

Förtroende byggs upp i vardagen

Tre chefers erfarenheter om förtroendebyggande i en
distansarbetsställning

Robert Stelmacher

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo Akademi

2023

ÅBO AKADEMI – Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Abstrakt för pro gradu-avhandling

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation	
Författare: Robert Stelmacher	
Arbetets titel: Förtroende byggs upp i vardagen – Tre chefers erfarenheter om förtroendebyggande i en distansarbetssättning	
Handledare: PhD Stefan Lång	
<p>Distansarbete har blivit ett allt mera allmänt sätt att jobba och allt flera organisationer godkänner att arbetet sker utanför företagets lokaler eller till och med på annan ort eller i ett annat land. Ledarskapet och distansarbetet borde gå hand i hand, vilket utmanar chefer på en helt ny nivå att utveckla sitt ledarskap. Att kunna leda distansarbete på ett ändamålsenligt sätt är av stor betydelse med tanke på framtiden, då distansarbete erbjuder en allt större konkurrensfördel för företagen.</p> <p>Syftet med avhandlingen är att belysa hur fysiskt avstånd tar sig uttryck i det dagliga arbetet och hur chefen kan bygga förtroende hos sina underordnade då chef och underordnad arbetar mestadels på olika platser. Då den fysiska kontakten mellan chef och arbetstagare uteblir och växelverkan alltmer sker över digitala kommunikationsmedel blir en av de största utmaningarna som distansledare har att bygga förtroende och tillit hos sina anställda. Forskningsfrågan för avhandlingen är: <i>Vad gör chefer för att bygga förtroende hos sina arbetstagare på distans?</i></p> <p>Som ramverk för diskussionen och analysen kring förtroende har Mayer, Davis och Schroomans (1995) allmänt använda modell för förtroende använts. Enligt modellen beror förtroende på hur vi förväntar oss den andra personen bete sig inom tre områden, förmåga, välvilja och integritet (eng. <i>ability, benevolence</i> och <i>integrity</i>). Dessutom spelar den naturliga tendensen vi har för att lita på andra människor en avgörande roll. I och med att förtroendet mellan chef och underordnad varit av intresse har modellen använts för att studera det vertikala förtroendet.</p> <p>Inom ramen för arbetet intervjuades tre personer med lång erfarenhet i arbetslivet och som i flera år arbetat i chefsposition. Ur det insamlade materialet kan fem klara teman urskiljas: ärlig och öppen växelverkan är a och o; informell kommunikation kräver medvetna ansträngningar; arbetsgemenskapen och sammanhållningen inom teamet är viktigt; att värna om arbetstagarnas välmående är en av chefers viktigaste uppgifter; samt företaget bör ge goda förutsättningar för att arbeta effektivt även på distans. De identifierade teman tyder därmed på att förtroende byggs av vardagliga handlingar.</p> <p>Avhandlingens resultat inkluderar inte alla faktorer som bidrar till ökat förtroende till chefen, utan representerar de här för studien insamlade materialets fem mest väsentliga teman med viktiga reflektioner kring hur chefer kan bidra till att bygga förtroende hos sina underordnade i en distansarbetssättning. För att kunna inkludera ytterligare faktorer och för att förstå fenomenet ur underordnades synvinkel med mera behövs vidare forskning om hur förtroendebyggande fungerar för alla involverade parter då det fysiska avståndet mellan chef och underordnad är stort.</p>	
Nyckelord: distansarbete, distansledarskap, förtroende, förtroendebyggande	
Datum: 14.4.2023	Sidantal: 76

Innehåll

1.	Introduktion	1
1.1.	Syfte och metod	3
1.2.	Avgränsningar	4
1.3.	Disposition	6
2.	Teori	7
2.1.	Förtroende	7
2.1.1.	Olika definitioner på förtroende	9
2.1.2.	Förtroende enligt Mayer m.fl. (1995)	11
2.1.2.1.	Förmåga	13
2.1.2.2.	Välvilja	14
2.1.2.3.	Integritet	15
2.1.3.	Underordnades förtroende för chefen	16
2.1.4.	Förtroende i organisationer	17
2.2.	Distansarbete	19
2.2.1.	Distansarbetets förutsättningar	20
2.2.2.	För- och nackdelar med distansarbete	20
2.2.3.	Olika typer av distansarbete	22
2.2.3.1.	E-arbete	22
2.2.3.2.	Virtuella team och virtuellt arbete	22
2.2.3.3.	Flexibelt arbete	23
2.2.3.4.	Mobilt arbete	23
2.3.	Distansledarskap	23
2.3.1.	Skillnaden mellan konventionellt ledarskap och distansledarskap	25
2.3.2.	Distansledarskapets utmaningar	26
2.3.3.	Ledarskapsstilar som lämpar sig för distansledarskap	28
3.	Studien	31
3.1.	Kvalitativa forskningsmetoder	31
3.2.	Intervjuer som metod	32
3.3.	Mina intervjuer	33
3.3.1.	Alfred	35
3.3.2.	Ben	36
3.3.3.	Cecilia	36
3.4.	Analysmetod	37

3.5.	Studiens trovärdighet och forskningsetiska aspekter.....	39
4.	Analys.....	42
4.1.	Ärlig och öppen växelverkan är a och o	43
4.2.	Informell kommunikation kräver medvetna ansträngningar.....	47
4.3.	Arbetsgemenskapen och sammanhållningen inom teamet är viktigt.....	52
4.4.	Att värna om arbetstagarnas välmående är en av chefens viktigaste uppgifter	57
4.5.	Företaget bör ge goda förutsättningar för att arbeta effektivt även på distans.	60
5.	Hur chefer bygger förtroende hos sina underordnade på distans	67
5.1.	Välvilja och integritet	68
5.2.	Kommunikation	69
5.3.	Proaktivitet.....	70
5.4.	Öppenhet.....	70
5.5.	Sammanfattande diskussion.....	71
6.	Avslutande kommentarer.....	73
	Källförteckning.....	77
	Appendix	86

FIGURER

Figur 1.	Modell om förtroende (enligt Mayer m.fl., 1995, s. 715).....	13
----------	--	----

1. Introduktion

Tiden då arbete måste utföras på arbetsplatsen under bestämda kontorstider är över. Digitaliseringen och den ökade användningen av informationsteknik har möjliggjort att distansarbete har kunnat blivit vanligare i organisationer, och i dagens läge kan allt flera arbetsuppgifter utföras på distans, det vill säga annanstans än i arbetsgivarens lokaler (Helle, 2004). Med alla tillgängliga online kommunikations- och samarbetsverktyg kan många arbetsuppgifter utföras varifrån som helst, så länge det finns en internetanslutning tillgänglig. Dessutom är arbetstiden allt mera flexibel på många arbetsplatser, vilket innebär att arbetstagaren i många fall kan utföra sina arbetsuppgifter då de passar hen bäst (Vilkman, 2016). Andra bidragande faktorer till att distansarbete ökat i popularitet är globaliseringen, besparingsbehov samt de ökade krav som konsumenter ställer på organisationer. Vidare ges organisationer som godkänner distansarbete möjligheten att anställa de duktigaste arbetstagarna, oberoende vare sig de befinner sig på en annan ort eller i ett annat land än företagets kontor (Saarinen, 2016). Därmed är det i dagens globala organisationer fullt möjligt att medlemmar i samma team kan sitta utspridd runt om i världen, samtidigt som de jobbar för ett gemensamt mål (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016).

Enligt Vilkman (2016) har många finländska företag redan i flera år utnyttjat distansarbete som arbetsform, och allt flera organisationer som uppfattas som mer traditionella arbetar också allt mera på distans. Dessutom, under år 2020 skedde det en explosionsartad tillväxt i distansarbete då coronaviruspandemin började. Orsaken till den kraftiga ökningen i Finland var att regeringen gav den 16.3.2020 gav en rekommendation om att de som kan utföra sitt jobb på distans skulle arbeta på distans, som en del av åtgärder för att hindra spridningen av viruset (Finansministeriet & Social- och Hälsovårdsministeriet, 2020). I praktiken innebar det att många organisationer som inte utnyttjade distansarbete före pandemin övergick till att majoriteten av deras organisation, eller till och med alla anställda, övergick till distansarbete efter rekommendationen. Fastän distansarbete redan innan coronaviruspandemin ökade i popularitet år för år, tyder statistik på att ökningen under pandemin var faktiskt kraftig (Arbets- och näringsministeriet, 2020). Arbets- och näringsministeriet (2020) uppskattar att år 2020, före pandemin, hade ungefär en fjärdedel av alla arbetstagare i Finland åtminstone prövat

på distansarbete, medan motsvarande siffra från tiden efter att pandemin började har dubblats, det vill säga ungefär hälften av alla arbetstagare hade åtminstone prövat på distansarbete.

Distansarbetets växande popularitet har gett upphov till nya utmaningar för ledarskapet, vilket i sin tur har väckt intresset för distansledarskap hos organisationer och forskare (Vilkman, 2016). Allt flera chefer behöver i dagens läge kunskap om distansledarskap och det kan även ses som en av de viktigaste färdigheterna med tanke på organisationers framtida framgång, för att det kan tänkas att organisationers framgång i framtiden kan definieras av chefens förmåga att leda arbete på distans (Heinonen & Saarimaa, 2009). Samtidigt erbjuder det redan nu en konkurrensfördel för organisationer eftersom det möjliggör att fungerande team kan grundas på basis av personers expertis och deras fysiska läge kan bortses ifrån (Vilkman, 2016). Till distansledarens utmaningar hör att identifiera eventuella problem i distansledarskapsmiljön och att leda de virtuella teamen så att rätt person ansvarar för rätt uppgift. På så sätt kan ovissheten om operativa risker, exempelvis att kommunikationsavbrott sker, minskas (Cascio & Shurygailo, 2003). Från chefens perspektiv kan särskilt förtroendebyggande, uppmärksammande, motivering och coaching av underordnade upplevas som svårt i en distansarbetsomgivning (Ghislaïne, 2013, 1 maj). Distansledare kan dessutom ha svårigheter med att lita på sina underordnade och att bedöma deras grad av engagemang inom arbetet då de inte kan observera dem i deras arbete (Saarinen, 2016).

Förtroende är i sig komplext, vilket innebär att förtroendebyggande också är en komplex process. Förtroendebyggande kan beskrivas som en interaktiv process mellan två parter, samtidigt som det inte finns någon garanti på att parterna kommer att värna om det förtroende som råder mellan parterna (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). I och med att förtroende är ömsesidigt kan det inte heller byggas ensam (Savolainen, 2013, 2016).

Förtroende spelar en avgörande roll i interaktionen mellan människor (Butler, 1991) och därmed är det även en förutsättning för effektiva organisationer (Puranova & Bono, 2009). I och med att arbete inte längre är knutet till en viss tid eller plats, och arbete görs alltmer på en annan plats än där den egna chefen arbetar, har chefer blivit osynliga, då de arbetar och håller kontakten till sina underordnade via elektroniska kommunikationsmedel (Saarinen, 2016). Därmed blir det fysiska avståndet mellan chef

och arbetstagare långt och chefer träffar kanske sina underordnade fysiskt bara ett fåtal gånger per år eller inte alls (Vilkman, 2016). Problemet med ett fysiskt avstånd är att växelverkan mellan underordnad och chef kan bli lidande då de dagliga informella mötena i kafferummet och i korridoren minskar drastiskt eller till och med helt och hållet uteblir. Det i sin tur försvårar byggandet av ett nära förhållande som baserar sig på förtroende och därför kräver växelverkan särskild uppmärksamhet i en distansomgivning (Fisher & Fisher, 2001).

Valet av ämnet grundar sig i att då distansarbete har så kraftigt ökat i popularitet under de senaste åren och representerar även framtidens arbetssätt (Humala, 2007) kommer allt flera chefer utsättas för att deras underordnade arbetar på en annan plats än vad de själva gör. Då står de inför en mängd utmaningar om hur ledarskapet ska organiseras på det bästa möjliga sättet (Raghuram, Garud, Wiesenfeld & Gupta, 2001; Zander, Mockaitis & Butler, 2012). Förtroendebyggande är då bara en av utmaningarna, men förtroende är ytterst viktigt i mellanmänniska kontakter och möjliggör lyckade samarbeten och därmed är det en förutsättning för effektiva organisationer. Att bygga ett djupt förtroende är dock mycket svårare på distans (Puranova & Bono, 2009) och då blir även byggandet av ett starkt förtroende en strategisk utmaning för chefer (Savolainen, 2016).

1.1. Syfte och metod

Avhandlingens syfte är att öka förståelsen av hur chefer upplever sig öka det förtroendet som deras arbetstagare har för dem i ett arbetsförhållande där arbetet utförs i en distansomgivning, det vill säga då parterna inte träffas fysiskt dagligen. Studiens egentliga forskningsfråga kan således uttryckas som: *Vad gör chefer för att bygga förtroende hos sina arbetstagare på distans?* I ett företag återspeglas förtroende bland annat i samarbete, informationsflöde, kommunikation, arbetsklimat och arbetstagarnas välbefinnande (Smyth, Gustafsson & Ganskau, 2010). Alla dessa har en positiv effekt på organisationsutveckling, vilket i slutändan fungerar som en klar konkurrensfördel för företag (Savolainen, 2016). Det har även studerats att förtroendet mellan två individer blir svagare på distans än då det sker ansikte mot ansikte (Puranova & Bono, 2009). Därmed är distansledare tvungna att finna nya sätt att bygga förtroende hos sina underordnade och förbättra förhållandet till sina underordnade (Ghislaine, 2013, 1 maj).

För tillfället råder det inte en konsensus om huruvida distansledarskap och traditionellt ledarskap borde skiljas åt i arbetslivet, eller om de kunde diskuteras under samma rubrik (Gurr, 2004; Jameson, 2013; Tuomivaara m.fl., 2016). Kelley och Kelloway (2013) hävdar att inom ledarkapsforskning utgår en majoritet fortfarande ifrån att chefen och arbetstagaren skulle ha regelbunden fysisk kontakt. Samtidigt betonar befintlig litteratur om distansledarskap att distansledarskap skiljer sig från traditionellt ledarskap och därmed kräver andra tillvägagångssätt av chefer också (Hyppänen, 2009; Vilkmann, 2016; Wakefield, Leidner & Garrison, 2008). Att undersöka distansarbete och -ledarskap är viktigt för att som arbetssätt representerar det den nuvarande trenden och framtiden i och med att det blir allt mera populärt (Humala, 2007).

För att kunna svara på avhandlingens forskningsfråga har jag bestämt att utnyttja intervjuer som min forskningsmetod och studien är således en kvalitativ studie. Jag har valt att använda intervjuer eftersom det är ytterst individuellt hur förtroende uppfattas. Förtroende bygger på subjektiva värderingar och känslor, och för att erhålla förstahandsinformation anser jag att de måste beskrivas ur individperspektiv. Det insamlade materialet analyseras genom att utföra en tematisk analys.

Intervjufrågorna som förbereddes för den empiriska delen utformades med hänsyn till utveckling av chefsarbetet. Att förstå medarbetarnas mångfald underlättar för distansledare i geografiskt utspridda team och organisationer att förstå de anställdas uppfattning om distansledarskap (Zander m.fl., 2012). Dessutom kommer ledarskap i framtiden att bli en ännu viktigare källa till konkurrensfördelar, då kunskapen i organisationer ökar, organisationer blir en del av allt mera komplexa ekosystem och ekonomin blir alltmer immateriell (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo, 2012).

1.2. Avgränsningar

I den här avhandlingen hänvisar ledarskap till det dagliga arbetet som relaterar till ledandet av anställda som arbetar på fysiskt annan plats än chefen. Avhandlingen är sålunda begränsad till att undersöka ledarskap i en distansarbetsomgivning. Om chefer som leder sina underordnade med hjälp av informations- och kommunikationsteknik användas termer som *ledare av geografiskt utspridda team och organisationer*, samt

distansledare. Fokus ligger i ledandet av människor, det vill säga *ledarskap*, snarare än att hantera saker, *management*. Det motiveras genom att distansledarskap huvudsakligen handlar om att leda människor (Hyppänen, 2009). *Traditionellt*- eller *konventionellt ledarskap* kommer genomgående att användas som term för ledarskap som sker ansikte mot ansikte, det vill säga då chef och arbetstagare huvudsakligen är i fysisk kontakt med varandra.

Förtroende är ett komplext begrepp som inte har kunnat entydigt definieras (Butler, 1991; Mayer m.fl., 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998; Smyth m.fl., 2010). Det ställer till med vissa utmaningar då det är meningen att forska kring det. Bland annat orsakar det att det finns individuella skillnader i hur vi uppfattar förtroende (Rousseau m.fl., 1998). Avhandlingens uppgift är inte heller att bjuda på någon entydig definition eller hur ett ömsesidigt förtroende byggs, utan att reda ut hur chefer uppfattar förtroende och förtroendebyggande gentemot sina underordnade då de arbetar i en distansarbetsställning. Avhandlingen tar således inte ställning till hur underordnade upplever chefernas förtroendebyggande och underordnades uppfattningar behöver inte alls stämma överens med chefernas erfarenheter.

Dessutom kan förtroende rikta sig på en annan individ, en arbetsgrupp eller organisation (Rousseau m.fl., 1998). För den här avhandlingen betraktas förtroendet mellan chef och arbetstagare, så interpersonellt förtroende (förtroende mellan två individer) är centralt. Interpersonellt förtroende kommer i den här avhandlingen att beskrivas med termerna *mellanmänniskt förtroende*, *interpersonellt förtroende* och bara *förtroende*. Både chef och underordnad iakttas som individer, och kollektivt förtroende behandlas därmed inte inom ramen för det här arbetet. För övrigt behandlas inte fenomenen som att mista förtroendet eller att återfå förtroendet, utan fokus ligger på specifikt förtroendebyggande, det vill säga den process som äger rum då förtroendet för den andra parten ökar.

Juholin (2007) skriver att numera kännetecknas arbete i många organisationer av att aktiviteter är mindre centralstyrda, organisationer har lägre hierarki än tidigare och att det utförs mycket projektarbete. Team som utför projektarbete är ofta grundade specifikt för ett specifikt projekts syfte och kan ofta vara geografiskt utspridda (Avolio, Kahai & Dodge, 2001). Projektteam innebär dels att underordnade har flera chefer i olika projekt och att chefer har samtidigt flera olika underordnade i olika projekt. Detta ökar även på

dimensionerna i forskningsresultaten – det kan till exempel inte antas att den officiella organisationsstrukturen är den enda organisationen som representerar underordnade i en chefs vardag, eftersom projektteamen ändrar beroende på projekt. Ledaren i projektbaserade team ofta en separat utsedd projektledare, medan högre uppsatta chefer kan fungera som övervakare för projekten. Trots detta har jag bestämt mig för att i analysen framför allt fokusera på de krav som ställs på den officiella organisationen som en följd av distansarbete. Det på grund av att chefens uppgifter gentemot sitt officiella team är lite olika än då det handlar om projektteamen (Juholin, 2007). I den officiella organisationen är uppgifterna till exempel ansvarar för att övervaka sina underordnades prestationer och arbetsbelastning som helhet, medan i projektorganisationer handlar det mera om att hållas uppdaterad om hur projektet framskrider i termer av tidsanvändning, resurser och resultat.

1.3. Disposition

Den här avhandlingen består av totalt sex kapitel. Det första kapitlet presenterar bakgrunden till studien, målet med arbetet samt problematiserar den existerande litteraturen inom fältet för hur förtroende byggs mellan chef och arbetstagare i distansarbete. Nästa kapitel, det andra kapitlet, kommer att presentera relevant teori och bidrar med några allmänna definitioner och förklaringar som är bra att känna till med tanke på att förstå resten av arbetet. I kapitel tre förklaras metoderna som använts för arbetet, intervjuer som datainsamlingsmetod och tematisk analys som analysmetod diskuteras genomgående, samt valet av intervjuobjekten redogörs för. Det fjärde kapitlet fokuserar på empirin och analys av det insamlade materialet. Där presenteras material från intervjuerna som citat och sammandrag, som sedan reflekteras mot den teori som presenterats tidigare i arbetet. Resultaten behandlas i kapitel fem och de kommer även att reflekteras med hänsyn till den forskningsfråga som formulerades i början av avhandlingen. Avhandlingen avslutas i kapitel sex, där resultaten sammanfattas samt diskussion kring vilken mån de erhållna resultaten kan generaliseras förs och förslag till fortsatt forskning inom ämnet ges.

2. Teori

Kapitlet är uppdelat i tre avsnitt, där vart och ett fördjupar sig i ett av de för avhandlingen centrala begreppen. I det första avsnittet diskuteras förtroende. I och med att förtroende är så komplext och forskare inte är ense om en entydig definition presenteras några av de mest allmänna definitionerna och valet av teoretiskt ramverk för den här avhandlingen redogörs för. Det andra avsnittet presenterar distansarbete som fenomen, vad det är, vad som krävs för att kunna utföra distansarbete samt för- och nackdelar distansarbete medför åt både arbetsgivaren och arbetstagaren. Kapitlet avslutas med en presentation om distansledarskap och hur det skiljer sig från konventionellt ledarskap, utmaningar det erbjuder samt hurdana ledarskapsstilar i allmänhet ses som lämpliga för ett effektivt distansledarskap.

2.1. Förtroende

Förtroende har tidigare studerats mycket inom ramen för olika discipliner, så som psykologi, sociologi och ekonomi, och den uppfattning som dessa har om förtroende kan variera stort och därför ställa till med oklarheter (Rousseau m.fl., 1998; Smyth m.fl., 2010). Enligt Rousseau m.fl. (1998) beskriver psykologer i allmänhet förtroende som en kognitiv process, medan sociologer ser förtroende som en egenskap i relationerna mellan människor eller institutioner och ekonomer brukar anse att förtroende är antingen beräknande eller institutionellt. De påstår även att inom ekonomi har vikten av sociala relationer betonats som en förutsättning för ekonomisk utveckling, där sociala nätverk ofta är kopplade till gränsskiktet mellan sociologi och ekonomi (Rousseau m.fl., 1998). Enligt den moderna ekonomiska sociologin har marknadsförhållanden blivit en del av större sociala nätverk där ömsesidighet och förtroende är ytterst relevanta (Miettinen m.fl., 2008). Förtroende kan därför även ses som en nyckelfaktor bakom en organisations ekonomiska framgång (Heinonen & Saarimaa, 2009). Samtidigt är förtroende något som inte kan ses eller mätas på ett entydigt sätt (Colquitt & Rodell, 2011). Då återstår frågan att vad är förtroende?

Förtroende är ett komplext begrepp, som inte har kunnat entydigt definieras (Butler, 1991; Mayer m.fl., 1995; Rousseau m.fl., 1998; Smyth m.fl., 2010) och i och med att

akademiker inte är ense om en entydig definition på förtroende är det även svårt att diskutera om det och forska kring det. Samtidigt kan det konstateras att kring förtroende råder det en koncensus om att förtroende är viktigt på många plan, då förtroende möjliggör lyckade samarbeten, minskar på friktionen i mellanmännsliga kontakter samt gynnar nätverksrelationer (Johansson, Jönsson & Solli, 2006; Smyth m.fl., 2010).

I och med att förtroende i sig är komplext, kan det även konstateras att förtroendebyggande i grunden är en komplex aktivitet. Argumentet för det är att förtroendebyggande vanligtvis är en interaktiv process mellan två parter, samtidigt som det inte råder någon garanti om att någondera parten kommer att värna om det förtroende som råder mellan parterna (Mayer m.fl., 1995). Savolainen (2013, 2016) påpekar att förtroende är ömsesidigt och förtroende kan därför inte heller byggas ensam. Six (2007) däremot hävdar att ifall det i en situation råder total säkerhet, finns det ingen risk och därmed behövs inte förtroende i sådana situationer. Det innebär alltså att förtroendebyggande involverar två parter och det finns alltid någon osäkerhet involverad (Keskinen, 2005; Mayer m.fl., 1995). Förtroende medför därmed alltid en risk för att bli förrådd, och ifall riskerna realiserar resulterar det i att förtroendet, som tidigare funnits, minskar (Mayer m.fl., 1995; Savolainen, 2016). Förtroende kan därmed tänkas vara den optimistiska attityden eller positiva förväntan vi har på att motparten kommer att visa sig vara värd att lita på (Keskinen, 2005). Förtroende är dessutom en mänsklig resurs som yttrar sig som kunskap och färdigheter, särskilt mellan en chef och en underordnad (Savolainen, 2013).

Att ta risker och att utsätta sig för möjligheten att bli sårad möjliggör nya och oförutsedda situationer, i och med att en person som har förtroende har erfarenhet av att hantera oförutsedda situationer (Keskinen, 2005). I ett förtroendeförhållande utsätts den andra parten för förväntningar i frågor om rättvisa, öppenhet och ärlighet (Mayer m.fl., 1995). Enligt Luhmann (1988) har förtroende uppgiften att minska komplexiteten och osäkerheten som skapas av sociala relationer. Genom att lita på andra människor tar vi risken och samtidigt accepterar vi att andra är fria att göra och tänka som de vill, och vår kontroll sträcker sig inte till dem (Mayer m.fl., 1995).

Keskinen (2005) skriver att förtroende tar sig uttryck på en kognitiv-, emotionell- och behavioristisk nivå. Den kognitiva nivån återspeglar resonemang och observationer om

andras beteende, den emotionella nivån de känslor det framkallar och behavioristiska nivån hur man beter sig (Keskinen, 2005). Förtroende fungerar genom växelverkan i ord och gärningar, men förtroende är också bundet till kulturen, vilket syns i exempelvis kommunikation, gemenskap, samarbete samt organisations- och ledarskapskulturen (Savolainen, 2016). Förtroendet påverkas också av våra sociala förhållanden, det är lättare att visa förtroende för en nära vän än någon man träffar för första gången (Kankainen, 2007). Vidare påverkas förtroendet av vilken typ av sociala utbyten vi tidigare har upplevt (Blau, 1964). Förutom erfarenheter och historia påverkas förtroende också av individens personlighetsdrag (Pohjanheimo, 2012). Enligt Pohjanheimo (2012) återspeglas skillnader i personligheter i de vardagliga interaktionerna och till exempel litar vi i början av ett förhållande lättare på människor som liknar oss själva. Enligt Mayer m.fl. (1995) styr den individuella tendensen att lita på andra främst i början av en relation, men jämnas ut när relationen utvecklas. När det kommer till förtroende i en distansarbetsmiljö, kan åldern även inverka på hur lätt människor har att bygga förtroende (Zander m.fl., 2012). Exempelvis kan unga uppleva det lättare att bygga förtroende i en virtuell sättning än vad äldre människor gör (Humala, 2007; Zander m.fl., 2012).

2.1.1. Olika definitioner på förtroende

En av de mest citerade definitionerna på förtroende är skriven av Mayer m.fl. (1995). De skriver att förtroende är viljan att utsätta sig för sårbarhet i en situation där den andra parten nödvändigtvis inte kan kontrolleras, men förväntas utföra någon för en själv viktig handling (Mayer m.fl., 1995, s. 712):

”...[Trust] is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.”

En annan av de mest allmänna definitionerna på förtroende är skriven av Rousseau m.fl. (1998). De skriver att Mayers definition är bra, och utgår ifrån den, men de utvidgar på den med att uttrycka det som de förväntningar man har på den andra partens avsikter. De skriver att förtroende är ett mentalt tillstånd som innebär att man accepterar att bli sårad

baserat på de positiva förväntningar man har om den andra partens avsikter (Rousseau m.fl., 1998, s. 395):

”Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.”

Six (2007) däremot definierar förtroende som ett mentalt tillstånd där man accepterar sårbarhet för den andra partens handlingar, baserat på förväntan att den andra kommer att utföra en viss handling som är viktig för en själv (Six, 2007, s. 290):

”Interpersonal trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability to the actions of another party, based upon the expectation that the other will perform a particular action that is important to you.”

Alla tre av dessa definitioner har liknande aspekter, men avviker i nyanserna. Det kan dock konstateras att alla tre definitioner ovan beskriver förtroende som ett psykologiskt fenomen.

Förutom definitioner där förtroende ses som något psykologiskt finns det även de forskare som förhåller sig skeptiskt till tankesättet. Ett sådant exempel är Lagerspetz (1998), som har ett mera filosofiskt tillvägagångssätt med att ifrågasätta ifall förtroende kan förenklas till att förklaras genom mentala tillstånd. I stället ser hen förtroende mera som ett underförstått krav, där den ena partens förväntningar om godhjärtighet ligger i grunden för de krav som ställs på den andra partens handlingar. Ett annat tankesätt framförs av Grey och Garsten (2001), som inte heller godkänner tanken att förtroende skulle vara något psykologiskt. De betraktar förtroende som en social process och skriver att förtroende är konstruerat för och av människor i organisationer och innefattar någon grad av förutsägbarhet (Grey & Garsten, 2001, s. 229):

” ... trust is something which is constructed for and by people in organizations, thereby producing some degree of predictability.”

Med stöd de här definitionerna är det lätt att se att förtroende involverar ett flertal centrala koncept, vilket gör helheten väldigt komplex. Därför finns det inte heller någon entydig definition (Smith m.fl., 2010). Samtidigt, fastän det inte finns någon entydig definition för vad förtroende är, uppfattas det ganska lika, då alla definitioner som lyfts fram här har

åtminstone något element lika som någon av de andra definitionerna. För det här arbetet har jag valt att följa det teoretiska ramverket som Mayer m.fl. (1995) har utformat, och således känns det logiskt att diskussionen om vad förtroende egentligen är kretsar kring deras definition. Motiveringen till valet är att då man arbetar på distans så ser inte chef och underordnad varandra och därför har parterna ännu mindre inflytande och kontroll över varandra än ifall de skulle se varandra dagligen, och det är just avsaknaden av kontroll över den andra parten som spelar en viktig roll i definitionen av Mayer m.fl. (1995) ovan.

2.1.2. Förtroende enligt Mayer m.fl. (1995)

Som teoretisk grund för förtroende i den här avhandlingen fungerar modellen av Mayer m.fl. (1995). I en organisatorisk kontext kan individens förtroende delas upp i vertikalt förtroende, förtroende mellan chef och underordnad, och horisontellt förtroende, förtroende mellan arbetstagarna (Costigan, Iiter & Berman, 1998). I och med att avhandlingens syfte är att reda ut hur förtroende byggs mellan chef och arbetstagare då de arbetar i en distansarbetsmiljö, kommer modellen att användas för att redogöra för det vertikala förtroendet.

Enligt modellen av Mayer m.fl. (1995) är förtroende en process, som baseras på en persons, *trustor* (den som litar), vilja att lita på en annan person, *trustee* (den som trustor har förtroende för). Då finns det enligt Mayer m.fl. (1995) två faktorer som påverkar den viljan:

- 1) trustors naturliga tendens att lita på andra människor, och
- 2) trustors förväntningar på andra människors beteende i framtiden.

Vidare menar Mayer m.fl. (1995) att en individs tendens att lita på andra människor bygger på den allmänna benägenheten som en person har att lita på andra. Här spelar individuella faktorer som kultur, erfarenheter och social distans bland de viktigaste en central roll.

De förväntningar som vi ställs in för vid förtroende delar modellen in i tre byggstenar (Mayer m.fl., 1995):

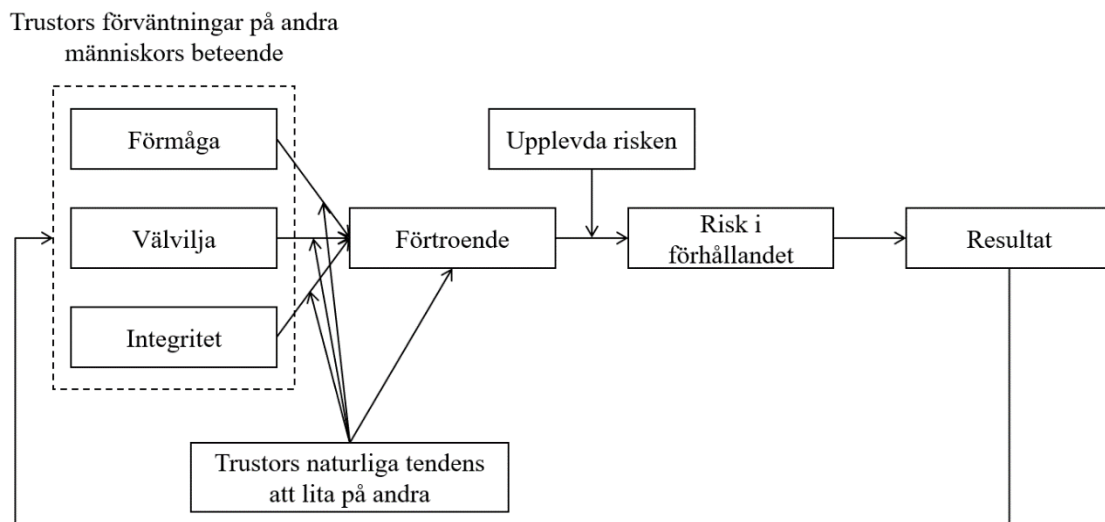
- 1) förmåga (eng. *ability*),

- 2) välvilja (eng. *benevolence*),
- 3) integritet (eng. *integrity*).

Dessa tre är ett resultat av då Mayer m.fl. (1995) utförde en kartläggning av förtroendebyggande aspekter baserat på ett antal tidigare forskningar och de här tre valdes ut för att de verkade återkomma i ett flertal av forskningarnas slutsatser.

Förmåga återspeglar vår uppfattning om den förmåga och de färdigheter inom ett visst område som den andra personen, trustee, har. Välvilja syns som trustees vilja att göra gott mot trustor och att kunna bortse att sträva efter egen vinning. Integritet är kopplat till principer, trustee bör acceptera och agera i enlighet med de principer som trustor godkänner (Mayer m.fl., 1995). Dessutom skriver Mayer m.fl. (1995) att trustors och trustees värderingar måste mötas för att förhållandet ska fungera i längden.

Som tidigare konstaterat kräver alla situationer där förtroende behövs att det finns någon risk. I modellen av Mayer m.fl. (1995) återspeglar upplevda risken den viljan som personerna har att involveras i en gemensam aktivitet. Personerna har bildat en uppfattning om förtroende på basis av byggstenarna för förtroendebyggande (förmåga, välvilja och integritet), varefter förtroendet och den upplevda risken vägs mot varandra och ger sig upphov i den risk som parterna måste ta. Konsekvenserna återspeglar det resultatet som parterna upplever efteråt. Konsekvenserna kan antingen vara positiva eller negativa och därmed bidrar de till att förtroendet endera stärks eller försvagas. Förtroende handlar således sist och slutligen om att hålla de löften som ges och att uppfylla det som kommits överens. En illustration av modellen kan ses i Figur 1.



Figur 1. Modell om förtroende (enligt Mayer m.fl., 1995, s. 715)

Till näst följer tre kapitel där byggstenarna för förtroende som Mayer m.fl. (1995) har i sin modell förklarats mera ingående.

2.1.2.1. Förmåga

Med förmåga syftar Mayer m.fl. (1995) på en samling av kompetenser och egenskaper, som möjliggör att en person kan ha expertis inom något område. Författarna understryker dock att ha förmåga inte är något universellt, utan bundet till ett specifikt område (Bardauskaite, 2014). Exempelvis kan en person med hög teknisk förmåga njuta av förtroende då det gäller tekniskt relaterade uppgifter, men ifall personen har dåliga sociala färdigheter, innebär det att personen knappast får förtroende för uppgifter som relaterar till kundservice. Med andra ord krävs rätt förmåga för att personen i fråga skulle kunna få förtroende för uppgifter inom ett specifikt område (Meyer m.fl., 1995).

Förmåga kan även ses som trustees förmåga att utföra de uppgifter som trustor förväntar sig (Dietz & Den Hartog, 2006). I arbetskontext handlar förmåga i grund och botten om att man klarar av de uppgifter som förutsätts av arbetsuppgiften, men det kan även utvidgas till att på en högre nivå av förmåga klarar personen av att utföra sina arbetsuppgifter självständigt och tar initiativ för att prestera utöver det lägsta minimum som förutsätts av uppgiften och därmed strävar till att förstå andra uppgifter i företaget också (Krot & Lewicka, 2012). Förmåga relaterar även till hur bra man känner till det

egna arbetet i form av kännedom om företagets branschstruktur och produktutbud. Förmåga av den här typen växer endast fram från erfarenhet och tidigare upplevelser (Dowell, Heffernan & Morrison, 2013)

Bardauskaite (2014) beskriver förmåga som en viktig del för att individer ska ha förtroende för varandra. Förtroende som bygger på förmåga kan till och med betraktas som en nyckelfaktor för att bygga förtroende eftersom det kan anses vara objektivt och inte involverar emotionell interaktion (Krot & Lewicka, 2012). Då slutresultatet av förmåga är synligt, och därmed går att bedöma något objektivt, kan förmåga även argumenteras vara det mest konkreta av de tre byggstenarna för förtroende (Krot & Lewicka, 2012). Förmåga är en viktig aspekt i förtroende i och med att andra personer känner en trygghet då de vet att den de gett sitt förtroende åt har en insikt i det specifika området (Mayer m.fl., 1995). Samtidigt måste det påpekas att vissa fall är det omöjligt att förtroendeförhållande i början baseras på något annat än den andra partens kvalifikationer (Krot & Lewicka, 2012). Som ett exempel på det kan en patientens förtroende för läkaren som utför en operation lyftas fram (Mayer m.fl., 1995).

2.1.2.2. Välvilja

Enligt Seligman (1997) visar sig förtroende som tro på andra människors godhet, det vill säga välvilja. Ett annat sätt att förklara välvilja, är att reda ut till vilken grad trustee vill se till trustors intressen och bortse sina egna egocentriska syften som skulle resultera i egen vinning (Mayer m.fl., 1995). Välvilja betyder enligt Mayer m.fl. (1995) att trustee har en speciell lojalitet till trustor. Lojaliteten tar sig uttryck i att trustee är hjälpsam mot trustor trots att den inte är tvungen, och att det inte involverar någon yttre belöning. Dowell m.fl. (2013) skriver att i servicekontext kan det betyda att den som betjänar en klient är redo att arbeta mera än det normalt krävs för att uppfylla klientens önskemål och behov. Vidare skriver de att välvilja baseras på den grad av hjälpsamhet som trustee visar och det är av stor betydelse då den andra parten värderar hur pålitlig trustee kan anses vara.

Trustors observationer om tustees avsikter och motiv är nyckelfaktorer vid bedömningen av trustees välvilja (Lewicki & Tomlinson, 2003). Välvilja tar sig uttryck i välvilliga motiv och en personlig nivå av vänlighet mot den andra parten samt äkta omtanke för den

andras välbefinnande (Dietz & Den Hartog, 2006). En ärlig och öppen kommunikation (Lewicki & Tomlinson, 2003) och beteende som bidrar till trustors välbefinnande (Krot & Lewicka, 2012) är exempel på hur trustee uttrycker sin välvilja. Välvilja innebär att trustors intressen tas i hänsyn vid beslut och därmed kan välvilja ses som trustees vilja att agera med respekt till trustors behov och intressen (Krot & Lewicka, 2012). Välvilja kan således även tänkas vara starkare ifall tustor och turstee har liknande intressen (Dowell m.fl., 2013).

Sheppard och Sherman (1998) skriver att ett förtroende kan byggas endast då individen har kvaliteter som kan minska både på tendensen att fuska för egen vinning samt risken att bortse andras intressen. En aspekt i välvilja är således uppfattningen att individens välbefinnande eller någon annan för hen viktig aspekt har säkrats av trustee. Det innebär en ömsesidig attityd av välvilja, där förtroende är garantin för att man inte tar nytta av trustors sårbarhet (Mayer m.fl., 1995). Baier (1986) skriver att förtroende även kräver att man accepterar möjligheten att bli sårad av den andra partens möjliga, men inte förväntade illvilja. Genom att visa förståelse för trustors behov och således visa sin välvilja gentemot den andra individen, finns det en möjlighet för att förtroendet ökar (Williams & Attaway, 1996).

2.1.2.3. Integritet

Trustor ser integritet som den grad trustee följer de principer som tustor accepterar och godkänner (Mayer m.fl., 1995). Bedömningen som trustor gör om trustees integritet formas som följd av trustors tidigare erfarenheter med trustee, tillförlitlighet i kommunikation, engagemang för rättvisa och konsekvensen av ord och handling (Lewicki & Tomlinson, 2003). Ifall trustor och trustee inte haft någon interaktion tidigare, måste trustor göra bedömningen utgående från andra personers erfarenheter och deras tidigare samarbeten med tustee. Trustors bedömning sker även utifrån tron om trustees vilja för att handla rättvist. Dessutom påverkar uppfattningen av i vilken utsträckning trustees agerande överensstämmer med det som trustor uppfattar att är acceptabelt (Mayer m.fl., 1995). Sheppard och Sherman (1998) skriver att integritet är viktigt för att mildra trustees tendens att fuska för egen vinning.

Enligt Dowell m.fl. (2013) finns det tre komponenter som har stor betydelse när det kommer till förtroendebyggande genom integritet: ärlighet, väsentliga handlingar och uppriktig kommunikation. Ärlighet innebär att trustee handlar i enlighet med aktuella regler och etiska standarder (Krot & Lewicka, 2012). Väsentliga handlingar handlar däremot om att trustee agerar och visar utåt ärlighet, medan uppriktig kommunikation innebär att trustee är ärlig och uppriktig samt att trustor kan förlita sig på att det trustee säger är sanningsenligt (Dowell m.fl., 2013). Pålitlighet är också en viktig del av integritet och pålitligheten ökar då en person tar ansvar för sina handlingar utan att snedvrida sanningen eller att skylla på andra fastän resultatet inte är det som önskades (Hoy & Tschannen-Moran, 1999).

Dietz och Den Hartog (2006) lyfter fram förutsägbarhet som en del av integritet. De förklarar att förutsägbarhet är ett resultat av ett konsekvent och regelbundet beteende. Hoy & Tschannen-Moran (1999) ser däremot integritet som en kombination av välvilja och förutsägbarhet. De skriver att förutsägbarhet ensam skulle vara otillräckligt, eftersom en person också kan agera som förväntat fastän beteendet skulle vara till skada. Välvilja är således en individs tro på ett positivt resultat, vilket återspeglas i mängden förtroende trustor är redo att sätta på spel.

2.1.3. Underordnades förtroende för chefen

Enligt modellen av Mayer m.fl. (1995) påverkas förtroendet av bedömningen av trustees förmåga, välvilja och integritet. I kontexten av underordnade som har förtroende för sin chef är trustor den underordnade och trustee chefen. Chefens egenskaper och tidigare handlingar påverkar således underordnades uppfattning om chefens pålitlighet och ifall de kan ha förtroende för chefen.

Av förtroendets byggstenar avses med förmåga chefens färdigheter, förmågor och egenskaper som möjliggör hans handlingsförmåga inom ett visst ämnesområde. Som tidigare konstaterat är förmåga ämnesbundet, och påverkar i vilka situationer och i vilka uppgifter underordnade litar på sin chef. Med välvilja avses att underordnade tror på att chefen vill göra gott för de andra även när det inte är möjligt att själv dra någon personlig nytta från situationen. Integritet innebär att chefen kan tros följa principer som uppfattas som moraliskt acceptabla. Som ett exempel på integritet måste chefens beteende uppfattas

vara konsekvent och anses ha en stark känsla för rättvisa. Mayer m.fl. (1995) påpekar dessutom att förtroendets byggstenar är beroende av varandra och förtroende kan endast byggas om chefen kan anses pålitlig med hänsyn till alla byggstenar.

Olika forskningar där sambandet mellan byggstenarna och förtroende för chefen är dock inte konsekventa. Till exempel har Mayer och Davis (1999), Mayer och Gavin (2005) och Colquitt, Scott och LePine (2007) i sina studier kommit till slutsatsen att alla av förtroendets byggstenar har en direkt relation till förtroendet för chefen, medan studien av Davis, Schoorman, Mayer och Tan (2000) samt den longitudinella studien av Colquitt och Rodells (2011) hävdar att endast välvilja och integritet spelar en avgörande roll i förtroendet för chefen. Frazier m.fl. (2010) studerade musikkårs medlemmars bedömning av förtroende för sin närmaste chef, det vill säga enhetsledaren, och för den överordnade i den högre hierarkin, orkesterchefen. Resultatet blev att för den närmaste chefen var det bara välvilja som påverkade förtroendet, medan för den övre hierarkinivån var både välvilja och integritet viktiga faktorer. Utifrån resultatet tolkade de att för de olika nivåerna av chefer yttras de olika byggstenarna beroende på de uppgifter de olika cheferna ansvarar för (Frazier m.fl., 2010).

2.1.4. Förtroende i organisationer

Förtroende ses ha många fördelar för organisationer och deras medlemmar. I litteraturstudien av Dirks och Ferrin (2001) har faktorer som relaterar till beteende, attityder och uppfattningar, som har setts vara resultat av ett starkt förtroende som råder mellan organisationens medlemmar, presenterats. De fann att studier påvisar att mellanmänniskt förtroende i ett organisatoriskt sammanhang visar ett samband med beteende som gynnar organisationen och resulterar i bättre prestationer hos individerna. Däremot, när det kommer till informationsdelning och gruppens eller teamets prestationer var resultaten inte lika tydliga då endast ett fåtal av studierna stödde sambanden (Dirks & Ferrin, 2001). Förtroende visade sig också vara kopplat till arbetstagarens arbetstillfredsställelse, organisationsengagemang, samarbete, acceptans av beslut och rättvisa förfaranden. Dessutom var uppfattningen om förtroende kopplad till ett fritt informationsflöde, bra arbetsklimat och minskade risker. De undersökta sambanden var i de flesta fall statistiskt signifikanta (Dirks & Ferrin, 2001). I en senare meta-analys

konstaterade samma författare att förtroende till närmaste chef var kopplat till faktorer som arbetsprestation, hjälpsamhet, arbetstillfredsställelse och låg nivå av anställda som hade avsikter att säga upp sig, medan förtroendet till högre nivåns chefer var mera kopplat till organisationsfaktorer, så som organisatoriskt engagemang och hur arbetstagarna upplevde organisationen stöda dem (Dirks & Ferrin, 2002).

I samband med tillkomsten av självstyrande team och då mera deltagande ledningsstilar har tagits i bruk har även förtroendets betydelse ökat (Mayer m.fl., 1995). Det skriver Mayer m.fl. (1995) att har att göra med att interaktionen mellan människor har ökat, samtidigt som mängden kontrollmekanismer har minskat. Att bygga förtroende spelar därför en mycket central roll i samspelet mellan chef och arbetstagare, och specifikt inom distansledarskap (Savolainen, 2013). I avsaknad av förtroende är gruppmedlemmar mindre villiga att samarbeta och bidra till arbetsgemenskapens gemensamma bästa (Henttonen & Blomqvist, 2005). Enligt Keskinen (2005) och Savolainen (2016) är förtroende också viktigt för att samarbetet ska fungera smidigt. Förtroendets positiva effekt på arbete har även förklarats med att arbetsprestationen hos en anställd som litar på sin chef förbättras eftersom hen kan koncentrera sig på sitt arbete bättre då uppmärksamheten är riktad på att utföra arbetet och inte på att vara orolig för chefens kritik (Mayer & Gavin, 2005).

Dirks och Ferrin (2001) observerade att forskningen kring förtroende i organisationer delar sig i två alternativa sätt att greppa konceptet. I en del av studierna beaktas förtroende som en aspekt som direkt påverkar attityder och beteenden, medan förtroende i en del studier ses som en modererande egenskap, det vill säga förtroende är något som bidrar till en gynnsam arbetsmiljö – samarbetet fungerar bra, arbetsprestationerna är bättre och attityderna på arbetsplatsen mera positiva. Förtroende är en förutsättning för utbyte av kunskap och information i organisationer samt för ett framgångsrikt genomförande av organisationsförändringar (Savolainen, 2013, 2016). Därmed kan byggandet av ett starkare förtroende även ses som en strategisk utmaning för chefer (Savolainen, 2016).

2.2. Distansarbete

Distansarbete är förvärvsarbete som utförs på annan plats än den egentliga arbetsplatsen (Tuomivaara m.fl., 2016). I forskning finns varierande resultat på hur distansarbete borde förverkligas, vilket Tuomivaara m.fl. (2016) påstår bero på att distansarbete hanterats väldigt olika i olika forskningar. Distansarbete kan vara kontinuerligt, vilket innebär att arbetstagaren enbart eller åtminstone huvudsakligen jobbar utanför arbetsplatsen, regelbundet, då arbetstagaren utför distansarbete exempelvis vissa veckodagar, eller sporadiskt, när distansarbetet bara sker då och då (Vilkman 2016).

I distansarbete är arbetstagaren inte längre bunden till arbetsplatsen, utan arbete kan utföras var och när som helst (Helle, 2004). Kännetecknande för distansarbete är också att arbetstagaren själv kan bestämma när arbetstiden börjar och slutar. Dock förutsätts det fortfarande ofta att arbetstagaren är tillgänglig åtminstone i något skede under det som anses vara *normala kontorstider* (Vilkman, 2016). I distansarbete sker kommunikationen mellan kollegor och chefer med hjälp av informations- och kommunikationsteknik. Det innebär således att då distansarbete utförs är arbetstagare beroende av tekniska hjälpmedel, så som telefon och dator, samt de virtuella verktyg, program och applikationer som kan användas med dem (Tuomivaara m.fl., 2016).

Som fenomen växte distansarbete fram under 1970-talet i USA under oljekrisen, då det fanns ett behov att utreda hur mycket besparingar minskandet av arbetsresor skulle resultera i. Positiva aspekter i distansarbete som lyftes fram i början var minskandet av pendlande, kostnadsbesparingar från mindre arbetsutrymmen samt fördelar för miljön (Helle, 2014). Till en början förblev hela konceptet med distansarbete dock bara på idé nivå, som några företag sporadiskt experimenterade med, men de flesta slopade (Raghuram m.fl., 2001). Det var först på 1990-talet, som följd av teknisk utveckling och förändringar i samhället, distansarbete började växa som ett riktigt alternativ för att arbeta på kontoret (Arrasvuo & Pyykkönen, 1995). Raghuram, m.fl. (2001) betonar att speciellt utvecklingen av elektroniska kommunikationsmedel och gemensamma databaser som flera användare samtidigt kan ha öppna över internet har varit centrala faktorer för att distansarbete ökat i popularitet.

2.2.1. Distansarbetets förutsättningar

Utgångspunkten i distansarbete är att arbetet organiseras på ett sådant sätt att arbetet är så effektivt som möjligt, både från arbetsgivarens och arbetstagarens perspektiv (Vilkman, 2016). Införandet av distansarbete kräver framför allt öppenhet från arbetsorganisationen och förtroende mellan arbetsgivaren och de anställda (Gregg, 2011). Dessutom måste informationstekniska förutsättningarna vara i sin ordning innan det går att övergå till distansarbete (Helle, 2004). Det största hindret för utnyttjande av distansarbete är emellertid relaterat till det traditionella sättet att hantera och övervaka arbete och det ur åldrade sättet organisationer har att organisera arbetet och strikt övervakning måste bytas ut mot förtroende (Gregg, 2011). Distansarbete är dock inte ett riskfritt alternativ för någondera parten. För arbetstagaren är riskerna främst relaterade till att gränserna mellan arbete och fritid blir luddiga samt social isolering. För arbetsgivaren handlar det om informationssäkerhet och hantering av arbetsarrangemang (Helle, 2004).

Distansarbete har historiskt lämpat sig bäst för arbetsuppgifter som kunnat utföras självständigt, vilket tagit sig uttryck i att tidigare har distansarbete varit mest populärt bland högre tjänstemän (Vilkman, 2016). Distansarbete har dock blivit mycket populärare och teknologisk utveckling har möjliggjort att allt flera arbetsuppgifter förutsätter inte längre att de borde utföras på något särskilt ställe (Raghuram m.fl., 2001). I dagens arbetsliv är många jobb annars också mycket rörliga, då anställda exempelvis flyttar sig till kundernas utrymmen för möten (Gajendran & Harrison, 2007), och av den orsaken har tekniken utvecklats redan före den egentliga populariseringen av distansarbete (Raghuram m.fl., 2001). Distansarbete är dock inte en lämplig arbetsform för alla arbetsuppgifter och teknologi kan inte heller lösa alla hinder som finns där för att kunna utföra distansarbete (Helle, 2004). Exempel på uppgifter som är utmanande att förverkliga på distans är traditionellt fabriksarbete och småbarns dagvård.

2.2.2. För- och nackdelar med distansarbete

Distansarbete erbjuder mycket möjligheter till både arbetstagaren och arbetsgivaren, exempelvis besparingar i transportkostnader och kontorsutrymmen, flexibilitet för arbetstagare och möjligheten att anställa duktiga arbetstagare fastän de befinner sig på

annan ort eller i ett annat land (Saarinen, 2016). Förutom dessa nyttor finns det även en del andra fördelar. Till exempel, kan man argumentera för att arbetstagare i allmänhet koncentrera sig bättre på distans än på kontoret i och med att möjliga distraktioner är lättare att kontrollera (Fried & Hansson, 2013). Det relaterar starkt till en annan av de viktigaste fördelarna för arbetstagaren, nämligen den ökade känslan av autonomi. Arbetstagaren kan vid distansarbete själv bestämma hur arbetsdagen och fritiden koordineras, och den tid som vid normala fall skulle gå åt till arbetsresorna kan nu effektivt användas till andra aktiviteter (Gajendran & Harrison, 2007; Raghuram m.fl., 2001). Känslan av att mera kunna påverka på sitt eget arbete har i sin tur en positiv inverkan på arbetsvälmående, arbetstillfredsställelse och engagemang till organisationen (Gajendran & Harrison, 2007). Samtidigt har det visats att en systematisk distansarbetspolitik sänker på de krav som ställs på arbetsutrymmen vilket i sin tur minskar för organisationen de kostnader som är relaterade till arbetsutrymmen (Tuomivaara m.fl., 2016).

I distansarbete är det möjligt att arbetstagaren är ständigt uppkopplad till arbetsplatsen, vilket kan föra med sig en del utmaningar (Kahai, 2013). Exempelvis kan det öka på arbetstagarens stress, sänka på prestationsnivån samt försämra på balansen mellan arbete och fritid, vilket i sin tur kan resultera i arbetsmattning och utbrändhet, och det finns även en möjlighet att man lättare jobbar då man är trött, vilket lättare resulterar i att fel och misstag i arbetet ökar (Stokols, Mishra, Gould-Runnerstrom & Hipp, 2009). Fried och Hansson (2013) stöder tanken med att konstatera att den allmänna uppfattningen om att största hotet med distansarbete skulle vara att arbetstagaren jobbar för lite eller på andra sätt underpresterar är fullständigt fel. I stället hävdar de att det är övertid och överansträngning som är ett mycket större hot.

Då en arbetstagare tar sig till arbetsplatsen på morgonen och kommer hem på kvällen är arbetsrollen tydligt åtskild från hemmarollen (Lapierre, van Steenberg, Peeters & Kluwer, 2016). Lapierre m.fl. (2016) skriver att på samma sätt som de fysiska gränserna mellan arbete och fritid suddas ut, suddas också gränserna mellan de olika rollerna ut i och med att arbetstagaren kan omedvetet byta mellan de olika rollerna flera gånger under dagens och kvällens lopp. För att undvika det krävs det disciplinärt självledarskap av arbetstagaren för att hålla arbetsbördan lämplig och så att det stöder arbetsvälmåendet

(Tuomivaara m.fl., 2016). En ökad grad av självstyrning är således ett måste för att kunna hantera de distraktioner som distansmiljön medför (Lapierre m.fl., 2016).

Förutom fysiskt avstånd, medför distansarbete även ett ökat socialt avstånd till kolleger och chefer, vilket kan ha en direkt inverkan på det sociala och känslan av samhörighet (Raghuram m.fl., 2001). Då betonar Vartiainen (2008) vikten av organisationens aktiva och medvetna ansträngning för att uppehålla de sociala kontakterna och på så sätt hålla det sociala avståndet kort, fastän det fysiska avståndet är långt.

Gajendran och Harrison (2007) lyfter fram att distansarbetets effekter, bra och dåliga, varierar beroende på hur ofta arbetstagaren jobbar på distans.

2.2.3. Olika typer av distansarbete

I en del artiklar används väldigt varierande begrepp för distansarbete, så till näst redogörs det för några olika begrepp relaterat till arbete som utförs på annat ställe än den egentliga arbetsplatsen.

2.2.3.1. E-arbete

I samband med distansarbete har det även börjat talas om e-arbete, som ett slags hyperonym då det handlar om arbete som utnyttjar informations- och kommunikationsteknik för att kommunicera med sina kollegor (Tuomivaara m.fl., 2016; Vartiainen & Hyrkkänen, 2010). I och med teknologins utveckling och att mobila enheter blivit den nya standarden, har många slags e-arbete ökat massivt (Vartiainen & Hyrkkänen, 2010). E-arbete leds i allmänhet på distans då chefen inte sitter i samma utrymme som de underordnade (Tuomivaara m.fl., 2016).

2.2.3.2. Virtuella team och virtuellt arbete

Virtuella team är ett aningen bredare begrepp än enbart distansarbete, i och med att virtuella team egentligen är alla geografiskt utspridda team, vars medlemmar kommunicerar inom teamet med hjälp av informations- och kommunikationsteknik (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007). Med andra ord arbetar åtminstone en av teammedlemmarna på ett annat ställe än resten av teamet, men det kan även hända sig att alla teammedlemmarna sitter på olika håll. Medlemmarna i de virtuella teamen kan endera

arbeta på kontoret, men de kan lika väl arbeta på distans (Vilkman 2016). Skillnaden mellan distansarbete och virtuella team är att fastän alla medlemmarna i ett virtuellt team skulle vara närvarande på sina egna arbetsplatser, skulle teamet fortfarande måsta jobba virtuellt då alla medlemmar inte skulle kunna samlas för ett fysiskt sammanträde. Eftersom alla medlemmar inte är på samma plats leds teamet åtminstone delvis på distans.

2.2.3.3. Flexibelt arbete

Flexibelt arbete är på många sätt det modernaste och ur arbetstagarens synvinkel den mest flexibla arbetsformen. Flexibelt arbete ifrågasätter fullständigt det traditionella sättet att arbeta och i sin mest extrema form kan arbetet utföras var och när som helst, så länge de givna arbetsuppgifterna uppfylls. Det är dock värt att notera att allt arbete inte kan utföras oberoende plats och tid, och fastän arbetet skulle vara flexibelt kan det innefatta i förväg planerade möten och andra begränsningar från arbetsgivarens sida (Leslie, Manchester, Park & Mehng, 2012). Utöver de kan arbetstagaren dock väldigt fritt anpassa arbetandet till sin egen dygnsrytm och livsstil (Vilkman 2016).

2.2.3.4. Mobilt arbete

Mobilt arbete är en underkategori till distansarbete (Tuomivaara m.fl., 2016). Mobilt arbete kräver till sin natur att arbetstagaren avlägsnar sig från sin arbetsstation och arbetstagaren måste regelbundet byta plats att jobba på, exempelvis för att nå sina kunder (Helle, 2004). Även mobilt arbete utnyttjar ofta informationsteknologi och den som utför mobilt arbete leds endera delvis eller helt och hållet på distans (Vilkman 2016).

2.3. Distansledarskap

Avolio m.fl. (2001) definierar distansledarskap som en process av social influens, som använder informations- och kommunikationsteknologi som hjälp, och orsakar förändringar i individers, grupper eller organisationers inställningar, känslor, tankar, beteenden eller prestanda. Distansledarskap kan därmed definieras som en process av socialt inflytande, precis som konventionellt ledarskap (Parry, 1998). Distansledarskap skiljer sig dock från konventionellt ledarskap genom att distansledarskap sker i en miljö där anställda och chefer inte träffas regelbundet och det dagliga arbetet och

kommunikationen sköts genom elektroniska kommunikationskanaler (Humala 2007). Distansledarskap är ledarskap av all slags allt av distans- och e-arbete (Avolio m.fl., 2001; Tuomivaara m.fl., 2016), och med en distansledd organisation avses en organisation vars verksamhet är geografiskt utspridd (Vartiainen, 2007).

Distansledarskap uppkom i samband med distansarbete på 1970-talet, men det började intressera forskare ordentligt först i slutet av 1990-talet, som följd av att informations- och kommunikationsteknologin utvecklades i snabb takt och distansarbete började öka i popularitet (Raghuram m.fl., 2001). Humala (2007) skriver att distansledarskap är en form av ledarskap som snabbt ökar i popularitet, men för att lyckas med det krävs nytänkande och ny kunskap inom ledarskap. Avolio, Sosik, Kahai och Baker (2013) skriver att organisationer och chefer snabbt har lärt sig att utnyttja informations- och kommunikationsteknik för att samla, tolka och sprida information, men de tekniska framstegen har åtminstone inte ännu dramatiskt förändrat hur organisationer leds.

Ledarskap har traditionellt delats in i att hantera saker, *management*, och att leda människor, *leadership* (Bass & Bass, 2010). Ledandet av saker är organisering av ting, tekniker och ledningssystem, medan ledandet av människor bygger på att få människor att agera utifrån sin personliga förmåga (Bass & Bass, 2010; Åberg, 2006). Den viktigaste resursen som skapar värde för en organisation är de människor som jobbar där och organisationer blomstrar då människorna mår bra och därmed är produktiva (Åhman, 2004). Det kan således konstateras att fastän distansledarskap inte sker fysiskt, är det fortfarande fråga om ledandet av människor snarare än hanterandet av saker. Fastän distansledarskap är ledande av människor, så är de verktyg som kan och ska användas andra än i konventionellt ledarskap (Hyppänen, 2009; Wakefield m.fl., 2008). Då människor leds på distans, krävs kunskap om de utmaningar och möjligheter som distansledarskap erbjuder samt en god kommunikationsförmåga och dessutom förståelse att kommunicera på ett sätt som lämpar sig för situationen och de underordnade (Hyppänen, 2009).

Utöver distansledarskap, kan man i litteratur hitta även andra likande termer. Exempelvis virtuellt ledarskap, som specifikt hänvisar till ledarskap i en virtuell miljö (Saarinen, 2016), och e-ledarskap (*eLeadership* och *eManagement*) som syftar till att ledarskapet huvudsakligen sker genom elektroniska medel (Henttonen & Blomqvist, 2005; Åberg,

2006). Inom ramen för den här avhandlingen kommer alla former av distansledarskap att hanteras under samma rubrik, distansledarskap.

2.3.1. Skillnaden mellan konventionellt ledarskap och distansledarskap

Kännetecknande för distansledarskap är att chefen inte träffar sina anställda fysiskt varje dag, eller ens varje vecka (Tuomivaara m.fl., 2016; Vilkmán, 2016). Det kan till och med hända att chefen och arbetstagaren träffas bara ett fåtal gånger i året och det finns även extremfall där chefen och arbetstagaren inte har träffats fysiskt en enda gång under anställningsförhållandet (Vilkmán, 2016). Vid distansledarskap måste det dock noteras att teknik har möjliggjort en situation där avstånd inte längre är ett hinder för att team ska kunna jobba effektivt (Raghuram m.fl., 2001). Distansledarskap kan förekomma i en organisation på vilken som helst nivå i hierarkin och det kan handla om interaktioner mellan individ och individ, individ och en grupp eller mellan större enheter (Avolio m.fl., 2001).

Bland forskare finns det avvikande åsikter ifall distansledarskap och traditionellt ledarskap borde skiljas åt redan på en teoretisk nivå, eller ifall de kan diskuteras under samma rubrik (Gurr, 2004); Jameson, 2013; Tuomivaara m.fl., 2016). Kelley och Kelloway (2013) påpekar att en majoritet av ledarskapsforskarna fortfarande utgår ifrån att chefen och arbetstagaren skulle ha regelbunden fysisk kontakt. Det är dock värt att notera att distansledarskap skiljer sig från traditionellt ledarskap i och med avståndet som chef och arbetstagaren har, och i distansledarskap förutsätts att chefen kan utnyttja informations- och kommunikationsteknologi på ett mångsidigt sätt (Humala, 2007). Därför finns det ett flertal forskare som är väldigt noga om att distansledarskap inte är lika som traditionellt ledarskap (Hyppänen, 2009; Vilkmán, 2016; Wakefield m.fl., 2008), och borde det facto även behandlas som en egen rubrik.

Befintlig ledarskapsforskning betonar vikten av en nära relation mellan arbetstagaren och chefen, men i distansledarskap är det mycket svårt, om inte omöjligt, att bilda ett nära förhållande på grund av det fysiska avståndet (Saarinen 2016). Att kolleger har ett fysiskt avstånd till varandra och arbetar i virtuella team ställer till med utmaningar för ledarskapet, som inte är närvarande i traditionellt ledarskap (Raghuram m.fl., 2001; Zander m.fl., 2012). De ledarskapsmodeller som finns för traditionellt ledarskap kan

därmed inte nödvändigtvis direkt tillämpas i distansledarskap, utan i stället måste chefer använda sig av helt andra ledarskapsmodeller, som är anpassade för distansledarskap (Vilkman, 2016; Wakefield m.fl., 2008). När fysiska möten saknas, förlorar chefen många av de fördelar som finns i möten som utförs ansikte mot ansikte (Butler, 1991; Puranova & Bono, 2009).

Fired och Hanson (2013) skriver att distansarbete utmanar även det föråldrade tankesättet där alla arbetstagare måste kontrolleras. Chefen behöver inte vakta att var och en anländer till sin arbetspunkt när arbetsdagen börjar och avlägsnar sig från arbetsplatsen när arbetsdagen tar slut. Chefens jobb ska inte koncentrera sig på att följa upp närvaro, utan att leda arbetet och följa upp hur arbetsuppgifterna framskrider (Fried & Hansson 2013). Distansledarskap kräver därmed olika operativa modeller, strategier och tankesätt än traditionellt ledarskap (Wakefield m.fl., 2008), och distansledare måste hitta nya sätt att motivera sina underordnade, bygga tillit till dem och underlätta interaktionen med sina underordnade (Ghislaine, 2013, 1 maj). Organisationer strävar efter bättre resultat mer effektivt och chefens uppgift är att se till att de underordnade inte är överbelastade eller bränner ut sig. När de fysiska träffarna mellan chef och arbetstagare minskar, blir uppföljningen av arbetstagarnas välbefinnande och vardag också objekt för chefens dagliga arbete (Savolainen, 2016).

2.3.2. Distansledarskapets utmaningar

Även om distansarbete för med sig många fördelar för organisationen, såsom minskade fastighetskostnader och tillgång till en större pool av arbetstagare, samt för arbetstagare fördelar som exempelvis högre nivå av självledarskap som i bästa fall kan resultera i bättre balans mellan arbete och privatliv, har avstånden som uppstår betydliga konsekvenser för organisationerna och för ledarskapet i dem (Antonakis & Atwater, 2002; Avolio m.fl., 2000). I distansledarskap är grunden i allmänhet den samma som för andra former av ledarskap (Malhotra m.fl., 2007), men att leda på distans är inte en lätt uppgift och innefattar många utmaningar som inte finns i konventionellt ledarskap (Raghuram m.fl., 2001; Zander m.fl., 2012). Ett effektivt distansledarskap kräver naturligtvis att chefen har kunskap av att använda informations- och kommunikationsteknik på ett mångsidigt sätt, men fastän användningen av den senaste

tekniken underlättar distansarbete och distansledarskap, löser det inte de utmaningar som finns med att leda och föra samman människor (Raghuram m.fl., 2001; Vilkmán 2016).

Det finns inte ett rätt sätt att utöva distansledarskap, utan det är önskvärt att varje team skapar själv det mest lämpliga sättet att agera (Vilkmán 2016). Essentiellt för distansledarskap är att övervaka de uppgifter som givits (Bell & Kozlowski, 2002). Chefer måste dock överväga hur de övervakar distansarbetet då strikt kontroll inte är möjligt (Fried & Hansson 2013). Övervakningen av underordnade är därmed en utmaning som distansledarskap ställer till med (Helle, 2004). Cascio och Shurygailo (2003) betonar att på distans borde underordnade ledas på basis av de uppgifter som utförs, inte utförda arbetstimmar. Ett praktiskt exempel kunde vara att säkerställa att alla i teamet förstår sitt ansvar för de helheter deras uppgifter relaterar till och sedan med bestämda mellanrum kräva delrapporter från sina underordnade (Humala, 2007).

Fastän distansarbete i allmänhet lämpar sig bäst för arbetsuppgifter som kan utföras självständigt (Vilkmán, 2016), kräver de flesta arbetsuppgifter i dagens läge även social interaktion med medarbetare (Vartiainen, 2007). Växelverkans mängd och kvalitet minskar då det fysiska avståndet som finns mellan chef och arbetstagare växer (Napier & Ferris 1993). Dessutom blir det svårare att ha en öppen växelverkan, som förutsätter en gemensam och öppen diskussion mellan chef och arbetstagare, då avståndet växer (Nuutinen m.fl., 2013). I distansledarskap betonas vikten av förtroende då arbetstagarna arbetar fysiskt på annan plats. Dock, att bygga ett djupt förtroende är mycket svårare på distans, eftersom interpersonella relationer stärks i möten som förs ansikte mot ansikte (Puranova & Bono, 2009). På distans måste det här hanteras på något annat sätt. Nuutinen m.fl. (2013) lyfter fram att med öppen växelverkan kan chefen bidra till en känsla av att bli hörd hos de underordnade och således kan det öka förtroendet som arbetstagaren känner mot sin chef.

Utöver det fysiska avståndet bringar distansarbete även med sig ett ökat socialt avstånd till kolleger och chefer, vilket har en direkt följd på känslan av gemenskap (Raghuram m.fl., 2001). Då är det viktigt att chefen aktivt strävar till att uppehålla de sociala kontakterna och möjliggör att team-medlemmar kan uppehålla sina sociala kontakter till varandra fastän det fysiska avståndet är långt (Vartiainen, 2008). Gajendran och Harison (2007) lyfter dock fram ett avvikande fenomen, de skriver att i många fall har anställda

som arbetar på distans uttryck att deras förhållande till deras chefer har blivit bättre under distansarbete än vad det var förr. Som förklaring till fenomenet lyfter de fram två faktorer: Dels kan det förbättrade förhållandet bero på att de arbetstagare som fått tillstånd att arbeta på distans har redan före de började arbeta på distans haft sin chefs förtroende, dels på att chefer möjligtvis medvetet sätter mera tid på att uppehålla ett förhållande med de anställda som arbetar på distans (Gajendran & Harrison, 2007).

Chefer och underordnade kan möjligtvis vara konstant uppkopplade och de kan nå varandra praktiskt taget när som helst (Avolio m.fl., 2013; Kahai, 2013). Det möjliggör såklart att viktiga förändringar och överraskande situationer kan hanteras genast som de framkommer. Att chefen kan direkt ge respons och anvisningar till sina underordnade ökar också på arbetets effektivitet (Avolio m.fl., 2013). Den ständiga uppkopplingen har dock sina skuggsidor (Kahai, 2013), då den kan rubba balansen mellanarbete och fritid, vilket i sin tur kan resultera i arbetsmattning och utbrändhet (Stokols m.fl., 2009). Förutom sitt eget välmående, måste chefen därför ta hand om sina underordnade också, och chefen måste agera ifall oroväckande fenomen, så som arbetströtthet eller utmattning, tar sig uttryck i de underordnades uttryck eller beteende (Savolainen, 2016). Förutsättningarna för att uttrycka, tolka och bearbeta känslor är dock mycket sämre i en distansrelation än i en relation där chef och arbetstagare kan fysiskt träffas (Gajendran & Harrison, 2007). Då man leder människor är det viktigt att ta i beaktande att underordnade även har tillräckliga motivationsfaktorer och att de får tillräckligt med konstruktiv feedback från sin chef (Isoaho, 2007). Därför är det viktigt att chefen även på distans kan motivera sina underordnade och aktivt jobba för att upprätthålla de sociala relationerna till sina underordnade (Ghislaine, 2013, 1 maj; Vartiainen, 2008).

2.3.3. Ledarskapsstilar som lämpar sig för distansledarskap

Den allt intensivare konkurrensen på marknaden kräver allt produktivare organisationer och därmed även effektivare ledarskap (Alasoini m.fl., 2012). Samtidigt kan det moderna ledarskapet ses betona mjukt ledarskap, där vikten ligger på personalstöd, coaching och emotionell intelligens (Zander m.fl., 2012). Mellanmänskliga växelverkan och organisationens verksamhet styrs av organisationsstrukturen och organisationens arbetssätt. För att uppnå en förhöjd arbetsnöjdhet och högklassiga arbetsprestationer bör

organisationsstrukturen, organiserandet av arbetet och ledarskapsmodellen därför vara i linje med varandra (Juuti, 2006). Då arbetstagaren känner sig ha bra möjligheter för att delta, utvecklas och får tillräckligt med positiv respons och återkoppling, uppkommer ledarskapsstilar som stöder individens välmående, lojalitet och arbetseffektivitet (Pyöriä, 2012). Därför är en av de viktigaste uppgifterna för distansledare att skapa arbetsförhållanden som stöder individens prestationer (Bell & Kozlowski, 2002) och möjliggör individers och teams framgång (Åhman, 2004). Distansledaren måste därmed kunna skapa gemenskap, samarbete och se till att information effektivt delas i ett geografiskt utspritt team, samt lyckas motivera teammedlemmarna att arbeta mot ett gemensamt mål (Malhotra m.fl., 2007). Arbetstagare förväntar sig därför att distansledaren är en mentor som utövar ett coachande ledarskap (Alasoini m.fl., 2012; Zander m.fl., 2012).

Chefens arbete ska stöda och styra de underordnade, för att gruppen ska kunna uppnå sina mål. Chefen ska därför ge en klar riktning för arbetet och skapa gynnsamma omständigheter för sina underordnade (Viitala, 2009). Chefens roll är att genom interaktion och handledning erbjuda de anställda tillräckliga resurser och uppmuntran för att uppnå de förväntade resultaten (Alasoini m.fl., 2012). Anställda värdesätter därför särskilt ledarskapsstilar relaterade till stöd, konsultering och delegering. Stöd innebär att uppmuntra och hjälpa anställda i utmanande uppgifter, medan konsultering tar sig i sin tur uttryck som anställdas möjlighet för att delta i beslutsfattandet (Savolainen, 2016). Det handlar också om att deras idéer och insikter värdesätts. Delegering relaterar till förvärvandet av nya uppgifter och ansvarsområden, samt att chefen visar förtroende för att arbetstagaren kan lösa de utmaningar som hör till arbetet (Pyöriä, 2012). Anställda värdesätter även det faktum att deras chef är tillgänglig när det behövs och att ledarskapet är öppet och interaktionen är rättvis (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013). Förutom en ledarskapsstil som betonar prestanda och arbetseffektivitet, är en inkluderande och förtroendebaserad ledarskapsstil också lämplig för distansledarskap (Alasoini m.fl., 2012).

Då man arbetar i team och projekt betonas rollen av kamratstöd och demokratiskt ledarskap, vilket gör en demokratisk ledarskapsstil väl lämpad för en distansarbetsomgivning. En demokratisk ledarskapsstil bygger på förtroende (Pyöriä,

2012) och därför är en inkluderande och förtroendebaserad ledarskapsstil också lämplig för distansledarskap (Alasoini m.fl., 2012). En ledarskapsstil baserad på förtroende är rättvis, demokratisk, interaktiv, inspirerande och inkluderande. Dessutom får en förtroendebaserad ledarskapsstil underordnade att känna sig kunna bidra till beslutsfattandet och att de behandlas med respekt. Distansledaren bör därför kunna, genom de ledarskapsstil hen använder och med hjälp av elektroniska kommunikationsmedel sträva till att förmedla sina underordnade en känsla av uppskattning, förtroende och involvera dem i beslutsfattandet (Savolainen, 2016).

3. Studien

Kapitlet är ämnat för att diskutera och presentera de i avhandlingen använda metoderna. Kapitlet inleds med diskussion kring kvalitativa forskningsmetoder, varefter den för studien valda datainsamlingsmetoden, intervjuer, presenteras mera ingående. Efter den allmänna presentationen av intervjuer som datainsamlingsmetod presenterar jag mina intervjuer, som var semi-strukturerade intervjuer, och mina informanter i det här arbetet. Syftet med att kort presentera mina informanter är att läsaren ska kunna förstå mot vilken bakgrund intervjuerna kan reflekteras. Efter presentationen av forskningsmetod och datainsamlingsmetod återstår diskussion kring arbetets analysmetod, tematisk analys. I det sista avsnittet argumenterar jag för forskningens trovärdighet och forskningsetiska aspekter.

3.1. Kvalitativa forskningsmetoder

Kvalitativa metoder är ett begrepp som omfattar de forskningsmetoder, med vilka det går att samla in empiriska data. Till dessa hör ”intervjuer, observationer eller analys av texter som inte direkt utformas för att analyseras kvantitativt med hjälp av statistiska metoder och verktyg” (Ahrne & Svensson, 2015, s. 9). De kvalitativa forskningsmetoderna kan således vara väldigt olika och därför kallar Ahrne och Svensson (2015, s. 10) det insamlade data för ”kvalitativa data”. Kännetecknande för kvalitativa metoderna är att forskaren tolkar och reflekterar över det kvalitativa data som samlats in. Alvesson och Sköldberg (2017, s. 19) beskriver det som ”reflekterande empirisk forskning”. Med kvalitativa metoder lyckas forskaren förstå och ta vara på nyanser och ger en insikt i olika perspektiv och omgivningen (Ahrne & Svensson 2015; Myers, 2013)

Fördelen med kvalitativa metoder är att de i allmänhet erbjuder en större flexibilitet än kvantitativa metoder. Exempelvis kan en intervju låta styras av de svar som intervjuobjektet ger, medan ett frågeformulär inte kan varieras på basis av respondentens enskilda svar, utan är mera statiskt (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Forskaren måste dock vara medveten om att forskningens resultat praktiskt taget aldrig är entydiga för de som finns utanför forskningens utsträckning (Alvesson & Sköldberg 2017). Alvesson och Sköldberg (2017) skriver att forskarens tolkningar som sådana inte

resulterar i några värdefulla resultat, utan endast genom att forskaren systematiskt reflekterar över det insamlade data kan tolkningarna bli värdefulla och således berika den kvalitativa forskningen. Dessutom kan det konstateras att kvalitativa forskningsmetoder i allmänhet är tidsdryga att utföra och således kan det inte utföras i samma utsträckning som kvantitativa metoder (Ahrne & Svensson 2015). Det handlar i allmänhet om att ett begränsat antal deltagare eller ett fåtal organisationer. I och med att samplet inte är så stort, kan det inte antas att de representerar majoriteten och således uppstår det även problem som relaterar till att generalisera de erhållna resultaten (Myers, 2013).

3.2. Intervjuer som metod

Förtroende kan associeras att ha att göra med individers attityder och sinnestillstånd (Bachmann & Inkpen, 2011). Dessa är i högsta grad subjektiva upplevelser och de är även svåra att entydigt definiera och avgränsa. I den här studien är det chefernas erfarenheter, tankar och åsikter som jag vill komma åt för att öka förståelsen om hur chefer handlar för att bidra till förtroendebyggande hos sina underordnade. Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) skriver att subjektiva aspekter, så som egna upplevelser och erfarenheter, kan vara lättare att uttrycka och förmedla via intervjuer. Då man studerar fenomen är det sannolikt att det finns intresse att även förstå de omständigheter som varit aktuella innan själva forskningssituationen. Bryman och Bell (2013) hävdar att för att erhålla information på något som har hänt i det förflutna är intervjuer en väldigt bra metod eftersom berättelser ger intervjuobjektet möjligheten att berätta om det som tidigare varit. För utförandet av den här studien bestämde jag mig därför att använda intervjuer som forskningsmetod.

Intervjuer är den mest allmänna typen av kvalitativ forskningsmetod bland dem som bedriver kvalitativ forskning och därmed är intervjuer centrala i samhällsvetenskaplig forskning (Ahrne & Svensson, 2015; Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Intervjuer erbjuder främst kunskap om sociala förhållanden, men intervjuer kan också tillämpas för att reda ut mera subjektiva aspekter, så som enskilda individers känslor och upplevelser i koppling till något specifikt ämne (Ahrne & Svensson, 2015). Inom intervjuer finns det dessutom olika slags intervjuer. Då handlar det om att intervjun ska struktureras på olika sätt beroende av hurdan data forskaren önskar att erhålla. Som enklast kan intervjuer vara väldigt standardiserade, där forskaren har förberett ett färdigt frågebatteri som

intervjuobjektet sedan svarar på. Med den här typen av intervjuer kan man snabbt nå en stor mängd människor, men intervjuerna förblir väldigt opersonliga. Sådana standardiserande enkätintervjuer är mest lämpliga för att reda ut allmänna uppfattningar och studera skillnader mellan olika grupper. I andra ändan av spektret finns den mest personliga typen av intervjuer, så kallade djupintervjuer. I djupintervjuer betonas ömsesidigt förtroende mellan forskaren och intervjuobjektet och själva intervjusituationen liknar mera en diskussion som gamla vänner kunde föra. Djupintervjuer är tidsdryga och syftet med dem är att reda ut personliga erfarenheter (Ahrne & Svensson, 2015). Mellan dessa två extremfall finns löst strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer (Ahrne & Svensson, 2015). Grunden i semistrukturerade intervjuer är ett antal teman som forskaren i förväg tänkt att ska behandlas i intervjun och som guidar intervjun i önskvärd riktning, men de specifika frågorna och följdfrågorna varierar enligt hur intervjun utvecklas. Fördelen med den här typen av intervju är att forskaren har möjlighet att välja ordningen på sina frågor och be intervjuobjektet tydliggöra eller utveckla sina resonemang vid behov (Ahrne & Svensson, 2015; Bryman & Bell, 2013; Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015).

I och med att min studie behandlar de personliga åsikter och tankar som chefer har om sina egna handlingar, var det viktigt att jag förstod vad intervjuobjekten avsåg med sina svar och att jag inte tolkade deras svar fel. Eftersom jag upplevde att en ökad flexibilitet i forskningsmetoden skulle minska risken av misstolkning, då jag själv kunde styra intervjuens gång i högre grad, bestämde jag mig för att använda semistrukturerade intervjuer.

3.3. Mina intervjuer

I och med att jag i den här studien ville förstå hur chefer upplever sig bidra och ha bidragit till förtroendebyggande, valde jag att använda intervjuer som forskningsmetod. Syftet med mina intervjuer var således att chefer skulle kunna berätta och på så sätt delge sina erfarenheter om förtroendebyggande till deras underordnade, då arbetet sker på distans. I och med att jag valde att använda semistrukturerade intervjuer, förberedde jag en intervjuguide, som var den samma för alla intervjuer (se Appendix). Intervjuguiden i sig är delad i tudelar, där den första delen handlar mera om intervjuobjektens bakgrund och

bransch samt information om deras chefskap, medan den andra delen koncentrerar sig på frågor kring förtroende och förtroendebyggande i deras arbete. Intervjuguidens frågor formulerade jag utgående från den litteratur och teori som presenterats tidigare i arbetet. Med frågornas formulering strävade jag till att frågorna skulle vara öppna och lämna utrymme för diskussion och åsikter, i stället för slutna frågor som skulle kunna besvaras bara med ett enkelt *ja* eller *nej*. Intervjuguiden gav riktning åt mina intervjuer och utöver guidens frågor ställde jag följdfrågor för att få en djupare förståelse om det som intervjuobjektet berättade om. Vid alla frågor var jag noggrann med att varken frågeformuleringen eller min respons på intervjuobjektets svar skulle uppfattas ledande och på så sätt föra intervjun i någon specifik riktning. In intervju ska intervjuaren ge utrymme för intervjuobjektet att uttrycka sina tankar och åsikter och inte bara återge sina egna subjektiva tankar (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Ahrne och Svensson (2015) skriver att för att säkerställa studiens tillförlitlighet och för att informanternas bidrag ska kunna anses pålitligt, måste de ha informerats om studien och dess syfte i förväg. Det här gjorde jag i samband med att jag kontaktade mina intervjuobjekt första gången samt i intervjusituationen strax innan vi började med själva intervjun.

I och med att coronaviruspandemin tvingade de flesta kontorsarbetare att jobba på distans under majoriteten av år 2020 och en stor del av år 2021, är det numera väldigt lätt att hitta chefer som har erfarenhet av att leda på distans. För mina intervjuer valde jag att närma mig chefer i olika branscher och både män och kvinnor. Själva urvalet av informanter kan ses som ett bekvämlighetsurval, där jag som forskare valt mina intervjuobjekt på basis att de råkade vara tillgängliga för mig (Bryman & Bell, 2013). Bryman och Bell (2013) påpekar att nackdelarna med den här strategin av urval är att resultaten inte kan anses generaliserbara, i och med att samplet inte är slumpmässigt och därmed kan det inte anses vara ett representativt sampel för en större grupp. Antalet intervjuer blev till tre. Här var tiden den mest begränsande faktorn och i och med att antalet intervjuer bara är tre, resulterar det till att studien inte ratificerar för att göra jämförelser mellan grupper (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015) eller allmängiltiga slutsatser (Myers, 2013).

Gemensamt för alla mina intervjuobjekt är att de har en lång erfarenhet av arbetslivet, i och med att de uppnått sin chefsposition, och att arbetet de utför inte per se kräver att jobba på distans. Bland intervjuobjekten fanns även andra skillnader än bransch och kön.

Exempelvis varierade intervjuobjektens ålder, storleken på det företag och organisation de arbetade i, erfarenheten de hade i chefsposition, hur allmänt distansarbete varit före coronaviruspandemin och så vidare. I och med att variablerna är väldigt många och mitt sampel är alldeles för litet för att dra några slutsatser i någon riktning, valde jag att inte beakta dessa skillnader, utan de ända som jag valde att beakta var informanternas erfarenheter av distansledarskap. Samtidigt är jag medveten om att den ojämna fördelningen mellan kön, ålder, bransch och erfarenhet i någon mån kan förvränga min studie, men samtidigt anser jag inte att det förkastar studiens trovärdighet, då syftet inte är att erhålla generaliserbara resultat, utan närmast samla idéer hur chefer agerar för att bygga förtroende hos sina underordnade i en distansarbetsställning.

Till näst följer en kort presentation om de personer jag intervjuat. Tanken är att läsaren ska få en kort inblick i hurdan informanten är som person och mot vilken bakgrund hans värderingar kan speglas. För att kunna garantera mina informanter den anonymitet jag lovat, har jag gett intervjuobjekten fiktiva namn och de företag de arbetar för nämns inte heller noggrannare än per bransch. Således är svaren anonymiserade och de kan inte kopplas till någon specifik person.

3.3.1. Alfred

Alfred är en meriterad chef inom IT-branschen. Han närmar sig pensionsålder och har jobbat på samma företag sedan han utexaminerades så han har redan över 40 år av erfarenhet av branschen. Av sin tid i arbetslivet har han jobbat i mera än 30 år i olika chefspositioner med olika uppsättningar av underordnade. Under sin karriär har Alfred jobbat upp sig i olika organisationer och för tillfället är han direktör i en internationell organisation med arbetstagare i Norden och Baltikum. I organisationen har Alfred en handfull direkta underordnade mellanchefer och totalt finns det i den organisationen han ansvarar för närmare 80 anställda.

Alfred berättade att distansarbete var vanligt inom IT branschen redan före coronaviruspandemin, så han upplevde inte att distansarbetsrekommendationen hämtade direkt något nytt till distansarbetet, men det nya var att hela hans organisation, tillsammans med största delen av resten av företaget, förflyttades på under en vecka till 100% distansarbete. Förflyttningen innebar att de informella träffarna med andra

anställda och arbetstagare fullständigt uteblev för nästan två år. Fastän företaget sedan gav lov att återvända till kontoret ser Alfred att flera anställda än tidigare utnyttjar möjligheten att arbeta på distans.

3.3.2. Ben

Ben har gjort en lång karriär inom finansbranschen. I närmare 20 år har han arbetat på ett stort finansföretag med global utspridning i olika ledande positioner, och i knappa 30 år som chef i olika företag. I sin nuvarande position leder Ben en av företagets tjänsteutbud i Finland och har en handfull direkta underordnade och mera än 50 indirekta underordnade. Fastän Bens egen organisation är stationerad på samma kontor arbetar han mycket med företagets utländska kontor också, huvudsakligen i olika projekt och via hans andra roller i företaget.

Före coronaviruspandemin arbetade Ben själv bara sporadiska dagar på distans och i allmänhet var det inte godkänt att huvudsakligen arbeta på distans ifall det inte var skilt överenskommet, utan den huvudsakliga arbetspunkten skulle vara på kontoret. Numera ser både Ben och företaget Ben jobbar att distansarbete fungerade förvånansvärt bra och numera anser de sig ha en hybridmodell som tillåter arbete både på distans och på kontoret för framtiden. Fortfarande anser Ben att han själv arbetar bäst på kontoret och han tycker även om att träffa sitt team och andra anställda på kontoret.

3.3.3. Cecilia

Cecilia är marknadsföringschef på ett stort företag som är aktiv inom telekommunikationsbranschen. Hon har arbetat inom branschen i mera än 10 år och mera än 20 år med marknadsföring. Storleken på Cecilias team har varierat i de olika iterationerna av organisationsstrukturen, men under de senaste åren har hon i allmänhet haft kring 10 underordnade i sitt team. Teamen har varit mestadels stationerade på samma kontor, men företaget har även kontor runt om i Finland, och under de senaste åren har hon haft några underordnade som varit belägna på företagets andra kontor än det hon själv jobbar på.

Cecilias erfarenhet av distansarbete före coronaviruspandemin var i allmänhet begränsad till enstaka dagar nu och då, och samma gällde hennes team. Möten hölls dock i allmänhet

på plats och ställe på kontoret. Allt detta ändrade i efter att distansarbetsrekommendationen gavs ut då hela kontoret förflyttades till distansarbete. Numera har företaget kunnat återvända till kontoret, men man får jobba på distans ifall man så önskar och praktiskt taget för alla möten erbjuds möjligheten att delta på distans. I Cecilias team har de dock börjat använda sig av specifika kontorsdagar, då hela teamet strävar att komma till kontoret för att uppehålla den personliga kontakten inom teamet.

3.4. Analysmetod

Rennstam och Wästerfors (2015) skriver att analysarbetet i en studie sker kontinuerligt under studiens lopp. Analysarbetet identifieras av att forskaren hanterar det insamlade data på olika sätt, mera specifikt sorterar, reducerar och argumenterar kring det insamlade materialet (Rennstam & Wästerfors, 2015). Som analysmetod i min studie har jag valt att utnyttja tematisk analys. ”Tematisk analys är en metod som kan användas för att identifiera, analysera och rapportera olika mönster (teman) i det insamlade materialet” (Braun & Clarke, 2006, s. 79, egen översättning). Braun och Clarke (2006) hävdar att i en tematisk analys söker forskaren efter samband och mönster, som sedan används som grund för de slutsatser som forskaren kan dra på basis av sin studie. Således kan forskaren strukturera och beskriva det uppsamlade materialet på en hög detaljnivå (Braun & Clarke, 2006).

Braun och Clarke (2006) påpekar att fastän tematisk analys är en allmänt använd analysmetod inom kvalitativ forskning, finns det inte entydiga anvisningar för hur en tematisk analys borde genomföras. I och med att hur en tematisk analys bör genomföras saknar tydliga argument, erbjuder det som metod en mycket hög flexibilitet för forskaren (Nowell, Norris, White & Moules, 2017). Fastän den tematiska analysen saknar en etablerad teoretisk position skriver Braun och Clarke (2006) att som analysmetod kan den tematiska analysen fortfarande implementeras inom olika teoretiska perspektiv. Samtidigt påpekar Nowell m.fl. (2017) att den flexibiliteten tematisk analys som metod erbjuder, möjliggör att hur analysen utförs kan anpassas för att möta de krav som olika studier ställer på analysmetoden. Dessutom skriver Braun och Clarke (2006) att i flera studier utnyttjas en tematisk analys, fastän skribenten eller skribenterna påstår sig använda någon annan analysmetod. Med tanke på läsarnas slutsatser och studiens utvärdering är det dock

viktigt att forskaren vet och tydligt uttrycker vilken analysmetod som används (Braun & Clarke, 2006).

Den tematiska analysens styrkor blir även dess svagheter hävdar Nowell m.fl. (2017). De skriver att i och med att det inte finns omfattande teori om tematisk analys, finns det risk att forskare inte är säkra på hur en tematisk analys borde utföras korrekt. Samtidigt kan faktumet att en tematisk analys som metod är flexibel även resultera i att analysen blir motstridig och att de olika teman som utformas på basis av materialet inte är konsekventa (Nowell m.fl., 2017). Dessutom blir en av styrkorna i intervjuer som metod, informantens språkbruk och den non-verbala kommunikationen, utnyttjad, då forskaren strävar efter att hitta mönster och återkommande teman i det insamlade materialet, och då kan non-verbala aspekter inte tas i beaktande (Nowell m.fl., 2017).

Ingen analysmetod är perfekt och valet av metod ska ske på basis av vad forskaren anser mest lämpligt för sin studie (Ahrne & Svensson, 2015). Som analysmetod för arbetet valde jag att använda tematisk analys. Metoden tillåter mig som forskare att strukturera analysen på ett ändamålsenligt sätt och sammanfatta de viktigaste aspekterna i materialet. För att identifiera teman i materialet använde jag mig av något som påminner om Gioia metoden (Gioia, Corley & Hamilton, 2012) för att systematiskt analysera de insamlade intervjumaterialet i tre steg. I Gioia metoden ska man först identifiera ”första grads koncept” (eng. *first-order concept*). De här kan vara till mängden väldigt många och baseras direkt på informanternas utsagor. I dessa koncept strävar man sedan till att hitta likheter och olikheter för att kunna slå ihop flera koncept under ”andra grads teman” (eng. *second-order themes*). Dessa teman är sedan färre till mängden och på något sätt redan beskriver de fenomen som undersöks. Flera teman kan sedan grupperas ihop till ”samlade dimensioner” (eng. *aggregate dimensions*), som representerar de slutliga områdena i tematiska analysen (Gioia m.fl., 2012). De här områdena, eller teman, bidrar i sin tur till ett eget mönster och representerar hur chefer bygger förtroende hos sina underordnade när det fysiska avståndet mellan parterna är långt. Med grunden i de ovanstående argumenten anser jag att tematisk analys är en lämplig analysmetod för att reda ut hur mina intervjuobjekts perspektiv på förtroendebyggande och lyfta fram likheter och olikheter.

3.5. Studiens trovärdighet och forskningsetiska aspekter

Kvalitativ forskning baserar sig i allmänhet på enskilda individers erfarenheter och åsikter (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015) och därmed blir även forskningens trovärdighet och forskningsetiska aspekter objekt för en diskussion. I forskning är det väsentligt att läsaren känner att en studies innehåll är trovärdigt. Ifall läsaren inte tror på forskningen och dess innehåll kommer forskningen inte att ha en önskad effekt på omvärlden eller få inflytande bland akademiker (Svensson & Ahrne, 2015). Svensson och Ahrne (2015) hävdar att empirisk forskning ger upphov till vetenskap som bygger på analys av det insamlade materialet och vetenskap består således inte av förväntningar eller antaganden.

För att bidra till en studies trovärdighet i läsarens ögon måste forskningen vara transparent (Svensson & Ahrne, 2015). Transparens innebär att forskningen kan kritiseras och ifrågasättas (Svensson & Ahrne, 2015), och för att uppnå det måste forskaren tydligt beskriva och förklara sina val angående metod, material, teorier och referenser samt redovisa för hela processen från datainsamling till möjliga resultat för läsaren (Malterud, 2001). Ifall forskningens gång, de antaganden som ägt rum under studien samt processen hur forskaren analyserat det insamlade materialet inte klagörs tillräckligt noggrant, kan läsaren inte bedöma studiens tillförlitlighet (Nowell m.fl., 2017). För att forskningen ska kunna kritiseras och ifrågasättas, betyder det således att forskaren måste ge läsaren tillräckligt med information angående studiens olika skeden och förlopp. Att forskaren själv är ärlig och erkänner de svagheter som finns i forskningen kan resultera i att läsaren uppfattar studien uppriktig, vilket vidare bidrar till en högre grad av trovärdighet (Malterud, 2001; Svensson & Ahrne, 2015).

En annan metod som hänger ihop med transparens och ger forskningen ökad trovärdighet är forskningens generaliserbarhet. Ifall studiens resultat kan liknas och jämföras med resultat från liknande forskningar, kan det höja på forskningens trovärdighet (Svensson & Ahrne 2015). Angående generaliserbarhet är det dock värt att påpeka att oberoende metodval och andra aspekter, kan inga resultat från någon studie anses vara universellt generaliserbara (Malterud, 2001). Därmed är det mycket viktigt att generaliserbarhet diskuteras och analyseras genomgående.

På tal om transparens och generaliserbarhet bör man även diskutera kring antalet intervjuer. När det kommer till antalet intervjuer som utförs, hävdar Ahrne och Svensson (2015) att det är viktigt att man uppnår mättnad, det vill säga att svarsmönstren i intervjuerna börjar påminna om varandra. Det kan inte bestämmas i förväg hur många intervjuer krävs för mättnad, utan det klargörs under studiens gång (Ahrne & Svensson, 2015; Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Dessutom måste urvalet av intervjuobjekt vara representativt för resultaten ska kunna generaliseras i någon grad (Ahrne & Svensson, 2015). I allmänhet räknar man med att sex till åtta intervjuer räcker för att materialet inte ska lida av förvrängning av enskilda personers åsikter (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015).

Fastän intervjuerna i den här studien bara är tre, bedömer jag själv att det insamlade materialet fortfarande är rätt så starkt. Den här bedömningen baser jag på att intervjuobjekten hade väldigt olika bakgrund och erfarenheter om distansledarskap, men fortfarande erhöll jag liknande svar från alla intervjuobjekt. Dessutom var intervjuerna tillräckligt långa, omkring en timme var, för att hinna föra diskussioner på ett tillräckligt djup och tiden räckte till för att intervjuobjekten kunde förklara sina resonemang och även ställa frågor till mig. Jag anser även att med mängden intervjuer lyckades jag uppnå en grad av mättnad, i och med att samma teman verkade återkomma i intervjuerna. Jag är medveten om att det relativt lilla samplet inte kan ge några allmänt generaliserbara riktlinjer på förtroendebyggande för distans, utan gäller med säkerhet bara för de personer som jag intervjuat. Samtidigt är jag dock av den åsikten att i och med att intervjuernas utkomma liknade varandra redan under de tre intervjuerna jag utförde, skulle flera intervjuer nödvändigtvis inte ha gett avsevärt mervärde för studien

I en studie är det även viktigt att forskaren tar i hänsyn de forskningsetiska aspekterna också. Då det handlar om intervjuer så är det speciellt viktigt att intervjuobjekten ger samtycke och informeras om hur det insamlade data kommer att behandlas. Dessutom måste intervjuobjekten behandlas med respekt, och ifall det inte skilt koms överens, ska intervjuobjekten inte gå att identifiera på basis av de svar de ger (Forskningsetiska delegationen, 2009). Därför har de anonymiserats och även de företag som de jobbar för nämns inte i annan utsträckning än den bransch de huvudsakligen är aktiva inom. I själva intervjuerna måste forskarens roll tas i beaktande. Alla människor har benägenhet att

tolka, men i en intervju måste forskaren sträva till att hålla sig så objektiv som möjligt (Ahrne & Svensson, 2015). Ahrne och Svensson (2015) skriver att även små nyanser i hur en fråga ställs, vilken ordform forskaren använder, hur forskaren reagerar på svaret både verbalt och non-verbalt samt möjliga följdfrågor har en effekt för intervjuens utfall. I och med att forskaren på det här sättet kan både medvetet, men också omedvetet, förvränga data, är det viktigt att dessa effekter minimeras. Hallin och Helin (2018) skriver att för att forskaren ska erhålla svar som är så till varandra jämförbara som möjligt, måste intervjuaren vara noggrann med att ställa samma fråga på samma sätt i alla intervjuer. Dessutom måste intervjuaren förhålla sig neutral och objektiv i alla intervjuer, annars finns det risk för att de egna värderingarna påverkar materialet (Hallin & Helin, 2018).

4. Analys

För att kunna undersöka och återge chefernas egna erfarenheter och de upplevelser de har om förtroendebyggande i en distansarbetsmiljö, har jag analyserat avhandlingens intervjuer i relation till min forskningsfråga (*Vad gör chefer för att bygga förtroende hos sina arbetstagare på distans?*) och befintlig litteratur och grupperade materialet på basis av återkommande teman i chefernas berättelser. Ur materialet kunde jag identifiera fem återkommande teman som är presenterade i följande delkapitel: ärlig och öppen växelverkan är a och o, informell kommunikation kräver medvetna ansträngningar, arbetsgemenskapen och sammanhållningen inom teamet är viktigt, att värna om arbetstagarnas välmående är en av chefens viktigaste uppgifter, samt företaget bör ge goda förutsättningar för att arbeta effektivt även på distans. Värt att notera är att dessa teman som jag här lyfter fram inte på är alla teman som kunde identifieras i det insamlade materialet, men de var mest frekvent återkommande och kan därför ses som de mest relevanta teman med tanke på avhandlingens forskningsfråga.

De fem teman bildades med hjälp av en gruppering av återkommande aspekter liknande som Gioia metoden (Gioia m.fl., 2012). För första grads dimensioner skriver Gioia m.fl. (2012) att informanternas egna ord borde användas utan att desto mera bearbeta språket eller tolka innebörden av det som sagts. För att sedan finna andra grads teman ska forskaren sträva till att hitta likheter i dimensionerna och försöka förstå vad som ligger i barkunden av det som informanterna berättat. Andra grads teman ska redan till någon mån beskriva och förklara de fenomen som studeras. I det sista steget har teman sedan samlats under större helheter, som i det här kapitlet representeras av var sitt delkapitel.

I kommande delkapitel kommer jag att presentera de olika teman, återge chefernas berättelser med stöd av det insamlade materialet och reflektera kring det med hjälp av tidigare forskning. Mitt mål är att beskriva intervjuerna och återge chefernas egna tankar i bästa mån, och som stöd för det använder jag citat från intervjuerna. I citaten har jag bestämt att harmonisera språket i enlighet med Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015), som skriver att språket i citat kan göras mera läsarvänligt så länge som informanternas utsagor framställs sanningsenligt. Bra att komma ihåg är även att intervjuerna här inte representerar chefer i allmänhet, utan stämmer endast för de chefer som har intervjuats. Med andra ord kan inga generaliseringar göras på basis av det materialet som presenteras,

utan det borde i stället ses som idéer vad chefer kunde göra för att bygga förtroende då det fysiska avståndet är långt.

4.1. Ärlig och öppen växelverkan är a och o

För att bygga förtroende på distans gäller mycket av de samma aspekter som i byggande av förtroende i fysiska kontakter, men att arbeta på distans orsakar att kommunikationen ändrar från då man fysiskt träffas. ”I och med att kroppsspråket uteblir är orden och tonläget det enda man har att gå på” uttryckte Alfred det. För att orden är det enda som blir väger de ännu tyngre än normalt: ”Jag strävar till att alltid vara väldigt öppen i all min kommunikation, oberoende om det handlar om hur det går för företaget eller något enstaka projekt eller vad som helst annat” berättade Ben. Han fortsatte med att förklara:

”Då man arbetar med smarta människor som följer med nyheter och medier så får de förr eller senare reda på sanningen och då blir det lite misstänksamt och man märker hur det börjar viskas i knutarna. Ifall man sedan blir fast för att ha förskönat sanningen eller rent av ljugit tär det på förtroendet och i vissa fall är det game over.”

Cecilia betonade också vikten av en öppen växelverkan med sitt team:

”Öppenhet och klarhet i kommunikationen är bland de viktigaste aspekterna när man ska bygga förtroende till någon.” ... ”Det är viktigt att alla vet vad som händer och sker och dessutom är det viktigt att alla i teamet, oberoende position, får samma information, inte så att en del vet mera och en del mindre, för då är man långsamt och förstör andan i teamet och förlorar det förtroende man har hos sina underordnade.”

Ben känner det mest naturligt att stå framför hela gruppen, sitt team, och berätta all information åt alla på en gång. Han stöder inte alls det han kallar *e-post ledande*, och menar att sådan kommunikation inte hjälper i förtroendebyggandet. ”Såklart jag också använder mejl, men ifall mitt ärende är alls viktigt anser jag det ska kunna göras personligen och inte via mejl”. Under distans kunde teamet naturligtvis inte samlas på kontoret, så då var det Teams som var plattformen, och numera hålls informationstillfällena på kontoret, men med möjlighet att logga in på distans. Oberoende plattform förklarade Ben att det är viktigt att även kunna berätta dåliga nyheter, inte bara

goda: ”Goda nyheter är såklart roligare att berätta än tråkiga nyheter, men de tråkiga sakerna måste också kunna berättas och diskuteras om. Det är en viktig del av förtroendet.”.

I utsagorna ovan betonas vikten av speciellt två fenomen, ärlighet och öppenhet. Alltid är dock inte ärlig och uppriktig kommunikation möjligt menade Alfred som berättade om ett tillfälle från den tiden hans företag var på distans under coronaviruspandemin:

”Ett exempel där ärlighet kunde ha varit till nytta är då vi var tvungna att genomgå samarbetsförhandlingar som en följd av en negativ efterfrågechock som började från coronaviruspandemins utbrott. Vi var tvungna att omstrukturera, men även att sparka några anställda. Jag var själv med i alla förhandlingar som en av arbetsgivarens representanter, men på grund av de regler som finns kunde jag inte säga så mycket om samarbetsförhandlingarnas framskridande till mitt team eller någon annan heller, men både jag och företaget misslyckades med att hålla personalen uppdaterad om de aspekter som kunde ha berättats.”

Alfred påstod sig ha tydligt märkt att stämningen i teamet var mycket dålig och teammedlemmar verkade inte lita på varandra och allra minst på sina chefer. Med att kunna uppriktigt berätta om situationen skulle säkert många kunnat lite bättre slappna av, men nu var det inte fallet. Alfred har även tidigare varit delaktig i samarbetsförhandlingar, då fysiskt, och han anser att då var det lättare att uppehålla den informella diskussionen på arbetsplatsen, då den händer naturligt i korridorerna eller under lunchpausen. Nu lyckades han inte uppnå samma kommunikation på distans.

Nuutinen m.fl. (2013) påpekar att då avståndet mellan chef och arbetstagare växer, blir det svårare att föra en gemensam öppen diskussion mellan parterna. Det i sin tur leder lätt till att växelverkan mellan parterna lider. Betydelsen av ärlighet och öppenhet i kommunikationen beskrivs även bland annat av Lewicki och Tomlinson (2003), som skriver att ärlig och öppen kommunikation är exempel på hur chefen kan uttrycka sin välvilja till sina underordnade. Dowell m.fl. (2013) är däremot och klassar dessa under integritet. De skriver att det finns tre komponenter som har stor betydelse när det kommer till förtroendebyggande genom integritet: ärlighet, väsentliga handlingar och uppriktig kommunikation (Dowell m.fl., 2013). Pålitlighet och ärlighet kan argumenteras att vara ganska lika som fenomen, men Hoy och Tschannen-Moran (1999) beskriver ärlighet som

en kombination av att vara bland annat pålitlig, lojal, rättvis och uppriktig. Pålitlighet handlar enligt dem om att man tar ansvar för sina handlingar utan att snedvrída händelseförloppet eller att skylla på andra fastän resultatet inte är önskvärt. De betonar pålitlighet som en viktig komponent i att bygga förtroende genom integritet (Hoy & Tschannen-Moran, 1999).

Växelverkan tar sig uttryck i andra former än ord också, ”det handlar även om hur man agerar och beter sig, så som etik, rättvisa och jämlikhet” förklarade Alfred. Enligt teori som tidigare granskats lyfte Lewicki och Tomlinson (2003) fram att underordnades uppfattning om chefens integritet formas som följd av ärlighet och rättvisa samt att handlingar speglar det som chefen uttryckt. Ben var på samma linje genom att uttrycka att favorisering genast märks, och han menade också att ifall man en gång favoriserat någon kommer det att hänga länge kvar som ett slags förväntning. Det stöds också av Lewicki och Tomlinson (2003), som skriver att bedömningen om integritet formas som följd av tidigare erfarenheter av upplevd rättvisa och orättvisa. ”Det handlar dock inte bara om att agera rättvist och jämlikt, utan det måste även uppfattas så av underordnade. Här kan man även tänka sig att man måste vara konsekvent – reaktionen på något som har hänt får inte vara olika beroende på vem som berättar att något har hänt, bra eller dåligt, utan reaktionen borde vara lika för alla.” förklarade Alfred. Enligt teorin är det också den grad som trustor (underordnade) ser att trustee (chefen) vill agera rättvist en viktig faktor i bedömningen om trustees integritet (Mayer m.fl., 1995). För övrigt kan det konstateras att underordnade i allmänhet uppskattar att ledarskapet är öppet och interaktionen är rättvis (Nuutinen m.fl., 2013).

Ben hade en väldigt stark syn på sin roll som förebild för sitt team: ”Som chef vill jag vara förebild för mina underordnade varje dag och varje dag måste jag på nytt vinna förtroendet av dem. Ibland är det naturligtvis tungt, men jag sviker aldrig mitt team.”. Alfred lyfte även fram synen på att som chef är han arbetsgivarens representant mot arbetstagarna.

”I företaget har vi en klar code of conduct (sv. uppförandekod), som ger riktlinjer på hur vi inom företaget ska förhålla oss till rasism, jämlikhet, mångfald med mera och det ordnas flera skolningar per år kring de här temana. Ifall jag om chef inte då

leder med gott exempel och följer dessa till punkt och pricka så hur skulle jag kunna förutsätta att mina underordnade gör det?”

Cecilia var också på samma spår med att säga att hon anser det viktigt att hon finns där och är närvarande för sitt team. Alla chefer var alltså ense om att deras chefsuppgifter medför att de ska även vara rollmodeller för sina underordnade. Att vara rollmodell innebär enligt Mayer m.fl. (1995) att graden av integritet i förtroendeförhållandet är hög i och med att chefen följer de principer som underordnade accepterar och godkänner. Nuutinen m.fl. (2013) stöder chefernas tanke om vikten att vara närvarande genom att skriva att det att chefen är tillgänglig när det behövs är också något som underordnade i allmänhet värdesätter.

Ben lyfte även upp den andra sidan av växelverkan, nämligen vikten av att lyssna:

”Som chef anser jag det ytterst viktigt att jag är kopplad och med på olika evenemang. Då kan jag fastän vi inte skulle regelbundet ses på kontoret se till att jag har en chans att träffa mina underordnade och lyssna på dem: Hur känner de på riktigt? Men det räcker inte bara med att lyssna.”... ”Då man leder kan man inte vara självisk, utan hela teamet är viktigt och då måste man även beakta deras åsikter i verksamheten och i beslutsfattandet.”

Vikten av att lyssna stöds av Krot och Lewicka (2012) samt Nuutinen m.fl. (2013). Krot och Lewicka (2012) formulerar det som att det att trustors (underordnades) behov och intressen tas i hänsyn av trustee (chefen) är en viktig komponent i välvilja. Att intressen tas i hänsyn förutsätter självfallet en öppen kommunikation och att chefen verkligen har lyssnat på sin underordnade. Nuutinen m.fl. (2013) skriver dessutom att det att underordnade upplever sig bli hörda av sin chef kan förtroendet som arbetstagaren känner mot sin chef öka. De fortsätter med att påstå att det är just genom öppen växelverkan som chefen kan bidra till en ökad känsla hos underordnade att deras åsikter tas i beaktande och på så sätt blir de hörda (Nuutinen m.fl., 2013).

Alla chefer upplevde förtroendebyggande på distans som en svår uppgift, men de var också ense om att en öppen och ärlig kommunikation ger en bra grund. Med den presenterade teorin i bakgrunden kan det vid reflektion av chefernas erfarenheter urskiljas två av de tre byggstenarna i Mayer m.fl. (1995) modell för förtroende, välvilja och

integritet. Välvilja tar sig uttryck i att underordnade upplever sig bli hörda av sin chef i deras växelverkan, medan integritet mera relaterar till chefens handlingar i form av ärlighet och rättvisa samt genom att vara rollmodell för sina underordnade. Däremot har forskare lite olika syn på allmänt att vara ärlig och öppen i sin växelverkan, då någon ser det som välvilja (Lewicki & Tomlinson, 2003), medan någon klassar det under integritet (Dowell m.fl., 2013).

4.2. Informell kommunikation kräver medvetna ansträngningar

Som tidigare konstaterat, minskar växelverkans mängd och kvalitet då det fysiska avståndet som finns mellan chef och arbetstagare växer (Napier & Ferris 1993). Det här är en aspekt alla chefer lyfte fram, och alla chefer var ense om att den fysiska kontakten måste på något sätt ersättas då man arbetar på distans. Cecilia uttryckte sig speciellt träffande med att säga att:

”För att kunna ha förtroende och tillit till varandra måste man känna varandra, och för att känna varandra skulle det vara önskvärt att man kan träffa varandra.” ... ”I och med att allt flera numera arbetar på distans är det även allt flera som man inte träffar [fysiskt]. Det betyder inte att man inte skulle kunna ha tillit och förtroende till personer man inte träffar [fysiskt], men det är mycket svårare och tar mycket längre än ifall man har möjlighet att träffa dem.”

Det här gäller hur Cecilia kände sig kunna bygga förtroende till sina underordnade, men hon resonerade att samma logik ska gälla andra vägen också, det vill säga att ifall underordnade inte träffar henne har de också svårare att börja lita på henne än ifall de skulle ha kunnat träffas fysiskt.

Puranova och Bono (2009) stöder också tanken om att bygga ett djupt förtroende är mycket svårare på distans. Den huvudsakliga orsaken till det påstår de vara att de interpersonella relationer stärks i möten som förs ansikte mot ansikte (Puranova & Bono, 2009). Det är inte per definition möjligt att mötas ansikte mot ansikte då man är på arbetar på distans, så den här slags kommunikation måste ersättas på något sätt. När de fysiska träffarna saknas går man miste om många av de fördelar som finns närvarande då man

träffas fysiskt (Butler, 1991; Puranova & Bono, 2009) och därför kräver växelverkan särskild uppmärksamhet i en distansarbetsomgivning (Fisher & Fisher, 2001).

I föregående tema nämndes att kroppsspråket uteblir då man arbetar på distans, vilket i sin tur betonade vikten av en ärlig och öppen växelverkan. Förutom kroppsspråket faller även de informella träffarna bort: ”Det handlar inte om att man inte träffas, för hela tiden har man ju både interna och externa samtal där man ser sina underordnade. Det handlar i stället om att man endast träffas i de här arbetsrelaterade samtalen, och det informella och *small talk* uteblir.” förklarade Alfred. Ben uttryckte det som att: ”De [informella diskussionerna] är pärlor som lätt kanske underskattas, men de är väldigt viktiga för skapandet av *vi-känslan*.”.

Raghuram m.fl. (2001) påpekar att utöver det fysiska avståndet, kan även det sociala avståndet till kolleger och chefer bli långt då man arbetar på distans. Ett längre socialt avstånd kan ha en direkt inverkan på sociala aspekter och samhörigheten (Raghuram m.fl., 2001). Då är det i slutändan chefens ansvar att göra medvetna ansträngningar för att uppehålla de sociala kontakterna och på så sätt hålla det sociala avståndet kort, fastän det fysiska avståndet är långt (Vartiainen, 2008). För att ingen ska bli ensam, och för att cheferna ska ha en kontakt till sina underordnade krävs regelbunden kommunikation utanför de arbetsrelaterade samtalen. Alla cheferna berättade att de har något slags veckomöte som en del av teamets rutiner. I Cecilias team har de temamöten varannan vecka och planeringsmöte med de mera seniora teammedlemmarna varannan vecka. För båda mötena hade de samma system, där det förbereddes ett botten på agenda som alla teammedlemmar fick tillägga saker de ville diskutera om under mötet, och under själva mötet är någon deltagare ansvarig för att skriva upp åtgärds punkter för kommande veckor att följa upp. Dokumentet som användes för anteckningar var ett online dokument som var öppet för hela teamet, även från planeringsmötet där hela teamet inte ens deltog. ”På så sätt strävade jag till att försäkra att alla i teamet har tillgång till samma information och vi på det sättet också är ett team med öppen växelverkan.” förklarade Cecilia.

Alfred förklarade att han har samtal med sina direkta underordnade en gång i veckan i så kallade ledningsgruppens möte, på måndag morgon, och de olika teamen under honom har också samtal varje vecka, men Alfred träffar inte hela sin organisation regelbundet: ”Vi har inte sett behov för det, men ifall det önskades skulle vi absolut fundera om”. Ben

berättade däremot att inom hans team har de ett gemensamt samtal varje vecka, på tisdag morgnar: ”Till en början hade vi samtalet på måndag, men i och med att måndagar och fredagar ofta är dagar man kan ha ledigt för att njuta av ett förlängt veckoslut, beslöts det att samtalet ska hållas på tisdagar i stället så att så många som möjligt kan delta”.

Veckomöten är en viktig del av ett teams rutiner, men i allmänhet är det inte tillräckligt: ”För en del underordnade räcker det med ett veckomöte och sedan ser man dem nästa gång om en vecka, men de flesta gynnas av att ha någon kommunikation utöver det” konstaterade Alfred. Ben var på samma spår. Han betonade att ifall kommunikationen förblir för en för lång tid och någon lämnas ensam, sker det väldigt snabbt att individen tappar kopplingen till företaget och företagskulturen. Helle (2004) lyfter upp just social isolering som en av de största riskerna för arbetstagaren, som distansarbete för med sig. För att undvika att man blir ensam kan det då handla om personliga samtal där man ser igenom de aktuella uppgifterna och funderar kring dem eller så något helt annat, exempelvis något utanför arbetet. ”Viktigaste är att arbetstagarna inte känner sig bortglömda bara för att man inte kan ses varje dag” förklarade Ben. Sådan omsorg om underordnades sociala välbefinnande är även ett sätt chefen uttrycker sin välvilja gentemot sina underordnade (Mayer m.fl., 1995) och kan bidra till att förtroendet underordnade känner till sin chef ökar (Williams & Attaway, 1996).

Utöver veckomöten kan det därmed handla om personliga samtal eller samtal i mindre grupper med underordnade. Att diskutera med sina underordnade en gång i veckan tar såklart sin tid, men Alfred berättade sig ha de här personliga samtalen inprickade färdigt i kalendern med var och en från ledningsgruppen, men inte underordnades underordnade: ”Vi är så många att min arbetsvecka skulle helt enkelt inte rätta till”. Cecilia däremot har så mycket mindre team att hon har privata samtal med varje teammedlem en timme varannan vecka.

Förutom de regelbundna veckosamtalen och planerade samtalen kan man även ha sporadiska samtal med teammedlemmarna, förutsatt att teamet inte är för stort. Tidigare konstaterades att då underordnade upplever sig bli hörda av sin chef kan förtroendet som arbetstagaren känner mot sin chef öka (Nuutinen m.fl., 2013). Att chefen sporadiskt tar kontakt till sina underordnade är ett exempel på hur hen kan uttrycka sitt intresse till sina underordnade och sin genuina vilja till att lyssna på vad de har att berätta. ”I sporadiska

samtal är det dock viktigt att se till att inte störa, eller så kan de bli kontraproduktivt. För att undvika det måste man känna till de olika individernas arbetssituation och preferenser.” berättade Alfred. ”Ifall någon har fullt upp kan ett samtal med goda avsikter ha en fullständig motsatt verkan” fortsatte han. Med preferenser syftade han till hur individen vill att kommunikationen går till. Till exempel med de digitala kommunikationsmedlen (så som Teams) upplever en del att ringa är lika som att knacka på axeln på kontoret, det vill säga inget tvång på diskussion ifall man är mitt i något och då kan man bara trycka på röda luren och skicka ett kort meddelande som förklarar situationen. Samtidigt upplever en del sporadiska samtal som väldigt obehagliga och känner sig tvungna att svara ifall det är något akut. ”En del föredrar i allmänhet att ha alla samtal, stora och små, inprickade i kalendern, men i sådana fall handlar det ju om planerade samtal.” konstaterade Alfred.

Cecilia kände igen dilemmat med att ha planerade möten. Hon gillade inte att de alltid var en på förhand bestämd tid som bokats, så som en halv timme eller en timme. Hon berättade att hon i stället tagit som vana att ringa per telefon. ”Ibland är det skönt att bara kunna tala i telefonen”, sade hon. Hon förklarade att skillnaden till att ringa med till exempel Teams är att tala i telefon är mindre kopplat till själva arbetet och därför är det lättare att tala om saker som inte är direkt arbetsrelaterade. Hon berättade dock att för att försäkra sig om att hon inte stör så frågade hon via Teams ifall ett samtal skulle passa. ”Det är viktigt att beakta den andras situation, och ofta fick jag också som svar: ”Jag ska just på möte så hur skulle det passa klockan XX i stället?”, eller ”Jag kom just från ett annat möte, så ring i stället om 15 minuter.”.

Både Cecilias och Bens organisationer var fysiskt belägna på samma kontor, medan Alfred som jobbar i en nordisk och baltisk organisation har underordnade på andra kontor än var han själv sitter. Alfred lyfte fram vikten av att besöka de olika kontoren för att möjliggöra fysiska träffar med de olika teammedlemmarna oberoende på vilket land eller kontor de befinner sig i.

”Sådana träffar planeras i allmänhet in i förväg och alla teammedlemmar uppmantras att komma till kontoret fastän de annars skulle jobba huvudsakligen på distans. På dagen ordnas i allmänhet en mera officiell del där jag har möjlighet att träffa de nya och gamla teammedlemmarna på det kontoret och sedan ge lite

uppdatering på hur det går för företaget och teamet. De här träffarna är dock fullständigt frivilliga, men som en morot för att komma till dessa träffar ordar vi i allmänhet en middag eller något annat program på företagets bekostnad. Under sådant program som händer efter den egentliga arbetstiden lyckas alla lite bättre slappna av och man har lättare att lära känna sina underordnade lite bättre utanför arbetskontexten också. Samtidigt får de ju såklart se att fastän jag är deras chef så är jag också bara en människa.”

Fastän Cecilia och Ben och jobbar på samma kontor som deras underordnade var de av samma åsikt med Alfred angående vikten av de informella träffarna. De berättade att fastän de annars naturligt händande informella mötena på kontoret eller på lunchpausen faller bort så kan man hitta på substitut. Cheferna hade olika exempel på vad de gjort i sina organisationer eller som något team gör för att få in mera informell kommunikation i sin arbetsvecka. Cecilia berättade att de hade börjat med kaffestunder där enda regeln var att man inte får diskutera om arbete: ”Ofta hände det ju sig att någon, inklusive jag, glömde regeln och började ändå tala om arbetsrelaterade ämnen. I sådana fall var det alltid någon som ganska snabbt påminde den som glömt regeln om att man inte fick hämta något arbetssnack till kaffestunderna.”.

Med de informella samtalen som förs i större grupp finns det dock ständigt en risk att man inte får reda på hela sanningen eller att alla inte uttrycker sina verkliga känslor. För att ändå få reda på hur arbetsgemenskapen mår och vad som händer i företaget berättade Ben att de har grundat en grupp som består av en handfull av de yngsta anställda som möts med honom varannan månad:

”Ibland kan det vara svårt speciellt för de yngre att yttra sig då man möts i större grupp.” ... ”Att diskutera i mindre grupper innebär att tröskeln att uttala sig är lägre än då hela teamet är samlat och det har kommit fram massor med nya idéer och bra tankar. Samtidigt fungerar det som en kanal för att samla in förslag och stämningar även från andra i teamet.” ... ” Ett sätt för mig att få höra vad som bubblar under ytan i teamet.”

Då man arbetar på distans ändrar växelverkan redan per definition i och med att man inte kan träffas fysiskt. Forskare hävdar att som ett resultat blir mängden och kvaliteten i växelverkan lidande (Napier & Ferris 1993) och att lyckas bygga ett djup förtroende blir

mycket svårare då man inte längre träffas fysiskt (Puranova & Bono, 2009). För att kunna ge förtroendebyggande en chans även på distans måste man därför på något sätt ersätta den kommunikation och de träffar som tidigare förts ansikte mot ansikte. Fastän tidigare presenterad teori inte direkt bjuder på någon reflektion kring den informella kommunikationens inverkan i förtroendebyggande handlar det om förtroendebyggande genom välvilja. Mayer m.fl. (1995) beskriver välvilja som att trustee (chefen) är hjälpsam mot trustor (arbetstagaren) fastän hen inte är tvingad till det och att det inte involverar någon yttre belöning. I fråga om att ersätta den informella kommunikationen är chefen av eget intresse och utan yttre belöning och ser till att komma med lösningar och främjar möjligheter att ha kvar informella diskussionsstunder fastän man arbetar på distans och de informella träffarna sker inte längre lika organiskt som när man vistas på samma kontor.

4.3. Arbetsgemenskapen och sammanhållningen inom teamet är viktigt

Fastän distansarbete fungerar bäst i arbetsuppgifter som kan utföras utan ständigt stöd från andra arbetstagare (Vilkman, 2016), gestaltas många avancerade arbetsuppgifter i dagens läge av att dialog med kollegor krävs för att effektivt kunna genomföra de ämnade uppgifterna (Vartiainen, 2007). Cecilia sammanfattade vikten av att kunna arbeta tillsammans på följande sätt:

”I ett stort företag kan ingen jobba ensam, inte ens ett team kan jobba ensam, utan allt bygger på att företagets olika delar fungerar ihop. Därför är det väldigt viktigt att samarbetet fungerar och man har en öppen dialog i teamet.” ... ”För att främja samarbetet i teamet strävar vi till att ha låg tröskel att uttala sig och framföra åsikter och förslag.”

Ben var av samma åsikt och ser en klar fördel i att kunna jobba tillsammans:

”När man jobbar med unga och fiffiga individer är arbetstagarnas personliga utveckling något som måste tas i beaktande ifall man önskar hålla dem kvar. Då har jag sett att det finns ett klart mervärde i att man sammanstrålar – när man jobbar i samma projektrum och funderar tillsammans, ritar upp situationen på en whiteboard och delar kunskap från tidigare problem är det genast lättare att lösa problemen. Samtidigt bidrar det mycket starkt till kunskapsökningen hos individen och de yngre

får se att de mera erfarna team-medlemmarna har också något att bidra med fastän de inte annars skulle vara direkt involverade i projektet. Det här i sin tur sänker på tröskeln att be om hjälp för andra problem och kontaktnätet vidgas och teamet stärks.”

En nyckelfaktor i att samarbetet ska fungera så smärtfritt som möjligt är förtroende (Johansson, Jönsson & Solli, 2006). Förtroende mellan arbetstagare gynnar nätverksrelationer och minskar på friktionen i mellanmännsliga kontakter (Smyth m.fl., 2010), och det samma kan antas gälla i förhållandet till chefen också. Dock som tidigare konstaterat är det mycket svårare att bygga ett djupt förtroende på distans (Puranova & Bono, 2009). Då lyfte cheferna upp vikten av att skapa och uppehålla en bra sammanhållning inom arbetsgemenskapen.

Som en del av att bygga en bättre arbetsgemenskap betonade Alfred vikten av att arbetstagarna ska känna sig vara mera än bara en arbetstagare i mängden, utan borde känna sig som en gemenskap:

”Det handlar om att skapa bra laganda för att hålla anställda dedikerade till sitt jobb och se till att de orkar med sina arbetsuppgifter. Endast på det sättet kan företaget erhålla långvariga arbetsförhållanden som sedan i sin tur stöder företagskulturen.”

För att uppnå en enhetlig arbetsgemenskap talade Ben om att arrangera aktiviteter så att arbetsgemenskapen kan träffas utanför arbetskontexten också:

”En viktig ingrediens i byggandet av förtroende är att inte bara jobba, utan att också kunna ha det roligt. Alla jobbar mycket och är engagerade, så ett avbrott gör bara gott. Av den orsaken försöker vi ett par gånger i månaden ordna något lite avvikande, med sakfrågor på dagen och något roligt gemensamt på kvällen. Då vi jobbade fullständigt på distans höll vi fast i det här, men då var vi såklart tvungna att se över arrangemangen. Diskussionerna var såklart på distans, men för den övriga aktiviteten blev vi riktigt överraskade vad allt man kunde ordna på distans.”

Med dessa aktiviteter menade Ben att det stöder arbetstagare att trivas med sina kolleger och företagskulturen, och utanför de här hela organisationens gemensamma träffar

sporrar de även arbetstagare att göra saker tillsammans utanför arbetskontexten och så har dessutom alla team egna evenemang också.

Cecilia berättade också att de hade inom teamet tidigare arrangerat teamdagar, där förmiddagen innehöll en mera formell del med bland annat genomgång av avdelningens personalundersökningsresultat, och eftermiddagen innehöll någon aktivitet och sedan mat. Teamet hade dock inte gjort det på distans, men inom Cecilias företag hade de erfarenhet av en virtuell lilla juls fest:

”I den större sektionen firade vi lilla jul virtuellt. Då fick vi en summa pengar att använda från företaget för att i förväg införskaffa rödvin och ostar, och på själva lilla julen loggade alla in via Teams där vi sedan hade en talare som berättade om Italiens olika vinregioner.” ... ”Fastän tillfället i sig inte kan jämföras med en fest eller tillställning där man träffas fysiskt tycker jag att det här var ett fint arrangemang som uppfyllde sin funktion om att uppehålla gemenskapen fastän vi inte på nästan ett år hade kunnat ses på kontoret.”

Cecilias erfarenhet fungerar som ett bra exempel på hur man kan uppehålla arbetsgemenskapen fastän man arbetar på distans och inte kan träffas fysiskt, till exempel om man jobbar i olika kontor eller länder.

”Fastän teamet inte träffar varandra och diskuterar på daglig basis med varandra är det av många orsaker viktigt att alla vet vad teamet jobbar med och vad var och en har på agendan.” förklarade Alfred. De nyttor som han lyfte fram var att då alla vet vad teamet jobbar med kan någon av teamet meddela ifall någon uppgift låter ytterst intressant och att den gärna kan hjälpa till eller på annat sätt bidra samt att då alla vet vad som är på varje teammedlems agenda så förstår alla att arbetet delas ut rättvist. Dessutom är nyttorna med det här förfarandet att då arbetstagarna kan delta i fördelningen av arbete kan arbetstagare känna sig kunna påverka och bli hörda av sin chef, något som Nuutinen m.fl. (2013) betonar att kan bidra positivt till att öka det förtroendet som arbetstagare känner mot sin chef.

Under Cecilias teams teammöten går de även igenom allas arbetsituation och arbetshumör: ”Vi har två mätare, en för arbetsituationen och en för arbetshumöret, där var och en får fylla i hur de upplevde sin situation i stunden.”. Syftet med att se på

arbetsituationen är att kunna jämna på arbetsbördan genom att följa skalan *jag kan hjälpa* i gröna ändan och *jag behöver stöd* i röda ändan, medan arbetshumöret mäter hur teamet mår. Under genomgången av arbetsituationen såg hela teamet vad var och en hade på sitt bord och ifall någon behövde hjälp så var resten av teammedlemmarna ivriga och anmälde sig frivilliga för att hjälpa berättade Cecilia. Samtidigt kan teammedlemmarna påverka hurdana uppgifter de hjälper till i och den vägen kan lite de forma sin arbetsvecka fortsatte hon. Om mätaren för arbetshumör förklarade Cecilia att ”Ifall någon teammedlems mätare är på rött diskuterar jag skilt med hen vad det beror på, men ofta händer det också att personen berättar öppet för hela teamet varför hen känner som hen gör.” ... ”Ofta är det arbetsrelaterat, men vi har även diskuterat andra svåra saker från utanför jobbet, som personer har valt att öppet dela med resten av teamet.”. Här gäller naturligtvis samma som ovan med möjligheten att förtroendet ökar då arbetstagare kan påverka i hurdana uppgifter de har och att arbetstagare får hjälp då de behöver det. Dessutom som ett klart tecken på att det råder ett starkt förtroende i Cecilias team och att hennes team litar på henne är att arbetstagare även kan berätta om svåra och jobbiga saker även utanför arbetskontext. Det här förtroendet har dock med tanke på den här avhandlingen tyvärr byggts upp under flera år av att teamet har fysiskt träffats, och inte då teamet arbetat huvudsakligen på distans.

I frågan om nya rekryteringar är det viktigt att de nya anställda blir del av arbetsgemenskapen och chefen har en essentiell roll i hur bra det lyckas. Alfred hade dåliga erfarenheter av nya rekryteringar som skedde då företaget var heltid på distans, men samtidigt ansåg han att företaget hade blivit bättre på att introducera de nya anställda till företaget:

”Vid introduktionen av nya anställda gjorde vi en del missar i början av tiden då hela företaget arbetade på distans. Allting var nytt och alla processer var byggda för att introduktionen skulle ske på kontoret. Det ledde till att ett flertal av de som började då inte kände sig bli en del av teamet och till och med till att de nya rekryteringarna trivdes så dåligt att de ganska snabbt bytte arbetsplats. Nu har vi dock lärt oss och resultaten har också varit mycket bättre.”

Ben berättade att då coronaviruspandemin började lade han märke till att det fanns en skillnad mellan de anställda som jobbade på företaget sedan tidigare och de nya

rekryteringarna och de arbetstagare som hunnit jobba en kortare tid på företaget innan pandemin började. Iakttagelsen var att de som jobbat en längre tid före kände andra i teamet sedan tidigare och kunde lättare upprätthålla en dialog fastän de inte kunde ses fysiskt. Samtidigt var de som börjat senare eller till och med som börjat under pandemin hade inte samma nätverk och de hade det mycket svårare att komma in i arbetsgemenskapen. Ben betonade också att det är en svår uppgift för chefer också att introducera de nyare anställda i företaget, arbetsgemenskapen och företagskulturen på distans. Ben hade dock inte direkt några förslag på hur det skulle lyckas bättre eller metoder som de funnit fungera bra i hans team. De hade fortsatt på samma sätt som när de introducerar nya anställda fysiskt, men bara bytt ut den fysiska kontakten mot digitala kommunikationsmedel. Ben har redan sen tidigare alltid träffat alla nya anställda personligen, tidigare bara på kontoret eller numera även på distans. Målet med mötet är naturligtvis att presentera företaget, den egna enheten, arbetssätt och strategi med mera. Samtidigt betonade Ben att han lär känna de nya arbetstagarna som person genast från början, men samtidigt får arbetstagarna genast en koppling till Ben och ett praktexempel på den låga hierarki som Ben idkar i sitt team.

På basis av berättelserna ovan kan det konstateras att på distans händer inkluderingen i arbetsgemenskapen inte lika organiskt som vid fysiska kontakter och därför kräver det ett annat tillvägagångssätt än vad företag är vana vid. ”På sätt och vis har chefens roll i processen ökat från tidigare, även för de fall som det inte handlar om direkta underordnade” resonerade Alfred. Dessutom sade Alfred att det inte bara handlar om chefen och ledarskapsprocesserna, utan att även de andra processerna i företaget ska fungera effektivt på distans för att inkluderingen ska vara ändamålsenlig. Ben däremot betonade vikten av teammedlemmarna och kollegorna: ”Det är viktigt att alla jobbar för och försöker göra teamet till bästa möjliga arbetsplatsen för alla.”. Forskare är i allmänhet ense om att distansledarskap skiljer sig från traditionellt ledarskap och därmed kräver det andra tillvägagångssätt av chefer också (Hyppänen, 2009; Vilkmán, 2016; Wakefield, Leidner & Garrison, 2008).

Fastän man skulle arbeta på distans betyder det inte att man skulle arbeta ensam, utan tvärtom; många avancerade expertuppgifter kräver inte fysisk närvaro på kontoret (Vilkmán, 2016), men för att kunna utföra dem behövs kontakt med andra experter i

teamet eller företaget (Vartiainen, 2007). Därför är det viktigt att arbetsgemenskapen och sammanhållningen i teamet är bra. Ur chefernas erfarenheter var det klart att de uppskattar att teamet kan ha det roligt och vistas tillsammans även utanför arbetskontexten. Betydelsen av arbetsgemenskapen och chefs roll i möjliggörandet och i vissa fall till och med främjandet av det har inte diskuterats i den teori som lyfts upp i arbetets teori-kapitel. Lewicki och Tomlinson (2003) skriver dock att vid bedömningen av graden välvilja bör man granska trustees (chefens) avsikter och motiv av dess handlande. På basis av chefernas berättelser är min bedömning att de strävar till att uppehålla en bra arbetsgemenskap i sina team är dels för att uppehålla en bra prestanda i teamet och hålla bra arbetstagare kvar i teamet, men som en mycket viktigare faktor se till att trivseln i teamet är på hög nivå. Det syns speciellt i chefernas bedömning om vikten av att inkludera de nya rekryteringarna i den redan existerande arbetsgemenskapen. Välvilja uttrycks bland annat genom äkta omtanke för den andra parten (Dietz & Den Hartog, 2006), och att bygga eller uppehålla en god sammanhållning i teamet kan därför ses från chefs sida som ett sätt att bygga av förtroende genom välvilja.

4.4. Att värna om arbetstagarnas välmående är en av chefs viktigaste uppgifter

Alla chefer var ense över att värnandet om underordnades välbefinnande är en av deras viktigaste uppgifter som chef. Ben sade att "Som chef anser jag att det är min plikt att värna om mina underordnade och deras välmående", medan Alfred sammanfattade det på följande sätt: "I och med att jag anställt mina underordnade är deras välmående också mitt ansvar". Savolainen (2016) stöder chefernas tankar med att understryka att förutom sitt eget välmående, måste chefer även ta hand om sina underordnades välmående, och agera ifall oroväckande fenomen, så som arbetströtthet eller utmattning, tar sig uttryck i underordnades beteende.

Företag har i allmänhet som mål att uppnå bättre resultat och högre effektivitet. Det handlar dock om en balansgång då dessa mål inte kan uppnås ifall arbetstagarna är överbelastade eller utbrända. Då chefen träffar sina underordnade fysiskt har chefen det lättare för att följa upp arbetstagarnas välmående i både planerade men speciellt de sporadiska träffarna som äger rum i korridoren, vid kaffeautomaten eller vid lunchbordet.

När de fysiska träffarna mellan chef och arbetstagare uteblir blir uppföljningen av arbetstagarnas välmående och vardag också något chefer måste planera in som en del av sin arbetsdag (Savolainen, 2016).

Dietz och Den Hartog (2006) beskriver välvilja som en personlig nivå av vänlighet mot den andra parten samt äkta omtanke för den andras välbefinnande. Att värna om sina arbetstagares välmående är en således start kopplat till att bygga förtroende genom välvilja (Williams & Attaway, 1996). Det finns olika sätt som cheferna berättade sig övervaka sina underordnades arbetsbörda. Ben förklarade att på deras företag har de flera sätt att följa upp hur mycket var och en jobbar i formen av fakturerade timmar och hur mycket övertid var och en av teammedlemmarna samlar på sig. Ben yttrade:

”Ibland samlas det lite mera övertid och ofta gäller det dessutom samma individer. Då uppmanar vi dem att ta en ledig dag eller ett lite längre veckoslut.” ... ” Ifall arbetsgivaren ibland kräver långa dagar måste arbetstagaren också ha möjlighet att ha lite extra ledigt.”

Ben berättade även att hos dem varierar det starkt beroende på arbetssituation hur mycket arbete det finns. Under perioder med mera projekt och strikta deadlines måste teamet jobba mera, medan under perioder med färre projekt är det lugnare. ”Under de lugnare dagarna är en ypperlig chans att använda de övertidstimmar som samlats då det varit mera intensivt.” fortsatte han.

Inom Alfreds organisation jobbar de olika teamen med väldigt olika uppgifter, och Alfred kände igen att en del team arbetar mycket mera än andra team gör. Därför anser Alfred att största risken i den nuvarande organisationen är att arbetstagare bränner ut sig: ”Det har alltid funnits fall då människor blivit utbrända på grund av jobbet, men antalet ökade starkt i början av coronaviruspandemin.”. Alfred resonerade att en orsak till att mängden utbrända arbetstagare ökade kraftigt kan ha varit orsakat av själva coronaviruspandemins utbrott, som resulterade i mycket förändringar i både arbetet och fritiden på en gång. Som tidigare presenterats så hävdar teori att det är just övertid och överansträngning som är största hotet med distansarbete (Freid & Hanson, 2013). Det har mycket att göra med att i distansarbete finns det en hög risk att arbetstagaren är konstant kopplad till arbetsplatsen (Kahai, 2013) och i och med att arbete och fritid utförs på samma ställe kan det leda till att arbetstagare inte lyckas koppla av och bryta roll när arbetsdagen är slut (Lapierre m.fl.,

2016). Ifall arbetstagaren inte kan koppla av arbetet resulterar det i stress och sämre prestanda samt att balansen mellan arbete och fritid rubbas, vilket i sin tur kan leda till utbrändhet (Stokolos m.fl., 2009). Teorin stöder således Alfreds utsaga om att distansarbetets början orsakade en ökning i mängden utbrända hos dem, och Alfred misstänkte att orsaken var just att arbetstagarna var ständigt uppkopplade och lyckades inte koppla av när arbetsdagen var slut. Dock en annan orsak som Alfred erkände är att han och hans organisation inte var så bra på är att uppföljningen av hur mycket var och en jobbar inte har fungerat som den borde ha, vilket kan ha lett till att då alla tvingades arbeta på distans så har de arbetstagare som inte var vana vid att arbeta på distans helt enkelt arbetat mycket mera än tidigare.

Cecilia berättade att hon själv är van att arbeta om kvällarna och därmed brukar hon skicka mejl ännu sent på kvällen: ”Jag betonar dock till mitt team att jag absolut inte förväntar mig att de ska svara på mina mejl på kvällen, utan det är bara en följd av att jag själv är van att jobba på kvällen.”. Däremot berättade Cecilia att då hon arbetar på kvällen hade hon ganska bra koll på när hennes team jobbar om kvällarna i och med Teams funktionalitet att visa vem som är uppkopplad. ”Det händer sig nog att då jag ser att någon jobbar sent på kvällen så skickar jag ett Teams meddelande och uppmanar dem att avsluta för dagen.” berättade Cecilia.

Cecilia har på nära avstånd vittnat två fall av utbrändhet inom sitt team och hon är väldigt medveten om riskerna med att jobba för mycket:

”Inte har vi egentliga arbetsnarkomaner i teamet, men nog personer som lätt jobbar väldigt mycket.” ... ”Ena av de som bränt ut sig såg jag i förväg att hade en högre benägenhet för det i och med hens personlighet och arbetsmoral. Sedan hände det sig att vi hade lite organisationsförändring och hen blev given en lite ny rollbeskrivning och samtidigt var hen fortfarande fixerad i de tidigare uppgifterna, och till slut blev det bara för mycket.” ... ”Den andra var jag dock överraskad att höra om, för jag såg inga varningsklockor i förväg. Då var det dock inte bara arbete, utan även privata saker som låg i bakgrunden, men jag är fortfarande lite förbryllad då jag tänker tillbaka på att hen inte visade några symptom före hen blev på en lång sjukledighet.”

Av den orsaken såg hon att det som chef är väldigt viktigt att reagera före underordnade bränner ut sig och hon betonade att fastän man ibland kan se att någon har en förhöjd risk och därmed kräver extra uppmärksamhet för att värsta scenariot inte ska realiseras, händer det sig att någon annan inte visar något utåt före det är för sent.

Ben talade starkt för en frisk *work-life balance* (engelsk term som används allmänt för balans mellan arbete och fritid) som ett medel att bekämpa utmattning och utbrändhet, och betonade att inom hela företaget går de väldigt starkt efter principen att fastän arbetet kan vara intensivt så måste arbetsgivaren se till att möjliggöra att människor kan ha ett normalt liv på sidan om. Han berättade att hos dem börjar från att organisationen inte är så liten och slimmad som den kunde vara, utan den är ”mänsklig”. Med det menade Ben att de har hela tiden lite överloppskapacitet i organisationen och projekten, så att ingen ska behöva arbeta över sin egen kapacitet. En annan viktig komponent han lyfte upp var att ”ifall arbetsgivaren ibland kräver långa dagar måste arbetstagaren också ha möjlighet att ha lite extra ledigt”.

För att undvika att arbetsbalansen rubbas eller påverkas fastän man jobbar på distans krävs medvetna ansträngningar både från arbetstagarens och arbetsgivarens eller chefens sida. Att chefen visar ett sådant intresse för sina underordnades välbefinnande är en aspekt i förtroendebyggande genom välvilja (Mayer m.fl., 1995). Dietz och Den Hartog (2006) skriver att välvilja uttrycks genom omtanke på en personlig nivå och äkta omtanke för den andras välbefinnande. Att värna om arbetstagarnas välbefinnande kan därmed ses att vara en viktig aspekt i förtroendebyggandet på distans. Williams och Attaway (1996) skriver dessutom att genom att trustee (chefen) visar förståelse för trustors (arbetstagaren) behov och på så sätt uttrycker sin välvilja för den andra möjliggörs att det förtroendet som trustor känner gentemot trustee ökar.

4.5. Företaget bör ge goda förutsättningar för att arbeta effektivt även på distans

Ett sista tema som kunde urskiljas ur chefernas berättelser var att de upplevde som en viktig aspekt för att bygga förtroende till sina arbetstagare då man jobbar på distans, var att möjliggöra att kunna arbeta effektivt på distans. Införandet av distansarbete kräver

öppenhet från arbetsorganisationen och förtroende mellan arbetsgivaren och de anställda (Gregg, 2011). Cheferna var dock noga med att i och med att distansarbete blivit så allmänt är det inte längre tillräckligt att bara tillåta och godkänna distansarbete som en arbetsform, utan det måste stödjas med att möjliggöra att kunna jobba effektivt på distans också. Alfred resonerade lite kring skillnaden att godkänna distansarbete och att ge goda förutsättningar för det på följande sätt:

”Att i dagens läge [efter coronaviruspandemins början] godkänna någon forms distansarbete eller hybrid arbetsform borde vara en självklarhet. De flesta företag märkte senast nu [under coronaviruspandemin] att organisationer kan fungera lika effektivt, i vissa fall till och med mera effektivt, på distans, och ifall de flesta andra tillåter det har de företag som inte godkänner distansarbete svårt att hitta nya anställda.” ... ”Det handlar dock inte bara om att godkänna distansarbete eller hybridarbete, utan numera mäts mängden engagemang från företagets sida med de förutsättningar de ger att arbeta på distans.”

Med förutsättningar menade Alfred exempelvis vad de finns för krav att vistas på kontoret och den mån företaget bjuder på utrustning till arbetstagarens hem eller distansarbetsplats. På Alfreds företag har de redan en längre tid använt distansarbete som ett alternativt arbetssätt och organisationen är också geografiskt utspridd, men först nu bjöd företaget i större utsträckning utrustning, så som skärmar och tangentbord, åt arbetstagarna hem också. I och med att införandet av distansarbete kräver förtroende mellan arbetsgivaren och de anställda, kan det tänkas att då arbetsgivaren ger goda förutsättningar för det så ger företaget en klar signal på att de litar på sina arbetstagare och således bidrar till sin del av det ömsesidiga förtroendet.

Hur företagen ger dessa förutsättningar för distansarbete var ganska lika. Ben berättade att de till en början tillät arbetstagare att låna utrustning från kontoret i och med att ingen fick vistas på kontoret och kunde använda den utrustningen som fanns där. Numera när företaget tillåtits att återvända till kontoret behövs den här utrustningen såklart på där, men fortsättningsvis bjuder företaget ut företagets hemmakontors paket:

”Vi har företagets home office paket som kan beställas. Paket innehåller skärm, tangentbord och allt det andra som finns på kontoret. Det här paketet kan sedan utökas med arbetsstol och arbetsbord, som kan köpas lite billigare med de avtal vi

har från ett par möbelleverantörer.” ... ”Vi började bjuda ut paketet under coronaviruspandemin, men fastän vi nu kunnat återvända till kontoret och upptagit en mera hybrid arbetsmodell, gäller det här paketet fortfarande för dem som önskar uppdatera sin kontorsutrustning där hemma.”

Utöver utrustning är det viktigt från både arbetstagarens och arbetsgivarens synvinkel att det finns klara spelregler för hur distansarbetet sköts. Cheferna berättade att coronaviruspandemins värsta skeden då organisationer började återvända till kontoret funderades det mycket kring hur deras företag och team vill förvekliga arbetandet när distansarbete blivit så mycket mera allmänt. Det handlar dock inte om att det skulle finnas en rätt modell för distansarbete, utan alla team eller organisationer måste själv hitta vad som passar dem (Vilkman, 2016).

I Bens företag har de skapat en klar policy för hur det önskas att företaget jobbar. Policyn har formats som resultat av ett flertal olika formulär och enkäter. I dessa har de bland annat frågar av arbetstagarna hur de ser att företaget borde jobba, hur arbetstagarna själv vill jobba, hur många dagar distans och kontorsarbete, vad är bra och vad dåligt med det nuvarande arbetssättet med mera. Den här policyn är sedan formats med tiden då det görs nya enkäter flera gånger per år:

”Policyn lever och ändras som följd av nya idéer och trender som lyfts upp i våra förfrågningar. Just nu har vi såklart upplevt en väldigt snabb förändring, men formandet av det nya hybrida arbetssättet fortsätter och ändrar i takt av utveckling.”

Ben upplevde det väldigt viktigt att arbetstagare är med och formar och påverkar hur de vill jobba: ”Företaget har absolut möjligheten att påverka hur vi som företag borde jobba, men som företag tror vi starkt att våra arbetstagare är smarta och att de själv vet bäst hur de vill jobba och jobbar bäst.”. Ben sammanfattade den nuvarande policyn på följande sätt:

”Numera arbetar vi med en så kallad hybridmodell. Vi strävar till att det över tiden skulle delas ungefär 50–50 mellan närvaro och distans, men vi har inte definierat något antal dagar man måste vara på kontoret per vecka, utan det beror på var och ens projektsituation och preferenser.”

Här syns igen klart hur cheferna låter sina underordnade bidra i beslutsfattandet, något som på flera ställen tidigare i avhandlingen har konstaterats ha en positiv effekt på förtroendet som underordnad känner mot sin chef (Nuutinen m.fl., 2013).

Ben berättade också att den nuvarande policyn definierar en hybrid modell vad som kommer till möten också. Det innebär att ifall mötet inte explicit kräver fysiskt närvaro ska det inte krävas att man är fysiskt på plats. ”Vid kundmöten är det såklart kunden som dikterar hur mötet ska skötas, men coronaviruspandemin visade åtminstone att så gott som allt internt kan skötas lika väl på distans”, förklarade Ben. Vid större interna möten finns det dock fall som Ben ser nyttan i att träffas fysiskt:

”Det är fortfarande viktigt att man möts och kan se varandra i ögonen. Då har vi en del interna möten som vi arrangerar bara fysiskt på kontoret.” ... ”I och med att vi har möten med en möjlighet att delta på distans och möten som det inte är möjligt måste vi se till att vi tydligt kommunicerar vilka möten har distansmöjlighet och vilka inte har det.”

Cecilia berättade at de också format en hybrid arbetsmodell på deras företag:

”Alla team fick skapa sina egna regler i enlighet med hur man upplevde att teamet arbetar bäst. Man kan ha gjort det på olika sätt, men som vi gjorde det i vårt team var att jag bjöd in teamet till ett möte där vi funderade och skrev ner hur vi som team vill jobba i fortsättningen.”

Slutresultatet var att de i teamet har en bestämd dag i veckan de ses på kontoret och samma dag har de sitt teammöte. Det är dock inte direkt tvång på att komma till kontoret, för att teammötet hade även en virtuell länk så att man kan delta även på distans, men det är mera som en dag som teamet vet att det i allmänhet finns andra teammedlemmar på kontoret också. Cecilia berättade också att företaget numera hade hybrida möten, det vill säga möten hölls både fysiskt och via videokommunikationsmedel, men hon berättade också at företaget försöker locka arbetstagare att återvända till kontoret:

”En del företag jag har hört om har börjat bjuda på frukost någon dag i veckan och på det sättet önskar få sina arbetstagare att frivilligt komma till kontoret nu och då. I vårt företag har man dock inte gått till det, utan det handlar mera om att högsta ledningen har försökt förklara de fördelar som finns i att träffas fysiskt.” ... ”Högsta

ledningen strävar också till att föregå med gott exempel och är i allmänhet största delen av arbetsveckan på kontoret. Det som är bra i deras exempel är att de också är på distans nu och då, och det syns också i en del samtal och möten, så alla vet att vår ledning faktiskt föregår med gott exempel i den här frågan.”

Cecilia hade också ett exempel på hur högsta ledningen missat tidigare under coronaviruspandemin då restriktionerna började lättas och organisationen första gången kunde återvända till kontoret:

”Då det såg ut att corona lättas började inbjudningarna till ledningsgruppsmöten skickas utan möjligheten till att delta på distans, och det hände helt plötsligen, utan någon förvarning.” ... ”Jag tycker inte att det här är rätt sätt att göra det, och de [ledningen] insåg väl också sin miss efter någon vecka då inbjudningarna igen började skickas med möjlighet att delta på distans också.”

Regelbundet beskrivs av Dietz och Den Hartog (2006) som en komponent i integritet. Att ha klara spelregler inom distansarbete kan därför ses som bidragande faktor till förtroendebyggande genom integritet. Att underordnade dessutom varit med och format spelreglerna eller policyn faller under förtroendebyggande genom välvilja. Då trustors (underordnades) behov och intressen tas i hänsyn av trustee (chefen) uttrycker trustee sin välvilja (Krot & Lewicka, 2012). Därför kan de klara spelreglerna och att arbetsgemenskapen eller teamen varit med och format dem ses som förtroendebyggande både genom integritet och välvilja.

På basis av ålder eller andra faktorer kunde cheferna inte se några skillnader i hur distansarbete fungerar, men Cecilia lyfte dock upp att livssituationen kanske är en större drivkraft:

”Småbarnsföräldrar verkar som grupp vara oftare på distans än andra grupper.” ... ”Det handlar inte om att de skulle använda barnen som ursäkt, men de jobbar gärna hemifrån då det ska koordineras med skolskjutsar och dagistider.”

En annan grupp som lyftes upp är de som har lång arbetsresa: ”Ifall arbetsresan tar en timme så sparar man ju genast två timmar till något vettigare med att bara jobba hemifrån.” uttalade Alfred. På basis av tidigare presenterad teori av Humala (2007) och Zander m.fl. (2012) skulle ålder kunna vara en faktor i förtroendebyggandet exempelvis

så att yngre kunde uppleva det lättare att bygga förtroende i en virtuell sättnings än vad äldre människor gör. Att det här fenomenet inte reflekteras i chefernas berättelser kan bero på det begränsade samplet av informanter samt att då cheferna bad reflektera över hur de bygger förtroende hos deras underordnade inte direkt ta ställning till ifall det finns individuella skillnader mellan deras underordnade. Vidare kan det konstateras att hur underordnade upplever sig ha förtroende för sin chef kan skilja sig fullständigt från hur cheferna upplever det från sin sida.

Förutom de tekniska förutsättningarna i form av kontorsredskap till hemkontoret och klara spelregler talade cheferna om hur de som chefer strävar till att leda på ett sätt som lämpar sig för distansarbete. Exempelvis är förtroende och tillit väldigt strakt närvarande i Cecilias stil att leda:

”Jag vill ge så mycket ansvar som möjligt åt mina underordnade för att de sedan ska kunna utvecklas i sitt arbete.” ... ”Min roll är mera att vara där och stöda och sparra med dem vid behov, mera som en coach, inte mikromanagern och strikt jaga resultat.” ... ”Jag vill se dem [underordnade] lyckas i sitt jobb och på ett sätt att ju ledande av människor en servicefunktion där man hjälper att få andra att lyckas med att upphäva barriärer och se till att de resurser som behövs för ett bra jobb finns närvarande.” ... ”För att det här ska fungera måste jag såklart lita på mitt team, men de måste också lita på mig för att inse att jag vill bara deras bästa.”

Ben hade lite likande tankar och var ense om att arbetstagarnas personliga utveckling är bland de viktigaste faktorerna när man strävar till att hålla duktiga teammedlemmar motiverade och kvar i företaget. Han förklarade också om sitt ledarskap på följande sätt:

”Då man arbetar med projekt har man i allmänhet strikta tidtabeller som måste mötas och därför måste projekten hela tiden gå framåt.” ... ”Fastän vi på företaget har en kultur av att själv kunna påverka sin arbetstid och hur man arbetar, så måste alla fortfarande prestera. Dessa är dock inte varandra uteslutande, utan till och med bättre än strikt kontroll.”

Cecilias och Bens syn på att stöda och hjälpa sina underordnade att utvecklas i sitt jobb är i linje med Viitala (2009), som skriver att cheferns arbete ska stöda och styra underordnade och ge en klar riktning för arbetet och skapa gynnsamma omständigheter för sina underordnade att uppnå de utsatta målen. Chefen ska dessutom med ömsesidig

växelverkan och handledning erbjuda sina underordnade behövliga resurser och uppmuntra dem att uppnå de förväntade resultaten (Alasoini m.fl., 2012). Bell och Kozlowski (2002) påstår till och med att en av de viktigaste uppgifterna en chef har i distansledarskap är att möjliggöra arbetsförhållanden som stöder individens framgång, medan Åhman (2004) anser det handlar om att möjliggöra både individers och teams prestationer. Att leda så att man stöder individens välmående, lojalitet och arbetseffektivitet är ett ledarskap som kan ses som ett uttryck av välvilja och integritet. Välvilja tar sig uttryck i att chefen idkar öppen och sanningsenlig kommunikation och genom att chefen tar beaktande sina underordnades behov och intressen i form av att hjälpa dem utvecklas i sitt jobb och avancera på sin karriär. Chefer uttrycker dessutom integritet genom att vara rollmodeller och agera i enlighet med etiska regler och principer som underordnade godkänner. För övrigt har Gregg (2011) konstaterat att det traditionella sättet att leda och övervaka arbete samt strikt övervakning är ett hinder i utnyttjandet av distansarbete. Däremot borde chefen ha mera förtroende för sina underordnade (Gregg, 2011) och chefens arbete borde även mera kretsa kring att leda arbetet och uppföljning hur arbetsuppgifterna framskrider (Fried & Hansson 2013).

Möjligheten till distansarbete upplevdes av cheferna som ett minimumkrav, inte som ett tecken på en modern organisation, så som Vilkmans (2016) hävdar i sin studie. Orsaken till den här motsägelsen är antagligen att ganska mycket har ändrat sedan Vilkmans studie tills den stund då intervjuerna hölls (under hösten 2022). För övrigt upplevde cheferna att klara spelregler är en förutsättning för att distansarbete ska fungera. Klara spelregler kan ses som att cheferna byggande av förtroende genom integritet då de är konsekventa och lika för alla och samtidigt ställer klara förväntningar för underordnade. För att bygga förtroende genom välvilja i processen så kan underordnade dessutom låtas påverka riktlinjerna och reglerna som påverkar dem. Dessutom upplevde de intervjuade cheferna att deras ledarskapsstil hjälper dem att bygga förtroende hos sina underordnade. Cheferna hade en coachande ledningsstil där de även agerade som rollmodeller för sina team. Sådant ledarskap bygger förtroende både genom välvilja och integritet. Då arbetstagaren känner sig ha bra möjligheter för att delta och utvecklas och de får tillräckligt med positiv feedback, uppkommer ledarskapsstilar som stöder individens välmående, lojalitet och arbetseffektivitet (Pyöriä, 2012).

5. Hur chefer bygger förtroende hos sina underordnade på distans

Ur chefernas berättelser kunde de ovan presenterade fem teman urskiljas. Värt att notera är att dessa teman som jag här lyfter fram inte på är alla teman som kunde identifieras i det insamlade materialet, men de var mest frekvent återkommande och kan därför ses som de mest relevanta teman med tanke på avhandlingens forskningsfråga. I alla delkapitel ovan finns även reflektioner kring det insamlade materialet och hur det förhåller sig till den teori som presenterats tidigare i arbetet. I och med att som arbetets teoretiska ramverk valdes modellen om förtroende av Mayer m.fl. (1995) så reflekterades det i alla teman kring förhållandet till förtroendebyggande aspekterna förmåga, välvilja och integritet från deras modell. Förutom de fem övergripande teman och byggstenarna av Mayer m.fl. (1995) kan det även identifieras aktiviteter som chefer specifikt gör för att bygga förtroende och som på basis av den här avhandlingen kan tolkas ha en större inverkan då förtroendebyggandet sker på distans än när det sker i fysisk kontakt.

Angående vikten att underordnade litar på sin chef hade de intervjuade cheferna klara åsikter. Ben konstaterade att det att underordnade litar på sin chef är en förutsättning för att företag ska i längden kunna fungera:

”Förtroende är ytterst viktigt och spelar en avgörande roll för att teamet ska kunna utföra de uppgifter som förutsätts. Ifall underordnade inte litar på sina chefer och ser dem som kapabla förebilder skapar det en mängd problem. Kortsiktigt kan det ännu fungera, men i långa loppet är det en omöjlig ekvation.”

De andra cheferna hade liknande tankar: ”Utan förtroende kan man helt enkelt inte jobba tillsammans” sade Alfred medan Cecilia uttryckte det som:

”Att underordnade har förtroende och tillit till sin chef innebär att de vågar komma fram med idéer och kritik, vilket är grunden till att organisationen ska kunna utvecklas. Utan tillit vägrar alla ta risker och problem blir bara sopade under mattan i stället för att man skulle försöka reparera dem och människorna är inte på riktigt engagerade. Det i sin tur syns förr eller senare i företagets resultat, men då är det i allmänhet för sent.”

Förtroende upplevs således som en avgörande faktor för ett företags tillvaro, men samtidigt upplevde cheferna det som väldigt svårt ifall det ska göras utan att fysiskt

träffas, det vill säga på distans. Orsaken till att cheferna upplevde det svårt att bygga förtroende på distans var många, men speciellt att då den fysiska kontakten uteblir, uteblir en stor del av det vi tidigare vant oss vid då man arbetar på kontoret, så som kroppsspråk och non-verbal kommunikation, lättheten till sporadisk och informell kommunikation samt det organiska sättet arbetsgemenskapen växelverkar.

Till näst presenteras och diskuteras vad cheferna gör för att bygga förtroende specifikt då arbetsgemenskapen arbetar på distans. Först presenteras hur byggstenarna i förtroende är närvarande i chefernas berättelser, och sedan de aktiviteter som verkar ha en större betydelse för förtroendebyggandet på distans än då det sker ansikte mot ansikte. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion kring avhandlingens resultat och resultatens betydelse.

5.1. Välvilja och integritet

Av byggstenarna för förtroende i modellen av Mayer m.fl. (1995) är både välvilja och integritet representerade i chefernas berättelser, men förmåga nämns bara på ett ställe i chefernas berättelser, nämligen i Bens citat i början av det här kapitlet: "...Ifall underordnade inte litar på sina chefer och ser dem som *kapabla* förebilder skapar det en mängd problem...". Att bygga förtroende genom förmåga berättades tidigare i arbetet vara objektivt och rationellt, och därmed även på sitt sätt den mest konkreta av de tre byggstenarna (Krot & Lewicka, 2012). Att förmåga inte är jämlikt representerat jämfört med de andra byggstenarna i chefernas berättelser kan dels bero på att cheferna haft det svårt att själv bedöma sina egna handlingar som bidrar till förtroendebyggande genom förmåga, men förmåga kan även ha en mindre roll än de två andra byggstenarna då förtroende byggs på distans. Tanken att förmåga inte skulle vara lika viktig som de två andra byggstenarna i förtroendet för chefen stöds av tidigare studier som exempelvis Colquitt och Rodells (2011) och Davis m.fl. (2000), som kommit fram till att endast välvilja och integritet spelar en avgörande roll i förtroendet för chefen. Dessa hanterar dock förtroende i en miljö där chef och underordnad träffas fysiskt, och kan inte analogt förlängas att även gälla i en distansarbetsställning. För studier på olika organisationsnivåerna visar tidigare studie av Frazier m.fl. (2010) att förtroendet för egen chef är beroende av endast välvilja, medan förtroendet för chefs chef påverkades av

både välvilja och integritet. Resultaten i det här arbetet stöds till den delen av de nämnda forskningarna då välvilja och integritet var de byggstenarna som kunde identifieras vara resultat av chefernas handlingar för att öka sina underordnades tillit på dem. Samtidigt finns dock studier (Colquitt, Scott & LePine, 2007; Mayer & Davis 1999; Mayer & Gavin 2005) som hävdar att alla tre byggstenar har en direkt inverkan på mängden förtroende underordnade har för sin chef, och området skulle behöva vidare undersökning för att kunna dra några slutsatser om vilka av förtroendets byggstenar är relevanta då underordnade ska lita på sin chef i en distansarbetsställning. Av byggstenarna är välvilja representerat i alla fem teman som identifierades, medan integritet kan ses i två, 4.1 (Ärlig och öppen växelverkan är a och o) och 4.5 (Företaget bör ge goda förutsättningar för att arbeta effektivt även på distans).

5.2. Kommunikation

Som en första aktivitet som fanns närvarande i alla av de identifierade teman är kommunikation. Kommunikation i sig är väldigt brett och kan tolkas på olika sätt, men här ser jag det som att chefen ser till att alla underordnade hålls informerade och att alla får samma information, att all relevant information delas till organisationen samt att kommunikationen är tydlig och sanningsenlig.

I 4.1 och 4.2 (Informell kommunikation kräver medvetna ansträngningar) är kommunikation uppenbart i nyckelroll. 4.3 (Arbetsgemenskapen och sammanhållningen inom teamet är viktigt) baserar sig praktiskt taget på att kommunikationen fungerar, medan för att i 4.4 (Att värna om arbetstagarnas välmående är en av chefens viktigaste uppgifter) chefen ska kunna värna om sina arbetstagares välmående krävs kommunikation. Sist men inte minst, fastän 4.5 inte direkt handlar om kommunikation, presenterades där även aspekten om klara spelregler, som ändå kan tänkas höra hemma under kommunikation.

Vikten av kommunikation kan såklart inte bortses fastän förtroendebyggande inte skulle ske på distans, det handlar ju oberoende om en interaktion mellan två parter (Mayer m.fl., 1995), men i och med att då avståndet växer och parterna inte kan fysiskt träffa varandra verkar det som att vikten av kommunikation skulle öka ytterligare.

5.3. Proaktivitet

En annan aktivitet som finns närvarande i ett flertal av de identifierade teman är proaktivitet. Proaktivitet tyder på att man i förebyggande syfte strävar till att göra något. I den här kontexten ser jag proaktivitet exempelvis som att chefen strävar till att hålla kontakt till sina underordnade före de har blivit isolerade och främmande med företagskulturen eller bränt ut sig. Proaktivitet ses därmed här som att chefen av eget initiativ satsar tid och energi på att aktivt söka efter och hålla kontakt med sina underordnade. Chefen strävar även till att ha en överblick över sina underordnades arbetsuppgifter och deras arbetsbelastning samt välmående.

Proaktivitet kan ses i tema 4.2 och 4.3, där egentligen de ansträngningar som chefen måste göra för att kunna uppehålla kontakten till sina underordnade och värna om sitt teams sammanhållning är i grunden i proaktivt syfte. Det som försöker undvikas är dessutom ganska lika, underordnade ska inte känna sig ensamma eller bortkomna, utan som en del av teamet och företaget samt känna att deras arbete och insatser uppskattas genom att ge dem möjligheter att utvecklas och växa i sitt arbete. I tema 4.4 är proaktivitet kopplat till chefens intresse för sina underordnades välmående och arbetsbelastning. Cheferna uttryckte också som en av de viktigaste uppgifterna de har att värna om sina underordnades välmående, och praktiskt taget måste det göras preventivt, för annars skulle cheferna misslyckas med den här uppgiften.

Vikten av att cheferna agerar proaktivt betonas då det fysiska avståndet är långt. Det handlar huvudsakligen om att cheferna måste göra vissa saker för att mildra de utmaningar som finns närvarande då förtroende byggs på distans, men som inte tar sig uttryck då det görs i fysisk kontakt.

5.4. Öppenhet

En sista aktivitet vars betydelse verkar betonas i förtroendebyggande på distans är öppenhet. Då handlar det inte bara om att chefen ska vara sanningsenlig och ärlig, utan om att vara öppen, dela tankar och känslor och sträva till att lära känna sina underordnade mera på ett personligt plan.

Öppenhet kan ses i 4.1 som öppen växelverkan. Det kräver att chefen både berättar och lyssnar, och samtalet kan även handla om annat än direkt arbetsrelaterade aspekter. I 4.3 handlar öppenhet om att alla i arbetsgemenskapen ska våga yttra sig och komma med förslag, medan 4.4 förutsätter öppenhet från båda parterna för att chefen ska kunna följa upp sina underordnades välmående. Det kan även handla om väldigt svåra och personliga saker. Sedan för att distansarbete över huvud taget ska kunna organiseras krävs det öppenhet från organisationens sida och därmed även chefen. Sedan för att ge goda förutsättningar för distansarbete, så som beskrivs i 4.5, betonas kravet om öppenhet ytterligare.

Öppenhet är naturligtvis alltid viktigt, men då chefen inte ser sina underordnade dagligen verkar betydelsen av det stiga till nästa nivå. Det kan handla om att då den fysiska dimensionen uteblir och informella ad-hoc interaktioner inte längre sker måste chefen öppna sig mera och ta de sociala kontakterna en nivå djupare för att kunna bygga förtroende till sina underordnade.

5.5. Sammanfattande diskussion

Alla tre av de intervjuade cheferna ser förtroende som en förutsättning för att företag över huvud taget ska kunna fungera och därmed förstår de även vikten av och de ansvar som chefer har när det kommer till att bygga förtroende. Under de senaste åren har det skett en så gott som explosionsartad tillväxt i populariteten av distansarbete och det representerar även framtidens arbetsätt. Det i sin tur innebär att allt flera chefer kommer i framtiden att utsättas för att deras underordnade arbetar på en annan plats än vad de själva gör. Att leda på distans ställer till med en mängd utmaningar, där bland förtroendebyggande. Målet med avhandlingen är inte att svara på hur förtroende byggs på distans, utan hellre att identifiera möjliga aspekter som kan öka på förtroendet och kunna urskilja ifall det finns något som är av större vikt då förtroende byggs på distans än om det sker i så att man fysiskt träffas.

Ur det insamlade materialet kunde fem teman och tre aktiviteter identifierats. De presenterade teman baserades på chefernas berättelser och tyder på att chefer också upplever förtroendebyggande på distans annorlunda än då det görs ansikte mot ansikte.

Ur det teoretiska ramverket av Mayer m.fl. (1995) kunde det konstateras att välvilja och integritet är närvarande i de fem identifierade teman, medan kompetens saknas. Delvis stöds det av tidigare forskning där förtroendet mellan chef och underordnad har konstaterats vara beroende endast av välvilja och integritet, men det finns även avvikande forskning. Utöver välvilja och integritet kunde tre aktiviteter som cheferna gör och vars betydelse verkar öka då förtroendebyggande sker på distans urskiljas i det insamlade materialet. Dessa aktiviteter är inte bundna till ett specifikt tema eller till de aspekter som Mayer m.fl. (1995) identifierat, utan är mera allmänna aspekter som är närvarande i olika skeden av förtroendebyggandet. De här aktiviteterna är kommunikation, proaktivitet och öppenhet.

De identifierade teman och speciellt de identifierade aktiviteterna vars betydelse verkar öka då förtroendebyggande sker på distans kan konstateras vara ganska vardagliga, vilket tyder på att förtroende byggs i vardagen. Det handlar om vardagliga handlingar, så som hur cheferna växelverkar med sina underordnade, hur de främjar och möjliggör informella kommunikationsstunder, hur de bidrar till sina teams sammanhållning, hur cheferna ser till sina underordnades välmående med mera. Samtidigt som det är vardagliga aktiviteter, kräver genomförandet av dem energi och ansträngning från chefs sida, så det är inte som att resultaten skulle tyda på att förtroende skulle byggas av sig självt i vardagen. Dessutom är de inte fråga om svåra eller komplicerade saker, men fortfarande hävdar jag inte att det skulle vara lätta att bygga förtroende. Jag ser att resultaten snarare betyder att förtroende byggs som följd av utförandet av enkla aktiviteter i vardagen, men för att lyckas krävs att chefen gör dem konsekvent.

6. Avslutande kommentarer

Det här arbetet har koncentrerat sig på att reda ut hur chefer upplever sig bygga förtroende hos sina underordnade i en distansarbetessättning. Arbetets forskningsfråga var: *Vad gör chefer för att bygga förtroende hos sina arbetstagare på distans?* För arbetets syfte intervjuades tre chefer med lång erfarenhet inom chefsarbete och personliga upplevelser om att arbeta och leda på distans.

Förtroende är ett komplext begrepp och att forska inom förtroende är därmed inte trivialt. För det första har förtroende inte har kunnat entydigt definieras (Butler, 1991; Mayer m.fl., 1995; Rousseau m.fl., 1998; Smyth m.fl., 2010), och forskares syn på förtroende som fenomen skiljer sig från varandra, då forskare tidigare har hanterat förtroende bland annat som en psykologisk process (Mayer m.fl., 1995; Rousseau m.fl., 1998; Six, 2007), en social process (Grey & Garsten, 2001) samt närmat sig fenomenet via ett mera filosofiskt synsätt (Lagerspetz, 1998). Inom ramen för den här avhandlingen har modellen av Mayer m.fl. (1995) använts som grund för förtroende och således har förtroende även i likhet med modellen beaktats som en psykologisk process. Förtroende kan heller inte mätas eller vittnas till annan mån än dess subjektiva åsikter (Colquitt & Rodell, 2011), men fortfarande är forskare ense om att förtroende är viktigt då det tillåter framgångsrika samarbeten och gör mellanmänniska kontakter smidigare (Johansson m.fl., 2006; Smyth m.fl., 2010). På grund av att förtroende är så mångfacetterat blir även förtroendebyggande, processen då förtroendet mellan två parter ökar, en komplex aktivitet. Förtroendebyggande är en interaktiv process mellan två parter (Mayer m.fl., 1995) och kan därför inte heller utföras ensam (Savolainen, 2013, 2016).

Distansarbete är definierat som arbete som utförs på annan plats än den egentliga arbetsplatsen (Tuomivaara m.fl., 2016). För att distansarbete över huvud taget ska kunna införas i en organisation måste de informationstekniska förutsättningarna vara i sin ordning (Helle, 2004). Utöver de tekniska aspekterna måste arbetsgivaren tillåta distansarbete som arbetsform och det måste finnas ett starkt förtroende mellan arbetsgivaren och de anställda (Gregg, 2011). Allt flera organisationer har åtminstone prövat på distansarbete (Arbets- och näringsministeriet, 2020), vilket resulterar i att allt flera chefer också har utsatts för situationer då de ska ha byggt förtroende hos sina underordnade när det fysiska avståndet mellan parterna varit långt. Distansarbete

kännetecknar även framtidens arbetssätt (Humala, 2007), så allt flera chefer kommer även att utsättas för utmaningen att bygga förtroende hos sina underordnade på distans. Tidigare forskning betonar att i och med att distansledarskap är olikt än traditionellt ledarskap så borde även verktygen som cheferna använder vara olika (Hyppänen, 2009; Vilkmán, 2016; Wakefield, Leidner & Garrison, 2008).

I arbetet identifierades fem teman: ärlig och öppen växelverkan är a och o; informell kommunikation kräver medvetna ansträngningar; arbetsgemenskapen och sammanhållningen inom teamet är viktigt; att värna om arbetstagarnas välmående är en av chefens viktigaste uppgifter; samt företaget bör ge goda förutsättningar för att arbeta effektivt även på distans. Dessutom identifierades tre aktiviteter, som verkar öka i betydelse då förtroende byggs på distans: kommunikation, proaktivitet samt öppenhet. I och med att de intervjuade cheferna endast är tre till antalet så kan resultaten dock inte generaliseras att gälla i allmänhet, utan gäller endast för de intervjuade cheferna. De ger dock en bra utgångspunkt för vidare forskning att reda ut ifall de nämnda aktiviteterna faktiskt taget är mera relevanta då förtroende byggs i en distanssättning.

Annat observationsvärt om avhandlingens resultat är att det lilla antalet av intervjuer inte heller tillåter att göra några jämförelser mellan olika grupper eller slutsatser ångående hurdana egenskaper hos chef eller underordnad underlättar byggandet av förtroendet till chefen. Utöver det lilla antalet informanter är valet av informanter baserat på ett bekvämlighetsurval, vilket Bryman och Bell (2013) påpekar att resulterar i att samplet informanter inte är slumpmässigt eller representativt och därmed skulle resultaten inte kunna anses generaliserbara fastän antalet chefer skulle ha varit större. Förtroende och förtroendebyggande är som konstaterat väldigt komplexa fenomen och därmed är det omöjligt att finna endast en lösning. På grund av att förtroende inte har kunnat entydigt definieras, finns det dessutom subjektiva synsätt och upplevelser om hur individen uppfattar förtroende. Inom analysen har modellen av Mayer m.fl. (1995) använts, men cheferna har fritt fått berätta hur de anser sig bidra till förtroendebyggande hos sina underordnade. Det betyder dock inte nödvändigtvis att underordnade uppfattar förtroende så som cheferna ser på fenomenet, och därmed behöver inte underordnades uppfattningar stämma överens med chefernas. Avhandlingens resultat borde därmed inte ses som något

allmänt tillämpbart tillvägagångssätt, utan hellre beaktas som idéer på vad chefer kan göra för att bygga förtroende hos sina underordnade då det fysiska avståndet till dem är långt.

Förtroende är ömsesidigt och kan därför inte byggas ensam (Savolainen, 2013, 2016), men inom ramen för det här arbetet har dock inte underordnades perspektiv tagits i beaktande, utan arbetet har endast koncentrerat sig på chefernas erfarenheter. Ett förslag på vidare forskning inom ämnet är därmed att på motsvarande sätt som här kartlägga vad underordnade upplever som värdefullt i chefernas handlingar med tanke på att öka på förtroendet till chefen. För övrigt skulle ett större sampel av informanter möjliggöra att se skillnader i hur chefer kan bygga förtroende hos sina underordnade skiljer sig beroende på bransch eller ifall förtroendebyggandet skiljer sig mellan de olika nivåerna av chefer som finns i organisationer. Studien har inte heller tagit i beaktande skillnader i mängden distansarbete, utan utgick från chefernas erfarenheter, som före coronaviruspandemin var väldigt olika och under pandemins första skeden övergick till huvudsakligt distansarbete. Distansarbetets effekter varierar beroende på hur ofta man jobbar på distans (Gajendran & Harrison, 2007), så det skulle finnas skäl att undersöka ifall det finns skillnader i hur distansledarskapet uppfattas beroende på mängden distansarbete som utförs. Dessutom kunde det vara intressant att undersöka ifall det finns en korrelation i de metoder som används för att utöva ledarskapet och hur bra chefen lyckas bygga förtroende hos sina underordnade.

Distansarbete har kraftigt ökat i popularitet och representerar även framtidens arbetssätt. Det innebär att chefer måste allt oftare lära sig att leda på distans, men för att lyckas med det krävs nytänkande och ny kunskap inom ledarskap. Samtidigt kan det konstateras att förtroende är essentiellt i interaktionen mellan människor och möjliggör lyckade samarbeten och därmed är det en förutsättning för effektiva organisationer. Vikten av att chefer kan bygga förtroende även på distans är därför mycket viktigt och kan till och med ses som en strategisk utmaning som chefer har. Det här arbetet har begränsats till att studera det vertikala förtroendet mellan chef och underordnad, och dessutom bara från chefernas perspektiv. Den här avhandlingen tyder dock på att förtroende byggs upp i vardagen av egentligen ganska vardagliga handlingar. Aspekter som ärlig och öppen växelverkan, gemenskap, uppskattning, värnande om arbetstagarnas välbefinnande och

väl fungerande spelregler är ett bra utgångsläge då chefer funderar på hur de kan öka på förtroendet deras underordnade känner till dem då de arbetar i en distansarbetsställning.

Källförteckning

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2030 – Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Arbets- och näringsministeriets rapporter, 14/2012.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6), 673–704.
- Arbets- och näringsministeriet (2020). *Työolobarometri 2020*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2021:36.
- Arrasvuo, J. & Pyykkönen, M. (1995). *Etätyö – uuden työympäristön mahdollisuudet*. Helsingfors: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2013). E-Leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Bachmann, R. & Inkpen, A. C. (2011). Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281–301.
- Baier, A. (1986). Trust and Antitrust. *Ethics*, 96(2), 231–260.
- Bardauskaite, I. (2014). Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework. *Journal of Relationship Marketing*, 13, 28–69.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2010). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4. uppl.). New York, NY: Simon & Schuster.

- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Butler, J. K. Jr. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376.
- Colquitt, J. A. & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54, 1183–1206.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909–927.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S. & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 10(3), 303–317.
- Davis, J. H., Schoorman F. D., Mayer R. C. & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563–576.
- Dowell, D., Heffernan, T. & Morrison, M. (2013). Trust formation at the growth stage of a business-to-business relationship: A qualitative investigation. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(4), 436–451.
- Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588.

- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic finding and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Eriksson-Zetterqvist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Stockholm: Liber.
- Finansministeriet & Social- och hälsovårdsministeriet (2020, mars 16). Suositus etätyön käytöstä osana COVID-19 viruksen asteittain laajenevia torjuntatoimenpiteitä. Hämtad från <https://www.valtioneuvosto.fi>.
- Fisher, K. & Fisher, M. D. (2001). *The Distance Manager*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Forskningsetiska delegationen (2019). Etiska principer för humanistisk, samhällsvetenskaplig och beteendevetenskaplig forskning och förslag om ordnande av etikprövning. Hämtad från <https://www.tenk.fi>
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J. & Snow, D. B. (2010). Organizational Justice, Trustworthiness, and Trust: A Multifoci Examination. *Group & Organization Management*, 35, 39–76.
- Fried, J. & Hansson, D. H. (2013). *Remote – Office not required*. London: Ebury Publishing.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541.
- Ghislaine, C. (2013, 1 maj). How to manage in cyberspace. Public Finance. Tillgänglig: <https://www.publicfinance.co.uk/>.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15–31.

- Gregg, M. (2011). *Work's Intimacy*. Cambridge: Polity Press.
- Grey, C. & Garsten, C. (2001). Trust, Control and Post-bureaucracy. *Organization studies*, 22(2), 229–250.
- Gurr, D. (2004). ICT, Leadership in Education and E-Leadership. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25(1), 113 – 124.
- Hallin, A. & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Heinonen, S. & Saarimaa, R. (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? *Arbets- och näringsministeriets publikationer*, 25/2009.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Helsingfors: Edita Publishing.
- Henttonen, K. & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107–119.
- Herschel, R. T. & Andrews, P. H. (1997). Ethical Implications of Technological Advances on Business Communication. *The Journal of Business Communication*, 34(2), 160–170.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of Trust: An empirical Confirmation in Urban Elementary Schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184–208.
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Helsingfors: Infor.
- Hyppänen, R. (2009). *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä*. 2009. Helsingfors: Edita Publishing.
- Jameson, J. (2013). e-Leadership in higher education: The fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 889–915.
- Johansson, I-L., Jönsson, S. & Solli, R. (2006). *Värdet av förtroende*. Lund: Studentlitteratur.
- Juholin, E. (2007). Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. *Tiedotustutkimus*, 30(2), 4–16.

- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsingfors: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014). Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.
- Kahai, S. S. (2013). Leading in a Digital Age: What's Different, Issues Raised, and What We Know. I M. C. Bligh & R. E. Riggio (Red.), Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near (s. 63–108). New York, NY: Routledge.
- Kankainen, T. (2007). Yhdistykset, instituutiot ja luottamus. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. Doktorsavhandling.
- Kelley, E. & Kelloway, E. K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437–449.
- Keskinen, S. (2005). Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäatiö Kaks. Helsingfors: Pole-Kuntatieto.
- Krot, K. & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224–233.
- Lagerspetz, O. (1998). Trust: the tacit demand. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Lapierre, L. M., van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C. W. & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T.-Y., Mehng, S. A. (2012). Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums or Penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407–1428.
- Lewicki, R. J. & Tomlinson, E. C. (2003). Trust and Trust building. Hämtad 2021-01-12 från <http://www.beyondintractability.org>.

- Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. I D. Gambetta (Red.). *Trust – Making and Breaking Cooperative Relations* (s. 94–107). Oxford: Basil Blackwell.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. 2007. Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358 (9280), 483–488.
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123–136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
- Miettinen, R., Toikka, K., Tuunainen, J., Freeman, S., Lehenkari, J., Leminen, J. & Siltala, J. (2008). *Informaatiotekninen kumous, innovaatiopolitiikka ja luottamus*. Helsingfors, Tekes. Tekesin katsaus 234/2008.
- Myers, D. M. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. London: SAGE Publications.
- Napier, B. J. & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Reviews*, 3(4), 321–357.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona – Toimintatutkimus eri-ikäisten

johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tammerfors universitet, Tammerfors. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Parry, K. W. 1998. Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 85–105.

Piili, M. 2006. *Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Helsingfors: Tietosanoma.

Pohjanheimo, E. (2012). *Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.

Puranova, R. K. & Bono, J. E. (2009). Transformational Leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.

Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsingfors: Gaudeamus Helsinki University Press.

Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383–405.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 220–248). Stockholm: Liber.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.

Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams*. Aalto Universitetet, Esbo. Doktorsavhandling 184/2016.

Savolainen, T. (2013). Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. I S. Hokkanen (Red.). *Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet* (s. 6–31). Kangasniemi: Sho Business Development Oy.

Savolainen, T. (2016). Luottamus – digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. *Ratkes: ratkaisuja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti*, 10(1), 23–30.

Seligman, A. B. (1997). *The problem of trust*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Sheppard, B. H. & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422–437.

Six, F. E. (2007). Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling Perspective. *Journal of Management and Governance*, 11, 285–309.

Smyth, H., Gustafsson, M. & Ganskau, E. (2010). The value of trust in project business. *International Journal of Project Management*, 28, 117–129.

Stokols, D., Mishra, S., Gould-Runnerstrom, M. & Hipp, J. A. (2009). Psychology in an Age of Ecological Crisis: From Personal Angst to Collective Action. *American Psychologist*, 64(3), 181–193.

Svensson, P. & Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 17–31). Stockholm: Liber

Tuomivaara S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). *Jousto-opas – sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartiainen, M. (2007). *Distributed and Mobile Workplaces*. I M. Vartiainen, M. Hakonen, P. Mannonen, M. P. Nieminen, V. Ruohomäki & A. Vartola (Red.), *Distributed and mobile work: Places, people and technology* (s. 8–68). Helsingfors: Otatieto.

Vartiainen, M. (2008). Facilitating mobile and virtual work. I C. Wangen (Red.), *21st Century Management, A Reference handbook, Vol.II* (s. 348-360). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. (2010). Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. I M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (Red.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 79–99). Helsingfors: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsingfors: Edita Publishing.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsingfors: Talentum Pro.

Wakefield, R. L., Leidner, D. E. & Garrison, G. (2008). A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455.

Williams, M. R. & Attaway, J. S. (1996). Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediation of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33–52.

Zander, L., Mockaitis, A. I. & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592–603.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsingfors: Infor.

Åhman, H. (2004). *Menestyvä Johtaminen – Haasta itsesi*. Helsingfors: WSOY.

Appendix

Del 1

- Berätta kort om er själv: namn, ålder, bakgrund
- Inom vilken bransch arbetar ni nu? Hur länge har ni arbetet inom branschen? Hur länge har ni arbetat i chefsposition?
- Hur ser den organisation ni arbetar i för tillfället ut? Hur många direkta underordnade har ni och hur många indirekta underordnade? Befinner sig ert team på samma kontor eller är det geografiskt utspritt?

Del 2

- Hur skulle ni beskriva förtroende?
- I rollen som chef, vilken betydelse anser ni att förtroende hos era underordnade/ert team har i ert arbete?
- Vilka faktorer upplever ni som viktiga för att bygga förtroende hos era underordnade? Hur tar sig förtroende uttryck i ert team?
- Hur upplever ni distansarbete? Hur allmänt var distansarbete innan coronaviruspandemin och hur ser ni/er organisation numera på distansarbete?
- Har distansarbete ändrat de uppfattningar ni har om förtroende och förtroendebyggande?
- Hur skulle ni beskriva er ledarskapsstil? Har den ändrat på grund av distansarbete?
- Hur har distansarbete ändrat förtroendebyggande? Är det något som minskat i betydelse? Vilka faktorer har ökat i betydelse? Anser ni att man kan bygga förtroende i ett distansförhållande?
- Har ni haft några nya anställda i ert team under tiden er organisation arbetade på distans? Har ni arrangerat några avvikande arrangemang för att lära känna dem bättre eller var deras introduktion likadan som för alla tidigare nyanställda? Anser ni att de nya anställda lärt känna er och lärde sig att lita på er i samma takt som om de skulle ha börjat arbeta på kontoret?
- Beskriv hur ni håller kontakt till era underordnade då ni arbetar fysiskt på olika plats?
- Hur följer ni med era underordnades välmående på distans?