



PERSONALVETARPROGRAMMET

Ledarskap på distans

En kvalitativ studie om hur konsulten uppfattar att ledarskap på distans kan påverka trivsel i ett teknikkonsultbolag

Ellen Karlsson & Lisa Enerholm

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2020
Handledare:	Max Rapp Ricciardi
Examinator:	Carl-Christian Trönberg



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Degree:	Bachelor/First cycle
Year:	2020
Supervisor:	Max Rapp Ricciardi
Examiner:	Carl-Christian Trönberg
Keywords:	Distant leadership, leadership, consultant, comfort, the FAE model

The purpose of the study was to investigate distant leadership and how this factor can have an impact on a consultant's comfort when on an assignment at another geographical location. The study also aimed to present suggestions for how the organization can work to improve the distant leadership in order to promote the comfort of the consultant. The subject of the study was chosen based on its relevance for the human resource management field, but also since the consultant role is getting more and more current at the labor market. Organizations choose to hire consultants to a greater extent as a form of flexible workforce and the consultant role is also often actively chosen by the individual due to potential benefits such as the perceived flexibility within the role and the experience of a greater opportunity to manage the own work (Tsoukalas, 2003; Andersson, 2011). The present study was conducted at an IT consultant company and the data was collected through a qualitative method. Semi-structured qualitative interviews were held over Skype and Facetime with ten IT-consultants at the organization and the respondents were selected through a selection method where first line managers at the organization asked consultants at their unit if they wanted to participate. The result showed that the consultants at the current organization generally experience a high level of comfort in the consultant role and that the leadership at the organization is perceived as virtually close (Antonakis & Atwater, 2002). By relating previous research and the current study's result to Herzberg's FAE model (Hedegaard Hein, 2018), a discussion was held to answer the purpose of the study. The conclusion shows that there is a positive connection between distant leadership and the consultant's comfort, although the distant leadership factor cannot by its own explain whether an individual is pleased in the consultant role since there are other factors that has an impact. However, the result can still be of relevance for the organization since it shows of the importance of a good distant leadership in order to promote the comfort of the consultant.

Allt fler organisationer använder sig av inhyrd personal eftersom detta skapar betydligt större flexibilitet i arbetsstyrkan (Andersson, 2001). Organisationer kan tack vare möjligheten att hyra in personal anpassa sin storlek utifrån den efterfrågan som finns på marknaden. En typ av inhyrd personal är konsulten och det har blivit mycket vanligt att hyra in konsulter som har en viss typ av specialistkompetens. Ordet konsult härstammar från latinets "consulere" och betyder att rådfråga någon. Rådgivande personer är inget nytt fenomen utan har länge funnits i olika former (Andersson, 2001). En konsekvens av detta är att allt fler människor arbetar i en konsultroll och detta skapar nya utmaningar för arbetsgivaren vad gäller arbetsmiljö och trivsel för medarbetarna (Arbetsmiljöverket, 2020). Det ställer också stora krav på de som ska leda konsulter med avseende på trivsel då ledaren ofta är placerad på en annan geografisk plats än konsulten. Denna studie belyser detta med fokus på teknikkonsulter och syftar till att undersöka hur ledarskap på distans kan påverka individens trivsel i sin konsultroll.

Studien ger även förslag på hur fallorganisationen skulle kunna arbeta för att främja den enskilda konsultens trivsel genom ledarskapet. Studien baserar sig på intervjuer som gjorts med konsulter på ett skandinaviskt teknikkonsultbolag med cirka 1 900 anställda (personlig kommunikation, 14 april 2020).

Framöver i uppsatsen kommer begreppen fallorganisation och huvudorganisation att användas synonymt för den organisation där studiens genomfördes. Även begreppen uppdragsgivare, kundorganisation och kund används synonymt för att beskriva den organisation som konsulten arbetar på uppdrag hos.

Konsultrollen

Det sker alltid förändringar på arbetsmarknaden och det får effekter på både organisationer och människor. En stor förändring som skett de senaste åren är framväxten av tekniken som möjliggör nya kommunikationsformer vilket också ger möjlighet till att organisera sig och arbeta på ett helt annat sätt, exempelvis på distans (Tsoukalas, 2003). Samtidigt har bemanningsbranschen vuxit sig starkare och det har successivt blivit vanligare att hyra ut respektive anlita konsulter. Konsulter kan vara anställda på ett företag och hyrs då ofta ut till kunder som behöver tillfällig specialistkunskap utan att kundorganisationen själv behöver anställa personal (Tsoukalas, 2003). Den utmaning som studeras i föreliggande uppsats är distansen till sin chef på huvudorganisationen vilket kan få effekt på konsultens trivsel. Andra utmaningar kan vara den sociala gemenskapen hos uppdragsgivaren, fördomar om hur konsulten arbetar, skillnader i förväntningar, osäkerhet i anställning, medarbetares ibland negativa syn och motstånd mot konsulten och med mera. Det finns också fördelar med att vara konsult och bland annat upplever många en stor frihet i yrket, möjlighet att styra sitt eget arbete och möjlighet att nyttja sin kreativitet i högre utsträckning. Många väljer att bli konsult eftersom yrkesrollen ger stor flexibilitet vilket gäller såväl egenföretagare som anställda konsulter. De upplever ofta att de får frihet att bestämma själva i hög grad och kan undvika att vara exponerad för en chef som har kontrollen (Andersson, 2001). Behovet av konsulter och dess roller har fortsatt växa i takt med samhällsutvecklingen. Idag finns konsulter inom många kategorier, exempelvis allt från teknik, psykologi, ekonomi, IT och management (Andersson, 2001).

Dock är det inte alltid friktionsfritt för konsulten. Problem kan uppstå i arbetet hos kundorganisationen vilket kan bero på olika förväntningar om processen och resultatet (Andersson, 2001). Redan innan konsulten påbörjat sitt uppdrag kan de tilldelas en kategorisk identitet som innebär att kunden redan innan uppdragets start har en viss förväntan av konsultens roll (Tsoukalas, 2003). Ibland kan kunden vara skeptisk gentemot konsultens arbete och denna brist i tillit kan skapa tankar

om att konsulten främst kostar pengar. Hos såväl kunden som konsulten kan det även finnas en rädsla och osäkerhet vilket kan handla om att parterna inte klargjort förväntningar samt har liten kännedom om varandras arbetssätt och inställning. Den psykologiska belastningen kan i vissa fall vara tung för uthyrda konsulter. När denna typ av situationer uppstår är det viktigt att konsulten upplever att den får stöd från sin närmaste chef på huvudorganisationen som backar upp denne när besvärliga situationer uppstår. Den fast anställda personalen kan uppleva konsulten som ett hot och någon som är satt att kontrollera en verksamhet där denne vanligtvis inte är anställd (Andersson, 2001). För konsulten kan detta upplevas som svårt och bidra till ett strukturellt utanförskap som påverkas av både kultur och formella faktorer (Tsoukalas, 2003). Relationen till de övriga medarbetarna kan vara komplicerad och konsulten är ibland inte på samma sätt med i det sociala nätverket hos uppdragsgivaren eftersom denne ofta inte är med i alla sociala aktiviteter som andra medarbetare. Många konsulter upplever dock inte detta som ett problem utan snarare som en frihetskänsla men det skapar en strukturell marginalitet (Tsoukalas, 2003). Andersson (2001) hävdar att gemenskapen påverkas av hur många konsulter som är verksamma hos kunden, hur länge man varit konsult hos uppdragsgivaren samt konsultens ålder. För yngre konsulter tenderar gemenskapen att vara mer betydelsefull medan äldre kan ha byggt upp ett nätverk med andra konsulter, vilket är extra framträdande inom teknikbranschen.

Konsulten kan också jämfört med de fastanställda hos kundorganisationen känna en större osäkerhet med kravet på den flexibla arbetsmarknaden och osäkerheten i anställningen. Mellan uppdrag kan konsulten återvända till huvudorganisationen och den gemenskap som uppstår här är ofta kortvarig och ytlig, vilket kan bero på konkurrens för nya uppdrag (Tsoukalas, 2003). Denna situation kan upplevas som negativ för konsulten och det kan påverka relationen till chefen och resterande organisation som då präglas av osäkerhet. Den självständighet som konsulten förväntas ha kan göra att stödet från chefen är lågt och att de inte får rätt förutsättningar socialt eller tekniskt (Tsoukalas, 2003).

Organisationskultur

Det kan även uppstå en krock mellan huvudorganisationens och kundorganisationens kultur om stora skillnader föreligger. Det åligger konsulten att härmed ställa om till uppdragsgivarens organisationskultur (Andersson, 2001). För att bli en del av gemenskapen krävs att konsulten tar sig an gruppens jargong och anpassar sig till den specifika kulturen (Tsoukalas, 2003). Andersson (2001) beskriver att företagskulturen har en emotionell sida och bidrar mycket till medarbetarnas trivsel som organisationens struktur påverkas starkt av. Organisationskultur är något som varken syns eller hörs utan som Andersson (2001:159) uttrycker det "*verkar i det tysta i det dagliga arbetet*". För konsulten kan detta bli problematiskt i den mening att det kan vara svårt att hantera om de kulturella uttrycken påverkar organisationsbeteendet och uttrycken kan vara otydliga.

Lojalitet

En ofta diskuterad fråga är den om konsultens lojalitet. Att vara lojal handlar ytterst om att vara hängiven antingen för en person eller en sak (Arvidsson & Axelsson, 2014). I relationen mellan konsultbolaget och kunden uppstår ofta frågan vem konsulten ytterst är lojal mot. Konsulten har av naturliga skäl en dubbel tillhörighet vilket kan skapa motsättningar. Konsulten skulle till exempel kunna utveckla en lojalitet gentemot kunden som är större än gentemot arbetsgivaren. En

konsekvens av detta skulle kunna vara att konsultens chef på huvudorganisationen börjar överkontrollera och övervaka konsulten. Vill det sig illa gör kunden detsamma eftersom misstanken kan infinna sig att konsulten för vidare viktig information som handlar om företaget och nyttjar den hos andra kunder som kan vara konkurrenter till kundorganisationen (Tsoukalas, 2003).

Att ha en dubbel organisationstillhörighet kan också medföra fördelar då konsulten kan få stöd och uppmärksamhet av två arbetsgivare, vilket kan skapa bättre villkor i gynnsamma fall. Dock är den generella uppfattningen att det bidrar till en lägre lojalitet till uppdragsgivaren och att konsulten gärna vänder kappan efter vinden (Tsoukalas, 2003).

Fastanställda hos uppdragsgivaren kan ha en starkare relation till både arbetsplatsen och kollegorna än konsulten som endast är inhyrd dit. Dem har dessutom i jämförelse med konsulten ett beroendeförhållande till arbetsplatsen som är både ekonomiskt och socialt (Tsoukalas, 2003). Det bidrar till en högre lojalitet än konsulten som oftast kan byta eller hoppa av uppdraget om denne inte presterar eller trivs bra, vilket gör att denne inte riskerar lika stora konsekvenser. Sammanfattningsvis kan det förstås att konsultens lojalitet förknippas med vad som gynnar dem bäst i stunden. Det vill säga; ute på uppdrag hos kund är lojaliteten starkare till uppdragsgivaren och när konsulten arbetar på konsultfirmans kontor är lojaliteten bunden till huvudorganisationen. När konsulten är ute på längre uppdrag blir det viktigt att konsultfirman arbetar mer för att bevara en god relation till konsulten då risken finns att den blir mer lojal till kunden (Tsoukalas, 2003).

Ledarskap på distans

Ledarskap som begrepp är mångfacetterat men gemensamt för många definitioner är att de utgår från att ledarskap är en process i vilken individer påverkar varandra i syfte att leda, strukturera aktiviteter samt relationer (Yukl, 2011). Yukl (2011; 35) nämner ett flertal definitioner av ledarskap såsom *“processen att ge mening åt det som människor gör tillsammans i syfte att skapa förståelse och engagemang”* samt *“en individs förmåga att påverka, motivera och möjliggöra för andra att bidra till en organisations effektivitet och framgång”*. Denna studie utgår från en kombination av ovan definitioner och ser på ledarskap som en process där en ledare ger mening, påverkar, motiverar och möjliggör för medarbetarna att förstå och bidra till organisationens effektivitet och framgång. En distinktion görs vanligtvis mellan begreppen chef och ledare men föreliggande studie kommer behandla dessa begrepp synonymt.

Modernt ledarskap bygger på inkludering och delaktighet och innefattar en högre grad av horisontell snarare än vertikal kommunikation (Nordengren & Olsen, 2006). Vi går mer mot ett *“distanssamhälle”* där det är vanligt att arbeta på distans och kommunicera virtuellt och man behöver inte i samma utsträckning som tidigare arbeta på samma geografiska plats (Gillberg, 2018). Det kan även ses en skillnad från förr då kommunikation i större utsträckning skedde fysiskt till att det idag finns flertalet kommunikationssätt att nyttja såsom e-mail, telefon och andra tekniska verktyg (Schmidt, 2014). För att anpassa till de förändrade omständigheterna måste traditionella ledarskapsstilar till viss del modifieras för att passa de aktuella behoven som kan tillkomma vid exempelvis ledarskap på distans. Därför är nya sätt att organisera arbetet en nödvändighet (Leigh, 2015; Gillberg, 2018).

Ledarskap på distans handlar mycket om ett samarbete och en balansgång mellan chef och medarbetare för att möta den andre partens behov. Ledaren har här ett stort ansvar och bör utöva sitt ledarskap utifrån medarbetarnas individuella behov och ge denne rätt verktyg och förutsättningar i sitt arbete. Samtidigt är det den individuella medarbetarens ansvar att utefter de förutsättningar som ges utföra ett bra arbete (Leigh, 2015). Individen måste förstå sin bidragande del till

helheten och därmed vikten av att hålla sig uppdaterad, även om det är ledarens ansvar med att exempelvis ge tydliga rutiner och riktlinjer (Golden & Fromen 2011; Nordengren & Olsen, 2006).

Distans är ett brett begrepp som kan innefatta olika aspekter. En uppdelning är att skilja på de tre interrelaterade dimensionerna fysisk distans, upplevd social distans och upplevd interaktionsfrekvens, vilka beskrivs nedan. Utöver dessa dimensioner finns det andra faktorer som påverkas av kontexten (Antonakis & Atwater, 2002; Popper, 2013).

Fysisk distans

Den fysiska distansen handlar om det fysiska avståndet mellan ledare och medarbetare och kan innebära såväl möjligheter som hinder. Med den teknologiska avanceringen och det stora utbudet av tekniska verktyg som idag finns till vårt förfogande kan ledarskapet i stor utsträckning underlättas och utföras lika bra på distans (Antonakis & Atwater, 2002). Med en utvecklad teknologi följer dock ett behov av ett ledarskap som följer utvecklingen (Leigh, 2015).

Den fysiska distansen medför svårigheter för ledaren vad gäller att upptäcka avvikande beteenden hos medarbetaren, exempelvis om denne inte utför sitt arbete på ett tillräckligt bra sätt eller om denne mår dåligt i någon form (Nordengren & Olsen, 2006). Ett ledarskap på distans kan även innebära en risk för att det blir ett opersonligt ledarskap och det kan vara svårt att koordinera ledarskapet på grund av bristfälliga verktyg. Kommunikation, som belyses nedan, kan vara ett problematiskt och svårhanterligt område. Trots att vi idag lever i ett högteknologiskt samhälle är tekniken inte alltid att lita på. Som beskrivet tidigare kan kulturella skillnader mellan huvudorganisation och uppdragsgivare innebära svårigheter för den enskilda individen och denne kan uppleva en dubbel lojalitet (Kayworth & Leidner, 2000). Det kan även finnas risk för att medarbetaren går miste om huvudorganisationens policyer, arbetsätt och liknande (Leigh, 2015).

Den fysiska distansen kan även innebära möjligheter och olika organisationsuppgifter kan ofta utföras utan att alla individer är på samma geografiska plats (Kayworth & Leidner, 2000). Då individerna arbetar på olika geografiska platser kan även nya idéer och tankesätt uppkomma och idérikedomen utökas (Nordengren & Olsen, 2006).

Upplevd social distans

Ofta finns det inneboende statusskillnader och skillnader i rang mellan ledare och medarbetare och detta kan i sin tur påverka den sociala kontakten och relationen (Antonakis & Atwater, 2002; Leigh, 2015). Beroende på medarbetarnas tillit och lojalitet till sin chef, chefens karismatiska inspirerande förmåga och båda parternas ärlighet i relationen så kan det få påverkan på den sociala distansen. Chefen bör stötta sina medarbetare och på så sätt minskas den sociala distansen. Det är av vikt att parternas värderingar överlappar, att ledaren agerar enligt gott föredöme och att det finns tillit mellan parterna för att den upplevda sociala distansen ska vara låg, vilket är önskvärt (Antonakis & Atwater, 2002). Det är också av vikt att det finns en ömsesidig lojalitet mellan chef och medarbetare (Arvidsson & Axelsson, 2014). Om konflikter skulle uppstå är det också en god idé att ses fysiskt och lösa dessa direkt då missförstånd lättare uppstår på distans (Nordengren & Olsen, 2006).

Interaktionsfrekvens

Interaktionsfrekvens påverkas av den grad och frekvens som ledaren kommunicerar med sina medarbetare (Antonakis & Atwater, 2002). Ledarskap som sker virtuellt kan innebära svårigheter då den kommunikation som sker ansikte mot ansikte saknas som endast möjliggörs när båda parter är på geografiskt samma plats. Virtuellt ledarskap innebär även att man förlorar aspekter såsom mimik och gester som kan medföra mycket mening i ett samtal. Tekniska verktyg kan således vara ett bra alternativ, men trots detta har det sina begränsningar när det kommer till innehållsrik kommunikation och interaktion (Kayworth & Leidner, 2000). Gillberg (2018) hävdar att många individer som arbetar i en konsultroll upplever bristfällig återkoppling och interaktionsfrekvens.

Kommunikation är en viktig variabel oavsett kontext och vad gäller ledarskap på distans är det av vikt att organisationen har goda och väletablerade kommunikationssystem (Kayworth & Leidner, 2000; Nordengren & Olsen, 2006; Schmidt, 2014). Det är också bra att ha olika kommunikationsformer som anpassas efter de olika behoven hos individerna (Kayworth & Leidner, 2000). Vissa individer vill gärna ha mer än elektronisk avstämning, medan för andra kan det räcka med ett telefonsamtal eller något annat elektroniskt tillvägagångssätt (Schmidt, 2014). För många avstämningar kan också få motsatt effekt och upplevas som en kontrollform. Det gäller således att chefen hittar en god balans (Nordengren & Olsen, 2006). Även olika organisationskulturer kan intensifiera kommunikationsproblemet i och med att olika arbetsplatser kan ha skilda förväntningar och tro (Kayworth & Leidner, 2000). Det är även viktigt att chefen ger medarbetaren feedback och bekräftelse kontinuerligt (Leigh, 2015). Golden och Fromen (2011) menar att ledarskap på distans och bristen på spontan kommunikation kan få negativa effekter på feedbacken som ges.

Virtuellt nära ledarskap och virtuellt distant ledarskap

De tre ovan nämnda dimensionerna är beroende av varandra och utifrån en sammanslagning av dessa har Antonakis och Atwater (2002) identifierat åtta typologier av distant ledarskap, där de åtta typerna har olika nivå av fysisk distans, social distans och interaktionsfrekvens. En ledare kan alternera mellan dessa och behöver inte falla inom samma kategori i alla kontexter, och ledare som faller inom samma kategori kan även ha olika framgång i sitt distanta ledarskap. Dessa bör således endast ses som en föreslagen typologi och ett riktmärke snarare än något som stämmer i alla situationer och kontexter.

Denna studien kommer fokusera på två av dessa ledarskapsstilar, vilka är *virtuellt nära ledarskap* (virtually close leadership) och *virtuellt distant ledarskap* (virtually distant leadership) (Antonakis & Atwaters, 2002). Virtuellt ledarskap innebär att ledarskapet sker virtuellt och inte fysiskt. Ett sådant ledarskap möjliggör ett arbete utan att alla parter är på samma geografiska plats. Detta är ett vanligt ledarskap idag, ofta inom bemannings- och konsultföretag (Nordengren & Olsen, 2006; Schmidt, 2014). Virtuellt nära ledarskap innebär att ledaren är socialt nära sina följare och har en individualiserad och direkt interaktion med dessa trots en hög fysisk distans. Ett sådant ledarskap har hög nivå av fysisk distans, låg nivå av upplevd social distans och hög nivå av interaktionsfrekvens. Ett virtuellt distant ledarskap handlar också om ett ledarskap som sker på hög fysisk distans, men att ledarskapet i sig inte är individualiserat utan mer gruppfokuserat vilket innebär att ledaren har mer fokus på relationen med gruppen än med den enskilda individen. Ett sådant ledarskap har hög nivå av fysisk distans, hög nivå av upplevd social distans samt hög nivå av interaktionsfrekvens (Antonakis & Atwaters, 2002).

Många studier rekommenderar ett situationsanpassat ledarskap som innebär att ledarskapsstil bör relateras till den enskilda individens utvecklingsnivå. Detta betyder att en medarbetare med en högre mognadsnivå gör ledaren mindre behövd samt att medarbetare med en lägre mognadsgrad

kräver större närvaro av ledaren (Leigh, 2015; Nordengren & Olsen, 2006). Leigh (2015) beskriver att ett sådant ledarskap bör innefatta nyckelkompetenser såsom förmågan att diagnostisera, att vara flexibel och gemensamt verkar för prestation.

Trivsel

Psykosocial arbetsmiljö kan kopplas till en rad olika effekter, exempelvis när det kommer till stress, arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och känsla av sammanhang. Trivsel kan ses som en aspekt av individens arbetstillfredsställelse och kan vidare beskrivas som ett positivt emotionellt tillstånd som är ett resultat av den tillfredsställelse som individen känner i sitt arbete (Eklöf, 2017). Begreppet trivsel är mångfacetterat och det är således svårt att skapa en entydig definition av vad trivsel som begrepp innefattar. Trivsel i arbetslivet berör dock ofta områden som exempelvis arbetsglädje, arbetstillfredsställelse och allmän arbetstrivsel. Locke (1976) menar exempelvis att arbetstrivsel är ett njutningsbart eller positivt tillstånd som uppkommer genom uppskattningen av arbetserfarenhet vilket innebär att arbetstrivsel ses som ett resultat av den enskilda individens mentala hälsotillstånd och processerna kring detta. Arbetstrivsel kan påverkas av arbetsvillkor, ledarskap och kollegor men även av arbetet i sig självt. Denna studie inkluderar följande aspekter i definitionen av trivsel: effekten på medarbetarens hälsa/mentalthygieniska tillstånd, effekten på interpersonella relationer och effekten på medarbetarens attityd till arbetet (Hedegaard Hein, 2018). Golden och Fromen (2011) menar att individens arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse ofta är lägre då det distanta ledarskapet kombineras med bristfällig kommunikation.

Syfte och frågeställningar

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur ledarskap på distans kan påverka individens trivsel i sin konsultroll på ett teknikonsultbolag. Studien ger även förslag på hur fallorganisationen skulle kunna arbeta för att förbättra trivseln genom ledarskapet.

Frågeställningar

- 1) Hur kan ledarskap på distans påverka konsultens trivsel då denne arbetar på uppdrag hos kund?
- 2) På vilka sätt kan huvudorganisationen arbeta för att förbättra ledarskapet på distans för att främja den enskilde individens trivsel i sin konsultroll?

Metod

Forskningsdesign

Studien genomfördes på ett IT-konsultbolag som är verksamt i fyra länder, Danmark, Norge, Finland och Sverige. Fallorganisationen har varit verksam sedan år 1992 och verkar inom områden såsom tillverkningsindustri, tjänstesektorn, offentlig verksamhet och försvar. Fallorganisationen strävar efter att skapa hållbarhet för såväl individ som organisation och samhälle genom sitt fokus

på digitalisering, internetsäkerhet och innovation. Fallorganisationen har en innovativ organisationskultur med fokus på kunskap och utbildning och utgår från människan i utvecklingen av teknik (personlig kommunikation, 14 april 2020).

Fallorganisationen består av cirka 1 900 medarbetare och är uppdelad i ett antal mindre resultatenheter. Där arbetar konsulter, som i sin tur har en konsultenhetschef, som sedan har en resultatenhetschef (personlig kommunikation, 14 april 2020). Denna studie fokuserade på konsulten och dennes trivsel i fallorganisationen, och då specifikt de fall då konsulten var ute på uppdrag hos kund. Data samlades genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Metoden valdes då den ansågs vara fördelaktig för datainsamling i och med det tydliga fokus som studien hade (Bryman, 2018).

Deltagare

Ett kedjeurval användes för studien. Detta innebar att kontakt togs med ett antal individer som i sin tur bistod med kontakt med ytterligare respondenter (Bryman, 2018). Resultatenhetschefer i den studerade organisationen kontaktades och de hänvisade sedan vidare till andra deltagare. I och med situationen med COVID-19 pandemin bestod urvalet av personer som ansågs ha mer tid än andra konsulter på grund av permittering. I studien deltog åtta konsulter som hade arbetat på fallorganisationen mellan ett till sju år. Totalt sett hade de olika individerna arbetat som konsult mellan 1 och 39 år. Åldern på deltagarna varierade mellan 26 och 59 år. Tre intervjupersoner var av kvinnligt kön och fem intervjupersoner var av manligt kön.

Urvalets storlek påverkades främst av respondenternas tillgänglighet. Målet med urvalet var att få ett representativt urval med en variation av individer för att gruppen på så sätt skulle spegla populationen (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012). Urvalet hade en bredd vad gäller ålder, kön, arbetstitel och arbetslivserfarenhet. Alla konsulter som kontaktades valde att delta i studien.

Instrument

En semistrukturerad intervjuguide operationaliserades med utgångspunkt i studiens teoretiska referensram. Den semistrukturerade intervjuguiden hade grundläggande teman och frågor men möjlighet för följdfrågor fanns vilket bidrog till flexibilitet som möjliggjorde fylliga och detaljerade svar. Detta berodde på att intervjuerna kunde ta olika riktningar eftersom olika individer hade olika subjektiva uppfattningar om vad som ansågs relevant att lyfta (Bryman, 2018). Som en konsekvens av COVID-19 genomfördes intervjuerna via Skype, telefon och FaceTime.

Intervjuguiden innehöll totalt 23 frågor fördelat i fyra teman, a) bakgrund (sex frågor), b) konsultrollen (fem frågor), c) ledarskap (tio frågor) samt d) trivsel (två frågor). Som ett avslut på intervjun ställdes alltid frågan om intervjupersonen ville lägga till någonting i sina svar som denne trodde kunde vara relevant för studiens innehåll. Se bilaga 1 för hela intervjuguiden.

Tillvägagångssätt

Uppsatsarbetet påbörjades med inledande diskussioner kring intresseområden och vad som hade varit spännande att undersöka. Författarna kom fram till att ämnen såsom ledarskap och

psykosocial arbetsmiljö var av intresse. Kontakt togs med ett teknikkonsultbolag där en av författarna arbetade då studien påbörjades och tillsammans med kontaktpersonen på fallorganisationen valdes ämnet ledarskap på distans ut. Då fallorganisationen är ett teknikkonsultbolag ansågs även trivsel som en relevant faktor och därav blev studiens syfte att undersöka hur ledarskap på distans kunde påverka konsultens trivsel när denne var på uppdrag ute hos kund.

Efter en teorigenomgång skapades en semistrukturerad intervjuguide samt ett informationsbrev och ett samtyckesformulär till respondenterna. Deltagarna erbjöds tid för intervju virtuellt. När intervjuerna genomförts transkriberades dessa och en tematisk analys gjordes på intervjudatan där teman och underteman framkom. Tillvägagångssätt valdes utifrån Braun och Clarkes (2008) rekommendationer av tematisk analys. Detta var en kvalitativ analysmetod som identifierade mönster och skapade en tydlig vägledning vid analysen av insamlade data. Analysmetoden innefattade sex steg och genomfördes på följande vis:

- 1) Bekantande med datan
- 2) Skapande av initiala koder
- 3) Letande efter teman
- 4) Granskande av teman
- 5) Definierande och namngivelse av teman
- 6) Producerande av rapport

Studiens analys var även inspirerad av Ryan och Bernards (2003) tillvägagångssätt för tematisk analys i kvalitativa studier. I detta tillvägagångssätt letar forskaren bland annat efter repetitioner, metaforer, lokala typologier, övergångar, likheter, skillnader, språkliga kopplingar, saknade data och teorirelaterat material.

Genom en kombination av dessa två analysmetoder fann författarna teman och underteman för att kunna dra slutsatser. Först bekantade sig författarna med datan genom att strukturera upp intervjupersonerna efter ålder och antal år som konsult. Detta gjordes för att få en överblick och struktur i materialet. Därefter gjordes en grundlig genomläsning av de åtta transkriberade intervjuerna som följdes upp med ytterligare en genomläsning för att få djupare förståelse för de svar som framkommit. Därefter skapades en första kodning, som byggdes vidare genom flera kodningar som därmed identifierade såväl teman som underteman. När dessa definierats och namngetts valdes ett antal citat ut som ytterligare stärkte studiens resultat.

Etiska reflektioner

I studien togs vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer (2017) i beaktande där genomförandet av en studie ska uppfylla vissa specifika krav; samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och informationskravet. För att säkerställa att dessa krav möttes utfördes studiens datainsamling med stor noggrannhet. Innan intervjuerna genomfördes fick de deltagande konsulterna via mail ett informationsbrev där studiens syfte och intervjuens tillvägagångssätt tydliggjordes. Även en kortare muntlig presentation gjordes innan intervjun startade för att säkerställa att deltagaren förstod studiens syfte och dennes deltagande fullt ut. Den information som gavs ut såväl muntligt som via mail belyste att deltagandet var frivilligt och att det var okej att avbryta sin medverkan när som helst, att deltagarens svar aidentifierades och att fallorganisationen inte fick tillgång till det som deltagaren sagt specifikt. Vid samtycke från deltagaren spelades även intervjun

in. Utöver detta sändes ett samtyckesformulär till deltagarna per mail för att få ett skriftligt godkännande på deltagarens medverkan. Genom detta tillvägagångssätt ansågs ovan nämnda krav blivit uppfyllt.

Något som togs i beaktande var att urvalet av deltagare gjordes genom ett kedjeurval. Detta kan ha påverkat anonymiteten hos deltagarna då resultatenhetscheferna valde ut individer som ansågs passa studien. Därmed fanns en risk att enskilda individer kunde urskiljas i svaren.

Resultat

Uppsatsens syfte var att undersöka hur ledarskap på distans kunde påverka individens trivsel i sin konsultroll på ett teknikkonsultbolag. Frågeställningarna som låg till grund för studien var följande:

1) Hur kan ledarskap på distans påverka konsultens trivsel då denne arbetar på uppdrag hos kund?

2) På vilka sätt kan huvudorganisationen arbeta för att förbättra ledarskapet på distans för att främja den enskilde individens trivsel i sin konsultroll?

Nedan ses studiens huvudteman och underteman som uppmärksammats i den tematiska analysen. Dessa låg till grund för studiens resultat.

Tabell 1.	
<i>Huvudteman och underteman som framkommit i intervjuerna</i>	
Huvudteman	Underteman
1. Konsultrollen	1.1 Den generella upplevelsen av konsultrollen 1.2 Konsultens upplevda relation till närmsta chef och huvudorganisation 1.3 Upplevda problem med konsultrollen 1.4 Upplevelsen av huvudorganisationens företagskultur 1.5 Upplevelsen av lojalitet gentemot huvudorganisationen
2. Ledarskap på distans	2.1 Uppfattningen av ett gott ledarskap 2.2 Distans 2.2.1 Fysisk distans 2.2.2 Upplevd social distans 2.2.3 Interaktionsfrekvens 2.3 Egenskaper en chef bör ha
3. Trivsel	3.1 Bidragande faktorer till trivsel i konsultrollen 3.2 Ledarskapets påverkan på trivsel

1. Konsultrollen

1.1. Den generella upplevelsen av konsultrollen

Hur en individ upplever konsultrollen kunde variera och rollen verkade inte passa alla.

“Sen är det ju så att alla människor är ju lite olika och inte klippt och skurna för en konsultroll. Det är lite olika personligheter vi har.” (Medarbetare 4)

Något som även framkom under intervjuerna var att upplevelsen av konsultrollen kunde påverkas av vilken organisation denne var anställd på. På fallorganisationen framkom det att alla konsulter trivdes bra i sin roll.

Det framkom att det fanns en skillnad hos intervjupersonerna i upplevelsen av trygghet i att vara konsultanställd. Vissa kände en trygghet i att vara anställd på en konsultorganisation medan andra upplevde en viss osäkerhet. Det framkom att gemensamma fördelar med konsultrollen var variationen i uppdrag, flexibiliteten och möjligheten till att utöka sitt nätverk. Det som framkom som en stor fördel specifikt i fallorganisationen var det stora fokuset på utbildning. Detta ansågs som en viktig aspekt i konsultrollen då det ökade individens konkurrenskraft.

“Så det är ju såhär man får ju möta på en massa olika företag och allting fastän man hela tiden har kvar sin trygga anställning.” (Medarbetare 3)

1.2 Konsultens upplevda relation till närmsta chef och huvudorganisation

Överlag menade intervjupersonerna att de hade en god relation med sin närmaste chef och uttryckte att relationen upplevdes som “jättebra” i intervjuerna. Det framkom också att relationen till närmaste chef i sin tur påverkade relationen till huvudorganisationen. Det ansågs av konsulterna viktigt att chefen visade intresse för individen och dennes arbete, annars kunde denne uppleva sig avskuren från huvudorganisationen. I intervjuerna framkom även att många konsulter inte hade särskilt god kännedom om huvudorganisationens kultur eftersom de var ute på uppdrag hos en kundorganisation.

“Men en väldigt öppen dialog tycker jag, om vad (chefen) förväntar sig av mig och om den närmsta och långsiktiga framtiden.... Så jag tycker att den är klockren faktiskt. Till (huvudorganisationen) som organisation i övrigt så tycker jag att den är bra.... jag inte har fått så mycket känsla av (huvudorganisationen) som organisation egentligen.” (Medarbetare 8)

En problematik som framkom var att konsulterna gick miste om snacket på fikarasterna på huvudorganisationen vilken gjorde att de missade viss informationsspridning och möjligheter till relationsskapande. Dock låg det ett ansvar hos konsulten själv att ta tag i dessa delar och att söka kontakt med sina kollegor och sin chef. Exempelvis kunde det gynna relationsskapandet om konsulten deltog i sociala aktiviteter när detta arrangerades av huvudorganisationen som ett sätt för konsulterna att umgås.

“Och sen ligger det ganska mycket hos konsulten också. Om man vill någonting så får man ju ta tag i det.” (Medarbetare 5)

1.3 Upplevda problem med konsultrollen

Det framkom i intervjuerna att konsultrollen kunde innebära snabba förändringar och denne kunde exempelvis behöva byta uppdrag och skifta arbetsplats ofta och snabbt. I intervjuerna framkom det även att det i vissa kundorganisationer, där det är stor omsättning på arbetskraften och där konsulter är vanliga, är lättare att komma in som konsult i jämförelse med andra kundorganisationer där arbetskraften är mer stabil. En problematik som framkom i intervjuerna var att

vissa konsulter kände sig avskurna från huvudorganisationen. De förklarade detta genom upplevelsen av en brist på kontakt om de var ute hos kund eftersom de gick miste om "korridor-snacket". En annan problematik som lyftes i flertalet intervjuer var att konsulterna inte kände sig delaktiga i kundorganisationen, även om denna upplevelsen kunde skilja sig åt beroende på kundorganisation där konsulten på vissa håll kände sig mer delaktig än hos andra uppdragsgivare.

"Åh du är konsult, en i gänget! - Då får man komma på fika! Medan vissa är, aha, nu ska vi ha AW för de fastanställda och då blir inte konsulterna... då är man bara en resurs som är där väldigt temporärt." (Medarbetare 3)

I vissa kundorganisationer upplevde konsulten att denne endast var en resurs i det dagliga arbetet, medan konsulten i andra kundorganisationer behandlades precis som en fastanställd. Det framkom att konsulten kunde känna sig otillräcklig eftersom det fanns en viss förväntan om att denne skulle engagera sig både internt och externt. Om uppdraget var på 100 procent hos kunden kunde det uppstå en tidsbrist om konsulten behövde engagera sig även i huvudorganisationen.

"Sen det uppenbart negativa som jag tror att alla konsulter som jobbat ute hos kund upplevt, det är att du har svårt att få bra kontakt med dina, dina kollegor på konsultbolaget. För mig tycker jag att det går ganska bra. Jag har inte så svårt att liksom knyta an med folk och så. Men... det är fortfarande ett faktum att det är ganska lite tid man träffar de andra på bolaget och det är en kamp. Ingen kan liksom bli så nära vän med kollegor som man inte träffar så mycket. Som, som man kan bli med de man träffar dagligen." (Medarbetare 8)

1.4 Upplevelsen av huvudorganisationens företagskultur

I intervjuerna framkom det att huvudorganisationens företagskultur upplevdes som tillåtande och med en stämning som beskrevs som "högt i tak". Det framkom även av flertalet intervjupersoner att huvudorganisationen brydde sig om sina anställda och deras behov. Intervjupersonerna nämnde också att de kunde känna större delaktighet i sina egna mindre resultatenheter inom organisationen.

"... på (huvudorganisationen) bryr man sig om personen." (Medarbetare 7)

I intervjuerna framkom även konsultens ansvar i att lyssna in och uppvisa intresse för kollegor och organisation, speciellt med tanke på att olika medarbetare var utplacerade hos olika kundorganisationer. Som konsult exponerades individen även för många olika kulturer när denne bytte uppdrag vilket kunde upplevas som positivt och spännande. Det framkom av intervjuerna att konsulten ofta blev präglad av den kultur som rådde på det kontor som denne spenderade mestadels av sin tid på, vilket vanligtvis var hos kund. Det gjorde att konsulten kunde tappa sin känsla av delaktighet till kulturen på huvudorganisationen.

1.5 Upplevelsen av lojalitet gentemot huvudorganisationen

I intervjuerna framkom det att relationen till kundorganisation respektive relationen till huvudorganisationen var två olika relationer. Individen kunde således känna sig lojal till såväl kundorganisation som huvudorganisation och generellt upplevde konsulterna en hög lojalitet till båda dessa relationer. Det framkom att lojalitet enligt konsulterna handlade om att ha tilltro till chefen

men även att lojaliteten gick hand i hand med pliktrogenhet. Vad som skapade lojalitet hos konsulterna kunde skilja sig åt och under intervjuerna nämndes både trygghet och kompetensutveckling som viktiga faktorer.

“Det är två olika relationer. Jag känner mig lite lojal åt både (kundorganisationen) och (huvudorganisationen), men det är i (kundorganisationen) som jag lägger liksom tid och engagemang.” (Medarbetare 7)

I intervjuerna framkom även risken för att en intressekonflikt kunde uppstå i och med att konsulterna kände lojalitet gentemot såväl kundorganisation som huvudorganisation. Dessutom framkom en osäkerhet kring hur mycket konsulten fick dela med sig av mellan de olika organisationerna och att tydliga spelregler därför var av vikt.

“Vissa upplever en konflikt mellan lojalitet till konsultbolaget och lojalitet till kunden. Den uppstår ju bara om det på något sätt är så att deras intressen står i konflikt med varandra, och det upplever jag inte att dem gör.” (Medarbetare 8)

2. Ledarskap på distans

2.1 Uppfattningen av ett gott ledarskap

En gemensam faktor hos konsulterna var att ett gott ledarskap utgjordes av att ledaren gav individen möjlighet till frihet under ansvar. Ledaren skulle således ge vägledning och stötta konsulterna utan att tala om *hur* de skulle genomföra sitt arbete. Detta innebär ett coachande förhållningssätt som underlättade och skapade rätt förutsättningar för att konsulterna skulle göra ett så bra arbete som möjligt.

“Ledaren kanske till och med är någon som faktiskt i det långa loppet ska jobba för att göra sig själv onödig på nått sätt.” (Medarbetare 3)

“För mig innebär det att en ledare ska vara en person som höjer sina medarbetare, en bra vägvisare så sätt att man är bra på att utveckla personer.” (Medarbetare 6)

För att få det stöd som konsulten behövde uttryckte flera intervjupersoner att de ville att sin chef skulle vara tillgänglig och närvarande. Chefen skulle även vara en god förebild som gärna fick vara kunnig på området.

2.2 Distans

2.2.1 Fysisk distans

Det framkom av intervjuerna att det fanns både fördelar och nackdelar med ledarskap på distans. Överlag gav intervjupersonerna intrycket av att de hade en god relation med sin närmaste chef vilket upplevdes skapa goda förutsättningar för ett bra samarbete trots distans. Detta menade intervjupersonerna kunde underlätta problem och hinder som ofta uppstod i ett distansledarskap. En annan fördel som framkom av intervjupersonerna var att dem kände sig mindre kontrollerade av sin chef vilket gav dem frihet under ansvar. Ännu en fördel var att konsulterna själva kunde styra när dem önskade att ha kontakt med sin chef utefter när det passade dem själva.

Några problematiska aspekter som framkom under intervjuerna var bland annat kommunikationssvårigheter, att chefen inte såg individens dagliga utveckling och att det krävdes att såväl chef som medarbetare ständigt var uppkopplade. Kommunikationssvårigheterna relaterades till att

det främst gjordes telefonavstämningar som ofta beskrevs som ett kort och formellt samtal där det “informella snacket” försvann men även kroppsspråk, mimik och liknande. Det kunde också upplevas som en tröskel att ta steget till att ringa sin chef i jämförelse med att ta upp någonting “på väg till kaffebryggaren”. Utöver detta missade medarbetaren de dagliga samtalen som denne exempelvis får i fikarummet eller på språng även med andra medarbetare på huvudorganisationen. Det framkom även i intervjuerna att det ställdes höga krav på såväl chef som medarbetare vad gällde kommunikationen, där båda parter behövde ta sitt ansvar.

“Man kan inte ha en lika naturlig dialog då, om sina problem, för man måste alltid beskriva sina saker mer utförligt innan man kan diskutera det egentliga problemet [...]. Det ställer högre krav på kommunikation från mitt håll också.” (Medarbetare 8)

“Ja men bara det att man kan träffas eller ta en kaffe tillsammans. Snacka om saker som inte spelar någon roll, eller alltså du vet. Någonstans att inte bara snacka jobbrelaterat. Höll jag på att säga. Det behöver man inte göra över telefon heller, men, men alltså det blir en annan grej när man träffas.” (Medarbetare 5)

2.2.2 Upplevd social distans

Utifrån intervjuerna framkom det att konsulterna upplevde att de hade en god relation till sin chef och att denna relation även präglades av tillit och lojalitet. Det framkom alltså att den sociala relationen upplevdes som god. Det framkom i flertalet intervjuer att cheferna agerade stöttepelare och fanns tillgängliga för konsulten då behov fanns. En problematik som nämndes i flertalet intervjuer var chefens brist på förståelse för medarbetarens roll och arbetsuppgifter. Detta innebar att chefen inte alltid fick en helhetsbild av konsultens situation.

“Jag tror det kanske kan bli svårt för chefen att få hela bilden [...]. Ett sms med några ord kanske inte säger så mycket medan när vi står och pratar då kanske det kommer fram nått, ah, att jag kanske är lite ledsen [...]. Det är svårt att höra på rösten kanske om, ah, jag håller på att bli utmattad eller någonting sånt medan det kanske syns på mig [...]. Sådana arbetsmiljöfrågor är ju lättare då när man ser personen.” (Medarbetare 3).

2.2.3 Interaktionsfrekvens

Många konsulter hade telefonavstämningar med sin chef vilket i snitt var varannan vecka. Dessa beskrevs som fasta inbokade avstämningar och utöver dessa hade konsulterna möjlighet att ringa närmsta chef vid behov. Detta behov varierade beroende på individ. Andra fasta möten med chefen från huvudorganisationen var de utvecklingssamtal som i regel skedde varje kvartal. Det hölls ibland även gruppmöten och kontorsmöten på huvudorganisationens kontor, men detta var mer sällan. Något som framkom i vissa intervjuer var att veckobrev skickas ut till hela resultatenheten vilket upplevdes som bra och uppskattat av konsulterna. Detta skapade även en större känsla av tillhörighet till huvudorganisationen.

“Hen säger alltid till mig med jämna mellanrum ett antal gånger sedan jag började att jag kan ringa dygnet runt, på riktigt liksom. Och det, det är såklart beroende på hur allvarligt problemet är.” (Medarbetare 8)

“I min chefs (anonymiserat namn) fall skickar hen ett veckobrev varje vecka, varje fredag, och det, alltså, det är superbra [...]. Och det är väl också ett jättebra sätt för hen att sprida informationen till många samtidigt.” (Medarbetare 5)

Alla intervjupersoner hade olika behov av samtal med chefen och hade därför olika frekventa och spontana interaktioner som därmed var individanpassade. Alla intervjupersoner upplevde sig nöjda med interaktionsfrekvensen och kände att det var tillräckligt.

2.3 Egenskaper en chef bör ha

I intervjuerna framkom det att egenskaper som en chef bör ha inte skiljde sig märkvärdigt åt beroende på om chefen ledde på distans eller befann sig på samma geografiska plats som sina medarbetare. Vad som var bra egenskaper hos en chef varierade hos intervjupersonerna men några egenskaper som nämndes var transparent, ödmjuk, kommunikativ, prestigelös och kreativ. Det framkom i intervjuerna att chefen skulle ha tillit till konsulternas arbete och hjälpa dessa framåt genom stöttning. Något som nämndes i intervjuerna var att chefen även skulle vara förtroendeingivande för att på så sätt förmå konsulten att förmedla sin situation och även berätta sådant som krävde ett högt förtroende eftersom vissa saker kunde upplevas som svårare att berätta för konsulten. Önskvärt var även att chefen skulle ha förmågan att se den större helheten och snappa upp annat som kunde vara av relevans.

“Och då tror jag att man framförallt behöver vara bra på att ställa frågor, och det beror på person. Eh. För att motivera dem, förmå dem att berätta. Eh. Men även vara bra på att snappa upp om det är något de inte säger.” (Medarbetare 8)

3. Trivsel

3.1 Bidragande faktorer till trivsel i konsultrollen

Det var svårt för intervjupersonerna att förklara vad som var bidragande faktorer till trivsel i konsultrollen. Vad som framkom var dock att trivsel i konsultrollen varierade och var någonting högst individuellt. Trivsel kunde exempelvis handla om de möjligheter individen hade att utföra sitt arbete, men också om de sociala relationer som fanns i arbetet. Här var individens sociala och kommunikativa förmåga en aspekt som kunde påverka huruvida goda sociala relationer kunde skapas. Trivsel kunde även påverkas av de utvecklingsmöjligheter som individen hade i sitt arbete och i sin roll. Sammanfattningsvis var trivsel något subjektivt och intervjupersonerna trivdes generellt bra i konsultrollen men trivseln påverkades av olika saker även om de sociala faktorerna var gemensamt framträdande.

“Men jag känner att trivsel påverkas ganska positivt av att de är ett härligt gäng socialt. Hela gänget på enheten.” (Medarbetare 8)

3.2 Ledarskapets påverkan på trivsel

Det var framträdande i alla intervjuer att ledarskapet hade en påverkan på individens trivsel men att detta även var någonting subjektivt. Det var av vikt att chefen förstod vad som var viktigt för varje person och sedan anpassade sitt ledarskap därefter. Chefen var ytterst ansvarig för konsultens trivsel och hade därför en stark inverkan även om konsulten själv också hade ett ansvar.

“Jag tänker att alltså, att man verkligen ska försöka förstå vad konsulten jobbar med för att förstå vad den står inför för utmaningar och vad den gör dagligen. Även om det tar tid så tror jag att det är bra att både för konsulten och ledarskapets del då liksom.” (Medarbetare 2)

Det framkom även i intervjuerna att det var viktigt att chefen var tillgänglig för medarbetaren och att chefen verkade för att skapa trygghet, öppenhet och ärlighet i den sociala relationen. Trygghet framkom som en viktig variabel för trivsel hos många intervjupersoner och skapades genom ett bra ledarskap vilket i mångt och mycket byggde på lojalitet.

"[...] Alltså ju bättre relation du har med din chef på konsultfirman desto lättare blir det att liksom känna sig trygg i sin vardag som konsult." (Medarbetare 1)

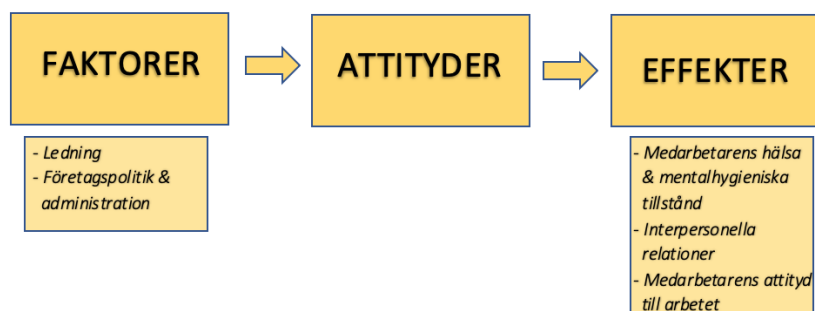
"Jag, jag har ju provat att ha chefer som jag inte trivs med också. Och det går ju inget bra. Då trivs man inte. Har man en chef man kan vara öppen och ärlig med, då funkar det. Så det är jätteviktigt att ha en bra chef." (Medarbetare 7)

Det framkom även att det är viktigt att konsulten kände att chefen brydde sig om denne och att det fanns en tydlig kommunikationsmodell där båda parter fick möjlighet att uttrycka sig. Även om flera intervjupersoner lyfte vikten av att få utrymme för frihet under ansvar lyftes detta kopplat till trivsel endast av en intervjuperson.

Diskussion

Föreliggande studie syftade till att undersöka hur ledarskap på distans kan påverka individens trivsel i sin konsultroll. Studien ger även förslag på hur huvudorganisationen skulle kunna arbeta för att främja den enskilde konsultens trivsel genom ledarskapet. I diskussionen nedan kommer det teoretiska ramverket med studiens resultat kopplas samman och relateras till Herzbergs FAE-modell för att i besvara studiens två frågeställningar i slutsatsen. Vi har valt att använda FAE-modellen för att bevisa sambandet mellan ledarskap på distans och trivsel.

Herzbergs FAE-modell



Figur 1. Modifiering av Herzbergs FAE-modell (hämtad från Hedegaard Hein, 2018)

FAE-modellen är utformad av Herzberg (Hedegaard Hein, 2018) och är ett sätt att studera sambandet mellan händelser och uppfattningar vid genomförandet en studie. Modellen inkluderar tre delar; faktorer, attityder och effekter. Modellen har modifierats för att passa studiens syfte där ledarskap på distans är en faktor som i sin tur får effekter i form av trivsel för konsulten. Detta påverkas även av bland annat av attityder gentemot konsultrollen och lojalitet (Hedegaard Hein, 2018).

Faktorer är de objektiva händelser som har en tydlig koppling till medarbetarnas attityder eller arbetstillfredsställelse. Faktorerna har sin grund i Herzbergs motivationsteori och inkluderar faktorer såsom ledning samt företagspolitik och administration, vilket är faktorer som är aktuella för denna studie (Hedegaard Hein, 2018). Faktorn ledning syftar på relationen mellan medarbetaren och närmaste chef och i vår studie förhållandet mellan konsulten och närmaste chefen på huvudorganisationen. Denna faktor kan bero på bland annat ledarens attityd, kompetens, engagemang, sätt att ge feedback och hur denne får arbetet med medarbetarna att fungera. Företagspolitik och administration handlar bland annat om organisationsstrukturen, företagskulturen samt hur kommunikationen sker i organisationen. Personalpolitiken och arbetstagarnas lojalitet till organisationens mål kan få stor inverkan på anställdas arbetstillfredsställelse och attityd (Hedegaard Hein, 2018).

Attityder, även kallat arbetstillfredsställelse, är kopplat till medarbetarnas subjektiva uppfattning. Attityden är beroende av vad medarbetaren har för individuella behov och hur denne upplever att dessa uppfyllts. Attityden handlar alltså om anställdas känslor kopplat till de mål som är av vikt för dem. Det kan till exempel handla om känslan av intresse eller bristande intresse i att utföra arbetet (Hedegaard Hein, 2018).

I Herzbergs FAE-modell nämns ett antal effekter, bland annat medarbetarens hälsa och mentalhygieniska tillstånd, interpersonella relationer och medarbetarnas attityd till arbetet. Medarbetarnas attityder kan få både positiva och negativa effekter. Herzbergs ursprungsmodell av FAE ger även möjlighet att studera effekten på prestation och personalomsättning men detta är inte något som vi kopplar ihop med trivsel i denna studie eftersom författarnas subjektiva tolkning av trivsel fokuserar på mjuka värden (Hedegaard Hein, 2018).

Faktorer

Utifrån FAE-modellen har författarna valt ut två faktorer som är relevanta för studien eftersom dessa kan påverka individens trivsel vid ledarskap på distans. Dessa är ledning samt företagspolitik och administration. Den första faktorn, ledning, påverkas bland annat av relationen som konsulten har till sin chef, men även upplevd social distans och interaktionsfrekvens. Studiens resultat visar att upplevelsen av ett gott ledarskap är individuellt men egenskaper som framkommer som värdefulla är vägledning, stöttning och tillgänglighet. Leigh (2015) menar att ett ledarskap på distans handlar om ett samarbete och en balansgång där båda parter bör anpassa sig efter varandras behov och förutsättningar. Därför kan vi se ett samband mellan studiens resultat och tidigare forskning på ämnet av bland annat Leigh (2015) och Nordengren och Olsen (2006) eftersom ledningen bör anpassas efter situation och individ. Något som även framkommit i studiens resultat är vikten av att chefen ger medarbetaren rätt verktyg för att göra ett gott arbete, men att individen även ges utrymme att själv arbeta utifrån frihet under ansvar och hitta egna lösningar i sitt arbete. Golden och Fromen (2011), Nordengren och Olsen (2006) samt Leigh (2015) belyser ledarens ansvar i att ge individen rätt förutsättningar, rutiner och riktlinjer men att det även är individens åliggande att utifrån detta agera ansvarsfullt. Även i relationsskapandet har såväl chef som konsult ett ansvar i att aktivt upprätthålla relationen (Leigh, 2015). I studiens resultat framkommer även att ett ledarskap på distans kräver att båda parter är uppkopplade och tillgängliga för kommunikation och här blir den sociala förmågan framträdande.

En annan viktig del i ledningen är att ge stöttning åt medarbetarna vilket kan bli extra framträdande vid distansledarskap eftersom det kan påverka den sociala distansen (Antonakis & Atwater, 2002). Något som framkom i denna studie är att relationer med hög tillit och lojalitet ger förutsättningar för ett gott samarbete på distans. Även om cheferna på huvudorganisationen i vissa

fall hade liten insikt i konsulternas arbete visar resultatet att konsulterna har en god relation till sina chefer. Vid längre uppdrag visar tidigare forskning på vikten av att bevara en god relation då konsulten annars kan utveckla en högre lojalitet gentemot kundorganisationen (Tsoukalas, 2003). I teorin menar därför Antonakis och Atwater (2002) att den sociala distansen är låg som i ett virtuellt nära ledarskap.

Med grund i Antonakis och Atwaters (2002) ledarskapstypologi framkommer det att två ledarskapsstilar är mer framträdande vid ett distans ledarskap; virtuellt nära ledarskap och virtuellt distans ledarskap. Studiens resultat visar att konsulterna som intervjuats upplever ett virtuellt nära ledarskap från närmsta chef. Även om den fysiska distansen är hög så är den upplevda sociala distansen låg och interaktionsfrekvensen hög. Ledarskapsstilen framkommer således som individanpassad vilket upplevs som positivt av de intervjuade konsulterna. Resultatet visar vikten av att chefen har ett intresse för konsulten och dennes arbete, även om chefen i fråga inte alltid har god insyn i konsultens arbetsuppgifter. Leigh (2015), Golden och Fromen (2011) samt Nordengren och Olsen (2006) belyser att det är av vikt att en chef som leder på distans tar i beaktande individens behov och anpassar interaktionsfrekvensen därefter och denna studiens resultat förstärker detta. Konsulterna menar att chefen anpassar sitt ledarskap efter dennes enskilda behov och därför ses ledarskapet som virtuellt nära. Utifrån Leighs (2015) beskrivning av ett situationsanpassat ledarskap går det att se att chefen utövar ett situationsanpassat ledarskap vid ledning på distans genom att relatera ledarskapsstil till individens mognadsnivå. Om konsulten haft en låg mognadsgrad hade ett distansledarskap kunnat vara problematiskt eftersom denne är i större behov av en närvarande ledare. Detta var inte fallet i den studerade organisationen utan konsulterna kunde arbeta självständigt och hade mindre behov av konstant stöttning av sin chef (Leigh, 2015; Nordengren & Olsen, 2006).

Vad gäller företagspolitik och administration så är fallorganisationen ett teknikkonsultbolag och har en organisationsstruktur som innebär en hög grad av ledning på distans. Den fysiska distansen som beskrivet av Antonakis och Atwater (2002) samt Popper (2013) skapar både möjligheter och hinder. Med dagens teknologiska avancering underlättas ledarskapet på grund av den stora bredden av kommunikationsmöjligheter (Schmidt, 2014). Dock finns en risk att chefen har svårt att upptäcka avvikande beteenden (Nordengren & Olsen, 2006) och att det blir ett opersonligt ledarskap (Keyworth & Leidner, 2000). Resultatet i denna studie visar dock att den fysiska distansen inte påverkar ledarskapet märkvärdigt genom att den upplevda sociala distansen är låg. Ett problem som framkommer i studiens resultat är dock att chefen inte alltid ser konsultens utveckling i sitt arbete. På grund av den fysiska distansen framkommer det även att konsulterna inte känner sig delaktiga i fallorganisationens företagskultur. Detta då de inte spenderar så mycket tid på fallorganisationens kontor utan är ute hos kund. Konsulterna blir därför präglade av kulturen hos kundorganisationen eftersom de spenderar mest tid där. Tidigare forskning menar att företagskulturen bidrar mycket till medarbetarnas trivsel (Andersson, 2001). Trots att konsulten inte är särskilt delaktig i fallorganisationens företagskultur så upplever de att de trivs vilket kan förklaras med att de är delaktiga i kundorganisationens företagskultur. I resultatet framkommer det även att konsulterna kan uppleva en tidsbrist i att engagera sig i två olika organisationer. Det kan även uppstå en krock för konsulten mellan fallorganisationen och kundorganisationens företagskultur och konsulten måste kunna ställa om och anpassa sig (Tsoukalas, 2003). Resultatet av intervjuerna visar dock inte att konsulterna i fallorganisationen har erfarenhet denna problematik.

I och med att konsulten inte tillhör kundorganisationen men inte heller spenderar tid hos huvudorganisationen finns en risk att konsulten inte känner sig hundra procent delaktig någonstans. Detta kan leda till ett strukturellt utanförskap som uppstår genom både företagskulturen och formella faktorer (Tsoukalas, 2003). Intervjupersonerna menar att det skiljer sig mellan kundorga-

nisationer i den delaktighet som konsulten får på arbetsplatsen som förklaras genom hur van arbetsgivaren är med omsättning av personal. Det går därför inte att dra en generell slutsats om konsulterna är delaktiga i kundens företagskultur utan det skiljer sig åt beroende på organisation. Denna studie visar på en generellt hög trivsel vilket därför enligt Tsoukalas (2003) innebär att företagskulturen anses god eftersom denna har en positiv emotionell inverkan på medarbetarna.

Att konsulten utsätts för olika organisationskulturer kan även intensifiera kommunikationsproblematiken i och med att arbetsplatserna kan ha olika förväntningar och arbetssätt (Kayworth & Leidner, 2000). Kayworth & Leidner (2000) menar att kommunikation vid ledarskap på distans kan innebära problematik i form av att konsulten går miste om aspekter som kan finnas vid fysisk interaktion. Gillberg (2018) menar att individen ofta upplever en bristfällig återkoppling vid ledarskap på distans och därför är det viktigt att ledarskapet präglas av goda kommunikationssystem och en individanpassad interaktionsfrekvens (Schmidt, 2014; Kayworth & Leidner, 2000; Nordengren & Olsen, 2006). Det är dock viktigt att ha en lagom nivå av interaktionsfrekvens då det annars kan få motsatt effekt och upplevas som en kontrollform (Nordengren & Olsen, 2006). Även Golden och Fromen (2011) lyfter problematiken i att ledarskap på distans kan innebära bristfällig återkoppling och feedback vilket Leigh (2015) nämner som en viktig aspekt. Studiens resultat visar att tillgänglighet hos chefen vid ledarskap på distans är viktigt, även om fysisk distans innebär att medarbetaren själv kan styra kontakten då det passar denne. Det kan också upplevas som en större tröskel att ta steget och ta kontakt med sin chef om man inte är på samma geografiska plats i jämförelse med att lyfta något "på väg till kaffebryggaren". Studiens resultat visar på en generell nöjdhet hos konsulterna vad gäller interaktionsfrekvens och kommunikationsverktyg där interaktionen är anpassad efter den enskilda individen, vilket ytterligare stärker att ledarskapet är ett virtuellt nära ledarskap på fallorganisationen som Antonakis och Atwater (2002) skulle beskriva fenomenet. Sammantaget visar studiens resultat på ett virtuellt nära ledarskap där kommunikation och interaktion anpassas till individens behov vilket i sin tur ökar individens trivsel i konsultrollen. Detta motiveras av FAE-modellen då faktorn ledarskap får påverkan på attityd och därav effekten trivsel (Hedegaard Hein, 2018).

Attityder

Ovan faktorer leder till attityder vilket handlar om individens individuella behov och dennes subjektiva uppfattning av hur dessa uppfylls (Hedegaard Hein, 2018). Attityder som har framkommit hos konsulterna i denna studie är lojalitet samt attityden till konsultrollen generellt. I en konsultroll kan individen uppleva en dubbel tillhörighet i och med att denne är anställd i en organisation men bedriver sitt arbete ute hos kund (Tsoukalas, 2003). Studiens resultat visar att detta kan vara en bidragande faktor till intressekonflikter där individens olika lojaliteter kan krocka. Konsulterna nämner dock att sådana intressekonflikter inte har uppstått då lojaliteterna gentemot de två olika organisationerna ses som olika. Tsoukalas (2003) menar dock att individen som ett resultat av de två olika lojaliteterna kan utsättas för utökad kontroll från såväl kundorganisation som huvudorganisation men detta framkommer inte i studiens resultat. Detta kan bero på att konsulten och närmsta chef har en god relation vilket Antonakis och Atwater (2002) menar skapar ett lägre behov av kontroll då det finns en hög lojalitet parterna emellan.

I studiens resultat framkommer att många konsulter inte har särskilt god kännedom om huvudorganisationen och dess kultur som ett resultat av brist på informell kommunikation. Detta beror på att deras arbete bedrivs på en annan geografisk plats. Konsulten kan även uppleva tidsbrist och problematik i att engagera sig och visa sin lojalitet gentemot båda organisationerna (Tsoukalas,

2003). Även detta nämns i studiens resultat där det framkommer att konsulterna kan uppleva tidsbrist vad gäller att delta i olika sociala aktiviteter. På kundorganisationen upplevs inte alltid känslan av delaktighet i och med att konsulten inte alltid är medbjuden på sociala aktiviteter och liknande men det kan skilja sig mellan organisationer. Generellt upplever konsulterna på fallorganisationen en hög lojalitet gentemot såväl kundorganisation som huvudorganisation, men eftersom konsulten inte är bunden till kundorganisationen så kan lojaliteten upplevas lägre eftersom den enkelt kan byta uppdragsgivare om de inte trivs. Tsoukalas (2003) menar att detta beror på att konsulten inte är ekonomiskt och socialt beroende av uppdragsgivaren. I denna studie nämner dock flera intervjupersoner att de är mycket lojala mot kundorganisationen och att det trots allt är den organisationen som de ska leverera ett gott arbete för eftersom det är dem som betalar för uppdraget och konsultens arbete. I resultatet framkommer även att konsulterna är lojala mot huvudorganisationen vilket förklaras genom att individen ses som organisationens främsta resurs. Fallorganisationen arbetar mycket med kompetensutveckling för den enskilda individen. Således visar studien att konsulterna på fallorganisationen upplever hög lojalitet gentemot såväl kundorganisation som huvudorganisation. Därför uppvisar studiens resultat att en hög och positiv dubbel lojalitet är möjlig.

Attityden kan även handla om konsultens attityd till konsultrollen generellt. Alla individer trivs inte i att arbeta i en konsultroll som präglas mycket av självständighet (Nordengren & Olsen, 2006) och detta framkommer även i studiens resultat. Konsultrollen upplevs inte passa alla individer vilket kan bero på olika faktorer såsom ålder, gemenskap men även vilken kundorganisation som konsulten är utplacerad hos. Konsulterna som intervjuats lyfter att de trivs i konsultrollen generellt och är även medvetna om att arbetet sker på distans med den närmaste chefen på geografiskt avstånd. Detta kan ha en påverkan på sambandet mellan ledarskap på distans och en hög trivsel i konsultrollen genom att det finns en medvetenhet kring konsultens arbetsförhållanden.

Effekter

Attityderna leder sedan till effekter och Herzbergs FAE-modell lyfter bland annat medarbetarens hälsa och mentalhygieniska tillstånd, interpersonella relationer samt medarbetarens attityd till arbetet (Hedegaard Hein, 2018). Det är dessa effekter som denna studie har valt att fokusera på då dessa innefattas i studiens definition av trivsel. Generellt är det svårt att svara på vad trivsel påverkas av eftersom det är högst individuellt (Eklöf, 2017). Det är något som denna studien bekräftar eftersom intervjupersonerna nämner flera saker som är viktiga för just dem. Dock är de sociala relationerna en vanligt förekommande faktor för trivsel, vilket bekräftar att relationen med chefen är av vikt för en god trivsel.

Som ovan nämnt trivs inte alla individer i att arbeta i en konsultroll då rollen omfattar en stor grad av självständighet (Nordengren & Olsen, 2006). Detta är även något som framkommit i studiens resultat. Individens generella upplevelse av konsultrollen påverkar således i stor grad vilken effekt som ledarskapet på distans får för individen. Resultatet visar på en medvetenhet hos de intervjuade konsulterna av vad konsultrollen innebär och att de i hög grad trivs med rollen, bland annat på grund av fördelar såsom flexibilitet, frihet under ansvar och att individen blir mer konkurrenskraftig i och med att denne erhåller erfarenhet från olika områden. Vad gäller medarbetarens attityd till arbetet och trivsel generellt i konsultrollen upplevs den således hög på fallorganisationen.

Enligt Herzbergs FAE-modell (Heidegard Hein, 2018) får tidigare nämnda faktorer även inverkan på de interpersonella relationerna och Golden och Fromen (2011) menar att individens arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse ofta är lägre då det distanta ledarskapet kombineras med

bristfällig interaktionsfrekvens. De interpersonella relationerna påverkas av den fysiska distansen eftersom konsulten går miste om det informella snacket på fikarasterna på huvudorganisationen. Det gör att relationerna till kollegor och chefer på fallorganisationen tenderar att bli formella, ytliga och ibland uppfattas som uppstyrda (Tsoukalas, 2003), vilket även framkommer i intervjuerna. Trots detta är dock konsulterna nöjda med relationerna till kollegor och chef på huvudorganisationen. I resultatet framkommer det att kommunikationsverktygen som används och frekvensen av interaktion är individanpassad och god vilket kan relateras till det virtuellt nära ledarskapet. En god relation mellan konsult och chef tycks i sin tur ge bra förutsättningar för ett gott samarbete på distans vilket framkommer i studiens resultat. En god relation kan underlätta problem och hinder som lätt uppstår vid ett sådant ledarskap. Den interpersonella relationen mellan konsult och chef kan generellt uppfattas som god på fallorganisationen vilket får effekten hög trivsel i konsultrollen.

Det mentalhygieniska tillståndet hos medarbetaren är ett resultat av de tidigare nämnda faktorerna vilket i sin tur beskriver individens allmänna tillstånd (Heidegard Hein, 2018). På fallorganisationen upplever konsulterna ett gott mentalhygieniskt tillstånd då de får ett virtuellt nära ledarskap som är individanpassat.

Slutsats

Utifrån diskussionen ovan som har sin grund i FAE-modellen (Heidegard Hein, 2018) kan det urskiljas att både tidigare forskning och denna studies resultat bekräftar att det finns ett samband mellan ledarskap på distans och trivsel. För att besvara studiens första frågeställning i hur ledarskap på distans påverkar trivsel så finns det inget entydigt svar. Det kan bero på flera aspekter inom ledarskapet, exempelvis om det är ett virtuellt nära ledarskap eller virtuellt distant ledarskap. Konsulterna på fallorganisationen upplever ett individanpassat ledarskap vilket beskrivs ha positiv effekt på konsultens trivsel. Denna faktor kan i sig själv inte förklara varför en konsult trivs i sin roll eller inte, då det finns flera utomstående faktorer i konsultrollens komplexa värld.

Som beskrivet i denna studie kommer ett distant ledarskap inte utan problematik. Även om den teknologiska utvecklingen har möjliggjort god kommunikation mellan konsult och chef på fallorganisationen saknas viss identifiering med huvudorganisationen på grund av den fysiska distansen, upplevd social distans och interaktionsfrekvens. Studiens resultat visar dock att konsulterna i den aktuella fallorganisationen upplever trivsel i sin konsultroll. Även om det inte framkom några specifika förbättringsförslag för den undersökta organisationen finns det dock alltid möjligheter och utvecklingsområden som potentiellt skulle kunna bidra till en ökad trivsel hos individen. För att besvara studiens andra frågeställning om hur ledarskap på distans kan främja individens trivsel kan förslagsvis organisationen anordna fler fysiska träffar för att öka konsultens identifikation med huvudorganisationen och på så sätt minska den sociala och fysiska distansen genom högre interaktionsfrekvens för att skapa djupare interpersonella relationer. Detta kan ske genom exempelvis kick-offs, stående fysiska träffar och seminarier för diskussion. Det är dock viktigt att ha i åtanke att hålla detta på en rimlig nivå så att individen inte upplever en tidsbrist om denne arbetar heltid på uppdrag hos kund. Chefen måste även arbeta aktivt med att individanpassa sitt ledarskap för att möta konsultens behov då det skiljer sig mellan individer i vad som påverkar dess trivsel. FAE-modellen och denna studien har därför båda bevisat att det finns ett samband mellan ledarskap och trivsel. Det är dock svårt att dra en generell slutsats på hur en ledare på distans ska utöva sitt ledarskap för att öka konsultens trivsel då det finns flera faktorer som påverkar både individuellt och organisatoriskt.

Styrkor och svagheter med föreliggande studie

En styrka med föreliggande studie är studiens fokus på trivsel i konsultrollen. I och med att konsultrollen växer sig allt vanligare så är det av vikt att undersöka hur trivseln i konsultrollen kan påverkas av att ledarskapet bedrivs på distans. Studien kan således bidra med värdefull insyn i hur konsulten kan påverkas av ett sådant ledarskap, men även ge förslag på hur organisationen kan arbeta för att främja individens trivsel i sin roll. Denna aspekt kan även ses som en svaghet i och med att det kan vara svårt att generalisera studiens resultat till andra branscher.

Studien belyser även ett område där det har bedrivits mycket tidigare forskning och den empiri som samlades in har i stor utsträckning kunnat länkas samman med denna. Detta innebär att det resultat som har framkommit kan stödjas av tidigare forskning. Värt att nämna är dock att FAE-modellen är en äldre variant vilket innebär att det kan vara förlegad. Dock ansåg författarna att det var en modell som inte går ur tiden och har kvar sin relevans för området.

I föreliggande studie har till synes fokus legat på frågeställning ett vilket beror på att det varit svårt att föra en diskussion kring frågeställning två. Detta då det framkom att konsulterna på fallorganisationen hade en hög trivsel och att de inte upplevde brister eller förbättringsmöjligheter vad gäller ledarskapet på distans. En svaghet med föreliggande studie är därför att ena frågeställningen fått ett större fokus än den andra frågeställningen.

Denna studie har baserats på åtta intervjuer och har därför haft ett begränsat deltagande vilket till stor del beror på tidsbrist. Det gör att studiens resultat kan vara svårt att generalisera. Urvalet av deltagare skedde genom ett kedjeurval vilket också kan ha fått effekter på studiens resultat eftersom ett slumpmässigt urval är att föredra för representativa data. Empirin samlades även endast från en konsultorganisation och validiteten hade kunnat stärkas genom att undersöka fler konsultorganisationer samt att en generalisering av slutsatser hade kunnat möjliggöras.

På grund av rådande läge med COVID-19 kunde inte intervjuer genomföras fysiskt utan gjordes virtuellt. Detta kan få effekter på intervjupersonernas svar eftersom vissa delar av interaktionen försvinner såsom exempelvis mimik och gester. Relationen till sin chef kan också upplevas som känslig och därför kan virtuella intervjuer även vara fördelaktiga i det avseendet att det kan öka individens anonymitet. Detta kan underlätta i samtal som avhandlar känsliga ämnen.

Förslag till vidare studier

På grund av COVID-19 belyser föreliggande studie ett område som är högaktuellt och även branscher som inte vanligtvis utövar ledarskap på distans har blivit tvingade till detta under en tidsperiod. Det hade varit intressant att i vidare studier undersöka hur olika branscher och organisationer utövar ledarskap på distans och hur olika tillvägagångssätt kan ha olika påverkan på individens trivsel. Individer som väljer att bli konsult har ofta en medvetenhet om arbetssättet och vet om att ledarskapet ofta bedrivs på distans och därför kanske dessa individer inte behöver stöttning av sin chef på samma sätt som anställda i andra roller. Det hade därför varit intressant att studera hur organisationer i branscher där detta arbetssätt inte är lika vanligt hanterar ledarskap på distans. Genom sådana studier skulle företag kunna dela med sig av erfarenheter vilket skulle kunna utveckla ledarskapet på distans och därmed öka trivsel hos organisationens medarbetare.

Referenser

Artiklar

- Antonakis, J., Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory, *The leadership Quarterly*. Volym. 13(6), 673-704. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00155-8
- Arvidson, M., Axelsson, J. (2014). Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20 (1), 55-64
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2) 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Golden, T. D., Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451-1475. doi: 10.1177/0018726711418387
- Kayworth, T., Leidner, D. (2000). The global virtual manager: a prescription for success. *European Management Journal*, 18 (2), 183-194. doi: 10.1016/S0263-2373(99)00090-0
- Leigh, A. F. (2015). Situational leadership: a model for leading telecommuters. *Journal of Nursing Management*, 13(6), 483-486. doi 10.1111/j.1365-2934.2005.00573.x
- Popper, M. (2013). Leaders perceived as distant and close. Some implications for psychological theory on leadership, *The Leadership Quarterly* 24 (1), 1-8. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.06.008
- Ryan G. W., Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15(1), 85-109. doi: 10.1177/1525822X02239569
- Schmidt, G. B. (2014). Virtual Leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2). 182-187. doi: 10.1111/iops.12129
- Tsoukalas, I. (2003). *Flexibel arbetsmarknad i fokus : En studie av nya anställningsförhållanden* (SCORE rapportserie, 2003:9).

Böcker

- Andersson, C (2001). *I konsultens värld: konsultarbete i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3:e uppl. Malmö: Liber.
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, A. (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm. Norstedts juridik.
- Hedegaard Hein, H. (2018) *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.
- Locke, E.A. (1976): The nature and causes of job satisfaction, i M.D. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s.1297-1343). Chicago: Rand Mc Nally.
- Nordengren, M., Olsen, B. (2006). *Att leda på distans - i tid och rum*. Malmö: Liber.
- Yukl, G. (2011). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Rapporter

Gillberg, Nanna. (2018). *Nya Sätt Att Organisera Arbete - Betydelsen För Arbetsmiljö Och Hälsa*. (Kunskapssammanställning 2018:2). Göteborg: Göteborgs Universitet. Hämtad från Arbetsmiljöverket https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/nya-satt-att-organisera-arbete-betydelsen-for-arbetsmiljo-och-halsa_2018_2.pdf
Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Webbsidor

Arbetsmiljöverket. (2020). *Att hyra ut och hyra in personal – det gemensamma arbetsmiljöansvaret*. Hämtad 2020-05-20 från https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsgivarens-ansvar-for-arbetsmiljon/arbetsmiljoansvar-for-inhyrd-och-uthyrd-personal/?fbclid=IwAR2IB_yvmqBudERxwbPA_VRHqA18yd1K2CASPgoF25VIpbN_jM3WGNmsWFQ

Bilagor

Bilaga 1. Informationsbrev



PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

Ledarskap på distans - hur påverkas konsultens trivsel? (Intervjustudie) Denna intervjustudie ingår i ovanstående forskningsprojekt som bedrivs vid Göteborgs Universitet. Projektets syfte är att undersöka hur ledarskap på distans kan påverka konsultens trivsel i den huvudsakliga organisationen. Intervjustudien kommer att genomföras på ett teknikkonsultbolag där konsulter som är ute på uppdrag hos kund kommer att intervjuas. Detta för att fånga olika erfarenheter och förhållningssätt samt undersöka hur individen trivs i organisationen och i sin konsultroll. Vi som gör intervjuerna är två studenter på Göteborgs Universitet, Ellen Karlsson och Lisa Enerholm.

Vi undrar om Du kan tänka Dig att genom en intervju bidra med Dina erfarenheter av konsultrollen. Intervjun kommer att ingå i vår huvudsakliga datainsamling i ovan forskningsprojekt.

Vad är nyttan med undersökningen? Detta projekt ska ge oss kunskap om hur ledarskap på distans kan påverka individens trivsel i sin roll som konsult. Sådan kunskap torde vara av nytta för såväl arbetsmarknadens parter som för enskilda verksamheter. Teknikkonsultbolaget där studien genomförs kommer att ges möjlighet att ta del av studiens slutresultat och erbjuds också en kortare rapport av uppsatsen.

Hur går intervjun till? Intervjun beräknas ta cirka 30-45 minuter. Om Du samtycker kommer intervju-samtalet att spelas in, men Du kan när som helst avbryta Ditt deltagande. Du behöver inte svara på alla frågor. Intervjuerna kommer endast att användas i forskningsprojektet. Din arbetsgivare kommer inte att få tillgång till dem. Utskrifter av intervjuer kommer att avidentifieras innan de analyseras och om Du citeras i en artikel kommer citatet inte att kunna kopplas till dig personligen. Om Du nämner andra personer vid namn kommer även dessa att anonymiseras. Ljudfiler och utskrifter kommer att raderas då studien är genomförd för att säkerställa att obehöriga inte får tillgång till dem. Personuppgiftsansvarig är Göteborgs Universitet.

Vill Du ha mer information är Du självklart välkommen att kontakta oss.
Ett varmt tack på förhand!

Ellen Karlsson, projektledare, student vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, GU Guskarelax@student.gu.se tel: 070 - 782 01 81

Lisa Enerholm, projektledare, student vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, GU Guse-neli@student.gu.se tel: 070 - 532 23 46

Max Rapp Ricciardi, docent vid Psykologiska Institutionen, GU Max.rapp.ricciardi@psy.gu.se tel: 031 -786 4272

Psykologiska institutionen Haraldsgatan 1, Box 500, 413 14 Göteborg <https://psy.gu.se/>

Bilaga 2. Intervjuguide

1. Bakgrundsfrågor

- 1.1 Vad är ditt namn?
- 1.2 Hur gammal är du?
- 1.3 Vad har du för position i organisationen?
- 1.4 Inom vilket område arbetar du?
- 1.5 Beskriv ditt arbete och dina arbetsuppgifter.
- 1.6 Hur länge har du arbetat i organisationen?

2. Konsultrollen

- 2.1 Hur länge har du arbetat som konsult totalt sett (inklusive på andra företag)?
- 2.2 Hur upplever du konsultrollen?
- 2.3 Hur upplever du relationen till din chef och huvudorganisation?
- 2.4 Hur upplever du din lojalitet gentemot din chef och huvudorganisation?
- 2.5 Hur upplever du organisationskulturen i det företag där du är anställd?
- 2.6. Hur upplever du din lojalitet gentemot den kund/klient där du till vardags arbetar?
- 2.7 Kan du emellanåt känna större lojalitet gentemot kunden än mot din egen chef/organisation? Vad beror detta på i så fall?

3. Chefskap och Ledarskap på distans

- 3.1 Vad är innebär chefskap och ledarskap på distans för dig?
- 3.2. Utifrån ditt perspektiv – ställs det specifika krav för att leda konsulter?
- 3.3 Hur upplever du att det är att bli ledd på fysisk distans?
- 3.4 Vilka möjligheter tror du att det finns med ett sådant ledarskap?

- 3.5 Vilka svårigheter/hinder tror du att det finns med ett sådant ledarskap?
- 3.6 Hur ofta har du kontakt med din ledare/chef på huvudorganisationen? Är det tillräckligt för att kunna utföra ditt jobb?
- 3.7. Finns det en arbetsledning/uppdragsledning på det kundföretag där du arbetar?
- 3.8 Hur kommunicerar din chef/ledare med dig?
- 3.9 Upplever du att det finns fungerande verktyg för kommunikationen?
- 3.10 Upplever du att du får tillräckligt med stöd, feedback och bekräftelse i ditt arbete?
- 3.11 Saknar du något i det distanta chefskapet/ledarskapet?
- 3.12 Ser du något förbättringsområde?

4. **Trivsel**

- 4.1 Har chefskapet/ledarskapet på det företag du är anställd en direkt påverkat för hur du trivs i din roll som konsult?
- 4.2 Hur skulle dina chefer/ledare kunna förbättra din trivsel?
- 4.3 Har det funnits ett chefskap/ledarskap på kundföretaget där du arbetat som kunnat kompensera upp för eventuella brister som du upplevt från huvudorganisationen? Alternativt skapat frustration?

5. **Övriga frågor**

- 5.1 Har vi glömt att fråga någonting eller är det något du hade velat lyfta och som du tror är av intresse för denna studie?

