



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Elektroniskt ledarskap

Att leda på distans.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

Höstterminen 2015

Kandidatuppsats 15Hp

Författare: Ozana Dumitrascu 1990-10-07

Rasa Golali 1989-06-03

Uppsatsens titel: Elektroniskt ledarskap - Att leda på distans.

Slutinlämning: 2016-01-17

Ämne/kurs: FEK316 Management, kandidatuppsats, 15 Hp

Författare: Rasa Golali och Ozana Dumitrascu

Handledare: Nanna Gillberg

Nyckelord: virtuellt ledarskap, e-ledarskap, virtuella team, kommunikation, tillit.

Sammanfattning: Syftet med uppsatsen är att analysera ledarskap inom team som sitter geografiskt distribuerade. Då medlemmarna i distribuerade team ytterst sällan - eller i vissa fall - aldrig träffas i den fysiska verkligheten sker interaktionen virtuellt, elektroniska verktyg skapar en virtuell verksamhet. För ledaren innebär det en rad utmaningar och uppsatsen kommer belysa några av de viktigaste aspekterna för just denna kontext. Genom djupintervjuer av sex ledare som idag leder sina team helt eller till stor grad genom elektroniska verktyg utrönas aspekter som: val av verktyg vid kommunikation, tillit & relationsskapande samt effektivitet. Respondenternas tolkningar och erfarenheter möter tidigare forskning inom området för att på så vis utkristallisera och skapa en god förståelse för virtuellt ledarskap och dess konsekvenser.

Resultat:

Ledarskap i virtuella team utövas med utgångspunkten i att leda teamets medlemmar mot ett gemensamt mål. Det krävs av ledaren att vara en ständig koordinator och förse medlemmarna med bland annat sociala resurser för att skapa och bibehålla effektiva arbetsprocesser. Effektivitet i det virtuella teamet uppnås genom att ledaren etablerar goda relationer, som i sin tur förutsätter hög tillitsnivå. Ledarskapet är därför beroende av god kommunikation och med det menas samtidigt god kännedom av hur tillgängliga elektroniska verktyg bäst bör tillämpas i given situation.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1. Bakgrund.....	5
1.2. Problemdiskussion	5
1.3. Frågeställning.....	6
1.4. Syfte.....	6
1.5. Avgränsningar	6
2. Metod	7
2.1. Vetenskaplig ansats och förhållningssätt	7
2.2. Genomförande.....	8
2.2.1. Urval.....	8
2.2.2. Primär datainsamling och intervjuprocess.....	9
2.3. Validitet och reliabilitet.....	12
2.4. Etik.....	12
2.5. Sekundära källor och tidigare forskning.....	13
2.6. Kritiskt förhållningssätt mot metod.....	14
3. Teoretisk referensram	15
3.1. Ledarskap.....	15
3.1.1. Virtuellt ledarskap.....	15
3.2. Kommunikation.....	17
3.2.1. Verktyg	18
3.2.2. Tillit.....	19
3.3. Effektivitet	22
4. Empiri	23
4.1. Intervjupersonernas bakgrund.....	23
4.2. Valet av kommunikationsverktyg vid ledning på distans.....	26
4.3. Att vara ledare på distans.....	29
4.4. Att mäta effektivitet.....	32
5. Analys	36

5.1. Virtuellt ledarskap	36
5.2. Kommunikation	37
5.3. Verktyg - Valet av kommunikationsverktyg vid ledning på distans.....	39
5.4. Tillit - Att vara ledare på distans.....	41
5.5. Att mäta effektivitet - Uppföljning	43
6. Slutsatser och vidare forskning.....	46
7. Referenser.....	48
8. Bilagor.....	50

Tack!

Vi vill rikta ett stort och varmt tack till samtliga respondenter,
utan ert engagemang och bidrag hade inte denna uppsats varit möjlig.

Tack, Nanna Gillberg. Genom god insikt och medvetenhet har du förstått och
erbjudit den vägledningen vi har varit i behov av.

Vi, författare, tackar även varandra för goda insatser och ett gott samarbete!

2016-01-17

Rasa Golali

Ozana Dumitrascu

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Globaliseringen och informationsteknologins utveckling erbjuder idag goda förutsättningar för människan att kommunicera simultant och på så vis "närvara" oberoende av tid och rum (Weisband, 2008). Med rätt verktyg kan vi se och höra varandra oberoende av inbördes avstånd - virtuella relationer skapas. För organisationer innebär det nya strukturer och att utnyttja dessa möjligheter är en essentiell aspekt i strävan av konstant effektivisering (Brandt, England och Susan, 2011). Resurser kan i större utsträckning allokeras när bland annat geografiska begränsningar - tack vare kommunikations möjligheterna - får mindre betydelse. Marknaden växer på så sätt och företag får ett större urval i kostnadseffektivitet och kompetens, där distribuerade team går samman men i vissa fall aldrig fysiskt. Ledning och kommunikation sker fullständigt virtuellt eller med inslag av fysiska möten. Detta sätter ledare i en kontext där relationer och ledarskapets utövande i stort står inför en rad utmaningar (Brandt, England och Susan, 2011).

I denna uppsats kommer vi frekvent återkomma med begreppen virtualitet och virtuella team. Dessa centrala begrepp är således fördelaktiga att förstå. Brandt, England och Susan (2011) definierar virtuella team som en konstellation av individer i en organisation som avser att arbeta tillsammans. Virtuella teamet består av att individer eller grupper i detta samarbete befinner sig på olika geografiska platser utan frekventa fysiska sammankomster. Kommunikationen sker i huvudsak genom olika kommunikationsverktyg så som e-post, telefon samt real- och icke-realtida videokonferenser/seminarium.

1.2. Problemdiskussion

När fysisk interaktion är mindre förekommande, som i fallet med virtuella team, uppstår också konsekvenser och avvikelser även vid utövandet av ledarskap. För ledaren innebär det kännedom kring hur denna fysiska interaktion, som är viktig vid relationsskapande, kan replikeras i

möjligaste mån (Brandt, England och Susan, 2011). Vilka kommunikationsverktyg tillämpas och varför? Hur skapar och bibehåller ledaren förtroende och effektivitet?

Dessa frågor ämnar vi ge svar på i ett försök att adressera vår huvudfråga.

1.3. Frågeställning

Hur utövar ledaren sitt virtuella ledarskap?

- Hur väljer ledaren sina kommunikations-verktyg för att leda på distans?
- Hur bygger ledaren förtroende på distans?
- Hur upplever ledaren virtuella kommunikationens påverkan på effektivitet?

1.4. Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera ledarskapsutövning inom virtuella team utifrån våra sex utvalda ledares synvinklar på virtuella medier - verktyg. Tillit och effektivitet är underordnade aspekter som avser bidra till att förstå ledarskapet i denna kontext.

.

1.5. Avgränsningar

Vi ämnar inte att ge svar på *vad* ledarskap i stort - inte heller vad *bra* ledarskap - är i en virtuell kontext. Istället ämnar vi utifrån de observationer som gjorts på sex ledare av virtuella team belysa *hur* ledarskapet upplevs och utövas.

Djupare analyser kring bransch eller specifikt företag och dess samband med insamlad empirisk data kommer inte göras i denna uppsats.

Vidare har frågor utformats baserat på parametrar vi anser relevanta för att besvara huvudfrågan. Begränsningar har således gjorts i antal och omfattning med hänsyn till uppsatsens övergripande syfte samt författarnas tidshorisont.

2. Metod

Nedan kommer vi redogöra för hur studien tagits fram samt de metodologiska verktyg som tillämpats under uppsatsprocessen. Vi vill samtidigt göra läsare medvetna om att de metodologiska val som redogörs tillämpats under hela uppsatsprocessen. Det innebär att delar av metodkapitlet skrivits och beror på olika stadier i arbetsprocessen, således förekommer språkliga skillnader med avseende på tempus.

2.1. Vetenskaplig ansats och förhållningssätt

Denna uppsats avser att observera och tolka ledares egna upplevelser och erfarenheter vid utövandet av ledarskap inom virtuella team. Utifrån dessa tolkningar ämnar vi ge en förståelse kring hur verkligheten *kan* se ut och alltså inte dra generella slutsatser. Med det sagt menar vi att det finns flera verkligheter och dessa är beroende av betraktaren.

Därför är också vårt angreppssätt hermeneutiken som till skillnad från naturvetenskapens positivism ser att det finns lika många sanningar som det finns betraktare och tolkningar (Møller och Gulddal, 1999). Ett sådant fenomenologiskt (läran om det som visar sig) synsätt är således fördelaktigt enligt Bryman och Bell (2013) inom samhällsvetenskaplig kvalitativ forskning när avsikten i huvudsak är att karaktärisera och förstå, inte visa på orsak/verkan. Perspektivet möjliggör för oss forskare framställandet av en hypotetisk verklighet inom vald kontext och innebär som sagt att forskarnas egna tolkningar ligger till grund för slutsatsen (Bryman och Bell, 2013).

Studiens forskningsprocess antar en abduktiv ansats som innebär kombination och växelverkan mellan deduktion och induktion (Bryman och Bell, 2013). Deduktiv ansats utgår från befintliga teorier vid formulering av slutsats medan induktiv innebär generering av generell slutsats utifrån observerad data. Vi har under forskningsprocessen ställt observeringar som gjorts mot tidigare forskning inom området och på så vis triangulerat fram en slutsats (Bryman och Bell, 2013).

Då kvantitativ forskningsmetodik inte erbjuder önskvärd flexibilitet i form av författarnas subjektiva tolkningar menar Bryman och Bell (2013) att kvalitativ metod är att föredra. Då som tidigare nämnt studien avser, just sådana tolkningar anses ingå i kvalitativ metod i form av djupintervjuer vara motiverad och därför tillämpade vid insamling av empirisk data.

2.2. Genomförande

2.2.1. Urval

Vår studie är beroende av den premiss att respondenten har erfarenheter från arbete med ledning av virtuella team. Urvalsprocessen genomfördes därför icke-slumpmässigt genom att sålla och subjektivt välja ut intervjuobjekt för att på så vis utvinna relevant data Bryman och Bell (2013).

Initialt kontaktades organisationer som är verksamma internationellt - och av strategiska skäl för oss - med säte i Göteborgsområdet. En internationell verksamhet antogs öka möjligheterna till att finna organisationer med globala virtuella team och på så vis fler aspekter.

När väl potentiella ledare identifierats upprättades en kontakt med hänsyn till att den initiala kontakt enligt Kvale och Torhell (1997) bör motivera och skapa intresse för potentiell respondent. Genom att kort beskriva uppsatsens syfte följt av våra egna kriterier i form av frågor ämnade vi skapa en smidig gallringsprocess.

Frågorna som ställdes till ledarna vi kom i kontakt med var följande:

Leder eller har du lett team som delvis eller helt varit geografiskt distribuerat?

Utövades ledarskapet helt eller delvis med teknologiska verktyg så som telefon, Skype eller videokonferenser?

Önskar du medverka i en intervju?

Därefter upprättades fem intervjuer i form fysiska möten samt ett möte som genomfördes via det elektroniska kommunikationsverktyget -Skype - då respondenten befann sig på annan ort.

Namnen är i denna uppsats anonymiserade (namnen har hittats på), dock ej företag och befattning enligt samtycke och överenskommelse. Vi återkommer till forskningsetik i avsnitt **2.4 Etik**.

Respondenter:

Namn	Företag	Titel	Form	Datum
Niklas	Estiko-Plastar	Projektledare	Skype	2015-11-21, 12:30
Charlotte	Volvo-IT	Projektledare	Personligt möte	2015-12-01, 18:15
Kalle	Volvo-IT	Projektledare	Personligt möte	2015-12-08 11.00
Bengt	Cowi	Projektledare	Personligt möte	2015-12-09, 17:00
Anna	Volvo-IT	Projektledare	Personligt möte	2015-12-09, 18:30
Per	Stena Recycling	Produktionschef	Personligt möte	2015-12-16, 14:15

2.2.2. Primär datainsamling och intervjuprocess

Utformning av intervjuguide

Intervjustrukturen utgick från en rad huvudfrågor som vi ansåg ge access till respondenternas relevanta upplevelser och erfarenheter. En metod som tillämpades under intervjuprocessen var en semistruktur av intervjuguiden där vi inte var låsta vid ursprunglig ordning av frågor eller

förutbestämda huvudfrågor. Semi-strukturerad intervju ger möjlighet till flexibel motiverad anpassning där tillägsfrågor kompletteras om så anses nödvändigt (Bryman och Bell, 2013). Denna förmåga som en kvalitativ intervjumetod besitter ansåg vi fördelaktig för att få förtydligande samt dimensionerade svar under intervjuprocessen. Ytterligare en aspekt som Bryman och Bell (2013) påtalar är riskerna för inter-individuella variationer vid tolkning av både frågor och svar. Denna risk minimerades då vi båda hade individuell befogenhet att ställa öppna och förtydligande frågor under intervjuens gång.

Intervjuguiden är indelad i fyra block där det första blocket (1) ämnar beskriva respondentens bakgrund och på så vis samtidigt redogöra individens relevans för studien.

Följande tre block utgår från de teman vi på förhand ansett ge en fördjupad fenomenologisk förståelse av virtuellt ledarskap.

Dessa tre block utgår i sin respektive helhet från (2) kommunikationens form sett till de elektroniska verktyg som används, (3) hur tillit och relationsskapande utövas och uppfattas av ledaren genom respektive kommunikationsverktyg, (4) sista blocket har sin utgångspunkt i teamets resultat och effektivitet.

Intervjuprocess

Som tidigare nämnt bör intervjuens syfte tydliggöras för respondenten för att motivera ett - för forskningen - givande deltagandet (Kvale och Torhell, 1997). Å andra sidan betonar Kvale och Torhell (1997) samtidigt att att ge för mycket information kan omedvetet påverka respondenternas svar på ett negativt sätt. Då vi vid initial kontakt uppgav i korthet studiens syfte så kunde vi vid intervjutillfället fokusera på en presentation av oss som intervjuare för att på så vis skapa en avslappnad miljö. Vi ansåg att vi fann den balans Kvale och Torhell (1997) påpekar om mängden information som på förhand är nödvändigt att lämna. Detta tycker vi oss också märkt genom våra egna tolkningar samt uttalanden från att samtliga respondenter om att de var entusiastiska inför deltagandet.

Efter den gallring som tidigare nämnts i avsnitt **2.2.1 Urval** och i samband med bokningen av respektive möte medgavs vidare information rörande de tema-block intervjun är utformad efter samt information om uppskattad tid intervjun väntas ta. I samma skede påpekade vi även om att deltagandet som givetvis var frivilligt samt de etiska aspekter som omnämns i **2.4 Etik** längre fram i metodkapitlet.

Innan intervjuerna inleddes tillfrågades samtliga deltagare om vi ges möjligheten att spela in intervjun. Enligt Bryman och Bell (2013) har inspelning både för- och nackdelar även om det är den mest använda metoden i kvalitativa undersökningar som intervjuer. Den största fördelen är att intervjuaren i efterhand kan lyssna på intervjun flera gånger för att minska eller utesluta risken att missa viktigt information, vilket kan ske om anteckningar görs under intervjun. Ytterligare en fördel är att uppmärksamhet och fokus under intervjun istället kan riktas till tolkningar kring respondentens svar. Nackdelen med inspelning under intervjun är risken för att respondenten aktivt filtrerar bort information eller avstår förtydligande vid vetskapen om att det spelas in. Detta dels på grund av etiska aspekter där värderingar och känslig information i mindre utsträckning uttalas (Bryman och Bell, 2013). Vi ansåg på förhand att riskerna inte var överhängande att gå miste om känslig information då det samtidigt inte ansågs ligga i frågornas natur.

Som tidigare nämnt genomfördes en intervju via Skype, resterande genom personliga möten i Göteborgsområdet på platser som respondenterna ansett lämpliga. Vi tycker även att det var fördelaktigt att tre av totalt sex respondenterna jobbade på samma företag och avdelningen då vi på så vis kunde utröna dimensioner även där.

Bearbetning av data

Efter intervjun valde vi att ordagrant transkribera den insamlade datan. Bryman och Bell (2013) påtalar att ett sådant förfarande är resurskrävande och att detta bör tas i beaktning. Trots risken så ansåg vi att en grovtranskribering skulle påöka de antal tolkningssteg som kvalitativ intervjumetod kan innebära (Bryman och Bell, 2013).

2.3. Validitet och reliabilitet

Vid genomförandet av kvalitativ forskning bör trovärdighet och äkthet påvisas genom hela forskningsprocessen för att på så vis styrka forskningens tillförlitlighet och replikerbarhet (Bryman och Bell, 2013). Forskningen skall eftersträva att genomgående upprätthålla sådan kvalitet genom god motivering av syften med utförda metodologiska förfaranden. Vidare skall validitet underbyggas av tydliga resonemang där författare ger läsare goda förutsättningar för att förstå de tolkningar som gjorts under studiens gång (Kvale och Torhell, 1997). Vi har i vår studie eftersträvat upprätthållning av tillförlitlighet genom att motivera hur och varför vi valt respektive metod vid insamling av teori och empiri. Vidare har vi i möjligaste mån under arbetets gång kritiskt granskat de metoder som valts och i god tro avstått från *medveten* påverkan av personliga värderingar.

2.4. Etik

Som tidigare nämnt eftersträvar vi att genom inlevelse tolka respondenternas erfarenheter och livsvärldar. Det kräver ett empatiskt och respektfullt förhållningssätt där vi i huvudsak gör respondenterna medvetna om hur vi ämnar behandla den information som de lämnar (Bryman och Bell, 2013). Vi avser genom hela uppsatsprocessen ta hänsyn samt sträva efter att upprätthålla god forskningsetik genom att utgå från de fyra forskningsetiska riktlinjer Bryman och Bell (2013) framställer. Vidare tillämpar vi även allmänt sunt förnuft där tacksamhet för att respondenterna avsätter sin tid och bidrar med värdefull information tydligt visas.

Informations och nyttjandekravet: Respondenten skall på förhand informeras om studiens syfte samt att medverkan är frivillig under hela uppsatsprocessen. Detta uppfyllde vi genom att presentera dels relevant information om oss som studenter samt uppsatsens syfte samt hur informationen ämnas nyttjas.

Samtyckeskravet: Respondenten har fullständig bestämmanderätt över sitt deltagande i alla moment. Vi klargjorde för samtliga respondenter att de när som helst kan kontakta oss under perioden som uppsatsen skrivs för att revidera eller helt avstå medverkan.

Slutligen eftersträvar vi att behandla personuppgifter konfidentiellt i enlighet med *konfidentialitetskravet*. Alla personuppgifter behandlas konfidentiellt eller i enlighet med det

som är överenskommet.

Namnen är i denna uppsats anonymiserade, dock ej företag och befattning enligt samtycke och överenskommelse. Vi anser inte att det äventyrar eller påverkar datan eller respondenter till signifikant nivå för studiens validitet trots att befattning och företagsnamn presenteras.

Detta då vi är av uppfattningen att företagsnamn kan ge läsare möjlighet till egna reflektioner om dess påverkan på resultatet, samt för eventuell vidareforskning.

2.5. Sekundära källor och tidigare forskning

Som tidigare nämnt har vi tillämpat triangulering av källor genom en växelverkan (samspel) av primär- och sekundärdata. De har alltså genom hela arbetsprocessen växelvis bearbetats. Inledningsvis insamlades övergripande och relevant sekundärdata för att bilda en uppfattning om fenomenet och hur det bäst bör angripas. På så vis kunde vi utforma en intervjuguide som ansågs täckande och tillämplig för studiens syfte.

Sekundärdata, det vill säga information som redan finns publicerad i form av böcker, vetenskapliga artiklar och internetkällor har anskaffats både fysiskt men också elektroniskt.

Sekundärdatan har vi tagit fram genom sökningar i databaserna GUNDA (Göteborgs Universitets bibliotekskatalog), SUMMON samt Högskolan i Borås bibliotek.

Referenslistor från sekundärdatan kan och har använts för att ledas vidare till fler intressanta källor (Bryman och Bell, 2013).

På Göteborgs Stadsbibliotek samt biblioteket i Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet har vi fått god hjälp av personal att finna tillämpliga litteratur i form av böcker.

Fördelen med sekundära källor är att de är relativt lätta att hitta menar Jacobsen et.al. (2002) dock föreligger en risk om att validitet bör och kan ifrågasättas när källorna är relativt gamla.

Detta har vi i möjlig mån beaktat, särskilt i de fall där referat till källor från 1998 och 1999 har gjorts, trots att källorna kan anses föråldrade i teknologiska sammanhang.

Vi har därför varit extra källkritiska genom att inte lyfta något ur källorna där osäkerhet funnits

huruvida information varit beroende av tidsepok.

2.6. Kritiskt förhållningssätt mot metod

Metoden är i huvudsak anpassad efter uppsatsens huvudsakliga syfte och de metodologiska angreppssätt och verktyg som tillämpats ämnade detta kapitel genomgående redogöra. Vidare har anpassning skett till de förutsättningar vi författare haft, i huvudsak tidaspekten. Det är också den aspekten som ligger till grund för att vi anser att sex ledare räcker för att vi ska besvara vårt syfte på en önskad nivå. Vi anser att ytterligare några fler respondenter naturligtvis hade gett mer data att bearbeta och bredare empiriskt urval. Däremot uppstår då risken att inte ha nog med tid för att faktiskt genomföra en fullgod bearbetning av våra källor.

Vi också medvetna om *intervjuareffekten* och dess tillhörande risker, där vi som intervjuare kan ha påverkan på respondentens uttalande genom egna verbala och icke-verbala reaktioner.

Denna oavsiktliga kommunikation kan både ha positiv inverkan genom att den har möjlighet att leda konversationen mot intressanta aspekter eller mindre positiv om respondenten ger de svar samt selekterar information efter vad respondenten tror att vi förväntar oss Jacobsen et.al. (2002).

Vidare har vi även ett överrepresenterat företag i vår undersökning vars nackdel kan vara det att det kan leda till en bias. Detta kan innebära att de har tagit del av samma kurser och utbildning, alltså har samma företagskultur och då leda till att de eventuellt ger ett omedvetet liknande svar. Vi begränsar oss därtill till att ta hänsyn till denna kontext, som till exempel företagskultur då vårt uppsatssyfte är att studera varje ledares erfarenheter med virtuell kommunikation på en djupare personlig nivå.

Vi har dock strävat efter att ha flera källor, synvinklar och teorier, både äldre och nyare för att kunna ha en överskådlig och enhetlig inblick på den tidigare forskningen som vi använde oss av i vår uppsats teoridel.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel ämnar vi att redovisa tidigare teoribildning för att skapa en överskådlig och god förståelse för det valda forskningsområdet. Det som presenteras nedan är också det som återkommer i ungefär samma struktur och följd vid senare analys.

3.1. Ledarskap

Många studier har gjorts och flera perspektiv har framställts i jakten på att definiera vad ledarskap egentligen är och hur det bäst utövas. En del forskare har definierat framgångsrikt ledarskap som en personlighetstyp med specifika beteenden, andra har sett fenomenet som helt kontextberoende. Zigurs (2003) talar om ledarskap som ett helt spektrum, där flera perspektiv kring vad som sägs utgöra ledarskap förs samman, så kallat full-range-leadership.

Syftet med själva ledarskapet råder det mer enighet kring menar Zaccaro och Bader (2003) som definierar ändamålet med ledarskap som att stötta, utveckla och vägleda teamet mot utsatta mål. Detta innebär i sin tur att ledaren måste bygga relationer genom att tillgodose sina efterföljare med kognitiva, sociala samt bistå med materiella resurser för att därigenom nå effektivitet (Zaccaro och Bader, 2003). Effektiva arbetsprocesser förutsätter alltså goda relationer inom teamet där tillit är en huvudsaklig faktor för att sammanhållningen skall bestå och utvecklas (Avolio och Kahai, 2003).

3.1.1 Virtuellt ledarskap

Virtuella team går samman temporärt under projektets gång samt oftast utan tidigare erfarenhet av arbete tillsammans eller möten face-to-face. Vidare karaktäriseras det virtuella teamet som kulturellt diversifierat och geografiskt virtuellt team som till olika grad men i huvudsak sköter kommunikationen elektroniskt (Zaccaro och Bader, 2003). Det handlar idag mindre om huruvida ett team är virtuellt eller inte utan mer till vilken grad teamet eller organisationen är virtuell, till

vilken grad kommunikationen sker med avsaknad av fysisk interaktion (Jarvenpaa och Leidner, 1999). Ju fler dimensioner av virtuella inslag ett team har desto mer virtuellt anses det vara. Exempelvis kan ett virtuellt team sitta med gångavstånd ifrån varandra men ändå definieras som virtuellt då kommunikationen till stor grad sköts elektroniskt (Zigurs, 2003).

I denna kontext har en ny form av ledarskap växt fram där kontakten mellan ledaren och teamet i huvudsak byter information genom olika former av teknologiska verktyg likt telefon, videokonferenser, och e-post menar Zaccaro och Bader (2003).

Likt det traditionella ledarskapet ämnar ledaren i det virtuella teamet att bygga relationer och mot ett eller flera gemensamma mål dock är skillnaden i att ledarskapet i flera fall utförs utan att möta delar av eller hela teamet i verkligheten på ett fysiskt sätt (Avolio och Kahai, 2003).

Kommunikations teknologin möjliggör för organisationer och dess ledares strävan mot effektiv resursallokering då teknologin erbjuder exponering mot och från en bredare marknad där fler specialiserade kandidater kan adresseras. Det breda utbudet möjliggör tillgången på kostnadseffektiv och kompetent arbetskraft och tillgänglighet round-the-clock (Haywood, 1998). Avolio och Kahai (2003) menar att detta också är anledningen till att organisationer i allt större utsträckning går mot högre grad av virtualisering. Teknologin fortsätter ständigt sin utveckling och i samma takt uppstår nya möjligheter för organisationer att ytterligare effektivisera.

Nämnas bör att denna verksamhetsstruktur samtidigt också bidrar till ökad komplexitet för både ledaren och följaren. I många fall förekommer mer än bara geografisk och tidsmässiga skillnader så som skillnader i språk, kultur och tillgång till gemensam form av teknologi (Duarte och Snyder, 1999). Haywood (1998) påtalar om ytterligare komplexitetsfaktorer så som svårigheter i att förstå och hantera teknologin samt svårigheter i att hålla liv i processer utan avbrott (workflow) på grund av begränsningar i möjligheten att kommunicera. Exempelvis kan tidsskillnader lika väl som tidigare påpekat erbjuda goda möjligheter till round-the-clock arbetskraft, kan de samtidigt bidra till ledtider. Befinner sig en del av teamet i en tidszon där arbetsdagen gått mot sitt slut, medan den andra delen förbereder uppstart, kan det leda till att kommunikationen blir lidande. På så sätt kan avbrott uppstå i en process som annars vid fysisk

närvaro kunnat utredas på minuter (Haywood, 1998).

Duarte och Snyder (1999) delar in den kommunikativa växelverknigen i kombinationer och menar att variationen av tid och plats som synergister avgör vilket verktyg som används. *Samma tid/samma plats* utgörs oftast av aktiv tillgång till face-to-face medan exempelvis *olika tider och olika platser* begränsar kommunikationen till teknologiska verktyg såsom video-konferenser.

3.2. Kommunikation

Segerstad (2002) definierar kommunikation som ett deltagande i utbyte av skrift, symboler, tankar, åsikter och uttalad information med ett syfte att bygga och vidareutveckla relationer. Med uttalad information så inkluderas där även icke-verbal sådan, som medvetet men också omedvetet står för den största delen av det vi egentligen säger (Segerstad, 2002).

Haywood (1998) definierar effektiv kommunikation inom virtuella team genom fyra parametrar. (1) *Standardisering av tillgänglighet*: en framgångsfaktor vid kommunikation på distans är att utforma en slags infrastruktur för kommunikationen.

När sammanträder hela teamet? Hur snabbt skall vi försöka återkoppla på mottagen information? Hur visar vi att informationen mottagits, förstås samt reageras på? En etablering där svaren på dessa frågor är kända hos ledaren och dess efterföljare möjliggör effektivitet och bidrar med trygghet för samtliga medlemmar i teamet.

(2) *Ersätta fysisk och social kontext*: En andra faktor för att effektivt kommunicera är att bejaka och förstå att kontext som vanligtvis uppfattas i ett face-to-face möte inte är lika tydligt när kommunikationen sker virtuellt.

Fysisk kontext: Den miljön och situationen vilket avsändare/mottagare av information befinner sig i. I face-to-face är båda medvetna exempelvis om omständigheterna omkring, diagram vilket båda ser samtidigt eller andra objekt som utgör aktuell kontext.

Social kontext: Social miljö i den direkta omgivningen, interaktioner och situationer där socialt samspel pågår aktivt eller inaktivt.

(3) *Synkroniserad och icke-synkroniserad kommunikation* Vid simultan kommunikation sker kommunikationen inom samma tidsrymd - simultant- så som vid telefon, videokonferens eller

face-to-face.

Motsatsen till synkroniserad och simultan kommunikation är där det uppstår signifikant tidsfördröjning mellan avsänd och mottagen information, så som e-post, röstmeddelande, fax och publiceringar på intranet.

Simultan kommunikation bygger enligt Haywood (1998) snabbare upp tillit och goda relationer, en videokonferens ger fördelar utöver mötets innehåll på så vis att sociala relationer utvecklas.

(4) *Att prioritera kommunikation:* Den fjärde och sista faktorn för effektiv distanskommunikation menar Haywood (1998) är att begränsa informationsöverflöd. Teknologin gör det enkelt att sända information mycket och brett utan vidare anstränging och virtuella team bör således vara medvetna om vad som skall prioriteras både när det mottas men också när det avsänds.

I effektivitets synvinkel inräknar Haywood (1998) tillit som den största faktorn till en gynnsam relation, där samtliga Å ovannämnda faktorer bidrar till ökad trygghet och tillit organisationsmedlemmarna emellan.

3.2.1. Verktyg

Utgångspunkten för att möjliggöra effektiv kommunikation och samspel inom det virtuella teamet är valet av det medium i vilket kommunikationen ämnas göras. Några avgörande faktorer när teknologi skall väljas är dels omfattningen av den information som ska ut samt vilken nivå av personlig närvaro som kan tänkas lämplig (Zigurs, 2003). Ytterligare påverkande faktorer är enligt Zaccaro och Bader (2003) :

Organisationens utbud och tillgänglighet av teknologiska kommunikations kanaler.

Kunskap och erfarenhet av de olika verktygen samt tidszoner och kulturella skillnader.

Teamet bör även vara medvetna om den stora delen av kommunikation som sker icke-verbalt, endast en tiondel av kommunikationen sker enbart genom ord. Resterande andel är relativt jämt fördelat mellan ansiktsuttryck och röst/tonläge (Mehrabian, 1981).

Ovanstående aspekter påverkar alltså hur väl och korrekt den tänkta informationen når ut via valt medium. Det är inte alltid lätt att identifiera informationen som skall ut och veta hur den bör kommuniceras virtuellt. En god utgångspunkt är det Duarte och Snyder (1999) beskriver som

“media richness”, olika verktyg graderas efter sina förmågor att fånga upp olika typer av information. Ett face-to-face möte anses ha högsta möjliga “media richness”, medan envägskommunicering likt faktablad på organisationens intranet tillhör de allra lägsta. Nedan presenteras en rangordning av “richness” hos dessa elektroniska mötessystem (Duarte och Snyder, 1999):

1. *Face-to-face*: Att detta medium anses som mest berikat med förmågor beror på förmågan att ge ett brett spektrum av information. Kommunikationen är direkt vilket möjliggör utläsandet av huruvida information mottagits och uppfattats. I ett face-to-face möte kompletteras den tänka informationen av tonläge, ansiktsuttryck, social och fysisk kontext. Missförstånd eller osäkerhet är relativt enkla att reda ut och på så vis bidrar kommunikationsformen med trygghet och kan anses vara den mest fördelaktiga vid relationsuppbyggnad.

2. *Videokonferenser*: Erbjuder röst, video samt möjligheter att inkludera och dela fysisk kontext så som diagram eller whiteboard-tavlor. Även om en videokonferens är snarlik ett personligt möte, menar Duarte och Snyder (1999), så saknas här full närvaro. Den fysiska och sociala kontexten är begränsad.

3. *Telefon*: Tillhör, likt ovanstående, de synkroniserade medier, då interaktionen sker simultant i nutid. Den fysiska närvaron är näst intill obefintlig och således lämpas mindre komplex information som ämnas nå ut snabbt genom detta verktyg.

4. *Asynkronisk kommunikationsmedel*: Längst ned på listan hittas kommunikationsmedel där feedback inte nås simultant utan med viss tidsfördröjning. E-post, företagets intranet samt video/ljudmeddelanden är lämpliga vid antingen begränsad åtkomst av mer simultana verktyg eller vid massutskick av information.

3.2.2. Tillit

‘Trust is important for any team to function and excel, but its importance for virtual team is even more critical.’ Cascio och Shurygailo (2003)

För att lyckas med ledarskap av virtuella team menar Zaccaro och Bader (2003) att tillit är den viktigaste faktorn. Genom tillit kan goda relationer byggas team-medlemmarna emellan och på

så sätt även bli ett effektivt presterande team. Detta anser Child (2001) och Zaccaro och Bader (2003) vara grundläggande även för traditionella team och relationer generellt sett. Samtidigt betonar både Child (2001) och Zaccaro och Bader (2003) den kritiska rollen tillit spelar i virtuella team, än mer när distributionen sträcker sig över internationella gränser och således kan innebära märkbara kulturella skillnader. Dessa kulturella skillnader har visat sig ha goda fördelar i att skapa sammanhållning hos virtuella team. När teamet och ledare antar och förutsätter att skillnader kommer föreligga tas större hänsyn och öppenhet till att försöka förstå varandra samt samarbeta redan i tidigt stadium. Men det är viktigt att alltid se teamet som en enda enhet oavsett vilken geografisk eller kulturell skillnad som föreligger. (Avolio och Kahai , 2003)

Ledaren i det virtuella teamet bör beakta vissa faktorer, menar Salacuse (2006), för att främja relationsskapandet samt öka effektiviteten. Medlemmarna bör ges möjlighet till att kommunicera tvåväggs med varandra samt med ledaren och som tidigare nämnt är därför simultana kommunikationsvägar att föredra. Exempelvis genom att ett enhetligt verktyg finns och tillhands för teamet om de vill kommunicera spontant. Utöver spontan och sporadisk kontakt skall ledaren till viss mån standardisera kontakten med samtliga teammedlemmar genom rutinmässiga möten. På så sätt menar Haywood (1998) att trygghet och tillit stärks då teamet ges möjligheten att ventilera som en enhet. Under kontakten med sina team-medlemmar bör ledaren sträva efter att vara lyhörd samt visa entusiasm. Ledaren bör också likt i det traditionella ledarskapet upprätthålla konsekvent förhållningssätt gentemot sina följare för att främja utvecklingen av teamets sammanhållning (Salacuse, 2006). Det är också viktigt att som ledare se till sina anställda som individer genom att värva samtalet med icke-arbetsrelaterade ämnen för att på så sätt skapa personliga band (Duarte och Snyder, 1999).

En viktig aspekt vid skapandet av tillit kallar Zaccaro och Bader (2003) för *identifiering*. Med identifiering i detta sammanhang menas vikten av att göra teamet medveten om övergripande mål och syfte. Varför skall vi arbeta tillsammans och hur? Ledaren bör tillgodose teamet med information så att teamets identitet är tydligt.

Vidare påtalar Zaccaro och Bader (2003) om risken med utebliven kommunikation inom

virtuella team. Risken återfinns i att information av känslig karaktär eller med stor risk för missförstånd inte kommuniceras alls om det inte kan ske face-to-face fysiskt.. Detta beror på att när man träffas fysiskt så kan man se ens icke-verbala reaktion till budskapet lättare och minimera eventuella risker till missförstånd eller oklarheter. Utmaningen blir i så fall att ledaren ska bygga en förtroendemiljö i teamet där den elektroniska kommunikationen sker så naturligt som möjligt. Ledaren skall aktivt uppmuntra teammedlemmarna att kommunicera och socialisera, det vill säga inte endast meddela och rapportera från en professionell synvinkel utan även utbyta personligare information (Zaccaro och Bader, 2003).

Vid konflikter ska ledaren som leder på distans förtydliga att alla jobbar mot samma mål, och visa hur allas roller passar in i den stora bilden. Man skall inte endast förlita sig på e-post och andra verktyg som har en låg personlig nivå vid en konflikt där man behöver höja tilliten, utan helst ska man träffas ansikte mot ansikte eller mötas i en videokonferens (Zaccaro och Bader, 2003). Författarna tar även upp konflikter som kan uppstå på grund av stressen förorsakad av korta deadlines, vilket de tycker är ännu större vid virtuell kommunikation på grund av ledtider och bristen på sociala stödet, som annars förekommer naturligt vid traditionell kommunikation.

Å andra sidan så finns teorier som hävdar att man inte kan bygga en organisation och ett team endast med hjälp av elektroniska verktyg, då det krävs att man träffas fysiskt också.

'...you cannot build network organizations on electronic networks alone...'

(Nohria och Eccles, 1992).

Att träffas fysiskt är inte helt nödvändigt enligt Jarvenpaa och Leidner (1999), dock är det viktigt att teamet börjar kommunicera öppet med varandra redan vid uppstarten av samarbetet. Inledningsvis skall kommunikationen fokusera på sociala aspekter och mindre på samarbetets huvudsakliga syfte. En social introduktion och etablering av sociala band i tidigt skede skapar goda förutsättningar för långsiktig effektivitet i arbetsprocesser (Jarvenpaa och Leidner, 1999). I tidigt stadie bör samtidigt det som tidigare nämnts om etablering av standardiserade möten göras.

Kännedom av kommunikationens infrastruktur är av vikt för att skapa trygghet och förtroende inom teamet menar både Haywood (1998) samt Jarvenpaa och Leidner (1999). Detta då teamet skapar en sammahållning där de "ses" exempelvis en gång i veckan för ett informellt möte. Samtliga medlemmar får då möjligheten att prata och känna sig delaktiga. Relationer stärks och tillit byggs medlemmarna emellan och mynnar ut i effektivitet. Således är tillit en extra viktig aspekt som ständigt bör upprätthållas och utvecklas (Sarker et. al., 2011).

3.3. Effektivitet

Cascio och Shurygailo (2003) påpekar att vid uppföljning och prestationsmätning är det viktigt att ledarna fokuserar på resultat istället för tidsanvändning. Då kan ledare uppdelat ansvarsområde vilket kan leda till att möjligheten att delegera finns, dock är det väldigt viktigt att kriterier för förväntningar fastställs i förväg. För att ett effektivt team skall kunna utvecklas på distans är det viktigt enligt Jarvenpaa och Leidner (1999) att ledaren fastställer varje medlems ansvarsområde då en brist på detta kan leda till förvirring, frustration och minskad motivation.

Zaccaro och Bader (2003) tycker att det är typiskt att gruppernas och teamens låga effektivitet beror på låg sammanhållning, låg tillitnivå bland medlemmarna och brist på regler eller tydliga roller. I fall teamet är geografiskt utspritt kan dessa risker uppstå oftare och därtill leda till låg produktivitet och sämre kvalitet av resultatet. Den virtuella kommunikationens svårigheter som låg engagemang, överbelastning eller osäkerhet vid en viss roll eller frånvarande (O'Hara-Devereaux and Johansen, 1994) kan lätt leda till ett icke-funktionellt team och sämre kvalitet på resultatet. Ledaren ska vara medveten om att dessa nackdelar kan lätt dyka upp och borde försöka förebygga det på bästa sätt.

Tillit anses vara en grundläggande faktor till effektivitet och prestanda, synnerligt för virtuella team (Sarker et. al., 2011). Zaccaro och Bader (2003) påstår att '*e-team*' har tillit och förtroende för varandra om de tror att de andra kan leverera, menar väl för teamet, samt att alla skall jobba hårt för teamets bästa.

4. Empiri

Följande avsnitt ämnar att presentera de sex intervjuerna utifrån våra tre olika frågeställningar. Inledningsvis presenterar vi intervjupersonernas bakgrund, för att sedan redovisa närmare vilka kommunikationsverktyg de väljer och hur de rationaliserar inför detta beslut. Sedan redogör vi för hur respondenterna känner om att utöva sitt ledarskap på distans och avslutningsvis hur den virtuella kommunikationen påverkar teamets prestanda. .

4.1. Respondenternas bakgrund

Niklas

Vår första intervju var med Niklas som i nuläget är projektledare på Estiko-Plastar AS och sitter i Stockholm. Han har bred och lång erfarenhet, nästan 20 år, av kommunikation på distans. På tidigare jobb hade han över 30 personer som rapporterade direkt och många fler som rapporterade indirekt. Niklas senaste uppdrag har varit just att starta upp utländska företag i Sverige, där han hade VD och konsult roll på de svenska företagen. Hans arbete präglas av virtuellt ledarskap då han har en daglig och rutinmässig kommunikation genom tekniska verktyg med teamet som sitter i Estland. I nuläget träffas Niklas och teamet i en varierad utsträckning mellan 'sporadiskt' upp till 10 gånger om året beroende på behovet.

'Det är något extra med att sitta i samma rum'. (Niklas)

Charlotte

För vår andra intervju har vi träffat Charlotte som har två projektledarroller på både business-sidan och IT-sidan på Volvo. På det ena projektet har hon två team - ett team på runt 16 personer i Polen och en person i USA som hon har virtuell kommunikation med, och ett team på runt 6 personer på plats i Göteborg. Den elektroniska kommunikationen med det polska teamet består av regelbundna och inplanerade Skype-möten 2-3 gånger i veckan samt fler oplanerade

och spontana möten vid behov. Med personen i USA har hon veckovis kontakt. Charlotte besökte teamet i Polen två gånger nu, första gången var det när de började jobba ihop för två och ett halvt år sedan, dock är det många som hon inte har träffat överhuvudtaget.

‘Det är viktigt att träffas då man får en bättre social kontakt och har med sig sen när vi jobbar via Skype. ‘ (Charlotte)

Kalle

Kalle har också en projektledarroll på Volvo IT med ett team på mellan 15-25 personer som är utspritt i Bangalor, Indien och Göteborg, även i Polen förr. Han värdesätter högt att team-medlemmarna ska känna sig som ett team oavsett lokaliseringen och därför har de ett kort Skype-möte på 30 min varje morgon som de informellt kallar för *‘Daily Scrum’*. Såklart så har de även *‘ad-hoc möten’* vid behov, alltså spontana möten som har huvudfokus på ett specifikt problem. Kalle och hans team nyttjar även videokonferens rummet vid *‘speciella tillfällen’* som till exempel viktiga möten eller firande.

‘Men just att jobba ihop människor, du kan bara jobba ihop människor tillsammans på plats.’ (Kalle)

Bengt

Bengt har jobbat med ett infrastruktur utvecklingsprojekt på Cowi i snart 3 år. Största delen av teamet sitter på huvudkontoret i Göteborg medan Bengt sitter i Malmö och de har även 4 personer från Litauen som de jobbar tillsammans med på projektet. Bengts virtuella kommunikation är indelad på två nivåer - kommunikation med Göteborgs teamet vilket han träffar en gång i veckan, samt kommunikation med teamet i Litauen vilket de träffade endast två gånger på dessa år. Den elektroniska kommunikationen utförs regelbundet mestadels genom Skype. Han har tillgång till video konferensrummet även om denna möjlighet inte används så ofta.

‘Du vet, man säger en sak men kanske menar något annat för man kan säga något på olika sätt.’ (Bengt)

Anna

Anna är den tredje projektledare från Volvo IT-Services som vi har intervjuat. Med en längre än 10 årig erfarenhet på IT-avdelningen har Anna haft många olika ledande positioner i väldigt olika projekt där det minsta teamet innehöll 4 personer och det största mer än 30 personer utspridda på tre kontinent. I dagsläget leder hon två olika projekt, varav det ena har ett team komponerat av personer från Polen, Frankrike, USA, Belgien och olika städer i Sverige. Den virtuella kommunikationen sker veckovis med hela teamet genom Skype och med enskilda medlemmar eller delar av teamet vid behov, beroende på projektets intensitet. Hittills har de inte haft någon möjlighet att träffas face-to-face.

‘En kompromiss som vi gör ibland, när det fungerar, är att sätta ihop videokonferenser’. (Anna)

Per

Vår sista intervju var med Per som är personalansvarig och produktionschef på Stena Recycling AB. Per har en lång ledarerfarenhet inom produktion inom olika branscher. Två team, det ena på 5 personer och det andra på 6 personer, tillsammans med respektive teamledare är under hans ledning i nuläget. Även om både Per och teamet är lokaliserade i Göteborg, ett av teamen till och med på samma anläggning, så finns en daglig virtuell kommunikation. Denna sker då mestadels genom e-post och telefon, men även videokonferens vid behov. Per lägger mycket stor vikt på att hela teamet träffas personligen vid starten av ett nytt projekt *‘så att man har några hang-ups’* för att sedan kunna fortsätta kommunikationen virtuellt. Vid tidigare projekt på andra företag har Per lett till exempel en fabrik i Lettland, och även där har samma strategi, vad gäller kommunikation, tillämpats.

‘Man kan komma allt för långt ifrån varandra om man inte träffas och har en känsla för varandra.’ (Per)

Samtliga respondenter upprätthåller en regelbunden virtuell kommunikation med största delen av sitt team som befinner sig från så nära som några hundrameter ifrån till så långt bort som på

andra kontinent. Ledarna har också en varierande storlek på teamet och en varierande erfarenhet av kommunikation på distans, vilket sker via olika virtuella verktyg.

4.2. Valet av kommunikationsverktyg vid ledning på distans

Detta subkapitel behandlar valet av kommunikationsverktygen av våra respondenter. Vi redovisar på vilket sätt de kommunicerar på distans samt hur de rationaliserar inför valet av virtuella verktyg vid ett visst tillfälle.

Niklas

Vår första intervjuperson, Niklas använder sms, e-post och Skype som är rangordnade efter hur viktigt budskapet är samt hur snabbt svar man behöver. Blir det akut så väljer Niklas att ringa i telefon och så klart så kan man även åka till Estland om det är ett måste. Det är inte bara för att Niklas tid är mycket värdefull utan han respekterar hela teamets tid, då när man ringer för en oviktig sak så finns det risken att man stör de andra från eventuellt mycket viktigare uppgifter.

‘Man väljer det utifrån prioritering.’ (Niklas)

Som regelbunden och fast virtuell kommunikation har Niklas och teamet ett veckomöte vilket ses som en förebyggande åtgärd. Även om möten inte alltid är givande i stunden ser han det som en långsiktig viktig aspekt. Vid detta möte använder de sig av en multikonferens på Skype. Detta är det mest avancerade kommunikationsverktyget som används då man kan se varandra.

“Vad mer kan man göra än att ses liksom. Vi har det vi behöver.” (Niklas)

Charlotte

Charlotte använder endast Skype som multi-funktionellt verktyg, då det har flera funktioner och kan ersätta telefon, mejl, videochatkonferens. Hon förklarar även att detta valet är förbestämt av företaget. Skype for Business, tycker hon, räcker helt då även om man skulle behöva ringa då

ringer man via det. Charlotte och hennes team har en planerad och regelbunden kommunikation med 2-3 möten i veckan, och även oplanerade möten vid behov.

'Det gör alla inom Volvo, använder Skype.' (Charlotte)

Kalle

Även Kalle från Volvo IT använder Skype, vilket han tycker tillfredsställer sina behov av kommunikation med teamet. Som regelbunden kommunikation på distans har Kalle och sitt team ett kort dagligt möte oberoende av geografiska lokaliseringen. Oregelbundna och spontana möten kan också ske och de använder även videokonferens rummet vid viktiga möten då det ger de mjuka delarna som socialisering på ett mer personligt nivå.

'Jag tycker Skype är bra och fyller mina behov, jag ser inte någon behovsbild för att använda videokonferensrum ännu mer men man får ju ett mer mänskligt utbyte.' (Kalle)

Bengt

Skype verkar vara ett populärt kommunikationsverktyg även utanför Volvo. Bengt från Cowi tycker att den är speciellt bra då man kan både skriva och prata på ett och samma ställe. Vad som de använder väldigt mycket, nästan som ett krav, är att man delar skärm med varandra. Dock används inte videokonferens rummet ofta. Telefonen ersätts även här av Skype, men e-post används fortfarande som ett komplement för budskap och uppgifter som inte är brådskande.

'E-post är komplement, man är på väg någonstans och man skickar i punktform det som man ska kolla på.' (Bengt)

Anna

Anna från Volvo IT kommunicerar med teamet också främst via Skype. Vad hon tycker är speciellt bra är att alla kan skriva på en tavla på samma sätt som man hade ett fysiskt möte på samma rum. Videokonferenser använder de också ibland och de syns som en kompromiss för att se ansiktsuttrycken och höra tonfallet då *'rösten avslöjar inte alltid så mycket'*. Nu för tiden

fungerar teknologin bättre och *'det är mer synkat'* när man ser varandra. Även hos Anna har den klassiska telefonen ersatts av Skype, dock används e-post fortfarande *'för att man sparar en viss dokumentation'*.

'Det är mycket lättare att ha en konversation när man har ett ansikte på personen.' (Anna)

Per

Vår sista intervjuperson, Per från Stena Recycling använder mestadels e-post och telefon som verktyg för kommunikation på distans. Dock används inte e-post för att styra utan endast för att instruera och informera. Telefon används ännu mer då man kan få ett öppnare och ärligare svar som uttrycker personernas känslor bättre, tycker Per. Han menar att när han mejlar vet han inte hur de andra tolkar e-postet och hur de reagerar, medan i telefon så hör han på personerna vad de egentligen tycker. Vill han följa upp så skickar Per ett e-post som är direkt och riktat men för att få ett bra svar krävs att det handlar om ett mål som är specifikt och kan mätas. Trots att Stena har tillgång till Skype tror Per att den *'klickas bort av 90% av anställda'* på grund av att de inte är vana vid det.

All elektronisk kommunikation mellan Per och teamen kräver att de redan har träffats och bestämt uppdraget i förväg annars *'det går inte att skapa ett mål och en arbetsgrupp på distans, det är nästan omöjligt'*.

'Det inte går att styra en stor grupp genom att maila alla för då blir det lika många tolkningar på det mejlet som det blir personer som får det.' (Per)

Skype verkar vara populärt som professionellt kommunikationsverktyg bland våra respondenter. Samtliga har tillgång till Skype och i flesta fall används det som huvudverktyg i störst utsträckning. Den klassiska telefonen är nästan helt ersatt av Skype av de flesta. Alla har också tillgång till video-konferensrum men detta används sparsamt. Det som vissa respondenter önskade sig däremot var att den befintliga tekniken skulle fungera bättre och där nämndes täckning och uppkopplings kvalitet.

4.3. Att vara ledare på distans

När det handlar om att inspirera och bygga förtroende och tillit på distans har vi fått olika svar från ett mycket brett spektrum. I detta subkapitel ska vi beskriva vad intervjupersonerna tycker och känner inför att leda på distans. Vi presenterar även hur de jobbar för att förbättra sin virtuella kommunikation och vad de upplever för svårigheter med det.

Niklas

Under dessa 20 år av erfarenhet av att leda över 100 teammedlemmar tycker Niklas att fördelarna med att leda på distans väger mycket mer än eventuella nackdelar. Det som han betonar i första hand som fördel är att man lär sig att delegera, att man litar på varandra att varje utför sina uppgifter på bästa sätt och hör av sig om det behöver hjälp av något slag. Samtidigt så måste man kommunicera på ett tydligare sätt då *'man ser inte kroppsspråk, attityd'* som om man hade fysiskt kontakt på en daglig basis. Det är då Niklas menar att sociala relationer byggs, då kan man se kollegornas reaktioner och ha bättre koll på deras agenda och situation så att man har möjlighet att välja ett bättre sätt att kommunicera. Som en aktiv kompromiss har de ett veckovis Skypemöte. Niklas tycker att det är viktigt på lång sikt då man kan hålla närmare kontakt med teamet. Men även om man inte ser de andra face-to-face så kan man lära känna varandra med tiden. Efter år av att kommunicera virtuellt så blir man själv bättre på det, tycker Niklas.

'Tror sinnen förstärks. Man lär sig läsa mellan raderna...' (Niklas)

Charlotte

Charlotte från Volvo tror också på att man börjar bygga ett förhållande på ett mycket realistiskt intryck som en face-to-face kontakt som man sedan kan utveckla och underhålla med hjälp av virtuell kommunikation. En regelbunden fysisk träff är mycket viktig om man jobbar i ett virtuellt team, tycker Charlotte, annars *'är det lätt att det blir 'vi och de'*. För att hjälpa till att bygga förtroende för varandra är det också viktigt att man har en positiv inställning och tror på att man menar väl då till exempel ett meddelande kan uppfattas på flera olika sätt. Då försöker Charlotte att till exempel uppmuntra till att man ringer upp istället för att man mejlar eller chattar

med varandra. Som ett verktyg till att kommunicera och ta med de mjuka delarna har Charlotte något som de kallar för *'global fika'*, en regelbunden videokonferens där teamet kan se varandra och berätta mer personligt om vad de har gjort och hur det går. Som ledare är detta ett speciellt bra tillfälle för Charlotte ge *'positiv feedback för att skapa motivation'*.

'Det är viktigt att träffas och få en bättre social kontakt som man har med sig sen när vi jobbar via Skype' (Charlotte)

Kalle

Också från Volvo, men med en lätt annorlunda syn på ledarskap på distans, har Kalle berättat till oss att ett sätt att hålla teamet ihop är det de kallar för Daily Scrum, ett 30 minuters möte där man avstämmer, kan ta hjälp att varandra och helt enkelt kommunicerar, oavsett var i världen man befinner sig. Kommunikationen är öppen annars också - man kan alltid ringa upp på skype eller bestämma ett spontant möte vid behov. När man ser varandra till och med på ett virtuellt sätt får man mer information om den personen så det blir *'ett mer mänskligt utbyte'* jämfört med när man skriver eller pratar på Skype, tycker Kalle. *'Kommunikationen blir ju lidande, absolut'* men man kan underhålla förhållandet genom att prata mer personligt som small talk och även komma på den nivån att man kan prata lite *'skitsnack'*, tycker Kalle. Det är väldigt viktigt att man träffas ibland också och att man jobbar alltid för att utveckla en teamkänsla så att det inte blir en *'vi och de'* känsla. Däremot tycker Kalle att det är nästan omöjligt att bygga upp ett förhållande från början endast genom kommunikation på distans.

'Utbytet förstärks när man ser varandra, det är inget snack om saken, utbytet förstärks' (Kalle)
'Du kan bara jobba ihop människor tillsammans på plats, det måste du investera i, det handlar också om att bygga förtroende.' (Kalle)

Bengt

Bengt från Cowi tycker också att det är speciellt viktigt med att ses genom virtuella verktyg och även träffas fysiskt då det kan lätt uppstå missförstånd vid virtuell kommunikation som e-post

och Skype-telefon. Det är då man saknar den största delen av kommunikationen, den icke-verbala delen och han tycker att *'det är mycket viktigt med kroppsspråk'*. Förutom det så påverkas inte kommunikationen av distansen då det viktigaste för Bengt och teamet är att kunna se dataskärmen tillsammans. Till och med videokonferenserna används mest för att kunna se skärmen, vilket är allra viktigast för deras uppdrag. För att kunna förbättra kommunikationen teamet emellan tycker Bengt att det är viktigt att man träffas också ibland. Det som syns som största nackdelen med elektroniska verktyg är att det blir ofta tekniska problem på grund av till exempel dåligt nätverk. Det personliga förhållandet är såklart också påverkat då alla är inte lika aktiva i att prata på till exempel ett Skypemöte.

'Det är skillnad mellan videokonferensmöte och att träffas liksom' (Bengt)

Anna

Å andra sidan tycker Anna från Volvo att det är möjligt att man får en bra relation med teammedlemmarna trots distansen, förutsatt att man använder de tekniska verktygen på rätt sätt och i stor omfattning. Mer än så tycker Anna av sin långa erfarenhet att man kan bygga ett ännu bättre förhållande på distans jämfört med på plats. Trots det tycker även Anna att det är *'mycket lättare att ha en konversation när man har ett ansikte på personen'* och att det är *'fantastiskt'* när man kan träffas. Men att ha en riktig teamkänsla medan de är utspridda i hela världen är möjligt och där tycker Anna är viktigast att man bjuder på sig själv och litar på de andras expertis. Även om Anna gillar att kommunicera på detta virtuella sätt hade hon gärna velat kunna nyttja mer av videokonferenser som verktyg i detta syfte då man får mer av den mjuka delen - *'du får ansiktsuttrycken, nu är det mer synkat'*.

'Man ska komma till den nivån att man skall kunna snacka skit nästan med varandra, för då får man redan på alla de här sakerna som ingen säger annars.' (Anna)

Per

Även om Per från Stena Recycling använder verktyg för kommunikation på distans är det inget som han tycker ersätter sättet som en ledare kommunicerar med teamet. När han väl använder

virtuell kommunikation så krävs det att redan har träffats, haft möte och kommit överens och diskuterat tydligt projektets uppdrag. På e-post och telefon sedan så informerar, instruerar och följer man upp, men det kallas han inte för 'att leda'. *'Man bygger ju inte upp förtroende på distans'* tycker Per då man kommer ifrån varandra, man har inte en känsla för varandra på samma sätt som när man träffas. *'det blir lite opersonligt'* om man inte kan till exempel se vad de andra har för reaktion. Per har även tillgång till videokonferenser men det verktyget används sällan då *'ledarskap är ju att vara nära'*, berättar Per. Annars så tycker han att det är väldigt svårt att styra eller träffas utan att träffas, om inte omöjligt.

'Det går inte att kommunicera eller leda med mejl. Leda - med hjärtat, det går inte.' (Per)

Våra respondenter utför sin ledarroll på ett likadant sätt vad det gäller att bygga tillit inom teamet vid kommunikation på distans. Dock skiljer deras åsikter sig inför denna form av kommunikation, även om alla våra intervjupersoner upplever att det är svårare att kommunicera virtuellt. Samtliga respondenter försöker även aktivt att förbättra sitt sätt att kommunicera på distans och visade ett önskemål om att träffas fysiskt med sitt team åtminstone vid tillfällen.

4.4. Att mäta effektivitet

Vi undrade även vilken påverkan virtuell kommunikation har på kvaliteten av arbetet och effektiviteten av att jobba i team på distans, som våra respondenter upplevde. Vi redovisar även vad de upplevde som fördelar och nackdelar med virtuell kommunikation.

Niklas

I Niklas företag så var det mycket enkelt att följa upp anställdas prestationer då *'i min värld, det handlar om siffror'* säger han. Då kan han först kolla upp externa faktorer som kan påverka ett mindre bra resultat annars så kontaktar han berörande teammedlem. Förutom det att man inte kan förstå kroppspråket, direkt reaktion och attityd genom telefon och skype tycker Niklas att det finns väldigt stora fördelar med virtuell kommunikation och där tar han upp främst att man är tvungen att prioritera och delegera. Det hade varit betydligt svårare att göra om man satt på samma kontor.

'Du måste prioritera när du kommunicerar på distans, att prioritera och att delegera, eftersom distansen gör att man måste lita mycket på varandra ' (Niklas)

Charlotte

Charlotte berättar att företaget har ett verktyg där man kan se olika tilldelade uppgifter, prestationer, tidpunkter och få rapporter. Det blir då lättare för henne att kunna följa upp och se om de kommunikations strategierna och tekniska verktygen hon använder fungerar på önskat sätt eller om det krävs flera möten eller ett annat tillvägagångssätt. Som svårighet med kommunikation på distans tar även Charlotte upp kroppspråket. Det är av speciellt stor vikt i krissituationer och stress att kunna se varandra, annars så kan det lätt dyka upp missförstånd och konflikter. Charlotte hade helst haft en kontinuerlig face-to-face kontakt med sina teammedlemmar men hon tycker det är *'både billigare och effektivare'* för både henne och Volvo att ha resurser i olika länder. Detta trots eventuella kulturkrockar som kan dyka upp vid kommunikation på distans med team-medlemmar från olika länder.

'Det märker jag direkt via mail att det uppstår missförstånd, en text kan tolkas på många sätt och det är då bättre att prata. ' (Charlotte)

Kalle

Att sitta distribuerade och kommunicera virtuellt har en negativ påverkan på resultatets kvalitet, tycker Kalle. Utifrån hans erfarenhet har denna virtuella kommunikations formen setts som en problemkälla som ledde till ett dåligt resultat och icke-fungerande team. När detta uppstod försökte teamet träffas mycket mer och investera aktivt i att spendera tid med varandra, lära känna varandra och bygga upp *'projektkulturen'*. Att de inte använder sig av videokonferens-rummet där de kan se varandras gester och naturliga kroppspråk kan leda till att det lätt kan dyka upp missförstånd. Kalle tycker även att tidszondifferens kan leda till ledtid i hur och när problemen hanteras. Däremot kompenseras dessa svårigheter mot att man får kompetenser från ett bredare plan som är samtidigt mycket kosteffektiva. Vad gäller

kulturskillnader har Kalle en positiv inställning till att de kan ta del av dem även om det alltid finns risker att de inte förstår varandra.

‘När vi sitter samlade så ger det otroligt mycket mer, kvalitén blir bättre, vi får ut mycket mer.’ (Kalle)

Bengt

För att kunna följa upp anställdas prestationer använder Bengt sig av en to-do list där man lätt kan se vad som behövs göras och sedan stämma av. Han tycker även att det är viktigt att ge *‘tydliga instruktioner till två stycken’* eftersom det kan bli en större risk att man missa något eller missuppfattar om det är bara en person som får instruktioner. När det gäller svårigheter vid kommunikation på distans så saknar Bengt spontaniteten eftersom när man sitter på samma ställe förekommer naturliga konversationer. Vid virtuell kommunikation måste de annars jobba aktivt med att helt enkelt socialisera. Ibland känner Bengt att virtuella kommunikationen blir ännu effektivare och får snabbare resultat, då man kan till exempel ringa via Skype direkt istället för att gå till sin kollega om han behöver ett snabbt svar. Som fördelar nämner han även att det blir miljömässigt och även att det är en kostnadsfråga för företaget. Bengt tycker även att det är fördelaktigt att han inte är beroende av ett fast kontor för att kunna utföra sitt jobb utan han kan vara *‘on the road’*.

‘Det kan ju bli snabbare än att man sitter på samma kontor, att man får snabbt svar. Har man en fråga så ringer upp någon direkt istället för att spekulera.’ (Bengt)

Anna

På Volvo använder Anna sig av ett verktyg som heter assignment followup som är som en to-do list där man kan lägga upp aktiviteter för att sedan kunna följa upp dem. Hon tycker att den största nackdelen är det att virtuell kommunikation kan leda till missförstånd vilket är svårare att upptäcka. Hon hade gärna velat träffa hela teamet på plats istället för att använda sig av olika tekniska verktyg. Vad det gäller kulturkrockar tycker Anna att man kanske generaliserar för lätt

eftersom *'under kulturer så finns det individer som är alltid olika i alla fall'*. Även vad det gällde tidszoner som kan stötta problem för andra kan Anna dra fördelar av ibland på så sätt att hon utnyttjar tidsdifferensen att när en tidszon är färdig med ett uppdrag så tar nästa tidszon över. Hon tycker att det finns ännu fler fördelar i form av minskad kostnad och större *'möjlighet att verkligen hitta rätt kompetens'*.

'Viktigt att jag ser vad alla gör, jag behöver inte förstå men jag vill se att det händer nånting.' (Anna)

Per

Uppföljning, tycker Per, sker på ett enkelt sätt då han har några strategier redan från början av uppdraget. Då blir det lätt att följa upp med ett e-post. Han känner inte heller att det blir några fler svårigheter med virtuella kommunikationen om man har planerat färdigt från början än att man inte ser hur de andra personen reagerar på budskapet. Till exempel tycker han Skype *'hackar'* och det känns inte naturligt vilket leder till att kommunikationen kallnar och blir *'opersonlig'*. Å andra sidan tycker Per att det är fördelaktigt att han sparar tid på att resa.

'Här kan man ha direkt mejl 'hur går det med detta?' riktat, specifikt mål som vi kommit överens innan.' (Per)

Även om vissa respondenter har upplevt att virtuella kommunikationen kan leda till försämrat resultat och påverka teamkänslan negativt har de även redogjort på vilka sätt de kan förebygga detta. Vi redovisar även vad de upplevde som fördelar och nackdelar med virtuell kommunikation.

5. Analys

Följande kapitel avser att analysera vårt resultat i jämförelse med den utvalda teoriramen. Vårt uppsatssyfte är att belysa och analysera på vilket sätt våra sex respondenter utövar sitt ledarskap utifrån de tre olika synvinklar: elektroniska verktyg, hur de bygger tillit samt hur de mäter effektivitet vid virtuell kommunikation. För att kunna uppfylla vårt syfte har vi arbetat fram följande subkapitlar som följer teoridelens struktur där vi analyserar respondenternas ledarskapsutövning vid kommunikation på distans.

5.1. Virtuellt ledarskap

Samtliga respondenter uttalade uppfattningar kring sitt ledarskap som utgår i grund och botten från det traditionella ledarskapet, där ledarens roll är bland annat att motivera, skapa tillit, skapa en teamkänsla och leda till resultat. Syftet med respondenternas ledarskap att utveckla och aktivt förbättra förutsättningar för att nå uppsatta mål. Vi ser alltså ingen fundamental och signifikant skillnad i ledarskapets syfte även när det i stor utsträckning utövas virtuellt.

Ledarna och indirekt respektive team som observerats arbetar med geografisk distans. I Pers fall rör det sig enbart om några hundra meter medan i alla de övriga är världsomspännade team. Teorin framhäver dock att virtualitet är något som idag finns i alla organisationer, även i de där alla anställda sitter under samma tak. (Zigurs, 2003)

Vad som istället är intressant är att utifrån de parametrar som presenterats urskilja team med hög nivå av virtualitet. Därför kan alltså trots som i Pers fall där det inte rör sig om lika tidszoner eller antas föreligga signifikanta kulturella skillnader, ändå påvisa hög nivå av virtualitet.

Anledningen till att team idag i allt större utsträckning distribueras menar respondenterna i huvudsak beror på att befintlig teknologi möjliggör kostnadseffektivisering. Kostnader reduceras dels genom att billigare arbetskraft rekryteras samt mindre logistiska utgifter i form av resor.

Vi anser dock att denna faktor främst ligger som motiv för de som har direkt budgetansvar, exempelvis som VD'n, Niklas. Ytterligare en faktor som både teori och som respondenterna i större utsträckning belyser är möjligheten att finna rätt kompetens.

“Det som jag bryr mig mest om är ju var kompetenser finns” Anna

Lika väl som de fördelar som teorin påvisar i olika tidszoner samt kulturella olikheter finns det tillfällen då dessa faktorer också kan försvåra arbetet. När det kommer till kulturella skillnader ser Kalle en klar fördel med att lyfta fram dessa olikheter och på så vis göra teamets interaktion mer intressant. En del respondenter menar samtidigt att svårigheterna kan finnas, att kommunikationen som redan är känslig för misstolkningar, riskerar ytterligare komplexitet när olika kulturer möts. Vidare ser vi som i teorin att praktiken också lyfter både fördelar och nackdelar med tidsskillnader. När tidsskillnader är av märkbar karaktär menar både teori och praktik att nytta kan utvinnas men att det inte kommer utan risker för ineffektivitet i form av avbrott i processer.

‘Sen har vi ledtidsperspektivet, säg att du sitter och kodar någonting, stöter på ett problem, har du någon bredvid dig så frågar du direkt och får ett naturligt flyt medans att allting stannar upp och det är diffar i tidszon och väntar 6 h för något som skulle tagit 5 min, eller tar fel beslut direkt.’ (Kalle)

5.2. Kommunikation

Våra respondenter visar alla på förståelse för det som teorin menar när det kommer till att kommunikation inte enbart sker verbalt. Den förståelsen visar sig i praktiken således påverka ledarna till sådan grad att de alltid försöker göra medvetna val huruvida information skall kommuniceras ut.

Ledarna har vidare också tagit hänsyn till det Haywood (1998) nämner kring standardisering av tillgänglighet.

Rutinmässighet i kommunikationen bidrar till trygghet och ökad effektivitet menar teorin och det ser vi även implementerat av samtliga ledare som observerats. Vi ser vidare att även regelbundna möten förutom att de i praktiken kombineras med spontana sådana även de är flexibla. Detta kan bero på vart i arbetsprocessen respektive team befinner sig och framförallt huruvida ytterligare möten bör genomföras. Trots flitig kontakt uppnås aldrig en lika riklig nivå av information som ett personligt möte skulle innebära. Teorin beskriver det som ett bortfall av fysisk och social kontext.

Det lämnar således mycket till antaganden och tolkningar vilket respondenterna anser svårt. Kalle menar exempelvis att han är försiktig med att tolka budskapet då det kan lätt missförstås vid virtuell kommunikation. Övriga ledare uttalar också att även om valet av kommunikationsverktyg kan förbättra förutsättningarna så råder alltid en osäkerhet i vad som egentligen sker på andra sidan. Det kan exempelvis på förhand vara omöjligt att avgöra huruvida teamet i Indien sitter för upptagna för att avbrytas för ett samtal. Eller reaktioner som fås under samtalet inte beror på informationen per se utan att personen i fråga precis innan haft en hets diskussion med en kollega.

'Jag jobbade med en kille i Polen i nästan ett år innan vi träffades, och vi hade jättesvårt att komma överens, fram till vi träffades... När vi träffades, så behövde vi knappt säga någonting, vi tog en lunch och det var borta och idag har vi jättebra samarbete.' (Charlotte)

Samtidigt innebär det att synkroniserade kommunikationsverktyg inte alltid heller är de bästa trots sin förmåga att täcka fler dimensioner av information. I fall där som exemplet ovan osäkerhet råder kring huruvida personen eller teamet är för upptagen kan e-post vara att föredra, med risk för dröjsmål och andra missförstånd.

Samtidigt menar Haywood (1998) också att även om kommunikationen bidrar till utvecklingen av relationer gäller det samtidigt för ledaren att också begränsa överflöd. Det gäller då alltså för ledaren att sälla och prioritera den information som ämnas gå ut.

5.3. Verktyg - Valet av kommunikationsverktyg vid ledning på distans

Valet av kommunikationsverktyg

Zigurs (2003) menade att valet av kommunikationsverktyg avgörs utifrån hur omfattande informationen bedöms vara samt vilken grad av närvaro ledaren anses lämpas bäst för att teamets medlemmar skall antas delgivna.

“ Man väljer det utifrån prioritering. ” Niklas

Niklas styrker teorin då han i sitt dagliga ledarskapsutövande rangordnar tillgängliga elektroniska verktyg utefter hur viktigt budskapet är samt hur snabb respons han önskar. Där feedback önskas omgående väljs kanaler så som telefon alternativt att besöka teamet i Estland. Niklas likt Per på Stena Recycling AB föredrar tvåvägskommunikationen och således utgår från de verktyg som erbjuder sådant före exempelvis e-post, som Per menar främst används när enbart information ämnas nå ut. Kalle påpekar också vikten av den mänskliga närvaron och ser här videokonferens som ett fördelaktigt alternativ då det ger “ett mer mänskligt utbyte”. Detta verktyget känner han behövs vid virtuella möten av större grad eller som fokuserar på sociala relationen inom teamet.

‘ ...Visst kan lite kompenseras med videokonferens, där man åtminstone kan använda gester och kroppsspråk och det blir naturligt. ’ (Kalle)

Att välja teknologiska kommunikationskanaler kan också begränsas utifrån organisationens standardiseringar av vilka verktyg finns att tillgå menar Zaccaro och Bader (2003). En sådan begränsning ämnar i första hand att skapa ett enhetligt och koncentrerat kommunikationssystem som på så vis förenklar valet för användarna. På Volvo-IT är Skype ett standardiserat verktyg som skall prioriteras menar Charlotte, som också menar att det gäller hela koncernen. Men även här avgörs valet på informationens natur och hurvida den lämpas envägs med risk för fördröjd

respons eller simultant tvåvägs.

Kunskapen samt erfarenheten av de olika tillgängliga verktygen är en annan faktor som påverkar valet av verktyg menar teorin. Det är extra tydligt i Pers team där han uppskattar att nästan samtliga anställda klickar bort Skype trots att det är satt som standardverktyg och detta menar han beror på att team-medlemmarna saknar tillräcklig kunskap och vana. Då största delen av kommunikation människor emellan sker genom det icke-verbala språket så som kroppsspråk bör teamet beakta detta för att minska risken för missförstånd. Då samtliga respondenter uttrycker en förståelse för vikten av att skapa relationer ser vi att de i största möjliga mån kommunicerar med video-upptagning. Videokommunikationen kan delvis ske via Skype men också via av företagen upprättade videokonferensrum.

‘Det är mer att du får ansiktsuttrycket’ ... ‘rösten avslöjar inte alltid så mycket’ (Anna)

Att identifiera vilken karaktär en viss information besitter för att på så vis avgöra lämpligt kommunikationsmedel är inte alltid så lätt. Detta menar teorin att utgångspunkten skall vara förståelsen för de olika förmågor att fånga upp flera dimensioner av informationen, dess nivå av ‘media richness’, vilket Duarte och Snyder (1999) introducerade som en utgångspunkt där kommunikationsverktyget rangordnas efter dess förmågor att fånga information.

Ett möte face-to-face förmår att fånga upp det bredaste spektrat av information som också anses av våra respondenterr det allra mest fördelaktiga. Vidare i valet av just elektroniskt verktyg så observeras det även i de fall där teamen i huvudsak är virtuella inrikes tydliga likheter.

Respondenterna eftersöker hög nivå av “media richness” dock utifrån många variabler, det betyder att en videokonferens i alla lägen inte är det mest optimala. Det är ständiga kompromisser som ligger till grund för vilket verktyg som i slutändan tillämpas i varje given situation. Vi ser alltså utifrån våra observationer en generell medvetenhet hos samtliga ledare där resonemang förs på liknande vis som teorin framhäver.

'Jag skulle aldrig ställa 'hur är läget'' på mejl, det gör man inte. då ringer jag istället ... då får man även de här mjuka delarna, så det är inget formellt som, 'jo tack bra'', utan det är 'ja ja men de e gött du'', det blir ju lite mer dynamik.' (Per)

5.4. Tillit - Att vara ledare på distans

I enlighet med "media richness" teorin utvecklad av Duarte och Snyder (1999) är skapandet av en gedigen teamkänsla möjligt och nödvändigt i virtuella team. Ett förväntat resultat och god nivå av förtroende inom teamet är genomförbart, hävdar Niklas från Estiko-Plastar som påpekar att *'man litar på varandra att varje medlem utför sina uppgifter på bästa sätt'*. Förutsatt att de virtuella verktygen används i överensstämmelse med den önskvärda effekten tycker också Anna att *'det är möjligt att man får en bra relation med teammedlemmarna trots distansen'*.

Emellertid hävdar teorin att det sker ett trögare socialt utbyte vid kommunikation på distans vilket lyfts upp av Anna som en risk då hon betonar att *'det är jätteviktigt att bygga upp en personlig relation med var och en och göra det ganska snabbt'*. Att teamet utvecklar förtroende och öppenhet och detta på ett skyndsamt sätt tycker hon är viktigt för att lägga grunden för effektiv utveckling av projektet. När sådana byggstenar är på plats kan istället fokus övergå till arbetsprocesser. Hon ser vidare också, trots att face-to-face generellt hos respondenterna föredras, att det både är roligare samt lika möjligt att skapa god sammanhållning, även när teamet befinner sig distribuerat geografiskt.

Nohria och Eccles (1992) ser dock inte samma möjligheter och menar att virtuella team är beroende av att sporadiskt mötas i person för att upprätthålla tillit och effektivitet. Vissa respondenter understryker likaså vikten av att vid uppstart av projekt inleda med att lära känna varandra face-to-face för att därefter "underhålla" relationerna med enbart elektroniska verktyg.

'Att svetsa ihop ett team, det är nästan omöjligt att göra distribuerat.' (Kalle)

'Det går inte att skapa ett mål och en arbetsgrupp på distans, det är nästan omöjligt' (Per)

Förtroende och tillit anses vara en grundsten i ett lyckat virtuellt ledarskap (Zaccaro och Bader, 2003). Child (2001) understryker också vikten av förtroendet i ett förhållande speciellt när det är interkulturellt och påstår att det är en betydelsefull förutsättning för ett framgångsrikt team. Att tro på varandras kompetens och engagemang interpreteras av Niklas på det sättet att han delegerar: *'distansen gör att man måste lita mycket på varandra och sen släpper du det'*. Samtidigt ska inte engagemanget i att vilja bygga ett förhållande glömmas. Från en annan synvinkel förespråkar både Charlotte och Bengt en positiv inställning och attityd när de påpekar risken att *'ett meddelande kan uppfattas på flera olika sätt'*. Utöver det att de flesta respondenterna *'litar på de andras expertis'* tycker Charlotte och Anna även är viktigt att *'man bjuder på sig själv'* i processen om att skapa förtroende inom virtuella teamet.

En aktiv utveckling av virtuella kommunikationen inom teamet anses vara av betydelse för att det ska uppnås en bra nivå av förtroende, speciellt med hänsyn till den fysiska distansen. (Zaccaro och Bader, 2003) Ledarrollen anses även innefatta en uppmuntring till socialisering och personligare kommunikation, det säga att team-medlemmarnas kontakt ska inte begränsas till rapportering utifrån en professionell synvinkel. En tydlig strävan efter att uppfylla denna betydande roll märker vi hos Charlotte från Volvo som fastställer på ett regelbundet sätt ett videokonferensmöte - *'global fika'* - där teamet stimuleras att diskutera informellt. Det är i detta skede då tillit kan skapas genom att team-medlemmarna identifierar sig med varandra och upptäcker att de antagligen delar samma mål och har likadana värderingar. Respondenten reflekterar även över att *'som ledare är detta ett speciellt tillfälle att ge positiv feedback för att skapa motivation'*, vilket anses av Jarvenpaa och Leidner (1999) leda till en bra kvalitet av den virtuella kommunikationen. Både Kalle och Anna uppskattar om *'att prata lite skitsnack'* och det tycker de bidrar till att skapa avslappnade och personliga band. Genom att då och då slå av på prat om jobb menar flera respondenter är en viktig del av att skapa stark sammanhållning. Sådana åtgärder som vi observerat hos ledarna främjar teorin om att skapa en förtroendemiljö.

'Att vara beredd att investera 5-10min i börja av mötet och bara känna av läget, inte att man direkt hoppar på performance, vara beredd att investera och underhålla projektkultur via lite small talk, en gnytta skitsnack, tycker jag är viktigt.' (Kalle)

En schemalagd virtuell kommunikation menas av Jarvenpaa och Leidner (1999) vara viktig för en aktiv kommunikation som behåller en god tillitsnivå. Denna inställningen delar alla våra respondenter då de tillämpar en fast och regelbunden virtuell kommunikation som de anser behöver som minst och vidare kommunicerar dem spontant och sporadiskt beroende på behov som till exempel projektets intensitet. Den regelbundna kommunikationen som till exempel Niklas veckomöte anses av respondenten vara *'bortkastad tid'*, dock är han medveten om de förebyggande egenskaperna det har då *'skulle kännas mycket värre om vi inte hade det mötet.'*

Uppkomsten av konflikter kräver att ledaren omprioriterar valet av de elektroniska verktygen då mer tyngd läggs på nivån av personlig närvaro (Zaccaro och Bader, 2003). Flera respondenter märkte av detta behov speciellt vid ökad stress i teamet, exempelvis när kommunikationen inte upprätthölls tillräckligt väl. Som tidigare nämnt är det märkbart hos respondenterna att verktygen prioriteras även i situationer där relationer ansträngs. Samtliga respondenter visar att ju mer "kritisk" situationen är, önskas desto högre nivå av "media richness". Då som tidigare nämnt fysiska sammanträden i de flesta av respondenternas fall inte är möjliga, ordnades det istället spontana videokonferenser avsedda för att ventileras.

'Klart vi kan sätta upp videokonferenser och göra konfliktövningar men jag går direkt på face to face.' (Kalle)

5.5. Att mäta effektivitet - Uppföljning

Även vid uppföljning och prestationsmätning anser Sarker et.al.(2011) tillit inneha en påverkande roll i virtuella kommunikationens effektivitet och resultat då det leder till en *'uppåt spiral'*. De flesta respondenter har uttryckt sitt förtroende för team-medlemmarnas kompetens och expertis vilket de såg som mycket fördelaktigt att utnyttjas.

'Man kan visa att det här kan jag, det här kan jag inte, här litar jag på dig.' (Anna)

Ju högre nivå av tillit ledare uppnår gentemot sitt team desto lättare kan det vara att delegera (Cascio och Shurygailo,2003). Dock är då viktigt att ledare förtydligar bedömningskriterierna för resultat. Vår respondent Niklas visade sig tillämpa denna strategi i stor omfattning *'du måste prioritera när du kommunicerar på distans, att prioritera och att delegera, eftersom distansen gör att man måste lita mycket på varandra.'* Även enligt Zaccaro och Bader (2003) har virtuella team förtroende för varandra att de kan utföra de utlovade uppgifter och att de agerar i gruppens bästa. Anna bekräftar denna teorin genom att uttala sig att hon förväntar sig en viss expertis hos team-medlemmarna utan att ha behov om att kontrollera.

Enligt Kalle har virtuell kommunikation uppstått som problematiskt vid ett tillfälle i deras projekt vilket har medfört att alla från Göteborg och teamet i Bangalor har jobbat ihop på ett och samma ställe i ett halvt år för att bygga upp teamet. *'När vi sitter samlade så ger det otroligt mycket mer, kvalitén blir bättre, vi får ut mycket mer.'* hävdar vår respondent och menar även att den virtuella kommunikationen påverkar resultatet på ett negativt sätt. Som teorin påpekar kan flera faktorer stå till grund för låg effektivitet men dessa uppstår mer förekommande inom ett team som är geografiskt utspritt (Zaccaro och Bader,2003)

'För ca 1 år sen när leveranser inte gick som de skulle, lyfte vi fram distribution av teamet som en problemkälla, då fick vi åtsatt att investera 6 månader tillsammans.' (Kalle)

Svårigheter med virtuell kommunikation från ett prestationssynsätt (O'Hara-Devereaux and Johansen, 1994) anser våra respondenter vara missade eller missuppfattade instruktioner, missförstånd, kulturkrockar samt differenser i tidszoner. Det gäller då att ledaren försöker förebygga på bästa sätt att dessa nackdelar dyker upp som teorin råder. Respondenterna visade sig olika taktiker för det bland annat *'ge tydliga instruktioner till två stycken'*, som Bengt från Cowi brukar göra för att minimera risken att mottagaren missat någon viktig informationsdel. Vid kulturskillnader tycker Anna att man generaliserar för lätt och att det är mer fördelaktigt att

tänkta utifrån individnivå snarare än nationalitetsnivå, då *'under kulturer så finns det individer som är alltid olika i alla fall'*. Kalle har en ännu mer positiv ståndpunkt gällande kulturer då han tycker att *'man kan lyfta olikheterna och göra det mer intressant'*. Tidszondifferenser har också tagits upp som svårigheter och nackdelar med virtuell kommunikation, dock har vi fått flera olika åsikter angående detta då vissa respondenter kunde ta del av dessa skillnader i tidszoner medan andra uppfattade dem som ledtider som kan leda till problem och minskad effektivitet.

6. Slutsatser och vidare forskning

Syftet med uppsatsen var att analysera ledarskapsutövning inom virtuella team utifrån våra sex utvalda ledares synvinklar på elektroniska verktyg, tillitskapande och virtuella kommunikationens effektivitet.

I denna studie har vi identifierat en rad signifikanta faktorer som påverkar utövandet av ledarskap på distans.

Vilka verktyg finns att tillgå? Varför prioriterar ledaren just det verktyget i given situation? Hur främjar ledaren sammanhållning när teamet är utspritt i exempelvis fyra länder? Dessa är några av de frågor som besvarats i denna studie och som sammantaget ger svar på hur ledarskapsutövandet ser ut i en virtuell kontext.

Hur utövar ledaren sitt virtuella ledarskap?

Ledarskapet i denna kontext utövas utifrån den traditionella synen på ledarskap, med syftet att tillgodose följarna med rätt verktyg för att effektivt nå uppsatta mål. Dock med tydligt unika förutsättningar för utövandet i denna kontext. Virtuellt ledarskap innebär att ledaren i mångt och mycket strävar efter att replikera en fysisk verklighet genom de teknologiska verktyg som finns att tillgå. Ledarens operativa utövande samt uppgifter kräver god kännedom av mänskliga relationer samt medvetenhet om hur och varför ett givet kommunikationsverktyg bör tillämpas. Det är just genom dessa verktyg ledarskapet över huvud taget möjliggörs och det gäller för ledaren att aktivt tillämpa rätt verktyg utifrån given situation och syfte med kommunikationen för att främja god sammanhållning.

Verktyg som tillämpas görs utifrån dess egenskaper om hur väl de kan replikera den fysiska verkligheten. Dock visar det sig att det samtidigt inte innebär bäst lämpad i varje given situation, ändamål avgör. Exempelvis föredras verktyg som besitter goda förmågor att efterlikna den fysiska verkligheten i situationer som främst avser hantera gruppens sociala relation och

sammanhållning. Effektivitet inom teamet förutsätter goda relationer och en viktig aspekt är därför etablering av tillit medlemmarna emellan. Vidare påverkas effektiviteten både positivt och negativt av tids- och kulturella skillnader som virtuella team kan innebära.

Vidare forskning

Vi ser flera möjligheter till att forska mer i inom detta område och anser att det ännu är relativt outforskat på många plan. Det mest intressanta frågan som uppstått mellan oss författare under arbetets gång har varit huruvida det faktiskt är effektivt att dela upp team. Vassare kompetens till ett lägre pris motiverar organisationer att distribuera anställda. Men är det effektivare i absoluta termer och i så fall vilka?

7. Referenser

- Avolio, B.J. & Kahai, S.S. (2003), 'Adding the "e" to leadership: How it may impact your leadership', *Organizational Dynamics*, vol. 31, no. 4, pp. 325.
- Brandt, V., England, W. & Ward, S. (2011), 'Virtual Teams', *Research-Technology Management*, vol.54, nr.6, nov-dec. 2011.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013), 'Företagsekonomiska forskningsmetoder', 2. [rev.] uppl., Liber, Stockholm.
- Cascio, W.F. & Shurygailo, S. (2003), 'E-leadership and Virtual Teams', *Organizational Dynamics*, Vol. 31:4, Elsevier Science.
- Child, J. (2001), 'Trust the Fundamental Bond in Global Collaboration', *Organizational Dynamics*, Vol. 29:4, s. 274-289
- Duarte, D.L. & Snyder, N.T. (2001), 'Mastering Virtual Teams', 2nd edition, Jossey-Bass, California
- Haywood, M. (1998), 'Managing virtual teams: practical techniques for high-technology project managers', *Artech House*, Boston. Mass.
- Jacobsen, D.I., Sandin, G. & Hellström, C. (2002), 'Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen', *Studentlitteratur*, Lund.
- Kvale, S. & Torhell, S. (1997), 'Den kvalitativa forskningsintervjun', *Studentlitteratur*, Lund.
- Mehrabian, A. (1981), 'Silent messages: Implicit communications of emotions and attitudes', 2nd edition. Belmont, CA Wadsworth.
- Møller, M. & Gulddal, J. (1999), 'Hermeneutik: en antologi om förståelse', København. Gyldendal

O'Hara-Devereaux, M. & Johansen, R. (1994), 'Global Work, Bridging Distance, Culture och Time', Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, *Behavioral Science*, vol. 40, no. 2, pp. 160-161

Nohria, N. & Eccles, R. (1992), 'Face-to-face: Making network organizations work'. In N. Nohria och R. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, (pp. 288-308). Harvard Business School Press.

Salacuse, J.W. (2006), 'Leading leaders: How to manage the top talent in your organization', *Ivey Business Journal Online*, , pp. 1.

Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S. & Kirkeby, S. (2011), 'The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective', *Journal of Management Information Systems*, 28:1, 273-310

Hård af Segerstad, P. (2002), 'Kommunikation och information: en bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå', 1. uppl. edn, Uppsala Publ. House, Uppsala.

Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.E. (1999), 'Communication and Trust in Global Virtual Teams', *Organization Science*, Vol. 10, No. 6, pp. 791-815

Weisband, S. (2008), 'Leadership at a distance: research in technologically-supported work'. New York: Lawrence Erlbaum Associates

Zaccaro, S.J. & Bader, P. (2003), 'E-Leadership and the challenges of e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good', *Organizational Dynamics*, Vol. 31:4

Zigurs, I. (2003), 'Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity?', *Organizational dynamics*, 31. (4), 339-351.

8. Bilagor

Intervjuguide

1. Kan du berätta om din position och roll i företaget?
2. Har du en rutinmässig kommunikation med ditt team på distans? Hur ofta träffas ni personligen?
3. Hur sker kommunikationen på distans med teamet? Vilka tekniska verktyg använder ni?
4. Varför använder ni just de verktygen?
5. Finns det några kanaler/verktyg ni kommer börja använda? I så fall varför?
6. På vilket sätt tycker du att denna virtuella kommunikation påverkar den sociala relationen mellan dig och teamet? Hur bygger du förtroende på distans?
7. Hur följer du upp anställdas prestationer?
8. På vilket sätt skulle man kunna förbättra kommunikationen teamet emellan?
Varför tänkte du just på de alternativen?
9. Vilka svårigheter stöter du på vid kommunikation på distans?
10. Hur stor del av din tid spenderas på virtuell kommunikation?
11. Vilka fördelar med att kommunicera på distans har du sett och ser du?