vi upplever att frågorna som ställdes i intervjuguiden var tillräckliga för att besvara studiens syfte. Med tanke på studiens resultat hade det däremot varit intressant att veta mer kring den informella kommunikationen och hur den sker vid distans. I efterhand hade det varit givande att ställa djupgående frågor kring hur ledarna arbetar med den informella kommunikation och hur ledarna kan utveckla kommunikationen för att se om den går att likställa med de spontana samtalen som sker på plats.

Det kan diskuteras ifall antalet informanter som deltog i undersökningen var lagom många för att ge oss tillräckligt med material. Fördelen med att intervjua fler informanter hade varit att dessa personer antingen kunde bekräfta vad de andra informanterna berättat eller visa på nya dimensioner av distansledarskapet. Om fler informanter hade deltagit så hade det kunnat styrka vårt resultat ytterligare. I vår studie tog vi hjälp av en grindvakt för att rekrytera informanter. Fördelen med en sådan person är att vi får tillgång till informanter som är relevanta för vår undersökning. Nackdelen kan vara att grindvakten påverkar vilka informanter som deltar i studien som i sin tur kan ha få en effekt på resultatet.

Eftersom den här studien utfördes i en organisation är det möjligt att resultatet inte ger lika stor variation på nyanser i distansledarskapet, som det hade kunnat bli ifall vi intervjuade informanter från olika organisationer. I en organisation kan det finnas en gemensam syn på ledarskapet på grund av den företagskultur som finns. Det kan medföra att informanterna har liknande perspektiv och vi menar att informanternas svar hade kunnat bli mindre homogena ifall vi intervjuat ledare inom olika organisationer.

Genom att vår studie utgår från ett ledarperspektiv innebär det att vi inte har tagit hänsyn till medarbetarnas uppfattning om hur ledarskapet på distans fungerar. Det är möjligt att med-

arbetarna till exempel inte upplever samma “frihet under ansvar” som ledarna gör, utan upplever sig mer kontrollerade vid distansarbete. En annan möjlig konsekvens av att endast undersöka ledarnas perspektiv blir att de i sin roll vill framställa bilden av ett fungerande ledarskap även på distans.

Denna studie syftade inte i första taget till att undersöka omställningen från traditionellt arbete till distansarbete. Däremot är det tänkbart att den situation som pandemin har skapat har fått informanterna att reflektera över deras ledarskap på annat sätt än vad de kanske hade gjort under normala omständigheter. Att studien genomfördes under pandemin gör att kontrasten mellan hur det var innan och nu fortfarande är närvarande hos informanterna under intervjuerna, vilket kan ha påverkat deras reflektioner av att leda på plats samt på distans. Det är därför troligt att pandemins omständigheter har fått en påverkan på studiens resultat.

Ytterligare forskning behövs för att undersöka hur ett distansledarskap upplevs och organiseras. Det hade varit intressant att följa upp studien med ett medarbetarperspektiv för att jämföra med ledarnas upplevelser. Med medarbetarnas perspektiv kan vi få en helhetssyn, vilket vi tror är viktigt för att vidareutveckla ett distansledarskap. Vidare hade det varit av intresse att studera betydelsen av informell kommunikation på arbetsplatser och hur ledare kan arbeta för att skapa möjligheter för den informella kommunikationen även på distans.

5.2 Resultatdiskussion

Syftet med den här studien är att undersöka hur ledare upplever att leda på distans. Undersökningen har fokuserat på ledarnas upplevelser kring hur kommunikationen sker när arbetet leds på distans och om det är en viss ledarstil som kommer till uttryck i distansledarskapet. För att besvara studiens frågeställningar kommer vi först att diskutera hur kommunikationen upplevs på distans ur ett ledarperspektiv. Olika aspekter av formell och informell kommunikation kommer lyftas fram för att visa på skillnader i kommunikationen. Därefter diskuteras vilken eller vilka ledarstilar(ar) som kommer till uttryck i distansledarskapet. Diskussionen görs i förhållande till andra studiers resultat inom ämnet samt till andra teorier som berör ledarskap och kommunikation.

5.2.1 Kommunikation på distans

Tidigare studier har visat att ledare som har medarbetare på distans behöver planera för fler möten på grund av den fysiska distansen (Darics 2020; Golden & Froman 2011; Kayworth & Leidner 2002). Även vår studie tyder på liknande resultat, det vill säga att informanterna ser ett ökat behov av att schemalägga fler möten när arbetet sker på distans. Kayworth och Leidner (2002) menar att regelbundna möten på distans underlättar för ledare att ge återkoppling på medarbetarnas arbete. Utifrån vårt resultat gör vi den tolkningen att en av anledningarna till varför ledarna bokar in fler möten med sina medarbetare är för att kunna ge bättre återkoppling. Ytterligare en anledning till den ökade mängden formella möten kan vara för att de spontana mötena som tidigare skett på kontoret uteblir. Fler möten blir därmed ett

sätt för att kompensera för det uteblivna informella mötet på kontoret. Enligt Allvin (2001) kan distansarbete leda till att ledaren fokuserar mer på resultatet än själva genomförandet. Även resultatet i vår studie kan tyda på att ledarna fokuserar mer på resultatet på grund av att mängden möten ökar, eftersom man vid formella möten i regel lägger mer vikt på arbetsuppgifterna än icke arbetsrelaterade frågor.

Vår studie visar att kalendern får en större betydelse vid distansarbete på grund av att det blir tätare avstämningar och utgör således ett viktigt redskap för ledarnas kommunikation. Däremot visar resultatet att ledarna inser att det finns en viss problematik med mer regelbundna avstämningar då kalendern snabbt fylls med möten. Vår reflektion utifrån resultatet är att risken med fyllda kalendrar kan leda till en orimlig arbetsbelastning. Om arbetsdagarna fylls med möten, är frågan när de andra arbetsuppgifterna ska utföras. Tidigare studier har visat att distansarbete är en effektiv arbetsform på grund av att anställdas produktivitet ökar (Nakrošienė, Butkevičienė & Goštautaitė 2019). Därmed kan man ställa sig frågan hur effektivt distansarbete är ifall dagarna fylls med möten. Även om distansarbete uppges vara effektivt eftersom saker och ting blir gjorda, finns det anledning till att vara kritisk till att schemalägga fler möten på distans.

Resultatet från vår studie visar att ledarna upplever att den informella kommunikationen på distans försvinner. När anställda möts på arbetsplatsen så uppstår kommunikationen på ett spontant sätt, vilket gör att kollegor får ett annat utbyte av varandra när kommunikationen exempelvis kan ske genom att kollegor stöter på varandra i korridoren eller växlar några ord i fikarummet. Informanterna i vår studie upplever att det är enklare att ge direkt återkoppling i anslutning till en god prestation av medarbetaren istället för att boka in ett möte. Även Golden och Fromen (2011) har visat på att kunskaps- och erfarenhetsutbytet som är viktigt för den anställdes utveckling minskar vid distans. Resultatet från vår studie tyder på att mötena blir mer formella, vilket kan innebära en risk att kunskapsutbytet går förlorat. Informell kommunikation på arbetsplatsen är viktig för att bygga och bevara relationer mellan anställda (Strid 1999). Vidare menar Strid (1999) att den informella kommunikationen bidrar till att anställda blir motiverade och att ny kunskap kan förmedlas vidare.

I den här studien framgick att chatten blev ett annat forum för att bibehålla den informella kommunikationen. Med tanke på betydelsen av informell kommunikation på arbetsplatsen, menar Darics (2020) att ledare behöver vara mer aktiva i sin kommunikation för att främja en kollegial känsla även på distans. Resultatet från vår studie kan visa att informanterna tar hjälp utav chatten för att stämma av både hur arbetet går samt för att följa upp hur medarbetarna mår. Vidare upplever ledarna att chatten är en användbar kommunikationskanal för att hålla en öppen dialog och för att öka sammanhållningen i gruppen även på distans. Även om chattfunktionen inte blir densamma som ett spontant fysiskt möte, så tyder resultatet i vår studie på att chatten kan vara ett komplement för ledare att kommunicera på vid distansarbete.

Utifrån vår studie kan vi även se att det finns motstridiga resultat för hur chatten används. En av informanterna uttrycker att chatten kan vara en källa till stress, eftersom den bidrar till en möjlighet av konstant tillgänglighet. Enligt Allvin (2001) kan distansarbete innebära nackdelar i form av att tekniska arbetsverktyg gör individen tillgänglig dygnet runt. En

konsekvens kan bli att det är svårare att separera arbete och privatliv. Eftersom arbetsgivaren har ett arbetsmiljöansvar blir det också en ledarfråga att säkerställa att arbetsmiljön även på distans är tillfredsställande. Den fysiska distansen kan därmed innebära en utmaning för ledare på distans att upprätthålla en god arbetsmiljö när de inte kan se sina anställda.

Studiens resultat visar även att det är viktigt för ledarna att vara tillgängliga för sina medarbetare, men att den fysiska distansen innebär vissa svårigheter med att vara tillgänglig. När ledare och medarbetare inte befinner sig på samma plats kan den naturliga tillgängligheten försvinna. Ett tänkbart alternativ för ledare på distans att visa sin närvaro kan därför vara att de använder chatten mer. Även om chatten anses vara mer informell och kan bidra till relationsbyggande tror vi att det krävs mer från ledare att skapa tillgänglighet på distans. Det är möjligt att chatten kan vara ett bra forum för en del medarbetare, men att vissa istället behöver att ledaren visar sig tillgänglig genom ett spontant telefonsamtal.

Tidigare studier har visat att kommunikation som sker ansikte mot ansikte är den som anses vara mest effektiv för att ledaren ska kunna framföra sitt budskap (Thy Jensen, Moynihan & Houlberg Salomonsen 2018). Även resultaten från vår studie indikerar på att kommunikation utgör en stor del av ledarskapet och att kommunikationen som sker ansikte mot ansikte är den som ledarna helst föredrar. Braun et al. (2019) menar på att ledare använder kommunikation för att förmedla mål, visioner, ge återkoppling, visa omtanke och stöd. Utifrån vårt resultat gör vi tolkningen att videomöten kan underlätta för ledarnas sätt att kommunicera, eftersom video även möjliggör att ledaren får en indikation på att budskapet tagits emot genom att ledaren kan läsa av medarbetares ansiktsuttryck. Vid videomöten är det däremot svårare för ledaren att se medarbetarnas kroppsspråk, vilket kan vara viktigt eftersom kroppsspråket utgör en stor del av kommunikationen.

5.2.2 Ledarstil på distans

För att besvara studiens andra frågeställning kring vilken eller vilka ledarstilar(ar) som kommer till uttryck i distansledarskapet diskuteras frågan utifrån den relations- och uppgiftsorienterade ledarstilen. Även tidigare forskning kring aspekter av tillit och kontroll kan hjälpa oss att besvara den frågeställningen.

Resultatet från den här studien kan visa att ledarnas generella upplevelse av ett ledarskap bygger på att skapa och bevara relationer. Vår tolkning är att informanterna gärna vill ge bilden av att deras ledarstil är relationsorienterad, men på vilket sätt de beskriver ledarskapet visar att stilen på distans även uttrycker en uppgiftsorienterad ledarstil. Tidigare forskning visar att ett fungerande ledarskap på distans utmärks av båda ledarstilarna (Offstein, Morwick & Koskinen 2010; Neufeld, Wan & Fang 2008). Ett distansledarskap kan underlättas genom att exempelvis ha tätare uppföljningar. I sin tur kan tätare avstämningar uppfattas som att ledaren vill övervaka arbetsprocesser och medarbetares prestationer, vilket kan ge uttryck för den uppgiftsorienterade ledarstilen (Yukl & Kaulio 2012).

Informanterna i vår studie menar att tillit är av betydelse för att utveckla relationer på distans samt för att distansledarskapet ska fungera så bra som möjligt. I enlighet med Ylander (2010)

grundas tillit i en ansvarsrelation. Eftersom distansarbete kan leda till att medarbetare får större frihet samt ökad självständighet blir tillit centralt för att ledarskapet på distans ska fungera. Att informanterna i den här studien framställer sig själva som stöttande och förstående ledare tolkar vi som ett uttryck för en relationsorienterad ledarstil. Resultatet kan dessutom peka på att ledarna uttrycker en relationsorienterad ledarstil eftersom de eftersträvar "frihet under ansvar". Det är möjligt att ett relationsorienterat ledarskap är mer framgångsrikt på distans då det fokuserar på att bygga relationer genom omtanke och stöttning som i sin tur kan bidra till tillit. Dessutom visar tidigare studier att tillit i relationen mellan ledare och medarbetare har en avgörande roll för att distansarbetet ska fungera (Sedrine, Bouderbala & Nasraoui 2020; Neufeld, Wan & Fang 2008). Vidare menar Neufeld, Wan och Fang (2008) samt Antonakis och Atwater (2002) att relationen har större påverkan på distansledarskapet än vad den fysiska distansen har. Även vår studie kan styrka den slutsatsen eftersom informanterna i denna studie värdesätter relationerna till sina medarbetare, men att det trots allt är en utmaning eftersom de informella mötena på distans begränsas.

Resultatet kan visa att ledarna har en strävan efter att vara relationsorienterade, men att den fysiska distansen kan innebära svårigheter för den typen av ledarstil. Vi gör tolkningen att idealet i organisationen är en relationsorienterad ledarstil, vilken är densamma oavsett om arbetet leds på plats eller på distans. Däremot kan deras upplevelser kring avsaknaden av kontroll vid distans vara ett uttryck för en uppgiftsorienterad ledarstil.

5.2.3 Avslutande diskussion

Studiens två frågeställningar berör dels hur kommunikationen sker och upplevs ur ett ledarperspektiv, dels vilken eller vilka ledarstilar(ar) som kommer till uttryck i distansledarskapet. Resultatet visar att ett ledarskap på distans kräver en annan planering kring kommunikation. Det innebär förändringar i form av tätare avstämningar och att hitta nya vägar för den informella kommunikationen. En slutsats är att kommunikationen på distans blir mer formell, eftersom de informella samtalen inte sker lika lätt som de gör på kontoret. Utifrån resultatet går det att urskilja olika ledarstilar som informanterna ger uttryck för. Vi uppfattar det som att ledarna ger uttryck för att vilja vara relationsorienterade genom att de själva tar avstånd från ett kontrollerande ledarskap som micromanagement kan stå för. Samtidigt kan distansarbete medföra att ledare på distans ger uttryck för en uppgiftsorienterad ledarstil eftersom de aktivt vill ha tätare uppföljningar.

6. Slutord

Utifrån resultatet kan man konstatera att ledare behöver anpassa kommunikationen på distans samt att distansledarskapet tydliggör olika ideal kring ledarstilar. Samtidigt visar studien att ledarna verkar brottas med sin egen roll och syn på distansledarskapet. Å ena sidan vill de vara uppmuntrande och stödja sina medarbetare till att ta eget ansvar över arbetet. Å andra sidan verkar ledarna uppleva motsägelsefulla känslor av kontroll på grund av minskad insyn i verksamheten. Vidare tror vi att det blir en balansgång för ledarna mellan att skapa tillgänglighet på distans och inte upplevas som kontrollerande när de söker efter tätare kommunikation på distans.

Vår studie är ett bidrag för forskningen inom ämnet distansledarskap eftersom studiens resultat är aktuellt och kan vara till nytta för organisationer som utför eller planerar att införa distansarbete. Denna studie har visat på kontrasterna mellan att leda på plats och att leda på distans. Med tanke på att fenomenet distansledarskap främst studerats före pandemin är vår studie ett viktigt bidrag i den kommande forskningen. Att studien genomfördes under pandemin tror vi har gynnat studien eftersom situationen har skapat en reflektion hos ledarna, vilket har fått de att uppmärksamma skillnaderna mellan att leda på distans och på plats mer än tidigare. Vid kommande studier om distansledarskap behövs ytterligare studier kring kommunikation och vilka ledarstilar som fungerar på distans. Den forskningen är viktig för att utveckla distansledarskapet och för att få en djupare förståelse. Med tanke på att distansarbete troligen kommer att utgöra en stor del av det framtida arbetslivet är det viktigt att öka kunskapen om utmaningarna med ett distansledarskap.

7. Tack

Vi vill speciellt tacka alla informanter som visat intresse och som deltog i studien. Vi vill även tacka vår kontaktperson i organisationen som varit till stor hjälp med att presentera och få tillgång till informanterna. Slutligen vill vi tacka vår handledare, Erika Andersson Cederholm, för en mycket god handledning genom hela uppsatsarbetet.

8. Källförteckning

- Allvin, M (2001). Distansarbete - Ett instrument för frihet eller kontroll? *Arbetsliv i omvandling*, 10, 1-46.
- Antonakis, J., & Atwater, L (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673-704. DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00155-8
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., & Stegmann, S., & van Dick, R (2019). Emails From the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees' Attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50-81. DOI: 10.1177/2329488415597516
- Brown, C., Smith, P., Arduengo, N., Taylor, M (2016). Trusting Telework in the Federal Government. *The Qualitative Report*, 21(1), 87-101.
<https://nsuworks.nova.edu/do/search/?q=Trusting%20telework%20in%20the%20federal%20government&start=0&context=6227772&facet=>
- Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl 2:1. Malmö: Liber.
- Dahlin Ivanoff, S., & Holmgren, K (2017). *Fokusgrupper: greppbar metod*. Uppl 1:1. Lund: Studentlitteratur.
- Darics, E (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. DOI: 10.1177/2329488416685068
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. DOI: 10.1177/0734371X18760124.
- Erskine, L (2012). Defining relational distance for today's leaders. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 96-113.
https://www.researchgate.net/publication/289999826_Defining_relational_distance_for_today's_leaders
- Golden, T. D., & Fromen, A (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451-1475. DOI: 10.1177/0018726711418387
- Hjerm, M., & Lindgren, S., & Nilsson, M (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Uppl 2:4. Malmö: Gleerup.

- Håkansta, C., & Bergman, A (2018). Digitaliserad och isolerad: yrkespraktiken i ett mobilt yrke. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 24 (3-4), 7-25.
<https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/18852/17062>
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Uppl 4. Lund: Studentlitteratur.
- Kayworth, T.R., & Leidner, D.E (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40. DOI: 10.1080/07421222.2002.11045697
- Kraft, M (2019). How to lead with digital media effectively? A literature-based analysis of media in an E-leadership context. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(4), 42-53. DOI: 10.26458/jedep.v8i4.639
- Maruyama, T., & Tietze, S (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469. DOI: 10.1108/00483481211229375.
- Nakrošienė, A., Butkevičienė, I., & Goštautaitė, B (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. DOI: 10.1108/IJM-07-2017-0172.
- Neufeld, D.J., Wan, Z., & Fang, Y (2008). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Springer Science+Business Media B.V.*, 19, 227-246. DOI: 10.1007/s10726-008-9142-x
- Nordengren, M., & Olsen, B (2006). *Att leda på distans - i tid och rum*. Uppl 1:1. Malmö: Liber AB.
- Offstein, H. E., Morwick, M. J., Koskinen, L (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2). 32-37. DOI: 10.1108/14754391011022244.
- Peters, P., den Dulk, L (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework. A Theoretical Elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3): 329–346. DOI: 10.1177/1470595803003003005.
- Sedrine, S. B., Bouderbala A., Nasraoui, H (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 0262-1711. DOI: 10.1108/JMD-10-2018-0289.
- Strid, J (1999). *Intern kommunikation: inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

- Tele2 (2021). *Nya arbetssätt - Så förändrades svenskarnas arbetsliv under coronakrisen*. Hämtad: https://assets.ctfassets.net/qesrghz6121d/7Mx3ZUfxXWG6FWWGIyQkZ9/722a4298d6c30325a48ce741a16d9d0a/TELE2_0135_Rapport_Distansarbete_Tele2_F__r_etag.pdf (Hämtad 2021-03-15).
- Thy Jensen, U., & Moynihan, D.P., & Houlberg Salomonsen, H (2018). Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership. *Public Administration Review*, 78(3), 350-361. DOI: 10.1111/puar.12922
- Tjora, A (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken*. Uppl 1:2. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Hämtad: https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf. (Hämtad: 2021-03-15).
- Vilhelmson, B., & Thulin, E (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work & Employment*, 31(1), 77-96. DOI: 10.1111/ntwe.12060.
- Ylander, J (2010). Tillitsrelationer och ansvarsrelationer i förändring. I: *Sociala relationer i arbetslivet - studier från föränderliga arbetsplatser*. Härenstam, A. & Bejerot, E. (red), s. 175-192. Malmö: Gleerups Utbildning AB
- Yukl, G., & Kaulio, M (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide

Uppvärmningsfrågor

1. Vill du berätta lite om dig själv och vilken roll du har i företaget?
2. Hur många har du som rapporterar till dig idag?
3. Hur ofta arbetar du på distans?
4. Hade du erfarenhet av att leda på distans innan pandemin?
5. Vad är ett bra ledarskap för dig?

Ledarskap på distans

6. Hur ser du på att leda på distans? Möjligheter och utmaningar?
7. Hur ser ditt ledarskap ut på distans?
8. Hur sker kommunikationen på distans?
9. Hur upplevs relationen till dina medarbetare på distans?
10. Hur ger du återkoppling till dina medarbetare på distans?
11. Vilka är de stora skillnaderna med att leda på distans jämfört med hur du arbetade tidigare?
12. Är det något du vill utveckla/arbota med i ditt distansledarskap?

Bilaga 2.



Samtyckesformulär

Kristianstad Högskola

Studenter: Josefina Håvik och Lena Hagejärd

Handledare: Erika Andersson Cederholm

Till berörda deltagare

Medgivande för deltagande i en studie om chefers upplevelser av distansarbete

Projekt

Arbetet har som övergripande syfte att undersöka hur chefer upplever att leda på distans, hur distansarbete organiseras samt vilket stöd cheferna upplever att de får när arbetet ska ledas på distans.

Metod

Undersökningen kommer att bestå av intervjuer på cirka 60 minuter som efter genomförandet kommer att transkriberas och analyseras. Intervjuerna kommer att spelas in med ljud som kommer att raderas efter transkribering. Viktigt att understryka är att resultatet av intervjuerna inte kommer att fokusera på de enskilda individerna utan en sammantagen analys av samtliga intervjuer.

Resultatredovisning, etik och sekretess

Undersökningens resultat kommer att publiceras i examensarbetet och redovisas för Högskolans kurskamrater, lärare, handledare och examinator. Din medverkan i undersökningen är helt frivillig och du kan när som helst avbryta ditt deltagande. All data kommer att behandlas konfidentiellt och resultatredovisningen, som publiceras vetenskapligt kommer inte att kunna knytas till enskilda personer eller företaget.

Medgivande

Jag har läst igenom informationen och

Jag samtycker till att delta i studien

.....

Namn