



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Ledarskap på distans – En studie av arbetsrelationer mellan ledare och efterföljare på distans.

FEKK01- Kandidatuppsats i företagsekonomi

Författare: Camila Estupiñán Enriquez
Niklas Everitt
Henrik Sellberg

Handledare: Christine Blomqvist

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Ledarskap på distans - En studie av arbetsrelationen mellan ledare och efterföljare på distans.

Seminariedatum: 2011-01-13

Ämne/kurs: FEKK01, Företagsekonomi Examensarbete

Författare: Camila Estupiñán Enriquez, Niklas Everitt och Henrik Sellberg

Handledare: Christine Blomqvist

Nyckelord: Ledarskap, Ledarskap på distans, Arbetsrelationer, Kommunikationsinstrument, Tillit.

Syfte: Bidra med förståelse för hur arbetsrelationer och tillit upprätthålls på distans samt att förbättra förståelsen för hur ledarskap och kommunikation sker då ledarskapet utövas på distans.

Metod: Studien har en kvalitativ explorativ metod. Studiens empiri har samlats in genom 9 semi-strukturerade intervjuer, varav 8 via telefon, på 5 olika företag. **Teoretiska perspektiv:** Studien bygger på litteratur om kommunikation, tillit, virtuella team och e-ledarskap.

Empiri: Studieobjekten har varit ledare och efterföljare i 5 olika organisationer. De studerade organisationerna har varierande storlek, bransch, grad av globalisering och innefattar både offentliga och privata organisationer.

Resultat: Studien visar på ett starkt samband mellan relationer, kommunikation och tillit i virtuella organisationer. Studien identifierar flera viktiga faktorer som exempelvis rutiner som grund för en god kommunikation, vilket skapar en positiv relation mellan ledare och efterföljare. De sociala relationerna har framkommit som väldigt viktiga för att upprätthålla koordinering i virtuella organisationer.

Summary

Title: Ledarskap på distans - En studie av arbetsrelationen mellan ledare och efterföljare på distans.

Seminar date: 2011-01-13

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or (ECTS)

Authors: Camila Estupiñán Enriquez, Niklas Everitt och Henrik Sellberg

Advisors: Christine Blomqvist

Keywords: Leadership, Leadership at a Distance, Work relationship, Communication, Trust.

Purpose: Make a contribution to the knowledge about how to maintain purposeful work relations and trust in leadership at a distance through communication channels.

Methodology: This study has a qualitative research method. Data has been collected through nine semi-structured interviews, 8 of which was done by telephone and one in person.

Theoretical perspectives: The study has a theoretical grounding in literature on communication, trust, virtual team and e-leadership.

Empirical foundation: The interviewees were leaders and followers in 5 different organizations. The organizations varied in both size, field and in how geographically dispersed they are. The study also contained both corporate and government organizations.

Conclusions: This study propose a close linkage between communication satisfaction, trust and motivation in today's virtual organizations. Among other interesting findings the study indicates that even though social relations are not considerably important for trust as many theories mean, their impact on coordination is substantially higher.

Abstract

This thesis explores the demanding subject of leadership at a distance. It aims at seeking answers to the question on how a relationship between a leader and his or her employees is kept at a distance through various channels of communication. Thus, it aims at contributing to the understanding of how to maintain purposeful work relations and trust in leadership at a distance, and improve the understanding of how to communicate when leading at a distance. The study takes into account a broad theoretical approach looking into four significant aspects of leadership at a distance: communication, trust, virtual team and e-leadership. Nine semi-structured interviews with leaders and followers of five different organizations serve as the main empirical material. Our empirical analysis shows that various communication channels combined contribute to a positive relationship between leaders and their employees. The results of this study also propose a close linkage between communication satisfaction, trust and motivation in today's virtual organizations. Amongst others, the study illustrates that even though social relations are not as considerably important for trust as many theories indicate, their impact on coordination is substantially higher. Although our results are very difficult to generalize, they could be used as working hypothesis for further research on the issue at hand.

Förord

Tack till alla personer som har tagit sig tid och ställt upp på intervjuer och bidragit med sina erfarenheter. Vi vill även tacka vår handledare Christine Blomqvist för hennes tid och stöd.

Till våra nära och kära

Table of Contents

SAMMANFATTNING	2
SUMMARY	3
ABSTRACT	4
FÖRORD	5
1. INLEDNING	8
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	9
1.2 DISPOSITION	9
2. TEORI	11
2.1 VIRTUELLA TEAM	11
2.1.1 Virtuella utmaningar	12
2.1.2 Leda virtuella team	13
2.2 E-LEDARSKAP	15
2.3 LEDARSKAP OCH KOMMUNIKATION	16
2.3.1 Kommunikation och relationer	17
2.3.2 Hur sker kommunikationen?	19
2.4 MEDIA RICHNESS THEORY (MRT)	20
2.4.1 Channel Expansion Theory	23
2.4.2 Media Synchronicity	23
2.5 TILLIT PÅ DISTANS	24
2.5.1 Skapandet av tillit	27
3. METOD	30
3.1 FORSKNINGSAKSATS	30
3.2 MATERIAL	31
3.2.1 Sekundär data	31
3.2.2 Primär data - Empirisk material	32
3.2.3 Urval	33
3.2.4 Metodkritik	33
4. EMPIRI	35
4.1 FÖRETAGEN	35
4.1.1 Ragn-Sells AB	35
4.1.2 VVS Företagen	36
4.1.3 Ericsson	36
4.1.4 Oriflame	37
4.1.5 ELL	38
4.2 KOMMUNIKATION	38
4.2.1 Videokonferenser	40
4.2.2 Telefonsamtal	42
4.2.3 E-mail	43

4.2.4 Personliga möten.....	44
4.2.5 Andra kommunikationsinstrumen.....	46
4.3 FRIHET UNDER ANSVAR - TILLIT.....	46
4.4 SOCIALT STÄRKANDE KONVERSATIONER.....	49
5. ANALYS	52
5.1 KOMMUNIKATIONSMEDEL OCH INFORMATIONSFLÖDE	52
5.1.1 Informationsflöde.....	54
5.2 RELATIONER	55
5.3 FRIHET UNDER ANSVAR.....	58
5.4 SOCIALT STÄRKANDE KONVERSATIONER	60
5.5 NYA DIMENSIONER UTÖVER TEORIerna.....	61
5.5.1 Kulturskillnader.....	61
5.5.2 Tidsskillnader.....	63
6. SLUTSATSER.....	65
KÄLLFÖRTECKNING	69
BILAGA 1.	73

1. Inledning

Att leda på distans är inget nytt fenomen. Underligt nog finns det inte mycket skrivet om fenomenet. Utvecklingen inom informationsteknologi har gjort det möjligt för individer i företag att arbeta var som helst, när som helst, utan att fysiskt mötas.¹ Organisationer har varit snabba på att ta till sig nya arbetssätt och en rad av distansarbetsformer existerar idag, inte bara mellan ledare och anställda utan även mellan företag och leverantörer och mellan olika avdelningar inom samma företag.

Nya organisationsformer har vuxit fram, från den anställde som arbetar hemifrån ett par dagar i veckan, till virtuella team där medlemmarna kan sitta i olika länder i helt olika tidzoner. Förekomsten av ledarskap på distans växer i och med ökad globalisering, ett fenomen som bland annat medför att nationella gränser suddas ut, vilket i sin tur innebär ett snabbare flöde av information, varor, idéer och tjänster som strömmar över landsgränserna.² Att leda på distans kan ur ett miljö- och kostnadsperspektiv ses som fördelaktigt eftersom det minskar resandet och sparar tid. Exempelvis kan elektroniska videokonferenser ersätta fysiska möten och kan användas i ett flertal situationer.³ Resultatet blir att dyra flygresor och hotellnätter kan ersättas med en stund framför konferensanläggningen på kontoret.⁴

Genom att nästan uteslutande använda videokonferenser och annan elektronisk kommunikation så måste även ledarskap utövas genom dessa. Det finns idag ett flertal teorier om vad ledarskap är men ingen tydlig konsensus. Begreppet ledarskap kan därför ses som ett lapptäcke av skolbildningar, teorier, modeller och begrepp som studeras utifrån olika antagande, syften och infallsvinklar.⁵ Att undersöka alla aspekter av ledarskap på distans skulle därför kräva omfattande studier ifrån olika angreppssätt. I följande uppsats har vi därför valt ett brett och utforskande perspektiv genom att undersöka en av dessa "lappar", nämligen hur man upprätthåller en tillförlitlig relation på distans mellan ledare och efterföljare. I den här uppsatsen används ordet efterföljare i bemärkelsen att personen

¹ Blomquist, C. & Röding, P. (2010), "Ledarskap - Personen, Reflektionen, Samtalet", Studentlitteratur AB, s. 275

² Weisband S.P (2008), Leadership at a distance: Research i Technologically Supported Work. Taylor and Francis Group, New York.sid. 14

³ Nordengren, M. & Olsen, B (2006), "Att leda på distans: i tid och rum ", Liber AB, s. 114

⁴ Nordengren & Olsen (2006), s. 114

⁵ veningsson, S. & Alvesson, M. (2010), "Ledarskap", Liber AB, s. 69

tillhör en grupp med en uttalad ledare alternativt har en ledare som personen rapporterar till.

Relationen mellan ledare och efterföljare är en viktig faktor som framkommit i forskningen inom virtuella team och e-ledarskap. Virtuella team och e-ledarskap är idag ett framväxande forskningsområde som fokuserar på ledarskap när det förekommer en geografisk distans mellan medlemmar i grupper och mellan ledare och deras anställda. I forskningen kring virtuella team och ledarskap på distans, har det framkommit olika recept på hur man effektivt leder på distans. En av de viktigaste grundstenarna för att effektivt leda på distans är att skapa tillit, och en förutsättning för att skapa tillit är att det finns en fungerade personlig relation i botten.⁶ Vidare är ett effektivt ledarskap starkt kopplat till effektiv kommunikation vilket gäller särskilt för ledarskap på distans.⁷ Därför har vi valt att även lägga ett starkt fokus på just *hur* kommunikationen sker.

1.1 Syfte och frågeställningar

Uppsatsen undersöker kommunikativa aspekter av en professionell relation på distans mellan ledare. Målsättningen är att bidra med förståelse om hur tillit och arbetsrelationer upprätthålls på distans samt att förbättra förståelsen för hur ledarskap och kommunikation sker då ledare och efterföljare befinner sig geografiskt utspridda. Den fråga som vi arbetar utifrån är: hur sker kommunikationen man för upprätthålla tillit och en fungerande relation när en majoriteten av kommunikationen sker på distans.

1.2 Disposition

Uppsatsen påbörjas med de teoretiska ramarna. Teorikapitlet samlar den relevanta litteraturen och teorier kring ämnena som undersöks. Kapitlet är indelat i två huvuddelar; Först tar vi upp den teoretiska bakgrunden som underlättar förståelsen och ger en övergripande inblick i ämnet. Därefter presenteras mer specifika teorier som kommer att användas som instrument till analysen. Vi använder oss av Media Richness Theory, en teori om kommunikationsinstrumentens roll i förmedlandet av olika sorters budskap. Denna följs av teorier inom ledarskap och kommunikation för att sedan gå in på djupet av kommunikation och relationer, därefter följer tillit på distans. Kapitel tre behandlar metoden där olika

⁶ Zaccaro, S.J. & Bader, P. (2003), "E-Leadership and the challenges of e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good", *Organizational Dynamics*, Vol. 31:4, s. 383

⁷ Neufeld, D.J. & Wan, Z. & Fang, Y. (2010), "Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 19:3, s.241

kunskapssyn och möjliga ansatser tas upp för att sedan gå in på de olika sätten att samla material samt källor, material och källkritik. I resultatkapitlet framställs vad som framkommit ur intervjuerna med företagen: Ragn-Sells, VVS-företagen, Ericsson, Oriflame samt ELL.⁸ Resultaten analyseras i analysavsnittet där empirin jämförs med teorierna kring ämnet. Uppsatsen avslutas med ett avsnitt om våra slutsatser.

⁸ Namnet på detta sistnämnda företaget har bytts ut för att inte skapa problem för de intervjuade.

2. Teori

Avsnittet tar upp den litteraturstudie som är grunden för denna utforskande studie. Genom att samla bakgrund och teorier är målet att ge läsaren en samlad bild av ämnet och av verktygen som kommer att användas i analysen. Teorins syfte i en utforskande studie som denna är även att ge en omfattande avbild av existerande relevanta teorier för att kunna placera in den egna forskningen i en teoriram.

I syfte att undersöka hur man för en effektiv relation mellan ledare och anställd på distans tar det här avsnittet upp teorierna som kommer att vara till grund för analysen. En effektiv⁹ styrning av virtuella team är nödvändig i de flesta stora organisationer för att bland annat ta tillvara på utspridda kompetenser.¹⁰ Arbetsrelationer på distans mellan chef och anställd är en viktig del då arbete ska ledas på distans. Bland recepten inom ämnet virtuella team för en fungerande arbetsrelation på distans är en av huvudingredienserna tillit.¹¹ Köksredskapen för att få den adekvata blandningen kommer i form av kommunikationsinstrument.¹²

För att ge en bakgrund till denna studie tar de första avsnitten upp ledarskap i korta drag samt begreppen virtuella team och e-ledarskap och vilka utmaningar det nya ledarskapet står inför. Kapitlet utvecklas ytterligare i den andra delen då de teoretiska verktygen beskrivs. Denna del är indelad i två huvudteman, kommunikationsinstrument och tillit.

2.1 Virtuella team

“Virtual teams, whose members are geographically dispersed and cross-functional yet work on highly interdependent tasks, present unique leadership challenges”¹³

Globalisering och nya teknologier har bidragit till att nya sätt att arbeta och leda har utvecklats.¹⁴ Ett av dessa sätt att kommer i form av virtuella team. Virtuella team består av medlemmar som befinner sig geografiskt utspridda samtidigt som de är beroende av

⁹ Med effektiv menas att det ger ett bra resultat. Effektivitet vid arbete på distans antar vi dessutom vara när man använder tiden och sina resurser på bästa sätt.

¹⁰ Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007), “Leading Virtual Teams”, *Academy of Management Perspectives*, vol. 21:1, s. 60

¹¹ Malhotra et al (2007), s 62

¹² Malhotra et al (2007), s 62

¹³ Malhotra et al (2007), s 60

¹⁴ Weisband S.P (2008), *Leadership at a distance: Research i Technologically Supported Work*. Taylor and Francis Group, New York. s. 5

varandra för att utföra sina uppgifter.¹⁵ Distansen som karaktäriserar arbetet inom virtuella team kräver bland annat att teamen samarbetar genom elektroniska kanaler.¹⁶ Virtuella organisationer i likhet med virtuella team, jobbar på distans. Utmärkande för dessa är att vilka kommunikationskanaler som används, hur arbetet utförs, var det utförs samt relationerna mellan individerna i organisationen och deras syn på tillit.

Ett av huvudverktygen i den virtuella organisationen eller i det virtuella teamet är informationsteknologin (Information Communication Technology, ICT).¹⁷ ICT brukar beskrivas som hjärtat i den virtuella organisationen. Istället för byggnader är det nätverk för kommunikation kopplade till system som är ramverket för organisationen. Teknologin ska ses som en möjlighetsfaktor för virtuella organisationer och inte som den virtuella organisationen i sig.¹⁸ Att arbeta virtuellt möjliggör att personer inte måste träffas personligen¹⁹, därmed får byggnader och lokalisering mindre betydelse för organisationen.

I virtuella organisationer arbetar människor mer autonomt det blir därför viktigt för individen att självständigt besluta hur han/hon arbetar.²⁰ Förutom att vara självständig är det viktigt för individen att kunna samarbeta med sina kollegor som befinner sig på distans. Detta kan leda till en viss oro hos den anställde då det finns en risk att arbetet inte blir synligt för chefer och kan leda till minskat erkännande genom exempelvis provision.²¹ För ledare i en virtuella organisationer är det därför viktigt att vara känsliga i personalfrågor och bygga ett sofistikerat system för belöning och utveckling samtidigt som de måste välja personer som är lämpliga för distansledarskapet.²²

2.1.1 Virtuella utmaningar

Virtuella team står inför en rad olika utmaningar som skiljer sig från de utmaningarna som "traditionella" team står inför.²³ Kayworth och Leidner beskrev huvudutmaningarna inom virtuella team, kommunikation, kultur, logistik och teknologi.

¹⁵ Child, J. (2005) Organization – contemporary principles and practice, Blackwell publishing Ltd. s. 198

¹⁶ Malhotra et al (2007), s. 60

¹⁷ Child (2005) s. 198

¹⁸ Child (2005) s. 198

¹⁹ Personliga möten kan i vissa delar av texten även refereas till som face-to-face möten.

²⁰ Child (2005) s. 209

²¹ Child (2005) s. 209

²² Child (2005) s. 209

²³ Traditionella team i den bemärkelsen att arbetet sker lokalt och inte på distans

Kommunikationsproblem kan uppstå då de traditionella kommunikationsmetoderna förändras eller försvinner, detta leder även till problem med teknologihantering då nya teknologier införs vilket kan mötas av en viss cynism. Kommunikationen som tidigare skett ansikte mot ansikte byts ut mot elektroniska medier vilket i sin tur leder till att icke-verbal kommunikation så som ansiktsuttryck går förlorade och till andra dysfunktioner i kommunikationen. Även de sociala distinktionerna mellan medlemmarna förloras till en viss grad. Slutligen bidrar förändringen i hur kommunikationen sker till att tillit blir svårare att bygga upp. Problem med kultur uppstår till en viss grad på grund av avstånden man jobbar inom. Distansen leder även till att företagen måste jobba inom olika tidszoner vilket kan resultera i krångel då möten ska anordnas.²⁴

2.1.2 Leda virtuella team²⁵

För att leda ett effektivt arbete inom virtuella team har Arvind Malhotra, Ann Majchrzak, och Benson Rosen skapat en tabell med olika ledarskaps uppgifter och hur de ska arbeta för att klara av dessa uppgifter. På nästa sida följer en anpassning av deras artikel: Leading Virtual Teams.²⁶

²⁴ Kayworth, T.R & Leidner D.E (2002), "Leadership effectiveness in global virtual teams", Journal of management information systems, vol. 18:3 s. 10

²⁵ Malholtra et al(2007) s. 60-70

²⁶ Malholtra et al(2007) s. 60-70

Etablera och bibehålla tillit genom användande av kommunikationsmedel

Det ledarna ska göra är att fokusera på de normer om hur information kommuniceras. Det var många av de företag som de studerade som hade svårt med kommunikationen för att olika personer i teamen hade olika sätt att arbeta på. De kommunicerade med lokala system och information som skickades till olika system vilket gjorde att det blev svårigheter i att dela med sig informationen och resultatet blev att informationen inte integrerades i teamen. Därför är ett av recepten att fokusera på en kommunikationsnorm där informationen sparas färsk och enkelt kan ses av team medlemmarna.

Att sedan kunna utveckla och justera normerna när teamet utvecklas är en viktig del. Då är virtuella gettogethers bra för att kunna få team medlemmarna på samma nivå. En egenskap som de tar upp är att en ledare bör utveckla är ett sinne när de behöver använda de elektroniska mötena för kunna genomsyra en klar identitet och att få alla tillbaka på samma sid, detta ska ses som möjlighet genom att rensa den virtuella luften.

Att låta alla medlemmar få ett lika stort geografiskt lidande. Att hålla konferenser vid olika tidpunkter så att alla får prova mötas på sena kvällar och tidiga mornar så att alla får känna på tidskillnaden rättvist ska kunna vara en faktor som hjälper till att bygga upp tillit mellan personer som rapporterar till varandra. En virtuell teamledare inom deras studie sa att den snabbaste sättet att bygga tillit på, ” *was to play fair and deliver on your promises.* ”

Hur man bör hålla möten inom virtuella team

Det första steget är att innan ett möte planera och skicka ut information. Det som de kom fram till för att göra mötena produktiva var att diskutera saker som det i diskussionsforum varit oense om. Ha en klar agenda som gör att medlemmarna vet när de ska tala och skicka ut material i förväg som ska användas för mötena. I början av ett möte bör återkoppling ske där medlemmarna får tid att berätta lite om vad som hänt dem personligen sedan de sist talade. Be medlemmarna dela med sig av en hobby och prata kring någon händelse kring en eller två medlemmars liv för att sedan diskutera lite kring situationen.

Att ledaren under mötena göra små inlägg för att kontrollera att alla i konversationen får säga det som önskas och se till att de är engagerade i diskussionen.

Mellan mötena är det enkelt att medlemmarna glömmar bort att de ingår i samma team så att hålla konversationer i diskussionsforum samt att se till att då och då diskutera med sina teammedlemmar anses vara viktigt.

Förstå skillnader, uppskatta och hantera mångfald

För att kunna ta vara på de styrkor som kan finnas i skillnader så ska en expertkatalog vara bra, det visade sig att många ledare använde sig av sådana. Katalogen innehöll bilder på medlemmarna, information om deras utbildning, arbetserfarenheter position och vilka professionella färdigheter de hade. En ledare ifrån studie berättade om att samarbetet mellan medlemmarna blev bättre när de visste om vilken bakgrund en medlem hade. I vanliga teams talar de via middagar och dylikt men vi får nöja oss med katalogen.

Monitor

Det finns flera tekniska hjälpmedel för att övervaka sina medlemmar. En ledare bör först veta att ett tekniskt system fungerar innan han tar in det i organisationen. Övervakning kan underlätta att folk inte arbetar då de kan se vilka funktioner en medlem använder. I virtuella team är ofta kontrollerade via deadlines. Om en medlem inte klarar av sina uppgifter i tid är tålmodet litet gentemot efterföljaren. Ledarens roll är att hjälpa till och ge sitt arbetslag de verktyg som behövs för att lösa en uppgift.

2.2 E-ledarskap

Ledarskap är definierat enligt Nationalencyklopedin som utövandet av ledningsuppgifter i bland annat organisationer och företag.²⁷

Det finns en mängd olika ledarskapstyper, det uppgiftsorienterade ledarskapet som dominerade under 40-talet grundades på ett vertikalt ledarskap, där ledaren som enskild individ bar på kunskapen kring uppgifternas utförande. Idag finns det dock nyare former av ledarskap som är mer horisontella där den kollektiva kunskapen och samarbetet präglar uppgifternas genomförande.²⁸ Vi har dock valt att anta en bredare definition av ledare som någon som utövar inflytande över andra i en arbetsmiljö. Ledarskapet i en virtuell organisation som i den traditionella är ytterst viktigt för att få en organisation att lyckas.²⁹ E-ledarskap eller e-leadership är en relativt ny term och en förkortning för elektroniskt ledarskap, ledarskap som sker i huvudsak via elektroniska medel.³⁰ Den förklarar hur samspelet mellan ledare och efterföljare har förändrats i och med teknologiska framsteg. och därmed förändringen i dynamiken mellan ledare och efterföljare när denna sker på distans. E-ledarskap är på så vis en bredare definition än vad virtuella team är eftersom E-ledarskap inte förutsätter stort beroende mellan teammedlemmarna utan även andra former av distansarbete täcks av definitionen.

Ledarens roll har flyttats ner flera steg i hierarkin och tar numera hand om kunder och har direktkontakt med återförsäljare.³¹ Tekniken har gjort det möjligt för en ledare att sprida information till ett obegränsat antal personer genom endast några klick på en dator. Det snabba informationsflödet har suddat ut kommunikationsgränser som tidigare funnits i organisationer. En person som jobbar längst ner i hierarkin kan enkelt precis som kunder och återförsäljare skicka e-post direkt till högsta ledning. Detta ger stora möjligheter men utgör även hot. En missnöjd medarbetare kan sprida osäkerhet genom hela organisationen genom att skicka sina åsikter om företaget/ledaren till alla inom organisationen.³² Att anställda har tillgång till mer information innebär att de behöver kunna

²⁷ Nationalencyklopedin- Ledarskap

²⁸ Weisband S.P (2008) s. 5

²⁹ Cascio, W.F & Shunygailo, S (2002), " E-leadership and Virtual Teams", *Organizational Dynamics*, Vol. 31:4, s. 362

³⁰ Zaccaro, S.J. & Bader, P. (2003), "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational Dynamics*, Vol. 31:4, s. 378

³¹ Avolio & Kahai (2003), s. 228

³² Avolio, B. & Kahai, S. (2003), "Adding the 'E' to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics*, vol 31:4, s. 330

reagera på den informationen, därför är det viktigt att den anställde förstår meningen med sitt uppdrag och kan handla i enlighet med denna.³³ En del av informationen kommer att vara i konflikt med varandra och det är därmed viktigt att den anställde har ett sätt att få tillgång till rätt information snabbt.³⁴

Zigurs menar att en e-ledare måste lära sig att använda uttrycksfullheten och interaktiviteten hos de olika medieformerna för att kunna göra sin närvaro känd på ett positivt sätt, och för att kunna påverka så att arbetet går framåt.³⁵ Ledaren får därför en viktig men svår roll. Information som flödar genom teknologi kan uppfattas vara mindre betydelsefull än den som sker ansikte mot ansikte.³⁶ Samtidigt behöver ledaren kunna förmedla en upplevd närvaro hos sina anställda för att kunna leda effektivt.³⁷ För att lyckas med detta krävs att ledaren kan utnyttja tillgängliga mediers interaktivitet och uttrycksfullhet för att kunna påverka på ett positivt sätt.³⁸

2.3 Ledarskap och kommunikation

”Leadership is a behavior enacted through communication”³⁹

Kommunikation och ledarskap är sammanlänkade begrepp. Holladay och Coombs publicerade 1993 en artikel om länken mellan det karismatiska ledarskapet och förmedlandet av budskap. De menar att sättet ledare kommunicerar ett budskap på och hur detta sätt uppfattas av anhängarna spelar roll för ledarskapet, och att det därför är länkat till hur effektivt företaget kan utföra sina aktiviteter.⁴⁰ En utmaning som kan uppstå vid arbetsrelationer på distans mellan ledare och efterföljare är därmed hur man undviker missförstånd och förmedlar budskap på rätt sätt.

Holladay och Coombs är bara några av de som pekar på vikten av effektiv kommunikation.

³³ Avolio & Kahai (2003), s. 332

³⁴ Avolio & Kahai (2003), s. 332

³⁵ Zigurs, I. (2003), “Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?”, *Organizational Dynamics*, Vol. 31:4, s. 344

³⁶ Avolio & Kahai (2003), s. 331

³⁷ Avolio & Kahai (2003), s. 334

³⁸ Avolio & Kahai (2003), s. 334

³⁹ Madlocks anpassning av *Holladay Coombs (1993)* Madlock, P.E. (2008), “The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction”, *Journal of Business Communication* vo.45, s. 61

⁴⁰ Holladay & Coombs, (1993), ”Communicating Visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leadership charisma”, *Management Communication Quarterly*, vol. 6

Anderson och Martin framhäver kommunikationens vikt för relationerna mellan ledare-anställd samt anställd-anställd. Kommunikationen är inte enbart viktig för att förmedla uppgift och budskap men även för att både ledare och anställda ska kunna förstå sin omgivning och roller.⁴¹ Spitzberg och Cupach menar att en bra interaktion mellan ledare och medarbetare kan ses som en interpersonell påverkan där kommunikativa mål och funktioner ska nås samtidigt som de interpersonella och samtalsnormerna hålls kvar.⁴²

En arbetsrelation kräver att en god interaktion upprätthålls, alltså att nå ut med en effektiv kommunikation med lämpliga medel och sätt. Dock är det andra medel som lämpar sig bättre vid kommunikation på distans. Samma perspektiv på ledarskap och relationer får vi ifrån Salacuse som i sitt ledarskapsrecept poängterar kommunikationsmedlens vikt vid upprätthållandet av en relation mellan ledare och övriga. Han menar att en anpassning av kommunikationsinstrumenten krävs beroende på vilken relation man önskar åstadkomma.⁴³

Enligt ovanstående argument finns det inget enhetligt svar på vilken ledarskapstyp som behövs vid ett ledarskap på distans utan fokus ligger på kommunikativa mål och funktioner. Följande avsnitt tar därför upp relationerna mellan ledare och anställd med fokus på kommunikationen mellan dessa.

2.3.1 Kommunikation och relationer

Inom följande avsnitt kommer särskilt fokus att läggas på länken mellan kommunikation och upprätthållandet av professionella relationer. Relationer i företagsvärlden kommer i ett flertal former. Relationer byggs upp och upprätthålls mellan bland andra ledare och leverantörer eller ledare och ledare. Studierna som följer i empiriavsnittet tar dock enbart hänsyn till relationer mellan ledare och anställda som befinner sig på distans och därför läggs fokus i följande avsnitt på relationer mellan ledare och efterföljare.

Ineffektiv kommunikation inom organisationer är en av de vanligaste orsakerna till ett misslyckat ledarskap.⁴⁴ Felhantering genom exempelvis begränsad utspridning av budskapet

⁴¹ Anderson, C. M. & Martin, M. M. (1995a), ” Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction”, *Association for business communication*, vol. 32:3, s. 249

⁴² Spitzberg och Cupach i Madlock(2008), s. 62

⁴³ Salacuse (2006), s. 4

⁴⁴ Nutt, P.C. (1999), “Surprising but true: Half of the decisions in organizations fail”, *Academy of Management Executive*, vol. 13, s. 87

eller spridningen av budskapet vid fel tidpunkt är bland annat orsakerna till misslyckande.⁴⁵ Användandet av en effektiv kommunikation är ett av kraven för en framgångsrik organisation i dagens samhälle, särskilt i företag där mer komplexa samt självständiga uppgifter ligger i fokus och speglar sig dessutom i ledarskapets förmedlande av visionen.⁴⁶

Att kommunikation är viktig, nästintill vital för ett företag kan anses som en konsensus inom ledarskap och organisationsforskningen. Utöver detta är en tillfredsställande kommunikation även viktig för tillfredsställelsen på jobbet och för de professionella relationerna. White et al utförde en undersökning där man studerade relationerna mellan ett set variabler inom en organisation. Två av de undersökta relationerna var kvalitén i relationerna mellan chefer och underordnade samt de underordnades tillfredsställelse med kommunikationen. Resultaten visade på att kvalitén i relationerna inom företaget hade att göra med hur tillfredsställda de anställda var på olika aspekter av kommunikationen.⁴⁷

Anderson och Martin är andra författare som studerade hur de anställdas kommunikationsmotiv relateras till tillfredsställelsen på jobbet som i sin tur leder till en större sannolikhet att skapa och bibehålla relationer på jobbet.⁴⁸ De kom fram till att de sociala och psykologiska behoven skapar motiv till att kommunicera, de tog bland annat upp inkludering och makt som ett behov att föra en god relation dock satte man tillitsaspekterna ur relationen åt sidan.⁴⁹

Enligt Anderson och Martin leder goda relationer till engagemang, är man nöjd med sina relationer på jobbet kan man i sin tur ta åt sig organisationens värderingar och bli mer involverad i organisationen än med ohälsosamma relationer.⁵⁰ Detta engagemang ifrån de anställda leder därmed till att företaget arbetar mer effektivt inte som resultat av en väldefinierad vision men som ett resultat av tillhörigheten. Inom distansledarskap är detta en av utmaningarna. Att upprätthålla goda relationer genom att inte använda sig av de mer transaktionella formerna av ledarskap men genom att förmedla tillgivenheten som upprätthåller relationer.⁵¹

⁴⁵ Nutt, P.C. (1999), s. 87

⁴⁶ White et al (1985)

⁴⁷ White et al i Madlock (2008), s. 65

⁴⁸ Anderson & Martin (1995a), s. 249

⁴⁹ Anderson & Martin (1995a), s. 250

⁵⁰ Anderson & Martin (1995a), s. 252

⁵¹ Anderson & Martin (1995a), s. 252

Den interpersonella kommunikationmotivteorin förklarar att motiven till varför man kommunicerar påverkar valet av kommunikation.⁵² Enligt den här synen på motiv till interpersonell kommunikation kan kommunikationen i en relation mätas i form av effektivitet och lämplighet. Effektiviteten i kommunikationen utvärderas av avsändaren och mäter till vilken utsträckning informationen som förmedlas lyckas med sitt mål medan man med lämpligheten som utvärderas av mottagaren menar hur kommunikationen möter andras förväntningar. Båda dessa utvärderingar resulterar i kommunikationens kompetens.⁵³ Tillfredsställelse med relationerna på jobbet är länkat till kommunikation på ytterligare sätt. Den upplevda svårigheten i att kommunicera uppåt minskar tillfredsställelsen med relationerna och därför med tillfredsställelsen och tillgivenheten på jobbet.⁵⁴

2.3.2 Hur sker kommunikationen?

Det finns ett flertal recept inom teorierna för virtuella team och e-ledarskap för vad som fungerar vid ledarskap på distans. Generella mallar, steg och modeller är vanligt förekommande i den här sortens litteratur.⁵⁵ Salacuse är en av författarna som beskriver hur goda relationer skapas. Enligt honom behövs det:⁵⁶

1. En två-sidig kommunikation mellan ledare och efterföljare. Kommunikationen eller informationsflödet bör ske smidigt och inte endast ske uppifrån och ner. I en distansrelation krävs det därför att medlen anpassas för att möjliggöra detta tvåsidiga informationsflöde.
2. Engagemang från ledarens sida. Ledaren bör alltså visa intresse för de anställda som han/hon leder.
3. Ledaren bör uppvisa reliabilitet, detta gör hon/han genom att utföra det lovade och genom att agera på ett mer eller mindre förutsägbart sätt.
4. Slutligen bör ledaren även visa uppskattning och respekt för de anställdas arbete.

⁵² Rubin et al i Hullman, G.A.(2004), "Interpersonal communication motives and message design logic: exploring their interaction on perceptions of competence", *Communication Monographs*, 71: 2, s. 211

⁵³ Hullman (2004) s. 211

⁵⁴ Anderson & Martin (1995), s. 252

⁵⁵ Bland andra Malhotra et al, Kaywort och Leidner

⁵⁶ Salacuse, W. (2006), "Real leaders negotiate", *Negotiation*, Harvard Business School publication Corp, s.4

Majchrzak menar att det är viktigt för ledaren i ett team att kommunicera mycket med individerna i gruppen för att det inte ska bildas grupperingar och misstro inom gruppen.⁵⁷ Enligt Avolio och Kahai bör kommunikationen på distans ske ofta samtidigt som en försiktighet bör råda för att undvika att meddelande feltolkas. Förutom att ge förutsättningar för god kommunikation är det också viktigt för ledaren att skapa möjlighet för att sprida lärande inom gruppen och att vara medveten om medlemmarnas deltagande.⁵⁸

2.4 Media Richness Theory (MRT)

MRT är en modell som beskriver vilket som är det mest effektiva kommunikationsmedlet utifrån de faktorer som nämns nedan. Till att börja med så presenteras ett par antaganden som modellen har tagit för givna.⁵⁹

1. **Organisationer som öppna sociala system** som måste bearbeta information, kapaciteten är begränsad. Informationen behandlas för att kunna utföra interna uppgifter, integrera olika verksamheter samt tyda den externa miljön.
2. **Holistiskt informationsbearbetning.** Människor skickar och tar emot data inom organisationen, ändå är informationsbearbetningen mer vad som sker av enskilda individer. Ett signifikativt drag är av informationsbearbetning är att dela, en beslutsfattare kan tolka upplysningar som svar på ett problem.
3. **Organisationens uppdelning.** Organisationens nivå, organisationens informationsbearbetning påverkas av arbetsfördelningen. Organisationer har olika avdelningar och undergrupper som använder sig av en viss teknik. Denna teknik kan skilja grupperna åt. För att en organisation ska kunna prestera bra är det viktigt att uppgifterna är utförda och kan sammanställas med uppgifter från andra avdelningar. Tekniken, sammanställandet och externa faktorer kan vara en källa tvetydighet kan mynna från.⁶⁰

Modellen kategoriserar de olika kommunikationsmedlen beroende på två olika faktorer, tvetydighet och informationsrikedomen. Tvetydighet betyder att en brist på förståelse samt

⁵⁷ Majchrzak, A. & Malhotra, A. & Stamps, J. (2004), "Can Absence Make a Team Grow Stronger", *Harvard Business Review*, vol. 82:5, s.136

⁵⁸ Avolio & Kahai (2003), s. 334-335

⁵⁹ Daft, R.L. & Lengel, H.R. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Institute of Management Sciences*, Vol. 32:5, s. 555-556

⁶⁰ Daft, R.L. & Lengel, H.R. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Institute of Management Sciences*, Vol. 32:5, s. 554-571

förvirring är närvarande.⁶¹ Att ställa en “Ja eller Nej” fråga är således inte möjlig. Det går då inte att veta vilka frågor som ska ställas. Om frågor ställs är situationen inte godtagbar till den mening att det inte finns några tydliga svar på frågan.⁶² Detta för att de som kommunicerar inte är inne på samma område och det kan ställa till att uppgifter utförs på ett felaktigt vis. Tvetydigheten är ett stadium som företagen inte vill vara med om och det gäller att välja rätt mediumtyp för att kommunicera vettigt och minimera feltolkningar.

Informationsrikedomen definieras utifrån möjlighet för informationen att ändra betydelse.⁶³ Eftersom olika medier påverkar mängden av synvinklar, kan medievalets betydelse bli viktig då tvetydighet kan förekomma och innebörden av ett meddelande kan misstolkas. De kommunikationsmedlen som tar lång tid att få förståelse i och inte kan få med olika perspektiv är ansedda att ligga lågt på skalan.

1. Personliga möten, ger den högsta graden på mediumrikedomsskalan då går det att kontrollera att informationen uppfattats korrekt omedelbart, läsa av kroppsspråk, tonläge i rösten och språkbruket kan väljas i passande form för diskussion av ämnet.⁶⁴
2. Videokonferens nytt medium som ger högre rikedom än telefon, eftersom det även går att se varandra.
3. Telefon, ger möjlighet till att direkt kunna samtala och diskutera kring ärendet.
4. Personliga dokument så som brev, e-post och PM. När mycket information ska nå en viss person eller grupp.
5. Opersonliga meddelanden e-post och dokument & företagstidningar, massutskick. För bred information som ska nå flera adressater.

Medier med lågrikedom begränsar feedbacken då den ger mindre vinklar. Dock finns det även fördelar i att de är effektiva inom standardkommunikation. Tvetydigheten medför att lågskaliga medier bygger på regler, databaser, blanketter och rutiner.⁶⁵ En aspekt som

⁶¹ Daft & Lengel. (1986), s. 556-557

⁶² Daft & Lengel (1986), s. 556-557

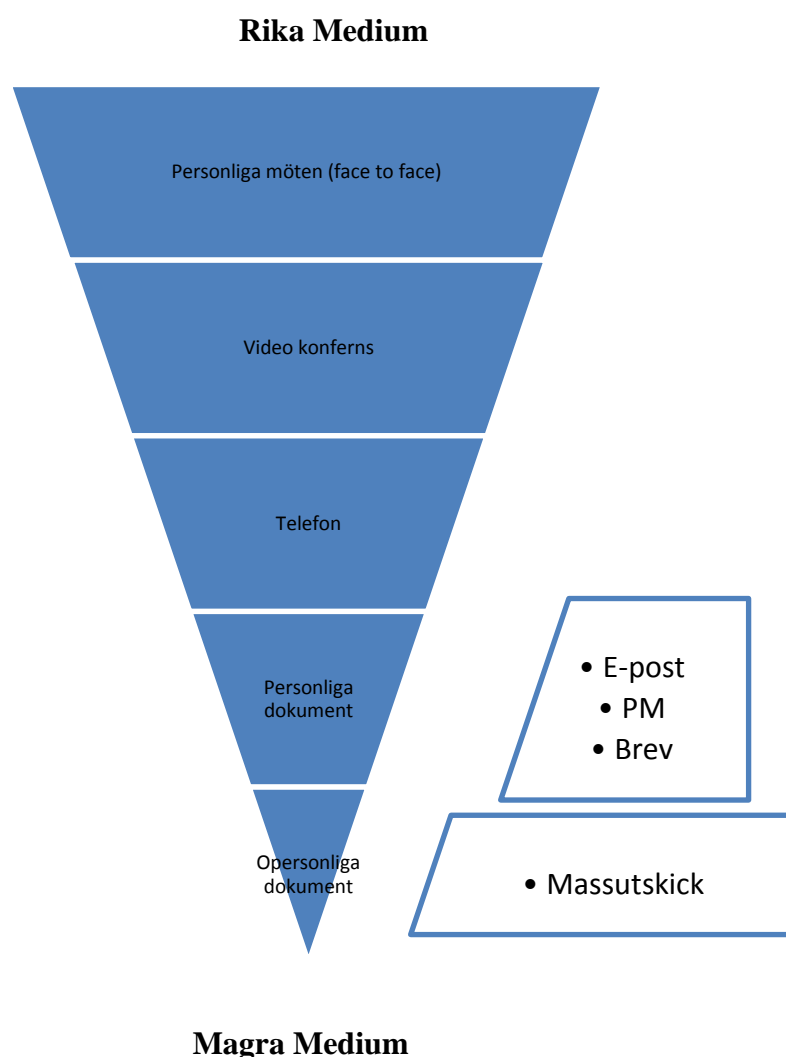
⁶³ Daft & Lengel (1986), s. 560

⁶⁴ ibid

⁶⁵ ibid

modellen omfattar är graden av personlig kontakt. Vilket ger en rangordning som följer rikedomsskalan, ju personligare kontakten är ju högre upp på skalan.⁶⁶

Nya medier respektive kommunikationsverktyg har dock tillkommit sedan MRT ursprungligen publicerades. Videokonferens och e-post är idag viktiga instrument för att kunna kommunicera på distans. Därför är dem tillförda i modellen nedan med tanke på skalan och kategorisering.



Figur 1: Moderna rika och magra medier⁶⁷

⁶⁶ ibid

⁶⁷ Uppdaterad modell på MRT utifrån Daft och Lengels ursprungliga model.

2.4.1 Channel Expansion Theory

En viktig vidareutveckling till Media Richness Theory är Channel Expansion Theory (CET) som säger att den upplevda rikheten av ett medium inte enbart bestäms av mediet i sig, utan också är beroende av vår egen erfarenhet.⁶⁸ Hur länge man kommunicerat med motparten, kontexten och ämnet påverkar positivt på hur rikt man upplever mediet.⁶⁹ En viktig slutsats är att om en användare lärt sig att kommunicera rikt i en viss organisationskontext och byter organisationskontext, kan användaren inte kommunicera rikt innan användaren lärt sig hur kommunikationen sker i den nya kontexten. Samma sak gäller om man kommunicerar med en ny människa eller om ett nytt ämne.⁷⁰ Implikationen blir att en informationskanal kommer att upplevas som rikare om personerna lär sig anpassa användningen av kanalen beroende på; kontexten, personen användaren kommunicerar med och ämnet kommunikationen handlar om. Det betyder också att två personer som känner varandra väl och har byggt upp en erfarenhet av att kommunicera över en kanal inte kommer att känna sig lika begränsade av teknologin i sin kommunikation. Teorin förklarar att e-mail kan beskriva så mycket för någon vi redan känner samtidigt medan det är svårare att kommunicera via demvara väldigt svårt att använda när vi ska kommunicera med en affärskontakt från en annan kultur.⁷¹

2.4.2 Media Synchronicity

Istället för att enbart se på kommunikation utifrån rikhet så har Dennis och Valacich utvecklat en teori kallad Media Synchronicity som istället menar att en skala inte är tillräcklig utan att det behövs flera aspekter för att beskriva kommunikation.⁷²

Teorin menar att arbetet inom virtuella team enbart handlar om två olika processer, förmedling och konvergens, där förmedling handlar om att förmedla information och försöka förstå den, medan konvergens innebär att man skapar en delad uppfattning om meningen med informationen.⁷³

Dennis och Valacich utökar MRT:s klassificering av medier genom att definiera fem olika karaktäristiska aspekter för medier: symbolvariation, återkoppling, parallellism, möjlighet att

⁶⁸ Carlson, J. & Zmud, R. (1999), "Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perception", *Academy of Management Journal*, Vol. 42:2, s. 166

⁶⁹ Zigurs (2003), s. 346

⁷⁰ Carlson & Zmud (1999), s. 167

⁷¹ Zigurs (2003), s. 346

⁷² Dennis & Valacich (1999), s. 1

⁷³ Zigurs (2003), s. 346

öva in budskapet och möjligheten att gå igenom budskapet som ska förmedlas.⁷⁴ Symbolvariation är en faktor som inte har något värde i sig, dock kräver information en viss symbolvariation för att skickas effektivt, och utan den nödvändiga symbolvariationen uppkommer lätt frustration.⁷⁵ Vikten av parallellism beror på hur många användare som skall delta. Parallellism är oviktigt vid små grupper men väldigt viktigt vid stora grupper. När den underliggande processen är att konvergera är det fördelaktigt med låg parallellism, eftersom varje individs enskilda uppfattning är viktig och parallell kommunikation gör det svårare. Undantaget är om man med hjälp av kvoteringsystem och andra ramverk låter alla komma tals.⁷⁶ Återkoppling har potential att göra kommunikation snabbare och mer korrekt i och med att eventuella feltolkningar kan korrigeras. Återkoppling är inte enbart positiv utan ger framförallt två negativa effekter. Dels ställer återkoppling krav på att användarna kommunicerar vid samma tidpunkt vilket kan kräva ordentlig schemaläggning. Dels förväntas snabba svar, vilket ger mindre möjlighet till eftertanke, och därför är det mindre effektivt att försöka förmedla information som kräver eftertanke med återkopplande media.⁷⁷ Med möjlighet till inövning menas att den som ska kommunicera kan finslipa och öva in budskapet på förhand, innan kommunikationen sker. Detta kan vara till stor nytta då informationen är komplex och kan misstolkas.⁷⁸ Möjlighet att för mottagaren att gå igenom informationen flera gånger är väldigt viktigt om volymen är stor, komplexiteten är hög eller om informationen är tvetydig.⁷⁹ Valet av kommunikationsmedia bör istället för att väljas hur rikt mediaformen är, väljas beroende på den underliggande processen, d.v.s. i hur stor utsträckning det är frågan om att förmedla information respektive hur stor utsträckning det är frågan om att nå en konvergerande uppfattning. Behållningen av teorin blir således att det rikaste mediet inte nödvändigtvis är bättre och att det ibland kan vara mest effektivt att använda flera olika typer av medier för att lösa en viss uppgift.⁸⁰

2.5 Tillit på distans

“...trust is itself likely to be reinforced by a successful relationship. This virtuous circle is an ideal one, if it can be obtained.”⁸¹

⁷⁴ Dennis & Valacich (1999), s. 7

⁷⁵ Dennis & Valacich (1999), s. 6

⁷⁶ ibid

⁷⁷ ibid

⁷⁸ ibid

⁷⁹ ibid

⁸⁰ Dennis & Valacich (1999), s. 9

⁸¹ Child, J (2001), “Trust the Fundamental Bond in Global Collaboration”, *Organizational Dynamics*, Vol. 29:4, s. 274

I föregående avsnitt tog vi upp vikten av tillfredsställelse med kommunikationen som ett sätt att skapa commitment (engagemang) inom organisationen eller företaget. Som ovanstående citat visar kan även tilliten inom organisationen förstärkas genom en god relation. I detta avsnitt kommer vi att ta upp vikten av tillit vid arbete på distans samt länken mellan tillit och en framgångsrik relation.

Tillit är en av huvudingredienserna för distansledarskapet och för de professionella relationerna på distans då kontrollmetoderna är begränsade och kontroll försvåras på grund av avståndet. Enligt Jarvenpaa et al är tilliten verktyget för att minimera det psykologiska avståndet då det geografiska avståndet är stort.⁸²

Som bakgrund till tillitsproblemen kommer vi att förklara principal-agentteorin. Denna teori menar att det problem uppstår mellan bland andra chef och anställd i situationer då den ena ska motivera den andra till att utföra en viss uppgift i utbyte mot något. Kontrakten, som dessa två ingår i, innebär inte fullständig säkerhet. Det är svårt att veta om den andra verkligen uppfyller vad som specificerats i kontraktet. Trots existensen av ett kontrakt, behövs det något extra för att undvika osäkerheten och asymmetrin i informationen som lättare kan uppstå på grund av avståndet. För att motverka detta agent-dilemma finns det ett antal olika recept. Jarvenpaa et al beskriver hur tilliten, enligt det rationella perspektivet, minskar transaktionskostnaderna vid osäkerhet då mindre resurser spenderas på att skydda sig själv.⁸³ På distansledarskap då kontroll är svårt blir tillit ett sätt att ersätta vissa kontrollmetoder.⁸⁴

Ett flertal författare tar upp olika modeller på vad bra relationer är, bland dessa finner man bland annat att tillit är ett resultat av dessa goda relationer. Salacuse är en av författarna som pekar på vikten av goda relationer eftersom dessa de skapar tillit vilken i sin tur är viktig för att uppnå de önskade resultaten och därmed minimerar agent-dilemmats konsekvenser.⁸⁵ Enligt honom beror ledarskapets utfall på de positiva relationerna som ledaren lyckats odla hos sina medarbetare. Dessa är positiva på grund av förmågan de har att framkalla tillit. Som principal-agentteorin beskriver finns det ett osäkerhetsproblem mellan ledare och efterföljare, tillit i relationerna bidrar till att minska risken och osäkerheten i

⁸² Jarvenpaa et al. (1998), "Is anybody out there? Antecedents of trust in virtual teams", *Journal of Management Information System*, Vol. 14:4, s. 30

⁸³ Jarvenpaa et al (1998) s. 30-31

⁸⁴ Child (2001), s.277

⁸⁵ Salacuse (2006), s.3

relationen.⁸⁶ O'hara-Devereaux och Johansen menar till skillnad från Salacuse att tillit är ett verktyg i det virtuella arbetet men att det inte är relationsskapande "*Trust is the glue of the global workspace—and technology doesn't do much to create relationships*".⁸⁷ Trots den avancerade teknologin som tillåter ledare och efterföljare att kommunicera med varandra är det trots allt bara ett verktyg enligt dessa författar är det tilliten som är den verkliga skaparen av relationerna.

En annan författare som tagit upp länken mellan tillit och goda relationer är John Child. Tillit är enligt Child ytterst nödvändig i alla sorters relationer, både i privata som arbetsrelaterade, på grund av just de problemen som principal-agentteorin tar upp: ofullständig information, risk samt osäkerhet.⁸⁸ Han går i samma bana som Salacuse och menar att tilliten i ett samarbete visar på relationens kvalitet.⁸⁹ Tillit i osäkra situationer gör att förväntningarna på varandra stabiliseras att man vet vad som förväntas av den andra och vad denna kommer att uppnå. Men tillit delas även in i två olika kategorier enligt Child; Den traditionella då man är medlem i samma sociala grupp (eller från tidigare erfarenhet) och den institutionella genom kontrakt. Institutionella kontrakt kan jämföras med kontrakten i principal agentteorin i traditionell mening. Dock räcker inte de institutionella kontrakterna till och därför är tillit viktigt.⁹⁰ Genom att kombinera båda sorterna är tillit enklare att uppnå men problem uppstår på distans då man kanske inte delar samma företagskultur eller där man rentav har helt andra kulturer (exempelvis företag med kontor runt om i världen).⁹¹

Förutom de ovan nämnda fördelarna med tillit, leder den även enligt John Child till ett öppnare idéutbyte mellan parterna i virtuella team. Childs studier visar också på andra fördelar med tillit och det är den kunskapsgenererande biten. Man samlade ett antal team där arbetet fungerade bra, resultaten visade att den gemensamma nämnaren för de effektiva teamen (de som genererade kunskap) var tilliten som de lyckades skapa mellan dess medlemmar.⁹² Tillit tillåter dessutom de olika parterna att snabbare agera i en föränderlig miljö. I föränderliga miljöer eller inom föränderliga team är det viktigt med en snabb form av tillit. Teoretikerna kallar denna form för "Swift Trust" då medlemmarna eller

⁸⁶ Salacuse (2006) s. 3

⁸⁷ O'Hara-Devereaux, M. & Johansen, B. (1994), *Global Work: Bridging Distance, Culture, and Time*. San Francisco: Jossey-Bass. s. 243-244

⁸⁸ Child (2001), s. 276

⁸⁹ Child (2001), s. 276

⁹⁰ Child (2001), s. 278

⁹¹ Child (2001), s. 274

⁹² Child (2001), s. 278

parterna i ett team eller inom en relation inte har tiden som behövs för att bygga upp tilliten. Medlemmarna måste därför anta att tilliten finns där.⁹³ Andra fördelar med tillit inkluderar tillit som ett verktyg för att koordinera aktiviteter. Jarvenpaa et al menar i sin artikel ” Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams” att tillit tillsammans med kommunikationssystemen är verktygen för att kunna koordinera ett virtuellt team.

”A global virtual team is an example of a boundary less network organization form where a temporary team is assembled on an as-needed basis for the duration of a task and staffed by members from different countries, in such teams, coordination is accomplished via trust and shared communication systems.”⁹⁴

Slutligen skapar tilliten en vilja att överse de många skillnaderna som präglar utspridda team genom att jobba mot ett gemensamt mål. Viktigt för arbete på distans är att identifiera de olika kunskaperna inom teamet. För ledarna är det viktigt att veta hur man kombinerar och identifiera de olika individuella kunskaperna inom teamet. Ett misslyckande inom dessa två aspekter skulle leda till ett ineffektivt arbete, med bland annat tidsförluster, ”processförluster” som Zaccaro och Bader kallar det för.⁹⁵ Dessa processförluster är desto vanligare bland virtuella team än i traditionella då en effektiv kommunikation och utbyte av idéer minskar förlusterna. Processförluster bildas dessutom vid låg tillit mellan medlemmarna samt mellan medlemmar och ledare, en avsaknad av normer och gemensamma värderingar. Då medlemmarna är utspridda försvåras kommunikationen mellan dem samt mellan medlemmarna och ledaren.⁹⁶

2.5.1 Skapandet av tillit

De kortvariga medlemskapen tillsammans med utformningen på kommunikationen gentemot normala team gör skapandet av tilliten mellan ledare och efterföljare till en stor utmaning för ledarskapet.⁹⁷ Ett flertal modeller finns till som visar hur tillit skapas, bland annat Zaccaro och Bader samt Child beskriver tillitsuppbyggande i virtuella team. I en allt mer snabbföränderlig miljö är även teambyggandet snabbt. Tillit som i vanliga fall tar längre tid att bilda har man mindre tid på sig att skapa i Virtuella Team och kan därför inte gå igenom

⁹³ Jarvenpaa et al (1998), s. 56

⁹⁴ Jarvenpaa et al (1998), s. 39

⁹⁵ Zaccaro och Bader (2003), s. 378

⁹⁶ Zaccaro och Bader (2003), s. 379

⁹⁷ Zaccaro och Bader (2003), s. 382

de olika stadierna lika utförligt. Detta är även en av anledningarna till processförluster.⁹⁸

Zaccaro och Bader samt Child har var för sig beskrivit beskriver istället tre olika faser av tillitsuppbyggandet som även kan kategoriseras som sorters tillit. Denna trestegsmodell har många likheter och är i stort sett densamma. Följaktligen presenteras en kombination av de två trestegsmodellerna⁹⁹:

1. Beräkning: Den här sortens tillit eller fas uppstår enligt Child genom att beräkna de potentiella riskerna och kostnaderna som finns i relationerna, genom att ha en hållhake på den andre. Denna finns främst i nya relationer där parterna inte socialiserat tidigare. Zaccaro och Bader beskriver den beräknande tilliten på ett aningen mer positivt sätt.¹⁰⁰ Den tidiga fasen inom uppbyggnaden av tillit sker då medlemmarna i ett virtuellt team vet vad som förväntas av de andra, då ledare vet vad han/hon kan förvänta sig sina anställda i olika situationer. Inom denna fas är det ledarens uppgift att poängtera vem i teamet som kan tillföra vad.
2. Ömsesidig förståelse: Denna grundas på det man allmänt skulle kalla för tillit alltså på kännedomen om varandra samt gemensamma erfarenheter. Positiva erfarenheter grundas på att parterna levererar det de lovat. Vid en ökad kunskap om varandra finns det större möjligheter för dem att både förstå varandra och att börja tänka i samma banor och på så sätt exempelvis påskynda anpassningsbarheten och därmed effektiviteten och även lägga nya grunder för ökad tillit.¹⁰¹ Zaccaro och Bader kallar denna sortens tillit för *Kunskapsbaserad tillit* och menar att den här sortens tillit uppnås i praktiken genom att standardisera användandet av e-mail och andra elektroniska kommunikationsinstrument, bistå sina teammedlemmar med snabb feedback samt börja skapa en gemenskap genom att sätta upp uppgiftsnormer.
3. Identitetsbaserad tillit: Den här sortens tillit är även den djupaste formen av tillit och den uppstår då medlemmarna identifierar sig med varandra och med gruppen som en helhet och hur denna ska möta de olika utmaningarna som gruppen ställs inför. För att nå den här sortens tillit är det viktigt för ledaren att inte bara standardisera utbyte av uppgifter utan även av personlig information. Ett annat verktyg för ledaren att bygga upp den här sortens tillit mer intensivt är att anordna

⁹⁸ Zaccaro och Bader (2003), s. 340

⁹⁹ Child (2001), s. 279-283

¹⁰⁰ Zaccaro och Bader (2003),s. 382-382

¹⁰¹ Child (2001), s. 279-283

intensiva möten med medlemmarna eller mellan medlemmarna.¹⁰² Child kallar den här sortens tillit för Bonding. Starka personliga relationer återfinns i team där det finns personliga relationer mellan medlemmarna. Dessa delar på liknande värderingar och en gemensam identitet. Den gemensamma identiteten kan dock vara svår att skapa då de befinner sig på olika plan. Detta sker då relationen varit långlivat och då medlemmarna träffats regelbundet.¹⁰³

Att skapa tillit i virtuella organisationer är svårare än i vanliga då svårigheterna att nå identifikationsfasen eller ”Bonding-fasen” (i Childs fall) då kommunikationskanalerna till en viss del hindrar det fria flödet av kommunikation mellan medlemmarna och ledaren. Det är svårare att föra en social konversation via elektroniska medier än vad det är i traditionella personliga möten.¹⁰⁴

Ju kortare tid som medlemmarna ingått i samma team eller som ledaren/chefen ansvarat för en viss medarbetare desto svårare är det att skapa personliga band och därmed en stabil relation. Dock menar teorin att relationernas korta existens kan kompenseras med mer frekventa möten som inte enbart är arbetsrelaterade.¹⁰⁵ Utifrån ett ledar/efterföljar-perspektiv är dessa möten ännu viktigare då de inte enbart jämnar ut skillnaderna mellan parterna, men även för att de skapar ett bra samarbetsklimat för både ledare och underordnad och för de andra som jobbar under.¹⁰⁶ Ytterligare sätt att skapa förutsättningar för upprätthållandet av arbetsförhållanden på distans är att matcha teamets medlemmar genom att rekrytera människor som har förmågan att hantera goda relationer enligt Child med människor från olika kulturer, dock i detta fall som har en förmåga att hantera relationer på distans. Matchning av egenskaper vid arbete på distans innebär dock en svårighet för redan etablerade företag.

¹⁰² Zaccaro och Bader (2008), s. 382-382

¹⁰³ Child (2001), s. 279-283

¹⁰⁴ Zaccaro och Bader (2003), s. 383

¹⁰⁵ Child (2001), s. 286

¹⁰⁶ Child (2001), s. 286

3. Metod

Metod är det arbetsätt vi använder för att samla in data om verkligheten som vi sedan skall använda för att dra våra slutsatser i analysen. Metoden är inte enbart ett fastställande av arbetssätt utan också en syn på vad sanning och verklighet är. Innan vi kan bestämma hur vi ska samla in information för att besvara vår frågeställning så behöver vi klargöra hur vi ser på verkligheten. Denna studie tar dock en tämligen pragmatiskt ståndpunkt.

“today, the legitimacy question of whether a study is scientific, or whether it leads to true knowledge, tends to be replaced by the pragmatic question of whether it provides useful knowledge”.¹⁰⁷

I detta kapitel försöker vi att lägga mindre vikt på vetenskapssyn och fokuserar istället på hur vi använde oss av den metodiska verktyglådan för att komma fram till resultat med hög grad av validitet och reliabilitet. Utifrån ovanstående två argument har vi valt att dela in följande metodkapitel i forskningsansats och material.

3.1 Forskningsansats

De metoderna som vi använder oss av härstammar från den kvalitativa forskningsinriktningen. Det finns två generella typer av metoder att välja mellan för att få fram data: kvalitativa och kvantitativa. Kvantitativa metoder syftar till att samla in data som kan kvantifieras, medan man genom kvalitativa metoder får in data i ord som beskriver. De kvantitativa metoderna har som grundläggande utgångspunkt att vi kan mäta den sociala verkligheten och sedan analysera materialet statistiskt.¹⁰⁸

Kvalitativa metoder kan ses som en reaktion mot denna utgångspunkt och menar att detta förhållningssätt mer mäter undersökarens förståelse än något annat.¹⁰⁹ Det geografiska avstånd som ligger till grund för fenomenet ledarskap på distans är i högsta grad mätbart, dels i antal kilometer, antal tidzoner, vilka kommunikationsmedel som finns att tillgå eller hur ofta de inblandade träffar varandra i verkligheten. Vår utgångspunkt är dock att kommunikation och särskilt ledarskap är komplexa sociala fenomen där kvalitén

¹⁰⁷ Child (2001), s. 286

¹⁰⁸ Jacobsen, D.I. (2002), Vad, hur och varför, Lund: Studentlitteratur ABs. 39

¹⁰⁹ Jacobsen (2002) s. 39

och resultat kan vara svåra att mäta. Därför har vi valt att undersöka fenomenet genom en kvalitativ ansats. Vi vill studera en relation på distans, den mellan en ledare och sina medarbetare. Det positivistiska förhållningssättet förutsätter att det finns en objektiv värld som vi kan studera på ett neutralt sätt. En hermeneutisk inriktning utgår istället från att det inte finns en social verklighet som är lika för alla. Den geografiska distansen finns där objektivt sett, men vi är intresserade av hur företagsledare och medarbetare skapar och tolkar den sociala verklighet de bygger upp på distans, och sedan agerar utefter det. Vi utgår således från ett hermeneutiskt förhållningssätt där det enda sättet att kartlägga verkligheten är att sätta sig in i hur de inblandade människorna tolkar och upplever den. Vi behöver därför studera hur människorna tolkar sin situation.¹¹⁰

”Of course, no one knows all the answer about how leadership will change as we enter this new world of distributed leadership. In fact, many of the answers haven’t even been invented yet”¹¹¹

Ämnet som studeras är relativt nytt. Därför har vi även valt att anta ett explorativt förhållningssätt i studien. Den explorativa frågeställningen gör det möjligt för oss att utveckla ny kunskap.¹¹²

3.2 Material

Utförandet av studien grundas på insamling av två sorters material, primär data och sekundär data. Primär data syftar till det insamlade empiriska materialet medan sekundär data består av information från artiklar och böcker.

3.2.1 Sekundär data

För att gå tillväga med den deduktiva ansatsen i studien behövdes det en litteraturstudie med relevanta teorier kring ämnet virtuella team och ledarskap på distans. Denna litteraturstudie gav oss en grundläggande förståelse för ämnet av oss vägledning i vilka aspekter att undersöka. Materialet till litteraturstudien lyckades vi söka upp med hjälp av artikeldatabaser och bibliotek. Artikeldatabaserna bidrog särskilt med material inom mer specifika ämnen tack

¹¹⁰ Jacobsen (2002) s. 30-39

¹¹¹ Malone, T.W (2008), s. x i Weisband, S. P. Leadership at a distance: Research in technologically supported work, New York Taylor and Francis Group

¹¹² Jacobsen (2002), s. 72

vare möjligheten att använda sökord. Böcker bidrog dock mer med den mer generella kunskapen kring ämnet. Ur de sekundära källorna fann vi en rad olika modeller för framgångsrikt arbete på distans. Utifrån dessa ”recept” och material valde vi att sedan inrikta litteraturstudien i teorier kring kommunikation, relationer och tillit. Den utförda litteraturstudien fungerade även som grund för insamlingen av det empiriska materialet.

3.2.2 Primär data - Empirisk material

Studiens empiriska material består av intervjudata och bildar den empiriska ryggraden av studien. Med bakgrund i teorier kring ämnet valde vi att utforma en intervjumall på engelska och en på svenska som stöd för insamlingen av empiriskt material (denna mall återfinns i bilaga 1). För att kunna jämföra den empiriska datan respektive intervjupersonernas olika perspektiv valde vi att använda oss av semi-strukturerade intervjuer. Vi hade en gemensam bas med öppna frågor som vi försökte ställa till alla inom olika teman, men ordningen och följdfrågor var inte densamma från intervju till intervju. Fördelen med en intervjuguide möjliggör att behålla en viss struktur då samma grundfrågor ställs till olika intervjupersoner samtidigt som utrymme finns för att följa upp intressanta idéer och samtalsämnen. I tillvägagångssättet var frågorna där för att se till att alla ämnen berördes, samtidigt följde vi upp intressanta resonemang med följdfrågor baserade på respondenternas svar.

Genom att låta respondenterna själva utveckla sina svar utifrån öppna frågor kan man hävda att det är sannolikt att man får fram en nyanserad bild av respondentens upplevda verklighet och därmed uppnår en hög grad av intern giltighet.¹¹³ Ty denna metod underlättar för att ’gå mer i djupet’ och ställa efterföljande, detaljerade frågor. Vidare möjliggör guiden att man inte tappar den "röda tråden".¹¹⁴

Intervjuerna genomfördes i de flesta fallen via telefon, i ELL:s fall genomfördes en intervju ansikte mot ansikte. Intervjupersonerna jobbade som ledare eller efterföljare på privata företag eller, i ett fall, på offentlig sektor (se följande avsnitt för mer information om urvalet). Tillsammans genomfördes nio intervjuer varav en var en på intervjupersonens arbetsplats och resterande genom telefon. Intervjupersonerna har alla upplevt ledarskap på distans som antingen ledare eller efterföljare och kan därför anses som att kunna ge svar som

¹¹³ Jacobsen (2002) s. 142

¹¹⁴ Flick, Uwe 2009, "Qualitative Research. An Introduction". 4th ed., Sage: London.). 149-156

resulterar i valid och reliabel data.

3.2.3 Urval

Vi valde att utgå ifrån ett informationsorienterat urval som vår urvalsprincip av intervjupersoner.¹¹⁵ Det innebär att vår empiriska data inte är slumpmässig som i den kvantitativa tankeskolan utan grundas på ett strategiskt urval av för vårt syfte lämpliga personer. Urvalet hade även två avsikter. Det första var att få ett relativt brett perspektiv av både ledare och efterföljare. Det skulle säkerställa att få en inblick i många aspekter av ledarskap på distans. Följaktligen krävdes det flera intervjupersoner med olika perspektiv. Genom att vi inhämtat intervjudata från Sverige, Norge, Tyskland och USA från nio personer som jobbar i fem olika organisationer¹¹⁶ anser vi att ha ett tillräckligt brett perspektiv. Vidare bidrar till bredden att av de fem organisationerna är fyra privata företag medan en är en offentlig verksamhet. Det andra syftet var att inhämta data från både ledare och efterföljare i samma organisation. Därmed möjliggörs det att kunna jämföra ledares och efterföljares syn på det undersökta fenomenet. I de flesta fallen lyckades vi att intervjua ledarna samt minst en av deras respektive efterföljare. I ett fall fick vi bara tillgång till ledare och i ett annat fall endast till efterföljaren. Dock valde vi att ta med samtliga intervjuar i analysen, då all intervjudata bidrog till intressant inblick i fenomenet. Fördelen med att få bara en ledares respektive efterföljares synsätt är att det ingav en viss säkerhet i att inte avslöja något för deras kollegor. Nackdelen är att vi inte får den kompletta bilden av deras relation på distans.

Generellt utgör den insamlade datan inget representativt urval och därmed saknas generaliserbarhet. Men genom att använda oss av ovan nämnda urvalsstrategi och induktiv logik menar vi att en begränsad generalisering eller allmänisering är möjlig.¹¹⁷

3.2.4 Metodkritik

Vår metod lider av ett flertal begränsningar. Dels den begränsade tidsramen av arbetet som gör att endast en begränsad mängd intervjuer kunde hinnas med. Dels var det också svårt att få tillgång till våra intervjuobjekt under längre tid än de 30-60 minuter som vi fick. Längre intervjuer eller upprepade intervjuer hade lett till att vi kunde fått en djupare inblick i

¹¹⁵ Flyvbjerg, Bent 2006, "Five Misunderstandings About Case-Study Research" in *Qualitative Inquiry*, Vol 12/2, s. 11-12

¹¹⁶ Ericsson, ELL, Ragn-Sells, VVS Företagen och Oriflame

¹¹⁷ Yin, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage. s. 10-12

hur de intervjuade ser på sin situation vilket hade gett ett bättre material att jobba med. Ytterligare en begränsning är valet av fallföretag; där har vi använt oss av de företag vi kunnat få tillgång till som uppfyller kraven på att vara relevanta för vårt syfte. Vi har således valt fallföretag som tillhör både gruppen företag vi kunde få tillgång till och gruppen företag som är intressanta för vår studie. Detta ger ett urval som inte på något sätt är slumpmässigt, de företag som valde att delta i studien kan ha gjort så eftersom de tycker sig ha väl fungerande grupper av efterföljare på distans. Vissa typer av organisationer kanske också finns överrepresenterade i vår studie eftersom de är mer intresserade av att delta. Resultatet blir att vi kan ha fått ett bias. Inverkan från detta bias bör dock vara begränsat och bör påverka mindre än problemet med det begränsade urvalet eftersom vi studerar hur man ska skapa tillit och kommunicera generellt, då vi valt att bortse från kontextens inverkan.

Att studera ledarskap på distans innebär att de personerna vi ville intervjua också oftast fanns på distans, vilket gör att vi är tvungna att intervjua via telefon istället för ansikte mot ansikte i stor utsträckning. Samtal ansikte mot ansikte skapar lättare en förtrolig stämning och intervjubjektet har lättare att öppna upp. Det blir också lättare för intervjuaren att läsa av intervjubjektet och därmed hur långt man kan driva frågor innan det uppfattas som besvärande, och riskera att intervjubjektet sluter sig.¹¹⁸ Å andra sidan finns det fördelar med telefonintervju då intervjuaren inte påverkar intervjubjektet i lika stor utsträckning, det vill säga att intervjuareffekten minskar. Intervjuareffekten innebär att intervjuaren påverkar intervjubjektet genom sitt kroppsspråk, ansiktsuttryck o.s.v.¹¹⁹ Vi frågade om möjlighet att använda videosamtal vilket kan anses som en blandning av båda intervjutekniker, men det var aldrig möjligt att använda.

¹¹⁸ Jacobsen (2002) s. 162

¹¹⁹ Jacobsen (2002) s. 162

4. Empiri

Följande avsnitt är en presentation av intervjuerna, denna presentation är indelad i sex delar. Först presenteras företagen följt av för och nackdelar med arbete på distans för att sedan gå vidare till kommunikationsformerna och hur dessa fungerar för intervjupersonerna. Avsnitten därefter tar upp socialisering på distans, frihet under ansvar samt kultur och tidsskillnader.

4.1 Företagen

Empirin till studien kommer ifrån nio olika intervjupersoner ifrån fem företag, Ericson, Ragn-Sells och Oriflame, ett branschföretag, VVS företagen samt en statlig organisation från Tyskland som vi här kommer att kalla för ELL. Följande avsnitt inleder med en kort presentation av intervjupersonerna och deras respektive företag.

4.1.1 Ragn-Sells AB

Ragn-Sells AB är ett familjeföretag med en historia som kan spåras så långt bak som till slutet av 1800-talet. Företaget som det är känt idag tillkom 1968. Ragn-Sells AB är ett kompetensföretag inom miljö & återvinning.¹²⁰ Verksamheten tar hand om i

stort sett alla sorters avfall förutom kärnavfall, de återvinner och energiutvinner material samt säljer återvunna material och råvaror. Företaget är verksamt i Sverige, Norge, Danmark, Estland, Lettland och Polen.¹²¹ På företaget fick vi möjligheten att intervju Erik Sellberg och Björn Hoel.

Erik Sellberg

Erik är ordförande i alla bolag i Ragn-Sells koncernen och som VD/koncernchef för moderbolaget samt delägare innehar han ledarrollen. Kontakten på distans är främst till andra länder då den regionala kontakten oftast sker via Sverigechefen som sitter i samma byggnad.

Björn Hoel

Björn är VD för verksamheterna i Norge och Danmark. Björns roll är att vara ledare samtidigt som han är efterföljare i den mån att han har koncernchef och har styrelsen över sig. Björn

¹²⁰ Ragn-Sells hemsida <http://www.ragnsells.se/Om-foretaget/Om-Ragn-Sells/Var-historia/>

¹²¹ Ragn Sells hemsida <http://www.ragnsells.se/Om-foretaget/Om-Ragn-Sells/>

har jobbat länge i Norge vilket är Ragn-Sells första och största utomlandsverksamhet. Hans arbete präglas av ledarskap på distans då han har regelbundet kontakt med moderbolaget och de andra utländska företagsdelar.

4.1.2 VVS Företagen

VVS Företagen är en bransch- och arbetsgivarorganisation för företag som är verksamma inom värme, ventilation och sanitet.¹²² De är dessutom en arbetsgivarorganisation för företag som jobbar med ventilation, kyla, industrirör och teknisk isolering.¹²³ Med huvudkontor i Stockholm har VVS Företagen även en regionverksamhet där medlemsföretagen bland annat erbjuds arbetsrättslig rådgivning och förhandlingshjälp.

Johan Mossling

Johan har en ledarroll då han är ansvarig för den regionala verksamheten. Han har hand om åtta olika regioner som sträcker sig ifrån Umeå i norr till Malmö i syd, vilka Johan leder och ska fungera som backup och stöd för.

Wenche

Wenche arbetar som regionär ansvarig för området Västra Götaland & och Halland. Hon arbetar som förhandlare och företagsrådgivare mot ca 240 företag inom VVS branschen.¹²⁴

4.1.3 Ericsson

Telefonaktiebolaget LM Ericsson är ett globalt företag med en lång historia som daterar tillbaka till 1876 då företaget grundades av Lars Magnus Ericsson.¹²⁵ Ericsson arbetar inom kommunikationsbranschen och sysslar bland annat med nätutbyggnad och radiomaster.¹²⁶

¹²² VVS Företagens hemsida <http://www.vvsforetagen.se/index.php3?use=publisher&id=3042>

¹²³ VVS Företagens hemsida

¹²⁴ Intervjumaterial Wenche

¹²⁵ Ericssons internationella hemsida http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts/history

¹²⁶ Ericssons internationella hemsida http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts/businesses

*Kim*¹²⁷

Kim är med i ett traineeprogram för Ericsson i sydöstra USA. Han har en chef som sitter i Hong Kong och som han träffar ibland antingen i USA eller i Hong Kong. Han är relativt ny i företaget men har haft stor erfarenhet av att jobba på distans under den korta tiden som han jobbat för företaget. Hans mål är att bli en länk mellan Asiatiska och amerikanska avdelningar på Ericsson.

Lisa

Lisa är också ny i företaget, hon har bara jobbat på Ericsson i några månader. Avståndet mellan henne och hennes chef är inte så långt då hennes chef befinner sig på huvudkontoret i Stockholm medan hon befinner sig i Göteborg. Relationen mellan henne och hennes chef kännetecknas av intensiv arbetsrelaterad kommunikation och väldigt lite för att inte säga ingen socialisering med chefen.

Anton

Anton är en av teamledarna på Ericsson i Göteborg. Han är dock väldigt tydlig med att påpeka att han har en viss ledarroll dock är denna inte en traditionell uppgiftsorienterad sådan. Anton är huvudsakligen teamledare för ett team i Kanada med vilka han håller kontakten på olika sätt bland annat träffas de personligen ungefär en gång i månaden.

4.1.4 Oriflame

Oriflame Cosmetics är ett internationellt företag med huvudkontor i Stockholm som har direktförsäljning av kosmetiska produkter. De grundades 1967 av bröderna Robert och Jonas Jochnick. Oriflame är ett MLM företag som betyder att Multi-Level- Marketing vilket är en verksamhetsform för företag som marknadsför sig och distribuerar sina produkter och tjänster via oberoende konsulenter direkt till konsumenten. Oriflame är börsnoterat på stockholmsbörsen och är verksamt i 60 länder.¹²⁸

Robert af Jochnick

Robert af Jochnick är en av grundarna till företaget Oriflame och arbetar idag som en aktiv

¹²⁷ På grund av att några av de intervjuade valde att förbli anonyma har vi bytt ut namnen på de anställda på vissa företag

¹²⁸ Oriflames hemsida (<http://se.oriflame.com/about-oriflame/index.jhtml>)

styrelseordförande i bolaget. Hans ansvar som styrelseordförande är att se till att det finns en fungerande relation gentemot företagsledningen och därför är hans syn på ledarskap på distans en snarare överblickande.

4.1.5 ELL¹²⁹

ELL är vad som i Tyskland kallas för en Landesanstalt som har ett kontor i regionen Bader-Württemberg, Tyskland. Det är en statlig institution och är en del av ministeriet för lantbruket och konsumentskydd Baden-Württemberg.¹³⁰ Regional Institution för jordbruket och den regionala utvecklingen vars ELL brukade ligga i Stuttgart tillsammans med ministeriet men på grund av begränsad plats flyttades institutionen till Schwäbisch Gmünd, ca 40 km från Ministeriet i Stuttgart. ELL valdes att ta med i

studien på grund av de stora problemen som den korta distansen lett till. Institutionen har stora problem med informationsflödet från ministeriet trots veckomöten och komplexa e-mail.

Ole¹³¹

I Schwäbisch Gmünd intervjuade vi Ole som är teamledare för ELL men vars chefer bland annat sitter i Stuttgart. Han har jobbat på ELL i över 8 år och har därför stor erfarenhet av arbete på distans.

4.2 Kommunikation

”Det är klart att det är bra när en företagsledning sitter någorlunda samlad men inte ens det händer alltid idag i och med att företag som opererar över hela världen kan mycket väl finnas på andra sidan... Man jobbar på ett annat sätt idag helt enkelt.” Robert Af Jochnick

Under intervjuerna beskrev intervjupersonerna hur kommunikationen går till när ledare och anställda befinner sig geografiskt utspridda. Följande avsnitt inleds med allmänt om fördelar och nackdelar som beskrevs med kommunikationen på distans för att sedan delas upp i de olika kommunikationsinstrument och hur dessa används i olika situationer.

Fördelarna med att upprätthålla en professionell relation på distans är ytterst begränsade. ”I

¹²⁹Namnet på detta sistnämnda företaget har bytts ut för att inte skapa problem för de intervjuade.

¹³⁰ Intervjuperson Ole

¹³¹ Även här har vi ändrat namnen på intervjupersonerna

don't see any strength to a team working with at a distance” menar Anton på Ericsson dock påpekar han att det internationella arbetet öppnar upp företag för nya idéer, idéer som är nödvändiga för de globala företagen. Distansarbete inom stora internationella företag innebär svårigheter därför bör företagen kunna använda sig av alla sina organisationella färdigheter för att klara av det .”*From our perspective as Ericsson we need to work with teams or virtual teams spanning anything from five up to potentially one hundred different countries and then you have to have an extraordinary amount of organizational skill to be able to manage that sort of configuration, constellation.*” (Anton).

På Ragn-Sells talar man om mötesstrukturen som inte är samma på distans. Erik Sellberg förklarade hur mötesstrukturen inte bara bidrar till de sociala och planeringsaspekterna i möten, utan även till ordning i företagen. Både fysiska som möten via video ger en känsla av kontroll menar han. Trots att de mer förtroendefulla konversationerna inte existerar i samma grad när kommunikationen sker på distans så bidrar mötesstrukturen till att behålla ordningen inom företaget. Han menar dessutom att en mötesstruktur på distans är särskilt viktig i stora organisationer som leds på distans då man ”... *vet vad som görs på andra ställen och vad det finns för resurser, det är ju onödigt att göra om samma misstag på flera ställen, och det som har lyckats på ett ställe, det brukar ofta vara bra å att dra nytta av det för att, det tar ju tid att lära sig saker också*” (Erik Sellberg)

Även på ELL i Tyskland är fördelarna begränsade. Förutom lugnet av att inte sitta på samma ställe som huvudenheten är inte fördelarna många. Här stöter man på andra problem, ett särskilt problem är bristen på information. På ELL i Tyskland träffade vi Ole berättade om stora problem med kommunikationen trots det korta geografiska avståndet mellan ELL (i Schwäbisch Gmünd) och ministeriet i Stuttgart. Att de inte sitter på samma ställe leder till stora problem med informationsflödet vilket sedan leder till problem med effektiviteten. Ole förklarade att det inte är ett allmänt problem för den offentliga sektorn men att medarbetare som har jobbat i Stuttgart märker en tydlig skillnad i informationsflödet och att de därför kan utföra ett mer effektivt jobb.

Bland de få fördelarna som de intervjuade menade uppstår vid distansarbetet var den mest påtagliga bland anställda friheten i arbetet medan fördelarna som cheferna uttalade sig om var mer varierande. Björn som både är en ledare för Ragn-Sells Norge och Danmark och även arbetar under koncernchefen Erik talade om de ekonomiska fördelarna med att arbeta på

distans. Man tar tillvara på spridda kompetenser som är nödvändigt för företagen men kan samtidigt spara tid och pengar på resor. Robert af Jochnick talar om teknologin som en fördel för kommunikationen på distans vilket gör att den upplevda distansen minskar.

4.2.1 Videokonferenser

Videokonferenser är ett relativt nytt kommunikationsmedium bland företagen som är med i studien. Intervjuerna visade att användandet av video konferenser inte är så frekvent som vi från en början hade kunnat tro.

Videoteknologins användning skiljer sig till en viss del beroende på vilken position man innehar. Som både Lisa och Anton (från Ericsson) påpekade finns det mer avancerad videoteknologi på Ericsson, dock är det inte alla som har tillgång till denna. Lisa förklarade hur kollegor som har jobbat längre på Ericsson arbetar med mer avancerade videokonferenssystem medan det mest avancerade som hon jobbar med är Screensharing. Denna enklare form av videokonferenssystem gör det möjligt för anställda som inte kan närvara personligt i möten att vara med via en webbkamera och ta del av mötet på sina egna skärmar. Det är ett praktiskt instrument då inte alla kan närvara vid alla face to face möten. Denna kommunikationsform tillsammans med vanliga möten då alla träffas ansikte mot ansikte samt telefonkonferenser utgör formerna inom Ericsson med vilka man kommunicerar rutinmässiga uppgifter.

En av teamledarna på Ericsson, Anton, pratade om videokonferenserna och dess inverkan på företaget. Han ser inte den mer avancerade videokonferensteknologin som en tydlig fördel eftersom man inte nått den mognaden som behövs. *"We haven't reached the level of maturity with videoconferencing, I mean there is a few small applications where it's proven to be reliable or workable.* Videokonferensernas tillförlitlighet ifrågasätts på grund av den begränsade prövningen av teknologin. Tillit verkar saknas på själva teknologin och på vad den kan åstadkomma vilket kan ha resulterat i det begränsade användandet.

Även på Oriflame har man inte nått den mognaden inom videokonferenser som skulle tillåta en mer utbredd användning. Här har användandet av videokonferenser bara börjat. *"Det håller på och utvecklas väldigt mycket dels för att resande är dyrt och resande tar tid..."*

säger en av företagets grundare, Robert. Ett av användningsområdena för den nya teknologin har varit under jobbintervjuer. *”Vi hade nu ett fall där någon skulle söka jobb och den som skulle intervju personerna i fråga satt i Hong Kong, då blev det videokonferens... det håller på att utvecklas på grund av att tekniken finns för det”*(Robert). Så som inom Ericsson är man på Oriflame försiktiga med användandet av videoteknologin, den håller på att utvecklas. En intressant aspekt är dock den mer omfattande användningen av teknologin på vissa företag samt vissa nivåer inom företag.

På Ragn-Sells ser vi ett bredare användande av videoteknologin för åtminstone de högt uppsatta cheferna medan det på Ericsson skett på ett mer försiktigt nästintill cyniskt sätt. På Ragn-Sells sker det löpande användandet av konferenser via video mer frekvent.

Enligt Björn regionchef på Ragn-Sells, är det praktiskt att använda sig av olika kommunikationsmedel vid ledarskap på distans. Björn påpekade de stora geografiska avstånden i Norge jämfört med Danmark. I Ragn-Sells Danmark och Norge fallet styrs användandet av kommunikationsmedel bland annat av vädret. Under vinterhalvåret använder man sig i högre grad av videokonferenser då det under denna årstid kan förekomma problem med flygen.

Som på Ericsson är videokonferensanvändandet på Ragn-Sells planerat och används i synnerhet då mer än två personer man ska hantera komplexa frågor eller då man behöver visa bilder. På Ragn-Sells finns det dessutom en geografisk aspekt beroende på land. Videoteknologin i Sverige, Norge och Danmark används brett dock ser det annorlunda ut i Balkanländerna där utrustningen för videokonferenser inte än existerar. Erik Sellberg förklarar att det *”därför behövs det färre resor (inom Sverige) än till utomlands. Dessa system finns inte i Baltikum till exempel”*

På Ragn-Sells har videokonferenserna en viss agenda som skickas ut till deltagarna innan mötet. Dessutom skiljer den sig från vanliga möten på det sättet att det blir svårare att avbryta, oplanerade kommentarer kommer inte fram. Enligt Erik Sellberg är detta positivt då det finns ett par tekniska begränsningar som hjälper till att hålla ordning under samtalet som gör så att onödiga kommentarer filtreras bort. Fallet är dock liknande i de fysiska mötena då man också har en agenda och en minimilista på saker som bör tas upp. Intrycket är att videokonferenser och fysiska möten blir *”en stor sak”* när man leder på distans.

Kommentarer som vanligtvis skulle flikas in under en mer vardaglig konversation eller på ett enklare sätt då man har mer frekventa fysiska möten filtreras bort. Dessa kan tas upp via telefon eller e-mail, men frågan är hur de spontana kommentarerna kommer fram via mindre spontana medel som dessa.

4.2.2 Telefonsamtal

Som nedanstående avsnitt visar präglas företagen i de flesta fallen av kommunikation via telefon i olika avseenden. I de olika företagen är telefonsamtal ett viktigt inslag i exempelvis tillgängligheten. Trots att användandet av e-posten också är ett viktigt verktyg för ledarens och de anställdas tillgänglighet är telefonanvändandet i både spontan som i planerad kommunikation betydelsefull.

Vid frågan hur är du tillgänglig för dina medarbetare svarade ledarna för de olika företagen lite olika. Björn på Ragn-Sells svarade att telefonsamtal används oftare än e-mail och att denna sortens tillgänglighet är till för de mellancheferna under honom. Dessutom menade han att telefonen också var det mest använda kommunikationsmedlet då han själv kommunicerar med koncernchefen Erik, alltså i hans efterföljarroll. De talas vid minst en gång i veckan och kan vara ett flertal gånger beroende på situation, att Björn leder två länder gör att hans frekvens kan vara större än andra länderchefer. Sedan kan det bli extra mycket samtal nämner han då de tittar på och eventuellt köper upp konkurrerande verksamheter.

På Ericsson nämnde Lisa att telefonanvändningen, som videokonferensanvändningen, beror på hur länge man har jobbat på företaget. De som har varit i organisationen under en längre tid talar mer frekvent med chefen via telefon. Anton på Ericsson som har en ledarposition använder sig av telefon för att hålla konferenser där det som råder är att ta reda på den allmänna situationen. Dessa konferenser följer han senare upp med telefonsamtal som är den mest spontana kommunikationen som han anser sker på distans.

En annan intressant aspekt som kom upp under intervjuerna på Ragn-Sells var kulturskillnaderna i telefonanvändandet. Koncernchefen Erik som har kontakt med cheferna för olika länder menar att det finns en skillnad på hur man kommunicerar beroende på regionerna. Cheferna i Polen kommunicerar exempelvis på ett annat sätt än de i Norge *”Många ringer men en del skickar e-mail. När de skickar mail rör det sig om små frågor när det skickar mail, sen är det kulturskillnader mellan de olika länderna, i Polen ska det*

vara något alldeles speciellt för att det ska ringa, de drar de sig för att ringa och skickar mail. I Norge så ringer vi mycket. En kultur fråga samt lägningsfråga. Det är inte så formellt utan är som det faller sig.” Erik Sellberg Telefonkommunikationen enligt Erik Sellberg används vid mer komplexa uppgifter och adderar ytterligare en dimension till kommunikationen då man enligt honom kan *”lyssna eller tro sig lyssna hur personerna ser på de olika alternativen”*.

Att man tror sig veta hur motparten ser på alternativen kan innebära att man ibland misstolkar hur denne ser på de olika alternativen och att missförstånd lättare kan uppstå än då man har en kommunikation där fysiska möten och personliga samtal är mer vanligt förekommande. Johan på VVS tar upp ett liknande argumentation och menar att man kan resonera mer om man diskuterar via telefon.

Telefonsamtal används inte enbart för att föra fram information snabbt eller för att ställa frågor, tillsammans med personliga samtal används telefonsamtal då man vill föra fram information som inte alla i företaget ska behöva eller får ta del av. Så är det exempelvis på Ragn-Sells. *”Det jag tror är något särskilt är information som inte ska föras vidare till alla men som är en fråga man behöver jobba med till exempel en förändring, så är det samtal”* (Erik Sellberg).

Telefonsamtal används dessutom som ett sätt att avstämma någonting och säkra. Vilket enligt Björn på Ragn-Sells är ett viktigt verktyg då man vill säkra effektiviteten på distans. Enligt Johan på VVS är dock telefonen snarare ett socialt instrument. *”Telefonsamtalen använder jag mest för att ta den sociala biten via telefon och kolla hur människor mår.”* Han använder sig av den vid mer spontan kontakt med sina anställda medan de anställda (i det här fallet Wenche) snarare använder sig av e-mail för att komma i kontakt med sin chef mer spontant.

4.2.3 E-mail

Samtliga intervjuade talade om det omfattande e-postanvändandet. E-post används både när man vill kommunicera mer spontant samt som ett verktyg vid mer planerad och rutinmässig kommunikation exempelvis skickas material ut via e-post inför fysiska möten.

Enligt Johan på VVS är e-posten ett kommunikationssystem som blir allt vanligare inte minst som ett rutinmässigt kommunikationssystem. På VVS företagen e-mailar man inom gruppen, med chefen (Johan på huvudkontoret) samt med de andra regionala cheferna. Detta kommunikationsmedel används då främst då man har en frågeställning som andra inom teamet kan hjälpa till med samt när man ovanifrån vill förmedla instruktioner till de olika regionala cheferna. Han menar dessutom att det är ett passande medel då man vill förmedla information till flera. Wenche, också hon på VVS, menar att en av fördelarna med e-mail är att det är ett praktiskt kommunikationsmedel med vilken man kan komma med en fråga när det passar och det finns ingen betydelsefull fördröjning i svaren, både på VVS som på Ericsson får man svar på frågor via e-mail snabbt.

Utformandet av e-mailen skiljer sig åt. Johan som föredrar e-mail då information ska förmedlas till flera och främst inför mötesplaneringar och för att kommunicera instruktioner dessa har därför en standard utformning med mycket information. På ELL är det långa e-mail med riklig information som präglar e-mail användandet, komplext material beskrivs i detalj och olika tolkningar på huvudbudskapet tas med. På Ericsson (USA) är dock e-mailen korta och koncisa, det handlar oftast om frågor och svar mellan Kim och den Hong Kong baserade chefen. Dessa koncisa e-mail kännetecknas av snabba svar. Enligt Kim är åde han själv och hans chef nåbara via e-mail i nästan samma utsträckning som via telefon, De har både datorer och smartphones som möjliggör att snabbt kunna svara på de korta mailen.

4.2.4 Personliga möten

Personliga möten är det mindre frekventa kommunikationssättet då man upprätthåller en relation på distans. Detta medför både besparingar för företagen samt tillgången till olika kompetenser runt om i världen menar Björn på Ragn-Sells och Anton på Ericsson. På Ericsson understryker dessutom både Lisa och Anton hur de personliga mötena används då nya produkter presenteras. Komplexiteten i nya uppgifter kan förklaras enklare i fysiska möten. Det finns dessutom en större pålitlighet på de fysiska mötena än vad man har på videokonferenser och då lanseringar av nya produkter kräver sekretess och pålitlighet i form av att allt fungerar korrekt och smidigt är de fysiska mötena ett bättre alternativ.

De personliga mötena som existerar under en relation på distans är av stor vikt för relationen. Som utvecklat under nedanstående socialiseringsavsnitt är de personliga mötena en central del

för relationerna. Anton, projektledare för Ericsson, pekar på vikten av de personliga mötena för att komma över språkbarriärer. När de arbetar mot Ryssland på distans kan han tro att de förstår varandra men i verkligheten så är meningarna delade. På en fråga om de personliga mötena skulle underlätta förmågan att förstå språken svarade Anton; *“Absolutely, absolutely anybody you name any country were you have a different language, we definitely have the same fluency in a common languages say English, we are talking at the moment, then if you get the same person, you just cannot understand or communicate to over the phone, sit down face to face you would actually understand each other and then fly back where ever they are and continue to not understand each other”*. På Ragn-Sells försöker man också klämma in sociala icke arbetsrelaterade aktiviteter då man träffas fysiskt åtminstone på de högre nivåerna, mellan VD:n och regionala chefer.

Det verkar finnas en skillnad på hur de sociala aktiviteterna vid personliga mötena hanteras. På Ericsson beror de sociala aktiviteterna på vilken position man har i företaget. Mellan Lisa som är relativt ny på Ericsson och hennes stockholmbaserade chef består de fysiska mötena endast av arbetsrelaterade samtal utan andra sociala aktiviteter.

Utöver de socialt stärkande konversationerna är de personliga mötena viktiga då känslor ska förmedlas. Samtliga intervjuade anställda på VVS, Ericsson och ELL menade att utvärderingsmötena skedde personligen. Lisa på Ericsson i Göteborg talade om de personliga mötena då hon utvärderas. *“I only had my first meeting about that a few weeks ago. We both decided to have it in person because you can communicate more freely. When you meet in person you know with your hands it’s much better than phone conversations.”* Förutom att de fysiska mötena underlättar kommunikationen och uttryckssättet mellan två människor förklarade hon även hur de fysiska mötena vid utvärdering är nödvändiga då de får henne att känna sig mer värd, än om dessa skulle tas via telefon. Detta kan jämföras med Eriks uttalande om telefonsamtal då man genom dessa vet eller *tro* sig veta vad den andra människan tycker.

Även Erik Sellberg talar om de personliga mötena som ett viktigt inslag i utvärderingsmöten, däribland även uppföljningsmötena. *“Stora möten face to face. Sen träffas vi i utvecklings och lönesamtal där vi sätter lön och kollar på vad som fungerar, vad som kan göras bättre och vad som är bra. Viktigt här med en balans så man inte bara klagar utan ger beröm. Sedan har vi uppföljningssamtal för att många har rörlig ersättning och bonus, därför är det*

viktigt att följa upp vad som sker för att det ska vara värt någonting, dessa möten brukar ske här i Stockholm.” Erik Sellberg

Utvärderingsmötena är känsloladdade och hanteras därför med försiktighet. Ett sätt att hantera dessa försiktigt är som Erik Sellberg beskriver ovan, att inte bara klaga men även ge beröm. Denna försiktighet verkar dessutom kräva personliga möten då man kan förklara kritiken och berömmet med mindre risk för missförstånd, samt ge utvärderingsobjekten ett större värde som i Ericssons fall.

4.2.5 Andra kommunikationsinstrument

Andra kommunikationsformer som existerar i företaget består av bland annat företagstidningar och intranät.

På Ragn-Sells vill få fram informationen snabbt och till ett stort antal människor vilket har gjort att man använder sig av bland annat av en ”anslagstavla” som skickas ut via e-mail. Förutom detta använder man sig av intranätet ”Ragnnet” som används då man vill nå ut till företaget med lite bredare information. Inom Sverige existerar en Personaltidning, som används när det handlar om bredare information, sedan finns det även ett ännu bredare medel som går ut till hela företaget i alla länder, denna kallas för ”Group Report”.

På ELL förklarade man hur problemen med informationsflödet skulle kunna undvikas genom ett enkelt nyhetsblad från huvudkontoret. Dessvärre menar Ole att om ett sådant nyhetsbrev skulle införas skulle det mindre belastade ELL i Schwäbisch Gmünd få i uppgift att utforma den, något som inte har något syfte då man vill komma åt informationen på huvudkontoret.

4.3 Frihet under ansvar - Tillit

När en stor del av arbetet sker på distans innebär det att en väldigt stor självständighet krävs av medarbetarna. Det upplevs både som viktigt och nödvändigt att medarbetarna är självständiga, som Wenche uttrycker det: *”Det måste ju också fungera eftersom han[Johan] inte är här och nu, då måste han ju också våga släppa den biten över till mig också då, så att jag får sköta jobbet utifrån mina förutsättningar då”*. Ansvar byggs på att ledaren litar på sina anställda och ger dem möjlighet att själva hitta lösningar på

problemen. Ledaren behöver ta ett steg tillbaka och låta sina medarbetare ta ansvar själva för att hitta lösningar, "..., *you got to give them trust, ..., share with them problems, ..., and hopefully have them come up with the appropriate solutions*" som Anton säger. Att få det förtroendet leder till att medarbetare blir mer ansvarsfulla och kan ha ett större inflyttande över sin egen arbetssituation enligt Lisa: "*And I personally feel responsible anyway because she[ledaren] has this trust on[sic] me and I don't want to ruin this trust, and as a result I become [sic] more responsible person myself. I don't need a person to tell me, do this or do that, but I tell myself, do this or do that, it's a much greater feeling, I have more authority over my work space.*" Kim uppfattar det som något självklart att det går att lita på varandra, "*We depend on each other very much I think, globally, ..., trust is, I don't know, very basic*". Lisa menar att det är ärlighet, öppenhet och att leverera det som lovas som skapar tillit: "*By delivering what we promise and by being very honest, like if there is an issue we bring it up and talk about it honestly so there has never been a trust issue. By being open yeah*"

Även tidsaspekten är viktig, Björn menar att tillit bygger man upp över tid och du behöver vara ärlig för att det syns ändå i slutändan: "*Den bygger man över tid. När man jobbar under arbetsgången å ser du väldigt fort hur ni löser uppgifter och hur de rapporterar, du ser fort de som inte klarar av arbetet och inte rapporterar i tid om det är något som inte stämmer*"

Robert är väldigt tydlig med sin roll som styrelseordförande och har inga ambitioner på att gå in och ta bort ansvaret från sina efterföljare men talar om att det finns konsekvenser om ansvaret missbrukas som kan leda till att efterföljaren då får lämna företaget. "*En koncernchef är anställd för att sköta företaget har lön för det och då är det otroligt viktigt att inte jag som styrelseordförande kommer in och blandar ihop korten utan att det bygger på att man har förtroende för den koncernchefen man har, har man inte det så byter man ju ut honom i allmänhet*"

Självklart är friheten eller förtroendet inte obegränsat utan det är också viktigt att förmedla vad ramarna är och vad de arbetar mot, som Wenche säger: "*ja, jag tycker ju om det här egna ansvaret, jag tycker om att få ramarna, och sen justera inom de ramarna. Att liksom lösa uppgiften själv, jag tycker om det*". Det är således väldigt viktigt att klargör vad det övergripande målet med verksamheten är. Som Johan utvecklar:

"Alla måste vara medvetna vad deras roll är utifrån vår roll som organisation. Vi försöker vara tydliga med att lägga upp en vision och hur vi ska arbeta. Det handlar om att ge dem ansvar under frihet, därför söker sig många till detta jobb. Möjligheten att forma verksamheten så som man själv tycker är bra. Det som är svårt är att man kan inte bara samla alla och säga nu ska vi göra så och så, det är mycket längre ledtider, därför är det viktigt att folk har klart för sig vad de ska göra och vad uppgiften är"

Erik uttrycker det med lite andra ord och menar att den frihet med medföljande befogenheter och ansvar också beror på andra faktorer " ..., sen finns under det här finns ju ett regelverk där man pratar om, där man har, där ansvarsfördelning och befogenheter är klargjort, så att, och det lite beroende på hur stor verksamheten är, så får man göra olika mycket , så att, allting som är utöver den, det ska ju, det måste man ju prata om, men sen är ju också så det, om det är en verksamhet som går väldigt bra, då får dem, då tillåter man ju mycket mera, om det är någon som går dåligt eller är pressat eller utsatta för hårdare konkurrens än på andra ställen då behöver man ju prata mera "

Det är vanligt att ledarna hör av sig för att kolla att efterföljarna mår bra och hör efter hur saker utvecklas medan efterföljarna oftast hör av sig vid behov som Erik säger: "Jag kontaktar oftare dem än vad de kontaktar mig, dom kontaktar mig när det är något särskilt. Jag har rutinmässiga samtal även när jag inte har något egentligen att säga eftersom det gäller att se hur det går och kolla särskilt som händer och verka intresserad"

Eller som Johan uttrycker det, "Jag brukar ha som rutin att jag varje måndag ringer upp dem på förmiddagen bara för att stämma av kort att de lever".

Wenche uttrycker en oro att övriga i organisationen glömmer bort dem som arbetar på distans och att det är nödvändigt att ständigt påminna dem om detta. Detta eftersom de sitter på lokal kunskap och även för att den centrala organisationen ska tänka på dem när de fattar beslut. Dessutom menar Johan att det är viktigt att kunna använda deras specialiserade kompetens: "Det är viktigt att var och en i vår organisation vet vad dom andra kan för de specialkunskaperna kan man ju använda mot medlemsföretag det är viktigt att alla vet vad våra medarbetare i Umeå har för specialegenskaper för han kan ju ställa upp med dem även i Skåne så det är därför viktigt att veta var och ens kompetens, så att man kan nyttja den, inte bara på ett kontor, utan över hela landet"

Det handlar om att utnyttja all den kunskap som finns i organisationen på ett effektivt sätt. De flesta intervjuade tar upp vikten av att utnyttja den lokala kunskapen och olika specialistkompetenser, men Erik tar också upp att det är viktigt att dra lärdom av erfarenheter från olika kontor: *“..., dels att man vet vad som görs på andra ställen och vad det finns för resurser, det är ju onödigt att göra om samma misstag på flera ställen, och det som har lyckats på ett ställe, det brukar ofta vara bra att dra nytta av det ...”*

Eller som Kim sammanfattar *“There is no benefit of working away from him[ledaren], but there’s benefit of working in this location, because of what different offices do, ...”*.

4.4 Socialt stärkande konversationer

De socialt stärkande konversationerna som ofta äger rum vid fikaraster under arbetsdagen är inte möjliga att ha varje dag när ledaren och efterföljaren sitter i olika byggnader. För att det ska vara möjligt att hålla en fungerande relation med tillit för varandra är detta en viktig del. Vi har frågat de olika företagen om hur de hanterar denna situation.

På Ragn-Sells nämner Björn att *“för det förste vanskligt men jag prövar ju när jag är ute och reiser, jag reiser runt kombinera med att gå ut och äta”*. Erik som sitter över honom berättar att han ibland försöker komma ner kvällen innan för att kanske gå ut att äta med anställda eller eventuellt äta lunch under dagen. Erik nämner att det är viktigt med frekvens i kommunikation. Det är dessutom viktigt med rutinmässiga samtal och att man verkar vara intresserad hur det går för medarbetare, att kontakten sker löpande en gång veckan även om jag inte har något speciellt att diskutera. Vid Ragn-Sells Group management team som innehåller alla länderchefer samt de viktigaste funktionerna, får de möjlighet att träffas lite närmre vilket han tycker gör att de lär känna varandra på ett bättre sätt. De träffas ett par gånger per år vilket Erik tror är väldigt viktigt att ha en tät dialog med kontinuitet för att bygga förtroende. På samma sätt arbetar även Johan. Han försöker ringa runt till alla regionchefer varje måndag för att hålla uppe den sociala biten. Vid regionkonferenser så försöker jag skapa möjligheter för andra sociala aktiviteter som middagar och boules. Så de får träffa varandra vilket är viktigt för den sociala uppbyggnaden nämner Johan.

Wenche berättar att socialt stärkande möten är något som uppskattas ordentligt. De pratar

väldigt mycket när de väl träffas tillsammans. Det blir ett annat sätt, man pratar runt i kring all dagligt också. För att hålla kontakten behövs det att man fysiskt träffas menar Wenche. Hon skulle gärna vilja träffas mer och anser att mötena är väldigt givande. När de väl träffas tycker hon att det blir väldigt intensivt och att de alltid har mycket att prata om. Wenche som sitter på ett kontorshotell säger att hon inte skulle klara av att jobba ensamt hemifrån eftersom hon då skulle missa den sociala biten. De som sitter på hennes kontorshotell tar hon stora delar av den sociala biten med då de äter lunch och fikar tillsammans med. De har även julfester ihop. Att alla våra intervjuobjekt sitter på kontor med folk kring sig vilket är en aspekt som kan vara viktig att se till inom socialisering då de inte enbart har kontakt med sina chefer vilket skulle kunna ge en känsla av att vara isolerad.

Anton ser de personliga mötena som en del av socialiseringsprocessen, de träffas minst en gång i månaden. Han menar att det är ett sätt att rensa luften då de träffas. Den enda träffen i månaden anser han är oerhört viktig och syftar på att hela den underliggande sociala strukturen hänger på dessa möten som sker personligen. Skulle de utebli så skulle den kunna förstöras. Vid den sociala biten med enstaka mötena gäller att vara praktisk, man möter då någon som kommer från utlandet som kommer hit eller att han själv reser till andra kontor för att träffa andra. Han påpekar att andra också är upptagna, den tiden som de tar för att träffa honom under en middag är tid som de kunde ha lagt på sina egna familjer och sociala liv, så det blir under en veckas resa kanske en eller två personer som tar ut dig på middag under tiden för att underhålla honom. På grund av att folk är upptagna och lever egna liv så sker de socialt stärkande konversationerna mellan möten, under lunchen och även under mötena.

I Lisas fall uteblev de socialt stärkande aktiviteterna med chefen i Stockholm. Till skillnad från de andra intervjupersonerna från Ericsson bestod Lisas planerade möten med chefen endast av intensiva arbetskonversationer. *“That fika thing that you mentioned is actually a thing I’ve been thinking of, because when I was working for my previous company we were a small company, 50 people we were going out drinking beer after work and we had an open relationship, like it was not only work, but with this situation with the distance these kinds of stuff don’t happen so most of our relationship is limited to work.”*

Vilket skiljer sig starkt från Kims uppfattning, Kim som arbetar i samma företag. Kim som är Trainee berättar att de har mycket starka band inom deras program. Han känner att Ericsson som ett globalt företag är väldigt beroende av varandra så de som arbetar i USA med honom känner hans chef till och alla i USA känner till de som sitter i Hongkong. Han känner att han

kan ha ett eget personligt liv på ett annat sätt med distansarbetet. Men känner att det finns en nackdel i att lära känna sin manager som han tror han skulle gjort bättre om de arbetade inom samma område. Däremot så spenderar de väldigt mycket tid tillsammans när de befinner sig inom samma område. Han berättar om hur de förra gången när de träffades spenderade hela dagen med varandra från morgon till kväll med middag och att det ser ut så nästan varje dag de har möjlighet att träffas. När de ses så försöker han tala om hans känslor och hur han ser på olika ämnen och även prata om saker som är icke jobb relaterade. Detta för att kunna bygga upp ett förtroende snabbt även om han anser att det inte är ett problem med tillit på distans efter som det krävs för att de ska kunna utföra ett arbete när de ingår i samma team det är snarare för att skapa en relation till varandra och lära känna chefen mer personligt.

5. Analys

Följande kapitel avser att analysera det empiriska materialet genom att jämföra denna med den teoretiska referensramen. Kapitlet är uppdelat enligt samma huvudteman som empirin samt efter specifika teoretiska verktyg

5.1 Kommunikationsmedel och informationsflöde

Media richness theory, teorin om kommunikationsinstrumentens rikedom i form av exempelvis effektivitet, tar upp bredden i kommunikation och säger att ju fler dimensioner man kan få ut av en konversation ju effektivare blir konversationen.¹³²

Personliga möten som enligt teorin är det effektivaste kommunikationsmedlet får starkt stöd av Anton.¹³³ Han menar att han kan förstå en medarbetare mycket bättre även om de för ett samtal på Engelska, det gemensamma språket, som är det naturliga att konversera på när de ses personligen. Mötet slätar ut språkbarriärerna, vilket gör att en komplex fråga som är svår att sköta på distans då kan hanteras på mötet. Han nämner att när de sen inte längre är i samma område fortsätter de att inte förstå varandra tillräckligt. Trots att de talar samma språk kan tvetydigheter uppstå på distans, informationen används kanske inte som det från början var önskat.

Lisa tycker att man kan prata friare och diskutera bättre med hjälp av att använda kroppsspråk och uttrycka sig med händerna under personliga möten. När Erik använder telefon tycker han sig höra hur en person ser på en fråga utöver det som sägs verbalt och på så vis får MRT stöd ifrån att telefon ger extra dimensioner i kommunikationen jämfört med skriftlig kommunikation.¹³⁴ Johan instämmer och menar att ett resonemang är enklare att följa när man pratar i telefon.

Det finns en styrka med telefonsamtal, videokonferenser och fysiska möten. Detta leder till att ett svar kan komma fram snabbt och ett beslut kan nås under bara en konversation

¹³² Daft & Lengel (1986), s. 560

¹³³ ibid

¹³⁴ ibid

istället för upprepad asynkron kommunikation. Det finns liknandemöjligheter med chattfunktioner där kommunikationen är synkroniserad. Men dylika former av kommunikation är ingenting som våra intervjupersoner använt sig av, undantaget Kim som chattar med andra traineer. Kommunikationskanal valdes då utifrån det syfte som Media Synchronicity kallar för konvergens, som innebär att man försöker skapa en delad mening.¹³⁵

När Robert på Oriflame gjorde en anställningsintervju över videokonferens så kom konvergens in som en faktor som måste tas hänsyn till. När ett personligt möte inte var aktuellt så valde de förmodligen videokonferensen för dess rikedom. De fick då möjligheten att se sin potentielle medarbetare vilket gav en större bredd i kommunikationens informationsflöde samt att han kunde diskutera snabbt och bilda sig en uppfattning av personen.

MRT:s hållning att ju mer en person känner den han/hon ska kontakta desto rikare medium används har vi fått olika svar på.¹³⁶ Att många väljer att använda sig av e-mail kan vara för att informationen som skickas är just rutiner och följer regler som på vis gör att informationen inte kan misstolkas och effektivare förmedlas via e-mail.¹³⁷ De mail som VVS-företagen skickar ut är standarutformade och informationen kan förstås som den är, därför används ett telefonsamtal för att verifiera att mottagare fått information mer som ett sätt att bygga den personliga relationen.

Erik på Ragn-Sells nämner de kulturella skillnaderna i kommunikation. Att kommunikation till Baltikum sker via mindre rika medier än Norge kan komma av den mindre personliga kontakten till följd av mindre kommunikation. Erik kommunicerar mer med Norge eftersom Norge är den största utlandsverksamhet och har varit etablerad längst tid, samtidigt som Björn är ansvarig för både Norge och Danmark. Frekvensen borde möjliggöra en starkare personlig relation vilket skulle ge incitament för att använda rikare medium.¹³⁸

Hur de kommunicerar påverkas, utöver den personliga kontakten, även av hur lång erfarenhet

¹³⁵ Zigurs (2003), s. 346

¹³⁶ Daft & Lengel (1986), s. 560

¹³⁷ Daft & Lengel (1986), s. 560

¹³⁸ Daft & Lengel (1986), s. 560

de har med varandra och hur de kommunicerar med varandra i vanliga fall.¹³⁹ Det kan vara så att de upplever ett medium som rikare än det är, tack vare att de använt det länge tillsammans. Vilket sätt de väljer att kommunicera kan i mycket bestämmas av personliga preferenser. Vi kan se kommunikationen mellan Johan och Wenche som ett exempel, då Wenche tycker att hennes vardagliga tid går åt till att tala mycket med andra intressenter i telefon, och att det då är skönt att kunna ta information via e-post och kan ta det när det passar. Det går därför inte att ge några gissningar på vad som kommer att användas, utan som både Erik och Johan varit inne på är det i mångt och mycket en personlig lägningsfråga.

Kim har med hans chef kommit fram till deras effektivaste sätt att kommunicera är genom att skriva korta mail med frågor inom samma ämne. Kommunikationsstrategin minskar därmed de negativa effekterna med återkoppling enligt Media Synchronicity, de behöver inte svara direkt utan får tid att tänka över svaren.¹⁴⁰ De stora tidsskillnaderna upplevs inte lika allvarliga då de inte behöver kommunicera exakt samtidigt. Att de sedan är tillgängliga på smartphones etc. gör att de ändå svarar snabbt och effektivt.

Det som vi även fått utöver MRT modellerna är att det finns kulturell skillnad att ta hänsyn till och att även klimatet spelar in för valet av kommunikationsmedel. Under vinterhalvåret är transportmedel inte lika tillförlitliga och det kan då vara effektivare för organisationer att välja videokonferenser istället för fysiska möten, som i vanliga fall varit effektivast.

Ett ökat användande av videokonferenser kommer förmodligen ske i framtiden, när området blir explorerat kommer folk lära sig hur dessa konversationer bör utnyttjas och kommunikationen blir då effektivare.¹⁴¹ Tekniken finns idag men det kan ta ett tag innan det blir ett vardagligt accepterat hjälpmedel.

5.1.1 Informationsflöde

Som tidigare diskuterats i teoriavsnittet, är felhanteringen av kommunikationen inom företagen en av de största anledningarna till att ledarskapet misslyckas.¹⁴² En av anledningarna enligt teorin är det begränsade utbudet på kommunikation. Inom de undersökta

¹³⁹ Zigurs (2003), s. 346

¹⁴⁰ Dennis (1999), s. 7

¹⁴¹ Zigurs (2003), s. 346

¹⁴² Nutt (1999), s. 87

organisationerna finner vi problemet som allra tydligast på ELL. Inom Ministeriet i Stuttgart (huvudenheten) är informationsflödet bra men bara 5 mil därifrån på ELL minskar informationsflödet kraftigt. Att man på ELL har riktlinjer och även ett flertal skriftliga tolkningar på riktlinjer hjälper inte särskilt mycket då man inte har liknande gemensamma tolkningsramar för allt. Intervjupersonen menar att medarbetarna på ELL inte har tillräcklig kunskap om ”vad de i Stuttgart håller på med” och därför blir det egna arbetet mycket svårare. Problemet upplevs som stort på ELL då man hanterar relativt komplexa problem dock är arbetsuppgifternas självständighet relativt begränsad då alla dokument som författas måste genom en kontrollprocess från minst två olika personer. Dock visar empirin att ineffektiv kommunikation leder till stora problem även då arbetsuppgifterna inte är särskilt självständiga.

Relationen mellan ELL och Ministeriet är ett exempel på en relation med dåligt informationsflöde. Intervjupersonerna på resterande företag visade däremot inte upp ett missnöje med kommunikationsflödet. På Ericsson till skillnad från ELL kommunicerade Kim via korta e-mail med sin chef i Hong Kong, det fanns en belåtenhet med kommunikationens utformning och de korta snabba svaren. I båda fallen kommunicerar man på sättet som föredras ovanifrån, dock fungerar det mycket bättre på Ericsson. De korta mailen på Ericsson tillåter snabba svar, till skillnad från de långa mailen på ELL där tidsspannet mellan mailen var längre.

Som lösning på problemet med långsamma svar föreslogs under intervjun en form av företagstidning, ett kommunikationsinstrument som kan nå flera åt gången och visa en mer generell bild om vad som pågår i organisationen. På detta sätt gör man bland annat på Ragn-Sells då man på ett effektivt sätt vill nå ut till stora delar av organisationen. Företagstidningen kan nå ut med den allmänna informationen som saknas på ELL, samtidigt som den mer konfidentiella informationen som bara ska nå ett visst team kan även i fortsättningen skickas via e-post. Problemet fortsätter i en ond cirkel då det i ELL:s fall framkom att författandet av företagstidningen förmodligen skulle läggas på ELL och inte på Ministeriet, vilket inte hade resulterat i ett ökat informationsflöde.

5.2 Relationer

Enligt Salacuse finns det fyra steg som bör följas för att skapa en positiv relation mellan

ledare och anställda.¹⁴³

1. Upprätta en två-sidig kommunikation.
2. Engagemang från ledarens sida
3. Ledaren bör uppvisa reliabilitet
4. Respekt och uppskattning för de anställdas arbete.

Under intervjuerna framkom det tydliga exempel på dessa faktorer och varför de är viktiga för företagen.

1. Att den tvåsidiga kommunikationen är av stor vikt för effektiviteten i företagen. Som nämnts ovan är ELL ett exempel på vad som kan hända då den tvåsidiga kommunikationen misslyckas. Det dåliga informationsflödet påverkade inte endast motivationen och tilliten men även relationerna, detta reflekterades i ett ständigt missnöje med Ministeriet i Stuttgart.

2. Engagemang från ledarens sida: Det är viktigt att ledaren visar intresse för sina medarbetare. Exempel på detta fann vi på många av företagen. På Ragn-Sells, VVS- företagen och på Ericsson skedde den här sortens engagemang främst via telefon. Johan på VVS- företagen använde sig av telefon för att veta hur de anställda mådde, detta gjorde han en gång i veckan. Trots detta menade han att det var svårt att visa engagemang för sina medarbetare, vilket styrker det många teoretiker säger om svårigheter med att kommunicera på distans. Den här sortens engagemang kan vara viktig för att de anställda inte ska känna sig bortglömda, vilket kan vara ett problem som Wenche uttryckte det. Engagemanget för hans anställda kan enligt henne även komma i form av snabba svar.

3. Reliabilitet och en regelbunden kommunikation är något som präglade relationerna hos intervjupersonerna. Snabba svar via e-mail är den vanligaste formen hos till exempel Ericsson. Kim beskriver bland annat hur hans chef ofta är online och svarar på e-mail när

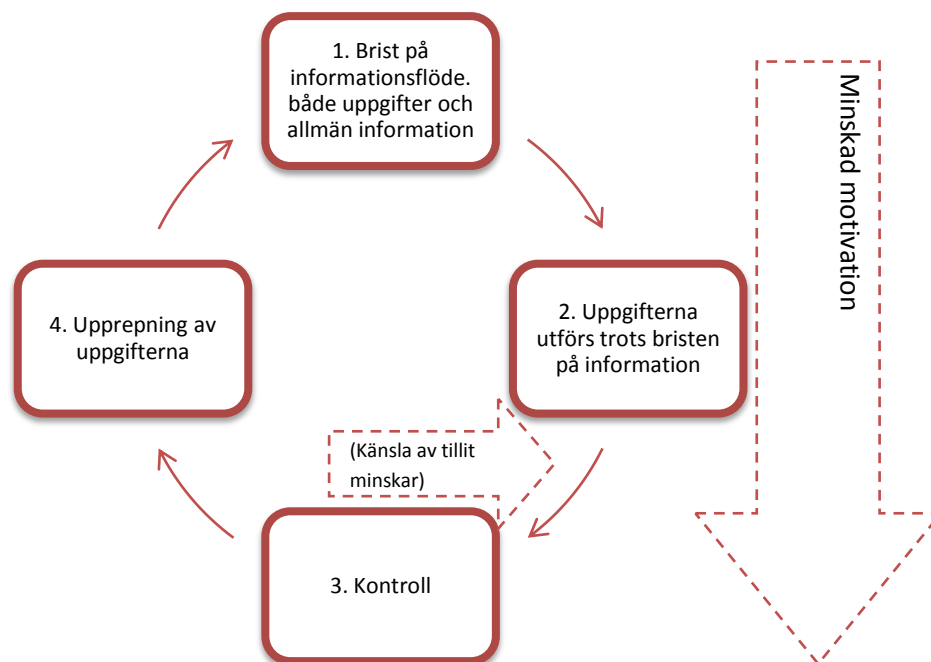
¹⁴³ Salacuse (2006), s.4

som helst. På VVS-företagen är situationen den samma, snabba svar via e- e-mail är den vanligaste formen av feedback. Enligt Wenche är Johan känd för att vara ”en bra mailare”. Den här sortens inställning till chefen tyder på en reliabilitet till densamme.

4. Uppskattning av de anställda. Att de anställda känner sig uppskattade och inte glöms bort framgick tydligt under bland annat intervjun med Wenche på VVS företagen och Lisa på Ericsson. Wenche menar att snabba svar är ett viktigt inslag i relationen med sin chef, inte bara på grund av den snabba feedbacken men även på grund av att man inte vill känna sig bortglömd. Som anställd på annan ort behöver man andra sorters uppskattningsmetoder. Ett annat fall där uppskattningen är viktig är då ledarna ska utföra utvärderingar på sina anställda. Enligt Lisa är det viktigt att utvärderingarna sker ansikte mot ansikte. Utvärderingar via telefon menar hon skulle få henne att känna mindre uppskattad.

Enligt White et al och Anderson och Martin¹⁴⁴ är tillfredställelsen med kommunikationen viktig för relationerna inom arbetsplatsen. ELL är ett tydligt exempel på en organisation där en otillfredsställelse med kommunikationen (en ineffektiv kommunikation) har lett till otillfredsställelse på arbetsplatsen. Ole beskriver hur ineffektivt systemet är. Bristen på ett effektivt informationsflöde leder till att uppgifterna måste göras om ett flertal gånger vilket i sin tur leder till att han inte känner sig uppskattad och till att motivationen sjunker; hur han än utför en uppgift kommer det att bli fel. Följande figur (figur 2) visar den onda cirkeln som orsakas av bristen på informationsflöde och som bland annat resulterar i att en låg känsla av tillit samt minskad motivation.

¹⁴⁴ White et al i Madlock (2008), s. 65 och Anderson & Martin (1995a), s. 249



Figur 2. Egenkonstruerad modell kring länken mellan information, tillit och motivation

Tillit är enligt Zaccaro och Bader en förhastad process inom virtuella team.¹⁴⁵ Den begränsade tiden inom de olika faserna leder i sin tur till processförluster. Enligt datan från empirin är tillit inte längre något som ovillkorligt måste byggas, det finns bara där i relationen. Dock måste uppgifterna klaras av i tid och göras på rätt sätt om man inte vill att tilliten förloras. I ovanstående fall finner vi ett exempel på tillitsförlust, dock inte från ledarens sida, utan från efterföljarens sida.

5.3 Frihet under ansvar

I teorin framstår det som väldigt viktigt att de anställda förstår meningen med sitt uppdrag och kunna reagera på inkommande information och fatta självständiga beslut.¹⁴⁶ Svaren vi fått överstämmer därmed väl med teorin och understryker också vikten av att ledaren litar på sina anställda och inte lägger sig i, utan sätter rimliga förväntningar och sätter ramarna för arbetet. Samtidigt säger Majchrzak att det är viktigt att ledaren kommunicerar mycket och försöker göra sin närvaro känd på ett

¹⁴⁵ Zaccaro & Bader (2003), s. 379

¹⁴⁶ Child (2005), s. 209

positivt sätt.¹⁴⁷ Vidare är det viktigt att efterföljaren har tillgång till rätt information snabbt.¹⁴⁸ På ett sätt verkar detta vara en motsägelse; ledaren ska enligt våra intervjuobjekt ta avstånd och lita på sina medarbetare och samtidigt säger Majchrzak att ledaren ska projicera en positiv närvaro.¹⁴⁹ Lösningen som framkommer i vår studie verkar vara att som ledare finnas tillgänglig för efterföljaren och att själv initiera kommunikation på ett coachande sätt, genom att undersöka hur efterföljarna mår och hur de går för dem. På så sätt visar ledaren att de litar på sina efterföljare och samtidigt finns de tillgänglig i stor utsträckning och återkommer snabbt om efterföljaren behöver information. Finns det problem så försöker ledaren hjälpa till att lösa uppgiften och bistå med de hjälpmedel som behövs. Det Robert nämner med att låta hans efterföljare ta ansvar och att inte gå in och försöka styra och ställa utan få arbeta inom de satta ramarna får teoretiskt stöd.¹⁵⁰ Det är en viktig del att klara av att utföra dessa uppgifter annars kan det få konsekvenser och sluta i att personen ifråga blir utbytt som Robert berättar.

En del av arbete på distans är att få tillgång till personer med viss kunskap eller lokal kunskap. För att utnyttja allas kompetens i virtuella team var en viktig ingrediens att se till att dokumentera alla medlemmars kompetenser och ett sätt att göra detta var att ha en katalog med alla medlemmar och deras kompetenser och porträtt.¹⁵¹

Våra respondenter påpekar vikten av att ha koll på allas kompetenser, men ingen dokumenterade medlemmarnas kompetenser just i kataloger. Detta kan bero på att grupperna de arbetar med i många fall var ganska små, samt att grupperna ofta existerat under en tid och träffats i verkligheten vilket gör att de har en uppfattning om vad respektive individ kan. Samtidigt så delade de Zaccaro och Baders uppfattning om att det är viktigt att kombinera och identifiera de olika individernas kunskaper.¹⁵² De påpekade också att det var viktigt att kunna använda lokal kunskap och att det kan till och med vara en av anledningarna till att gruppmedlemmarna befinner sig på de orter de gör. Det är därför viktigt att som Avolio och Kahai påpekar, att det skapas möjligheter för att sprida

¹⁴⁷ Majchrzak & Malhotra & Stamps (2004), s. 136

¹⁴⁸ Avolio & Kahai (2003), s. 332

¹⁴⁹ Majchrzak & Malhotra & Stamps (2004), s. 136

¹⁵⁰ Malhotra et al (2007) s. 60-70

¹⁵¹ Malhotra & Majchrzak & Rosen (2007), s. 60-70

¹⁵² Zaccaro och Bader (2003), s. 378

lärande.¹⁵³ Som

framgår av Kims svar behöver det inte enbart vara personalens kompetens i sig utan också den kompetens som finns att tillgå på den plats medlemmarna befinner sig som kan användas för gruppens bästa.

5.4 Socialt stärkande konversationer

Hur de olika personerna upplever den socialt stärkande delen skiljer sig mycket från person till person. Lisa deltar exempelvis inte alls har några socialt stärkande möten. Hon anser inte att detta påverkar tilliten men att det vore roligt att lära känna sin manager bättre och få en personligare relation. Möten över en bit mat är annars ett recept som företagen använder sig av för att lära känna varandra. I Kims fall så anser han inte att de sociala aktiviteterna bygger upp tillit eftersom det är något som måste finnas eftersom de är med i samma team och att det är en professionell relation, aktiviteterna gör att de lär känna varandra. Likt Lisa tycker Kim som även är efterföljare att det är en nackdel att inte lära känna dem och veta exakt vad som händer.

Frekvensen i hur ofta det träffas blir en faktor för hur stark en relation är. Anton anser att de personliga mötena är viktiga eftersom den sociala strukturen skulle kunna falla samman om de inte sågs på 2 månader. Det är viktigt att de lär känna varandra, men de anser inte att tilliten påverkas av mötena. De tycker att tillit byggs upp genom att uppfylla förväntningar och deadlines. Då blir tilliten något som han tar för givet eftersom de ingår i en professionell relation, och som Kim säger krävs tillit för att kunna arbeta tillsammans i samma team.

Att det är mycket eget ansvar med självständigt arbete följer i enlighet virtuella team teorin.¹⁵⁴ För att kunna koppla vikten av att de lär känna varandra så finns det ömsesidig förståelse tillit och identitetsbaserad tillit som de förmodligen inte haft i åtanke.¹⁵⁵ Ömsesidig förståelse kräver att de lär känna varandra för att veta hur en person ser på olika områden t.ex. hur en chef vill att de ska utföra en uppgift. Identitetsbaserad tillit blir då viktig eftersom teammedlemmarna är utspridda och att en medlem på annan ort måste identifiera sig med teamet eftersom de alla var för sig

¹⁵³ Avolio & Kahai (2003), s. 334-335

¹⁵⁴ Child (2005), s. 209

¹⁵⁵ Child (2001), s. 279-283

ska representera gruppen.¹⁵⁶ För att bilda dessa typer av tillit är det viktigt att de faktiskt träffas och som Kim berättade att ha uttryckte sina känslor när de träffades för att visa dels vem han är och dels hur han ser på olika ämnen. När dessa tillitsformer bildas kan de arbeta mer homogent. Anton menar till och med på att om de inte skulle träffas på längre tid än två månader så skulle den underliggande sociala strukturen som skapar koordineringen att falla samman.

Enligt Malholtras studie började de samarbeta med varandra inom teamet först när de hade fått bilder och information om varandra.¹⁵⁷ Det är viktigt att de lär känna varandra för att de ska samarbeta och utnyttja de kompetenser som finns inom organisationen. Att gå ut och äta och ringa runt gör att en ledare uppmärksammar sina efterföljare, det ska gärna finnas lite tid över för en ledare att stämna av hur efterföljarna mår. Enligt studien bör även personliga fritidsaktiviteter diskuteras lite kort för att stärka relationen.¹⁵⁸ Att företagen använder sig av personliga möten synliggör efterföljarna och uppmuntrar till en bra arbetsinsats. Något som efterföljarna ofta understryker är att de skulle vilja träffas frekventare för att lära känna varandra bättre.

5.5 Nya dimensioner utöver teorierna

Utöver studiens huvudsakliga uppgift fanns i den empiriska studien två andra intressanta aspekter som här tas upp, kulturskillnader och tidsskillnader. I detta avsnitt presenteras och analyseras dessa två perspektiv.

5.5.1 Kulturskillnader

Kulturskillnader förekommer och inte enbart vid längre avstånd som arbetet vid Ericsson innebär men även inom Norden. Ragn-Sells chef över Norge och Danmark pratade om kulturskillnader mellan de nordiska länderna. Enligt honom skiljer sig sättet man leder på i de nordiska länderna, vilket kräver en viss anpassningsbarhet. Denna situation är unik bland intervjupersonerna då Björn är en högt uppsatt ledare för två länder. Intressant är att alla trots

¹⁵⁶ Child (2001), s. 279-283

¹⁵⁷ Malholtra et al (2007) s. 60-70

¹⁵⁸ Malholtra et al (2007) s. 60-70

allt förstår varandra i de tre nordiska länderna, eftersom de talar liknande språk, men att det finns kulturella skillnader i att driva verksamhet. De kulturella mönstren i hur en verksamhet ska drivas och hur kommunikationen bör ske är så svåra att bryta att han ändrar sitt egna sätt att driva organisationen beroende på land.

Kulturella skillnader är något även Kim på Ericsson brottas med, detta i och med att han är anställd i USA med en chef situerad i Hong Kong. Både han och hans chef har flera olika kulturella bakgrunder eftersom de bott länge i andra kulturer. Detta leder till att det kan vara svårt att veta vilka kulturella normer att följa. Kim menade att kulturkrockarna uppstod i samband med möten med en asiatisk sektionschef i USA. Den koreanska kulturen och språket är mycket mer hierarkiskt och formellt än det engelska och vid samtal med den koreanska chefen föredrog man att prata engelska för att undvika formaliteterna och samtala på en mer familjär nivå där man duar varandra. Språket har alltså inte endast en inverkan på sättet man samtalar på men även för att visa statusskillnader. Att inte ha ett samtal på du-till-du utan snarare på ett du-till-ni nivå framhäver även skillnaderna mellan personerna och hindrar därmed Ericssons policy om att prata med varandra som likar. Det kan hända att de struntar i policyn och inte tilltalar varandra med förnamn när de är i Hong Kong och istället följer kulturella normer eftersom de anser att det är passande. Policyn med förnamn kan minska antalet obekvämheter som en felsägning skulle kunna innebära. När detta kulturella hinder försvinner, blir organisationens globala kommunikation något effektivare.

Som tidigare nämnt under kommunikationsavsnittet skiljer sig sätten man kommunicerar på beroende på kultur och personlig lägningsfråga. På Ragn-Sells som har kontor i Norden och i Balkanregionen menar man att sättet man kommunicerar på via ett visst kommunikationsmedel skiljer sig åt beroende på vilket land man sitter.

”Många ringer men en del skickar mail. När de skickar mail rör det sig om små frågor när det skickar mail, sen är det kultur skillnader mellan de olika länderna, i Polen ska det vara något alldeles speciellt för att det ska ringa, de drar de sig för att ringa och skickar mail. I Norge så ringer vi mycket. En kultur fråga samt lägningsfråga. Det är inte så formellt utan är som det faller sig.” Erik Sellberg

5.5.2 Tidsskillnader

Tidsskillnader är någonting som inte teorierna har upp som är något som påverkar relationen och kommunikationen i hög utsträckning. Kim berättar att när han frågar något så kan han behöva vänta till dagen efter för att få svar. Samtidigt som han själv har erfarenhet av att sent på kvällen sitta hemma för att delta i en telefonkonferens.

Anton berättar att han är tvungen att kontakta personer i andra tidzoner antingen under morgon eller kväll, på grund av de kraftiga tidsskillnaderna. Detta kan påverka konversationen negativt eftersom Anton kan vara i ett kreativt läge medan personen han ringer till precis avslutat en hård arbetsdag och därmed inte är i samma mentala läge.

Anton berättar om ett svårt scenario som kan inträffa under hans vardag, när både språk och kulturskillnader blandas, kan effektiviteten i kommunikationen bli extremt låg.

“It's all of the subtleties in the contexts and communication, there's lots. The cultural barriers to overcome. conversation that might take 5 minutes in the same timezone, can take 5 days. Imagine to work with say very remote, take New Zealand for example, I get the answer the next day I write what exactly do you mean by that, I get the response the next day. In five days the level of the conversation can be equivalent to the first one minute of that conversation yesterday. That's, I guess an outlier but you can read in to that systematically, what it's like working across the boundaries, and the you have languages as well I mean if you working I do a lot of work with Russia at the moment and you might think you understand each other but you haven't”. (Anton Ericsson)

Tidsskillnader gör att möjligheten till effektiv kommunikation försämras och ibland omöjliggörs. Tidsskillnaderna för endast med sig nackdelar för relationerna och kommunikationen och det är framförallt tidskrävande enligt Anton. Tidsskillnader är för globala företag ett nödvändigt ont eftersom olika funktioner sprids ut över hela världen, kommunikationen mellan enheterna blir då väldigt viktig. Det vi kommit fram till under intervjuerna med Ericsson är att det gäller att vara tillgänglig och flexibel i en mycket större grad än i ett företag utan tidsskillnader. Tidsskillnaderna kan vara så stora att det inte är möjligt att föra en konversation under utsatt arbetstid.

För att skapa en relation med tillit till varandra måste dessa konversationer ske på bådass villkor så att det geografiska lidandet delas upp och inte bara hamnar hos ena parten.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Malholtra et al (2007) s. 60-70

6. Slutsatser

En ökad globalisering inom företagsvärlden har bland annat lett till att nya sätt att arbeta har utvecklats. Anpassningsbarhet verkar vara nyckelordet. Idag måste företagen anpassas snabbt och smidigt till den föränderliga miljön. En effekt av detta har varit att sättet att arbeta ändrats och i och med detta även sättet att leda. En decentralisering av arbetet har skett, de anställda befinner sig idag i många fall geografiskt utspridda, vilket bland annat ökar förekomsten av virtuella team. Det nya sättet att arbeta präglar även ledarskapet. Ledaren för virtuella team har exempelvis inte möjligheten att fysiskt träffa sina anställda ofta vilket innebär att han/hon måste ta till sig nya metoder för att kommunicera och skapa relationer till sina anställda.

Syftet med uppsatsen var att undersöka de kommunikativa aspekterna av hur en relation mellan ledare och efterföljare förs på distans. Studiens explorativa natur lämnade stort utrymme för att nyansera ämnet ledarskap på distans samt en utbredd palett av teorier. Empirin, inhämtad från intervjuer, har vi applicerat på de teorier som vi funnit varit relevanta för att angripa ämnet att leda på distans. Vi har sökt efter hur det går till i praktiken, att bemöta de svårigheter och utnyttja de styrkor som distansledarskap kan ge upphov till. Nedan följer en diskussion på de viktigaste resultaten från studien.

Kombinationen av användandet av kommunikationsinstrumenten har i de flesta fallen varit vitala för relationerna mellan ledare och efterföljare och grunden till en effektiv kommunikation. Personliga preferenser avgjorde ofta vilket medium som användes. Budskapet eller syftet med kommunikation kan påverka vilket medium som används, personlig kommunikation tas ofta med rikare medium. Effektivitet hos kommunikationskanalerna påverkas av vilken erfarenhet organisationen och dess medlemmar har av kanalen. Ett effektivt användande kan i de flesta fall först ske när organisationsmedlemmarna skapat rutiner för kanalen och tagit lärdom av hur de bör utnyttjas för effektiv kommunikation. Endast rutiner utan en effektiv kombination av kanaler är dock inte tillräckligt. Detta fick exemplifieras på ELL Tyskland, där kommunikationen präglades av rutin men där man saknade en kombination med andra medier för att få igång en effektiv kommunikation.

Det empiriska materialet visar länken mellan kommunikation och effektivt ledarskap. Då kommunikation är ett viktigt inslag i de anställdas motivation och deras sätt att se relationerna

med ledaren. Ineffektiv kommunikation mellan ledare och efterföljare kan leda till problem med motivationen samt en degradering av tilliten. Allt detta bidrar i sin tur till försämrade relationer som vi såg på ELL där avsaknaden av tillit som delvis berodde på ett bristande informationsflöde ledde till att motivationen försämrades och på så vis till att man såg på relationen med ledaren på ett negativt sätt.

För att effektivt kunna samarbeta är det viktigt att sprida god kännedom om gruppens kompetenser och utnyttja dem. Kompetenser behöver inte enbart vara knutna till individer utan också till lokala resurser där individerna är lokaliserade. Det kan spara mycket kraft och pengar, eftersom lärdomar gjorda inom ett område ofta kan appliceras på andra orter. Vi har inte funnit att databaser använts för att spara information om kompetenser och om organisationsmedlemmar. Dock är det väldigt viktigt att alla känner till varandras kompetenser. Att grupperna varit någorlunda små och att de har träffat varandra i verkligheten gör att en databas kan vara överflödig.

Efterföljarna anser att tillit är någonting som finns naturligt i den professionella relationen. Frihet under ansvar är något som präglar relationerna mellan ledare och efterföljare på distans. Att utföra sitt jobb efter vad som efterfrågas av ledaren skapar tillit. Ledarnas sätt att se på tillit är densamma. Ledare bör ge mycket ansvar till sina efterföljare och målsättningar som de kan uppfylla självständigt så att de känner ett förtroende från ledare. Ledaren bör tydliggöra ramar för medarbetarna så att de och kan lösa arbetsuppgifterna självständigt. Det är viktigt att som ledare finnas tillgänglig för efterföljaren och att själv initiera kommunikation på ett coachande sätt, genom att undersöka hur efterföljarna mår och hur de går för dem. Finns det problem så ska ledaren bistå med de hjälpmedel som behövs. På så sätt visar ledaren att de litar på sina efterföljare och samtidigt finns de tillgänglig i stor utsträckning och återkommer snabbt om efterföljaren behöver information.

Till skillnad från vad ett flertal modeller på ledarskap på distans säger känner inte efterföljarna att fysiska möten skapar tillit, utan tillit skapas genom att sätta och överträffar förväntningar. Även om de fysiska mötena inte skapar tillit ger de någonting positivt att mötas personligen, att på så vis lära känna varandra och förstå deras olika synsätt inom olika områden. Identitetsbaserad tillit som skapas när de träffas är en teoretisk term som de med stor sannolikhet inte hört talas om, och de kopplar därmed inte socialisering till tillit. De betraktar därför inte dessa möten som viktiga för tillit utan att för att skapa en gemensam

förståelse. Den gemensamma förståelsen är viktigt för att uppnå koordinering och för att de ska kunna arbeta mer homogent. Det är viktigt att regelbundet träffas fysiskt för att underhålla de sociala relationerna. Att träffas personligen går idag inte att byta ut mot videokonferenser eftersom de inte upplevs som ett närliggande substitut.

En aspekt som inte någon teori bidragit med är att årstiden är en faktor som påverkar mängden personliga möten och kan leda till frekventare användning av andra kommunikationsinstrument. Likaså är den starka cynismen till nya teknologier. Användningen av bland annat videokonferenssystem präglar inte företagets kommunikation. Tilliten till nya kommunikationsmedel är låg vilket leder till att man inte använder sig utav den i stor utsträckning. Relationen mellan adressaterna kan leda till att kommunikationsinstrumentens rangordning förändras utifrån effektivitet. Ett e-mail som utformas korrekt och därmed inte kräver direkt återkoppling, kan bli mer effektivt och spara tid gentemot det rikaste mediet att fysiskt mötas. Detta stöds av det breda mailanvändandet hos de intervjuade organisationerna.

Tidsskillnader för endast med sig negativa effekter. En diskussion som inom samma tidszon kan föras på några minuter kan ta flera dagar att avsluta under när diskussionen förs över stora tidsskillnader. Personer som ingår i organisationer som sträcker sig över flera tidzoner måste vara medvetna om tidsskillnaden och de effekter det får för deras arbetsliv. En ökad tillgänglighet med tidig start av dagen och sena kvällar är ett nödvändigt ont för att kunna konversera under dessa förhållanden.

Kulturella skillnader är en dimension precis som tidsskillnader som det är viktigt att ta hänsyn till. Kulturella normer och förväntningar inom ledarskap och kommunikation gör distansledarskap extra utmanande och kan kräva olika angreppssätt. Att utforma en policy hur anställda ska tilltalas och bemötas, kan minska de kulturella barriärer som leder till mindre effektiv kommunikation. Studiens explorativa angreppssätt inom ämnet ledarskap på distans har medfört att ett brett spektrum av teorier och empiriskt data har inhämtats. Fördelen med detta är att samband mellan ledarskap, kommunikation, relationer och omkringliggande aspekter uppmärksammades, något som uppsatsen kanske inte lyckats med om den endast fokuserat på kommunikationsmedel. Nackdelarna har i och med detta varit att inte kunna rikta in sig på specifika problem och gå in i djupet på dessa. En annan fördel med studien är att den inte enbart tar hänsyn till ledares perspektiv som många andra studier, utan den även tar

in efterföljarnas perspektiv. Intervjupersonerna har bidragit med varierande erfarenheter inom ledarskap på distans. Studiens har stor bredd eftersom urvalet av organisationer blandar börsnoterade företag med intresseorganisation, stora organisationer med små, statliga organisation med familjeföretag, samt att intervjuobjekten arbetar på olika nivåer inom organisationerna. Bredden i urvalet brister tyvärr då vi inte fått tillgång till någon kvinnlig ledare.

Studien använde sig mestadels av teorier inom ämnet ledarskap på distans och virtuella team. Ett intressant förslag till framtida studier är att se hur ledarskapet på distans skiljer sig från det fysiska ledarskapet i dagens läge. Det finns en risk/chans att dessa inte skiljer sig åt så mycket i modern tid då ny teknologi används i större utsträckning inom "vanliga" organisationer. Ytterligare en idé för framtida forskning är att jämföra ledarskap på distans för 10 år sedan och idag. Under urvalsprocessen stötte vi på en anställd för Sony Ericsson som var villig att ställa upp på intervju, dock ledde han på distans för ett antal år sedan vilket gjorde att han hamnade utanför urvalet. Han förklarade skillnader mellan då och idag. Det skulle vara intressant att se vart utvecklingen bär. Slutligen vore det även önskvärt med en studie som tog starkare tag i genus och etnicitet. Inom vår studie fick vi endast tillgång till manliga ledare med västerländsk bakgrund vilket hämmade bredden i urvalet.

Källförteckning

Tryckta källor

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007) *Organisationer, Ledning och Processer*, Studentlitteratur AB

Anderson, C. M. & Martin, M. M. (1995a), "Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction", *Association for business communication*, vol. 32:3, s. 249-266

Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995b), "The effects of communication motives, interaction involvement, and loneliness on satisfaction: A model of small groups", *Small Group Research*, vol. 26, s. 118-137.

Avolio, B. J. & Kahai, S. (2001). "E-leadership: Implications for theory, research and practice". *Leadership Quarterly*, vol. 11, s. 615-668.

Avolio, B. & Kahai, S. (2003), "Adding the 'E' to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics*, vol 31:4, s. 325-338

Blomquist, C. & Röding, P. (2010), "Ledarskap - Personen, Reflektionen, Samtalet", Studentlitteratur AB

Cascio, W.F & Shunygailo, S (2002), " E-leadership and Virtual Teams", *Organizational Dynamics*, Vol. 31:4, s. 362-376

Carlson, J. & Zmud, R. (1999), "Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perception", *Academy of Management Journal*, Vol. 42:2, s. 153-170

Child, J (2001), " Trust the Fundamental Bond in Global Collaboration", *Organizational Dynamics*, Vol. 29:4, s. 274-289

Child, J. (2005) *Organization – contemporary principles and practice*, Blackwell publishing Ltd

Daft, R.L. & Lengel, H.R. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Institute of Management Sciences*, Vol. 32:5, s. 554-571

Dennis, A.R. & Valacich, J.S. (1999), "Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity", *System Sciences, HICCS-32: Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference*, IEEE Computer Society, Vol. 1, s. 1-10

Flick, U (2009), "Qualitative Research. An Introduction". 4th ed., Sage: London. Flyvbjerg, B. (2006), "Five Misunderstandings About Case-Study Research" in *Qualitative Inquiry*, Vol 12/2, s. 219-245

Holladay & Coombs, (1993), "Communicating Visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leadership charisma", *Management Communication Quarterly*, vol. 6, s. 405-427

Hullman, Gwen A.(2004), "Interpersonal communication motives and message design logic: exploring their interaction on perceptions of competence", *Communication Monographs*, 71: 2, s. 208-225

Iacono C.S & Weisband S, (1997), "Developing trust in virtual teams", *System Sciences*, vol. 2, s. 412-420

Jacobsen, D.I. (2002), *Vad, hur och varför*, Lund: Studentlitteratur

Jarvenpaa et al. (1998), "Is anybody out there? Antecedents of trust in virtual teams", *Journal of Management information Systems*, Vol. 14:4, s. 29-64

Kayworth, T.R & Leidner D.E (2002), "Leadership effectiveness in global virtual teams", *Journal of management information systems*, vol. 18:3 s. 7-40

Kvale, S & Brinkmann, S (2008): *Interviews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. 2nd ed, London: Sage

Madlock, P.E. (2008), "The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction", *Journal of Business Communication* vol,45, s. 61-78

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007), "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives*, vol. 21:1 s. 60-71

Majchrzak, A. & Malhotra, A. & Stamps, J. (2004), "Can Absence Make a Team Grow Stronger", *Harvard Business Review*, vol. 82:5, s 131-138

Neufeld, D.J. & Wan, Z. & Fang, Y. (2010), "Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 19:3, s.227-246

Nordengren, M. & Olsen, B (2006) "Att leda på distans: - i tid och rum ", Liber AB

Nutt, P.C. (1999), "Surprising but true: Half of the decisions in organizations fail", *Academy of Management Executive*, vol. 13, s. 75-90.

O'Hara-Devereaux, M. & and Johansen, B. (1994), *Global Work: Bridging Distance. Culture, and Time*. San Francisco: Jossey-Bass.

Salacuse, W. (2006), "Real leaders negotiate", *Negotiation*, Harvard Business School publication Corp, s. 3-6

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010), "Ledarskap", Liber AB

Weisband S.P (2008), *Leadership at a distance: Research i Technologically Supported Work*. Taylor and Francis Group, New York.

White, M.C. & Crino, M.D. & Hatfield J.D. (1985), “An Empirical Examination of the Parsimony of Perceptual Congruence Scores”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 28: 3, s. 732-737

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage.

Zaccaro, S.J. & Bader, P. (2003), “E-Leadership and the Challenges of Leading E- Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good”, *Organizational Dynamics*, Vol. 31:4, s. 377-387

Zigurs, I. (2003), “Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?”, *Organizational Dynamics*, Vol. 31:4, s. 339-351

Elektroniska källor

Ericssons internationella hemsida

http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts/history åtkomst:27/12-2010

Ericssons internationella hemsida

http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts/businesses åtkomst:27/12-2010

Nationalencyklopedin www.ne.se åtkomst: 13/12-2010

Oriflames hemsida <http://se.oriflame.com/about-oriflame/index.jhtm> åtkomst:27/12-2010

VVS Företagens hemsida <http://www.vvsforetagen.se/index.php3?use=publisher&id=3042>
åtkomst: 27/12-2010

Bilaga 1.

Frågor ”ledare”

1. Berätta om din position och roll i företaget
2. Har du en rutinmässig kommunikation med dina anställda på distans? Hur sker den? Hur ofta träffas ni personligen?
3. Varför använder du dig av just dessa medel?
4. På vilket sätt är du tillgänglig för dina medarbetar?
5. Har man rutiner för att hantera viktig information som måste nå fram snabbt?
6. Vilka krav ställer arbetsuppgiften på valet av kommunikationsmedium? Är det så att komplexitet eller tvetydighet bestämmer valet av kommunikationsmedel eller är det något annat?
7. Socialt stärkande konversationer som bygger upp relationer som i ett vanligt ett förhållande kanske äger rum under fikan, hur hanterar man detta på distans?
8. Vad ser du som viktigt för att bygga förtroende inom distansledarskapet?
9. Som ledare, vad upplever du som de största styrkorna och svårigheterna med en arbetsrelation på distans?
10. Finns det någon intressant aspekt om att leda på distans som inte kommit fram än och som du vill dela med dig av?

Frågor ”efterföljare”

1. Kan du berätta om din position och roll i företaget
2. Har du en rutinmässig kommunikation med din chef? Och hur sker den? Hur ofta träffas ni personligen?
3. Varför använder du dig av just dessa medel?
4. På vilket sätt är du tillgänglig för din chef?
5. Har man rutiner för att hantera viktig information, som måste nå fram snabbt?
6. Vilka krav ställer arbetsuppgiften på valet av kommunikationsmedium? Är det så att komplexitet eller tvetydighet bestämmer valet av kommunikationsmedel eller är det något annat?
7. Socialt stärkande konversationer som bygger upp relationer som i ett vanligt ett förhållande kanske äger rum under fikan, hur hanterar man detta på distans?
8. Vad ser du som viktigt för att bygga förtroende inom distansledarskapet?
9. Vad upplever du som de största styrkorna och svårigheterna med en arbetsrelation på distans?
10. Finns det någon intressant aspekt om att arbeta på distans som inte kommit fram än och som du vill dela med dig av?

Interview questions for the “leader”

1. Can you please tell us a bit about your position and your function in the Company?
2. How frequently do you communicate with your colleagues based in different geographical places? How do you communicate between each other? How frequently do you meet your team members in person?
3. Why do you choose these communication channels?
4. In which ways are you available for your team members?
5. What requirements do the task pose on the communication channel?
6. how do you replace everyday conversations that usually take place in the hall or cafeteria when you don't meet in person?
7. How do you develop trust when working at a geographical distance?
8. What drawbacks is there in working at a different location?
9. What are the benefits of working at a different location than the manager?
10. Is there any other interesting aspect of Leading at a remote location that hasn't been covered yet or covered enough?

Interview 1uestions “Follower”

1. Can you please tell us a bit about your position and your function in the company?
2. How frequently do you communicate with your colleagues based in different geographical places? How do you communicate between each other? How frequently do you meet your manager in person?
3. Why do you choose these communication channels?
4. In which ways are you available for your manager?
5. What requirements do the task pose on the communication channel?
6. how do you replace everyday conversations that usually take place in the hall or cafeteria when you don't meet in person?
7. How do you develop trust when working at a geographical distance?
8. What drawbacks are there in working at a different location?
9. What are the benefits of working at a different location than the manager?
10. Is there any other interesting aspect of working at a remote location that hasn't been covered yet or covered enough?