

# Ledarskap på distans

- ”Det är ju en oerhört god tanke att alla människor gör vad som förväntas av en,  
men så är ju inte fallet ...” -

Författare:  
Monica Olofsson  
Kristin Jönsson

Handledare:  
Katrin Hjort

## Abstract

Olofsson, Monica & Kristin Jönsson (2007). Ledarskap på distans. Kristianstad: Institutionen för beteendevetenskap, Högskolan Kristianstad.

I den globala världen blir det allt vanligare att det operativa ansvaret för chef eller ledare fördelas på en större geografisk bas. Syftet med studien är att med utgångspunkt från ett fall undersöka vilka faktorer som inverkar på ett ledarskap på distans. Undersökningsdesignen utgår från en studie av en enskild enhet i en ideell organisation. Svaren har sökts genom en kvalitativ forskningsstrategi i form av semistrukturerade intervjuer. Samtidigt har ett försök till korsvalidering gjorts genom att koppla resultatet till en liknande situation i en kommersiell organisation. Urvalet är ändamålsinriktat och genomfört som ett bekvämlighetsurval. Studien omfattas av fyra intervjuer, varav en med respektive ledare inom de två organisationerna, samt två intervjuer med medarbetare i den ideella organisationen. Resultatet av undersökningen visar att en pendling mellan *leadership and management* bör eftersträvas. Respondenterna definierar generellt de mjuka processerna som viktigast och att en variation av kommunikationsformer är väsentligt. Av studien framkommer det att personliga möten och förmågan att som chef eller ledare vara lyhörd och engagerad är vitalt för en väl fungerande organisation. Undersökningen visar att förtroende uppkommer och erhålls på olika sätt beroende på organisationens verksamhet och mål, men kontentan är att ingen organisation klarar sig utan det.

*Nyckelord: distansledarskap, ledarskap, kommunikation, förtroende, styrning, kontroll*

# Förord

---

Vi vill tacka alla som på något sätt bidragit till genomförandet av uppsatsen, framförallt personerna i de två organisationer som välvilligt låtit sig undersökas. Ett stort tack till vår handledare Katrin Hjort som väglett oss genom myllret av teorier och idéer och som alltid lika klarsynt konkretiserat sina synpunkter.

Tack!

December 2007, Kristianstad  
Monica Olofsson & Kristin Jönsson

# Innehållsförteckning

Abstract

Förord .....	2
1. Inledning .....	5
1.1 Syfte .....	5
1.2 Problemformulering .....	5
1.3 Avgränsning.....	5
1.4 Bakgrund .....	5
1.5 Disposition.....	6
2. Teoretisk utgångspunkt.....	6
2.1 Ledarskap .....	6
2.2 Kommunikation .....	8
2.2.1 Språket - Dialogen.....	8
2.2.2 Det kulturella mötet.....	8
2.2.3 Bernes transaktionsanalys .....	8
2.2.4 Verktyg och teknik .....	9
2.2.5 Lyssna aktivt – ett pedagogiskt samspel.....	9
2.3 Förtroende - Tillit.....	9
2.3.1 Relationsfaktorer .....	9
2.3.2 Människans Jag.....	9
2.3.3 Lewicki & Bunkers trestegsmodell .....	10
2.3.4 Det psykologiska kontraktet.....	10
3. Metod.....	11
3.1 Metodologisk utgångspunkt.....	11
3.2 Undersökningsmetod .....	11
3.2.1 Urval.....	12
3.2.2 Abduktion.....	12
3.2.3 Tillvägagångssätt.....	12
3.2.3 Intervjuer.....	13
3.2.3 Intervjuguide .....	13
3.2.4 Bearbetning av material.....	13
3.2.5 Övrigt material .....	14
4. Verksamhet .....	14
5. Empiri.....	14

5.1	<i>Ledarskap</i> .....	15
5.2	<i>Kommunikation</i> .....	16
5.2.1.	Delaktighet .....	19
5.4	<i>Förtroende – Tillit</i> .....	19
5.4.1	För- och nackdelar med geografisk distans .....	21
6.	<b>Analys</b> .....	21
6.1	<i>Ledarskap</i> .....	21
6.2	<i>Kommunikation</i> .....	23
6.3	<i>Förtroende – Tillit</i> .....	25
7.	<b>Diskussion</b> .....	26
8.	<b>Slutsats</b> .....	26
9.	<b>Brister i undersökningen</b> .....	27
9.1	<i>Förslag till fortsatt forskning</i> .....	27
10.	<b>Litteraturförteckning</b> .....	29
	 Bilaga I Intervjuguide Chef.....	30
	Bilaga II Intervjuguide Medarbetare .....	31
	Bilaga III EFL seminarier .....	32

# 1. Inledning

På vilket sätt upprätthålls kommunikationen när chef eller kollegor i första hand bara nås via e-post eller telefon? Hur upprätthålls motivation och lojalitet när det personliga ansvaret blir större för de enskilda arbetsuppgifterna samtidigt som det finns en geografisk avgränsning i den dagliga verksamheten?

Att leda och arbeta på distans blir ett allt vanligare begrepp i arbetslivet. Begreppet distans har ett flertal definitioner, exempelvis den rumsliga distansen som kan innebära att anställda lämnar kontoret för att arbeta hemma en dag i veckan, kulturell distans som kan uppstå i konstellationer med deltagare från olika företagskulturer eller den geografiska distansen när en organisation har ledning och anställda som befinner sig på olika platser på vår världskarta. Vi har valt att inrikta oss på den geografiska distansen vilket blir allt tydligare när verksamheter ingår i större koncerner, lokalkontor upprättas eller när personal arbetar med arbetsuppgifter som inte alltid utgår från en bestämd plats.

Vi menar att distansledarskap till största delen utgår från ett situationsanpassat ledarskap. Samtidigt ställer detta stora krav på en lednings förmåga att delegera både förtroende och ansvar till sina medarbetare. Vi anser att detta borde vara ett ämne av större intresse eftersom detta är ett begrepp som omfattar allt fler anställda idag, oavsett verksamhet, och samtidigt hade vi möjlighet att undersöka en ideell organisation i vår närhet som även visade intresse för undersökningens resultat. Organisationen befinner sig i uppbyggnadsfasen av ett distansbaserat ledarskap och har en mycket öppen inställning i den pågående processen. Parallellt fick vi möjlighet att genomföra en intervju i ett kommersiellt företag i samma region som däremot hade lång erfarenhet av ledarskap på distans.

## 1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att med utgångspunkt från en utvald enhet undersöka hur geografisk distans inverkar på förhållandet mellan chef och medarbetare. Utan att försöka göra anspråk på eventuella lösningar kommer vi att diskutera vilka faktorer som påverkar samt eventuella problem som kan uppstå. Sett ur ett fenomenologiskt perspektiv är vår intention att fånga respondenternas uppfattning, erfarenheter och påverkan av ett ledarskap på distans.

## 1.2 Problemformulering

Vilka faktorer är väsentliga för att ledarskap på distans?

## 1.3 Avgränsning

Begreppet distansledarskap har, som tidigare nämnts, en rad olika innebörder där vi valt att avgränsa vår undersökning till geografisk distans. Med detta menas att chef och medarbetare befinner sig på olika orter och inte träffas eller delar den dagliga arbetsmiljön och kommunikationen oftast upprätthålls via e-post, telefon eller genom virtuella möten.

## 1.4 Bakgrund

Begreppet distans inom arbetslivet är ett fenomen som blivit ett allt mer accepterat arbetsätt under de senaste tjugo åren. Det finns också ett brett publicerat material gällande olika former av distansarbete men där forskningen oftast utgått från att det handlar om att förlägga delar av arbetstiden på hemmaplan. Under senare år har dock begreppet successivt omformulerats och

idag omfattar det även organisatoriska förändringar av mer permanent karaktär genom att anställda kontinuerligt arbetar med ett geografiskt avstånd till närmaste chef. Med anledning av detta och i diskussion med en organisation som fann ett intresse i slutresultatet ansåg vi att detta ämne, förutom att vi själva fann det särskilt intressant, blir allt mer aktuellt. Uppsatsen ska dock inte ses som en lösning utan vår ambition är att den ska ses som ett redskap för vidare arbete och förhoppningsvis bidra till framtida studier. För att få inspiration kring temat kontaktade vi Christine Blomqvist vid Ekonomihögskolan i Lund som 2005 höll en föreläsning kring ämnet *hur leder man sina medarbetare på distans*, bilaga III. Med detta som bakgrund beslutade vi sedan att genomföra undersökningen med utgångspunkt från ett fall, då vi önskade en djupare snarare än en bredare förståelse. Olika organisationer, vare sig det handlar om ideella eller kommersiella, har olika förutsättningar för att arbeta med fenomenet men det finns också ett flertal likheter att ta i beaktande.

## **1.5 Disposition**

Fortsättningsvis är uppsatsen disponerad så att kapitel två utgörs av en teorigenomgång. Denna är skapad utifrån tanken att läsaren ska förstå de begrepp som utgör grunden i undersökningen. Inledningsvis redogörs för begreppet ledarskap utifrån perspektiven "leadership and management" för att sedan låta detta mynna ut i begreppen kommunikation, förtroende och tillit, faktorer vi anser vara högst väsentliga för det fenomen vi undersökt. Kapitel tre består av en metodredovisning och i kapitel fyra har vi valt att göra en kortare introduktion av de två organisationernas verksamheter. Dessa ligger sedan till grund för empiri och analys i kapitel fem och sex, givetvis med tonvikt på den organisation som utgör vårt fall. Kapitel fem visar empirin indelad i de begrepp som utgör grunden i undersökningen. I kapitel sex framställs analysen där vi även till viss del tar upp begreppet kontroll då vi i efterhand med anledning av resultatet insett vikten av detta. Detta kommer dock att göras utan koppling till teoridelen då det vid undersökningens början inte var vår mening att göra anspråk på någon analys gällande kontroll. Kapitel sju består av en kortare diskussion för att sedan i det åttonde kapitlet övergå i studiens slutsatser. Det nionde och sista kapitlet innehåller de brister vi funnit i undersökningen samt förslag på fortsatt forskning.

## **2. Teoretisk utgångspunkt**

Utgångspunkten har varit att knyta funna teorier till de faktorer vi efter intervjuerna funnit väsentliga för ett ledarskap på distans. Det teoretiska urvalet kring denna inriktning av ledarskap har i vissa fall visat sig vara begränsat, därför ligger den huvudsakliga grunden för studien framför allt på ledarskap sett ur ett generellt perspektiv tillsammans med teorier om kommunikation, förtroende och tillit. I intervjuguiden återfinns frågor gällande begreppet verbalt/icke-verbalt språk men då vi inte fann någon större koppling till detta i resultat och påföljande analys har vi valt att inte lägga någon tyngd på dessa teorier. Möjligen skulle detta kunna ses som relevant i andra organisationer och därmed har vi valt att låta de kvarstå i teoridelen.

### **2.1 Ledarskap**

Vid 1900-talets början ansågs endast ett fåtal personer ha de rätta egenskaperna för att bli framgångsrika ledare och privilegiet tilldelades i första hand männen. Utnämningen var en formell handling och huvuduppgiften var i första hand att styra och leda en verksamhet i en särskild, förutbestämd riktning (Granberg 2003). Den formellt utsedda ledaren tilldelades resurser och befogenheter som ofta gav ett psykologiskt övertag genom exempelvis det autokratiska ledarskapet. De anställdas möjligheter till utveckling begränsades starkt genom denna

form av *byråkrati* och *scientific management*, begrepp som skapades av Weber och Taylor. De båda begreppen utgick från att arbetskraften oftast hade ett mindre värde än den maskinella utrustningen och styrmekanismerna utgick från att medarbetaren behövde disciplin och ett auktoritärt ledarskap (ibid).

Idag ser verkligheten annorlunda ut och att vara chef eller ledare är fortfarande ett styrinstrument men innebär samtidigt ett privilegium med möjligheter att vidareutveckla individ och verksamhet. Genom att reflektera över ledarskapets konsekvenser kan det i förlängningen skapa en miljö där individen också får större möjligheter att påverka och ha inflytande över sin personliga utveckling (Rohlin 2003). Utöver att det kan skapa möjligheter till påverkan och inflytande är det också väsentligt att som ledare föregå med gott exempel i likhet med barnuppfostran eftersom *folk gör som du gör och inte som du säger* (Nordengren 2006, s 71).

Det finns alltså en skillnad i de två begreppen chefskap och ledarskap som kan tydliggöras genom att *en chefsbefattning är något en person tilldelas, men ledarskapet inte kan ges. Detta är något man som individ måste förvärva själv, genom personliga kvaliteter, genom sitt sätt att agera i olika sammanhang, genom det engagemang man visar och den acceptans man får.* (Rohlin 2003, s 27) .

Alvesson menar att:

För att förstå ledarskap behövs det att man tar hänsyn till den sociala kontext där ledarskapsprocesserna äger rum. Ledarskap är inte bara ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande (Alvesson 2001, s 146).

Utöver att chefskap och ledarskap skiljer sig åt i hur dessa erhålls menar Kotter (1990) att det även skiljer sig åt rent uppgiftsmässigt. Chefskapet bygger på tilldelade uppgifter såsom att planera, budgetera, organisera, bemanna, följa upp samt lösa problem, medan ledarskapet i mycket högre utsträckning kopplas till uppgifter som att engagera medarbetarna för organisationens bästa, uppgifter som även kan benämnas som mjuka processer. Nordengren och Olsen (2006) menar att en ledare i dagsläget mer och mer övergår till att agera coach.

Varje verksamhet, situation och individ är speciell, och då man som människa tolkar verkligheten på olika sätt är det som ledare viktigt att beakta det faktum att en enskild ledarskapsstil sällan fungerar. För att kunna få en fungerande organisation menar exempelvis Hersey & Blanchard (i Granberg 2003, s. 475) att en ledare bör välja ledarskapsstil beroende på den aktuella situationen. Avgörandet sker med hänsyn till medarbetarens kunskaper och vilja att själv ta ansvar för arbetsuppgifterna. Utifrån detta identifieras olika ledarskapsstilar där ledaren exempelvis i det situationsanpassade ledarskapet i början ger tydliga instruktioner samt har regelbundna uppföljningar tills att individen är *fullmogen* och därmed arbetar självständigt.

En av riskerna med situationsanpassat ledarskap anses vara att individen studerar de olika stilar som finns representerade och därmed anammar olika roller (Rohlin 2003). Om kravet istället blir att en ledare måste kunna anpassa sig efter gällande omständigheter innebär detta snarare att uppträda äkta inför medarbetarna och samtidigt beakta att människor är olika och därmed ser saker på olika sätt. En medarbetares behov är därmed olika och med detta menas att *det är dialogen som kan skapa kopplingen mellan å ena sidan den enskildes utvecklingsmöjligheter och önskemål och å andra sidan organisationens vision* (Lima 2005, s 141).



## **2.2 Kommunikation**

### **2.2.1 Språket - Dialogen**

Pedagogiska språkteoretiker som Vygotsky och Piaget menade redan i början av 1900-talet att språkets utveckling sker i interaktion med omgivningen (Angelöw 2000). När individen överför ett budskap begränsas förståelsen genom mottagarens tankemässiga konstruktion och tillgängliga språkbegrepp. Utöver det verbala språket ingår även det icke-verbala språket som omfattar kroppsspråk eller symbolspråk, genom vilket aktörerna ger uttryck för olika värderingar och bemötande. Det icke-verbala språket är svårast att tolka för mottagaren i motsats till det verbala där vi genom samtal, skrivna meddelande eller instruktioner påverkar omgivningen (ibid).

Det talade språket anses vara en social handling men blir först meningsfullt när det finns en motpart och en dialog uppstår. I dialogen utgår människan från att den som lyssnar förstår vad som sägs men oftast även vad som underförstått menas (Lima 2007). I en situation där kommunikationen upprätthålls via telefon, e-post eller liknande innebär dialogen svårigheter att överföra mer än det talade eller skrivna ordet. Eftersom det icke-verbala språket saknas i ett vanligt telefonsamtal, då parterna i stället hänvisas till att använda röst- och tonläge, riskerar sändaren i stället att budskapets betydelse misstolkas eller avfärdas. När det gäller kommunikation genom det skrivna ordet, som e-post, kan dialogen riskera att misstolkas eftersom det uppstår svårigheter att korrekt återge exempelvis glädje eller ironi (ibid).

I övrigt har vi som individer vanligtvis en samtalspraxis som är överförd, eller inlärd, vilket gör det möjligt att föra det dagliga samtalet utan alltför stora missförstånd. Samtalsstrukturen kännetecknas av en talordning, vem påbörjar och avslutar samtalet, detta är dock en ordning som inte är generell utan styrs av kulturella system. Tilläggas kan att dialogen även ingår i andra sociala handlingar som exempelvis det skrivna ordet i olika informationssammanhang, där reklam och tryckt material ingår. (Lima 2007).

### **2.2.2 Det kulturella mötet**

Genom språket och sitt handlande överför människan parallellt formerna för en social kohesion, en sammanhållning genom sociala band, som också kan beskrivas som att knyta an till de personer vi känner gemenskap och samhörighet med. Genom att samtidigt engagera sig i olika aktiviteter och åtagande skapas också former för delaktighet och lojalitet hos den enskilda individen. När individen ingår i en större grupp eller organisation och väljer att dela dess värderingar, normer och traditioner formas ett kulturellt raster som fungerar som en sammanhållande länk men också som en identifiering av individens egenvärde (Stier 2004).

### **2.2.3 Bernes transaktionsanalys**

Det finns ett flertal kommunikationsteorier som fokuserar på samspelet mellan individ och omgivning. Genom att exempelvis utgå från Bernes transaktionsanalys uppmuntras ett ömsesidigt kommunikativt samarbete där det pedagogiska samspelet ger kommunikationen ett lika värde oavsett vem som är sändare eller mottagare (Maltén 1998). Enligt Berne omfattas människan av en tredelad personlighet som består av föräldrajaget, vuxenajaget och barnajaget vilket innebär att vi identifierar oss med olika roller och gestalter beroende på den kontext vi befinner oss i för tillfället. Genom att använda Bernes transaktionsanalys utgår kommunikationen från en nivå där det talade ordet får större betydelse för individen än andra belöningsformer vilket skulle kunna förklaras med att konstruktiv kommunikation och återkoppling kan fungera som ett omedelbart belöningsystem (ibid).

## 2.2.4 Verktyg och teknik

Att förmedla information kan generellt anses som den vanligaste definitionen av kommunikation och är en förutsättning för att en arbetsplats eller organisation ska fungera. Hur informationsflödet sker påverkas av faktorer som exempelvis geografiskt avstånd, arbetsmiljöns utformning men även anställdas värderingar och attityder. Genom att vara fysiskt avskild från en organisation och dess verksamhet utmanas också organisationens förståelse för krav på tekniska lösningar (Ylinenpää & Lassinantti 2002). Det som kan anses vara mest välbeprövat och traditionellt är användningen av telefon, e-post och fax och beroende på organisationens storlek kan i visst mått även alternativa tekniker som exempelvis videokonferenser vara ett komplement. Genom att utnyttja de olika verktygen underlättas den dagliga kontakten men för den skull går det inte att räkna bort betydelsen av det personliga mötet. När informationsöverföring sker genom elektroniska verktyg blir också sårbarheten tydlig, vilket också blir desto allvarligare i en distansorganisation (ibid).

Studier har visat att människors prestationsförmåga och vilja att ta egna initiativ sjunker betydligt om kontakten med arbetsgivaren decimeras till enbart tekniska lösningar i motsats till situationer när kommunikationen varvas med personliga möten. Dessa faktorer påverkar tydligt förmågan att göra en transaktion, eller återkoppling, och i de fall språket inte blir tillräckligt tydligt i en kommunikation kan det i förlängningen skapa passivitet och motvilja i dialogen (Ylinenpää & Lassinantti 2002).

## 2.2.5 Lyssna aktivt – ett pedagogiskt samspel

I ett pedagogiskt samspel sker samtalet genom att den som talar vill bli förstörd och utgår oftast från att mottagaren förstår budskapet. Oftast är parterna inte medvetna om att samtalet innefattar störningar som dubbla eller ofullständiga budskap samt antydningar. En metod för att undvika feltolkningar är det *aktiva lyssnandet* där lyssnaren inte förblir passiv utan i stället använder pedagogiska *dörröpnare* som katalysator för att förtydliga och utveckla samtalet. Begreppet *dörröpnare* innebär exempelvis att i samtalet använda uppmuntrande repliker som visar på att mottagarens intresse och inlevelse i samtalet (Maltén 1998).

## 2.3 Förtroende - Tillit

### 2.3.1 Relationsfaktorer

Ett av grundelementen i det sociala livet är förtroende och då i bemärkelsen av att sätta tilltro till människans egna förväntningar (Luhmann, 2005). Om vi som individer inte kan känna förtroende eller tillit till något i vår sociala kontext blir konsekvenserna ett kaos och tillstånd utan struktur. Att investera i förtroende innebär också en form av *riskinvesteringsproblem* eftersom individen aldrig kan förlita sig helt på eller förutse andra människors handlingar. När väl ett förtroende är skapat minskar också den sociala komplexiteten. Det kan också beskrivas som att människan i en ny relation utgår från en osäkerhetsfaktor som efterhand övergår till en yttre säkerhet. När den yttre säkerheten omarbetats till en inre säkerhet har en acceptabel förtroendenivå erhållits (ibid).

### 2.3.2 Människans Jag

En människas handlingar och beteende kan utläsas ur ett flertal perspektiv och inom pedagogiken återfinns exempelvis människans *jag* som omfattas av deldimensioner som bland annat består av en kärna, ideal, självkänsla och självtillit (Maltén 1998). Ytterligare perspektiv återfinns vi inom socialpsykologin där jaget och identiteten skapas och uppstår genom en symbolisk interaktion där individen intar samma självmedvetande och attityd mot sig själv som

omgivningen intar mot denne. Förenklat uttryckt innebär det att människan övertar andras syn på sig själv och gör den till sin egen (Angelöw 2000).

Sett ur ett rationell-ekonomiskt perspektiv beskrivs även människans *jag* och behov genom teori X och Y, en teori utvecklad i mitten av 1960-talet av socialpsykologen D. McGregor. Teori X innebär att människan har en medfödd motvilja att arbeta och därför måste tvingas, styras eller kontrolleras och endast är ute efter ekonomisk och materiell belöning. Teori Y anser däremot att människan inte per automatik accepterar yttre kontroll eller hot utan tvärtom är problemlösande och i stånd att fatta egna beslut och ser mål och engagemang som en belöning i sig (Maltén, 1998).

Sett utifrån detta kan vi förstå att individen skapar den sociala norm den sedan för med sig, exempelvis om vad som kan anses vara rätt eller fel i mötet med omgivningen. Detta ställer också krav på hur ledaren uppfattar och bedömer sin personals förmåga men även hur stort förtroendekapital det finns i relationen eftersom människan inte är så motiverad *att göra* rätt, utan snarare motiverad till *att tro* människan gör rätt (Angelöw 2000).

### 2.3.3 Lewicki & Bunkers trestegsmodell

Lewicki & Bunker har utformat en trestegsmodell om hur tillit uppstår bestående av *beräkande, kunskapsbaserad och identifikationsbaserad tillit* (i Jansson & Sallmann 2006).

- *Beräkande tillit* innebär att medarbetarna gör som chefen säger främst av rädsla för eventuella konsekvenser och det är framförallt hoten om bestraffning som är den starkaste drivkraften att arbeta hårdare och inte förväntan att få en belöning som skapar tillit.
- *Kunskapsbaserad tillit* är den andra formen av tillit. Denna grundar sig på hur god kännedom vi har om övriga personer i en grupp. Genom upprepande möten över tid lär man känna personen i fråga på en nivå där det förväntas att man kan förutse den andres beteende samt känna tillit till denne. För att kunna avgöra detta är kommunikation väsentligt.
- *Identifikationsbaserad tillit* är det tredje steget i utvecklingen av tillit. Denna form av tillit befinner sig på ett djupare plan och omfattar personlig förståelse samt respekt för individens beslut, något som kan uppstå i långvariga kärleksrelationer eller i yrkesgrupper som arbetar väldigt nära och har en stark gemensam identitet .

### 2.3.4 Det psykologiska kontraktet

Ett fenomen som också diskuteras i litteraturen är *det psykologiska kontraktet*. Detta kontrakt är osynligt för både arbetsgivare och arbetstagare men innehåller de förväntningar som parterna har gentemot varandra. Tidigare har kontraktet ofta setts som ett utbyte mellan den anställde och arbetstagaren där den anställde i utbyte mot trygghet och anställning gav sin lojalitet. (Granberg 2003).

I takt med att samhället förändrats och att det i dagsläget inte är lika aktuellt med livslånga anställningar kan det bli svårare att definiera vad det psykologiska kontraktet innehåller. Förväntningar som finns mellan arbetsgivare och arbetstagare består generellt av en trygg anställning med allt vad detta innebär i form av påverkan, flexibilitet, trivsel etc. vilket erhålls i utbyte mot lojalitet som då blir en central fråga när det gäller att arbeta på distans. I och med att en chef inte kan utöva samma kontroll som på den huvudsakliga arbetsplatsen blir tilliten till att den anställde utövar sitt arbete korrekt och effektivt väsentligt viktigare för ett fungerande samarbete. Av många forskare anses tillit vara en oumbärlig ingrediens bland annat för

att uppnå stabilitet inom organisationer. Forskning visar till och med att ett brott mot det psykologiska kontraktet kan ge upphov till såväl brist på engagemang som illojalitet (Nilsson 2003).

Förtroende blir i dagens komplexa samhälle allt mer viktigt. Inte minst gäller detta när det talas om ledarskap på distans. Detta innebär inte enbart att en ledare ska ha förtroende för sina medarbetare utan även att förtroendet är ömsesidigt. Genom att vara sig själv, inklusive brister och förtjänster, visar ledaren sig mänsklig vilket också skapar ett förtroende (Rohlin 2003). Inte att förglömma är att det kanske mest effektiva sättet att erhålla förtroende är att ge förtroende. Detta går att koppla till teorier gällande social konstruktion vilka bygger på att människors föreställningar och kunskaper skapas i samspel med andra. Bland andra beskriver Tannebaum ledarskap (i Rohlin 2003, s. 56) genom att *ledarskap är ömsesidiga relationer, utövade i en situation och vägledt genom en kommunikationsprocess mot att uppnå specifikt mål.*

### **3. Metod**

#### **3.1 Metodologisk utgångspunkt**

Något förenklat finns det två ontologiska synsätt att se på verkligheten, det objektivistiska och det konstruktivistiska. Ett objektivistiskt synsätt innebär att verkligheten finns oberoende av de sociala aktörer som lever i den, medan det konstruktivistiska å andra sidan menar att det är de sociala aktörerna som skapar verkligheten genom sitt sociala samspel. Vi har tagit avstamp i ett konstruktivistiskt synsätt vilket innebär att vi utgår från att den organisation vi studerar påverkas av de människor som befinner sig i den. Aktörerna tolkar situationen utifrån sin sociala verklighet vilket innebär att sanningen är beroende på aktören, det finns därmed ingen absolut sanning (Bryman 2002). Vår mening med uppsatsen är inte heller är att finna sanningen utan att söka förståelse för ett fenomen och aktörernas tolkning av händelserna. Konstruktivismen innebär även att vi som intervjuare påverkar tolkningen av inhämtat material men här anser vi att vår egen medvetenhet kring detta borde minska riskerna för feltolkningar.

#### **3.2 Undersökningsmetod**

Uppsatsen är en kvalitativ undersökning, med en explorativ ansats, eftersom vi vill försöka förstå snarare än att finna generella slutsatser i vårt material. Genom att använda en explorativ ansats har vi medvetet valt att undersöka ett område, eller fenomen, för att förbättra vår kunskap. Kvalitativa resultat tenderar att belysa det kontextuella unika och för att resultaten ska kunna hålla i andra kontexter uppmanas forskare att producera *thick descriptions*, det vill säga fylliga redogörelser som bidrar till att andra själva kan ta ställning om resultaten är överförbara eller ej (Bryman 2002). Vi valde att komplettera studien med ytterligare en intervju från en ledare som på olika sätt arbetar med distansledarskap och på detta sätt försöka uppnå en fylligare redogörelse.

Vi har i första hand brukat intervjuer för att undersöka fenomenet ledarskap på distans. Vi valde att göra semistrukturerade intervjuer med utgångsläge från specifika teman som vi fann som ett återkommande mönster i samband med teoriarbetet. Att mönstret kunde vara relevant bekräftades i samband med mötet med Christine Blomqvist från Ekonomihögskolan i Lund. Andra element kan troligtvis också ses som betydelsefulla men vi valde att fokusera på ledarskap, kommunikation och förtroende/tillit vilket även användes som huvudsaklig indelning i resultat- och analysarbetet.

Det fanns även utrymme för att ställa frågor som inte ingick i intervjuguiden om respondentens svar ansågs vara av vikt för arbetet (Bryman 2002). Genom att kombinera intervjuguiden med oförberedda frågor antog intervjun mer formen av ett vanligt samtal samtidigt som det ändå erhöles ett visst mått av struktur. Detta för att säkra möjligheten att få svar på just de frågor vi önskade beröra.

För att ytterligare öka förståelsen för frågeställningen gällande distansledarskap intervjuade vi även medarbetare i den ideella organisationen. Det konstruktivistiska synsätt som vi tar avstamp i innebär att verkligheten är subjektiv. Detta medförde för vår undersökning att det som eventuellt sågs som ett problem gällande exempelvis kommunikation och tillit för chefen inte nödvändigtvis behövde göra det för den anställde.

### **3.2.1 Urval**

Vi har valt att i första hand använda oss av ett ändamålsinriktat urval och *denna form av urval kräver en beskrivning av kriterierna, basen eller normerna som krävs för att en enhet ska inkluderas i undersökningen* (Merriam 1994, s 62). Utifrån detta urval har vi sedan gjort ett bekvämlighetsurval vilket innebär att vi använt oss av kända organisationer samt delar av dess anställda som fanns nära tillhands. En problematik som kan uppstå med detta urval är att det inte går att generalisera resultatet (Bryman 2002). Eftersom detta inte heller har varit tanken med studien anser vi detta urval fungera tillräcklig väl för studiens syfte

### **3.2.2 Abduktion**

I stort finns det två sätt att angripa forskningsundersökningar på. Dessa är antingen en induktiv eller en deduktiv ansats. Något förenklat kan sägas att den deduktiva ansatsen generellt sätt används inom den kvantitativa metoden och innebär att hypoteser prövas för att sedan förkastas eller bekräftas. Inom den kvalitativa forskningen är den induktiva ansatsen den vanligaste vilket i sin tur innebär teorigenerering. Det är vår mening att vi inte använt en induktiv ansats fullt ut i vår analys då vi till viss del utgått från redan existerande litteratur och teori i samspel med vår egen empiri. Denna pendling mellan teori och empiri kan benämnas som abduktion och kan förenklat uttryckas som att den tillika inbegriper förståelse. Detta kan troligtvis anses vara den vanligaste metoden som används i samband med fallstudiebaserade undersökningar (Alvesson 2001).

### **3.2.3 Tillvägagångssätt**

Vi valde att göra huvuddelen av vår undersökning i en större ideell organisation. Anledningen var dels att en av uppsatsförfattarna tillfälligtvis arbetade i organisationen, vilket underlättade såväl kontakten samt förståelsen för verksamheten, dels att organisationen nyligen startat upp en mindre filial i Skåne. Vi har i ett gemensamt beslut med organisationen valt att inte offentliggöra namnet då vi menar att detta kan påverka läsarens syn av undersökningen på så vis att icke väsentliga värderingar läggs in i förståelsen för det fenomen vi vill undersöka. Likaså hålls undersökningsdeltagarna anonyma för läsaren, dock hade vi inte, med tanke på organisationens sammansättning, möjlighet att bevara deltagarnas anonymitet inför varandra. Detta kan givetvis ha haft en påverkan på de svar som angivits. Med förhoppningen att få till stånd en form av korsvalidering gjordes även en mindre undersökning i ytterligare en organisation, dock kommersiell, som av ovan nämnda anledningar inte heller namnges i arbetet.

### 3.2.3 Intervjuer

Då filialen är liten med endast tre anställda vid intervjutillfället, varav en av dessa var uppsatsförfattaren, genomförde vi intervjuerna med de övriga två samt med kanslichefen som är organisatoriskt placerad på annan ort. Intervjuerna tog cirka en timme, därefter fick vi även möjlighet att träffa ytterligare anställda på kansliet samt möjlighet att närvara vid deras gemensamma samling. Detta gav oss också en viss möjlighet att försöka tolka den kultur som råder inom organisationen. Genom att bruka semistrukturerade intervjuer fick vi möjlighet att dels ställa följdfrågor, dels fick även uppsatsförfattaren lämna kommentarer i en efterföljande diskussion. Dessa har sedan använts som stöd i såväl resultat som analys.

Med tanke på ovan nämnda, att uppsatsförfattaren vid intervjutillfället var anställd, finner vi det även relevant att säga något om tolkningen i vår analys. Detta kan som undersökare innebära att möjligheten till avskärmning och därmed möjligheten att se verksamheten objektivt utifrån minskas, däremot ökar förståelsen för kulturen inom organisationen. Som tidigare nämnts har vi tagit avstamp i en konstruktivistisk syn vilket innebär att verkligheten tolkas av det sociala sammanhang vi befinner oss i. Genom att *vara en i mängden* anser vi det lättare att se eller tolka de underliggande attityder och värderingar som finns i de olika personalgrupperna. Möjligheten att se situationen utifrån två perspektiv, anställd vs observatör, ser vi som en tillgång för att finna ytterligare förståelse för vårt undersökningsfenomen inom organisationen.

Utöver de intervjuer som genomfördes inom den ideella organisationen har vi även inledningsvis genomfört en pilotintervju samt en intervju enligt intervjuguiden med en personaldirektör. Dessa två intervjuer är gjorda med personer som arbetar, eller har arbetat, i privata företag vilket vi senare ska diskutera eventuella påverkansmöjligheter kring. Även dessa intervjuer tog cirka en timme var att genomföra. .

Att med hjälp av de få intervjuer vi genomfört försöka göra anspråk på generaliserbarhet är naturligtvis inte möjligt. Dock har vi valt att använda intervjun med personaldirektören i syfte att göra en korsvalidering och på så vis försöka uppnå och tyda eventuella likheter och drag inom fenomenet distansledarskap. På så sätt anser vi oss också ha gjort ett försök till att producera *thick descriptions* (Bryman 2002).

### 3.2.3 Intervjuguide

Vid genomgång av det teoretiska materialet fann vi ett antal intervjuguider vars frågeställningar var av intresse och vi valde att utgå från en av dessa vid vår pilotintervju. Dock upptäckte vi att frågeställningarna inte fungerade till fullo i det kommande arbetet varför intervjuguiderna omarbetades till våra huvudintervjuer. Det resulterade i två intervjuguider, en som användes vid mötet med kanslichefen och personaldirektören och en avsedd för medarbetare. Syftet med intervjuguiderna var i första hand att få en struktur under intervjun eftersom vi hellre såg möjligheter till diskussion och fria åsikter än formaliserade och styrda svar. Stor vikt lades vid att inte ställa ledande frågor utan att låta respondenterna fritt reflektera och resonera under intervjuernas gång. Intervjuguiderna återfinns som bilaga I och bilaga II.

### 3.2.4 Bearbetning av material

För att *säkra* svaren från respondenterna valde vi att göra fullständiga inspelningar av intervjuerna. Dessa transkriberades sedan i sin helhet av uppsatsförfattarna, dock på en nivå som innebar borttagande av vissa talspråksformer, talstyrka, talhastighet etc. för att underlätta transkriberingen men även tolkning och analys av materialet. Detta innebär att vi har valt att

genomföra transkriberingen på en nivå mellan nivå II och III där nivå II identifieras som *ordagrann* och nivå III som *skriftspråksnormerad* (Wibeck 2000). Givetvis kan borttagandet av viss information ha haft en påverkan på analysen men vi gör inte anspråk på att genomföra samtalsanalyser utan önskar enbart förståelse för fenomenet distansledarskap. Citat och delar av intervjuerna har sedan i arbetet återgetts i en talspråksform som kan definieras som *ledigt skriftspråk* för att återge formen av ett vanligt samtal (Norrby 1996).

Intervjuerna analyserades sedan noga och delades in i underrubrikerna ledarskap, kommunikation och förtroende/tillit. Det är dock med tanke på intervjuens struktur omöjligt att särskilja dessa ämnen fullständigt från varandra, och med anledning av detta kommer det även till viss del ske upprepningar i förhållande till indelningarna. Att separera dessa har heller inte varit vår ambition då vi vill visa på att dessa ligger tätt sammankopplade för ett gott ledarskap.

### 3.2.5 Övrigt material

För att hitta relevant material har litteraturockningar gjorts i databaserna Uppsök, Examensarbete i fulltext och Google Scholar, samt Högskolan Kristianstads bibliotekskatalog. Andra källor som har använts är Arbetslivsinstitutet, som numera har upphört som organisation, samt Libris och Lunds universitetsbiblioteks databas Lovisa .

## 4. Verksamhet

*DEN IDEELLA ORGANISATIONEN* består av en fristående barn- och ungdomsverksamhet som bildades i sin nuvarande form den 1 januari 1993 men historiskt sett har organisationen anor sedan 1940-talet. Verksamhetens huvudsäte med administration och övergripande medlemservice finns i Uppsala där förbundet har sitt kansli, därutöver bryts landet ner i tretton distrikt som arbetar självständigt utifrån egna ekonomiska ramar. 2006 var medlemsantalet ca 15 000 fördelade på ca 400 lokalavdelningar. Intervjuerna har företagits dels på förbundskansliet, dels på distriktsnivå och i arbetet omtalas det aktuella distriktet som *filialen*.

*DEN KOMMERSIELLA ORGANISATIONEN* är i grunden ett familjeföretag som startades 1941 med en huvudsaklig inriktning mot verktygsbranschen och har under åren utvecklats till ett internationellt företag som producerar och utvecklar maskinell utrustning avsedd för byggnadsbranschen. Företaget är etablerat i 120 länder med ca 18 000 anställda. Intervjun har företagits på ett av branschkontoren som samtidigt har personalansvar för kontoren i Danmark och på Island.

## 5. Empiri

Vi har som tidigare nämnts valt att bryta ner intervjuerna i olika teman som också genererat våra huvudrubriker under den fortsatta redovisningen. På detta sätt har vi valt att definiera materialet utifrån rubrikerna ledarskap, kommunikation och förtroende/tillit i en beskrivande redogörelse.

Redogörelsen består av en sammanställning av intervjuer gjorda hos kanslichefen (KC) och medarbetarna (M1 och M2), placerade på organisationens filial, tillsammans med kompletterande kommentarer av medarbetare M3. I redogörelsen återfinns även yttrande från personaldirektören (PD), anställd inom den kommersiella organisationen.

## 5.1 Ledarskap

I den arbetsbeskrivning vi muntligen får från KC omfattas det dagliga arbetet till stora delar av löpande administration och kontakter med verksamhetens kunder. I samband med en relativt ny organisationsförändring fördelades arbetsuppgifterna mellan KC och förbundsordförande där KC tilldelats personal- och administrativt ansvar för en grupp på ett 15-tal personer. I denna grupp ingår också M1, M2 och M3 som sitter på ett längre geografiskt avstånd och i dagligt tal omnämns som *filialen*.

Ledarskapet kan enligt respondenterna definieras som *leadership and management* då vissa delar kräver en organisatorisk ledning samtidigt som det dagliga arbetet till stora delar utgår från att de anställda tar eget ansvar för sitt uppdrag oavsett om de finns på samma kontor eller på distans. KC omtalar sina arbetsuppgifter som *mer administrativt, som att nu är det en ny lag om skyltar i hissen [...] då får man beställa skyltar*. Hon menar dock att detta tillhör den arbetsfördelning de valt att göra eftersom förbundsordförande i stället fått rollen som ansiktet utåt och ... *företräder organisationen och det ideologiska ledarskapet*. Omorganisationen anser hon personligen har varit positiv eftersom fördelningen gjorde att det blev lättare att fokusera på personalarbetet i exempelvis policyfrågor rörande löner och medbestämmande. Samtidigt försöker KC vara tillgänglig för spontana samtal vilket hon anser kan upplevas som en brist för de som sitter på filialen.

Att vara tillgänglig anser KC vara viktigt eftersom verksamheten i grunden är en medlemsorganisation till stora delar baserat på ideellt arbete. I sitt dagliga arbete funderar hon ofta på hur hon på bästa sätt ska inkludera de anställda på filialen för att de också ska uppleva en gemenskap med huvudkontoret. Eftersom det finns ett arbetsgivaransvar inkluderat i ansvarsområdet omfattar tankarna naturligtvis arbetsmiljön, arbetsrätt men även den psykosociala miljön. En problematik är den sociala relationen mellan huvudkontor och filial som KC först under de senaste månaderna har blivit medveten om och hennes tankar är exempelvis *att hur ska man lösa det här, som julklappar...? Två av filialens anställda arbetar direkt mot förbundets verksamhet och den tredje arbetar mot distriktsstyrelsen vilket innebär att ansvarsfrågan blir tude-lad. Här har KC tankar som kanske ska man säga det innan, så det inte blir någon besvikelse sen... men funderar också över vilken princip är bäst för att man ska känna sej uppskattad och känna arbetsglädje?*

Det finns inte några dagliga rutiner för kontakten med filialen men KC menar på att det kanske beror på att *det känns onödigt att jag ska gå in och prioritera i den dagliga verksamheten eftersom de har sitt uppdrag* och underförstått förväntas prioritera och klara av sina arbetsuppgifter på egen hand. Filialens anställda har alltså ett stort förtroende för att kunna lösa sin dagliga verksamhet. Däremot omfattas de av den organiserade styrningen när det gäller tidrapportering och verksamhetsplanering. Detta är också något som bekräftas av alla tre medarbetare på filialen och de anser att KC delegerar *rätt mycket ansvar till arbetsledargruppen* som har kontinuerliga möten på filialen.

Enligt KC krävs det troligen i det stora hela samma egenskaper som ledare i andra organisationer och verksamheter men både medarbetare och KC är överens om att utgångsläget i deras verksamhet är *att alla som jobbar här vill ta ansvar för sitt arbete* vilket gör att hon sällan eller aldrig behöver *peka med hela handen*. Det har förvisso funnits situationer där det behövts ett tydligt ledarskap men på samma gång menar KC att hon inte känner sig bekväm i den rollen eftersom hon hellre använder ett mjukare ledarskap med diskussioner och samtal. Samtidigt har hon upplevt att trots att det ibland funnits önskemål om ett *peka med handen-ledarskap* så har inte alltid medarbetaren ställt upp på det utan ifrågasatt *om det där kravet är*



*rimligt och befogat* (KC). Detta är en egenskap som även filialens medarbetare delar och kan förtydligas som:

Det är klart att det kan vara en trygghet ibland att nån kommer och pekar med hela handen för då behöver man liksom inte ta ansvar, och ibland kan man kanske sakna det. Men i det långa loppet och i det stora hela så är det bättre med det mjuka (M1).

I det kommersiella företaget värderas kommunikationsförmågan som en av de absolut väsentligaste egenskaperna när PD säger:

Om du inte har kompetens inom området kommunikation så lyckas du inte. Och också viljan att ha en nära dialog [...] alltså, du kan ju ha en nära kontakt med medarbetare även om du är på distans [...] Ja, sen tror jag också i det fallet så skiljer ju inte en chef, oavsett om du är på distans eller inte, viljan och intresset för människor. Att leda andra människor för att de ska ha framgång, inte för min egen framgång utan för deras framgång.

I diskussioner kring vilket PD anser vara bäst, att *peka med hela handen* eller att låta medarbetarna ta eget ansvar, svarar PD:

Alla människor inklusive jag själv [...] sätts ju inför situationer där vi gör någonting för första gången och då behöver vi ju ... vägledning, coaching [...] man pratar om situationsanpassat ledarskap ... och då går man igenom olika faser [...] det man får göra som ledare då är, jamen Hans eller Greta gör det här för första gången, jag har kanske gjort det själv i fem år. Då behöver jag inledningsvis hjälpa dom och förklara. "Så här är tanken, det här ska vi uppnå, det här är sättet vi kommer gå tillväga, dit kan du vända dej" Och förhoppningsvis efter ett, en tids erfarenhet har hon kommit över till den här fasen som egentligen är den ultimata där hon att "jag behärskar detta, jag kan det, jag kan tänka själv och jag kan skapa själv". Hon kan bara komma till mej egentligen för att stämma av. Det är ju det man vill uppnå som ledare, för den första fasen kräver mycket mer tid än vad det ger.

Medarbetarna på filialen menar också på, i likhet med PD att det inte är distansen i sig själv som avgör vilka ledaregenskaper som är väsentliga, utan snarare egenskaperna i sig. Några av de nyckelord som diskuteras är tillit till medarbetarna, empati, förmågan att lyssna och att göra de anställda delaktiga. Det som skiljer något från PD:s syn på ledning är att medarbetarna i den ideella organisationen anser att *litar man så pass mycket på varandra så kommunicerar man ju när det behövs* (M2). Men detta beror nog snarare på vad som anses som kommunikation, och hur man ser på möjligheterna till att skapa förtroende.

PD menar att:

Det finns ju ingen genväg [...] alltså, tid krävs ju [...] jag har ju mycket större förutsättningar att spendera tid med dom [...] på min avdelning, än vad en chef ute har. Och då är det än viktigare att sätta sej ner med de sina och verkligen ägna sej åt personliga frågor när de träffas. Så jag menar att när vi träffas, då, det är du som gäller och din situation som gäller och inte en massa annat.

## 5.2 Kommunikation

Arbetsgivaransvaret för filialen omfattar även utvecklings- och lönesamtal vilket KC försöker styra genom att själv resa ner eller förlägga dem i samband med att någon av de anställda har ärende till förbundskansliet. Eftersom det enligt KC också är förknippat med långa restider och kostnader är det viktigt att definiera hur kontakten ska upprätthållas på bästa sätt. Kommunikationen med filialen består till största delen av telefon och e-post. Vare sig KC eller medarbetare har en bestämd uppfattning om hur ofta det sker men från båda håll uttrycks

samma tanke och ses som en naturlig process när KC säger *är det något man vill diskutera ... eller något jag tänker på så ringer jag ...*

M2 menar att *frågar man ingenting så får man verkligen ingenting veta* men i den kommersiella verksamheten ser vi en direkt motsatt uppfattning när PD förklarar att:

Vi ser inte e-mail som kommunikation utan mer som en information. Så kommunikation hos oss är ju att man träffas [...] skillnaden ligger mycket i att här kommer personer egentligen ner för att fråga bara om en liten enskild grej, ute så blir det större frågor eller så frågar man inte alls [...] och det blir ju inget möte. Så du kan egentligen aldrig fånga den andre, hur den har det och hur den mår.

Detta försöker dock i möjligaste mån fångas upp genom att säljcheferna förväntas vara ute med respektive säljare en gång i månaden. Det betyder cirka tio träffar om året då de spenderar en heldag tillsammans och enligt PD innebär detta att *... en ledare som är mycket på distans måste ju verkligen planera mötet och fokusera på när mötet är och följa upp mötet, när de skiljs åt den gången så kanske de inte träffas på en månad ...* men han ställer sig samtidigt frågande till om det är en verklighet som går att följa när han menar *att vi styr dom i för många olika riktningar [...] det ju också kopplat till en ledares förmåga att kunna prioritera [...] så det som händer i för hög grad är att de bortprioriterar tiden med sina medarbetare.*

Detta är ett fenomen vi även ser i den ideella organisationen och även om inte samma struktur återfinns så menar KC att om den vardagliga kontakten huvudsakligen blir informationsbaserad anser hon inte att det bör bli ett större problem eftersom det finns ett antal planerade träffar under året. Under året planeras aktiviteter som är personalinriktade *vilket omfattar en personalresa under hösten, en julfest och en utflyktsdag på våren.* Inplanerat är även att KC ska besöka filialen minst två gånger per år vilket är ett beslut förankrat hos filialens medarbetare, som ser syftet som positivt och en form för att skapa en relation och kollegial gemenskap.

Eftersom de anställda på filialen har olika arbetsuppgifter har de i sin tur mer eller mindre kontakt med förbundskansliet, vilket KC är medveten om och anser vara naturligt. Den av tjänsterna som har minst koppling till kansliet arbetar i stället mot en mindre arbetsledargrupp i organisationen vilket gör att kommunikationen inte blir lika fullödlig och relationen till huvudkontoret på samma gång inte heller lika givande. KC är medveten om att de anställda inte behandlas likvärdigt när det gäller frågor som ligger utanför själva arbetsgivaransvaret när hon förtydligar att *om man inte har uppgifter som relaterar till riksförbundet* blir man inte heller per automatik inkluderad i gemenskapen. En indirekt kommunikation sker då i stället genom att KC erhåller mötesprotokoll för att *jag ska ha ett hum om vad som händer i distriktet* men det finns ingen form för en naturlig dubbelriktad kommunikation. De som arbetar på distans förutsätts ha förmågan att själva ta kontakt med KC om något allvarligt problem skulle uppstå *eftersom det finns ingen fysisk person där som dom kan skjuta saker till ...*

I den kommersiella verksamheten menar PD å andra sidan att:

Trygget skapar du ju genom ärlighet, att vara nära, att fråga, vara rak i sin feedback både vad gäller positiv men också kritisk feedback. Sen tror jag det ligger väldigt mycket i det här att fråga hur saker och ting är på jobbet men också att fråga hur andra saker är ... ett intresse för funktionen men även ett intresse för människan som sitter i funktionen är egentligen det som är mest intressant [...] Om du inte har kompetens inom området kommunikation så lyckas du inte ... viljan att ha en nära dialog, en form av relation där det finns trygghet och där det finns ... man litar på varandra. Och den fixar du inte via e-mail.

M1 har arbetsuppgifter direkt kopplade till förbundskansliet och bekräftar det PD säger och menar att det inte är avståndet i sig som är relevant i känslan av trygghet eller trivsel. M1 säger dock att det inte heller är personliga möten i sig som är det viktiga och menar på att hon aldrig haft i det här jobbet och saknar det därför inte.

Så den skillnaden är ju inte stor nu från vad den var innan så att säga [syftar på när hon tidigare hade sin chef i Lund], det som är positivt nu är att även om jag har en chef som sitter i Uppsala så vet hon vad jag pratar om, och det hade jag inte innan. Även om jag träffade honom [den tidigare chefen] oftare så fick jag berätta allting om och om igen.[...] Och jag hade en chef som hade ansvar för mej men han visste liksom inte vad jag gjorde. Och var egentligen inte jätteintresserad. Nu har jag en chef så att även om hon liksom är längre bort ... så är jag absolut liksom en del av fastlandet (M1).

Just att motivera och inspirera personalen blir också betydligt lättare i den dagliga verksamheten men KC har funderat på *hur ska vi bli bättre på att ge feedback till varandra för även om det spelar roll att chefen säger någonting så kommer jag aldrig att kunna se vad alla personer gör* och hon menar att de gemensamt istället borde bli duktigare på att uppmärksamma varandra i det dagliga arbetet. Att ge feedback och uppmärksamhet kan bli ett problem för de som arbetar på filialen eftersom det enligt KC kan *gå väldigt långt om det skulle uppstå ett problem som dåliga relationer, eller i när situationer uppstår som exempelvis, man kan ju dra det till sin spets om någon skulle trakassera den andra och ingen säger någonting och bara låter det fortgå och till slut så smäller det.*

KC menar att detta ställer högre krav på filialens anställda genom att de inte kan *vänta på att jag ska se själv, utan är det problem måste de säga till med en gång* men hon menar också att det kan vara en fördel eftersom de anställda på huvudkontoret ... *kan gå och förvänta sej att jag ska göra någonting, som de tycker jag borde ha upptäckt...* Här utgår KC från att filialen tänker på ett annat sätt, vilket även bekräftas av en av de anställda eftersom *du som chef kan inte veta det här för du är inte här och då så måste jag tala om det* (M1). Även M2 menar på att de självklart skulle prata med KC vid behov men *annars försöker man ju luska i det själv och liksom... alltså det kan ju vara allt från att det är besvärliga tonårsbarn hemma eller alltså såna grejor. Men märker man att någon verkligen mår dåligt ... eller det här funkar inte då får man ju liksom flagga...*

I den kommersiella organisationen skiljer tanken om ansvarsfördelning sig ganska markant eftersom PD påpekar att:

Vi har även en process för det ... varje enskild individ har en årsplan med vad man ska uppnå både affärsmässigt men även utvecklingsmässigt [...] med målsättning i januari uppföljning i mars, juni, september och december, kring hur väl man lyckats infria det som förväntas av en. Och då sitter man i ett coaching-samtal – *performance management process*. Och sen när man kommer till året slut [...] då gör man en slutevaluering kring hur väl man har lyckats.

Noteras skall även, enligt PD, att cheferna bör träffa de anställda som finns på distans en gång i månaden för att under en heldag enbart ägna sig åt det personliga mötet, där det även då finns möjlighet att uppmärksamma eventuella problem.

### 5.2.1. Delaktighet

Under hösten och i samband med filialens inkorporation i organisationen har ett arbete med organisationens policyfrågor påbörjats. Detta är en arbetsuppgift som ligger under kanslichefens ansvarsområde och ställer enligt KC en del frågor till sin spets när hon säger:

Vi måste bygga rutiner för att det ska fungera och det är verkligen ett arbete som inte är klart, utan vi upptäcker hela tiden ...” hur ska vi fördela det här?” och då tänker jag på att vi måste uttrycka oss på ett inkluderande sätt ... på ett sånt sätt så dom är inräknade och inte blir en svans.

Att det finns personal på annan ort måste framöver bli en självklarhet i deras arbete och för att klara av det måste det enligt KC inte bara bli en tanke utan att en ledare måste *ha förmågan att också verkställa det inkluderande på något sätt*. För att inkludera filialen i den dagliga verksamhetens tillhör numera två tredjedelar av de anställda förbundskansliets gemensamma e-postadress där allmän information förmedlas. Information kan som KC uttrycker det omfatta *både högt och lågt*. Stora delar av informationen kan vid en första anblick betraktas som *värdelös för medarbetarna på filialen* eftersom det kan bli e-post liknande *Oskar är hemma med sjukt barn* eller synpunkter som *disktrasan ska inte användas på golvet* men samtidigt anser KC att detta är en del av *vardagspratet* och när det inte finns en regelbunden form för informationsöverföring mellan medarbetarna blir detta i stället en informell informationsprocess som indirekt skapar en form av arbetsgemenskap. Att inte alla tre på filialen omfattas av den allmänna e-postadressen motiverar KC med att de har olika målgrupper i sina arbetsuppgifter varav en arbetar mot distriktsstyrelsen och den lokala verksamheten medan de två övriga arbetar mot förbundets verksamhet och därför har olika behov.

### 5.4 Förtroende – Tillit

Kontrollinstrumenten i den ideella organisationen är få och skiljer sig inte åt för de anställda oavsett geografisk placering. Ett styrdokument för planering och redovisning av arbetstid används men används enligt KC i första hand *för att se hur mycket den här medarbetaren har planerat att arbetat ... hur det ser ut med semester... så det inte drar i väg ...* Förtroendet för den anställda genomsyrar hela verksamheten men KC är väl medveten om att det i vissa delar saknas rutiner och att det fungerar bra så länge ingen missbrukar det och säger också att *det är ju en brist som inte bara handlar om de på distans... som finns hos oss generellt ... så spiller den liksom bara över*.

I och med att kontrollpunkterna är få i organisationen är det desto viktigare att det finns former för återkoppling och här menar KC att utvecklingssamtalet har en viktig funktion. De anställda har ett stort och eget ansvar för att arbetsuppgifterna genomförs men detta kan inte anses som generellt förekommande inom organisationen i stort utan visar mer på det arbetssätt just det här kansliet arbetar efter. De anställdas befogenheter går relativt långt och var och en har eget mandat att fatta de beslut de själva behöver inom respektive verksamhetsområde. Vid frågan om hur avsaknaden av kontroll hanteras svarade M1 så här:

Det handlar ju om vilka resultat det ger så att säga. Men visst man måste ju ha en alltså, på sej själv [...] för jag jobbar så olika och det är ... ibland så att man bara behöver gå iväg och bara liksom sitta och ta en kaffe och bara prata. Och det är en del av jobbet. Jag vet att det kan vara frustrerande, just jag vet att M3 och jag har pratat om det då hon känner att ”men herregud vi gör ju ingenting!” Medan jag kan känna att det gör vi väl visst, för vi pra-

tar om organisationen och hur man ska göra och att man där liksom kan få nya idéer. ”Ja men då gör vi såhär” [...] medan M3 då liksom ”men hallå!”.

Återigen skiljer detta sig gentemot den kommersiella verksamheten. Även om hela verksamheten enligt PD genomsyras av att man skall kunna ta ett eget ansvar och att *du måste kunna vara trygg i dig själv och kunna fatta beslut själv* så är samtidigt även här processerna tydliga för hur långt befogenheterna sträcker sig. ... *det enda vi egentligen kräver är att ”gör det du skall”, sitt inte och hitta på en massa strategier och tankar kring det här för det har vi tagit fram ...* PD syftar här till exempel till att cheferna ute i organisationen inte själv förväntas rekrytera eller hitta egna talanger, det finns redan framtagna strategier för att på så sätt underlätta och minska de anställdas börda så att de istället kan ägna sig åt ålagda arbetsuppgifter, som bland annat innefattar att chefen skall ägna största delen av sin arbetstid ute på fältet hos medarbetarna. I samma veva påpekar PD även att tanken med ledare är att det ska vägleda i rätt riktning samt att ge de befogenheter som behövs för att utöva ansvaret

Att motivera och inspirera personalen blir också betydligt lättare i den dagliga verksamheten men KC har funderat på *hur ska vi bli bättre på att ge feedback till varandra för även om det spelar roll att chefen säger någonting så kommer jag aldrig att kunna se vad alla personer gör* och hon menar *att de gemensamt istället borde bli duktigare på att uppmärksamma varandra i det dagliga arbetet*. M3 bekräftar KC:s funderingar men säger också:

Sen har vi kanske lite, om vi pratar om det här med förtroende och tillit, på något sätt har vi kanske lite egen koll mot varandra, som nu när till exempel M1 är sjuk så släpper vi inte M1, för då håller vi lite koll på henne. Vi pratar med varandra hela tiden. Är det någon som är sen så ringer vi varandra och kollar och det gör ju lite grann att vi har vårt eget förtroende.

Att förtroende och tillit är en viktig faktor blir än tydligare när KC berättar om att en stor del av rekryteringen baseras på att man på något sätt har förtroende över sin egen förmåga att faktiskt kunna fatta de beslut som behövs ... *så att man inte behöver vänta på ett ja eller nej...* Skulle en anställd missbruka sitt förtroende är dock inte KC främmande för att hantera det på ett tydligt sätt. I samband med rekrytering och introduktion diskuteras också det förtroende som ingår i anställningen men inte som särskild punkt utan mer i den allmänna diskussionen som exempelvis *ja, det är du som kör det här*.

Inom den kommersiella organisationen låter PD oss förstå att även där är förtroende väsentligt för en fungerande verksamhet, men de bygger förtroendet genom att:

Det vi försöker göra är att få alla våra medarbetare att förstå våra värderingar och se sina egna värderingar och försöka se om de liksom matchar varandra. Vi anställer en personlighet kopplat till de här värderingarna (integritet, teamwork, mod och commitment)... om de inte gör det, ja, då får det konsekvenser ... är jag i rätt företag?

Liksom i den ideella organisationen är det tydligt, oavsett om det benämns som förtroende eller värderingar, att ett icke önskvärt beteende inte accepteras. Däremot är den kommersiella organisationen tydligare i sin rekrytering gällande vad som förväntas av medarbetarna *när vi rekryterar direkt från universitet så är en av de frågorna vi ställer, ”är du mobil eller inte?”*. *Har man då svarat ”ja” så innebär det ju också att man tagit på sej ett ansvar att liksom vara med*. Enligt PD diskuteras redan här ansvaret en anställd tar på sig i att exempelvis vara flyttbar inom organisationens övriga bolag. Något som PD dock noga påpekar är att det alltid kan uppkomma situationer, såsom familjeliv eller andra situationer, som gör att man inte längre

har möjlighet till ett mobilt liv i samma utsträckning. Detta betraktas givetvis inte heller som ett svek mot förtroendet.

KC har ännu ingen egen erfarenhet av att rekrytera personal till filialen eftersom denna personalgrupp redan fanns inom organisationen men arbetsgivaransvaret var då fördelat på flera verksamheter. Sedan lite mer än ett halvt år tillbaka har de nu i stället samlats under samma organisatoriska ledning. Under början av nästa år kommer däremot en nyrekrytering att bli aktuell och då menar KC att lämpliga egenskaper ska baseras på vilket uppdrag tjänsten har inom organisationen eftersom *erfarenheten av organisationen inte är lika viktig även om det är positivt, det mesta kan man lära sej*. Det är viktigare att potentiella kandidater har erfarenhet från andra ideella organisationer än ifrån den egna verksamheten om tjänsten är mer allmänt inriktad än mot en tjänst som handlar om verksamhetens ideologiska frågor. När det handlar om att representera de ideologiska frågorna är däremot kompetens och kunskap desto viktigare egenskaper. Även PD påpekar det faktum att kompetens för yrket är det absolut väsentligaste och i samband med rekrytering diskuteras med vilka egenskaper som utmärker en god ledare:

En ledare som egentligen hellre vill vara chef är vi inte så intresserade av, utan vi vill ha ledare som verkligen har förmågan att leda ett team så att man skapar resultat ... för den chefen blir det också otroligt viktigt att också kunna förmedla företagets visioner och mål [...] egentligen handlar ledarskap om kommunikation.

#### 5.4.1 För- och nackdelar med geografisk distans

När det gäller vilka fördelar och nackdelar det finns med anställda på annan geografisk ort anser KC att *det för oss som riksförbund är det en fördel att ha anställda som jobbar någon annanstans för de har en kontaktyta som vi inte har, det är ett motiv för att man ska kunna vara arbetsgivare...* Samtidigt menar hon också att det kan finnas nackdelar eftersom vissa beslut inte alltid kan inkludera alla anställda på filialen. KC noterar också att *på något sätt känns det inte rimligt* att de som jobbar på distans ska ha minde inflytande än andra arbetstagar på förbundskansliet men konstaterar de facto att de som finns på distans *tillfrågar vi inte i samma utsträckning...* KC anser att det skulle vara en stor fördel om fler filialer kunde knytas till förbundet framöver eftersom det i stället *skulle skapas större enheter och grupper än om det vore enstaka öar, en person här och en person där. Var får man det kollegiala stödet på något sätt?* Just att veta vem man ska vända sig till i olika sammanhang är något KC anser de behöver arbeta med framöver eftersom hon är medveten om att *det kommer att uppstå frågor som vem kan man dela problemet med, vem upplever ungefär samma sak som jag?*

Avslutningsvis säger KC att *jag känner tydligt för mej själv att vi är inne i en fas där vi måste inkludera på ett tydligt sätt att vi har medarbetarna på distans, att det inte bara är en tillfällig lösning. Skulle ni ställa samma frågor om ett år skulle vi kanske ha andra svar.*

## 6. Analys

Nedan följer en analys av den empiri vi erhållit. Det är vår intention att analysera utifrån de tre indelningar vi tidigare gjort av begreppen ledarskap, kommunikation och förtroende/tillit.

### 6.1 Ledarskap

Det fenomen inom ledarskap som kanske tydligast visat sig är det faktum att alla respondenter, oberoende av om de agerar som ledare eller medarbetare, är överens om att ett ledarskap består av både *leadership and management* oavsett om det sker på distans eller ej. Däremot är

det inte lika tydligt hur man ska förvärva den sida av ledarskapet som benämns som *management*, det vill säga förmågan att kontrollera, styra och planera (Kotter 1990). I den ideella organisationen betonar både chef och arbetstagare att det som de ser som det absolut väsentligaste för ett ledarskap på distans är tillit och förtroende och finns detta i tillräcklig grad behövs vare sig kommunikation eller styrparametrar i samma utsträckning. Trots att förtroende är det som väger tyngst och att det inte uttalas någon önskan om en mer kontrollstyrd organisation efterfrågas det ändå i vissa situationer ett ledarskap som *pekar med hela handen*. Varför uppkommer känslan av detta behov? De anställda menar att det vid vissa tillfällen kan kännas skönt men även att det kan skapa trygghet med en ledare som styr i en särskild riktning. På så sätt behöver de inte alltid fatta besluten själva. En av anledningarna till att alla behöver styrning emellanåt framkommer också i vår diskussion med PD, som menar att för att kunna fungera självständigt måste också de rätta förutsättningarna ges i form av till exempel kunskap. PD för här en diskussion kring situationsanpassat ledarskap (Granberg 2003). Precis som ovan diskuterats finns det frågetecken och kritik mot att anpassa sitt ledarskap till olika stilar och det framgår inte heller av vår intervju med PD hur han definierar situationsanpassat ledarskap. Men oavsett definition finns det likheter i diskussionen gällande att anpassa sig efter rådande situationer samt att ha i åtanke att människor är olika. Vi tolkar detta som att värdet av att kunna tyda varje situation och individs behov är väsentligt för att kunna utföra ett gott ledarskap vare sig det sker på distans eller ej.

Den kommersiella organisationen menar däremot att processer och styrdokument är en nödvändighet för verksamhetens utveckling samt för att kunna hantera ett ledarskap överhuvudtaget. På samma gång skall detta kopplas till framförallt begreppet kommunikation men även här är förtroende är en avgörande faktor. Varför skiljer det sig åt mellan de två organisationerna? Vår tolkning av detta blir att anställda förlitar sig olika till tillit respektive kontroll beroende på verksamhetens konstruktion. Vi ser också att den kommersiella organisationen har helt andra styrparametrar genom kravet på att vara vinstdrivande, vilket kräver en högre grad av kontroll men även en individuell styrning för att erhålla garantier på att företagets mål och vision utförs på bästa möjliga sätt. Ytterligare en anledning att ta i observans vad det gäller skillnaden i styrning är det faktum att den ideella organisationen i nuläget fortfarande bör ses som nybörjare vad det gäller ett ledarskap på distans. I takt med att tiden går är det mycket möjligt att KC och organisationen förändrar sitt sätt och sin syn på ett ledarskap på distans.

Utöver detta anser vi att storleken på organisationen givetvis påverkar möjligheterna till att i alltför stor utsträckning förlita sig på förtroende. Även om den ideella organisationen är stor medlemsmässigt skiljer den sig avsevärt gentemot den kommersiella organisationens globala etablering världen över. Detta blir extra tydligt när PD påpekar att det är en god tanke att människan gör det som förväntas av en men att det tyvärr inte fungerar så i verkligheten. Det som dock visas tydligt i båda organisationerna som centralt viktigt är en ledarens förmåga att vara lyhörd och dennes genuina intresse för medmänniskan. Detta är även något som styrks i litteraturen där ledaregenskaper som prestigelös, lyhörd och dynamiskt, varvat med mod och att hålla sig ajour nämns (Nordengren & Olsen 2006). Just pendlingen mellan å ena sidan *management* och andra sidan *leadership*, någon sorts flexibilitet och förmåga att situationsanpassa sig, är något som båda ledarna eftersträvar.

Något som blir extra märkbart med att ha medarbetare på distans är hur ledare delegerar ansvar, och även kopplat till detta, vilket förtroende man har till att medarbetarna sköter sina åtaganden. I den ideella organisationen ligger, som tidigare nämnts, till allra största del ett förtroende som grund. Medarbetarna förväntas sköta sina arbetsuppgifter efter bästa förmåga utan att det lyfts upp till någon högre nivå i diskussionerna. Vi tror dock att beroende på vad

som inkluderas i begreppet arbetsuppgifter så sköts dessa mer eller mindre till fullo. Nordengren och Olsen (2006) menar att detta i sämsta fall vittnar om en ledare som brister i sin förmåga att tydligt förmedla de målformuleringar och beskrivningar som skall finnas. Ett sätt att hantera detta på och som till och med anses som det viktigaste, är kommunikation och individuell uppföljning. Dessa två begrepp, kommunikation och uppföljning, är något som däremot är grundläggande i den kommersiella organisationen. Där ligger den anställdes årsplanering till grund för den uppföljning och avstämning som sker var tredje månad samtidigt som varje säljchef ansvarar för kontinuerlig utvärdering av den anställdes personliga arbetssituation.

Det som skiljer sig påfallande åt i de båda organisationerna är gränsen för ansvarstagande. Även om de två cheferna menar på att medarbetarna måste ta ansvar för sitt arbete samt vara kreativa, menar den ideella organisationen att det inte finns någon anledning att påverka den dagliga verksamheten i motsats till den kommersiella verksamheten som menar på att medarbetarna har en arbetsbeskrivning de förväntas följa och endast göra det som förväntas men inte mer. Återigen beror skillnaden, menar vi, på att organisationerna har olika sätt att hantera styrning och kontroll på, och att detta med största sannolikhet beror på organisationens övergripande syfte vilket även bekräftas i teorin (Nordengren & Olsen 2006).

Ytterligare ett problem väl värt att belysa är svårigheten i att inkludera de medarbetare som finns på distans. Båda ledarna vittnar om självklarheten i att det är enklare med personal som finns fysiskt närvarande. KC menar till och med att medarbetarna på distans inte kan förvänta sig samma tillhörighet, samtidigt är det tydligt att bristen på erfarenhet kring arbete på distans kan vara en bidragande faktor till denna komplikation. KC menar att hon går i ständiga funderingar kring hur problemet kan lösas på bästa möjliga sätt och påpekar också att situationen om ett år troligen se annorlunda ut. Parallellt som medarbetarna vittnar om förståelse för exkluderingen menar de ändå på att de i vissa situationer kan känna sig mer eller mindre övergivna. Ett sätt att delvis inkludera distansmedarbetarna på, och som också diskuteras i den ideella organisationen, är att framöver ge alla anställda tillgång till det interna nätverk där *vardagspratet* sker samtidigt som en kanalisering borde vara möjligt gällande övrig information.

För att återkoppla till det som tidigare beskrivits i teoridelen om skillnaderna mellan dåtidens syn på ledarskap och de begrepp som i dagsläget blir allt viktigare, så som ledarens betydelse för de anställdas vidareutveckling och möjlighet till eget ansvar, vittnar båda organisationerna om vikten av ett ledarskap som allt mer går över i en stödjande roll som coach. Blir detta ännu viktigare vid ett ledarskap på distans? Troligen inte men däremot tror vi att det i betydligt högre utsträckning krävs en förmåga att kunna kommunicera.

## **6.2 Kommunikation**

I ideella organisationer, menar vi, skapas i första hand en gemenskap utifrån en grundläggande ideologi till motsats mot en kommersiell organisation som ser produktion och finansiella resultatet som sitt slutmål. Båda organisationerna anser dock att de står i kontakt med sina distansanställda i proportion till verksamhetens behov. En tydlig skillnad finns däremot i kommunikationsformerna där exempelvis e-post och telefon har olika vikt vilket vi bedömer kan härledas till att den ideella organisationen oftast sätter individerna före verksamhetens resultat i motsats till den kommersiella organisationen där verksamhetens ekonomiska resultat har ett större värde.

Oavsett vilken av respondenterna vi talat med återkommer de till att kommunikation är viktigt och att det hela tiden måste ske i någon form för att gynna medarbetarna till att driva verk-



samheten framåt. I teoridelen noterar vi att kommunikation ska förmedla information genom olika verktyg och tekniska lösningar (Ylinenpää & Lassinantti 2002). Men är definitionen av kommunikation densamma oavsett vem som säger det? Att det finns en tydlig skillnad framgår av respondenternas svar där PD tydligt understryker att e-post inte anses som kommunikation inom företaget utan ett redskap för information till motsats mot KC som menar att e-post i deras organisation fungerar som en informell kommunikation och ersätter *vardagspratet* som komplement till den dagliga dialogen på arbetsplatsen. Men hur påverkar detta anställda som befinner sig på ett geografiskt avstånd? Att det ställer stora krav på de anställda är både KC och filialens anställda överens om men genom att utgå från Bernes transaktionsanalys kan det tolkas som en skev fördelning av ansvaret eftersom transaktionsanalysen utgår från att kommunikationen skall ges ett lika värde oavsett vem sändare eller mottagare är (Maltén 1998).

Den bias som uppstår understryks av M2 som menar att anställda på filialen måste vara beredda på att ta ett betydligt större ansvar för att få en fungerande kommunikation. Samtidigt menar M2 också att det är lätt att hamna i ett underläge eftersom distansen trots allt fungerar som en exkluderande faktor där *vardagspratet* får en helt annan betydelse för dem som befinner sig på förbundskansliet. Inom filialen har det dock inte heller reflekterats över i någon större utsträckning om det finns behov av någon form av dubbelriktad kommunikation genom att vidareförmedla filialens *vardagsprat*.

Att dubbelriktad kommunikation lättare leder till konstruktiv kommunikation ser vi också i Bernes transaktionsanalys vilket också kan förklaras genom att återkoppling och feedback fungerar som en omedelbar belöning. Vem i organisationen ska då ansvara för att det blir en dubbelriktad kommunikation? Enligt både KC och PD ligger en stor del av ansvaret på ledarskapet i de personalinriktade aktiviteter som även ska förmedla en form av trygghet och kvittens för de anställda. Samtidigt ligger även en mycket stor del av ansvaret på filialens anställda eftersom stora delar av kommunikationen utgår från deras eget initiativ. Om kommunikationen i stället blir en form av enkelriktad information är riskerna stora att de som befinner sig på avstånd från organisationens kärna inte läser eller hör vad som avsågs från början (Strid 1999).

Vi ser också en tydlig skillnad i definitionen av vad som ingår i det personalinriktade arbetet. KC talar om att det personalinriktade arbetet bland annat består av personalresor och julfest till motsats till PD som menar att även personalrelaterade områden är processtyrda, exempelvis genom krav på dokumentation av personalens utveckling etc. I båda organisationerna ligger det i arbetsgivaransvaret moment som lönesamtal och utvecklingssamtal men de värderas olika beroende på organisation. Enligt PD sker en strikt uppföljning av personal även genom individuella årsplaner och coaching-samtal men kraven på att följa alla processer gör att vissa delar mer eller mindre prioriteras bort, vilket oftast går ut över personalen. Detta till trots då företaget har ett uttryckt krav på sig att mer än 75 % av säljchefernas arbetstid ska användas till att utveckla och stödja sina team. Att det skiljer sig radikalt åt i den ideella organisationen är tydligt men vilka återverkningar har det för de anställda på distans? Räcker det att ha ett årligt löne- och utvecklingssamtal för att kunna utvecklas i organisationen? Möjligen om det samtidigt finns ett underförstått medvetande om att det är var och ens ansvar att påkalla uppmärksamhet när det behövs. Att det råder det motsatta förhållandet i den kommersiella verksamheten kan tyckas vara logiskt med tanke på de olika kontrollinstrument som konstruerats för olika ändamål. Dock påvisar inte förekomsten av en högre kontrollnivå att vi per automatik skall utgå från att teori X (Maltén 1998) gäller eftersom de anställda ändå har stora möjligheter till egenkontroll och ansvarstagande i verksamheten.

Samtidigt uttrycker PD en viss tvekan eftersom en ledares förmåga att styra också är kopplat till förmågan att kommunicera och prioritera, oavsett om de anställda befinner sig på distans eller ej. I de anställdas handlande finns också en form av praktisk medvetenhet som styr det dagliga arbetet (Lima 2007). KC definierar däremot filialens anställda som individer med förmåga att hantera ett stort mått av delegerat besluts- och ansvarstagande, vilket vi kan relatera till teori Y (Maltén 1998), genom att de anställdas *jag* formas i interaktion med verksamhetens attityd och värderingar. Samtidigt är KC medveten om att det kommer att finnas tillfällen när kommunikationen måste bli mer dubbelriktad eftersom det fortfarande saknas ett flertal rutiner oavsett var de anställda befinner sig rent fysiskt. Att den ideella organisationen kan arbeta på detta sätt kan möjligen också förklaras med att det psykologiska kontrakt som även omtalas i empiridelen.

### **6.3 Förtroende – Tillit**

I likhet med vad Luhmann (2005) säger om människans grundläggande behov av tillit och förtroende menar både KC och PD att förtroende är en viktig beståndsdel i en väl fungerande organisation. Däremot visar resultaten tydligt att graden av styrning och kontroll skiljer sig åt mellan de olika organisationerna. Medan den ideella organisationen i första hand bygger sin verksamhet på förtroende, så förlitar sig den kommersiella verksamheten i mycket högre utsträckning till processer och styrdokument. Detta kan som tidigare förklaras med verksamhetens tillstånd, men hur uppnås då detta förtroende i ett ledarskap på distans? Om det är som Lewicki & Bunker menar uppstår tillit först när man känner, eller har kännedom om en person (Jansson & Sallmann 2006). Hur blir det då möjligt att skapa ett förtroende på distans då detta i sin tur kräver regelbundna möten? KC menar att förtroendet är något som genomsyrar hela deras verksamhet. Vår tolkning blir att det i den ideella organisationen redan från början förutsätts att de personer som anställs gör vad som förväntas av dem vilket troligen till stora delar kan härledas till det psykologiska kontraktet. Detta är dock en uppfattning som inte delas av PD som bestämt säger att det vore en utopi att förvänta sig detta av människor.

Är det då så att det psykologiska kontraktet ser olika ut för de båda organisationerna? Detta kan vi givetvis bara spekulera i då vi dels inte har haft möjlighet att undersöka medarbetarnas ståndpunkt i den kommersiella organisationen, men även för att det psykologiska kontraktet är osynligt. Därför blir vår tolkning utifrån vår förförståelse i stället att det i den ideella organisationen i högre grad förutsätts att de anställda befinner sig där genom ett eget val och genom sitt ideologiska ställningstagande i motsats till det anställningsförhållande som råder inom den kommersiella organisationen. Att vår tolkning kanske inte håller helt och hållet ser vi när även PD talar om företagets värderingar som trots att de är förknippade med en betydligt hårdare styrning ändå på något sätt skapar en gemenskap mot omvärlden. Detta kan troligen förklaras genom det kulturella raster som Stier (2004) talar om där värderingar och normer skapar en sammanhållande länk.

Eftersom verksamheten i vår ideella organisation också skiljer sig åt internt genom att olika arbetsuppgifter som kräver olika engagemang i det ideologiska arbetet, kan det möjligen bli en viss skevhet i gemenskapen, men som PD uttrycker det så finns det inte några genvägar till att skapa en relation som ger förtroende och tillit, det krävs regelbundna personliga möten, något som också styrks i teoridelen, och samtidigt en hög grad av kommunikation. Det kanske bästa sättet att erhålla förtroende är också genom att ge förtroende, vilket bekräftas av Rohlin (2003). Något som påpekas i teorin och som även PD tar upp är förmågan att vara sig själv som person. Genom att som ledare visa att man är mänsklig och bryr sig om sina medmänniskor ökar känslan av tilliten vilket underlättar vägen för det tredje steget i Lewicki & Bunkers (1996) trestegsmodell. Detta bekräftas även av Luhmann (2005) som menar att efterhand som

tillit ökar försvinner osäkerhetsfaktorn och övergår till ett inre förtroende. Vad gör man då under tiden som ett förtroende byggs upp, om man inte förutsätter att det redan finns från början? Byggs det på den beräknande tilliten som tycks uppkomma enbart av rädsla? Både KC och PD vittnar om att de inte skulle tveka att ta till konsekvenser för en anställd som missbrukar förtroendet, så kanske kan det från början byggas på en viss rädsla? Detta skulle i så fall kunna kopplas till teori X eftersom grunden skulle vara tvång och kontroll men vi tolkar det i stället som att det redan vid anställningsförfarandet i båda organisationerna skapas någon form av relation och ett begynnande förtroendekapital vilket i stället gör att teori Y blir applicerbar och att grunden för förtroende och tillit läggs redan vid det första mötet.

## 7. Diskussion

Vårt resultat pekar i samma riktning som flertalet gjorda studier, nämligen relevansen av kommunikation, förtroende och framför allt en pendling mellan *leadership and management* i ett ledarskap. Dock med tillägget att tonvikten på faktorernas betydelse väger olika beroende på organisationens syfte och verksamhet. Vi menar, i likhet med den ideella organisationen, att behovet av förtroende och tillit är en av de grundläggande faktorerna, däremot anser vi att det krävs en högre grad av styrning för att uppnå en fungerande struktur, framgång och personlig utveckling. Att det finns ett behov av styrning innebär dock inte att en ledare behöver utgå från teori X, som innebär att individen av naturen är lat och behöver styrning, utan att det i stället kan ske i ett coachande ledarskap genom att skapa rätt förutsättningar och genom att låta medarbetarna ta eget ansvar. Vad vi däremot inte lyfte upp i arbetet är exempelvis påverkan av genus och kultur i ledarskapet men vi menar att resultatet troligen inte skulle skilja sig åt när det handlar om de grundläggande faktorerna som anses vara viktigt i ett distansförhållande.

Syftet med studien var att undersöka vilka faktorer som kan ses vara väsentliga för att ett ledarskap på distans skall kunna fungera vilket i sin tur på olika sätt påverkar relationen mellan chef och medarbetare. Eftersom vi i arbetet antog en abduktiv ansats anser vi att vi fått svar på vår frågeställning utifrån den teori och empiri vi utgått från.

## 8. Slutsats

När vår omvärld förändras och blir alltmer global kräver ett ledarskap på distans, i likhet med ett ledarskap med medarbetarna fysiskt nära, en pendling mellan *leadership and management*. Vad som väger över mest påverkas av organisationens verksamhet och vision. Resultatet visar att det finns en påfallande skillnad av vilka faktorer tyngdpunkten ligger på och den ideella organisationen, som också utgör grunden för undersökningen, betonar vikten av tillit och förtroende och mjuka processer. Underförstått finns också det psykologiska kontraktet som även skapar förutsättningar för ett ledarskap på distans genom en grundläggande lojalitet och känsla av gemenskap, trots det geografiska avståndet. Organisationerna vittnar båda om vikten av att applicera verksamhetens värderingar på de anställda. Som tidigare nämnts förutsätter dock den ideella organisationen i större utsträckning att medarbetarna redan vid anställningens början delar verksamhetens ideologiska utgångspunkt. Detta är troligtvis även den största bidragande faktorn till att organisationen i så hög grad förutsätter en ömsesidig tillit. Motsatsen kan ses i den kommersiella organisationen där det tydligare talas om kontroll- och styrprocesser som huvudfaktorer med en nedtoning av faktorer som förtroende och tillit. Om detta är generellt för alla kommersiella företag visar inte resultatet men kan möjligen vara ett ämne för vidare undersökning.

Kommunikation är och förbli en viktig del i allt mänskligt liv. Förutsättningarna för detta ser olika ut, så tillika kraven. Återigen visar arbetet att det skiljer sig beroende på organisationens syfte, och resultatet visar på att kommunikation inte ses som det mest väsentliga i den ideella organisationen. Det ömsesidiga förtroendet och tilliten ses här som en av de viktigaste faktorerna. Utifrån ett mer kritiskt ställningstagande anser vi dock att organisationen behöver utveckla sina något vaga kommunikationsprocesser som i nuläget oftast sker vid de tillfällen där det efterfrågas. Teorin talar om att kommunikation även bör ske av andra anledningar, till exempel som hjälp vid regelbundna uppföljningar och av rent mänskliga handlingar såsom empati och medmänsklighet vilket vårt resultat också får stöd av genom den kommersiella organisationens ställningstagande om betydelsen av kommunikation.

Resultatet visade också på en mycket viktig faktor som vi till en början inte hade för avsikt att undersöka, nämligen betydelsen av styrning och kontroll. Betydelsen av denna faktor går inte att bortse från, oavsett organisation, och genom att hitta en balans mellan styrning/kontroll och förtroende menar vi att detta till stora delar kan säkerställa ett tillfredställande ledarskap på distans.

Vår slutsats blir att den ideella organisationen fortfarande får betraktas som nybörjare eftersom de befinner sig i en uppbyggnadsfas av ett ledarskap på distans. I den pågående processen bör de överväga att i större omfattning införa olika kontrollinstrument för medarbetarna, inte enbart av anledningen att ett visst mått av kontroll är nödvändigt för verksamheten utan även för att medarbetarna i viss mån efterfrågar det. Utan att göra anspråk på eventuella lösningar menar vi också att organisationen bör överväga möjligheterna till att genomföra kontinuerliga uppföljningar i form av en ökad dubbelriktad kommunikation samt fler personliga möten.

## 9. Brister i undersökningen

Som alltid vid kvalitativa undersökningarna påverkas resultat och analys av både respondenters och forskares tolkningar. Då en av uppsatsförfattarna vid undersökningstillfället var anställd på organisationen finns det en risk att detta har påverkat resultatet av vår tolkning i form av egna värderingar, trots försök att agera objektivt. Vårt huvudfall, den ideella organisationen, befinner sig fortfarande i uppbyggnadsfasen av ett ledarskap på distans och vi vill påpeka att detta skulle kunna påverka de ibland avsevärda skillnaderna mellan de båda organisationerna. Erfarenhet tenderar att ha stor påverkan på sättet att agera vid olika situationer. Vi vill även reservera oss mot att vi förbisett att djupare analysera vissa av de faktorer som vi i efterhand funnit som väsentliga, såsom kontroll/styrning. Frågorna till respondenterna gällande detta kunde ha gjorts fler, dessvärre var detta en omöjlighet då vi inte såg sambandet förrän efter intervjutillfällena. Vi har till viss del försökt *reparera skadan* genom att lägga in våra egna tolkningar av fenomenet i analysen, i övrigt hänvisar vi till fortsatt forskning.

### 9.1 Förslag till fortsatt forskning

Det faktum att distansledarskap blir allt mer aktuellt och även om det i dagsläget får betraktas som att fenomenet redan funnits under en längre period, finns det dessvärre lite vetenskaplig litteratur kring ämnet. Det har under undersökningens gång också visat sig finnas ytterligare faktorer som kan spela in när det gäller synen på ledarskap men även hur ledarskap på distans hanteras. Vi ser därför gärna en vidareutveckling inom en rad teman som exempelvis utifrån ett genusperspektiv för att tydliggöra eventuella skillnader mellan mäns och kvinnors sätt att

hantera ett ledarskap på distans. Det som framkom tydligt under vår undersökning, som vi inte hade möjlighet att undersöka närmare, var de olika sätt som finns att bedriva ledarskap beroende på organisationens ideella eller kommersiella syfte. Utöver detta ser vi gärna även vidare forskning gällande olika kulturmöte inom organisationen och dess påverkan på ledarskapet samt även den påverkan en organisations struktur och storlek kan tänkas ha när ledarskapet sker på distans.

## 10. Litteraturförteckning

- Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. Liber Ekonomi, Malmö
- Alvesson, Mats & Kaj Sköldberg (2002). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Tionde upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Angelöw, Bosse & Thom Jonsson (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Andra upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö.
- Granberg, Otto (2003). PAOU. *Personaladministration och organisationsutveckling*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Jansson, Markus & A. Sallmann (2006). *Hur snabb tillit till ledare skapas i tillfälligt sammansatta grupper*. Örebro universitet/Institutionen för beteende-, social- och rättsvetenskap. Örebro.
- Kotter, John P (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. The Free Press, New York.
- Lima, Christian (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Liber, Malmö
- Luhmann, Niklas (2005). *Förtroende – en mekanism för reduktion av social komplexitet*. Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg.
- Maltén, Arne (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Studentlitteratur, Lund.
- Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Nilsson, Tommy (2006). *Tillit och psykologiskt kontrakt: Inomorganisatoriska relationer, kommunikation och bussförarens inställning till arbetet*. Karlstad University Studies 2006:37. Universitetstryckeriet, Karlstad.
- Nordengren, Maria & Bengt Olsen. (2006) *Att leda på distans – i tid och rum*. Liber AB, Malmö.
- Norrby, Catrin (1996). *Samtalsanalys*. Studentlitteratur. Lund.
- Rohlin, Lennart et al (2003). *Ledarskap och lärande*. MiL Publishers AB, Dalby.
- Stier, Jonas (2004). *Kulturmöten - en introduktion till interkulturella studier*. Studentlitteratur, Lund.
- Strid, Jan (1999). *Intern kommunikation – inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur, Lund.
- Wibeck, Viktoria (2000). *Fokusgrupper – om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Ylinenpää, Håkan & Lars Lassinantti (2002). *Informations- och kommunikationsteknik som verktyg*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, årg. 8, nr 3, hösten 2002.

## Bilaga I Intervjuguide Chef

- Beskriv ditt arbete och dina arbetsuppgifter.
- Hur många anställda finns inom ditt ansvarsområde och var är deras geografiska placering?
- Beskriv en vanlig arbetsdag
- Vad i ditt arbete är kopplat till begrepp som styrning, organisering, planering, samordning och kontroll? Ge konkreta exempel.
- Vad i ditt arbete är kopplat till begrepp som inflytande, påverkan, inspiration och motivation? Ge konkreta exempel.
- Kan du definiera vilka möjligheter eller svårigheter det finns med ett ledarskap på distans?
- Vilka faktorer eller egenskaper anser du vara särskilt viktiga att ha som chef på distans?
- Ser du någon svårighet i att kommunicera via telefon eller e-post? T.ex. vad det gäller avsaknaden av det icke-verbala språket som uttryckssätt, kroppsspråk etc?
- Vilken är din uppfattning om hur kommunikation bör ske på bästa sätt?
- Hur upplever du din relation till medarbetarna när det gäller förtroende/tillit?
- Anser du att det krävs särskilda egenskaper av anställda som arbetar på distans? Speciellt för verksamheten eller generellt?
- Vilket anser du väger tyngst i ditt ledarskap, att ”peka med hela handen” eller att utgå från att medarbetarna tar eget ansvar?
- Är det något särskilt du vill tillägga?

## Bilaga II Intervjuguide Medarbetare

- Beskriv ditt arbete och dina arbetsuppgifter.
- Beskriv en vanlig arbetsdag
- Vad i ditt arbete är kopplat till begrepp som styrning, organisering, planering, samordning och kontroll? Ge konkreta exempel.
- Vad i ditt arbete är kopplat till begrepp som inflytande, påverkan, inspiration och motivation? Ge konkreta exempel.
- Kan du definiera vilka möjligheter eller svårigheter det finns med att arbeta på distans?
- Anser du att det krävs särskilda egenskaper av anställda som arbetar på distans? Speciellt för verksamheten eller generellt?
- Ser du någon svårighet i att kommunicera via telefon eller e-post? T.ex. vad det gäller avsaknaden av det icke-verbala språket som uttryckssätt, kroppsspråk etc?
- Vilken är din uppfattning om hur kommunikation bör ske på bästa sätt?
- Hur upplever du din relation till chefen när det gäller förtroende/tillit?
  - Hur definierar du begreppet ”effektivitet” och hur resonerar du kring begreppet utifrån din egen arbetssituation?
  - Anser du att du fått tillräcklig information om vilka krav som ställs på dig som anställd när det gäller förtroende/tillit och att ta eget ansvar?
- Vilket anser du väger tyngst i ett ledarskap, att ”peka med hela handen” eller att utgå från att medarbetarna tar eget ansvar?
- Är det något särskilt du vill tillägga?



## Bilaga III EFL seminarier

### Välkommen till EFLs seminarium

## Vad innebär distansledarskap?

– Hur leder man utan att träffa sina medarbetare?

21 september 2005, kl 13.00-17.00 i Lund

Vi vill under seminariet öka förståelsen för den problematik som uppstår när ledare skall leda sina medarbetare på distans. Vilka problem uppstår och var är de vanligaste fallgroparna i kommunikationen? Vi kommer under seminariet att arbeta med att försöka hitta generella mönster snarare än ge lösningar på enskilda fall.

Seminariet börjar med problematisering samt genomgång av teorier som behandlar ämnet. Därpå presenteras relevant forskning och tillsammans med inbjudna gäster diskuteras sedan olika fall. Vi avslutar med en handledd diskussion där alla deltagare, resurspersoner och gäster utbyter erfarenheter.

Frågeställningar som kommer att tas upp:

- Vad är ledarskap och hur skapar man en bärande och utvecklande relation till sina medarbetare?
- Ledarskap generellt jämfört med distansledarskap
- Hur spelar kulturella dimensioner in på ett distansledarskap när vi arbetar i internationella organisationer?

#### Medverkande:

- Christine Blomqvist, universitetslektor i företagsekonomi med inriktning på organisation och ledarskap
- Ulf Johansson, docent i företagsekonomi med inriktning på marknadsföring
- Gäster, Peter Nobel, SWEP samt Gunnar Kjellin, AstraZeneca

Både Ulf och Christine är verksamma vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och engagerade i EFL, bland annat i Executive MBA-programmet.

Kostnad för seminariet är 990 kr (för medlemmar i EFLs nätverk 890 kr), moms tillkommer.

För anmälan eller mer information, kontakta EFL via: Birgitta Olofson, tel 046-23 59 68, [birgitta.olofson@fek.lu.se](mailto:birgitta.olofson@fek.lu.se)

#### **Vad är EFLs seminarieprogram?**

*EFLs seminarier ger genom sin anknytning till aktuell forskning utmärkta förutsättningar för snabb uppdatering inom angelägna ämnen. Teori och praktik knyts samman och stor vikt läggs vid att skapa mötesplatser med utrymme för diskussion och reflektion. Våra seminarier går utmärkt att anpassa till företagsinterna arrangemang.*

[www.efl.se/seminarier](http://www.efl.se/seminarier)