



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Hälsa på distans

En fallstudie av medarbetare med chef på distans

Carlson, Emma
Carlsson, Malin

Antal ord: 13 521

Gruppenr: 8

Handledare:
Johan Alvehus

Examensarbete
VT 2018

Sammanfattning

Titel: Hälsa på distans
Program: Examensarbete i Service Management, Lunds Universitet - Campus Helsingborg
Nivå: Kandidatuppsats
Termin/år: VT 2018
Författare: Emma Carlson & Malin Carlsson
Handledare: Johan Alvehus
Nyckelord: Hälsa, hälsopromotion, ledarskap, LMX, distansledarskap, kommunikation

Syfte: Syftet med denna studie är att bidra till en ökad förståelse för om medarbetare upplever att det har någon betydelse att inte ha sin chef fysiskt närvarande på sin arbetsplats när det gäller deras hälsa och välbefinnande.

Teori: Det empiriska materialet har analyserats utifrån teorier om hälsa och ledarskap. De mest centrala är KASAM, hälsopromotion och LMX teori.

Metod: Kvalitativ metod har använts för att samla in empirisk data och på så sätt kunna genomföra denna forskningsstudie. Det har genomförts en fallstudie med 8 stycken djupintervjuer hos olika medarbetare på ett företag där chefen befinner sig på distans.

Resultat: Medarbetare upplever inte att ett distansledarskap är ett problem för hur det påverkar deras hälsa och välbefinnande. Detta med förutsättning att medarbetaren kan vara självständig och få resurser till att vara sin egen beslutsfattare. Det är även betydelsefullt att uppleva chefen som närvarande trots en distansrelation vilket framförallt möjliggörs genom en tydlig kommunikation. Att uppmärksamma ett hälsofrämjande arbete blir dock problematiskt för en chef som befinner sig på distans framför allt då denne inte kan närvara och se de fysiska aspekter som påverkar hälsa och tillfredsställelse. Slutligen är relationer något som är centralt i förhållandet hälsa och distansledarskap. Medarbetare upplever inte alltid ett behov av en nära relation till sin chef men det blir då viktigt att finna den hos en annan individ.

Förord

Vi vill börja med att visa vår tacksamhet mot vår kontaktperson Emma, för all hjälp vi har fått med de kontakter som hon har kunnat bidra med och därmed för att möjliggöra vår studie. Vi vill även adressera vårt tack till samtliga personer som ställt upp på våra intervjuer. Tack för att ni tagit er tid för att delta i vår undersökning och gett oss möjligheten att gå ner på djupet i våra forskningsfrågor. Era reflektioner och åsikter har varit enormt spännande för oss att lyssna på.

Vi vill även rikta vår tacksamhet till vår handledare, Johan Alvehus på institutionen för Service Management och Tjänstvetenskap vid Lunds Universitet - Campus Helsingborg. Tack för ditt bidrag av att dela med dig av din kunskap inom ämnet vi valt att undersöka. På så sätt har vi kunnat vägledas genom arbetet med denna studie som i slutändan mynnat ut i detta examensarbete.

Emma Carlsson

Malin Carlsson

Maj 2018

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Problembakgrund	6
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte och frågeställning	9
1.4 Disposition	9
2 Metod	10
2.1 Metodologi	10
2.2 Urval	11
2.3 Intervju och genomförande	12
2.4 Analys av data	13
2.5 Etik	14
3 Teoretisk referensram	16
3.1 Hälsa	16
3.1.1 KASAM	16
3.1.2 Hälsopromotion	17
3.1.2.1 Fokus på främjande	18
3.1.2.2 Arenatänkandet	18
3.1.2.3 Delaktighet	18
3.1.2.4 Process	19
3.2 Ledarskap	19
3.3 Ledarskap på distans	20
3.4 LMX teori	20
4 Empiri och analys	23
4.1 Kommunikation på distans	23
4.2 Hälsöfrämjande arbete	28
4.3 Autonomi	31
4.4 Relation	33
5 Slutsats	37
6 Diskussion	38
6.1 Framtida forskning	39

Källförteckning 40

Bilagor.....

Bilaga 1 – Intervjuguide

1 Inledning

Det inledande avsnittet kommer introducera forskningens bakgrund och vad som studerats inom ämnet fram tills idag. Vidare kommer problemformuleringen redogöra för vad denna forskning vill undersöka och bidra med till fältet Service Management. Området kommer avgränsas med ett syfte och tre frågeställningar.

1.1 Problembakgrund

Ledarskap har en inverkan på medarbetares hälsa och välbefinnande (Liu, Siu & Shi 2010). En studie visar bland annat hur ledarskap kan ha en påverkan på stress och andra hälsorelaterade symtomen (Lornudd, Tafvelin, von Thiele Schwarz & Bergman 2015). Ledarskap har således en betydelse för medarbetares hälsa och det finns flertal motiv som visar hur det lönar sig att satsa på ett hälsoarbete på arbetsplatsen. Inte minst i ekonomiska termer när sjukdomsantal minskar (Aronsson & Malmquist 2003; Hanson 2004). Hälsa är även en förutsättning för prestation vilket kan gynna ett företags måluppfyllelse och bidra till en bättre tillfredsställelse för varje individ (Hanson 2004). Ett hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen bör därför användas som en strategi för att i slutändan kunna generera ett bättre resultat och ha medarbetare som mår bra (Hanson 2004).

Resultat från tidigare studier där man undersökt sambandet mellan ledarskap och medarbetares hälsa visar att en relationsorienterad ledarstil är den viktigaste för de anställdas välmående (Westerlund et al. 2010: 72). En av de senare ledarskapsteorierna är den så kallade LMX (leader-member exchange) teorin och som grundas i att ledarskap är ett utbyte mellan ledare och medarbetare, så kallade dyadiska relationer (Wallo, Fogelberg-Eriksson, Ellström & Kock 2016). Utifrån dessa dyadiska relationer kan ett effektivt ledarskap uppstå, med förutsättning att medarbetaren är med i den så kallade "in-group" (Lunenburg 2010). Flera teorier försöker belysa hur en ledare har lika beteende mot samtliga medarbetare i deras arbetsgrupp men LMX teori menar istället på att en ledare behöver anpassa sitt ledarskap utifrån varje enskild individ och utveckla en relation där emellan (Graen & Uhl-Bien 1995). En nära relation kan göra det enklare att ha en mer personlig koppling till den andre parten vilket i sin tur kan påverka olika arbetsrelaterade resultat. Det vill säga att medarbetare inte upplever ett lika bra mentorskap och coachning när de inte har sin formella ledare fysiskt närvarande (Poser 2017: 4). Därav kan det bli problematiskt när chefen befinner sig på distans och inte kan underhålla arbetsrelationer genom att

vara fysiskt närvarande. Hur LMX teori fungerar i förhållande till ett distansledarskap och på så sätt påverkar medarbetarnas hälsa är fortfarande inte väl studerat.

Ledarskap på distans har framför allt möjliggjorts genom globalisering och teknisk utveckling (Miller 2015: 3). Kommunikationsteknologi möjliggör bland annat tillgång till information och effektiv delning av uppgifter (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh 2011: 364). Trots möjliggörandet av denna effektivitet uppstår det vissa utmaningar i relation till ett distansledarskap. Framförallt gäller det kommunikationens effektivitet som tenderar att påverkas negativt när distans och tid skiljer organisationens chefer och medarbetare åt (Miller 2015: 4). Kommunikation är något som chefer använder dagligen för att kunna lösa problem och skapa mening för sina medarbetare (Tengblad & Vie 2012: 40). Kommunikationen blir således viktig för att medarbetare ska kunna uppleva en bra tillfredsställelse på arbetsplatsen. En ledare kan även bidra positivt till medarbetares hälsa genom att vara engagerad i deras arbetssituation och vara närvarande. Med hjälp av att skapa en struktur och vägledning kan det leda till en ökad motivation och ett bättre välmående hos varje medarbetare (Nyberg, Bernin & Theorell 2005). Detta är något som kan möjliggöras av en ledare som utför ett äkta ledarskap istället för att enbart utnyttja sin auktoritära legitimitet som chef (Lunenburg 2010). Det blir således viktigt att agera som en ledare och inte som en formell chef när det kommer till att motivera sina medarbetare och följaktligen även deras välbefinnande. Det förutsätter att ledaren skapar en nära relation till sina anställda och kontinuerligt följer upp deras utveckling. Detta blir därför särskilt viktigt i förhållande till ett distansledarskap där fysiska möten blir ersatta med digitala kommunikationskanaler, vilket i sin tur kan ha en påverkan för hur medarbetare upplever tillfredsställelse på arbetsplatsen. Det blir därför intressant att undersöka hur hälsa påverkas i förhållande till ett distansledarskap.

Till stor del är det de vardagliga face-to-face interaktionerna mellan chef och medarbetare som möjliggör etablerandet av en relation mellan dem (Weisband 2008: 7). En regelbunden kommunikation är även grunden till att kunna bygga en tillit till varandra (Iacono & Weisband 1997). Tillit till sina medarbetare är en viktig aspekt för att medarbetare ska kunna känna möjligheten till att ta egna initiativ och fatta egna beslut, vilket kan vara en bidragande faktor till god hälsa. Därav spelar kommunikationen en central roll i hur ledare kan möjliggöra relationer och meningsskapande för sina medarbetare. En annan faktor som spelar roll i hur medarbetarna förstår sin arbetsroll och därmed även tillfredsställelse är en ledares tillgänglighet och stöd (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv 2010). Det blir alltså centralt för en medarbetare att känna stöd från sin ledare

för att bevara motivationen vilket kan bli problematiskt om ledaren befinner sig på distans. Trots att tidigare studier har visat på att distansledarskap kan ha en negativ inverkan på informationsutbyte mellan chef och medarbetare används denna arbetsstruktur av många organisationer.

1.2 Problemformulering

Något som vanligtvis hamnar i fokus vid studier kring ledarskap är relationen mellan chef och medarbetare samt hur ett ledarskap kan ha en inverkan på medarbetares hälsa. Vad som inte är lika studerat är hur detta upplevs i samband med ett distansledarskap. Som nämnt är dyadiska relationer och fokus på medarbetaren grunden till att det ska uppstå ett effektivt ledarskap enligt LMX teori (Schedlitzki & Edwards 2014). Därför vill vi studera hur medarbetaren upplever en sådan relation när chefen inte befinner sig fysiskt närvarande och hur det kan påverka medarbetarnas hälsa på arbetsplatsen. Varför det blir viktigt att studera upplevelser är för det ger möjlighet att gå ner på djupet och skapa en uppfattning utifrån medarbetares erfarenhet. På så sätt vill vi bidra till forskningen och lägga ytterligare en pusselbit till kunskapen om hur ledarskap påverkar hälsa. Dessutom är de flesta ledarskapsstudier baserade på kvantitativa studier och det saknas fördjupade ledarskapsstudier gällande den sociala komplexiteten (Sveningsson, Alvehus & Alvesson 2012: 4). Det ger oss även anledning till att bidra med en kvalitativ studie där upplevelser är i fokus av något som är socialt komplext. I takt med att hälsotrenden växer framkommer bevis på hur det blir lönsamt att satsa på ett hälsoarbete på arbetsplatsen. Därför borde ett arbete med hälsopromotion ses som en central strategi som dagligen borde genomsyra ett företag. Genom att undersöka hur förhållandet hälsa och distansledarskap påverkas kan det skapa en större medvetenhet för hur ett ledarskap på distans behöver anpassas för att kunna bevara en god hälsa hos medarbetare. Studiens resultat kan användas för att bidra till fältet Service Management inom området hälsopromotion och ledarskap.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att bidra till en ökad förståelse för om medarbetare upplever att det har någon betydelse att inte ha sin chef fysiskt närvarande på sin arbetsplats när det gäller deras hälsa och välbefinnande. Detta resulterar i följande frågeställningar:

1. Hur upplever medarbetare att deras hälsa och välbefinnande påverkas av ett distansledarskap?
2. Hur upplever medarbetare att det hälsofrämjande arbetet uppmärksammas av en chef på distans?
3. Vilken relation önskar medarbetare att ha till sin chef på distans för att kunna uppleva en bra hälsa?

1.4 Disposition

Till följd av det inledande avsnittet kommer ett metodavsnitt presenteras som behandlar studiens metodval och process. Metodavsnittet innehåller även en diskussion som genomgår alla dess delar där kritik kommer framföras som eventuellt kan ha en påverkan på forskningens resultat. Ett teoriavsnitt kommer sedan att presenteras vilket kommer rama in lämpade teorier för forskningen och ämnet som behandlas. Detta kommer i sin tur hjälpa läsaren genom att få ta del av nödvändig bakgrundsinformation av teorier och modeller. Avsnittet kommer bland annat behandla teorier gällande hälsa och ledarskap.

Efter de ovannämnda avsnitten kommer ett empiri- och analysavsnitt redovisas. I detta avsnitt kommer det empiriska materialet att föras fram som resultat av de kvalitativa djupintervjuer som genomförts. Tillsammans med empirin kommer en analys vävas in där det empiriska resultatet kommer kopplas till teorier och modeller. De olika teman som finns i analysavsnittet har framställts utifrån kodningsprocessen som gjorts av den insamlade empirin och dessa är kommunikation på distans, hälsofrämjande arbete, autonomi och relation. Efter analysen kommer en sammanställd slutsats av forskningen. Det avslutande avsnittet är en diskussion där vi ställer våra slutsatser i relation till forskningens syfte och frågeställning. Avslutningsvis avrundas forskningens sammanställning med förslag på vidare forskning som kan lämpa sig för framtida studier inom ämnet.

2 Metod

I detta avsnitt kommer de metodiska valen att redovisas. Mer detaljerat innebär det en redogörelse för vårt val av kvalitativ metod, hur urvalet har gått till, intervjuprocessens tillvägagångssätt och avslutningsvis kommer vårt etiska ställningstagande beskrivas. Genom samtliga delar kommer det vävas in en metoddiskussion för att visa på eventuella kritiska punkter som kan ha en avgörande roll för hur resultatet kommer vara trovärdigt.

Vår studie är gjord hos en organisation inom bank- och finansbranschen i Sverige. Intervjuerna är genomförda med organisationens medarbetare som arbetar på samma arbetsplats men har olika arbetsroller och olika chefer. Grunden till val av företag är för att det är väletablerat inom sin bransch och hanterar ledarskap på distans.

2.1 Metodologi

För denna studie har kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer valts. Då studien ämnar att undersöka medarbetarnas upplevelser av hälsa i förhållande till ett distansledarskap passar detta som undersökningsmetod. Kvale och Brinkmann (2014: 17) beskriver hur en kvalitativ metod syftar till att förstå sig på saker utifrån intervjupersonens synvinkel. Därför passar vårt metodval då vi fokuserar på att förstå intervjupersonernas verklighet och deras personliga uppfattning av hur hälsa påverkas av ett distansledarskap. Kvalitativ forskning illustrerar även ett fokus på ord istället för siffror (Alvehus 2013: 20; Bryman 2011: 340). Det skapas därför ett större fokus på kvalitet istället för kvantitet vilket gör det lättare att gå ner på djupet av en forskningsstudie och skapa förståelse. Förutom kvalitativ metod har vi använt en abduktiv ansats, vilket Kvale & Brinkmann (2014: 239) förklarar är en metod som kan användas när målet är att skapa en förståelse av en oförutsägbart situation. Detta lämpar sig därför för vår studie då vi försöker skapa en ökad förståelse för förhållandet hälsa och distansledarskap. Alvehus (2013: 109-110) förklarar att en abduktiv metod innebär en blandning mellan induktiv metod som utgår från det empiriska materialet och deduktiv metod som istället har en utgångspunkt från existerande teori. I den abduktiva metoden växlar teori och empiri under arbetets gång vilket stämmer överens med hur vi har samlat in material och teori parallellt med varandra.

Som tidigare nämnt finns det färre ledarskapsstudier som är baserade på en kvalitativ metod. De flesta studier som genomförts är alltså kvantitativa där det saknas en fördjupad förståelse för hur ledarskap verkar i sociala kontexter (Sveningsson et al. 2012: 4). Vi vill därför genomföra en

kvalitativ studie kombinerat med semistrukturerade intervjuer för att få möjligheten att gå ner på djupet av hur medarbetarna upplever vårt valda studieområde. På så sätt skapas en vidare inblick i hur medarbetarna på vårt valda företag upplever hur hälsa påverkas av ett distansledarskap. Målet med studiens resultat är att kunna bidra till en ökad förståelse för om medarbetarna upplever att det har någon betydelse att inte ha sin chef fysiskt närvarande på sin arbetsplats när det gäller deras hälsa och välbefinnande. I framtiden kan den ökade förståelsen bidra till hur ett ledarskap behöver anpassas för att kunna vidhålla en god hälsa hos medarbetare.

2.2 Urval

Vi har gjort en fallstudie i ett företag inom bank- och finansbranschen. Genom att vi enbart varit på ett företag blir resultatet begränsat när det gäller att applicera vår studie på andra företag.

Intervjupersonerna har blivit utvalda utifrån att vi bedömde att de passar in för vad vår forskningsstudie ämnar att undersöka. Det vill säga att intervjupersonerna är medarbetare och har sin chef placerad på distans. Detta är ett så kallat målstyrt urval, som Bryman (2011: 434) beskriver är när intervjupersonerna väljs ut för att de anses vara relevanta för forskningsfrågorna. Då vi vill undersöka medarbetarnas upplevelser har vi därför valt medarbetare som intervjupersoner istället för att intervjua chefer. Samtliga av dessa medarbetare har i dagsläget en chef på distans där fysiska träffar sker sällan. Utifrån vårt teoretiska urval har vi fått ett medarbetarperspektiv på undersökningen vilket matchar vårt valda syfte och frågeställning vilket ökar trovärdigheten i vad studien ämnar att undersöka. Intervjupersonerna är av olika kön och ålder, de har olika befattningar inom organisationen och de har olika chefer vilket därför skapar en bredare variation för vår studie.

Något som kan vara till både en för- och nackdel är att några av intervjupersonerna har en egen ledande position i företaget. Dessa intervjupersoner har således även en egen chef på distans. Vi är medvetna om att detta kan påverka resultatet då en person som har en chefsposition är van vid att ta eget ansvar och beslut vilket gör de till mer självständiga individer. På så sätt hade resultatet kunnat se annorlunda ut om vi enbart intervjuat personer som inte har eller har haft en chefsposition. Vi har haft detta i åtanke under intervjuprocessen och har därför enbart fokuserat på intervjupersonens roll som medarbetare och inte som chef. Frågorna har ställts utifrån ett medarbetarperspektiv och intervjupersonerna har därför fått möjlighet att reflektera över frågorna i förhållande till sin egen chef. Genom att styra intervjun utifrån detta synsätt ökar det trovärdigheten för studiens resultat. Vi kunde däremot uppleva det som positivt att några av intervjupersonerna även var chefer då de kunde jämföra situationer från båda håll. Det vill säga med ett perspektiv som både chef och

medarbetare. Därav kunde detta skapa en större förståelse för hur dessa personer såg på olika situationer.

2.3 Intervju och genomförande

Vårt syfte och framtagna frågeställning har besvarats utifrån åtta intervjuer med olika medarbetare från vårt valda företag. Kvalitativ data bidrar till en mer nyansrik information då intervjupersonen tillåts att svara mer fritt. Det vill säga att en kvalitativ intervju kan ge kunskap om hur och vad denne upplever vara viktigt samt relevant (Bryman 2011: 413). Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer vilket innebär att vi som stöd har använt oss av en intervjuguide för att skapa ett flyt under intervjun. Därmed har intervjupersonen en möjlighet att fritt kunna utforma sina egna svar. Intervjufrågorna fungerar som en guide där frågorna delas in under olika teman som rör studieområdet (Bryman 2011: 415). De teman som vi valde utifrån vårt studieområde var följande: distansledarskap, hälsa och välbefinnande samt hälsa i förhållande till distansledarskap (Bilaga 1). Frågorna har använts som ett stöd och kunde därför komma i en annan ordning beroende på vilken riktning intervjun ledde åt. Semistrukturerade intervjuer är även till för att uppföljningsfrågor ska vara möjliga att tillkomma under intervjuns gång och detta för att få mer djupgående svar (Bryman 2011: 415). Vi har reflekterat över hur semistrukturerade intervjuer inte ger möjlighet till ett standardiserat resultat då intervjupersonerna till viss del fick svara på olika typer av följdfrågor. Vi ansåg ändå att den valda intervjuformen var passande för vår studie då vi ville få en mer fördjupad reflektion av medarbetares upplevelser. Genom att använda en anpassad intervjuform bidrog det till en ökad trovärdighet för studiens resultat, vilket möjliggjordes utifrån att passande följdfrågor kunde ställas.

För att få kontakt med våra valda respondenter sände vi ut ett mail till varje person med en kort presentation av oss själva och det vår studie ämnar att undersöka. Mailadresserna fick vi av en kontaktperson på företaget. I mailet beskrev vi hur intervjuerna skulle gå till och hur lång tid det skulle ta. Det var inte alla tillfrågade personer från vårt första urval som kunde ställa upp på en intervju och därav fick vi fråga ytterligare två personer som hade samma förutsättningar som övriga deltagare. När vi slutligen hade åtta intervjupersoner som ville delta bestämde vi en tidpunkt som skulle passa både oss och respondenten. Innan mötet skulle ske sände vi ut vår intervjuguide till respondenterna för att de skulle ha möjlighet till att förbereda sig. Om personen exempelvis diskuterat frågorna med sin familj hade kanske personen fått andra synvinklar på frågorna som inte speglar det personen själv anser i frågan. Vi är medvetna om att deras svar eventuellt kan ha

påverkats på grund av detta, det vill säga för att de kunde läsa frågorna innan intervjutillfället. Vi ansåg ändå att det var positivt att dela med sig av frågorna innan intervjun då intervjupersonerna fick längre tid på sig att reflektera över ämnet och ge mer utvecklade svar. Intervjufrågorna fungerade även enbart som en guide och därför tillkom även oförberedda frågor. Vi valde även att förbereda oss själva inför intervjuerna genom att tematisera vår intervjustudie. Det betyder att klargöra studiens syfte, införskaffa de förkunskaper som krävs för att kunna förstå ämnet och slutligen att studera relevant kunskap gällande teorier och tekniker som krävs för analys av intervjun (Kvale & Brinkmann 2014:147). Genom att tematisera intervjun var det lättare för oss att styra intervjun och hålla oss till ämnet samt undvika att intervjupersonen skulle börja diskutera något som frångick ämnet.

Intervjutillfällena ägde rum på ett av företagets kontor och intervjuerna varade i cirka 1 - 1,5 timme. Detta gav oss ett material på cirka 10 timmar vilket vi upplevde var en tillräcklig mängd för att kunna genomföra en analys då vi kunde urskilja återkommande teman som intervjupersonerna återgav. Intervjuerna genomfördes i tidigt skede under arbetets gång vilket underlättade för vår förståelse av hur hälsa och välbefinnande påverkas av ett distansledarskap i praktiken. Det var tydligt att samtliga intervjupersoner var intresserade av studieämnet och de bidrog därför med utförliga svar på våra ställda frågor. Intervjuguiden upplevdes även vara bra planerad och vi fick tid att kunna gå på djupet av ämnet inom intervjuns tidsram. Intervjupersonerna tog för övrigt vara på friheten att utveckla sina svar och tolka frågorna på egen hand vilket har gett oss bra material att grunda vår analys på.

2.4 Analys av data

Intervjuerna spelades in i samtycke med intervjupersonerna för att vi i efterhand skulle kunna återkoppla till vad som sades under intervjun i en mer detaljerad form. Efter varje avslutad intervju genomfördes en transkribering, vilket enligt Bryman (2011: 428) handlar om att skriva ner vad som sades under intervjun i ordagrant form. Detta underlättade det fortgående arbetet efter intervjuprocessen för att lättare kunna återkoppla till det transkriberade materialet. Vi valde att transkribera materialet i så tät anslutning till intervjutillfället som möjligt för att inte förlora viktig information som fanns kvar i närminnet. Direkt efter intervjun sammanställdes en sammanfattning som i stora drag beskrev vad som blivit sagt under intervjun och de huvudpoänger som intervjupersonen hade uttryckt.

För att koda det transkriberade materialet valde vi att skriva ut transkriberingarna i pappersformat där vi sedan kunde stryka under den information som vi bedömde var av betydelse för vår analys. Vår bedömning gjordes utifrån återkommande innehåll som upprepades under intervjuerna och hur vi kunde koppla dessa till vårt syfte och frågeställning. Återkommande material är värdefulla då de utgör huvudteman i studien (Rennstam & Wästerfors 2015: 69). Genom att urskilja dessa teman skapades en bättre översikt av materialet vilket gjorde att vi kunde fokusera på det som var mest relevant för vår studie och samtidigt sortera bort det som inte var av betydelse. Med hjälp av våra understrykningar kunde vi lättare sortera materialet, se framträdande nyckelord och se olika teman. Vid sidan av våra understrykningar skrev vi kommentarer för vilket tema citatet tillhörde vilket skapade en bättre struktur för att kunna hitta tillbaka till citaten. Kodningsprocessen utfördes gemensamt vilket gjorde att vi hela tiden kunde stämma av och verifiera kodning samt tolkning oss emellan i en dialog. Detta gjorde att vi hela tiden har haft en pågående diskussion gällande vilka koder och teman som är relevanta. De teman som vi kunde utläsa blev sedan till grund för vår analys. Teman som framkom var följande; kommunikation, hälsofrämjande arbete, autonomi och relation.

Genom att vi bokade in våra intervjuer tidigt under studieprocessen kunde vi snabbt därefter påbörja vårt analysarbete. Efter vår kodning av det transkriberade materialet började vi att bygga upp studiens analysavsnitt som även innehåller resultatet av det empiriska materialet. Genom att presentera empiri och analys i samma avsnitt ansåg vi att det samtidigt bidrog till ett bättre flyt där läsaren med en gång fick chansen att ta del av analys och tolkningar av citat. När vi analyserade empirin fokuserade vi på att ha våra valda teorier i åtanke för att kunna koppla materialet till dessa teorier. Under analysprocessen var vi även noggranna med att hålla oss kritiska och sälla bort sådan information som vi bedömde inte skulle bidra till svar på vårt syfte och frågeställning.

2.5 Etik

Vår forskningsstudie har utgått från fyra etiska principer som Bryman (2011: 131-132) presenterar som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera respondenterna om studiens syfte och vilka olika moment som kommer att ingå i undersökningen. De respondenter som deltar ska även informeras om att deras deltagande är frivilligt och att de kan avbryta när de vill. Detta tog vi hänsyn till genom att redan i mailkontakten med intervjupersonerna informera om studiens övergripande syfte. Varje intervjutillfälle inleddes med att beskriva studiens syfte ytterligare en

gång och mer detaljerat samt studiens frågeställning. Innan vi påbörjade intervjun informerades varje deltagare att deltagandet var frivilligt och att de kunde välja att lämna intervjun om de så önskade. Det andra kravet är samtyckeskravet och innebär att respondenterna själva får bestämma om de önskar att medverka i studien eller inte. De behöver alltså ge sitt samtycke till forskaren (Bryman 2011). Vi tog hänsyn till detta krav då vi frågade om personens samtycke till att delta i vår studie, detta gjordes i mailet vi skickade ut där personerna blev tillfrågade.

Konfidentialitetskravet är det tredje kravet och den menar att samtliga uppgifter om respondenterna ska behandlas med konfidentialitet (Bryman 2011). Innan vi startade inspelningen av intervjun beskrev vi detta för intervjupersonerna och att deras namn kommer hållas anonymt. Vi har valt att använda flera citat från intervjuerna för att styrka vår analys av empirin. Vi har tagit hänsyn till konfidentialitetskravet genom att göra citaten anonyma och läsaren kan alltså inte veta vem som har uttryckt citatet. I våra citat benämner vi därför personer som "hen" och företag eller ort som "X" för att det inte ska gå att koppla till en specifik person, företag eller plats. Även företaget kommer hållas anonymt då vi ansåg att det inte skulle påverka studiens resultat. Därav skyddar konfidentialitetskravet även företagets varumärke. Det sista kravet är nyttjandekravet och innebär att allt material som samlats in om enskilda respondenter enbart får användas för den specifika forskningen (Bryman 2011). Materialet som har samlats in under studiens gång har enbart använts för studiens syfte. Alltså har den information som intervjupersonerna delat med sig av inte spridits eller används i andra forum eller i något annat syfte.

3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen redovisar för de valda teorier som denna studie berör. Då denna studie handlar om medarbetares hälsa och hur den påverkas av ett distansledarskap handlar teorierna främst om hälsa med fokus på hälsoarbete som strategi och ledarskapsstudier med ett fokus på LMX teori. Samlingen av teorier i den teoretiska referensramen kommer ligga till underlag för läsaren för att lättare kunna förstå framförda resonemang i vår redogörelse av forskningsstudien.

3.1 Hälsa

Hälsa är betydelsefullt på tre nivåer: mänskligt, organisatoriskt och nationellt (Hanson 2004: 31). Framför allt är det betydelsefullt för människor som vidare lever i samtliga tre nivåer. Sedan urminnes tider har det försökt skapas en definition av begreppet hälsa. *“Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity”* (WHO 2018). Detta är WHO:s definition av hälsa som myntades år 1948. Begreppet har sedan utvecklats och år 1986, vid Ottawa-konferensen, beslutades det om att hälsa bör ses som en resurs vilket kan ta människan från ett tillstånd till ett annat (Medin & Alexandersson 2000: 65). Sedan dess har hälsa fått fler betydelser och det handlar inte längre enbart om att vara en resurs utan även hälsa som tillstånd, upplevelse och process (Medin & Alexandersson 2000: 69-70).

Genom att ha ett hälsofrämjande fokus i arbete går det att gynna hälsan hos människor i vald miljö. I snitt spenderar en människa största delen av dagen på sin arbetsplats och arbetet bör inte enbart vara till för prestation men även för att bidra till ett bra välbefinnande hos individen (Hanson 2004). En betydelsefull grundsten för ett företag är deras medarbetare eftersom de ansvarar för de prestationer och intäkter som företaget genererar (Johanson och Johrén 2011: 32). Därför bör hälsa ses som ett centralt fokus för att kunna främja hälsa hos medarbetare och bidra till en ökad tillfredsställelse och arbetsprestation. Följaktligen behöver arbetet för att främja hälsa genomgå alla nivåer på företaget (Hanson 2004).

3.1.1 KASAM

Ytterligare en definition av hälsa är det myntade begreppet KASAM vilket handlar om att hälsa skapas när en individ upplever en känsla av sammanhang (Medin & Alexandersson 2000: 63). Myntaren till begreppet, Antonovsky, beskrev i en artikel år 1996 hur ett för stort fokus lades på riskfaktorerna till ohälsa:

The concept of health promotion, revolutionary in the best sense when first introduced, is danger of stagnation. This is the case because thinking and research have not been exploited to formulate a theory to guide the fields. (Antonovsky 1996: 11)

Han menade alltså på att det fanns ett för starkt antingen- eller fokus gällande om en människa har hälsa eller inte. Istället tog han fram en modell som höll sig till ett kontinuum synsätt där ens hälsa istället pendlade mellan två pooler. Utifrån detta växte begreppet KASAM fram och Hanson (2004: 110-112) beskriver vidare hur begreppet i sin tur innehåller tre områden: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Begriplighet handlar om hur en person kan mottaga information, intryck och hur denne kan göra sig förstådd av den. Mer detaljerat handlar det om hur en person kan hantera den verklighet som de verkar i. Genom att kunna förstå detta sammanhang bidrar det till en bättre upplevd hälsa. Hanterbarhet handlar om att kunna hantera en situation utifrån tilldelade resurser. Dessa resurser kan komma både från en själv och från de människor i ens omgivning, som tillsammans skapat möjlighet till en persons egenmakt att kunna styra över sin livssituation. Det sista begreppet i KASAM, meningsfullhet, handlar om till vilken grad en person kan finna motivation. I arbetssammanhang är det viktigt att kunna se en mening med det arbete som utförs varje dag. När en människa finner motivation ser de arbetsuppgifter som en lockande utmaning istället för något tråkigt och meningslöst. Meningsskapande har en stark koppling till en människas känslomässiga engagemang vilket blir en bidragande faktor för hur de upplever sin hälsa. Hanson (2004: 115) menar att tillsammans utgör dessa tre begrepp en modell som förklarar hur en människa klarar av livets balans mellan ohälsa och ett hälsotillstånd. Desto starkare KASAM en människa besitter desto närmre befinner sig denne hälsopoolen på den nämnda kontinuum linjen. Det blir därför viktigt att analysera begreppet KASAM i denna uppsats då det är något som kan bidra till en bättre upplevd hälsa för medarbetaren.

3.1.2 Hälsopromotion

Hälsopromotion beskrivs som att främja en hälsosam arbetsplats men samtidigt motverka ohälsa. Det handlar även om att genom utförandet av aktiviteter kunna främja hälsa (Skagert 2010: 6). I förhållande till hur mycket tid människor spenderar på sin arbetsplats idag anser Hanson (2004: 33-35) att ett hälsofrämjande arbete bör användas som ett strategi för ett företag. Det finns flera motiv som styrker hur det skulle löna sig att satsa på ett hälsofrämjande arbete, inte minst i ekonomiska termer när sjukdomsantalen sänks (Aronsson & Malmquist 2003: 26; Hanson 2004: 55). Genom att utgå ifrån Hansons (2004) fyra kriterier för hälsopromotion som strategi, kan vi visa på hur

medarbetare upplever att det hälsofrämjande arbetet uppmärksammas av deras chef på distans. Det lämpar sig därför att analysera hälsopromotion som strategi i denna uppsats där hälsans effekter står i fokus.

Hälsopromotion som strategi har ett så kallat salutogent fokus vilket Medin & Alexandersson (2000: 62-63) menar är ett fokus på det som främjar hälsa istället för ett fokus på vad som gör att en människa upplever ohälsa. Det finns fyra olika kriterier för ett arbete med hälsopromotion; fokus på främjande, arenatänkandet, delaktighet och process. Dessa kriterier samspelar och skapar tillsammans den strategi som benämns hälsopromotion (Hanson 2004: 178). Här nedan kommer de fyra kriterierna beskrivas ytterligare.

3.1.2.1 Fokus på främjande

Hanson (2004: 176) beskriver att det första kriteriet för hälsopromotion som strategi är ett fokus på främjande. Det betyder att ha ett salutogent fokus vilket bidrar till en ökad förståelse för vilka arbetssätt som behöver användas för att skapa hälsa. Eftersom hälsa finns hos både individen och deras omgivning behöver därför sökandet efter vilka arbetssätt som kan öka hälsa vidgas. Detta skapar i sin tur möjligheten för att fler professioner ska kunna bidra till ett hälsofrämjande arbete.

3.1.2.2 Arenatänkandet

Hanson (2004: 177) förklarar det andra kriteriet vilket är arenatänkandet. Detta handlar om att arbetsplatsen behöver ses som den arena som i sin tur påverkar medarbetarnas hälsa. Då hälsans bestämningsfaktorer inte enbart finns hos individen själv utan även hos omgivningen blir därför arbetsplatsen ett sammanhang som har denna påverkan på hälsa. Varje arbetsplats har i sin tur olika förutsättningar för att skapa hälsa vilket gör att det hälsofrämjande arbetet behöver anpassas utifrån dessa. Införandet av ett hälsoarbete hos företag skapar en mer tydlig struktur som bidrar till ordning och klarhet för individen. En utmaning med arenatänkandet är att få hälsoarbetet integrerat i det vardagliga arbetet och dess processer.

3.1.2.3 Delaktighet

Hanson (2004: 177-178) beskriver ytterligare något som har en påverkan på hälsa vilket är delaktighet och det anses vara det viktigaste kriteriet i hälsopromotion som strategi. Delaktighet handlar om varje individs möjlighet till att påverka och känna sig som en del i sammanhanget. På så sätt kan varje individ känna förtroende till att deras roll är viktig och att deras beslut har betydelse för företagets framgång. Genom delaktighet kan medarbetarna bli motiverade och

engagerade vilket vidare kan visas i deras prestation. Därför spelar kriteriet delaktighet en viktig roll i arbetet med hälsopromotion.

3.1.2.4 Process

Det sista kriteriet beskriver Hanson (2004: 178) som en process. Det innebär att ha ett processinriktat arbete vilket handlar om hur hälsoarbetet genomförs. Hälsopromotion är ett arbete som sker långsiktigt och detta arbete behöver hela tiden fortgå samt genomsyra företaget. För att lyckas med detta krävs det uppföljning och struktur för att hela tiden se hälsopromotion som ett ledande strategiskt arbete. Chefer blir därför en betydelsefull resurs i processarbetet för att kunna genomsyra arbetet med fokus på hälsa.

3.2 Ledarskap

Fram tills senare delen av 1940-talet menade ledarskapsteorier att ledarskap handlar om att inneha speciellt utpekade egenskaper (Weisband 2008: 4). Det handlade bland annat om kvaliteter, beteenden och intelligenser som en ledare ansågs behöva ha (Carroll, Levy & Richmond 2008: 372). Denna teori har senare fått kritik i form av att det inte kunnat bevisas något samband mellan en ledare och de utpekade egenskaperna (Yukl 2013). Fram tills idag har dessa ledarskapsteorier utvecklats till en mer komplex interaktionsprocess som i hög grad beror på sammanhanget (Northouse 2013; Yukl 2013). Ledarskapsteorierna har även tagit ett steg mot att ledarskap handlar om något som är relationsorienterat (Uhl-Bien 2006), och ett socialt utbyte (Pearse 2017). Senare forskning menar även att ledarskap inte enbart uppstår mellan en formell ledare och dess följare men att ledarskap finns överallt (Crevani 2018). Genom att titta på den långa historik som ledarskapsforskningen har framgår det tydligt hur olika fokusområden har tagit plats under olika tidsperioder.

Det har även diskuterats gällande de två begreppen management och ledarskap. Det finns vissa som menar att begreppen har samma definition medan andra anser att begreppen skiljer sig åt (Schedlitzki & Edwards 2014: 19). Management har betydelsen av att kunna hantera saker på rätt sätt genom att exempelvis arrangera och ge direktiv till sina följare (Schedlitzki & Edwards 2014: 14). En manager har även olika roller och dessa beskriver Mintzberg (1990: 169-171) som en talesman, en övervakare och en spridare av viktig information. Management kan tolkas som ett mindre personligt ledarskap jämfört med ledarskap. Begreppet ledarskap kommer från ordet ledare och betyder "väg". Det vill säga handlar det om att ge riktning och visa vägen för sina följare. Detta har senare blivit en viktig faktor till varför de två begreppen anses ha olika betydelser.

Management ser endast till att rätt arbete blir gjort medan ledare istället leder mot rätt riktning (Schedlitzki & Edwards 2014: 14). En ledare behöver ha förmågan att kunna skapa relationer till sina medarbetare och även kunna underhålla dessa. Ledare ska även kunna skapa motivationsfaktorer för sina följare och således kunna agera och anpassa detta utifrån följarens känslor (Schedlitzki & Edwards 2014).

3.3 Ledarskap på distans

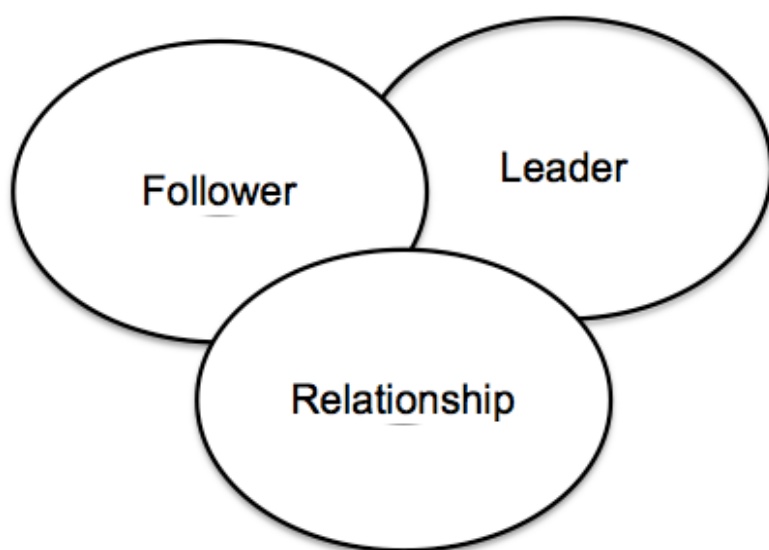
Den teknologiska utvecklingen och globaliseringen gör det möjligt samt motiverar många företag till en ökad geografisk uppdelning av arbetet (Miller 2015: 3). Ledarskap på distans är därför ett vanligt förekommande fenomen i samband med att företag förflyttat och spridit ut sig världen över. Detta kan skapa möjligheter för företag till en ökad flexibilitet och responsivitet (Balthazard, Waldman & Atwater 2008: 127). Genom att reducera kostnaderna för kommunikation har det möjliggjort för företag att kommunicera med varandra vart än de befinner sig (Weisband 2008: 4). Något man går miste om genom distansledarskap är de vardagliga face-to-face mötena, vilket gör att vi kan etablera relationer till varandra (Weisband 2008: 7). Förutom fysiska möten påverkas även de dyadiska samband utifrån strukturella, psykologiska och sociala aspekter (Napier & Ferris 1993).

Konsekvensen av uteblivande fysiska möten är ett behov av andra kommunikationskanaler vilket även skapar behov av ett nytt sorts ledarskap. Det finns inte endast behov av teknisk kompetens utan även kompetens om hur vi på ett effektivt sätt kan möjliggöra en kommunikation via teknologiska kanaler (Weisband 2008: 7). En annan utmaning med att befinna sig på olika geografiska platser är känsla av samhörighet till sin arbetsgrupp (Weisband 2008: 8), vilket i sin tur skapar ett behov av en ledare som kan uppehålla en samhörighet. Beroende på hur en grupp interagerar med varandra kan det i sin tur även påverka dess prestation (Balthazard et al. 2008: 131). Det blir därför viktigt för en ledare att kunna styra detta för att i slutändan nå en bra prestation utifrån ett distansledarskap där interaktionsformer ser annorlunda ut.

3.4 LMX teori

En av de senare ledarskapsteorierna är den så kallade LMX (leader-member exchange) teori. Denna teori grundas i att ledarskap är ett utbyte mellan ledare och medarbetare, så kallade dyadiska relationer (Wallo et al. 2016). Ett fokus har förflyttats från relationen mellan ledare och en hel

grupp till att istället ha fokus på den individuella medarbetaren samt hur ledare och medarbetare tillsammans engagerar sig i att skapa högkvalitativa arbetsrelationer (Lunenburg 2010). Många teorier försöker belysa hur en ledare har olika beteende mot samtliga medarbetare i deras arbetsgrupp. LMX teori menar istället på hur en ledare behöver anpassa sitt ledarskap utefter varje enskild individ och utveckla en relation där emellan (Graen & Uhl-Bien 1995). Detta kan i sin tur resultera i ett effektivt ledarskap då medarbetaren inte längre ses som en assistent till ledaren utan fungerar istället som en aktiv partner (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014).



Figur 1:3 Ledarskapets domäner (Graen & Uhl-Bien 1995: 221)

LMX teori vill visa en mer balanserad förståelse av vad ledarskapsprocessen är för något. För att göra detta behöver man inkludera flera nivåer än enbart en ledare, vilket visas i figur 1:3. Nivåerna i bilden visar ledaren, följaren och den dyadiska relationen mellan dem. Forskning kring ledarskap kan välja att fokusera på enskilda nivåer exempelvis ledarstilar eller följarens roll. LMX teori har istället fokus på förhållandet mellan dessa två nivåer eller en kombinationen av flera nivåer tillsammans (Graen & Uhl-Bien 1995). Schedlitzki & Edwards (2014: 59) beskriver att en strävan för ledaren kan vara att ha ett högkvalitativt utbyte med varje enskild medarbetare för att öka deras motivation och prestation inom arbetsgruppen. Med hjälp av LMX teori kan det skapas en medvetenhet hos ledare för vilken betydelse dyadiska relationer har för att möjliggöra ett effektivt ledarskap.

Lunenburg (2010) förklarar hur LMX teori grundar sig i ett “in-group” och “out-group” förhållningssätt. Beroende på i vilken grupp som medarbetare befinner sig i tillkommer olika

ansvar och belöningar. Medlemmarna i “in-group” får chans till ett ökat ansvar och beslutsfattande. I denna grupp framkommer en effektiv relation mellan ledare och medarbetare, där det finns tillit till att anförtro sig till varandra och tillsammans engagera sig för organisationens framgång. Samtidigt får dessa medlemmar mer uppmärksamhet och även fler belöningar. De medlemmar som istället befinner sig i “out-group” är mer övervakade och i kontrast till de som är i “in-group” befinner sig inte dessa medlemmar i chefens innersta krets. Som konsekvens av detta innebär det en avsaknad av uppmärksamhet och belöning i samband med prestationer samtidigt som ledarskapet sker utifrån formella regler och policier. Det skapas inte heller någon handlingsfrihet där medarbetaren får chans till att växa och utveckla sina idéer. I praktiken visar det hur makt utformas utifrån legitim auktoritet istället för att utöva ett äkta ledarskap gentemot sina följare.

De medlemmar som befinner sig i “in-group” har en mer utvecklad relation till sin ledare. Detta bidrar till en högre tillfredsställelse för medarbetaren men även en bättre produktivitet, motivation och gemenskap till gruppen (Lunenburg 2010). Målet bör därför vara att utveckla så många högeffektiva relationer som möjligt (Graen & Uhl-Bien 1995). För att utveckla en bättre relation till varje medarbetare är det bland annat viktigt för ledaren och följaren att utveckla en ömsesidigt lojalitet och förtroende för varandra (Schermerhorn, Hunt & Osborn 2011). Genom att upprätthålla så många högkvalitativa relationer som möjligt kan ett effektivt ledarskap ta plats och på så sätt kan ledare och medarbetare ta del av alla de fördelar som ett sådant ledarskap medför (Graen & Uhl-Bien 1995). LMX teori är relevant för vår studie då relationen mellan två parter är grunden för ett effektivt ledarskap och således för att uppleva en god hälsa. Det blir även intressant att studera LMX teori och hur det fungerar i förhållande till ett distansledarskap där fysiska möten till stor del uteblir.

4 Empiri och analys

I detta avsnitt kommer det empiriska materialet att presenteras och analyseras utifrån teorier från den teoretiska referensramen. Ordningen i empiri- och analysavsnittet följer de olika teman som valts ut för att presentera materialet på ett strukturerat sätt. Därför kommer det första temat vara kommunikation på distans till följd av hälsofrämjande arbete, autonomi och avslutningsvis relation.

4.1 Kommunikation på distans

Dels all form av teknisk utrustning, som bra videokonferensanläggningar, Skype i alla datorer, chatt och kalenderfunktioner. Allt det där, att allt det digitala är på plats. (Intervju 6).

Vi har ju kommunikationskanaler som är så väldigt lättillgängliga. Skype är ju väldigt, vi har haft flera gruppmöten, där det nästan känns som man sitter i samma rum. (Intervju 4).

Medarbetarna belyser att kommunikation på distans kan fungera med hjälp av rätt resurser och utifrån vår tolkning av samtliga intervjupersoners uttalande ser de företagets IT-system som en betydelsefulla resurs när det gäller en fungerande distansrelation. Det innebär att kommunikationen behöver ske genom nya kanaler när de fysiska mötena uteblir. Utifrån vad Weisband (2008: 7) beskriver kring distansledarskap betyder detta att det måste finnas ett effektivt sätt att möjliggöra kommunikationen på distans, det vill säga med hjälp av teknologiska kommunikationskanaler. Intervjupersonerna berättar att de främsta kommunikationskanalerna som används mellan medarbetare och chefer är telefon, mail, företagets interna chattverktyg och videosamtal via Skype. Som citaten ovan beskriver erbjuder organisationen en lättillgänglig teknisk utrustning och genom deras videomöten upplever de nästan chefen som närvarande i rummet trots att personen inte befinner sig där rent fysiskt. Med hjälp av ovannämnda kommunikationskanaler kan medarbetare och chefer kommunicera ett par gånger i veckan.

Vi har kommit överens om det, frekvensen av kontakt och uppföljningen av det jag gör och hur min grupp presterar, de gångerna jag behöver ha kontakt så får jag ju ringa hen när jag vill, kvällar och helger. (Intervju 7)

Enligt citatet ovan och vad andra intervjupersoner berättar har medarbetarna dessutom möjlighet att välja på vilket sätt de främst önskar att kommunicera med sin chef och hur ofta det ska ske utöver

de obligatoriska mötena. Detta kan uppfattas som att det skapar en större frihet för medarbetarna vilket betyder att ledaren anpassar kommunikationen och sitt ledarskap utifrån den enskilda medarbetarens önskemål. Lunenburg (2010) menar att ett ledarskap måste anpassas efter varje enskild individ för att se till olika behov och inte generalisera dessa behov utefter en hel grupp. Det innebär att det skapas möjlighet för både chef och medarbetare inom företaget att skapa högkvalitativa arbetsrelationer.

"/.../ Det beror nog lite på hur man är som människa liksom, alltså jag vill ju tro att jag är rätt så självständig, rätt så självgående, så jag har väl inte känt något behov så att sitta och snacka så, det är ju säkert rätt olika. Definitivt. (Intervju 5)

Detta citat kan uppfattas som att behovet av att få stöd och ha kontakt med sin chef på distans varierar mellan intervjupersonerna och att de upplever att det dels kan bero på deras personlighet men även den arbetsroll som de besitter. Enligt citatet ovan önskar medarbetaren att inta en aktiv roll och få utrymme till att kunna arbeta självständigt då denne mår bra av att arbeta på det viset. Utifrån LMX teori betyder det att medarbetare och chefer måste engagera sig tillsammans i att skapa högkvalitativa arbetsrelationer (Uhl-Bien et al. 2014). Det vill säga, för att det ska kunna uppstå ett ledarskap måste även medarbetaren få möjligheten till att vara aktiv. Det förutsätter även att personen i fråga är med i "in-group", alltså chefens inre krets, där personen får möjlighet till att ha ett större inflyande och beslutstagande (Lunenburg 2010). Detta kan i sin tur resultera i ett effektivt ledarskap då medarbetaren inte längre ses som en assistent till ledaren utan fungerar istället som en aktiv partner. Genom att medarbetarna upplever att de kan vara delaktiga i beslut kan de således inta en aktiv roll i ledarskapsprocessen. På så sätt kan det även tolkas att medarbetaren är med i den så kallade "in-group" där en kvalitativ relation ligger till grund.

De fysiska träffarna sker cirka en till två gånger i månaden och sker både i grupp samt vid enskilda möten mellan medarbetare och chef. Det enskilda fysiska mötet, med fokus på den enskilda medarbetaren, sker cirka var sjätte vecka där de tillsammans följer upp medarbetarens utveckling. *"/.../ Ja i med att vi stämmer av med varandra regelbundet, så känner man att 'ja hen ser mitt arbete' så ofta det går och därav känner jag tillit"* (Intervju 4). Enligt detta citat finns det ett behov av att ha en regelbunden kontakt med chefen för att kunna bygga upp en bättre tillit. Det innebär att den regelbundna kommunikationen kan stärka deras självförtroende eftersom de får en bekräftelse på att det gör ett bra jobb. Utifrån Uhl-Biens et al. (2014) perspektiv betyder det att ett effektivt ledarskap uppstår när ledaren förflyttar sitt fokus till den individuella medarbetaren och att det ökar

motivation samt prestation inom arbetsgruppen. Citatet kan därför tolkas som att medarbetarna upplever att de trivs med ett sådant typ av ledarskap. Det vill säga att ha en ledare som lägger fokus på sina medarbetare och låter dem vara delaktiga i ledarskapsprocessen vilket innebär att de kan känna mer motivation på arbetsplatsen. "Ja det hjälper ju till såklart, jag tycker ju att jag har hunnit lära känna hen väldigt bra via ljud och bild också. Men visst, det kanske är en kombination av båda då som bygger upp den totala relationen" (Intervju 4). Detta innebär att även de fysiska mötena blir betydelsefulla för medarbetarna då det skapar andra sätt att kunna diskutera kring organisationens gemensamma mål och hur de kan uppnås. Det uppstår även en möjlighet till att förbättra arbetsrelationen till sin chef. Vid dessa enskilda uppföljningsmöten får medarbetaren dessutom möjlighet att påverka hälsoaspekten inom företaget genom att diskutera ämnet med sin chef, vilket kan skapa en känsla av delaktighet hos medarbetaren.

Ja verkligen, just det här att man kan bli lite 'nojig' att det var ett väldigt bestämt mail och personen som sänt det har skickat iväg det lite hastigt. Så därav att jag, som jag sa tidigare, tycker att det är en väldigt viktig egenskap som chef på distans, att vara väldigt kommunikativ och veta om hur viktigt det är. För det kan övertolkas när något skrivs i text. (Intervju 6)

Intervjupersonerna understryker hur de tror att distansledarskap inte skulle fungera utan en bra kommunikation mellan chef och medarbetare eller utan deras enskilda fysiska möten. Detta med tron att det skulle minska deras motivation och förtroende till chefen. Citaten ovan visar att medarbetaren uppskattar en kommunikativ chef på distans och även andra intervjuer instämmer på detta resonemang. Det innebär att det skapas en meningsfullhet hos medarbetaren att ha en kommunikativ chef. Hanson (2014: 114) menar att meningsfullhet, som är ett av tre områden i begreppet KASAM, är en värdefull motivationsfaktor. Det innebär framför allt att en individ känner en mening med att gå till sin arbetsplats och en vilja till att prestera. En medarbetare kan uppleva energi, engagemang och livsglädje utan att denne kan beskriva varför. På så sätt kan citatet ovan tolkas som att medarbetaren upplever att en tydlig kommunikation bidrar till en högre grad av meningsfullhet då denne slipper missförstå kommunikation som är skriven i text. Genom en ökad meningsfullhet kan det bidra till att medarbetaren upplever en bättre tillfredsställelse på arbetsplatsen.

/.../ att den är duktig på produkter och tjänster är helt obekommande, det ska den inte behöva befatta sig med utan det är visioner och vart organisationen ska någonstans och de här målsättningarna som ska uppnås. /---/ Jag tror generellt sätt, historiskt sett så har det

nog varit mindre fokus på att man ska vara ledare utan du har varit chef /.../ det säger ju ingenting om du är en bra ledare. Utan det som är det viktigaste är ju att den här ledaren kan lyfta upp sig från tidigare, du är nu en kommunikatör du ska liksom genomsyra de här visionerna så att de utförs av chefer och medarbetare /---/ (Intervju 7)

Detta kan uppfattas som att intervjupersonen upplever att en chef inte enbart kan agera som en formell chef utan som en ledare. Enligt citatet ovan vill medarbetaren känna sig delaktig och således ha en dyadisk relation mellan sig själv och sin chef för att kunna bidra till företagets vision. Utifrån LMX teorin betyder det att ledarskapet grundas i ett socialt utbyte mellan chefer och medarbetare (Wallo et al. 2016). I förhållande till ett distansledarskap efterfrågar medarbetarna delaktighet i kommunikationen och att detta i sin tur påverkar hur de trivs och mår på arbetsplatsen.

Alltså fördelar vet jag inte om det finns några alls. Det är ju alla gånger bättre att ha chefen på samma ort ju /.../ alla dagar är ju bättre av att ha chefen på samma ort. Skype, telefon och allt sådant där men det är ju ändå bättre att ses live. (Intervju 1)

/.../ att man upplevde distanschefen som närvarande fast att den inte var det. Man kan ju inte ha en distansledare närvarande, det blir ju antingen eller. Men det hade ju varit önskvärt att ha en mer närvarande chef rent fysiskt på plats för att kommunikationen blir enklare. Men om det inte går och att man valt att det ska vara så borde man ha bättre verktyg för att det ska gå och uppleva att man är närmre varandra. (Intervju 7)

Citatet ovan kan tolkas som att medarbetaren upplever det som problematiskt när kommunikationen inte når fram. Därav tyder det på att medarbetarna efterfrågar en ledare som skapar en tydlig kommunikation och kan därmed få de att uppleva en delaktighet på sin arbetsplats. Uhl-Bien et al. (2014) menar att om ett effektivt ledarskap ska kunna uppstå behöver medarbetare känna sig delaktiga och inte uppleva sig själva som en passiv part. Citatet ovan beskriver även hur kommunikationen upplevs som begränsad när chefen inte är fysiskt närvarande, vilket betyder att det blir ännu mer viktigt för en ledare att skapa en känsla av delaktighet trots att de befinner sig på distans. Detta kan tolkas som att känslan av närvaro och kommunikation påverkar hur medarbetare trivs på arbetsplatsen och detta kan uppnås när de kan uppleva en koppling mellan delaktighet och hälsa.

Det är väl klart att om man känner att man inte når fram, det blir tuffare att jobba med en distanschef, i vardagen blir det tuffare och det påverkar många steg /.../. (Intervju 7)

/---/ Att man verkligen kan kommunicera rätt. Det handlar inte bara om att man är tillgänglig på sin telefon eller ringer sin medarbetare varje dag, utan att man faktiskt sköter kommunikationen på rätt sätt. (Intervju 2)

En annan tolkning är att intervjupersoner ser olika på hur kommunikation på distans påverkar deras hälsa och välbefinnande. Majoriteten av de intervjuade personerna uppfattas anse att kommunikationen kan ha en stor betydelse för hälsan och att en viktig egenskap hos en chef på distans blir därför att vara kommunikativ. Det handlar inte alltid om att enbart vara tillgänglig på telefon eller att kontakta sina medarbetare varje dag utan att det istället handlar om att kommunicera på rätt sätt och att vara så närvarande som möjligt, oavsett vilken kommunikationskanal som används. Andra intervjupersoner beskriver däremot att de inte upplever att kommunikationen på distans påverkar deras hälsa på ett betydelsefullt sätt. “/.../ men återigen det kanske är från individ till individ, att vissa personer hade tyckt att de inte fått det stödet men jag tycker det fungerar bra faktiskt” (Intervju 4). Även detta belyser att det är viktigt för en chef att individanpassa sitt ledarskap på distans då individen efterfrågar olika tillvägagångssätt.

/.../ hen berättar väldigt mycket för oss vad som sker i företaget i stort och vad hens planer är inom X och det ger ju oss kundmöteschefer stor möjlighet att vi vet målet, vi vet vårt nästa mål /---/. (Intervju 2)

Samtliga intervjupersoner beskriver hur de regelbundet kommunicerar och har möten både i grupp och individuellt med chefen på distans. Vid dessa möten diskuteras både medarbetarens individuella utveckling men även hur de som företag ska arbeta tillsammans för att nå deras mål. Som citatet ovan beskriver, upplevs chefen trots att hen inte är fysiskt närvarande som noggrann med att uppdatera sina medarbetare om vad som sker inom företaget, var de är på väg och varför de ska dit. Detta visar på att chefen skapar en begriplighet för medarbetarna. Hanson (2014: 113) menar att begriplighet har en central betydelse för individers hälsa på arbetsplatsen. Det är viktigt att i en viss utsträckning kunna förstå inkommande information inom ett företag som tämligen gripbara och strukturerade. Medarbetare bör ha möjlighet till att bedöma verkligheten och uppleva att de har någorlunda kontroll kring vad som sker och varför det sker. Utifrån medarbetarens perspektiv och beskrivningen ovan påvisar det att chefen tar hänsyn till att skapa en begriplighet. Chefen vill få sina medarbetare att förstå sina arbetsuppgifter samt hur det ska arbeta för att uppnå organisationens mål och förklarar även vägen dit.

4.2 Hälsöfrämjande arbete

/.../ den är jätteviktig om man tänker arbetsmiljö som begrepp i vår organisation att du är ju ändå på jobbet större delen av dagen och är du då det 330 dagar om året, varje år, det ger en jättestor inverkan. Så både den fysiska miljön man jobbar i och men även liksom de här konkreta sakerna som psykiska hälsan och stämningen på jobbet, det påverkar ju jättemycket. Mår man inte bra så ska man inte komma till jobbet och ha en dålig fysisk arbetsmiljö och där stämningen är dålig. Jag har svårt att se hur det skulle bli bra, för om jobbet inte är bra så påverkar det de privata och är det privata inte bra så påverkar det jobbet så att helst ska ju de två blocken, det ska vara bra på båda /---/ (Intervju 7)

Hälsa är något som samtliga intervjupersoner beskriver att de värderar högt. Som citatet ovan visar kan hälsa bland annat uppfattas som att det innebär att ha en balans mellan arbete och privatliv. Arbetsplatsen är en plats som har betydelse för medarbetares upplevda hälsa (Hanson 2004). Varför medarbetare tycker att det är viktigt att känna sig tillfredsställda på arbetet kan vara att de känner en ökad motivation inför sina arbetsuppgifter samt att de då kan prestera bättre.

/.../ Det kan vara dålig luft, dåligt ljus, dåligt ljud /.../ det rummet vi sitter i nu är inte så inbjudande till samtal /.../ min känsla här inne är inte så bra /.../ För att jag inte ska behöva vara den här personen att trots att jag har en dålig arbetsmiljö så gör jag det bra liksom, arbetsmiljön ska vara bra. (Intervju 7)

Som beskrivningarna visar ovan kan vi tolka att medarbetare upplever att den fysiska arbetsmiljön på företaget är viktig för att de ska kunna känna tillfredsställelse och må bra. Som den fysiska miljön är konstruerad i dagsläget kan en del störningsmoment uppstå och det kan uppfattas som att det påverkar medarbetarna negativt. Detta kan förklaras utifrån vad Hanson (2004: 176) menar med att en arbetsplats bör ses som en arena där hälsa ska kunna främjas. Som citatet lyder ovan kan det tolkas som att medarbetaren upplever att arbetsmiljön har ett inflytande på hur denne mår. Utifrån Hansons (2004) teori om hälsopromotion betyder det att hälsans bestämningsfaktorer inte enbart finns hos individen själv utan även hur omgivningen kan påverka dessa. Därför blir arbetsplatsen den sorts arena som bör möjliggöra en god hälsa hos individen och detta är ett kriterium för hälsopromotion som strategi. Utifrån vår tolkning av citaten kan den fysiska arbetsmiljön påverka medarbetarna negativt och därför kan det påverka medarbetarnas möjlighet till att uppleva en god hälsa.

.../ Om jag är förkyld eller kanske lite deppig så .../ då kanske jag presterar sämre på jobb en vecka .../ Men det vet ju inte min chef om för hen har ju inte hört mig prata. (Intervju 3)

Att må bra på arbetsplatsen är viktigt för att kunna prestera och göra ett bra jobb. Citatet skapar en uppfattning av att hälsa i förhållande till ett distansledarskap kan upplevas problematiskt för en chef att kunna uppmärksamma hälsorelaterade aspekter. “Jag tycker definitivt att det ingår i ett chefskap. Så att se till att man har medarbetare som, som är motiverade och trivs på jobbet. Annars har man ett problem liksom .../” (Intervju 5). Detta citat tillsammans med hur övriga intervjupersoner uttrycker sig kan tolkas som att de anser att en chef har ett visst ansvar för hur medarbetare mår och trivs på arbetsplatsen. Schedlitzki & Edwards (2014) menar att en ledare behöver anpassa sitt ledarskap utifrån följarnas emotionella tillstånd och således ansvara för att påverkad detta. Därför bör en chef på distans ta ett ansvar för medarbetares hälsa och välmående genom att uppmärksamma dessa aspekter genom att vara lyhörd.

Mest bara i enskilda fall, när det är något jag verkligen vill ha svar på .../ när det ska rekryteras till exempel och jag måste ha högsta hönsets ja eller nej liksom. .../ Man kanske inte får tag på varandra och så kanske det går en helg och så är det ändå en person på andra sidan som vill ha ett svar och ligger lite sömnlös och vet inte vad som händer. Då kan det vara lite stressande att, då måste man kunna få tag på varandra. (Intervju 7)

Då ett distansledarskap innebär att medarbetare och chefer sitter på olika fysiska platser ställdes frågan hur medarbetare upplever en frånvarande chef. Utifrån intervjusvaren är det ingen av intervjupersonerna som upplever en återkommande stress över att chefen inte finns på samma fysiska arbetsplats. Det är endast två av intervjupersonerna som berättar att de har upplevt stress i någon specifik situation vilket visas i citatet ovan, som därför blir ett undantag. Det betyder att den arbetsroll som de intervjuade personerna besitter möjliggör för personerna att vara helt lediga när de går från arbetsplatsen och de upplever alltså inte att de behöver oroa sig för arbetet under sin fritid. Att kunna lämna arbetet på jobbet kan således anses som ett viktigt kriterium för att uppleva en bra hälsa och trivsel på arbetsplatsen.

.../ Det är ju svårt för hen att påverka arbetsmiljön här nere mer än att jag har ett fungerande tangentbord och skärm, att jag sitter på rätt sorts stol och så. Men hen kan ju inte påverka hur jag inte integrerar med mina kollegor när jag inte är här, det går ju inte .../. (Intervju 1)

Kommentaren ovan kommer från en intervjuperson som uppfattas uppleva att det är ett problem för en distanschef att påverka hälsorelaterade aspekter mer än fysiska resurser. Trots att en chef anses ha ett visst ansvar över hälsan hos medarbetare kan det uppfattas bli problematiskt i förhållande till ett distansledarskap. Detta sker framförallt på grund av att den dagliga kontakten uteblir och de fysiska mötena byts ut mot kommunikation via tekniska kanaler. Detta visar på hur fysiska möten är viktigt för att kunna underhålla strukturella, psykologiska och sociala aspekter (Napier & Ferris 1993). “/.../ du kan ju se på blicken på en person eller på kroppshållningen eller på ansiktsuttryck eller hur de agerar eller talar, det gör du ju på en millisekund hur personen mår, eller känner /.../” (Intervju 3). Detta citat visar att den vardagliga kontakten har en betydelse för att kunna uppmärksamma hälsa eller ohälsa. En annan tolkning utifrån våra intervjuer är att medarbetarna upplever att hälsa inte uppmärksammas på något särskilt sätt inom företaget. Snarare att deras chef försöker undersöka om de mår dåligt eller om något har hänt. Tvärt emot detta menar Hanson (2004) att man bör ha ett salutogent fokus på hälsa, alltså att fokusera på vad som skapar hälsa och inte vad som orsakar ohälsa. Genom att fokusera på de främjande aspekterna kan det vara lättare skapa en hälsosam miljö (Medin & Alexandersson 2000:63). Utifrån vad Hanson (2004) menar med ett salutogent fokus, visar detta på hur ett sådant synsätt saknas hos företaget. Konsekvensen av detta kan innebära att ett för stort fokus läggs på aspekter gällande ohälsa och sjukdom. Detta kan således påverka hur företaget går miste om att kunna använda hälsopromotion som strategi och främjandet av en god hälsa. Istället bör hälsofrämjande aspekter uppmärksammas av deras chef på distans.

“Ja absolut. Det har man ju. /.../ Inom X sätter man själv ribban vad man vill och inte vill. Jag upplever att du har jättestor möjlighet att påverka din situation. Definitivt” (Intervju 5). Som citatet påvisar upplever medarbetarna på företaget att de har möjlighet att vara delaktiga i den hälsofrämjande processen. De kan lägga fram önskemål till sina chefer om förändringar som de anser behövs. Trots att cheferna befinner sig på distans tolkas det som att intervjupersonen känner möjlighet att påverka sin arbetssituation och att det därför skapas en känsla av delaktighet. Utifrån hur Hanson (2004:177) beskriver delaktighet som en av de viktigaste kriterierna för hälsopromotion innebär detta att delaktighet är en bidragande faktor till hur medarbetarna får möjlighet till arbetstillfredsställelse. Genom att medarbetare uppfattas känna delaktighet kan det bidra till en ökad hälsa på arbetet.

/---/ då är det ju svårt att se hur de mår när de kommer in på morgonen. /---/ Det är viktigt det där ju som jag sa innan att se varandra i ögonen på morgonen och fråga hur det är idag /---/. (Intervju 1)

/.../ om hen hade varit närvarande hade hen kunnat påverka mycket mer, alltså direkt med kommunikationen /---/. (Intervju 7)

Det sista kriteriet för arbetet med hälsopromotion är ett processinriktat arbete (Hanson 2004: 178). Medarbetarna har regelbundna uppföljningsmöten med deras chefer där de får svara på frågor gällande hälsorelaterade aspekter och på så sätt kan ett processinriktat arbete möjliggöras där hälsofrågan ständigt återkommer. Utifrån vår tolkning av citatet ovan upplever ändå medarbetare att det i förhållande till ett distansledarskap kan vara problematiskt för chefer att uppvakta ett hälsoinriktat arbete. Hanson (2004) menar att ett processinriktat hälsoarbete ständigt behöver underhållas. Utifrån den synvinkeln kan det därför tolkas bli ett problem i förhållande till ett distansledarskap då chefen inte kan närvara och ständigt belysa hälsans betydelse. Det blir även svårt för en chef på distans att påverka hälsan då de inte kan vara fysiskt närvarande och se hur deras medarbetare mår varje dag.

4.3 Autonomi

Distansledarskap funkar ganska bra i X som företag, eftersom att vi har en speciell företagsstruktur som riktar sig väldigt mycket åt att ge ansvar till medarbetarna, vi arbetar ju decentraliserat /---/ Det gör ju också att min chef har gett mig mandat att göra väldigt mycket själv. Att tänka mycket själv, att ta mina egna beslut och så funkar det var man än är i X.
(Intervju 2)

Ett distansledarskap fungerar inte oproblemiskt för alla företag, menar intervjupersonerna, men det är något som fungerar bra inom organisationen som de arbetar. En anledning till att det fungerar bra just här kan uppfattas vara för att företaget använder sig av ett decentraliserat arbetssätt. Intervjupersonerna beskriver vilka fördelar det finns med en decentraliserad organisationsstruktur och hur de upplever att det påverkar deras vardagliga arbete och hälsa, när chefen befinner sig på distans. Således uppfattas eget beslutstagande vara en av nyckelfaktorerna till att medarbetare kan trivas med ett distansledarskap.

/---/ det var hen jättetydlig med på vår intervju inför det här jobbet då. Att 'hur ser du på en icke närvarande chef?', och då pratade vi om det och att det passade mig bra. Och att jag är väldigt självständig och tar mycket beslut själv liksom /.../. (Intervju 7)

Samtliga intervjupersoner beskriver att de upplever att de får tillräckligt med stöd och handlingsutrymme som de anser sig behöva. Det uppfattas därför som att företaget kan tillhandahålla diverse resurser som krävs för att de ska kunna utföra sitt arbete. Förutom materiella resurser i form av IT-system och liknande, beskriver medarbetarna att de har möjlighet till att arbeta självständigt. Det här med självständighet är även något som tas upp redan vid rekrytering inom företaget och anses vara en viktig egenskap hos en ny anställd.

/.../ jag vill inte ha en chef som bara är på någon hela tiden och 'varför fungerar inte' eller 'hur tänkte du där' och så vidare utan hen vet vad jag gör bra och jag vet vad hen är bra på och den relationen fungerar gott. Så jag får ju ett bra spelrum, utrymme att röra mig på och det respekterar ju min chef. Och det har varit så många gånger tidigare när jag haft distans. Mycket mer på individnivå att jag måste ta eget ansvar, initiativ och göra saker. /.../ jag hade en chef i X tidigare som höll på med en del viktiga saker, lansering av någonting, och då frågade jag chefen om diverse olika saker lite stöd för det var en del pengar vi skulle investera och svaret var 'sluta fråga mig det är du som är experten'. 'Så vill du att vi ska investera så här många miljoner så gör vi det, för jag är inte expert det är du'. Och det är ju väldigt skönt att höra ett sådant besked att jag litar fullt ut på vad du säger det är du som är proffs och inte jag /.../. (Intervju 3)

Intervjupersonerna understryker att de har autonomi och förmåga att själva bestämma över sina handlingar på arbetsplatsen. Citatet ovan tyder på att chefen på distans ger mandat att ta egna beslut och det ges ett förtroende att besluten tas på ett förnuftigt sätt. Det kan tolkas som att medarbetaren upplever en slags tillfredsställelse av att känna detta förtroende och möjlighet till eget beslutsfattande. Detta innebär att det skulle vara mer problematiskt vid ett distansledarskap om de inte kunde få möjlighet att vara sina egna beslutsfattare. Det minskar avbrott i arbetet när det kan vara självständiga då de annars hade behövt invänta beslut från chefer högre upp i hierarkin. Genom att kunna arbeta självständigt och få ett förtroende av sin chef kan det skapa mening för medarbetare att gå till arbetsplatsen. Utifrån Hansons (2014: 115) teori kring hälsa innebär det att en individ kan uppleva en meningsfullhet, vilket enligt honom är det viktigaste delbegreppet i KASAM. Det betyder att om medarbetare kan uppleva meningsfullhet kan de följaktligen uppleva en bättre hälsa.

Intervjupersonerna upplever att deras dagliga arbete bli hanterbart trots att chefen inte är fysiskt närvarande och detta kan även vara en bidragande faktor för god hälsa på arbetsplatsen. Hanson (2004:113-114) menar att hanterbarhet, ett av delbegreppen i KASAM, är viktigt då det innebär att medarbetaren kan uppleva att resurser finns tillgängliga och att denne kan agera utifrån kraven som ställs men även att kunna se resurser i sin omgivning. Det vill säga att tro på sig själv men även att be om hjälp från sina kollegor. “/.../ jag känner att X satsar mer på dessa resurser /.../ dem satsar jättemycket nu på sådana här distansmöten och distansmötesplatser /.../” (Intervju 4). Citatet kan tolkas som att medarbetare på företaget har tillgång till diverse resurser som möjliggör en distansrelation mellan chef och medarbetare men det gör det även möjligt för medarbetare att hantera sina arbetsuppgifter. Detta då företaget har infört olika kommunikationskanaler där de anställda kan få kontakt med sin chef om det skulle uppstå problem. Det kan därför tolkas som att det skapas ett utrymme för handlingsfrihet då medarbetaren väljer hur denne vill arbeta och lösa eventuella problem.

4.4 Relation

Den är svårare att bygga på distans. Det är det här vardagliga gnatet och tugget som man kanske behöver med sin chef. /---/ Det bygger ju murar, det kan det göra. Det kan göra att jag har det lite svårare att ta upp telefonen och ringa till hen, för att jag saknar det här vardagliga. Jag kan ibland tro att jag stör och hen är ännu mer auktoritär än vad hen kanske varit än om hen varit eller suttit i X. (Intervju 2)

/.../ vi har inte en lika avslappnad relation för jag har inte känt hen så länge. Hade jag haft en person som varit min arbetskamrat länge som sedan blivit min chef på annan ort så hade det ju varit enklare, då hade vi haft en historia, men vi har inte det. Så det där avslappnade tar tid att bygga upp. (Intervju 1)

Medarbetarna i dessa citat uppfattas anse att ett uteslutande av fysiska möten kan ha en påverkan på kommunikation och även relation till sin chef. Weisband (2008: 7) belyser hur viktiga face-to-face möten är för att kunna etablera en relation, vilket är något som även dessa medarbetare kan uppfattas anse vara viktigt. Medarbetarna uttrycker olika åsikter gällande relationen till sin chef och några av dem upplever att en nära relation till sin chef är något som behövs för att må bra och känna trygghet. “Det är ju roligare att ha sin chef nära tycker jag, jag gillar att liksom ha en relation med min chef och det är svårt att bygga den när man inte ses /.../” (Intervju 1). Andra medarbetare

upplevs inte ha ett lika stort behov av att ha en relation till sin chef och de beskriver sig själva som "självtändiga" och "professionella". LMX teori menar på att genom kvalitativa relationer mellan chefer och medarbetare skapas möjligheten till ett effektivt ledarskap. Det blir även en bidragande faktor till prestation, tillfredsställelse på arbetet och för att undvika att någon hamnar utanför gruppens sammanhållning (Schedlitzki & Edwards 2014: 57-58). Oavsett om medarbetarna efterfrågar en nära relation till sin chef eller inte kan det uppfattas som att samtliga intervjupersoner är eniga om att distansledarskap är mer problematiskt när det gäller att skapa en relation.

./../ när jag som sagt då behöver stöd, eller från hen och hen inte är på plats så vet jag var jag ska kunna hitta det. Jag kan säga att utan det nätverk utav kundmöteschefer som faktiskt besitter samma roll och som arbetar ungefär på samma vis, så hade jag inte arbetat lika bra. (Intervju 2)

Vid ett distansledarskap kan det vara en utmaning att skapa en känsla av gemenskap då man befinner sig på olika geografiska platser (Weisband 2008: 8). Istället för att ha en nära relation till sin chef beskriver samtliga intervjupersoner att de kan finna en känsla av gemenskap och support från andra i organisationen. Det kan vara en anledning till varför vissa medarbetare inte efterfrågar en lika nära relation till sin chef och det betyder att de kan hitta den relationen till någon annan som befinner på arbetsplatsen. Framförallt uppstår denna relation till de kollegor som har samma arbetsroll som dem själva och som därför har erfarenhet inom samma område. Crevani (2018) menar att ledarskap kan uppstå i relationen till andra parter än enbart till en formell chef. Det kan därför tolkas som att medarbetarna upplever en sorts trygghet av att ha andra att vända sig till när de inte kan kontakta sin chef och ledarskapsrelationer kan därav uppstå till andra personer. Genom att medarbetarna kan finna stöd hos övriga kollegor skapas en annan slags relation och sammanhållning. Begreppet KASAM förklarar att en individ behöver känna en känsla av sammanhang till sin grupp för att kunna uppleva en god hälsa (Hanson 2004). Relationen till andra kollegor kan således vara en bidragande faktor till hur medarbetarna kan må bra och bidrar till en större trivsel på arbetsplatsen, trots en frånvarande relation till deras chef.

För min del absolut, det tycker jag, men det har nog väldigt mycket hur man är som person också, jag är ju rätt så självständig i mitt jobb och sen är jag van då under många år tidigare att ha en chef som är på någon annan ort så jag tycker inte att det är något konstigt /---/ så det är nog en liten inkörsport också, jag tyckte också det var lite märkligt i början att ha en chef jag nästan aldrig såg men då fanns andra människor att anförtro dina frågor eller bekymmer med. (Intervju 3)

Att trivas med att inte ha sin chef fysiskt närvarande kan bland annat bero på vilken erfarenhet personen i fråga har av ett distansledarskap och utifrån citatet ovan kan tolkas som att det är relationen som är det centrala. Det viktiga i det här sammanhanget tycks alltså vara att det finns någons slags relation att anförtro sig till, även om denna relation inte tycks vara mellan just chef och medarbetare. Genom att medarbetarna i organisationen kan finna stöd och motivation hos varandra skapar det även möjligheten till delade värderingar. “/---/ stämningen tycker jag är jättebra den här dynamiken som vi ändå skapat på den här arbetsplatsen är jättebra, man blir liksom pigga av att komma till jobbet så den tycker jag vi har lyckats med” (Intervju 7). Citatet tyder på att medarbetarna upplever en god stämning på arbetsplatsen vilket intervjupersonerna menar har möjliggjort en gemenskap mellan de anställda inom företaget. Det visar ytterligare hur en känsla av sammanhang kan påverka medarbetares hälsa.

/.../ ju mer feedback man får som är konkret och relevant, då vet man då får man ju ett kvitto på det man gör uppskattas och är bra /---/. (Intervju 7)

Ja men det tycker jag /.../ jag har ganska stort behov av bekräftelse, inte så att det måste sitta någon bredvid och tala om att ‘duktig du är’ men ‘vi är på rätt väg och vi arbetar mot samma mål’ och det tycker jag hen ger faktiskt /---/. (Intervju 8)

Den feedback som medarbetarna får från sin chef på distans kan uppfattas vara betydelsefull utifrån citatet ovan. Feedback uppfattas även ha betydelse för hur medarbetarna trivs på arbetsplatsen och de är eniga om att mängden feedback inte har förändrats vid ett distansledarskap jämfört med tidigare, när de haft sin chef fysiskt närvarande. Feedback är således ingen faktor som påverkas av ett distansledarskap utan det uppfattas vara något som behövs uppmärksammas oavsett om chefen befinner sig på samma geografiska plats eller inte. “/---/ Men självklart har jag tillit till hen, hen sitter där hen sitter förhoppningsvis av en anledning. Men den anledningen vet ju inte jag, jag var ju inte med där /---/” (Intervju 7). Graden tillit som medarbetarna har till sina chefer på distans uppfattas variera och deras tillit kan bero på chefernas legitima makt som deras position medför. Citatet kan tolkas som att medarbetaren litar på att chefen har erhållit sin arbetsroll utifrån givna krav och är lämpad för sin roll. De som inte har lika stark tillit till sin chef kan bero på att deras relation inte är lika utvecklad. Det går därför att se ett samband mellan de medarbetare som värdesätter en mer personlig relation till sina chefer och att denna relation även ligger till grund för deras förtroende till sin chef.

/.../ Dels att ta ansvar men även att våga dela ut den. Så det är viktigt. Att våga och ta ansvar. Det är även viktigt att ha en kommunikation, det går inte att höra av sig en gång i halvåret och så utan du måste ha en kommunikation på ett annat sätt och det som är viktigt med kommunikationen är att individanpassa skulle jag säga, då olika personer behöver, jag kanske har kollegor som behöver prata med sin chef varje dag, /.../ Alltså det är ju helt olika. Man måste individanpassa, man måste vara lyhörd om man ska summera det till ett ord kanske /---/. (Intervju 3)

Medarbetarna upplever att de önskar vissa egenskaper hos en ledare som utför ett distansledarskap. Som tidigare nämnt är det en viktig faktor att chefen ger möjlighet till ett självständigt arbete där medarbetaren kan arbeta fritt. Som citaten ovan beskriver upplevs det även vara viktigt att chefen kan kommunicera på ett tydligt sätt eftersom fysiska gester och röstläge försvinner. Förutom det kan det även uppfattas som att medarbetarna efterfrågar ett individanpassat ledarskap. Utifrån LMX teori betyder detta att ett effektivt ledarskap kan uppnås genom att skapa en relation till varje enskild medarbetare (Schedlitzki & Edwards 2014:59). LMX teori menar alltså att ett ledarskap behöver vara individanpassat för att fungera bra och det är något som även medarbetarna på företaget upplever är viktigt i förhållande till ett distansledarskap. Ett mål för varje chef bör vara att uppnå så många högkvalitativa relationer som möjligt till sina medarbetare (Schedlitzki & Edwards 2014: 57-58). Det kan dock uppfattas problematiskt att upprätthålla dessa relationer när chef och medarbetare befinner sig på distans.

5 Slutsats

Syftet med vår undersökning är att bidra till en ökad förståelse för om medarbetare upplever att det har någon betydelse att inte ha sin chef fysiskt närvarande på sin arbetsplats när det gäller deras hälsa och välbefinnande. Detta avsnitt kommer därför att redovisa för de slutsatser som kan tas utifrån analysen av det empiriska materialet, vilket kommer utgå från vårt syfte och tre frågeställningar.

Den första frågeställningen som besvaras utifrån analysen av det empiriska materialet är *hur upplever medarbetare att deras hälsa och välbefinnande påverkas av ett distansledarskap?* En slutsats som har gjorts här är att medarbetare inte upplever att ett distansledarskap är speciellt problematiskt gällande deras hälsa och välbefinnande. Detta med förutsättning att medarbetare kan vara självständiga och få resurser till att vara sina egna beslutsfattare. Det är även betydelsefullt att uppleva en chef som närvarande trots att distansen existerar, vilket möjliggörs genom tydlig kommunikation.

Den följande frågeställningen är *hur upplever medarbetare att det hälsofrämjande arbetet uppmärksammas av en chef på distans?* En slutsats som kan dras här är att medarbetare upplever att uppmärksammandet av ett hälsofrämjande arbete brister när chefer befinner sig på distans. Det blir problematiskt för en distanschef att uppmärksamma ett hälsofrämjande arbete när denne inte kan närvara och se de fysiska aspekter som påverkar hälsa och tillfredsställelse.

Den tredje och avslutande frågeställningen är *vilken relation önskar medarbetare att ha till sin chef på distans för att kunna uppleva en bra hälsa?* Slutsatsen som gjorts här är att medarbetare efterfrågar olika relationer till sin chef. Vissa önskar en nära relation till sin chef medan andra finner den hos andra individer istället. Relationer blir således det som är mest centralt vid ett distansledarskap, oavsett om medarbetare finner relationen hos chefen eller på annat håll.

6 Diskussion

I detta sista avsnitt kommer en diskussion presenteras utifrån slutsatserna ovan och hur dessa ställer sig i relation till studiens syfte. Genom att redogöra för detta vill vi visa hur vår studie kan bidra till den tidigare forskningen. Slutligen kommer vi även att framföra idéer för framtida forskning inom vårt studerade ämne.

Hälsa är viktigt för att en medarbetare ska känna tillfredsställelse på arbetsplatsen och detta är något som bland annat påverkas av ett ledarskap. Medarbetarens hälsotillstånd kan även påverka ett företags prestationer och resultat. En central slutsats som har gjorts utifrån analysen av det empiriska materialet är att medarbetare inte upplever att distansledarskap är ett problem och påverkar inte deras hälsa och välbefinnande. Varför medarbetare inte upplever någon stress av ett distansledarskap kan bero på att chefen uppfattas vara tillräckligt närvarande, trots distansen, genom att denne lyssnar och visar engagemang för sina medarbetare. En anledning till att medarbetare kan uppleva hälsa och tillfredsställelse på arbetet kan vara för att chefen ger ett intryck av att denne tror på sina medarbetare och att de klarar av sina arbetsuppgifter. För att medarbetare ska trivas med ett distansledarskap visar vårt resultat att de behöver känna sig tillfredsställda med att arbeta självständigt. En reflektion är därför att om medarbetare inte är självständiga individer skulle de uppleva en sämre hälsa på arbetet på grund av att inte ha sin chef fysiskt närvarande. Därav kan det vara av betydelse för ett företag att ha detta i åtanke vid rekryteringsfasen i samband med nyanställningar för att försäkra sig om att medarbetare har rätta förutsättningar för att må bra och trivas med ett distansledarskap.

Vårt resultat visar även att en chef måste vara tillgänglig via de kommunikationskanaler som finns och vara ett stöd för sina medarbetare som därmed känner sig sedda och hörda. Detta kan vara en förutsättning för att må bra på sin arbetsplats. En fungerande distansrelation kräver, förutom en bra kommunikation och upplevelse av närvaro på distans, även fysiska möten som också ligger till grund för hur medarbetarna bygger upp relationen till sin chef. En annan slutsats som har gjorts är att medarbetare efterfrågar olika relationer till sin chef på distans. Varför vissa medarbetare efterfrågar en stark relation till sin chef medan andra inte värdesätter denna lika högt kan bero på att de istället finner en sådan relation hos någon annan. Oavsett vilken relation som efterfrågas är det svårare att bygga en relation på distans och en anledning till det är att fysiska möten uteblir. Det faller sig därför mer naturligt för vissa att finna en relation och ett ledarskap hos en individ som kan närvara fysiskt på arbetsplatsen. Trots att det inte alltid finns behov av en stark relation till sin chef spelar relationer en central roll i förhållandet hälsa och distansledarskap. Ytterligare något vi

har uppmärksammat som kan vara problematiskt är att utifrån LMX teori möjliggöra ett distansledarskap då teorin bygger på högkvalitativa relationer. Vårt empiriska material påvisar att relationer är svårare att bygga på distans vilket därför kan försvåra byggandet av en relation utifrån LMX teori. LMX teori utgår ifrån relationer mellan chefer och medarbetare men utifrån vårt empiriska material kan vi visa på att relationer och ledarskap även kan uppstå mellan andra parter. På så sätt kan vi bidra med en mer utvecklad förståelse av distansledarskap utifrån LMX teori.

Ytterligare en slutsats som har gjorts utifrån denna studie är att medarbetare upplever att uppmärksammandet av ett hälsofrämjande arbete brister när chefen befinner sig på distans. När den fysiska närvaron uteblir blir det därför svårare att uppmärksamma hälsoaspekter av en chef på distans. En annan anledning till att det hälsofrämjande arbetet kan brista är på grund av att inte alla chefer har ett salutogent fokus på hälsa. När det kommer till att uppmärksamma hälsa läggs ett alltför stort fokus på ohälsa istället för att fokusera på faktorer som bidrar till hälsa. För att anta detta synsätt bör chefer istället uppmärksamma hälsofrämjande aspekter och uppmuntra sina medarbetare till hälsosamma beslut som kan påverka deras hälsa och tillfredsställelse. När chefen befinner sig på distans behöver således ledarskapet anpassas för att skapa hälsa på distans.

Sammanfattningsvis kan våra slutsatser bidra till en ökad förståelse för om distansledarskap påverkar en medarbetares hälsa och välbefinnande. Utifrån resultatet av denna studie skapas en större medvetenhet för hur ledarskap på distans behöver anpassas för att kunna bevara en god hälsa hos medarbetare. Studiens resultat bidrar till fältet Service Management inom området hälsopromotion och ledarskap.

6.1 Framtida forskning

Denna studie har baserats på kvalitativa intervjuer med medarbetare som har en chef på distans. Då vi valt att enbart fokusera på medarbetares upplevelser hade intervjuer med chefer kunnat ge en annan synvinkel av hur de upplever att de kan påverka hälsoeffekter på distans. Därav hade intervjuer med chefer kunnat vara lämpade för framtida forskning kring ämnet. Det hade även varit intressant att studera hur hälsa påverkas av ett distansledarskap där medarbetare och chefer befinner sig i olika världsdelar. Det hade således kunnat innebära tids- och språkskillnader vilket möjligtvis hade gett en viss påverkan. Vidare forskning hade även kunnat använda samma syfte och frågeställning för att också undersöka om det förekommer likheter och/eller skillnader inom andra branscher och företag.

Källförteckning

Alvehus, J. (2013). *Skriwa uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.

Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide Health Promotion. *Health Promotion International*, 11, 11-18.

Aronsson, T. & Malmquist, C. (2003). *Hälsobokslut: modell utifrån arbetsplatsens behov*. Degerfors: Metodicum.

Balthazard, P.A., Waldman, D.A. & Atwater, L.E. (2008). The mediating effects of leadership and interaction style in face-to-face and virtual teams. I S. P. Weisband (red), *Leadership at a distance: Research in technologically-supported work*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2. Stockholm: Liber AB.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22.

Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379.

Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E Jr. & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization. Issues, reflections, practices*. Second Edition. USA: Waveland Press, Inc.

Crevani, L. (2018). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of the leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Iacono, C.S. & Weisband, S. (1997). Developing trust in virtual teams. Paper presented at the Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICS), Hawaii, January 7-10 1997.

Johanson, U. & Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur AB.

Liu, J., Siu, O.L. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59.

Lornudd, C., Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U. & Bergman, D. (2015). The mediating role of demand and control in the relationship between leadership behaviour and employee distress: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52.

Lunenburg, F.C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business and Administration*. Volume 13. Sam Houston State University.

Medin, J. & Alexanderson, K. (2000). *Begreppen hälsa och hälsofrämjande: En litteraturstudie*. Lund: Studentlitteratur.

Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and processes*. Seventh Edition. USA: Cengage Learning.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job – Folklore and fact. *Harvard Business Review* (March/April), 163-176.

Napier, B.J. & Ferris, G.R. (1993). Distance in organizations. *Urbana*: University of Illinois.

Northouse, P.G. (2013). *Leadership: theory and practice*. 6:e upplagan. Chicago: SAGE Publications.

Nyberg, A., Bernin, P. & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates* (1:2005). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Pearse, N.J. (2017). Service of followers as a leadership competency: a social exchange perspective. *Journal of Management Development*, 36(3), 361-375.

Poser, N. (2017). *Distance Leadership in International Corporations Why Organizations Struggle when Distances Grow*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2014). *Studying leadership: traditional & critical approaches*. Los Angeles: Sage.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2011). *Organizational behavior*. 11th edition. New York, NY: Wiley.

Skagert, K. (2010). *Leadership in human service organisations: conceptions, strategies and preconditions to promote and maintain health at work*. Göteborg: Geson Hylte Tryck.

Sveningsson, S., Alvehus, J. & Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: Identities, processes, and interactions. In S. Tengblad (Ed.), *The work of managers. Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.

Tengblad, S. & Vie, O.E. (2012). Management in practice: Overview of classic studies in leadership. In S. Tengblad (Ed.), *The work of managers. Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social process of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17: 654–676.

Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B. & Carsten, M.K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.

Wallo, A., Fogelberg-Eriksson, A., Ellström, P.E. & Kock, H. (2016). Förändrat ledarskap - ledarskap för förändring. I Ellström, P.E., Fogelberg Eriksson, A., Kock, H. & Wallo, A. (red), *Mot ett förändrat ledarskap?: Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.

Weisband, S. (2008). Research Challenges for Studying Leadership at a Distance. I S. P. Weisband (red), *Leadership at a distance: Research in technologically-supported work*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., Väänänen, A., Theorell, T. (2010). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model. *Stress Research Institute*, Stockholm University, Stockholm, Sweden. 2010; Vol. 37 (1), pp. 71-9.

WHO. (2018). *Mental health: strengthening our response*. Hemsida: <http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response> (Läst 2018-04-17)

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Uppl. 8. Boston, MA: Pearson; Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Bakgrundsfrågor och inledande frågor

- Namn:
- Kön:
- Vill du börja med att berätta lite om dig själv och din befattning inom X?

Tema: Distansledarskap

1. Vem är din chef på distans?
2. Hur ofta träffar du din chef rent fysiskt?
3. Vilka kommunikationskanaler använder ni när ni kommunicerar?
4. Hur får du feedback på dina arbetsuppgifter?
5. Vad tror du är uppkomsten till distansledarskap?
6. Anser du att du har det handlingsutrymme och stöd som du behöver när din chef inte är fysiskt närvarande?
7. Vilka resurser anser du att ett företag behöver ha för att möjliggöra ett distansledarskap?
8. Hur bygger ni relation till varandra utifrån ett distansledarskap?
9. Upplever du stress på grund av att inte ha din chef fysiskt närvarande?
10. Finns det några för- eller nackdelar med ett distansledarskap?

Tema: Hälsa och välbefinnande

1. Vad betyder hälsa för dig och anser du att det är värdefullt?
2. Hur upplever du din hälsa när du befinner dig på arbetsplatsen?
3. Anser du att din chef är delaktig i din hälsa och välbefinnande? På vilket sätt?
4. Anser du att din chef har ansvar för att påverka er, medarbetares, hälsa?
5. Är det något du skulle vilja att din chef gjorde annorlunda för att du ska kunna uppleva en bättre hälsa på arbetsplatsen?
6. Upplever du att som anställd ha möjlighet att påverka hur det hälsofrämjande arbetet ser ut inom organisationen?
7. Upplever du att distansen påverkar hur chefen kan påverka och se medarbetarnas hälsa?
8. Upplever du att distansledarskap påverkar ditt välbefinnande på arbetsplatsen?

Avslutande frågor: Hälsa i förhållande till distansledarskap

- Vill du utveckla det du tidigare pratade om?
- Tror du att ett distansledarskap kan vara problematiskt för chefen gällande att skapa förutsättningar för en hälsosam och trivsamt arbetsplats?
- Vad tror du själv skulle bidra till en bättre hälsa på arbetsplatsen, när man har en distansrelation med sin chef?
- Tror du även att kommunikation kan påverka hälsa och trivsel?
- Är det något mer du skulle vilja tillägga?