



**LUNDS**  
UNIVERSITET

## **INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

### **Arbetsengagemang vid distansarbete: är kvantitet viktigare än kvalitet vid interaktioner med närmsta chef?**

**Lovisa Lundh**

**Johanna Wennick**

**Ave Yousif**

Kandidatuppsats HT 2020

Handledare: Roger Persson

Examinator: Roger Johansson

## **Abstract**

The 2020 COVID-19 outbreak forced many organizations to introduce teleworking where employee interactions with the immediate manager shifted to digital platforms. The main purpose of this study was to investigate the relationship between employees' work engagement and availability to the immediate manager, contact frequency with the immediate manager and the perceived quality of the relationship with the immediate manager, measured as Leader-member exchange (LMX). Furthermore, this study aimed to investigate a potential interaction effect between contact frequency and LMX on work engagement in a telework environment. Data was collected using an electronic survey shared on LinkedIn and Facebook. A total of 113 employees engaged in teleworking in Sweden participated. The results showed that work engagement is not correlated to neither contact frequency nor the perceived availability to the immediate manager. However, LMX was found to be strongly correlated to work engagement and a univariate variance analysis confirmed that LMX predicts 27 percent of employees' work engagement in telework. Furthermore, no significant interaction effect between LMX and contact frequency on work engagement was found. Based on these results, the current study suggests that managers should primarily focus on building high-quality relationships with their employees to promote a high level of work engagement in a telework environment.

*Keywords: contact frequency, LMX, teleworking, Utrecht Work Engagement Scale, work engagement*

## Sammanfattning

I samband med att Covid-19 bröt ut våren 2020 tvingades många organisationer att införa distansarbete där anställdas interaktioner med närmsta chef flyttades över till digitala plattformar. Syftet med denna studie var att främst undersöka relationen mellan arbetsengagemang och anställdas upplevda tillgänglighet till närmsta chef, kontaktfrekvens med närmsta chef samt den upplevda kvaliteten av relationen till närmsta chef, mätt som Leader-member exchange (LMX). Vidare ämnade studien till att undersöka en potentiell interaktionseffekt mellan kontaktfrekvens och LMX på arbetsengagemang vid distansarbete. Datainsamlingen utfördes med hjälp av en elektronisk survey som publicerades på Facebook och LinkedIn. Enkäten besvarades av totalt 113 anställda som arbetar på distans i Sverige. Resultatet visade att arbetsengagemang varken korrelerar med kontaktfrekvens eller anställdas upplevda tillgänglighet till närmsta chef. Däremot var LMX starkt korrelerat med arbetsengagemang och en univariat variansanalys bekräftade att LMX predicerar 27 procent av anställdas arbetsengagemang vid distansarbete. Vidare fanns ingen signifikant interaktionseffekt mellan LMX och kontaktfrekvens på arbetsengagemang vid distansarbete. Baserat på dessa resultat föreslår den aktuella studien att chefer främst bör fokusera på att bygga högkvalitativa relationer med sina anställda för att främja ett högt arbetsengagemang vid distansarbete.

*Nyckelord: arbetsengagemang, distansarbete, kontaktfrekvens, LMX, Utrecht Work Engagement Scale*

## **Tack!**

Vi vill först och främst tacka de respondenter som tagit sig tid och deltagit i studien. Vi vill även ge ett extra stort tack till vår handledare Roger Persson som har väglett oss genom studien och kommit med många värdefulla kommentarer. Även ett stort tack till våra opponenter som kom med bra konstruktiv kritik samt vår examinator Roger Johansson. Tusen tack till er alla!

Lunds universitet 2020-01-27

---

Lovisa Lundh

---

Johanna Wennick

---

Ave Yousif

## Innehållsförteckning

Inledning .....	6
Arbetsengagemang .....	7
Distansarbete .....	8
Kontaktfrekvens .....	8
Feedback .....	9
Teorier .....	9
Leader-member exchange (LMX) .....	10
Self-Determination Theory .....	11
Goal-setting theory .....	12
Tidigare forskning om distansarbete .....	12
Syfte .....	15
Forskningsfrågor .....	15
Metod .....	15
Procedur och urval .....	15
Deltagare .....	16
Etiska Aspekter .....	18
Mätinstrument .....	18
Demografiska frågor .....	18
Kontaktfrekvens .....	18
Tillgänglighet .....	19
Arbetsengagemang .....	19
Kvaliteten av relationen till närmsta chef .....	19
Databearbetning och Statistisk analys .....	20
Resultat .....	21
Deskriptiv data .....	21
Bivariata sambandsanalyser (Korrelationsanalyser) .....	22
Univariat variansanalys .....	23
Diskussion .....	24
Kontaktfrekvens och arbetsengagemang .....	24
Kvaliteten av relationen till närmsta chef och arbetsengagemang .....	25
Tillgänglighet .....	27

Interaktionen mellan LMX och Kontaktfrekvens .....	27
Metodologiska överväganden .....	28
Studiedesign.....	28
Urval och deltagare.....	29
Validitet och reliabilitet .....	30
Förslag för framtida forskning .....	31
Slutsats .....	31
Referenser .....	33
Appendix.....	41
Appendix 1: Frågeformulär.....	41

Arbetslivet har under en längre tid präglats av den ökade digitaliseringen i samhället där ny teknik kallad *Information and Communication Technologies* (ICT) i grunden förändrat hela arbetsmarknaden och hur den absoluta majoriteten av företagen opererar idag. ICT, vilket innefattar allt från sociala medier, bredband, internet, molntjänster, nätverksverktyg och mobila enheter har i sin tur öppnat upp så att distansarbete, där ledare och medarbetare inte befinner sig fysiskt på samma plats, blivit en allt mer vanligare arbetsform (Bentley et al., 2016). Genom distansarbete har arbetsgivare funnit potentiella möjligheter att kostnadseffektivisera sitt företag, bland annat genom att minska på lokalkostnader såväl som sjukdagar. Även anställda har uppmärksammat de möjligheter som distansarbete bidrar med genom att balansen mellan arbete och fritid underlättas (Thulin et al., 2019).

I samband med att Covid-19 bröt ut våren 2020 tvingades många arbetsgivare ofrivilligt stänga ner sina arbetsplatser och akut införa distansarbete. Detta ledde till att dess anställda från en dag till en annan fick installera ett "hemmakontor" och möta sin chef och kollegor via digitala plattformar. När Telenor och Sifo genomförde sin årliga undersökning kring digitalisering på svenska arbetsplatser visade den på att distansarbete hade gått från 15% till 57% av total arbetstid mellan februari-april 2020 bland yrkesgrupper med förutsättningar att jobba på distans. En förändring som inneburit en ökning med nästan 400% (Telenor & Kantar Sifo, 2020).

Denna nya verklighet kommer med både möjligheter och svårigheter för alla inblandade. Exempelvis visar en brittisk studie att situationen ofta har inneburit en hel del improvisation gällande kundmöten, beslutsfattning och uppföljning (Orsini & Rodrigues, 2020). Resultatet och konsekvenserna av den snabba transformeringen är dock svåra att överblicka i nuläget då världen fortfarande i skrivande stund befinner sig i en pandemi (Chong et al., 2020). I en sydkoreansk studie kring distansarbete och ledarskapsbeteenden beskriver Park och Cho (2020) att en stor del av tidigare forskning har fokuserat på att undersöka effekterna vid själva införandet av distansarbete. Författarna menar att resultaten från flertalet studier indikerar att hur införandeprocessen genomförs har en stor påverkan på vilka effekterna blir för en organisation men också att ledaren innehar en nyckelroll vid implementeringen. Med detta sagt, är det inte svårt att tänka sig att många organisationers plötsliga transformation till distansarbete under våren lett till en del problematik för både arbetsgivare och anställda världen över.

Till följd av den rådande situationen kommer distansarbete och den typ av ledarskap som är mest fördelaktigt i en sådan arbetssituation säkerligen vara ett högst intressant forskningsområde även framöver. Sökandet efter adekvata arbetssätt, vilka möjliggör en

alltmer flexibel arbetssituation utan att den drabbar produktionen, är lätt att förstå. Likaså att identifiera vilken ledarskapsstil som är optimal vid distansarbete så att framtidens ledare kan anpassa sitt ledarskap till en situation där hens anställda arbetar på distans utan att det påverkar deras motivation, engagemang, effektivitet eller prestation. Det finns flertalet teorier och forskningsstudier vilka belyser vikten av ett anpassat ledarskap vid distansarbete samt ledarskapets påverkan på arbetsengagemanget hos en anställd för att hen ska prestera och trivas i sitt arbete (Dahlström, 2016; Nordengren & Olsen, 2006). Med detta som bakgrund, i kombination med ett växande intresse för distansarbete och ledarskap, finns det ett värde i att undersöka hur starkt sambandet är mellan anställdas upplevda arbetsengagemang och frekvens av kontakt med närmsta chef samt den upplevda kvaliteten av relationen till närmsta chef vid distansarbete.

### **Arbetsengagemang**

En definition av begreppet engagemang kan tyckas överflödigt då de flesta individer har en relativt god uppfattning om vad termen innebär. Dock finns det en anledning att definiera begreppet i en arbets- och organisationspsykologisk kontext då det dels finns flertalet olika termer för engagemang och dels flertalet olika definitioner av engagemang att finna. Exempel på termer som har en snarlik definition men vars betydelse skiljs åt är: *work commitment*, *organizational engagement*, *job engagement* och *employee engagement*. Enligt Hallberg och Schaufeli (2006) kan det göras en åtskillnad mellan den typ av engagemang som är relaterad till anställdas inställning gentemot organisationen (*work commitment* och *organizational engagement*) och engagemang som är mer relaterad till välmående, hälsa och personliga faktorer (*job engagement* och *employee engagement*). I denna studie kommer termen *arbetsengagemang* (*job engagement*) användas, vilken operationellt definieras genom Utrecht Work Engagement Scale -9 (UWES-9).

UWES utvecklades av Schaufeli et al. (2002) med syfte att vara en empirisk mätare av konstruktet arbetsengagemang och skalans definition är följande; “en positiv, meningsfull, arbetsrelaterad sinnesstämning som kännetecknas av *kraft*, *engagemang* och *absorption*” (s. 295). Här avses engagemang vara ett “ihållande och genomgripande affektivt-kognitivt tillstånd vilket inte är fokuserat på något specifikt objekt, händelse, individ eller beteende” (Schaufeli et al., 2002, s. 295). Kraft kännetecknas av höga nivåer av energi och mental motståndskraft i arbetet, viljan att anstränga sig samt förmågan att vara uthållig i svåra situationer. Engagemang innebär en känsla av betydelse, entusiasm, inspiration, stolthet och utmaning gentemot sitt arbete medan absorption kännetecknas av att vara helt koncentrerad och uppslukad av sitt arbete, där tiden rusar förbi och en har svårt att slita sig från arbetet.



Arbetsengagemang kan enligt Schaufeli och Bakker (2004) konceptuellt betraktas som motsatsen till utbrändhet. Detta då de menar att arbetsengagemang kännetecknas av en hög nivå av energi och en stark identifikation med sitt arbete medan utbrändhet anses innebära motsatsen, det vill säga individen som drabbas innehar en låg nivå av energi i kombination med en dålig identifiering med sitt arbete. Enligt Schaufeli (2015) har en ledare möjlighet att kunna påverka sina medarbetares arbetsengagemang genom att bygga relation till dem samt att inspirera och stärka dem i deras arbete.

### **Distansarbete**

När det i vardagligt tal talas om ordet *distansarbete* eller att en anställd arbetar på distans, skulle troligtvis gemene person tänka på “en person som har möjlighet att en eller flera dagar i veckan arbeta hemifrån istället för att åka till kontoret eller arbetsplatsen” (Nordengren & Olsen, 2006, s. 13). Dock har ordet distans en djupare betydelse än enbart ett *geografiskt* avstånd, vilket just nämnda definition beskriver. Distans kan även ses som något *kulturellt* (exempelvis avseende etnicitet då medarbetare kommer från olika kulturer eller där olika företagskulturer råder inom samma organisation) såväl som *mentalt* (exempelvis gällande ideologi eller i tankar i form av olika förväntningar på ett specifikt område). Utöver detta kan distans även ha en *tidsmässig innebörd* då anställda inom samma organisation arbetar olika skift (Nordengren & Olsen, 2006). I denna studie kommer fokuset dock läggas på geografisk distans.

Andra termer som används för att benämna distansarbete, vilka används frekvent inom forskning, är *Telecommuting* eller *Telework*. Landy och Conte (2017) definierar telecommuting som att “utföra arbetsuppgifter från en avlägsen plats med hjälp av elektroniska kommunikationsmedier” (s. 361). Dock kommer ordet *distansarbete* användas genomgående i denna studie och med just nämnda definition i åtanke.

### **Kontaktfrekvens**

Enligt Albrecht och Adelman (1987) är kommunikation kopplat till socialt stöd och utgör ett fundamentalt krav för välmående. Författarna menar att individen engagerar sig i sociala interaktioner för att finna mening och skapa förståelse för sin nuvarande situation. Således anser författarna att en interaktion är lyckad om den förser individen med stöd och hjälp för att uppnå förståelse för de omständigheter som hen befinner sig i. En lyckad interaktion får individen att känna sig mindre osäker och uppleva mer kontroll över de stressfaktorer som hen handskas med i sin nuvarande situation, vilket i sin tur förstärker relationen till motparten i interaktionen (Albrecht & Adelman, 1987).

I denna studie kommer *kontaktfrekvens* definieras i enlighet med hur den operationaliseras; hur ofta den anställde har kontakt med närmsta chef.

## **Feedback**

Feedback, eller återkoppling, definieras som en process där en individ inhämtar information om sin prestation. Detta för att hen ska få förståelse för kvaliteten på sin nuvarande prestation och vad som krävs för en viss prestation. Informationen, som ges genom feedback, ska individen kunna använda för att förbättra och utveckla sin prestation (Boud & Molloy 2012).

Feedback kan komma att påverka en individs utveckling och välmående både kortsiktigt och långsiktigt (Nilsson, 2004), och därför är det viktigt att det finns ett värde i feedbackens innehåll menar Øiestad (2015). På arbetsplatsen är det viktigt med regelbunden feedback för att medarbetarna ska få tillgång till kunskap och vilja ta eget ansvar, vilket i sin tur kommer göra att de blir mer engagerade i sitt arbete. Vidare menar Øiestad (2005) att det är viktigt för individer att känna sig accepterade och feedback måste därför ges på ett rättvist sätt. Att kommentarer är trovärdiga och relevanta är en förutsättning för individens utveckling. Landy & Conte (2017) understryker att behov av feedback är högst individuellt, och därför söker vissa individer mer feedback än andra.

## **Teorier**

Det finns flertalet olika teorier som syftar till att förklara vad som ger upphov till engagerade medarbetare och hur ett ledarskap bör utformas för att möjliggöra ett högt arbetsengagemang. Nedan följer en genomgång av de teorier som är intressanta utifrån studiens frågeställning samt mot bakgrund av tidigare forskning. Dessa teorier är *Leader-member exchange* (LMX), *Self-Determination Theory* (SDT) och *Goal-setting theory*. I denna studie kommer störst fokus läggas på LMX då teorin förekommer i tidigare forskning kring arbetsengagemang samt då studien ämnar till att operationalisera kvaliteten i relationen mellan chef och anställd på ett reliabelt och valitt sätt. Anledningen till att *Self-Determination Theory* (SDT) inkluderas i studien är att teorin definierar begreppet *motivation* som nära besläktat med arbetsengagemang samt att *Leader-member exchange* (LMX) kopplar ihop båda konstrukten. Då flertalet studier inom vardera teorin har fastställt en relation mellan autonom motivation (SDT) och kvaliteten av relationen mellan den anställde och hans närmsta chef (LMX), ges det således ett utrymme för en längre diskussion och en fördjupad förståelse för hur de olika konstrukten är kopplade till arbetsengagemang. Vidare baseras valet av *Goal-setting theory* på att teorin definierar begreppet feedback och kopplar konstruktet till arbetsprestation samt

arbetsengagemang, men också på det faktum att frekvens av feedback och uppföljning av uppsatta mål mäts i undersökningen.

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

Leader-member exchange (LMX) grundas i att ledare anammar olika typer av beteenden gentemot sina anställda beroende på kvaliteten på relationen mellan ledaren och den specifika medarbetaren (Landy & Conte, 2017). LMX-relationer utvecklas över tid och genom att ledaren och den anställde hanterar sina utbyten med ömsesidig respekt för varandras förmågor samt förväntningar om att fördjupa tilliten och utveckla skyldigheten till varandra (Graen & Uhl-Bien, 1995).

En anställd i en högkvalitativ LMX-relation får ta del av ledarens tid, stöd och resurser i högre grad än en anställd i en lågkvalitativ LMX-relation. Detta gör att en anställd i en högkvalitativ LMX-relation känner sig mer skyldig till att fullfölja sin ledares agenda genom att investera mer tid och energi på arbetet samt åta sig svårare arbetsuppgifter. I kontrast till detta, tenderar en anställd i lågkvalitativ LMX-relation att inte ta på sig mer ansvar eller anstränga sig utöver vad som krävs enligt anställningsavtalet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Fler studier bekräftar att individer i högkvalitativa LMX-relationer får mer vägledning av sin närmsta chef och besitter högre grad av autonomitet i sin arbetsroll (Schriesheim et al., 1998), upplever högre grad av ansvar (Liden & Graen, 1980) och engagerar sig mer i sin arbetsroll (Janssen & van Yperen, 2004) i jämförelse med anställda i lågkvalitativa LMX-relationer. Högkvalitativa LMX-relationer associeras med hög grad av lojalitet; till vilken grad varje part i relationen är villig att beskydda sin motpart från yttre hot. Således kan anställda i högkvalitativa relationer vända sig till sin närmsta chef för emotionellt stöd när svåra situationer uppstår (Dienesch & Liden, 1986). Sparrowe och Liden (1997) bekräftar att ledare ägnar mer tid åt anställda som de har högkvalitativ relation till, dels genom att ge dem mer emotionellt stöd och respekt, dels genom att förse dem med mer information och introducera dem till sina sociala nätverk för att öka deras karriärmöjligheter. Graham och Witteloostuijn (2010) studerade 128 mellanchefer inom den offentliga sektorn i Storbritannien och konstaterade att kvaliteten av deras relation till närmsta chef integrerar med kommunikationsfrekvens vid predicering av emotionell utmattning. Ökad kommunikationsfrekvens i högkvalitativa LMX-relationer reducerar osäkerhet och stress, men leder till ökad emotionell utmattning i lågkvalitativa LMX-relationer. Författarna anser att detta beror på att ledare tenderar att vara dåliga på att ge konstruktiv feedback till anställda som de har en lågkvalitativ relation till. Resultaten gav ytterligare stöd åt det faktumet att kvaliteten av relationen mellan en ledare och en anställd beror på frekvensen av deras interaktion, och båda

dessa faktorer påverkar den anställdas välmående (Graham & Witteloostuijn, 2010). Studien fann dock ingen koppling mellan kommunikationsfrekvens och reducerad personlig prestation, vilket bekräftar tidigare teorier om att reducerad personlig prestation varken är relaterad till interaktionen till ledaren (Leiter & Maslach, 1988) eller emotionell utmattning (Leiter, 1993).

### ***Self-Determination Theory***

*Self-Determination Theory* (SDT) utgör en makroteori om motivation i arbetet med en distinktion mellan autonom motivation och kontrollerad motivation. En fundamental aspekt inom SDT berör idén om att människans motivation styrs av tre grundläggande behov; autonomi, kompetens och samhörighet. När dessa behov är uppfyllda upplever individen tillfredsställelse vilket resulterar i ökad autonom motivation, prestation och välmående (Deci et al., 2017).

*Autonom motivation* innebär att individen självmant och frivilligt engagerar sig i en aktivitet för att den känns meningsfull. För att uppnå autonom motivation måste individen förstå värdet och syftet bakom aktiviteten, besitta en känsla av autonomi vid genomförandet av aktiviteten samt få tydlig feedback och stöd från omgivningen. *Kontrollerad motivation* avser olika motivationstyper med ett externt fokus, såsom belöning eller bekräftelse från chefen, och kan vara en effektiv metod för att motivera specifika beteenden. Dock medför kontrollerad motivation ofta långsiktiga konsekvenser i form av kontinuerlig minskning av individens autonoma motivation och välmående (Deci et al., 2017).

*Motivation* utgör en prediktorvariabel inom SDT och enligt teorin kommer individer som kan identifiera med sin arbetsroll uppnå förbättrad arbetsmotivation (Deci et al., 2017). Anställda som upplever att deras chefer leder arbetet genom kontroll och tvång tenderar att ha lägre grad av autonom motivation och känna sig utmattade (Fernet et al. 2012). Anställda som däremot upplever att deras chefer uppmuntrar till autonomi tenderar att besitta högre grad av autonom motivation och psykisk välmående samt starkare vilja att stanna kvar på arbetsplatsen (Otis & Pelletier, 2005).

En annan prediktorvariabel som används inom SDT är graden av personalens *tillfredsställelse* eller *frustration* vad gäller de tre grundläggande behoven; autonomi, kompetens och samhörighet (Deci et al., 2017). *Tillfredsställelse* har visat sig vara positivt korrelerad med autonom motivation (De Cooman et al., 2013) och välmående medan *frustration* leder till försämrad välmående (Gillet et al., 2012) och ökad utmattning (Vander Elst et al., 2012). Deci et al. 2017 menar att detta beror på att auktoriteter som uppmuntrar till autonomi ofta tenderar att tillfredsställa övriga behov, men även att anställda som upplever autonomi tenderar att själva försöka uppfylla övriga behov. Även Richer et al. (2002) har

kopplat autonom motivation till hög grad av tillfredsställelse av de tre basala behoven och låg grad av emotionell utmattning. Båda dessa faktorer korrelerar i sin tur med låg grad av *turnover intentions*; en anställdas vilja att säga upp sig eller bli omplacerad. Således kunde Richer et al. (2002) predicera antalet personer som avslutade sin anställning utifrån deras grad av *turnover intentions*.

### **Goal-setting theory**

Feedback är som tidigare nämnt viktigt för en individs utveckling och därmed också en väsentlig del inom *goal-setting theory*. Att sätta upp mål och få feedback på dem är viktigt för att en individ ska kunna utvärdera hur hen ligger till i förhållande till målen (Landy & Conte, 2017). Fokuset ligger på hur mål är kopplade till arbetsmotivation, och hur målen kan påverka hur motiverad en individ är till sitt arbete, med andra ord: mål är en motivationskraft (Landy & Conte, 2017). Vidare menar Landy & Conte (2017) att när en beskriver arbetsmotivation så måste mål tas med i beskrivningen på ett eller annat sätt. Forskning har visat att specifika och svåra mål leder till ökad prestation, vilket har visat sig stämma både individuellt men också mellan individer (Landy & Conte, 2017).

Teorin tar upp *goal acceptance* och *goal commitment*. *Goal acceptance* handlar om att bli tilldelad ett mål och acceptera det medan *goal commitment* har en bredare kontext och innebär att en individ måste få bearbeta sina tilldelade mål och på så sätt skapa egna mål. Med andra ord, måste individen få möjlighet att själv engagera sig och bli intresserad av målen (Landy & Conte, 2017). Locke & Latham (2002) menar att ett mål inte är motiverande om det inte finns någon *commitment*, eller engagemang, gentemot målet. *Commitment* kan ses som en länk mellan målets svårighetsgrad och en individs prestation. Om målets svårighetsgrad överensstämmer med individens förmåga så kommer hen att bli engagerad och därmed även prestera. Enligt teorin är det mest effektiva sättet att utveckla en individ att låta hen få använda feedbacken genom att själv göra justeringar vad gäller egna mål, vilket i sin tur kommer öka engagemanget hos individen (Locke & Latham, 2002).

### **Tidigare forskning om distansarbete**

Distansarbete som forskningsområde och dess potentiella effekter på åtråvärda fenomen som arbetsgivare eftersträvar såsom effektivitet, prestation och arbetsmotivation har genererat en hel del studier (Allen et al., 2015; Caillier, 2012; Wojcack et al., 2015). Likaså har det forskats kring huruvida distansarbete kan generera önskvärda effekter för den anställde, såsom bättre balans mellan familj och arbete samt minskade stressnivåer (Bosua et al., 2013; Hartig et al., 2007). Vilka eventuella positiva kontra negativa effekter distansarbete kan medföra för en organisation och dess anställda råder det dock delade meningar om (Park &

Cho, 2020). I en metastudie av Harker Martin och MacDonnell (2012) fann forskarna ett svagt men positivt samband mellan distansarbete och produktivitet samt ökat organisatoriskt engagemang. En annan metastudie av Gajendran och Harrison (2007) påvisade främst positiva effekter av distansarbete i form av ökad arbetstillfredsställelse och prestation, men även negativa effekter såsom försämrade relationer mellan anställda när mängden distansarbete överskred 2,5 arbetsdagar.

Även ledarskapet i en digital miljö har hamnat under lupp. Syftet med att undersöka just ledarens roll vid distansarbete har ofta varit att ta reda på hur ledare bäst kan anpassa sitt ledarskap till en situation där hans anställda arbetar på distans och samtidigt generera positiva resultat (Dahlström, 2016; Nordengren & Olsen, 2006). Flertalet studier belyser ledarskapets effekt på graden av arbetsengagemang hos en anställd. I en studie av Sardeshmukh et al. (2012) kommer forskarna fram till att det finns en risk för att distansarbete minskar den anställdas tillgång till feedback samt social support av närmaste chef, vilket i sin tur påverkar hans motivation, engagemang och tillfredsställelse gentemot sitt arbete. Således menar författarna till studien att ledare med anställda som distansarbetar behöver ha dessa risker i åtanke och utforma sitt ledarskap därefter. Överlag visar resultaten från flertalet studier att tillgänglighet och tydlighet kring vad som förväntas av den anställde samt uppföljning är viktiga komponenter för ledare på distans ska lyckas säkerställa ett högt arbetsengagemang hos sina anställda (Bentley et al., 2016; Bosua et al., 2013; Dahlström, 2016; Nordengren & Olsen, 2006; Orsini & Rodrigues, 2020). Nordengren och Olsen (2006) talar även om vikten av att chefen inte enbart använder sig av elektroniska meddelanden såsom e-mail och sms som kommunikationsmedel. Istället bör hen även varva med telefonsamtal och framförallt videosamtal när hen har kontakt med sina anställda. Timmerman och Scott (2006) visar på att lättillgängligt och tydlighet från ledarens sida samt val av kommunikationskanal är viktiga komponenter för att upprätthålla såväl samhörighet med arbetet som arbetsengagemang hos den anställde. Att uppfattas som tillgänglig beskrivs även av Bannay et al. (2020) som en av de viktigaste egenskaperna hos en chef för att hen ska lyckas främja en hög grad av arbetsengagemang hos sina anställda.

Huruvida kontaktfrekvens mellan chef och anställd påverkar grad av arbetsengagemang vid distansarbete råder det delade meningar om. Fonner och Roloff (2010) menar å ena sidan att anställdas arbetstillfredsställelse sjunker vid distansarbete på grund av minskad frekvens och kvalitet av interaktioner med närmsta chef och kollegor, vilket i sin tur kan påverka arbetsengagemanget. Å andra sidan menar de att en alltför frekvent kontakt kan påverka den anställda negativt och leda till minskat engagemang och välmående. Davis och Cates (2013)

hävdar att chefer måste överväga att ha daglig kontakt med sina anställda för att motverka en eventuell känsla av isolering som kan uppstå hos dem, vilket har en bevisad negativ koppling till arbetsengagemang. Likaså menar Pearlson och Saunders (2001) att det krävs täta kommunikationer mellan chef och anställd för att distansarbete ska bli lyckat. LMX är en ledarskapsteori som förekommit i en del studier rörande distansarbete, ledarskap och dess påverkan på anställdas arbetsengagemang (de Vries et al., 2018; Golden & Veiga, 2008). I Golden och Veigas (2008) studie ämnade forskarna att undersöka i vilken utsträckning distansarbete modererar effekten av kvaliteten av LMX gällande nivå av engagemang, arbetsglädje och prestation. Resultatet visade att högkvalitativa LMX-relationer, där medlemmarna även arbetat mycket på distans, hade de högsta nivåerna av engagemang, arbetstillfredsställelse och prestation i förhållande till dem som arbetade mindre omfattande på distans. I kontrast skattade de med lågkvalitativa LMX-relationer, vilka arbetade i hög grad på distans, lägre på engagemang och arbetstillfredsställelse, men presterade något bättre, än de som arbetade en begränsad mängd på distans. I studien av de Vries et al. (2018) fann forskarna att distansarbete inte påverkade arbetsengagemanget hos de anställda samt att en högkvalitativ LMX-relation minskade effekten av isolering hos medarbetaren. Isolering är en vanligt förekommande känsla vid just distansarbete (Taskin & Edwards, 2007). Vidare uppmuntrar Vries et al. (2018) till framtida studier kring LMX och distansarbete och hur *“supportive communication”* där ledaren använder lämpliga digitala kanaler såsom videomöten kan stärka LMX-relationer vid distansarbete.

Sammanfattningsvis; majoriteten av den forskning som tidigare bedrivits kring distansarbete och dess påverkan på anställda och arbetsengagemang har visat att distansarbete kan öka anställdas arbetsengagemang men även att närmsta chefs agerande och hur hen kommunicerar har en inverkan på arbetsengagemang. Det är dock viktigt att påpeka att i princip all forskning skett innan Covid-19 och därmed under förhållanden där införandet av distansarbete oftast varit planerad och strukturerad. Huruvida resultaten från tidigare forskning går att generalisera och applicera till en *“akut”* transformering till distansarbete är inte klarlagt i dagsläget. När analysföretaget Brilliant Future gjorde en undersökning på drygt 1500 anställda och chefer kring distansarbete och engagemang samt upplevd nöjdhet med närmsta chef två månader in på pandemin våren 2020 uppgav 94% av medarbetarna att de ställde sig positiva till sin närmaste chefs agerande under pandemin (Fritzell, 2020). Huruvida den uppfattningen kvarstår när distansarbetet fortsatt och eventuellt nya utmaningar uppstått är oklart.

## Syfte

Till följd av den pågående pandemin och att flertalet organisationer plötsligt tvingats anpassa sig till distansarbete är det viktigt att undersöka och skapa förståelse kring hur ledare bör utforma och hantera kontakten med sina anställda för att upprätthålla arbetsengagemanget vid distansarbete. Således syftar denna studie till att undersöka sambanden mellan anställdas arbetsengagemang och kvantiteten av kontakt till närmsta chef samt kvaliteten i relationen till närmsta chef. Vidare syftar studien till att undersöka om det föreligger en interaktionseffekt mellan kontaktfrekvens och kvaliteten av relationen till närmsta chef på anställdas arbetsengagemang vid distansarbete. Utöver detta ämnar studien till att fastställa om upplevd tillgänglighet till närmsta chef samvarierar med anställdas arbetsengagemang.

## Forskningsfrågor

Med ovan nämnda syfte i åtanke har vi för avsikt att besvara följande frågeställningar:

- Hur starkt är sambandet mellan kontaktfrekvens med närmsta chef och anställdas upplevda arbetsengagemang vid distansarbete?*
- Hur starkt är sambandet mellan kvaliteten av relationen till närmsta chef och anställdas upplevda arbetsengagemang vid distansarbete?*
- Finns det ett samband mellan hur tillgänglig närmsta chefen är och anställdas upplevda arbetsengagemang vid distansarbete?*
- Finns det en interaktionseffekt mellan kontaktfrekvens och kvaliteten av relationen till närmsta chef på anställdas upplevda arbetsengagemang vid distansarbete?*

## Metod

### Procedur och urval

Undersökningen designades som en kvantitativ tvärsnittsstudie och datan samlades in vid enbart ett tillfälle (Lundh & Nilsson, 2018). Datasamlingen utfördes genom en elektronisk *Surveyundersökning* där enkäten skapades via *Google formulär* och spreds via *LinkedIn*, diverse arbetsrelaterade grupper på *Facebook* samt via författarnas privata Facebookprofiler. Således har deltagarna hittats med hjälp av ett bekvämlighetsurval. Datasamlingen pågick under 7 dagar; från torsdag den 12 november till torsdag den 19 november 2020. Undersökningens stickprov bestod av 123 deltagare varav 10 exkluderades senare då de inte arbetade på distans och därmed inte uppfyllde kraven för att delta i undersökningen.



## **Deltagare**

Urvalet bestod av 113 individer som uppfyllde inklusionskriteriet ( $N=113$ ), varav 85.8% var kvinnor ( $N=97$ ) och 14.2% var män ( $N=16$ ). Medelåldern för hela urvalet var 41 år ( $SD=9.45$ ). Av kvinnorna hade 87.6% en högskole- eller universitetsutbildning ( $N=85$ ) och dessa hade en lägre medelålder ( $M=39$ ) än resterande kvinnor ( $N=12$ ) som saknade en sådan utbildning ( $M=46$ ). Av männen hade 81.2% en högskole- eller universitetsutbildning ( $N=13$ ) och även dessa hade en lägre medelålder ( $M=43$ ) än övriga män ( $N=3$ ) som saknade en sådan utbildning ( $M=53$ ).

Vad gäller sysselsättningsgrad, arbetade 89.7% av kvinnorna heltid ( $N=87$ ) och dessa hade en högre medelålder ( $M=41$ ) än resterande kvinnor ( $N=10$ ) som saknade en heltidsanställning ( $M=35$ ). Vidare var alla män heltidsanställda ( $N=16$ ). Majoriteten av deltagarna, 76.9% hade en allmän arbetslivserfarenhet som överskred 11 år ( $N=87$ ) och dessa var betydligt äldre än resterande individer ( $M=44$ ).

Majoriteten av deltagarna, 95.6%, hade ingen tidigare erfarenhet av distansarbete innan Covid-19 ( $N=108$ ). Av dessa arbetade 72.2% 1–3 dagar i veckan på distans ( $N=78$ ) och 27.8% arbetade mer än 4 dagar i veckan på distans i nuläget ( $N=30$ ). Av de individer som hade tidigare erfarenhet av distansarbete ( $N=5$ ), arbetade 80% ( $N=4$ ) 1–3 dagar i veckan på distans och resterande 20% ( $N=1$ ) 4 eller fler dagar i veckan på distans. I tabell 1 visas all deskriptiv data avseende deltagarna.

**Tabell 1**

Översikt av deltagarna (N=113)

<b>Ålder</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
År	40.71	9.45
<b>Kön</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kvinna	97	85.8%
Man	16	14.2%
<b>Akademisk bakgrund</b>		
Grundskola/gymnasiet	7	6.2%
Högskola/universitet	98	86.7%
Annan eftergymnasial utb.	8	7.1%
<b>Sysselsättningsgrad</b>		
Heltid	103	91.1%
Deltid	10	8.9%
<b>Personalansvar</b>		
Ja	28	24.8%
Nej	85	75.2%
<b>Arbetslivserfarenhet</b>		
0 – 5 år	13	11.5%
6 - 10	13	11.5%
11 år och uppåt	87	77%
<b>Erfarenhet av distansarbete</b>		
Ja	39	35%
Nej	74	65%
<b>Dagar på distans idag</b>		
1 - 2 dagar	17	15%
3 - 4 dagar	19	17%
5 dagar eller fler	77	68%
<b>Feedback/uppföljning</b>		
Några ggr/år	7	6.2%
En gång/månad	10	8.8%
Några ggr/månad	9	8%
En gång i veckan	10	8.8%
Några ggr/vecka	72	63.7%
Dagligen	5	4.4%

## **Etiska Aspekter**

De grundläggande etiska frågorna vid forskning såsom frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet har säkerställts genom att i enkäten informera om att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som helst. Vidare specificerades det i enkäten att deltagandet var fullständigt anonymt och att svaren från enkäterna inte innefattade direkta personuppgifter. Svaren kunde således inte direkt kopplas till en enskild individ och resultatet har enbart behandlats av författarna samt handledaren. Undersökningen har inte varit av det slag att den borde kunnat skada deltagarna psykiskt eller fysiskt, och den har utformats i linje med lagen om etikprövning (SFS, 2003:460).

## **Mätinstrument**

Den digitala enkäten som användes för datainsamlingen börjar med 9 demografiska frågor följt av 7 items som fastställer frekvensen av kontakt mellan respondenten och hans närmsta chef (se appendix 1). Vidare omfattas enkäten av *Utrecht Work Engagement Scale-9* som mäter respondentens arbetsengagemang och *LMX 7 Questionnaire* som fastställer kvaliteten av relationen mellan respondenten och hans närmsta chef. Den interna konsistensen av UWES-9 och LMX bedöms med hjälp av cronbach's alfa, vilken var 0.9 för båda skalor.

## **Demografiska frågor**

De första 9 items i enkäten är konstruerades av oss och berör respondentens kön, ålder, akademiska bakgrund, arbetsposition, sysselsättningsgrad, arbetslivserfarenhet, erfarenhet av distansarbete samt nuvarande arbetssituation. Åldersfrågan hade ett öppet svarsalternativ istället för att delas in i flera alternativ med olika åldersintervall för att undvika eventuella golv- och takeffekter.

Vidare undersöktes hur frekvent respondenten har uppföljning av uppsatta mål med sin närmsta chef idag i jämförelse med innan Covid-19. Bägge items hade en 7-gradig likertskala; 0=Aldrig, 1=Några gånger om året eller mindre, 2=En gång i månaden eller mindre, 3=Några gånger i månaden, 4=En gång i veckan, 5=Några gånger i veckan och 6=Dagligen.

## **Kontaktfrekvens**

Kontaktfrekvens operationaliserades genom ett item där det efterfrågades hur frekvent deltagaren har kontakt med närmsta chef (se appendix 1, item 10). Svarsalternativen hade formulerats i enlighet med en 7-gradig likertskala; 0=Aldrig, 1=Några gånger om året eller mindre, 2=En gång i månaden eller mindre, 3=Några gånger i månaden, 4=En gång i veckan, 5=Några gånger i veckan och 6=Dagligen.

Utöver detta efterfrågades vilka kanaler den huvudsakliga kontakten till närmsta chef sker genom (se appendix 1, item 15), där det skiljs mellan fysisk kontakt, skriftlig kontakt, muntlig kontakt utan video och videosamtal.

### ***Tillgänglighet***

Tillgänglighet operationaliserades genom ett item där det efterfrågades hur frekvent deltagaren upplever svårighet med att nå närmsta chef vid behov (se appendix 1, item 13). Svartalternativen hade formulerats i enlighet med en 7-gradig likertskala; 0=Aldrig, 1=Nästan aldrig, 2=Sällan, 3=Ibland, 4=Ofta, 5=Mycket ofta och 6=Alltid.

Sist har hänsyn tagits till att individer har olika behov av kontakt med närmsta chef varpå ambitionen var att fastställa hur lättillgänglig chefen upplevs att vara och hur tillfredsställd respondenten var med kontakten.

### ***Arbetsengagemang***

Konstruktet arbetsengagemang operationaliserades genom en validerad svensk översättning av Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9), vilken är en kortare version av den originella som består av 17 items (Schaufeli & Bakker, 2004). UWES-9 kartlägger respondentens engagemang på arbetsplatsen med hjälp av 9 påståenden med en 7-gradig likertskala; 0=Aldrig, 1=Nästan aldrig, 2=Sällan, 3=Ibland, 4=Ofta, 5=Mycket ofta och 6=Alltid.

UWES-9 behandlades som kontinuerlig variabel i enighet med tidigare forskning (Schaufeli & Bakker, 2004). Enligt UWES-skalan är kraft, engagemang och absorption de objekt som utgör konstruktet arbetsengagemang och vilka mäts genom tre frågor per objekt. Således fastställdes *arbetsengagemang* genom att summera poängen från de 9 item som berör konstruktet (0–54 poäng; se appendix 1, items 17–25) för varje enskild individ.

Enligt UWES riktlinjer bör resultatet tolkas på följande sätt; 0–16=Väldigt lågt, 16.1–26=Lågt, 26.1–42=Medel, 42.1–49.5=Högt och >49.5=Väldigt högt. En hög totalpoäng indikerar att individen har ett högt arbetsengagemang medan en låg totalpoäng visar på ett lågt arbetsengagemang (Schaufeli & Bakker, 2004).

### ***Kvaliteten av relationen till närmsta chef***

Kvaliteten av relationen till närmsta chef operationaliserades genom LMX-7 Questionnaire, vilken består av 7 frågor med en 5-gradig likertskala. Svartalternativens utformning varierar beroende på frågornas natur där första alternativet alltid genererar ett lågt värde (1) och det sista ett högt värde (5). LMX behandlades som en kontinuerlig variabel i enighet med tidigare forskning (Graham och Witteloostuijn, 2010) och fastställdes genom att

summera poängen från de 7 item som ingår i mätinstrumentet (7–35 poäng; se appendix 1, item 26–32).

Enligt riktlinjerna bör resultatet tolkas på följande sätt; 7–14=Väldigt låg LMX, 15–19=Låg LMX, 20–24=Måttlig LMX, 25–29=Hög LMX och 30–35=Väldigt hög LMX. Med andra ord indikerar ett högt värde att relationen mellan ledaren och den anställda är av hög kvalitet och ett lågt värde indikerar det motsatta (Graen & Uhl-Bien, 1995).

### **Databearbetning och Statistisk analys**

Svaren från surveyundersökningen (se appendix 1) som berör kön (item 1), personalansvar (item 4), arbetslivserfarenhet i allmänhet (item 6) och på arbetsplatsen (item 7) behandlades som nominala data. Frågan om ålder (item 2) hade ett öppet svarsalternativ och behandlades därför som kontinuerlig data. För att underlätta analysen kodades följande nominala variabler om:

- Akademisk bakgrund* (item 3) omvandlades till två grupper istället för fyra då majoriteten i urvalet var högutbildade; 1) Högskole- eller universitetsutbildning och 2) Ingen högskole- eller universitetsutbildning.
- Sysselsättningsgrad* (item 5) omvandlades till *Anställningsform* med två grupper istället för fyra då majoriteten i urvalet arbetade 90–100%; 1) Heltid och 2) Ej heltid.
- Distansarbete innan Covid-19* (item 8) omvandlades till *Erfarenhet av distansarbete* med två grupper; 1) Ingen erfarenhet av distansarbete och 2) Erfarenhet av distansarbete.
- Distansarbete efter Covid-19* (item 9) kodades om till två grupper; 1) 1–3 dagar och 2) 4+ dagar.
- Kontaktfrekvens* (item 10) kodades om till två grupper och eftersom ingen av deltagarna hade svarat “Aldrig” och “Några gånger om året eller mindre” togs ingen hänsyn till dessa vid kodningen. *Låg kontaktfrekvens* avser deltagare som har svarat “En gång i månaden eller mindre”, “Några gånger i månaden” eller “En gång i veckan” medan *Hög kontaktfrekvens* avser deltagare som har svarat antingen “Några gånger i veckan” eller “Dagligen”.

Frågan om hur frekvent deltagaren upplever svårigheter med att nå närmsta chef vid behov (item 13) behandlas som kontinuerlig data och har omnämnts till *chefens tillgänglighet* där ett högt värde indikerar hög tillgänglighet och ett lågt värde indikerar det motsatta.

Data analyserades med statistikprogrammet SPSS version 26.0.01. Tvåsidig statistisk signifikansnivå sattes till  $p \leq 0.05$ . Valet av statistisk analys baserades på vilka antaganden variablerna *arbetsengagemang*, *kontaktfrekvens*, *LMX* och *chefens tillgänglighet* uppfyller. De statistiska antagandena fastställdes genom Shapiro-Wilk test för normalitet, Levene's test för varianshomogenitet och Durbin-Watson test för oberoende observationer. Efter att ha konstaterat att det inte finns några outliers, kunde analysen påbörjas. Först konstruerades 2 deskriptiva tabeller; en som beskriver deltagarna med avseende på de demografiska frågorna (tabell 1) och en som beskriver studiens huvudsakliga variabler (tabell 2). Därefter fastställdes sambanden mellan variablerna som beskrivs i tabell 2 genom Pearson korrelationstest (tabell 3). Styrkan i korrelationskoefficienterna värderades efter Pearsons riktlinjer;  $r \leq 0.3$ =Svag korrelation,  $r \leq 0.5$ =Måttlig korrelation och  $r > 0.5$ =Stark korrelation (Kent State University, 2020). För att undersöka två möjliga huvudeffekter och en möjlig interaktionseffekt utfördes en univariat variansanalys genom GLM modulen på SPSS där arbetsengagemang infördes som utfallsvariabel samt LMX och kontaktfrekvens som prediktorvariabler. Genom en bootstrap metod fastställdes konfidensintervall (KI) som anger inom vilket intervall Pearson's  $r$  och  $\beta$  i univariata analysen kan förväntas ligga med 95% säkerhet.

## Resultat

### Deskriptiv data

Deltagarnas medelvärden och standardavvikelse för arbetsengagemang, LMX, chefens tillgänglighet, arbetslivserfarenhet på nuvarande arbetsplats, feedback efter Covid-19 samt tillfredsställelse med nuvarande arbetsplats redovisas i tabell 2.

### Tabell 2

*Deskriptiv statistik av studiens huvudsakliga variabler, frekvens av feedback samt arbetslivserfarenhet och tillfredsställelse med nuvarande arbetsplats (N=113).*

	M	SD	Min	Max
Arbetsengagemang	39.91	6.71	25	53
LMX	26.86	5.64	12	35
Chefens tillgänglighet	4.57	1.36	0	6
Feedback efter Covid-19	2.28	1.40	0	6
Arbetslivserfarenhet nuvarande arbetsplats	2.23	0.93	1	4
Tillfredsställelse med nuvarande arbetsplats	4.29	1.39	0	6

Bedömt utifrån UWES-9 normdata (Schaufeli & Bakker, 2004) avseende nivå av arbetsengagemang hade 8 deltagare (7,1%) ett *väldigt högt* arbetsengagemang. 38 personer (33,6%) hade ett *högt* arbetsengagemang och 65 personer (57,5 %) kände ett *genomsnittligt* arbetsengagemang. Av de som hamnade under genomsnittet hade enbart 2 personer (1,8%) ett *lågt* arbetsengagemang och ingen av deltagarna kände ett *väldigt lågt* arbetsengagemang.

Enligt LMX-7 normdata (Graen & Uhl-Bien, 1995) skattade 43 deltagare (38,1%) en *väldigt hög* LMX, 37 deltagare (32,7%) en *hög* LMX och 16 deltagare (14,2 %) en *måttlig* LMX. Slutligen hade 12 deltagare (10,6%) en *låg* LMX och 5 deltagare (4,4%) en *väldigt låg* LMX.

Totalt svarade 35 deltagare att de hade daglig kontakt med närmsta chef (31%) och 54 deltagare (48%) angav en kontaktfrekvens på *några gånger i veckan*. Vidare angav 10 deltagare en kontaktfrekvens på *en gång i veckan* (9%), 12 deltagare *några gånger i månaden* (11%) och enbart 2 deltagare *en gång i månaden eller mindre* (2%).

På frågan rörande chefens tillgänglighet svarade 42 deltagare *nästan aldrig* (37%). 32 deltagare svarade *aldrig* (28%), 8 deltagare *sällan* (7%) och 24 deltagare *ibland* (21%). Det var färre deltagare som upplevde svårigheter; 4 deltagare svarade *ofta* (4%), 2 deltagare *mycket ofta* (2%) och enbart en 1 deltagare svarade *alltid* (1%).

### **Bivariata sambandsanalyser (Korrelationsanalyser)**

I tabell 3 redovisas de bivariata korrelationskoefficienterna mellan arbetsengagemang, LMX, chefens tillgänglighet, arbetslivserfarenhet på nuvarande arbetsplats, feedback efter Covid-19 samt tillfredsställelse med nuvarande arbetsplats.

Resultatet från korrelationsanalysen visade på ett signifikant samband mellan arbetsengagemang och LMX  $r(111) = .53$  (KI 95% = .39 till .67),  $p < .001$ . Däremot förekom ingen statistisk signifikant korrelation mellan den dikotoma variabeln kontaktfrekvens och arbetsengagemang  $r(111) = .10$  (KI 95% = -.09 till .27),  $p = .308$ . Likaså saknades det en statistisk signifikant korrelation mellan tillgänglighet till närmsta chef och arbetsengagemang  $r(111) = .03$  (KI 95% = -.18 till .23),  $p = .761$ .

**Tabell 3***Pearsons korrelationsmatris (N=113)*

	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Arbetslivserfarenhet nuvarande arbetsplats</b>	--						
<b>2. Feedback efter Covid-19</b>	.87	--					
<b>3. Tillfredsställelse arbetssituation</b>	.51	.09	--				
<b>4. Kontaktfrekvens<sup>a</sup></b>	.11	.29**	.16	--			
<b>5. Chefens tillgänglighet</b>	.02	.02	.22*	.17	--		
<b>6. LMX</b>	.10	.26**	.30**	.28**	.33**	--	
<b>7. Arbetsengagemang</b>	.21	.22*	.34**	.10	.03	.53**	--

\* . Korrelationen är signifikant vid 0.05 nivån (2-svansad)

\*\* . Korrelationen är signifikant vid 0.01 nivån (2-svansad)

**Univariat variansanalys**

För att undersöka om det fanns en interaktion mellan LMX och kontaktfrekvens på arbetsengagemang, samt för att värdera dessa variablers unika bidrag till arbetsengagemang, beräknades ett univariat ANOVA F-test. Modellen predicerar ungefär 27% av variansen i arbetsengagemang, ( $\beta = 21.996$ ),  $F(3, 112) = 14.584$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Adj } R^2 = .27$ . Det fanns ingen signifikant interaktionseffekt av kontaktfrekvens och LMX på arbetsengagemang, ( $\beta = -.03$ ),  $F(2, 112) = .018$ ,  $p = .894$ ). Till följd av detta konstruerades en enklare modell som utesluter interaktionseffekten och enbart redovisar huvudeffekterna av kontaktfrekvens och LMX på arbetsengagemang. Resultatet av andra modellen visade på en signifikant huvudeffekt av LMX, ( $\beta = .651$ ),  $F(1, 112) = 43.9$  (KI 95% = .45 till .85),  $p < .001$ ,  $\eta_p^2 = .28$ ). Däremot fanns det ingen signifikant huvudeffekt av kontaktfrekvens på arbetsengagemang, ( $\beta = .887$ ),  $F(1, 112) = .081$  (KI 95% = -1.83 till 3.6)  $p = .776$ .



## Diskussion

Studiens syfte var att undersöka sambanden mellan anställdas arbetsengagemang och kvantiteten av kontakt till närmsta chef (kontaktfrekvens), samt kvaliteten i relationen till närmsta chef (LMX). Vidare var syftet att undersöka om det förelåg en interaktionseffekt mellan kontaktfrekvens och kvaliteten av relationen till närmsta chef på anställdas arbetsengagemang vid distansarbete. Utöver detta ämnade studien att fastställa om upplevd tillgänglighet till närmsta chef vid distansarbete samvarierade med anställdas arbetsengagemang.

### Kontaktfrekvens och arbetsengagemang

Studiens resultat visar att det inte finns ett signifikant samband mellan kontaktfrekvens med närmsta chef och anställdas upplevda arbetsengagemang vid distansarbete. Det tyder på att en chef inte kan påverka sina anställdas arbetsengagemang i en positiv riktning genom att säkerställa en tät kontakt med dem. Trots att studiens resultat inte visat på ett statistiskt signifikant samband mellan kontaktfrekvens och arbetsengagemang kan ett indirekt samband anses föreligga. Detta indirekta samband kan hävdas då kontaktfrekvens korrelerar med såväl LMX som feedback och dessa i sin tur korrelerar med arbetsengagemang. Med andra ord; en relativt tät kontaktfrekvens hjälper till att stärka relationen mellan chef och anställd samt öppnar upp för möjligheten för chefen att ge den anställde feedback. Det i sin tur kan komma att påverka grad av arbetsengagemang hos den anställde i en positiv riktning.

Davis och Cates (2013) drog slutsatsen att chefer bör överväga att ha daglig kontakt med sina anställda för att undvika ett sviktande arbetsengagemang, då en eventuell känsla av isolering hos den anställde ofta ökar vid distansarbete. Eftersom vårt studieresultat inte visade på ett samband mellan kontaktfrekvens och arbetsengagemang kan vi inte finna något som tyder på att kontaktfrekvens skulle ha den betydelsen för arbetsengagemanget som tidigare studie påvisat.

Det förekommer även andra studier som understryker vikten av en frekvent kontakt mellan en anställd och hans närmsta chef vid distansarbete för att förebygga att arbetsengagemanget sjunker när en anställd inte längre träffar sina kollegor och närmsta chef på daglig basis (Davis & Cates, 2013; Fonner & Roloff, 2010). En anledning till det sviktade arbetsengagemanget är att distansarbete kan minska medarbetarnas tillgång till feedback samt social support av närmaste chef, vilket i sin tur påverkar motivationen hos den anställde negativt (Sardeshmukh et al., 2012).

Även Goal-setting theory belyser vikten av att få feedback på uppsatta mål och dess betydelse för motivation och arbetsengagemang (Landy & Conte, 2017). Just nämnda studier

och dess koppling till feedback stämmer väl överens med denna studies resultat då kontaktfrekvens korrelerar med såväl LMX som feedback och dessa i sin tur korrelerar med arbetsengagemang.

Nordengren & Olsen (2006) menar att om ett distansledarskap ska lyckas bidra till engagerade och motiverade medarbetare krävs det att chefen förmedlar en tydlig förväntansbild av den anställde samt följer upp hans individuella mål. Detta ligger även i linje med det Øiestad (2015) hävdar, nämligen att det är viktigt med regelbunden feedback för att medarbetarna ska känna ett engagemang gentemot sitt arbete. Utöver detta menar Nordengren & Olsen (2006) att chefen behöver visa att hen har förtroende för sina anställda och inte konstant övervaka deras arbete. Hen behöver dessutom våga delegera ansvar och befogenheter. Just detta beskrivs även i Goal Setting-theory, vilken menar att en chef ökar möjligheterna för ett högt arbetsengagemang hos sina anställda om dessa ges förtroendet att använda mottagen feedback och själva göra justeringar vad gäller sina mål (Locke & Latham, 2002). I ljuset av dessa forskningsresultat kan vårt studieresultat antyda att en relativt frekvent kontakt är viktig men det är inte hur ofta en anställd har kontakt med närmsta chef (kontaktfrekvens) utan snarare innehållet och kvaliteten i kontakten som till största del påverkar en anställds relation till närmsta chef och därmed även arbetsengagemanget.

### **Kvaliteten av relationen till närmsta chef och arbetsengagemang**

Resultatet visar att Leader-member exchange (LMX) korrelerar starkt med arbetsengagemang samt förklarar ungefär 28% av variansen. Detta tyder på att kvaliteten av relationen till närmsta chef är en viktig förutsättning för den anställdes arbetsengagemang. Enligt Graen och Uhl-Bien (1995) kräver en högkvalitativ LMX-relation tid, tillit samt ömsesidig respekt och skyldighet. Således kan individerna som har skattat högt på LMX och arbetsengagemang antas ha en relation till sin chef som karaktäriseras av dessa egenskaper. Att högkvalitativa LMX-relationer kräver mer av chefens tid bekräftas av våra bivariata sambandsanalyser som visar att LMX korrelerar positivt med både kontaktfrekvens och chefens tillgänglighet. Däremot korrelerar LMX inte med arbetslivserfarenhet på nuvarande arbetsplats, vilket indikerar att hur länge en anställd har arbetat i ett företag har ingen betydelse för relationen till närmsta chef.

Vidare har Sparrowe och Liden (1997) fastställt att högkvalitativa LMX-relationer förutsätter en hög grad av feedback i form av vägledning i arbetet och emotionellt stöd från ledaren. Just detta bekräftas av våra resultat, vilka visar att LMX korrelerar positivt med feedback. Schriesheim et al. (1998) har konstaterat att anställda i högkvalitativa LMX-relationer besitter en högre grad av autonom motivation, vilket enligt SDT kräver att individen

identifierar sig med sin arbetsroll. Till följd av detta är anställda i högkvalitativa LMXrelationer mer engagerade i sin arbetsroll än anställda i lågkvalitativa LMX-relationer, menar Janssen och van Yperen (2004). Således är det möjligt att deltagare som har skattat högt på LMX identifierar sig med sin arbetsroll och besitter en hög grad av autonomi tack vare sin relation till närmsta chef. I kontrast, kan det antas att deltagare som har skattat lägre på LMX inte identifierar sig med sin arbetsroll och besitter därmed ingen autonomi, utan styrs av kontrollerad motivation. Att hög LMX är relaterad till autonom motivation kan även vara en möjlig förklaring till varför denna studies resultat visade att LMX predicerar en så stor andel av arbetsengagemang.

De Cooman et al. (2013) har konstaterat att autonom motivation korrelerar positivt med *tillfredsställelse* av de övriga basala behoven inom SDT; produktivitet och välmående. Med detta sagt, ska det klargöras att denna studie inte har fastställt individens tillfredsställelse av de tre basala behoven som nämns i SDT, utan enbart individens tillfredsställelse av nuvarande arbetssituation vilken kan tolkas som en indikation på om deltagarens behov uppfylls eller inte. Våra resultat visar att tillfredsställelse av nuvarande arbetssituation korrelerar positivt med chefens tillgänglighet, LMX och arbetsengagemang. Deltagare som har rapporterat att de känner sig *mycket tillfredsställda* med sin nuvarande arbetssituation hade högst medelvärde på både LMX och arbetsengagemang, vilket kan bero på att de är mer produktiva och mår bättre än övriga. I kontrast, är det möjligt att de deltagare som inte är tillfredsställda med sin nuvarande arbetssituation skattar lägre på LMX och arbetsengagemang till följd av frustration av de basala behoven och ett sämre välmående. Vidare har Richer et al. (2002) fastställt att tillfredsställelse korrelerar med minskad emotionell utmattning och en låg grad av turnover intentions, medan Vander Elst et al. (2012) har konstaterat att frustration leder till det motsatta. I relation till denna studies resultat, är det möjligt att de som är tillfredsställda med sin nuvarande arbetssituation och som skattar högt på arbetsengagemang besitter lägre risk för utmattning än de som inte är tillfredsställda. Vidare kan det antas att de som inte är tillfredsställda med sin nuvarande arbetssituation kommer av största sannolikhet vilja säga upp sig eller bli omplacerade inom snar framtid i jämförelse med de som är tillfredsställda. Sammanfattningsvis, för att uppnå högt arbetsengagemang bör ledare sträva efter att skapa högkvalitativa relationer till sina anställda genom att uppmuntra till autonomi och förse dem med feedback minst en gång i veckan. Detta säkerställer inte enbart högre produktivitet hos de anställda, utan även bättre välmående och minskad risk för både utmattning och turnover intentions.

## **Tillgänglighet**

Enligt studiens resultat finns det inget signifikant samband mellan den anställdes upplevelse av närmsta chefens tillgänglighet och hans grad av arbetsengagemang. Däremot korrelerar upplevd tillgänglighet till närmsta chef med såväl LMX som kontaktfrekvens. Just sambandet mellan LMX och tillgänglighet kan antyda ett indirekt samband med arbetsengagemang eftersom LMX i sin tur korrelerar med arbetsengagemang. Det vill säga; om en anställd upplever att hans närmsta chef är svårtillgänglig så kan det påverka kvaliteten i relationen med närmsta chef negativt vilket genererar en låg grad av LMX. En låg LMX påverkar i sin tur troligtvis den anställdes arbetsengagemang negativt. Samma indirekta samband kan förekomma via kontaktfrekvens; om en anställd upplever att hans närmsta chef är svårtillgänglig då är sannolikt kontaktfrekvensen relativt låg. Är kontaktfrekvensen låg så är troligtvis även grad av arbetsengagemang lägre i jämförelse med de anställda som har mer frekvent kontakt med närmsta chef.

Det finns ett fåtal studier som hävdar att huruvida en chef uppfattas som tillgänglig eller inte har en direkt påverkan på graden av arbetsengagemang hos en anställd vid distansarbete (Timmerman & Scott, 2006; Bosua et al., 2013). Bannay et al. (2020) drar slutsatsen att tillgänglighet är en av de viktigaste egenskaperna som krävs för att främja en hög grad av arbetsengagemang hos anställda och en hållbar och konkurrenskraftig organisation. Vårt studieresultat kunde inte finna ett direkt samband mellan tillgänglighet till närmsta chef och anställdas grad av arbetsengagemang, vilket inte är helt oväntat då det finns relativt få studier som lyfter just tillgänglighet som en viktig faktor för ett högt arbetsengagemang. Däremot finns det betydligt fler studier som hävdar att andra faktorer såsom LMX och kontaktfrekvens bättre kan förklara grad av arbetsengagemang, vilket även vårt studieresultat indikerar. Trots det utesluts inte tillgänglighet som helt ovidkommande för anställdas grad av arbetsengagemang på grund av en eventuell indirekt påverkan genom LMX och kontaktfrekvens.

## **Interaktionen mellan LMX och Kontaktfrekvens**

Studieresultatet visar att det inte finns någon interaktionseffekt mellan LMX och kontaktfrekvens på arbetsengagemang vid distansarbete. Detta innebär att effekten av LMX på arbetsengagemang inte påverkas av kontaktfrekvens.

Vi har inte lyckats hitta tidigare forskning som har undersökt en eventuell interaktionseffekt mellan LMX och kontaktfrekvens på arbetsengagemang. Däremot genomförde Vries et al. (2018) en studie med syfte att undersöka om det fanns en interaktionseffekt mellan LMX och distansarbete på ett antal negativa och positiva aspekter kring distansarbete såsom arbetsengagemang, känsla av isolering och organisatoriskt

engagemang. Av fem möjliga interaktionseffekter kunde forskarna enbart hitta en, vilket var interaktionen mellan den negativa känslan av isolering och LMX på arbetsengagemang. Även om det inte var kontaktfrekvens som användes som variabel i just nämnda studie så kan eventuellt vårt studieresultat jämföras med de Vries et al. (2018) studie. Detta då forskarna enbart kunde hitta en interaktionseffekt mellan LMX och en annan oberoende variabel på en negativ beroende variabel men inte på en positiv sådan såsom arbetsengagemang, i likhet med resultatet i vår studie.

Ytterligare en studie där forskarna fann en interaktionseffekt av LMX på en negativ beroende variabel är den av Graham och Witteloostuijn (2010). Här konstaterade forskarna en interaktionseffekt mellan LMX och kontaktfrekvens på utbrändhet. Vårt studieresultat bekräftar dock det som Graham och Witteloostuijn (2010) hävdar om att kontaktfrekvens inte är lika starkt kopplat till hög LMX som den är till låg LMX men för att kunna uttala oss om ett eventuellt samband med just nämnda studie hade det krävts att fler deltagare i vårt urval hade låg LMX. Trots det är likheten i resultaten intressant.

Slutligen; resultatet från vår studie kan ha påverkats av att kontaktfrekvens inte har operationaliserats genom samma mätinstrument som tidigare forskning. Skillnaden ligger i att andra mått särskiljer mellan kontakt initierad av chef kontra initierad av den anställde men bägge måtten fastställer hur ofta kontakten sker. Dock är det återigen svårt att dra några generella slutsatser kring hur måttet av kontaktfrekvens kan ha påverkat resultatet då tidigare forskning som testat en eventuell interaktionseffekt mellan kontaktfrekvens och LMX på arbetsengagemang inte kunde hittas.

### **Metodologiska överväganden**

Denna studie har en deduktiv utgångspunkt då forskningsfrågorna har formulerats utifrån redan befintliga teorier och studier. Detta förhållningssätt möjliggjorde konstruktionen av studiens undersökningsinstrument, en enkät, som delvis består av redan befintliga mätinstrument. Enkäten genererade kvantitativ data som sedan analyserades med parametriska metoder för att kunna härleda logiska slutsatser. Avsikten med analyserna har varit att fastställa samband samt undersöka två möjliga huvudeffekter och en möjlig interaktionseffekt på arbetsengagemang.

### ***Studiedesign***

Valet av studiedesign föll på en tvärsnittsdesign i form av en surveyundersökning. En sådan design lämpar sig när man vid ett specifikt tillfälle vill samla in en stor kvantitet av data där flera variabler kan granskas samtidigt för att finna eventuella sambandsmönster (Bryman

2018). Då syftet med studien var att undersöka om det fanns samband mellan anställdas arbetsengagemang och kvantiteten av kontakt till närmsta chef samt kvaliteten i relationen till närmsta chef, lämpar sig denna design väl till vår studie. Vid tvärsnittsdesign bör uttalanden om kausala samband göras med stor försiktighet eftersom informationen samlas in vid ett och samma tillfälle. Med detta sagt, är vi medvetna om att vårt resultat från den univariata analysen bygger på teoretiska antaganden om riktning. Dock har vi undvikit att uttala oss om kausalitet mellan övriga signifikanta samband då det inte har varit vår ambition.

Bryman (2018) lyfter datainsamlingsfel som en punkt som måste tas i beaktning i samband med genomförandet av en enkät. Med enkäter finns det risk att frågorna formuleras på ett sådant sätt att respondenten inte förstår dem, och då ingen undersökningsledare är närvarande i samband med att respondenterna svarar på enkäten är det viktigt att frågorna som ställs är tydliga. Detta säkerställdes genom att enkäten skickades ut till ett antal testrespondenter. Vidare är risken för negativa effekter som beror på frågornas ordningsföljd också viktigt att ha i åtanke. Enkäten delades in i avsnitt för att respondenterna inte skulle ha möjlighet att se hela enkäten från början. För att gå vidare till nästa avsnitt behövde alla frågor på respektive avsnitt besvaras, på så sätt har vi haft kontroll över att frågorna besvarats i den ordning vi ville att de skulle besvaras. Enkäten har även utformats på det sätt att de frågor som anses minst känsliga har kommit först, vilket rekommenderas av Statistiska centralbyrån (2016) för att undvika att respondenterna inte är sanningsenliga i sina svar.

Utöver detta är vi medvetna om den potentiella risken i form av oseriösa deltagare, en risk som alltid föreligger vid anonyma enkäter och vilken är svår att helt undvika. Dock har vi försökt vara tydliga med vad enkäten innebär för den som deltar, vad som efterfrågas av deltagaren och ungefär hur lång tid det tar att besvara enkäten.

### ***Urval och deltagare***

Studiens deltagare värvades via ett *bekvämlighetsurval*. Vi är medvetna om att användningen av ett bekvämlighetsurval gör det olämpligt att generalisera resultatet då ett bekvämlighetsurval aldrig kan vara representativt för hela populationen (Bryman 2018). Trots detta föll valet på ett bekvämlighetsurval på grund av begränsad tid och tillgång till resurser. Av samma anledning ställdes enbart ett krav för att få lov att delta i studien; respondenten måste arbeta helt eller delvis på distans i Sverige. Inklusionskriteriet vad gäller distansarbete säkerställdes med hjälp av en kontrollfråga (item 9).

Det är en relativt skev könsfördelning gällande studiens deltagare vilket kan förklaras i ljuset av tidigare forskning som har visat att kvinnor har större svarsfrekvens än män i enkätundersökningar (Lindén-Boström & Persson, 2010). En annan möjlig förklaring kan vara

att samtliga författare till uppsatsen har fler kvinnor än män i sina nätverk, vilket kan ha haft en påverkan på vilka enkäten har nått ut till. Detta gör det svårare att generalisera resultaten på män då de utgör en så liten del av urvalet.

Vad gäller den statistiska styrkan kan vi uttala oss utifrån studiens stickprovsstorlek samt valet av ett tvåsidigt test med en signifikansnivå på 5%. Valet av en låg signifikansnivå innebär hög risk för typ II fel där nollhypotesen accepteras trots att den är falsk, men låg risk för typ I fel där nollhypotesen förkastas trots att den är sann. Vår stickprovsstorlek på 113 individer ger rimliga möjligheter för att få ett statistiskt signifikant resultat trots att ett större stickprov hade kunnat öka sannolikheten för att även få en signifikant interaktionseffekt.

### **Validitet och reliabilitet**

Kontaktfrekvens har operationaliserats med en egenkonstruerad fråga; "*Hur ofta har du kontakt med din närmsta chef i nuläget?*". Det kan ifrågasättas huruvida detta var det mest optimala sättet att operationalisera kontaktfrekvens på och huruvida operationaliseringen är valid. En svaghet i denna operationalisering är möjligtvis att det inte gjordes en åtskillnad mellan kontakt initierad av chefen respektive kontakt initierad av den anställde. Hade denna åtskillnad gjorts hade det varit möjligt att undersöka huruvida arbetsengagemanget skiljer sig åt hos deltagarna beroende på om deras kontakt till närmsta chef främst initieras av chefen eller dem själva. Dock var en djupare analys av konstruktet kontaktfrekvens inte en del av denna studies syfte utan syftet var enbart att få fram ett enkelt och konkret mått av kontaktfrekvens.

Även chefs tillgänglighet har operationaliserats med en egenkonstruerad fråga; "*Hur ofta upplever du svårigheter att nå din närmaste chef när du har behov av kontakt?*". Det kan ifrågasättas huruvida detta item är ett valitt mätinstrument och faktiskt mäter konstruktet det avser att mäta. I och med att det saknas ett validerat mätinstrument för chefs tillgänglighet, bedömde vi detta item som passande och svår att misstolka. Utöver detta ställdes frågan "*Hur tillfredsställd är du med din närmsta chefs tillgänglighet i nuläget?*" för att en respondent som skattar lågt på tillgänglighet inte nödvändigtvis behöver vara missnöjd med chefs tillgänglighet.

Konstrukten *arbetsengagemang* och *kvaliteten av relationen med närmsta chef* har operationaliserats genom två validerade mätinstrument; *Utrecht Work Engagement Scale-9* och *LMX-7*. Detta är en fördel för denna studie då båda skalor har använts i flertalet tidigare studier och säkerställer således en hög innehållsvaliditet och begreppsvaliditet av bägge konstrukten. Originalversionen av *UWES* skalan består av 17 items, i jämförelse med *UWES-9* som består av 9 items. *UWES-9* är likt originalversionen validerad och är den som rekommenderas av Schaufeli & Bakker, 2004. Dessutom ansåg vi att den längre versionen skulle göra att enkäten

i sin helhet skulle bli för omfattande och risken för potentiella bortfall skulle öka. *UWES-9* är översatt till flertalet språk, där bland annat en svensk översättning är godkänd. Skalan har även visat sig vara stabil både över tid och när det kommer till olika kulturer och nationaliteter, vilket innebär en hög reliabilitet. Den interna reliabiliteten anges genom måttet *Cronbachs alfa*, och reliabilitetstesterna i vår undersökning hamnade på 0.9 för båda skalorna. Både *UWES-9* och *LMX-7* har vanligtvis ett Cronbachs alfa på mellan 0.8–0.9 (Graen & Uhl-Bien, 1995; Schaufeli & Baker, 2004).

### **Förslag för framtida forskning**

Vi anser att det finns en potential för vidareutveckling vad gäller operationalisering av konstruktet kontaktfrekvens samt att det finns ett intresse av att studera det i en bredare kontext, såsom att studera både medarbetarperspektivet och ledarskapsperspektivet. Således vore det intressant för framtida studier att titta närmare på olika aspekter kring kontaktfrekvens och dess påverkan på en anställd.

Att vid en replikation av undersökningen göra en förmätning av LMX hade gett oss möjligheten att nå en större grupp med låg LMX och vidare kunnat undersöka vilka potentiella faktorer som hade kunnat öka just deras arbetsengagemang. För att ytterligare fördjupa sig i ämnet vore det intressant att komplettera denna studie med en kvalitativ undersökning genom att utföra djupintervjuer med chefer och anställda som arbetar på distans. På så sätt hade det varit lättare att identifiera potentiella problem som hindrar möjligheten att bygga högkvalitativa LMX-relationer. Vidare är vi övertygade om att distansarbete kommer att bli allt mer vanligt i arbetssammanhang även efter Covid-19, varpå en longitudinell studie för att se hur arbetsengagemang påverkas av distans över tid vore ett intressant tillvägagångssätt.

### **Slutsats**

Utifrån denna studies resultat drar vi slutsatsen att chefer bör lägga mer tid på att bygga högkvalitativa relationer med sina anställda än att säkerställa en så tät kontakt som möjligt för att främja ett högt arbetsengagemang vid distansarbete. Detta då kontaktfrekvens inte kan öka grad av arbetsengagemang om relationen till den anställde redan är dålig. Vidare drar vi slutsatsen att chefens upplevda tillgänglighet och dess betydelse för anställdas grad av arbetsengagemang är så liten att den inte bör prioriteras i första hand. Däremot bör tillgänglighetens betydelse inte ignoreras, utan chefen bör sträva efter att vara tillgänglig gentemot sina anställda som en del i sitt arbete att skapa en högkvalitativ relation med dem.

Våra resultat avseende feedback och dess samband med både LMX och arbetsengagemang i jämförelse med tidigare forskning kring LMX tyder på att en chef kan öka sina anställdas arbetsengagemang genom att uppmuntra till autonomi samt genom att coacha



och vägleda sina medarbetare snarare än att styra dem med ett auktoritärt ledarskap. Chefen bör förse sina medarbetare med tydlig och rak feedback samt ge korrekt och nödvändig information för att säkerställa att de känner sig trygga och hålls uppdaterade trots att de inte fysiskt befinner sig på sin arbetsplats. Lyckas chefen med att generera ett högt arbetsengagemang hos sina anställda leder det i sin tur till en ökad identifiering med såväl företaget som med sin roll inom organisationen.

Trots att vår studie är utförd i en kontext som inte hör till det normala på grund av Covid-19 och den plötsliga transformering till distansarbete som många organisationer genomgått, stämmer våra studieresultat i mångt och mycket överens med tidigare forskning kring distansarbete. Vi anser att denna studie har bidragit till ny kunskap kring hur chefer kan hantera “påtvingat” distansarbete såväl som att bidra till att bekräfta tidigare forskningsresultat som utförs vid en mer planerad implementering av distansarbete. Med andra ord; vår studie kan anses bekräfta att högkvalitativa relationer mellan chef och anställd är oerhört viktig under situationer där organisationer inte har möjlighet att planera för en “mjuk” övergång till distansarbete såsom under året 2020.

## Referenser

- Albrecht, T. L., & Adelman, M. B. (1987). *Communicating social support*. SAGE Publications.
- Allen, T., D., Golden, T., D., & Shockley, K., M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological science in the public interest*, 16 (2), 40-68.  
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18 (3), 479-491.  
[https://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.39](https://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.39)
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52(1), 207-215.  
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1).  
<https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>
- Boud, D., & Molloy, E. (2012). Rethinking models of feedback for learning: the challenge of design. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 38(6), 698-712.  
<https://doi.org/10.1080/02602938.2012.691462>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB
- Caillier, J., G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480.  
<https://doi.org/10.1177/0275074011409394>

- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology, 105*(12), 1408-1422.  
<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000843>
- De Cooman, R., Stynen, D., Van Den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(6), 1342-1352.  
<https://doi.org/10.1111/jasp.12143>
- Dahlström, T., R. (2016). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management, 42*(3), 438-451.  
<https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Davis, R., & Cates, S. (2013). The Dark Side of Working in a Virtual World: An Investigation of the Relationship between Workplace Isolation and Engagement among Teleworkers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 1*(2), 9-13.  
<http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2013.12002>
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19-43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review, 11*(3), 618-634.  
<https://doi.org/10.2307/258314>
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: the role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education, 28*(4), 514-525.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>

Fonner, K., L., & Roloff, M., E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.

<https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>

Fritzell, L. (2020, maj 25). Undersökning: Distansarbete påverkar inte anställdas engagemang. *Ny Teknik*.

<https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/undersokning-distansarbete-paverkar-inte-anstalldas-engagemang-6995912>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business Psychology*, 27(4), 437–50.

<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9253-2>

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior--subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Graham, L., & van Witteloostuijn, A. (2010). Leader-member exchange, communication frequency and burnout. *Tjalling C. Koopmans Research Institute*, 10(8). Discussion Paper Series nr: 10-08.

[https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo\\_use\\_dp\\_2010\\_10-08.pdf](https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo_use_dp_2010_10-08.pdf)

Hallberg, U., & Schaufeli, W. (2006). "Same Same" But Different?: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2),119-127.

<https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>

Harker Martin, B., & MacDonnells, R. (2012). Is telework effective for organisations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management research review*, 35(7), 602-616.

<https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. Constrained restoration. *Applied Psychology*, 56(2), 231-253.

<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>

Janssen, O., & van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leadermember exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.

<https://doi.org/10.5465/20159587>

Kent State University. (2020, 10 november). *SPSS tutorials: Pearson Correlation*.

<https://libguides.library.kent.edu/SPSS/PearsonCorr>

Landy, J. F., & Conte, M. J. (2017). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. (5. ed.). John Wiley & Sons Inc.

Leiter, M. P. (1993). *Burnout as a developmental process: Consideration of models*. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 237–250. Taylor & Francis.

Leiter, M. P., & Maslach, C. A. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.

<https://doi.org/10.1002/job.4030090402>

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.

<https://doi.org/10.5465/255511>

Lindén-Boström, M., & Persson, C. (2010). *Bortfall i folkhälsoenkäter - spelar det någon roll?: uppföljning av Liv & hälsa 2004 i Örebro*. (Laboremus, 2010:7) Samhällsmedicinska enheten, Örebro läns landsting.

Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Lundh, L., G., & Nilsson, A. (2018). *Psykologin som vetenskap* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Nilsson, Emelie (2004). *Feedback: varför, hur och till vad?: feedback i ledarskapsutveckling*. Perspektiv - personlig utveckling.

Nordengren, M. & Olsen, B. (2006). *Att leda på distans - i tid och rum*. (1. uppl.). Liber AB

Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828-829.

<https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>

Otis, N., & Pelletier, L. (2005). A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193-2214.

<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02215.x>

Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>

- Pearlson, K., E., & Saunders, C., S. (2001). There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Executive*, 15(2), 117-128.  
<https://doi.org/10.5465/ame.2001.4615008>
- Richer, SF., Blanchard, C., & Vallerand, RJ. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089–2113.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work & Employment*, 27(3), 193-207.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.>
- Schaufeli, W., B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5): 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., & Bakker. A., B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.  
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, vol. 3(1), 71-92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.  
<https://doi.org/10.5465/256909>
- SFS 2003:460. *Lag om etikprövning av forskning som avser människor*. Riksdagen.

- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.  
<https://doi.org/10.2307/259332>
- SCB. (2016). *Frågor och svar – om frågekonstruktion i enkät och intervjuundersökningar*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.  
[https://www.scb.se/contentassets/c6dd18d66ab240e89d674ce728e4145f/ov9999\\_2016a01\\_br\\_x08br1601.pdf](https://www.scb.se/contentassets/c6dd18d66ab240e89d674ce728e4145f/ov9999_2016a01_br_x08br1601.pdf)
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work & Employment*, 22(3), 195-207.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Telenor, & Kantar Sifo. (2020). *Nya arbetssätt: Så har svenskarnas arbetsliv förändrats under coronakrisen*.  
<https://www.tele2.se/foretag/nyheter/content/nya-arbetssatt>
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11(11), 3067.  
<https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Timmerman, E., & Scott, C. (2006). Virtually working: Communicative and structural predictors of media use and key outcomes in virtual work teams. *Communication Monographs*, 73(1), 108-136.  
<https://doi.org/10.1080/03637750500534396>
- Vander Elst, T., Van Den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work Stress*, 26(3), 252–271.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.703900>
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Sage Journals*, 39(4), 570–593.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>



Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

Øiestad, G. (2005). *Feedback*. Oslo: Liber AB.

## Appendix

### Appendix 1: Frågeformulär

Vi är tre studenter vid Lunds universitet som skriver ett examensarbete med syftet att undersöka anställdas relation till närmsta chef vid distansarbete. Med distansarbete menar vi att du helt eller delvis har en arbetssituation där du och din närmsta chef har ett geografiskt avstånd mellan er, det vill säga du arbetar på en annan plats än din närmsta chef och kollegor.

Vi söker därför dig som arbetar helt eller delvis på distans i Sverige för att besvara ett antal frågor gällande din nuvarande arbetssituation. Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst avbryta enkäten som tar ca 10 minuter att besvara. Ditt deltagande är fullständigt anonymt och dina svar går inte att spåras tillbaka till dig. Resultatet kommer enbart att behandlas av oss tre och sammanfattas i examensarbetet.

Vid eventuella frågor går det bra att kontakta oss via [jo3282we-s@student.lu.se](mailto:jo3282we-s@student.lu.se).

### Demografiska frågor; 7 items

#### 1. Kön; Vilket kön identifierar du dig med?

Kvinna

Man

Annat/vill ej ange

#### 2. Ålder

20 eller yngre

21-30

31-40

41-50

51 eller äldre

#### 3. Akademisk bakgrund; Vilken typ av utbildning har du?

Gymnasial utbildning

3-års högskole- eller universitetsutbildning

5-års högskole- eller universitetsutbildning    Annan  
typ av eftergymnasial utbildning

**4. Arbetsposition;** Har du någon typ av personalansvar i din nuvarande roll?

Ja

Nej

**5. Sysselsättningsgrad;** Vilket alternativ skulle bäst beskriva din arbetssituation idag?

Jag arbetar:

Annat, tex tjänstledig

25-49%

50-74%

75-89%

90-100%

**6. Arbetslivserfarenhet;** Hur många års arbetslivserfarenhet har du? Välj det alternativ som du anser passar in bäst på din situation.

Mindre än 1 år

1-5 år

6-10 år

11 år och uppåt

**7. Arbetslivserfarenhet på nuvarande arbetsplats;** Hur många år har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?

Mindre än 1 år

1-5 år

6-10 år

11 år och uppåt

### **Distansarbete; 10 items**

**8. Arbetade du helt eller delvis på distans innan Covid-19 inträffade?**

Ja

Nej

**9. Om ja, hur många dagar i veckan arbetade du tidigare på distans?**

- 1 dag
- 2 dagar
- 3 dagar
- 4 dagar
- 5 dagar

**10. Hur många dagar i veckan arbetar du på distans i nuläget?**

- 1 dagar
- 2 dagar
- 3 dagar
- 4 dagar
- 5 dagar

**11. Hur ofta har du kontakt med din närmsta chef i nuläget?**

- Aldrig
- Några ggr om året
- En gång i månaden eller mindre
- Några ggr i månaden
- En gång i veckan
- Några gånger i veckan
- Dagligen

**12. Hur frekvent har du uppföljning av uppsatta mål med närmsta chef i nuläget?**

- Aldrig
- Några ggr om året
- En gång i månaden eller mindre
- Några ggr i månaden
- En gång i veckan
- Några gånger i veckan
- Dagligen

**13. Om du jämför med innan Covid-19; hur frekvent var uppföljningen av uppsatta mål med närmsta chef tidigare?**

Aldrig

Några ggr om året

En gång i månaden eller mindre

Några ggr i månaden

En gång i veckan

Några gånger i veckan

Dagligen

**14. Hur ofta upplever du svårigheter att nå din närmaste chef när du har behov av kontakt?**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid

**15. Hur tillfredsställd är du med din närmsta chefs tillgänglighet i nuläget?**

Inte alls tillfredsställd

Väldigt lite tillfredsställd

Lite tillfredsställd

Varken eller

Ganska tillfredsställd

Tillfredsställd

Mycket tillfredsställd

**16. Genom vilken kanal sker den huvudsakliga kontakten med närmsta chef**

**i nuläget?** Fysisk kontakt

Via text; Mail, SMS, Chatt via messenger, sociala medier etc

Via samtal utan video; telefonsamtal, samtal via appar etc Videosamtal

(Zoom/Facetime/Groups etc)

**17. Hur tillfredsställd är du med din nuvarande arbetssituation i största allmänhet?**

Inte alls tillfredsställd

Väldigt lite tillfredsställd

Lite tillfredsställd

Varken eller

Ganska tillfredsställd

Tillfredsställd

Mycket tillfredsställd

**Arbetsengagemang; 9 items**

Följande 9 påståenden handlar om hur du brukar känna dig på arbetet. Läs varje påstående noga och tänk efter om du någon gång haft den känslan när du arbetar. Om du aldrig känt dig på det viset, välj "Aldrig". Om du har upplevt känslan som beskrivs, tala om hur ofta genom att kryssa i det alternativ som bäst beskriver hur vanligt det är att du känner på det här viset när du arbetar. Aldrig = Aldrig, Nästan aldrig = Några gånger om året eller mindre, Sällan = En gång i månaden eller mindre, Ibland = Några gånger i månaden, Ofta = En gång i veckan, Mycket ofta = Några gånger i veckan, Alltid = Varje dag

**18. Jag känner mig full av energi när jag utfört mitt arbete**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid

**19. Jag känner mig stark och energisk i mitt arbete**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid

**20. Jag har ett brinnande intresse för mitt arbete**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid

**21. Mitt arbete är inspirerande**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid

**22. När jag vaknar på morgonen ser jag fram emot att gå till arbetet**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid

**23. Jag känner mig nöjd när jag får fördjupa mig i mitt arbete**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid

**24. Jag är stolt över mitt arbete**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid



**25. Jag är starkt engagerad i mitt arbete**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid

**26. När jag arbetar går jag helt upp i det jag gör**

Aldrig

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

Alltid

**LMX-kvalité**

Nedan följer frågor som berör din relation till din närmsta chef. För var och en av frågorna anger du i vilken grad du tror att påståendet är sant för dig.

**27. Vet du var du står med din närmsta chef och vet du vanligtvis hur tillfredsställd hen är med din insats/ditt arbete?**

Nästan aldrig

Sällan

Ibland

Ofta

Mycket ofta

**28. Hur väl förstår din ledare dina eventuella arbetsrelaterade problem och behov?**

Inte alls

Lite

En hel del

Ganska mycket

Mycket

**29. Hur väl uppmärksammar din ledare din potential?**

Inte alls

Lite

En hel del

Ganska mycket

Mycket

**30. Oavsett hur mycket formell auktoritet din närmsta chef har byggt upp i sin position, hur stor är chansen att din närmsta chef skulle använda sin makt för att hjälpa dig att lösa problem i ditt arbete?**

Ingen

Liten

Måttlig

Hög

Mycket hög

**31. Återigen, oavsett hur mycket formell auktoritet din närmsta chef har, vilka är chanserna att han eller hon skulle "rädda dig" på hans eller hennes bekostnad?**

Ingen

Liten

Måttlig

Hög

Mycket hög

**32. Jag har tillräckligt förtroende för min närmsta chef att jag skulle försvara och rättfärdiggöra hans beslut om han inte var närvarande för att kunna göra det själv.**

Instämmer inte alls

Instämmer lite

Neutral

Instämmer

Instämmer helt

**33. Hur skulle du beskriva din arbetsrelation till din närmsta chef?**

Mycket dålig

Dålig

Varken bra eller dålig

Bra

Mycket bra