

Hur uppfattas det virtuella ledarskapet?

- en studie om hur ledarskap i virtuella team uppfattas av ledare respektive medarbetare med avseende på feedback, inkludering samt delegering av ansvar

Författare: Bianca Selander Lukic & Sofia Lund

Handledare: Kjell Ljungbo

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi med inriktning mot organisation | HT- 2019



Förord

Denna studie genomfördes under höstterminen 2019 som ett examensarbete inom företagsekonomi med inriktning mot organisation vid Södertörns högskola.

Detta arbete hade ej varit möjligt utan våra respondenter och vår handledare. Vi är ytterst tacksamma över deras deltagande och hjälp i denna process. Det har gett oss flera insikter som har varit värdefulla för arbetets resultat. Framförallt riktar vi ett tack till varandra för det hårda arbete vi lagt ned på studien och för ett gott samarbete.

/ Bianca Selander Lukic & Sofia Lund

Sammanfattning

I samband med digitaliseringen går allt fler organisationer ifrån traditionellt arbete till mer flexibla och virtuella miljöer. Traditionella fysiska möten har bytts ut mot att medarbetare och anställda kan ansluta sig utöver organisationers fysiska gränser, och virtuella team förekommer i flera olika skepnader. Tidigare forskning har belyst flera aspekter och problematik inom ledarskap och virtuella team. Däremot upplevdes andra aspekter som feedback, inkludering samt delegering av ansvar som svagt utforskade. Framförallt var forskningsområdet tunt vad gällde hur ledarskapet *uppfattas* i virtuella team. Syftet med studien mynnade därför ut i att skapa en djupare förståelse för ledares respektive medarbetares uppfattningar av ledarskapet i virtuella team med avseende på feedback, inkludering och delegering av ansvar. För att undersöka det, täcktes det teoretiska ramverket av E-ledarskap, transformativt och transaktionellt ledarskap och LMX-teori. Även två viktiga aspekter inom virtuella team teoriserades – tillit och kultur. Metoden för studien valdes som kvalitativ och den insamlade empirin grundades i tio semistrukturerade intervjuer. Studiens slutsatser blev att feedback uppfattades som en utmaning och svårighet för virtuella ledare men samtidigt viktigare än i traditionella team, att den blir mindre personlig, samtidigt som feedback kan leda till relationsbyggande. Feedback kopplades starkt till tilliten mellan ledare och medarbetare. Den virtuella ledaren uppfattades behöva mer struktur för feedback och inkludering jämfört med traditionella, för att färre "naturliga" miljöer där det spontant kommer upp finns i virtuella miljöer. Inkludering uppfattades som viktigt för virtuella ledare att uppmuntra till men att ansvaret även finns på medarbetarna. Delegering av virtuella ledare sker genom ett kollektivt ansvar och att ledarna förmedlar en tydlig vision och målbild. Medarbetarna uppfattade att ledaren tydligt behöver kommunicera vad som behöver göras.

Studiens nyckelord: *Virtuella team, ledarskap, distansarbete, inkludering, delegering, feedback, ledare, medarbetare, virtuellt ledarskap, e-ledarskap, transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap, LMX-teori.*

Abstract

Along with digitalization more and more organizations move beyond traditional work to a more flexible and virtual environment, for example by working in virtual teams. The aim of this study therefore led to the desire to establish a deeper understanding of how leaders respectively employees perceive the leadership in virtual teams regarding feedback, inclusion and delegation of responsibility. To analyze how the leadership could be perceived within virtual teams, the used theories were; E-leadership, transformational, transactional leadership and LMX-theory. Attention to the aspects trust and culture were also analyzed because of its importance in virtual teams. The methodology used for this study was qualitative and ten semi-structured interviews were held. The study found that feedback was perceived as more important in virtual teams and a tool to build relationships, that virtual leaders should encourage other team members to include each other and delegation as a corporate responsibility. Meanwhile, feedback was connected to trust, that employees are responsible for inclusion as well as leaders. Delegation for virtual leaders was best communicated through clear visions, goals and a corporate responsibility.

Keywords: *Virtual teams, leadership, remote-work, inclusion, delegation, feedback, leader, employee, virtual leadership, e-leadership, transformational leadership, transactional leadership, LMX-theory.*

Lista för förkortningar och begrepp

Förkortningar:

LMX – *leader-member exchange*

ICT – *information and communication technologies*

AIT – *advanced information technologies*

Begrepp:

Traditionella team – I denna studie refererar begreppet traditionella team till team som samarbetar från samma geografiska plats.

Virtuella ledare – I denna studie refererar begreppet virtuella ledare till ledare som har en chefs- eller ledarbefattning i ett eller flera virtuella team.

Virtuella team – team som är geografiskt utspridda som förlitar sig på informations- och kommunikationsteknologi (ICT) för att samarbeta. (Zigurs, 2003)

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	5
1.4 Forskningsfrågor	5
1.5 Avgränsningar	5
2. Teoretiskt ramverk	6
2.1 Studiens aspekter	6
2.1.1 Feedback	6
2.1.2 Inkludering	7
2.1.3 Delegering av ansvar	9
2.2 E-ledarskap	10
2.3 Transformativt och transaktionellt ledarskap	11
2.4 LMX theory - leader-member exchange	14
2.5 Tillit	15
2.6 Kultur	16
2.7 Tillämpning av teorier	17
3. Metod	19
3.1 Forskningsstrategi och ansats	19
3.2 Fenomenografi	20
3.3 Urval	20
3.4 Val av respondenter	21
3.5 Semistrukturerade intervjuer	22
3.6 Tillvägagångssätt för genomförda intervjuer	23
3.7 Analys av resultat	24
3.8 Epistemologi och ontologi	25
3.9 Tillförlitlighet och pålitlighet	26
3.10 Trovärdighet och överförbarhet	28
3.11 Etiska överväganden	29
4. Resultat	31
4.1 Generell information om teamen	31
4.2 Generella uppfattningar av det virtuella ledarskapet	31
4.3 Tema feedback – ur ledarnas perspektiv	32

4.4 Tema feedback – ur medarbetarnas perspektiv	34
4.5 Tema inkludering – ur ledarnas perspektiv	36
4.6 Tema inkludering – ur medarbetarnas perspektiv	38
4.7 Tema delegering av arbetsuppgifter och ansvar – ur ledarnas perspektiv.....	40
4.8 Tema delegering av arbetsuppgifter och ansvar – ur medarbetarnas perspektiv.....	42
4.9 Avslutande kommentarer	44
5. Analys	45
5.1 Feedback	45
5.1.1 One-to-ones	45
5.1.2 Tillit och Face-to-Face kontaktens effekter på feedback	45
5.1.3 Individers olika behov av feedback	47
5.1.4 Feedback och relationsbyggande effekter	48
5.2 Inkludering.....	48
5.2.1 Inkluderande kultur, struktur och miljö	48
5.2.2 Ledarens arbete för inkludering.....	49
5.3 Delegering.....	50
5.3.1 Frihet under ansvar och tydlig målbild och vision	50
5.4 Tillitens förhållande till feedback, inkludering och delegering	53
6. Diskussion.....	55
7. Slutsatser.....	58
7.1 Feedback	58
7.2 Inkludering	59
7.3 Delegering.....	59
7.4 Reflekterande teorikritik.....	59
7.5 Reflekterande metodkritik	60
7.5.1 Val av respondenter	60
7.5.2 Syn på ledarskap.....	61
7.5.3 Intervjuer.....	62
7.6 Studiens begränsningar och framtida forskning	62

Källförteckning

Bilaga 1. Intervjuguide

Bilaga 2. Interview guide in English

Bilaga 3. Översikt över respondenter

Figur- och tabellförteckning

<i>Figur 1: Dyadiska relationen mellan ledare och följare.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabell 1: Kort beskrivning av respondenter.....</i>	<i>22</i>

1. Inledning

Under följande avsnitt presenteras inledningsvis studiens bakgrund och problemdiskussion, för att leda en diskussion kring det ämne som studien avser undersöka. Problemdiskussionen mynnar sedan ut i studiens forskningsgap och avslutningsvis syfte och forskningsfrågor, samt avgränsningar.

I samband med att företag expanderar tillsammans med att telekommunikation utvecklas blir virtuella team allt mer förekommande, där arbetsgrupper är sammansatta från olika geografiska platser. Det finns många drivkrafter till att arbeta i virtuella team, exempelvis kan en flexibilitet uppnås, där anställda mer fritt kan bestämma över balansen mellan sitt arbetsliv och privatliv. Det finns dock problematik kring virtuella team och det är svårt att få dem att fungera. (Ferrazzi, 2014) Företag som Yahoo och IBM har till följd av dessa utmaningar dragit tillbaka sina policys kring distansarbete. Även om det finns utmaningar till att leda ett virtuellt team är det inte ett arbetssätt som kommer att försvinna. I en allt mer globaliserad värld är den verkliga utmaningen att kunna anpassa sig till det nya sättet att arbeta, som bedrivs på distans. (Bakken, u.å.)

1.1 Bakgrund

Dewhurst och Willmott (2014) beskriver att dagens utveckling av teknologi och digitalisering kan upplevas som omvälvande trots att ständig och kontinuerlig utveckling kan förväntas i framtiden. Johansson (2010) menar att digitaliseringen har bidragit till stora förändringar i samhället och påverkar organisationer på många olika sätt. Utvecklingen av teknologisk innovation har lett till en värld där alla är uppkopplade. Ur teknologiska förändringar har mängder av tekniska hjälpmedel, däribland informations- och kommunikationsteknologi (ICT) uppkommit, som i sin tur förändrat sättet som människor arbetar, interagerar och kommunicerar. De har även förändrat hur arbetet i organisationer kan bedrivas bättre och mer effektivt. (Cascio & Montealegre, 2016) Vidare betonar Coover och Thompson (2014) att implementation av ny teknologi inom organisationer öppnar upp för nya möjligheter, samtidigt som det kan verka belastande.

Crevani, Hallin och Lindell (2016) betonar att digitalisering förändrar organisatoriska processer och arbetsplatser, och att teknikskiftet gör att vi står inför ett paradigmskifte för hur arbete ska organiseras. Fortsättningsvis menar de att paradigmskiftet kräver en radikal utveckling av nya sätt att organisera (Crevani, Hallin & Lindell, 2016). Digitaliseringen har därför resulterat i fler flexibla arbetsplatser, där vi nu kan arbeta från var som helst och när som helst (Blok, Groenesteijn, Schelvis & Vink, 2012). Gränser har suddats ut både organisatoriskt, geografiskt, fysiskt och virtuellt. Traditionella fysiska möten har bytts ut mot att medarbetare och anställda kan ansluta sig utöver organisationens fysiska gränser, som ett resultat av den digitala utvecklingen. (Blok et al. 2012)

Zigurs (2003) beskriver att virtuella team förekommer i flera olika skepnader. Istället för att definiera vad ett virtuellt team är och inte är, föreslår Zigurs (2003) att ett virtuellt team ska ses som ett team där det virtuella är det som skapar den sammanhängande helheten. Vidare definieras ett virtuellt team som en samling individer som antingen geografiskt och/eller organisatoriskt är utspridda, som samarbetar genom ICT för att uppnå sina mål. Definitionen av virtuella team inkluderar alla sorters team som arbetar virtuellt, oavsett om de är ett temporärt projektteam, alternativt ett pågående, långvarigt team som arbetar tillsammans i flera år. Virtuella team kan förekomma i olika former av arbeten, från utvärdering av låneansökningar till mjukvaruutveckling. (Zigurs, 2003)

För att organisationer ska kunna uppfylla sin fulla potential understryker Dewhurst och Willmott (2014) att teknologin som en egen faktor inte är tillräcklig. För att nyttja de fördelar som teknologisk innovation och utveckling kan bidra med, menar de att det krävs att ledare och chefer förnyar sina sätt att driva organisationer. I en värld som starkt påverkas av digitalisering, sätts nya krav på ledare och deras förmågor och kompetenser. Ledare måste nu ha större fokus på förmågor som att kunna spegla relevanta och aktuella frågor samt bemöta omständigheter som ny teknologi ställer (Dewhurst & Willmott, 2014). Vidare poängterar medlems- och arbetsgivarorganisationen Sveriges kommuner och landsting (2019) att ledarskapet har en viktig roll i digitaliseringen, där ledare nu behöver prioritera rätt och utveckla nya kompetenser. För att organisationer ska skapa förutsättningar för att kunna nyttja digitaliseringen krävs det ledare som har förmågan att hantera ny innovation och på så vis nå effektivitet (Sveriges kommuner och landsting, 2019). Vidare beskriver

Crevani et al. (2016) att ett nytt ledarskapsideal har skapats i den nya digitaliserade världen. Det nya idealet skapas mellan en spänning av frihet och inkludering respektive segregering, kontroll och övervakning. Fortsättningsvis understryker de att framtida ledarskapsutmaningar kan handla om att hantera kontroll, säkerhet, informationsspridning, otrygghet och segregation mellan grupper till följd av teknisk utveckling. (Crevani et al. 2016)

1.2 Problemdiskussion

Barley (2015) pekar på att digital teknologi blivit lika infrastrukturellt som el, men att det finns lite forskning kring på vilket sätt det ändrar arbetssystem och själva arbetet som människor gör. Det är allmänt erkänt att företag som missar trenden kring digitalisering idag, i framtiden kommer vara långsammare, mindre flexibla och konkurrenskraftiga jämfört med digitala pionjärer (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). En del av den akademiska debatten som har pågått kring virtuella team behandlar rollen om ledarens förmåga att integrera den digitala omvandlingen i sina organisationer och samtidigt inspirera medarbetarna att omfamna denna förändring (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019).

Det har tidigare observerats att många jobb i stor utsträckning involverar användandet av teknologi, som kräver förmågan att kunna utnyttja den snabbt. Dock uppfattas digitaliseringen som en global jobbskapare och samtidigt jobbförstörare, som driver en omfattande omvandling av arbetskrav. Ledare behöver därmed investera i medarbetarnas kompetensutveckling för att stödja och motivera dem inför branta inlärningskurvor och högt kognitivt krävande utmaningar. (Cortellazzo et al. 2019)

Av den tidigare forskningen betonas det att delegering i virtuella team involverar flera komplexa faktorer som har en påverkan på teamets resultat och effektivitet (Zhang, Tremaine, Fjermestad, Milewski & Sullivan, 2006). Ford, Piccolo och Ford (2017) betonar exempelvis att effektiva chefer måste säkerställa att de tillhandahåller ett grundläggande organisatoriskt stöd för sina anställda samtidigt som de måste skapa tillförlitliga relationer. Vidare föreslår de att ledare bör träffa sina anställda minst en gång årligen och elektroniskt veckovis (Ford et al. 2017). Forskare har också enats kring att ledaren i virtuella team måste lyckas klargöra för de uppsatta mål, roller och ansvarsområden som faller på varje enskild teammedlem för projektet, för att kunna skapa effektivitet (Horwitz, Bravington & Silvis,

2006). Dessutom bör virtuella ledare säkerställa att det finns en gemensam målbild hos alla i ett team (Berry, 2011). Pinjani och Palvia (2013) tar även upp att finns det en intellektuell styrka hos virtuella team när ett effektivt kunskapsutbyte sker.

Vidare påpekar Lynn Pulley och Sessa (2001) att grundläggande färdigheter som traditionellt är förknippade med ledarskap är viktigare än någonsin, till exempel kommunikationsförmåga, som krävs för att förena och motivera andra till gemensamma mål. Det har vidare sedan tidigare visat sig att medlemmar i virtuella team har svårigheter vad gäller utbyte av information och feedback (Geister, Konradt & Hertel, 2006). Denna anpassning av olika traditionella ledarskapskompetenser till en teknologiskt medierad miljö ger dock ett lager av komplexitet som inte funnits tidigare. (Lynn Pulley & Sessa, 2001)

För att förstå de komplexa situationer som virtuella team möter och som är en viktig del inom ledarskap enligt Watts, Steele och Mumford (2019) är visionsbildning, som innebär att konstruera och kommunicera ett framtida tillstånd som kan hjälpa följare att skapa en uppfattning av komplexa organisatoriska händelser. I dessa situationer kan ledare använda sig av "*sensemaking*", en förmåga att skapa mening och visionsbildning (Watts et al. 2019). Samtidigt har Derven (2016) antytt på att en inkluderande ledare är väsentlig för globala virtuella team för att lyckas fånga de bästa idéerna och skapa sammanhållning, och att en sådan ledare skapar en miljö där nya idéer uppmuntras och utforskas.

Kirkman, Rosen, Gibson och Tesluk (2002) har identifierat att skapandet av en inkluderande virtuell miljö är en utmaning för virtuella team, där ledaren bär ansvaret för att en sådan miljö skapas. Samma forskare fann även att virtuella ledare behöver skapa nytänkande strategier för att hantera feedback eftersom den virtuella miljön begränsar möjligheten för dem att utveckla sina medarbetare (Kirkman et al. 2002). Trots dessa utmaningar är det få studier som har behandlat dessa områden inom ledarskap och virtuella team. Samtidigt har Hertel, Geister och Konradt (2005) identifierat att ledare i virtuella team kan bli mer effektiva om ledarna delegerar mer ansvar till andra teammedlemmar eftersom virtuella team jämfört med traditionella team, går miste om vissa traditionella ledarstrategier, men där ledarens förmåga att delegera ansvar inom ett virtuellt team ej varit i fokus. Till följd av detta finner denna studie ett forskningsgap för att utforska djupare kring feedback,

inkludering och delegering och hur de aspekterna uppfattas kring ledarskapet i virtuella team.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för ledares respektive medarbetares uppfattningar av ledarskap i virtuella team med avseende på feedback, inkludering och delegering av ansvar.

1.4 Forskningsfrågor

1. Hur uppfattas ledarskap i virtuella team av ledare med avseende på feedback, inkludering och delegering av ansvar?
2. Hur uppfattas ledarskap i virtuella team av medarbetare med avseende på feedback, inkludering och delegering av ansvar?

1.5 Avgränsningar

Studien har avgränsats till virtuella ledare och medarbetare som arbetar i virtuella team som är geografiskt utspridda och samarbetar genom informations- och kommunikationsteknologier (ICT). Studien avgränsar sig alltså till ledarskap som utförs i virtuella team på distans. Teamen var verksamma i flera länder spridda över världen. Studien har även avgränsats till team där antalet fysiska träffar har varit mellan 1–5 gånger per år mellan ledare och medarbetare. Omfattningen på teamen har varit 3–16 personer med undantag för ett team som var omkring 75–100 personer. Studien avgränsas vidare till att undersöka hur ledarskapet uppfattas som utövas av ledare som har en formell och officiell befattning som ledare.

2. Teoretiskt ramverk

Under följande avsnitt presenteras studiens valda teori som utgör studiens teoretiska ramverk. Inledningsvis presenteras studiens aspekter - feedback, inkludering och delegering av ansvar utifrån tidigare forskning. Vidare ges en genomgång av teorier inom ledarskap – e-ledarskap, transformativt och transaktionellt ledarskap samt LMX-teorin. Avslutningsvis presenteras tillit och kultur som är två viktiga aspekter inom virtuella team.

2.1 Studiens aspekter

2.1.1 Feedback

Kommunikation handlar om utbyten av budskap mellan en sändare och mottagare. För att säkerställa att budskapet kommer fram på ett korrekt sätt används feedback där mottagaren skickar tillbaka sin uppfattning av budskapet till sändaren. (Maltén, 1998) Av den feedback som ges får en individ reda på de konsekvenser deras handlingar har, som möjliggör att individer kan anpassa sig till varandra. Detta gör att en större förståelse och djup relation kan skapas. Om feedback hanteras på fel sätt kan det istället leda till att kommunikationen försämras. (Nilsson & Waldemarson, 2007)

Enligt König (2007) är feedback ett effektivt verktyg för att visa uppskattning för en medarbetares prestationer, dock påpekas att det behöver ske på ett konkret sätt för att en individ ska få en förståelse för om en prestation utförts bra eller dåligt. Appelgren (2018) menar dessutom att huruvida individer reagerar på feedback har ett samband till deras egna förväntningar. Feedback kan därmed komma i olika former som exempelvis uppmuntran eller förbättringsförslag vilket sedan kan leda till högre motivation, bättre prestation, känsla av att bli sedd och bättre resultat (König, 2007).

Enligt König (2007) är det viktigt att kunna känna av hur mycket feedback som en person behöver för att kunna prestera sitt bästa eftersom det kan skilja sig från individ till individ. Appelgren (2018) för liknande resonemang och menar att individer har begränsade resurser i form av tid, uppmärksamhet och energi. Det finns därmed en risk att ledare underskattar eller överskattar behovet hos sina medarbetare om ledaren själv inte har det behovet. Det kan vara av betydelse för en ledare att stämma av hur behovet för återkoppling är hos sina

medarbetare. Dessutom kan tydligt uppsatta mål göra att feedback och uppföljning blir enklare. (König, 2007)

Gunnarsson (2010) menar att i olika kulturer kan det finnas skillnader i hur feedback, kommunikation och ledarskap utförs. Det kan därmed vara svårt att hitta gemensamma sätt som feedback kan utföras på, men Gunnarsson (2010) poängterar att det är viktigt att det finns en nyfikenhet och respekt för de olikheter som existerar. Han menar vidare att feedback därför kan underlätta samarbete i en grupp och låta enskilda individer vara olika för att bibehålla dynamiken.

Feedbackprocesser är svårare att hantera i virtuella team jämfört med traditionella, eftersom ledare behöver använda indirekta metoder för att se vad observera medarbetares prestationer och sedan återge feedback. Dock kan feedback vara mer viktigt av just den orsaken i virtuella team. (Lyons, Priest, Wildman, Salas & Carnegie, 2009)

2.1.2 Inkludering

Det finns flera definitioner av begreppet inkludering. En gemensam faktor oavsett vilken definition som används när det kommer till organisationer menar Dobusch (2014) att medarbetare ska ha möjlighet att uppnå sin potential utan att riskera att utsättas för diskriminering och självzensurering. En definition av begreppet kan beskrivas som:

“the degree to which individuals feel a part of critical organizational processes such as access to information and resources, involvement in work groups, and ability to influence the decision-making processes” (Mor Barak & Cherin, 1998, s. 57)

I stor utsträckning kan inkludering bli förknippad med mångfald men enligt Mor Barak (2015) är det viktigt att kunna separera dessa två begrepp. Mångfald handlar om de demografiska skillnaderna som tillsammans blir en helhet medan inkludering handlar mer om en individs upplevelse av deras unika bidrag och deltagande är bemött och eftertraktat (Mor Barak, 2015). Det är just individens upplevelse att bidra till teamet och huruvida deras deltagande är önskat som denna studie har för avsikt att undersöka.

Som tidigare nämnt är det en utmaning för en virtuell ledare att skapa en inkluderande miljö i ett virtuellt team (Kirkaman et al. 2002). Enligt Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2018) kan en organisation skapa inkluderande samt exkluderande processer genom dess kultur och struktur. Med detta menas att de kan visa sig i att endast några medarbetare får olika tillgång och möjligheter än andra, till exempel utveckling, organisatoriska sammanhang, beslutsfattande processer. Pless och Maak (2004) beskriver att en inkluderande kultur är en organisationsmiljö där individer med olika bakgrunder och perspektiv ska kunna arbeta effektivt tillsammans samt tillåter individer prestera sitt bästa för att kunna uppnå organisatoriska mål. I en inkluderande kultur är alla röster hörda och respekterade, alla uppmuntras att bidra samt olika synpunkter och perspektiv är värderade (Pless & Maak, 2004).

För att skapa en inkluderande kultur har Pless och Maak (2004) lagt fram ett antal principer som alla baseras på grundprincipen erkännande. De menar att grundprincipen rör sig om att kunna erkänna andra som unika individer med specifika behov men också som individer med grundläggande behov som delas med alla. Pless och Maak (2004) menar att i en inkluderande miljö krävs det att kunna hantera skillnader, och därmed kunna erkänna de skillnader som existerar samtidigt som att hitta saker, till exempel behov, som förenar medlemmar i en grupp.

Mor Barak (2015) använder istället begreppen tillhörighet och unikhet. I en inkluderande kultur ska en individ känna att den tillhör men i samma stund kunna vara unik precis för den en person är. För att lyckas skapa inkludering behöver dessa två begrepp komplettera varandra, och inte enskilt. Mor Barak (2015) förklarar detta genom att säga att en känsla av tillhörighet kan vara på bekostnad av att ge upp sin egen unika karaktär. Liknande är det möjligt att en individs egen unika karaktär är omtyckt och respekterad men blir ej inbjuden till olika sociala aktiviteter. I dessa fall existerar därmed inte känslan av tillhörighet eller inkludering. Det handlar således endast inte om att bli inkluderad, men att bli inkluderad oberoende på ens egenskaper. (Mor Barak, 2015)

2.1.3 Delegering av ansvar

Taylor (1987) beskriver ledarskap som en process där en ledare åstadkommer saker genom sina medarbetare där resultatet uppnås med hur väl en ledare kan vägleda och utveckla dem. Delegering är därmed ett sätt att hantera detta genom att överlåta delar av arbetsbördan till dem för att ägna mer tid till andra chefsuppgifter, exempelvis strategisk utveckling och relationer (Kallenberg, 2018). Davis och Gardner (1968) påpekar att en ledare behöver definiera organisationens mål och förmedla dem på ett sätt som andra förstår. Han menar samtidigt att en ledare behöver kunna förhålla sig till ansvar och befogenheter när det kommer till delegering, där den arbetsuppgift som en medarbetare har blivit tilldelad är dess ansvarsområde. Detta leder således till effektivitet som bidrar till företagets resultat och kan uppnå sina mål och delegering används därmed som ett verktyg för att kunna öka produktiviteten (Davis & Gardner, 1968).

En ledare kan inte utföra allt arbete själv och Uris (1985) nämner att en effektiv ledare använder delegering för att kunna öka sin arbetsförmåga genom att ta hjälp från andra. Vidare nämner Davis och Gardner (1968) att hur effektivt en ledare kan delegera blir ett mått på ens ledartalanger, samtidigt menar Kallenberg (2018) att det förekommer alldeles för lite delegering eller att det sker med en hel del brister. Delegering är därmed sett som ett verktyg för att dela arbetsbördan för att uppnå organisationens mål och utveckla medarbetares färdigheter och kunskaper inom deras arbetsområden. För att vidare definiera begreppet kan definitionen som återges av Davis och Gardner (1968) användas:

”att ge andra befogenhet att handla i ens ställe inom ett givet (ansvars)område och med ansvar för resultatet” (Davis & Gardner, 1968 s. 16)

Kallenberg (2018) belyser vikten av tillit och förtroende mellan ledare och medarbetare för att kunna uppnå effektiv delegering. Samtidigt är det viktigt att vara tydligt med vad och varför saker ska utföras, till vilken tidpunkt det ska vara klart, vilka kvalitetskrav som förväntas, eventuella restriktioner samt vilken support som kan tänkas vara nödvändigt (Kallenberg, 2018). I virtuella team är det viktigt att ledaren klargör de roller och ansvarsområden som respektive teammedlem har och vad varje medlems expertområde är (Lyons et al. 2009). Zhang et al. (2006) påpekar också att det finns flera komplexiteter i

virtuella team till skillnad från traditionella, exempelvis kommunikationssvårigheter och kulturella skillnader.

2.2 E-ledarskap

De senaste åren har ett nytt begrepp till följd av digitaliseringen uppkommit känt som elektroniskt ledarskap eller e-ledarskap. Det är flera som har försökt sig på att definiera vad e-ledarskap är men den definitionen som har fått mest popularitet är nedanstående citat av Avolio, Sosik, Kahai och Baker. (s. 107, 2014)

“a social influence process embedded in both proximal and distal contexts mediated AITs [advanced information technologies] that produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior, and performance.”

Savolainen (2014) beskriver vidare att e-ledarskap refererar till ledare som till största delen använder teknologiska hjälpmedel för att utöva sitt ledarskap. Hon beskriver att det finns många svårigheter för e-ledare, bland annat att bygga upp tillitsfulla relationer till sina följare, kommunicera vision samt verka närvarande. Fortsättningsvis finns flera viktiga förmågor som e-ledare bör besitta enligt litteraturen, där de flesta liknar traditionellt ledarskap; bland annat förmågan att bygga personliga relationer, fördela ansvarsområden, skapa och förmedla vision samt ge feedback och återkoppling. Däremot så behöver e-ledare förmedla nämnda förmågor till stor del i digitalt format och det skiljer e-ledaren jämfört med den traditionella ledaren. Att e-ledare träffas face-to-face med sina medarbetare kan underlätta arbetet med ovannämnda processer genom att en större öppenhet kan nå mellan ledare och medarbetare och därmed byggs en tillitsfull relation. Vidare har frekventa möten via digitala hjälpmedel mellan ledare och medarbetare upplevts ge en ökad öppenhet och tillitsfull relation mellan e-ledare och medarbetare. (Savolainen, 2014)

Roman et al. (2019) menar vidare att den modell som kan användas för operationalisera e-ledarskap är SEC modellen som identifierar sex e-kompetenser för att ett effektivt e-ledarskap ska nås - *e-communication skills, e-social skills, e-trustworthiness, e-change management skills, e-tech savvy skills och e-team skills*. Fortsättningsvis påpekas framförallt *e-communication skills* som viktig, det vill säga att ledaren är tydlig i sin kommunikation,

öppnar upp för feedback och formulerar meddelanden väl. Vidare nämner dem att i en virtuell miljö är det lika viktigt som i traditionella team att skapa en positiv miljö med en känsla av gemenskap och att ledare för virtuella team som är svaga i e-social skills har följare som upplever isolation, ensamhet och en försvagad känsla av ansvar. E-change management skill tar upp aspekten om förändringar i användningen av ICT eller en rekonstruktion av den virtuella miljön som e-ledare behöver förhålla sig till, genom anpassning. E-trustworthiness är någonting som forskare indikerar på är en viktig del att skapa för en e-ledare, där tillit byggs upp. Medan e-tech savvy skills handlar om att ha en medvetenhet om olika teknologier. När det kommer till e-team skills har forskningen understrukit att ledare för virtuella team måste göra mer. En viktig del för virtuella ledare handlar om att hålla gruppen och individer ansvariga. Detta genom att exempelvis belöningar och uppmärksamhet. (Roman et al. 2019)

2.3 Transformativt och transaktionellt ledarskap

Transformativt ledarskap är en del av det som kallas "*New Leadership*"-paradigmet, där ledarskapets karismatiska och affektiva delar får mer uppmärksamhet (Northouse, 2016). Sedan 1980-talet har det transformativa ledarskapet varit en av de populäraste strategierna för forskningen. Northouse (2016) menar att förklaringen bakom detta kan bero på att transformativt ledarskap betonar inneboende motivation och följarnas utveckling, som passar dagens organisationer som vill lyckas i tider med osäkerhet. Vidare kan transformativt ledarskap beskriva ledarskap i en stor utsträckning, allt från specifika försök på individnivå att påverka följare till breda försök att påverka hela organisationer och kulturer (Northouse, 2016)

Northouse (2016) beskriver att transformativt ledarskap är en process som ändrar och transformerar individer, som berör känslor, värderingar, etik, standarder och långsiktiga mål. Avolio (2011) menar att ledaren har en utvecklingsplan för varje följare, för att stimulera alla följare till att tackla nya utmaningar. Transformativa ledare bygger upp ett starkt förtroende hos sina följare, genom att göra uppoffringar och viljan till att visa sig "sårbara". Att ledaren visar sig göra uppoffringar smittar ofta av sig på följarna, och även de är då villiga att göra uppoffringar. Vidare arbetar transformativa ledare för att lämna efter sig en organisation

som har utvecklats och blivit bättre till skillnad från när de först började arbeta inom organisationen. (Avolio, 2011)

Transformativa ledare arbetar mot högre nivåer av engagemang, tillit, lojalitet och bättre prestationer genom att de genom god moral fokuserar både sig själva och sina följare på att uppnå högre syften och uppdrag genom sitt arbete. Mer praktiskt sett beskrivs det att transformativa ledare är människor som utför sitt arbete genom stor lyhördhet gentemot sina följare, som även tar sig tiden till att lära känna de personer som hen jobbar med. Ledaren har som mål att lära sig vad sina följare behöver för att de ska uppnå sin fulla potential, hur långt de kan pressas, utmanade men även hur mycket stöd de behöver. (Avolio, 2011)

Transformativa ledare har oftast ett antal faktorer eller interna värderingar och ideal som är följande - idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulering och individanpassning (Northouse, 2016). Idealiserat inflytande beskriver ledare som agerar som starka förebilder för deras följare medan inspirerande motivation är ledare som kommunicerar höga förväntningar till följarna och inspirerar dem genom motivation att bli engagerade i och en del av den delade visionen i organisationen. Intellektuell stimulering inkluderar ledarskap som stimulerar följare att vara kreativa och innovativa samt utmanar deras egna värderingar och övertygelser såväl som dem av ledare och organisationen. Individanpassning representerar att ledaren tillhandahåller ett stödjande klimat där de lyssnar noggrant till följarnas individuella behov. (Northouse, 2016)

Transformativa ledare är förebilder för vad de förväntar sig av sina följare. Vidare tar de kalkylerade risker, är beundrade, och har byggt upp en stor tillit hos sina följare. Dessutom uppmuntrar de till en god team-känsla och gemenskap, skapar klara visioner, mål samt syften för alla aktiviteter inom organisationen. Vidare speglar de väsentliga problem och frågor, samt uppmuntrar till att följarna tänker kreativt och själva bidrar med kreativa lösningar på problem. (Avolio & Bass, 2001) Ledare som är transformativa lägger tonvikt på att möta kundbehov över längre tid, och sträcker sig även över uppsatta mål för att eftersträva att nå målen över både organisationens, medarbetarnas och kundernas gränser. I det vardagliga arbetet kan transformativa ledare utmana sina anställda genom att

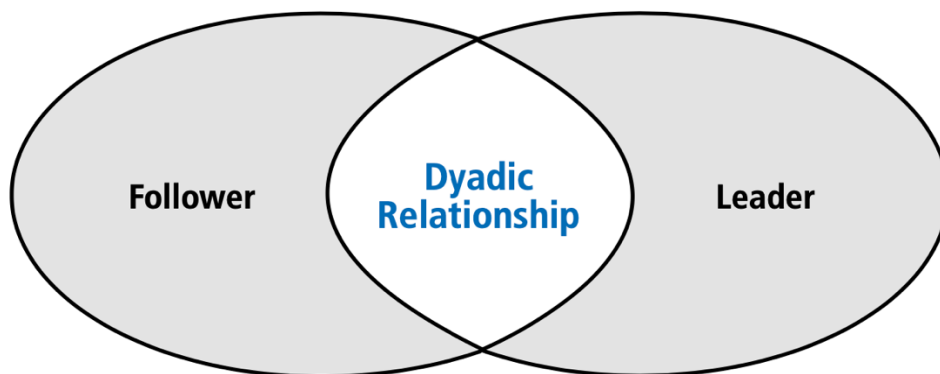
exempelvis ställa krav på att göra processer snabbare, och på så vis uppnå högre effektivitet. Forskning visar fortsättningsvis att det transformativa ledarskapet jämfört med transaktionellt ledarskap som presenteras i nästkommande stycke, genererar högre nivåer av extra ansträngning, engagemang, prestation och tillfredsställelse från medarbetarnas sida. (Avolio, 2011)

I kontrast till transformativt ledarskap beskrivs transaktionellt ledarskap av Avolio (2011) som fokuserar på de olika enkla utbytena som sker mellan ledare och följare. Northouse (2016) menar att utbytesdimensionen i transaktionellt ledarskap är vanlig och är möjlig att observera på många olika nivåer och typer av organisationer. Transaktionellt ledarskap karaktäriseras av att ledaren belönar eller disciplinerar följarna, efter följarnas beteenden och prestationer (Avolio, 2011). Till skillnad från transformativt ledarskap så individualiserar inte transaktionella ledaren följarens behov eller fokuseras på deras personliga utveckling, utan utbyter saker av värde med följare för att avancera sitt eget eller sina följares agendor. Den transaktionella ledaren är därmed inflytelserik eftersom det är i följarens bästa intresse att göra som ledaren vill. (Northouse, 2016) Vidare menar Vargas (2015) att en transaktionell ledare bestämmer i förväg vad sina följare ska göra för att på så sätt uppfylla individens personliga mål samt organisationens mål.

Avolio (2011) beskriver att transaktionella ledare tenderar att följa upp och kontrollera följarnas prestationer och endast korrigerar dem när det behövs. Vidare så leder de sina anställda mot den riktning de önskar genom motivation och lovord om belöningar, de anställda får det de vill ha om de ger det som ledaren efterfrågar. Dessa "transaktioner" mellan ledare och medarbetare leder över tid till att tillit byggs upp, och den tilliten finns sedan som grund för att goda prestationer uppnås. Transaktionellt ledarskap karaktäriseras av tydligt uppsatta mål och förväntningar samt uppföljning och övervakande av prestationer. Ledarskapet är vidare fokuserat kring prestationer och mål och mindre inriktat på utveckling och förändring. Företagskultur som är starkt drivet av transaktionellt ledarskap tenderar att uppnå låg grad av innovation och risktagande, som en konsekvens av att medarbetarna blir övervakade. (Avolio, 2011)

2.4 LMX theory - leader-member exchange

Det som från början är känt som vertikal dyadkoppling och sedan som leader-member exchange (LMX) fokuserar på den tvåvägs (dyadiska) relationen mellan ledare och följare. Det finns därmed lika många dyader i en grupp som det finns följare och ledaren utvecklar sedan ett utbyte mellan sig själv och sina följare. I LMX skiljs två olika dyadiska relationer åt. Följarna kan därefter bli indelade i in-groups och out-groups med ledaren som utvecklar ett utbyte med ledaren där kvaliteten i dessa relationer påverkar följarnas ansvar, beslut och utförande. (Miner, 2005)



Figur 2: Dyadiska relationen mellan ledare och följare (Northouse, 2016, s. 138)

Det som avgör om följare blir en del av in-gruppen eller out-gruppen baseras på hur bra ledaren arbetar med dem, där personlighet och andra personliga egenskaper också spelar in. Följare som visar intresse vad de kan göra för gruppen, som kan vara aktiviteter som går utanför sin rollbeskrivning med ledaren har större chans att bli del av in-gruppen. Om en följare inte visar intresse att ta på sig mer ansvar har de större chans att bli del av out-gruppen. Till skillnad från out-gruppen så har individer i in-gruppen lättare tillgång till bättre verktyg och uppmuntran från ledaren för att kunna lyckas i sitt arbete. Dessa relationer kan dessutom förändras över tid där relationerna är ytliga men sedan när båda parterna känner varandra bättre och vara en del av in-gruppen. (Northouse, 2016)

Med dessa olika grupper menar Liu, Cai, Li, Shi och Fang (2013) att ledare formar olika typer av relationer till dem - hög- respektive lågkvalitativa relationer. De högkvalitativa relationerna karaktäriseras till stor del av högt förtroende, belöningar, tillit och förståelse. De får således mer beröm och får ta del av olika slags fördelar, ett socialt utbyte. I de lågkvalitativa relationerna har medarbetare en större risk att få mindre uppmärksamhet och

tillgång till fördelar, där ledaren och följare har ett ekonomiskt utbyte. Det är främst ledaren som i slutändan bestämmer kvaliteten på relationen och nivån av LMX som kännetecknar relationen. (Liu et al. 2013) Vidare har forskning uppmärksammat att ledare bör utveckla högkvalitativa relationer med alla sina följare, i försök att få dem att känna sig en del av in-gruppen för att minimera de negativa implikationer som en individ har av att vara en del av out-gruppen. Högkvalitativa relationer kan leda till fler tillfällen för jobbrelaterad kommunikation och feedback, medan lågkvalitativa relationer leder till en begränsad tillit. (Northouse, 2016)

Chun, Cho och Sosik (2016) menar att om utbytet i en relation har en hög eller låg nivå av LMX, det är socialt eller materiellt kan LMX bestå av transformativt och transaktionellt ledarskap. Det grundläggande i transformativt ledarskap är att ledaren värdesätter följarens intressen före sitt eget när hen bygger relationer med gruppen och individer som är baserade på sociala utbyten. Kvaliteten på utbytet i de sociala relationerna blir en följd av huruvida effektiv en transformativ ledare är. I detta fall kan kvaliteten på relationerna grunda sig i tillit, engagemang, respekt som sedan kopplas till högkvalitativa LMX-relationerna. Medan i transaktionellt ledarskap kan en ledare för att uppnå en viss typ av beteende hos en medarbetare kombinera belöning och bestraffning, därmed formas lågkvalitativa LMX-relationer. (Chun et al. 2016)

2.5 Tillit

Pinjani och Palvia (2013) menar att tillit är en aspekt som är frekvent förekommande och problematiserat i forskning av virtuella team, där tillit definieras som "nivån av förtroende för en annan teammedlem". Även Cascio och Shurygailo (2003) beskriver att tillit är en betydande aspekt i alla organisationsformer men att det har en större roll när arbete utförs på olika geografiska platser.

Inom virtuella team är det svårt enligt Barsness, Diekmann och Seidel (2005) för varje teammedlem att veta mängden av arbete som ska utföras och till vilken kvalitetsnivå som arbetet ska uppnå. Vidare menar Pinjani och Palvia (2013) att om tillit och gemensam förståelse i ett virtuellt team är bristfälligt kan det leda till stora utmaningar som missförstånd och misstro, samt ha en hämmande effekt på kunskapsutbytet. Däremot

menar de att god och gemensam tillit kan leda till främjande av effektivitet, ökat utbyte av kunskap och perspektiv mellan teammedlemmar.

Maruping och Agarwal (2004) nämner att det är av stor betydelse för ett virtuellt team att fungera om utvecklingen av tillit etableras i ett tidigt stadie, samtidigt som Pinajni och Palvia (2013) att det finns svårigheter att bygga upp en tillit för varandra när medlemmarna aldrig har träffats. Boies, Fiset och Gill (2015) skiljer på tilliten som existerar i det tidiga och senare stadiet i ett teams utveckling där tilliten till en början kännetecknas av en ytlig karaktär medan tilliten i det senare stadiet är djupare. Kirkman et al. (2002) skiljer dessutom på tilliten som skapas i en virtuell miljö och i en face-to-face miljö. Han menar att i fysiska team skapas tilliten till stor del av informella interaktioner, medan i virtuella team skapas det genom tillgänglighet, pålitlighet och konsekvent handlande.

2.6 Kultur

Cullen och Parboteeah (2013) beskriver kultur som genomgripande vilket innebär att allt runt omkring oss påverkas av kultur exempelvis hur vi tänker, känner och vad vi gör. Samtidigt som att varje samhälle utvecklar sin egen genomgripande kultur som ett sätt att kunna anpassa sig till den sociala miljön. De menar dessutom att det finns tre nivåer av kultur – nationell-, affärsmässig- samt yrkes- och organisatorisk kultur. Den nationella kulturen är den övergripande kulturen inom ett land, den affärsmässiga kulturen handlar om hur de normer och värderingar som finns är relaterade till hur affärer utförs i en kultur, medan den yrkes- och organisatoriska kulturen handlar om att olika yrkesgrupper och organisationer utvecklar sina egna kulturer. (Cullen & Parboteeah, 2013)

Han och Beyerlein (2016) menar att det är en väsentlig del att förstå de konsekvenser som kulturella skillnader har i virtuella miljöer. De olika nationella kulturerna som möts kan leda till att missuppfattningar uppstår då individer uppfattar information och arbetar med sina teammedlemmar olika beroende på ens kultur. De språkliga och nationella faktorerna som är till följd av den kulturella mångfalden kan dessutom resultera i att uppgifts- och relationskonflikter uppstår. Även om de kulturella skillnaderna kan skapa hinder för virtuella team, har de också möjlighet att leda till ökad kreativitet och tillfredsställelse. Han och

Beyerlein (2016) fortsätter med att belysa att utmaningen för virtuella team är att kunna hantera den kulturella mångfalden som existerar, till skillnad från de tekniska systemen.

Vidare har det gjorts ett antal studier som har undersökt den roll kulturella skillnader har mellan gruppmedlemmarna i virtuella team. Dani, Burns, Backhouse och Kochhar (2006) undersökte förtroende frågor i globala team dess konsekvenser för förtroende med avseende på företagens kulturella inriktning. De fann att de kulturella skillnaderna i stor utsträckning leder till samordningssvårigheter och skapar hinder för en effektiv kommunikation, samt att det fanns ett samband mellan kulturell orientering och förtroende. De menade att företag som funderar på att använda sig av virtuellt teamarbete kan behöva ändra sin kultur till en som fokuserar på att främja förtroende (Dani et al. 2006). Zakaria, Amelinckx och Wilemon (2004) påpekar att för att effektivt kunna arbeta tillsammans inom ett virtuellt team över kulturella, organisatoriska och geografiska gränser krävs innovativa kommunikations- och inlärningsmöjligheter. Enligt dem beror förmågan på att kunna skapa en kunskapsdelande kultur på förekomsten och upprätthållandet av respekt, ömsesidigt förtroende och positiva relationer både individuellt och i grupp (Zakaria, Amelinckx och Wilemon, 2004).

2.7 Tillämpning av teorier

Till en början beskrivs studiens tre aspekter; feedback, inkludering och delegering av ansvar. Dessa finns som grund för att studien ska få en större förståelse för hur de aspekterna uppfattas av ledare och medarbetare. För att aspekterna djupare ska kunna sättas in i en virtuell kontext, används e-ledarskap. Eftersom studien har fokuserats kring uppfattningar av ledarskap i virtuella team och ledarskapet därmed till stor del utövas genom teknologiska hjälpmedel, vilket kan förändra ledarskapets förutsättningar (Savolainen, 2014), beskrivs sedan den teorin för att ta hänsyn till det. Teorin e-ledarskap ger en grund för studien att förstå de svårigheter och nya krav som virtuella ledare ställs inför. För att studien närmare ska kunna analysera ledarskapet valdes teorierna transformativt och transaktionellt ledarskap. Det transformativa ledarskapet bidrar med en syn på ledarskapet som är mer relationsorienterat, medan den transaktionella synsättet bidrar med ett synsätt som är mer uppgiftsorienterat (Ruggieri, 2009). Vidare menar Ramage (2017) att det transaktionella ledarskapet är användbart för att förstå kontexten som en virtuell organisation befinner sig i.

Madlock (2013) menar att det transaktionella ledarskapet är applicerbart virtuellt ledarskap eftersom virtuell kommunikation till stor del är direkt och rak. Dessutom har den transformativa ledarskapsstilen i flera studier ansetts vara passande att adoptera till en digital medierad miljö (Kelloway, Barling, Kelley, Comtois & Gatien, 2002; Ruggieri, 2009; Lombardo, 2011). Vidare beskrivs LMX-teorin som ger ett perspektiv som fokuserar kring tvåvägs-relationen mellan ledare och följare (Miner, 2005), och konceptualiserar ledarskap som en process som är fokuserad på interaktioner mellan ledare och följare (Northouse, 2016). Det ger studien en större inblick kring interaktioner mellan ledare och följare. Genom att studien inkluderar LMX-teorin kan en djupare förståelse för transformativt och transaktionellt ledarskap kopplat till utbytena i LMX-teorin uppnås. Chun et al. (2016) som ovan nämnt menar att om utbytet i en relation har en hög eller låg nivå av LMX, kan LMX bestå av transformativt eller transaktionellt ledarskap.

Genom att studien teoretiserar tillit och kultur kan det stödja studien till att analysera och tolka aspekterna feedback, inkludering och delegering samt hur de uppfattas kopplat till ledarskapet. Tillit beskrivs eftersom det är en aspekt som är frekvent förekommande och problematiserat kring forskning av virtuella team (Pinjani & Palvia, 2013), och fortsättningsvis anses förmågan att bygga tillit till medarbetare som en av de viktigaste egenskaperna hos en ledare (Yukl, 2010). Kultur beskrivs därefter för att det är viktigt att förstå de eventuella hinder och möjligheter som kan finnas i en virtuell miljö till följd av kulturella skillnader (Han & Beyerlein, 2016).

3. Metod

I följande avsnitt presenteras studiens metodologiska ståndpunkter, där inledningsvis den studiens ansatsen förklaras, sedan att studien har fenomenografiska drag. Sedan beskrivs studiens tillförlitlighet och pålitlighet, samt trovärdighet och överförbarhet, epistemologi och ontologi. Därefter beskrivs studiens urval, semistrukturerade intervjuer som val av verktyg för datainsamling samt tillvägagångssättet för de, och till sist presenteras även studiens etiska överväganden.

3.1 Forskningsstrategi och ansats

Den kvalitativa ansatsen valdes som metod för denna studie, eftersom den ansatsen ökar möjligheterna för att uppnå en djupgående förståelse för hur ledare respektive medarbetare uppfattar ledarskapet i virtuella team. Kvalitativa studier är vidare passande vid småskaliga studier, där ett djupgående resultat vill uppnås (Yin, 2014). Det överensstämmer med denna studie då den söker en *djupare förståelse*, och ett mindre antal respondenter ingår inom ramen för studien. Allwood (2004) menar att kvalitativa studier kännetecknas av att ord ligger till grund för studiens data samt att mening är studiens objekt. Fortsättningsvis beskriver Wallén (1996) kvalitativ ansats som en metod som är nödvändig för studier som är subjektiva och mångtydiga, som avser att undersöka upplevelser, där upplevelserna genom ord och språk kan förmedlas. Här bekräftas det att ord och meningar är centrala i kvalitativa studier, vilket stämmer överens med denna studie eftersom den syftar till att undersöka det uppfattade ledarskapet i virtuella team. Ord och mening var av stor betydelse för att studiens respondenter skulle kunna förmedla sina uppfattningar, som sedan skulle leda till att studien skulle kunna besvara studiens problemformulering. Det var av stor vikt att genom en kvalitativ ansats möjliggöra en undersökning av respondenternas subjektiva uppfattningar genom deras ord och meningar för att sedan tolka och analysera varje individs uppfattning av det virtuella ledarskapet. Wallén (1996) stödjer det när han beskriver att en kvalitativ metod passar då uppfattningar ska undersökas, och de kan förmedlas genom ord. Eftersom denna studie inte hade som ambition att mäta uppfattningar efter frekvens och förekomst, bedömdes inte en kvantitativ ansats som passande och valdes därmed bort. Widerberg (2002) stödjer det genom att hon beskriver att i kvantitativa studier handlar det i huvudsak om att mäta frekvens och förekomst av fenomen.

Studien har vidare en abduktiv ansats, som vilken enligt Alvesson och Sköldberg (2017) kännetecknas av drag från såväl deduktiva som induktiva ansatser. Under processens gång har studien dels haft som mål att utveckla det empiriska innehållet och i växelverkan med existerande teori nå nya insikter, samt justera teorin. Forskningsprocessen har alternerat mellan empiri och teori, där varje del har speglat varandra, vilket är kännetecknen för en abduktiv ansats enligt Alvesson och Sköldberg (2017). Den abduktiva ansatsen möjliggjorde för studiens författare att nå en djupare förståelse och upptäcka mönster för studiens fenomen, i samspelet mellan empiri och teori.

3.2 Fenomenografi

Denna studie syftar i linje med fenomenografin att undersöka respondenternas uppfattningar av sin omgivning som grundar sig i varje individs idéer, uppfattningar och erfarenheter. Alltså ämnar denna studie att studera fenomenet ledarskap i virtuella team, genom att undersöka *uppfattningarna* hos ledare respektive medarbetare. Marton (1981) beskriver ett exempel på två olika formuleringar av forskningsfrågor som i sin tur ger två olika perspektiv av ett fenomen. Den första frågan beskrivs av Marton (1981) som att ge uttalanden om omgivningen och hur den *är*, medan den andra frågan belyser de *uppfattningar* som människor har av omgivningen. Där menar han att den andra typen av frågeställning representerar en fenomenografi, där syftet är att belysa människors uppfattningar, idéer och erfarenheter. Vidare syftar studien alltså inte till att undersöka fenomenet ur en ståndpunkt som bestämmer hur det faktiskt *är* i omgivningen. Dock betyder det nödvändigtvis inte att uppfattningar ej kan spegla en verklighet om hur det faktiskt är (Marton, 1981). Vi vill i samband med detta tydliggöra att studien fokuserar på att redogöra för studiens respondenters respektive uppfattningar, och inte avgöra vad som kan vara realistiskt eller ej i deras uppfattningar.

3.3 Urval

Studien grundar sig i ett icke-sannolikhetsurval och snöbollsurval. Studiens respondenter kontaktades via mejl eller LinkedIn med en förfrågan om intervju och valdes ut utifrån principen att de troligtvis arbetade som antingen medarbetare eller ledare i ett virtuellt team, samt att de med det i beaktande besatt relevant kunskap och erfarenhet för studien.

Denna teknik ingår enligt Denscombe (2018) i ett subjektivt icke-sannolikhetsurval, och passar sig för kvalitativa studier som söker att samla erfarenhet och värdefulla insikter, vilket går i linje med studies syfte. Författarna valde alltså i linje med ett subjektivt urval att kontakta respondenter efter en medvetenhet om att personerna kunde besitta relevant information för studien samt utefter en viss kännedom av att de arbetade eller skulle kunna arbeta ett virtuellt team. I meddelandet om intervjuförfrågan angavs de krav som studien förutsatte för att de skulle passa som intervjuobjekt. Kraven som ställdes för att en person skulle passa som intervjuobjekt för denna studie var att personen antingen hade erfarenhet av, eller vid tidpunkten som en potentiell respondent kontaktades, arbetade i ett virtuellt team, antingen som ledare eller som medarbetare. Det virtuella teamet som den potentiella respondenten arbetade i hade kraven på sig att till stor del samarbeta genom ICT-verktyg med max fem fysiska träffar per år mellan ledare och medarbetare. Studien valde att inkludera alla team som träffades färre än fem gånger per år.

Studien ingår vidare i ett snöbollsurval enligt Denscombe (2018) eftersom studiens deltagande respondenter efter intervjun fick möjlighet till att hänvisa författarna till andra potentiella respondenter. Vidare har även kontaktade personer som ansågs potentiellt intressanta för studien ombetts att gärna tipsa om eller hänvisa studiens författare till andra möjliga respondenter och även det ingår i ett snöbollsurval enligt Denscombe (2018). Det finns fördelar med att välja ett snöbollsurval i synnerhet i linje med denna studie som genom ett kvalitativt angreppssätt och semi-strukturerade intervjuer har som ambition att få ett djupgående resultat vad gäller människors uppfattningar. Denscombe (2018) menar att forskare som använder detta verktyg dels lättare kan närma sig respondenterna och dels inge studien en större trovärdighet, eftersom respondenterna har kontaktats genom personer som denne känner.

3.4 Val av respondenter

Från intervjuer som har ägt rum mellan den 26 november och 16 december 2019 har 10 personer, varav 6 ledare och 4 medarbetare intervjuats. Nedan finns en kort beskrivning av intervjupersonerna (mer information om respondenterna återfinns i bilaga 3). Ingen av respondenterna hade arbetat eller arbetade i samma team.

Tabell 1: Kort beskrivning av respondenter (Egen konstruerad tabell)

Respondenter	Bransch/arbetsområde	Erfarenhet i virtuella team	Respondentens nationalitet
Ledare 1	Bioteknik	Ca 1 år	Storbritannien
Ledare 2	IT	10 år	Sverige
Ledare 3	IT	Ca 8 år	Sverige
Ledare 4	Utveckling av e-tjänster	Ca 4 år	Sverige
Ledare 5	Tjänsteleverantör för tjänster i lärande	Ca 1 år	Sverige
Ledare 6	IT	20 år	Sverige
Medarbetare 1	Bemannning & rekrytering	4 år	Frankrike
Medarbetare 2	Anonym	Ca 1,5 år	Sverige
Medarbetare 3	Resebranschen	3 år	Norge
Medarbetare 4	IT	1 år	Sverige

Omfattningen på virtuella teamen bestod till majoritet av 3–16 personer och ett avvikande team som bestod av cirka 75–100 personer. Teamens placering i världen varierade men sammantaget hade de varit verksamma i Skandinavien, Europa, Asien och USA.

Intervjupersonernas erfarenhet av att arbeta i eller leda ett virtuellt team varierade, men sträckte sig mellan allt ifrån några månader, till flera år. Individerna arbetade antingen inom IT-branschen, med att utveckla olika typer av e-tjänster eller inom sälj. Respondenterna hade till majoritet svensk nationalitet, och tre respondenter var av norsk, respektive fransk, samt storbritannisk nationalitet.

3.5 Semistrukturerade intervjuer

Studien valde att använda semistrukturerade intervjuer som det kvalitativa verktyget för datainsamling. Eftersom semistrukturerade intervjuer är en grundläggande metod för att ta

reda på människors upplevelser (Wallén, 1996), så ansågs det som passande för studien eftersom studien har som syfte att undersöka uppfattningar. Dessutom kunde studien uppnå en djupare förståelse för fenomenet genom att möjliggöra för följdfrågor anpassat efter respondenternas svar, det enligt Wallén (1996) fördjupar resultatet. Semistrukturerade intervjuer möjliggjorde för författarna att utgå från en intervjuguide uppdelat efter tre teman; feedback, inkludering och delegering, där friheten till att ställa frågorna i flexibel ordning och omformulering av vissa frågor möjliggjordes efter situation och person. Semistrukturerade intervjuer gav även respondenterna möjligheten till att fördjupa sig inom det varje person ansåg var viktigt och intressant. Det bedömdes även som givande för studien att genom semistrukturerade intervjuer, djupgående undersöka varje individs individuella uppfattning av ledarskapet i virtuella team, genom deras egna ord där de gavs möjligheten till att fokusera på det de tyckte var intressant.

3.6 Tillvägagångssätt för genomförda intervjuer

Intervjuerna hölls med både ledare och medarbetare för att få en djup förståelse för det uppfattade ledarskapet från både medarbetare respektive ledares perspektiv. Totalt genomfördes tio intervjuer med sex ledare, respektive fyra medarbetare. Vid kontakt med studiens respondenter presenterades först studiens syfte och erbjöds sedan intervjuer via telefon eller videosamtal för att finna flexibla lösningar för respondenten. Efter att respondenten svarat att denne var villig att ställa upp på en intervju så bestämdes tid och datum då intervjun skulle genomföras. Samtliga intervjuer genomfördes via telefon, inom ett tidsintervall på 30–50 minuter. Inför varje intervju erbjöds respondenten anonymitet och sedan kom parterna överens om graden av anonymitet som denne önskade. Respondenten blev även informerad om att deltagandet i intervjun är frivilligt, kan avbrytas av respondenten, och att respondenten bara behöver svara på de frågor som denne vill. Författarna frågade även varje respondent om de accepterade att intervjun spelades in och transkriberades i efterhand för att undvika missförstånd. Inför att varje intervju startade presenterade författarna sig själva och påminde varje respondent om studiens syfte och forskningsfrågor. Sedan startade den semistrukturerade intervjun med respektive respondent och intervjuens struktur började inledningsvis med att respondenten fick presentera sig själv, sedan generellt berätta om hur denne uppfattade virtuellt ledarskap.

Intervjun strukturerades efter studiens tre valda aspekter; feedback, inkludering och delegering som tre teman som i turordning gicks igenom med respondenten.

Det finns fördelar med att bekanta sig med miljön som respondenterna arbetar i för att få en större förståelse och lättare kunna tolka sammanhanget som respondenten delar med sig av (Bryman & Nilsson, 2018). Därmed kunde det vara av fördel att hålla de semistrukturerade intervjuerna via telefon eftersom de deltagande respondenterna i studien i sitt dagliga arbete jobbar genom den typen av teknologi. Vidare kan intervjuer via telefon möjliggöra för besparingar vad gäller tid och pengar. Många av de intervjuer som genomfördes för denna studie hade heller inte kunnat genomföras fysiskt på samma plats eftersom ett stort geografiskt avstånd fanns mellan författare och majoriteten av respondenter. Vidare så pekar Bryman och Bell (2017) på de fördelar som intervjuer via telefon kan ge, exempelvis att felkällor i viss större mån kan undvikas, eftersom respondenten och intervjuaren ej sitter ansikte mot ansikte under intervjun och därmed finns inte lika stor vilja från respondenten att svara på sådant sätt som tros uppskattas från intervjuaren. Vi som författare anser även att eftersom det fysiska mötet saknas, så kan respondenterna uppleva en högre grad av anonymitet, vilket kan ge en högre grad av tillit i deras svar. Samtidigt kan relationen bli mindre tillitsfull vid telefonintervjuer med tanke på att parterna inte möter varandra ansikte mot ansikte (Bryman & Bell, 2017). Fler nackdelar med telefonintervjuer som vi författare kan se är att tekniska störningar kan uppstå till följd av exempelvis dålig ljudkvalitet eller internetuppkoppling som därmed kan försvåra både för intervjuens flyt, som för transkriberingen i efterhand. Under samtliga genomförda intervjuer närvarade båda författarna för uppsatsen där den ena tog rollen som ledande för intervjun medan den andra tog en roll som lyssnare samtidigt som denne antecknade delar av varje respondents svar under intervjun. Båda intervjuerna hade möjligheten till att ställa följdfrågor utifrån respondenternas svar.

3.7 Analys av resultat

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades kontinuerligt ordagrant i efterhand, Widerberg (2002) beskriver att fördelar med detta är att intervjuerna efter varje intervju får en möjlighet att utvärdera sig själva som intervjuare. Att samtliga intervjuer har spelats in och sedan transkriberats går i linje med Denscombes (2018) rekommendationer med tanke

på det mänskliga minnets opålitlighet, han menar att forskare bör förlita sig på bestående ljudupptagningar för att förenkla för sig själva. Transkriberingarna sammanfattades även för att underlätta för författarna att finna mönster och kopplingar mellan intervjuerna. Varje intervju delades in i aspekternas tema; feedback, inkludering och delegering, vilket sedan skapades som teman i transkriberingarna för att finna relationer mellan varje respondents svar och aspekt löpande under empiriinsamlingen. Under varje aspekt delades sedan materialet in i teman för att finna likheter mellan respondenternas svar. Braun och Clarke (2006) menar att det tematiska tillvägagångssättet möjliggör för att analysera kvalitativa data på ett flexibelt sätt. Analysen påbörjades efter att transkriberingarna lästes igenom av båda författarna flertalet gånger för att få en helhetsbild kring resultatet, och även för att tyda likheter och skillnader i de olika teman som delades in. Därefter analyserades materialet i förhållande till studiens teoretiska referensram. Studiens teman i analysen är organiserade efter feedback, inkludering och delegering, likt intervjuernas struktur. Dessutom tillkom tillit för att den aspekten förekom frekvent i empiriinsamlingen samt den teoretiska referensramen. Tematiseringarna har sedan underrubriker som delar in aspekterna ytterligare.

3.8 Epistemologi och ontologi

Wallén (1996) beskriver epistemologi som läran om kunskapens uppkomst och dess koppling till verklighet och riktighet, medan ontologi beskrivs handla om vad som verkligen finns. Vidare beskriver Jacobsen och Thorsvik (2002) att epistemologi kan delas in i två kategorier, positivistisk och tolkningsbaserad epistemologi. Det positivistiska synsättet inom epistemologin hänvisar till naturvetenskapliga metoder, och när de överförs till samhällsvetenskapliga ramar så ställs frågor kring huruvida resultaten ur forskningen kan ge generella svar och forskningen samlats in objektivt. En tolkningsbaserad epistemologi å andra sidan tar människans komplexitet i hänsyn och menar att människans tankar till stor del påverkas av dess omgivning. Därför kan inte människors uppfattningar mätas i naturvetenskapliga mått, och inga generaliseringar kan heller göras. (Bryman & Bell, 2017) Denna studie har en tolkningsbaserad ansats eftersom den ämnar undersöka människors uppfattningar, vilket grundar sig i människors egna och unika tankar och därmed är subjektiva, som vidare diskuteras under nästkommande avsnitt tillförlitlighet och pålitlighet. Vidare kommer författarnas egna uppfattningar och tankar kring det undersökta ämnet

påverka studiens resultat och slutsatser i viss mån, eftersom även vi är människor och ämnet som undersöks är tolkande. Att låta våra egna tankar och åsikter påverka studien kommer att försöka undvikas, i linje med att författarna ska försöka vara objektiva. Dock vill vi visa på en medvetenhet om vår möjliga påverkan, eftersom vi har utformat exempelvis intervjufrågor och på så vis möjligtvis påverkat studiens respondenter. Vidare har vi även tolkat och analyserat resultat och analys efter vår kognitiva verklighet, som exempelvis påverkats av den vetenskapliga information som författarna fördjupat sig i under studiens inledande och kontinuerliga informationssökning kring ämnet. Förutom att detta kan minska studiens objektivitet, kan det leda till ett intressant resultat efter antagandet om att författarna besitter stor kunskap kring studiens ämne, och därmed kan ha en större förståelse kring tidigare forskning och teori och därmed kan ta det i beaktande vid exempelvis spontana följdfrågor under genomförandet av intervjuer.

Ontologin kan även delas upp i två ståndpunkter; objektivism och konstruktivism. Det objektivistiska synsättet ser på omvärlden som något externt och objektivt (Arbnor & Bjerke, 1995). Den andra ståndpunkten, konstruktivismen ser istället sociala fenomen som ständigt föränderliga och ej fastställda. (Bryman & Bell, 2017) Vidare så anses verkligheten vara en subjektiv, social konstruktion vilken är föränderlig i olika sammanhang i det vardagliga livet (Arbnor & Bjerke, 1995). Denna studie antar i linje med den andra ståndpunkten ett konstruktivistiskt synsätt eftersom studien undersöker just subjektiva uppfattningar, och därmed finns respondenternas uppfattningar och tolkningar som grund för studiens resultat. Studien kan inte anta att respondenternas uppfattningar som i denna studie tolkas och analyseras, är objektiva i enlighet med det objektivistiska synsättet, utan antar att uppfattningarna är föränderliga och subjektiva i enlighet med det konstruktivistiska synsättet.

3.9 Tillförlitlighet och pålitlighet

Tillförlitlighet är ett kvalitetsmått för studier, där tillförlitligheten kan speglas i den data som är insamlad för studien. En hög tillförlitlighet eftersträvas i kvalitativa studier för att säkerställa att studiens insamlade material är relevant och kan besvara studiens syfte och forskningsgap. (Denscombe, 2018) För att höja denna studies tillförlitlighet valdes respondenter ut som passade in i den kravbild som studien hade för sina respondenter,

vilket vidare beskrivs under rubrik *Urval*. Ledarna och medarbetarnas svar finns som grund för studiens data, och anses vara passande eftersom studien avser att tolka och analysera uppfattningar hos ledare och medarbetare som har arbetat eller arbetar i ett virtuellt team. Vidare påvisar studien en ökad tillförlitlighet genom att knyta an den insamlade empirin till teori och tidigare forskning i form av vetenskapliga artiklar. Huruvida empirin samlades in på ett trovärdigt sätt diskuteras under nästkommande rubrik.

För att en studie vidare ska kunna bedömas som hög vad gäller pålitligheten, menar Alvehus (2013) att studien ska kunna replikeras av andra forskare och då påvisa ett likartat resultat. När det gäller att mäta människors subjektiva uppfattningar blir det svårt att replikera studier (Ejvegård, 2003), det blir därför svårt att få ett likartat resultat om denna studie skulle replikeras. För att studier som baseras på subjektiva uppfattningar ska kunna replikeras menar Trost (2005) att en konstans då måste finnas. Att varje respondent vid olika tillfällen skulle vara statisk eller stabil i sina uppfattningar är troligtvis inte fallet. Ett svar på en fråga behöver nödvändigtvis inte vara olika vid olika tillfällen, men nya erfarenheter och upplevelser kan förändra människors föreställningar av sin omgivning. På så vis kan studiens pålitlighet diskuteras eftersom det blir svårt att replikera studiens resultat eftersom människors uppfattningar över tid kan förändras.

För att stärka tillförlitligheten och pålitligheten för denna studie så skapades intervjufrågorna på ett grundligt sätt och testades dessutom i form av en testintervju för att försäkra att studiens datainsamling skulle ha potential att spegla det respondenterna menar med och uppfattar ord och fenomen. Efter den genomförda testintervjun justerades vissa formuleringar för att undvika missförstånd och öka tydligheten. Enligt Trost (2005) är det speciellt viktigt i kvalitativa studier att komma åt det respondenter menar med ord, uppfattningar, upplevelser eller fenomen för att uppnå pålitlighet och tillförlitlighet. För att vidare visa på transparens och öppenhet och på så vis höja studiens tillförlitlighet för studiens läsare har författarna till studien granskat sitt tillvägagångssätt under rubriken *Reflekterande metodkritik* som finns i det avslutande avsnittet i studien.

3.10 Trovärdighet och överförbarhet

Trost (2005) beskriver att trovärdigheten i kvalitativa studier kan styrkas i intervjuens utformning samt formuleringen av intervjufrågorna, så att datainsamlingen blir relevant och betrodd. Med detta i beaktande så har studien valt att genomföra semistrukturerade intervjuer för att möjliggöra för följdfrågor, samt grundligt bearbetat intervjufrågornas formulering. Studien har i enlighet med Trost (2005) mening undvikit att ställa påståendefrågor samt jag-förstår-yttranden och ställt frågor som ej leder respondenten och därmed höjs studiens trovärdighet. För att ytterligare stärka studiens trovärdighet så bifogas även studiens svenska intervjuguide som bilaga 1 och den engelska versionen som bilaga 2, för att visa en öppenhet och transparens. Studien har valt att utforma vissa intervjufrågor som beskrivningsfrågor i enlighet med Trost (2005) där respondenten får beskriva vad varje tema i intervjun betyder för respondenten, exempelvis "Hur definierar du *feedback* kopplat till ledarskap i virtuella team?". Att inkludera beskrivningsfrågor stärker trovärdigheten i studien enligt Alvehus (2013). Vidare menar Trost (2005) att studiens trovärdighet stärks eftersom denna typ av frågor gör att intervjuarna lättare kan sätta sig in i respondentens egna uppfattningar av fenomenet, vilket är eftersträvansvärt i denna studie eftersom den undersöker uppfattningarna. Fortsättningsvis beskriver han att objektivitet hör ihop med studiens trovärdighet, där han dock menar att objektivitet i kvalitativa studier ej är särskilt eftersträvansvärt, men däremot bör det säkerställas att intervjuarna inte för en stor påverkan på respondenterna vid intervju. I enlighet med det som påpekas ovan så har vi vid utförda intervjuer fokuserat på att endast låta respondenten uppvisa sina uppfattningar kring studiens intervjufrågor då vi som författare är intresserade av att förstå och få fram respondenternas uppfattningar och inte uppvisa våra egna.

Vidare så beskrivs överförbarhet enligt Denscombe (2018) som huruvida en studies slutsatser och fynd skulle kunna överföras till liknande förhållanden eller situationer. Att döma så är denna studies överförbarhet låg med tanke på det mindre antal respondenter som intervjuats inom ramarna för studien. Eftersom studiens syfte är att få en större förståelse för människors individuella *uppfattningar* så blir det svårt att överföra studiens resultat, med stöd från Alvehus (2013) eftersom varje respondents uppfattningar är personliga och subjektiva. Vidare kan poängteras att studien i linje med dess syfte, vilket är

att få en djupare förståelse för fenomenet, bedömer att det inte är av särskilt stor vikt att studien ska kunna generaliseras, då studiens fokus finns i att skapa en djupare förståelse.

3.11 Etiska överväganden

Det finns fyra övergripande huvudkrav som forskare ska ta ställning till, dessa krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet handlar om att forskaren ska redovisa information till deltagarna om deras roll i ett projekt och villkor för deras deltagande. Informationen som ges ska omfatta allt i studien som kan tänkas påverka en individs villighet att delta, även att deras deltagande är frivilligt och att de kan avbryta när de önskar under processens gång. (Vetenskapsrådet, 2002) Detta krav följdes i studien genom att författarna redan vid första kontakten med respondenterna har varit tydliga med studiens syfte. Författarna frågade även varje respondent om tillåtelse till att spela in och transkribera intervjun, samt påpekades att deltagandet i intervjun är helt frivillig och kan avbrytas när som helst, samt att respondenten endast behöver svara på de frågor som denne önskar under intervjun. Likt det första kravet är samtyckeskravet beroende av deltagarnas aktivitet, där samtycke alltid ska samlas in från var och en av de som deltagit i undersökningen (Vetenskapsrådet, 2002). Studien förhöll sig till samtyckeskravet genom att varje respondent fick ett samtyckesformulär skickat till sig, för att alla respondenter skulle känna till sina rättigheter.

Vidare finns konfidentialitetskravet, där deltagarna ska ges konfidentialitet och att personuppgifter ska hanteras och förvaras så att obehöriga ej får åtkomst till de. Samt att den insamlade informationen för denna studie sedan inte får användas i något annat syfte än vårt forskningsändamål. (Vetenskapsrådet, 2002). Författarna har förhållit sig till konfidentialitetskravet genom att meddela varje respondent att inspelningar och annan känslig information kommer att raderas när studien är fullständig. För att säkerställa intervjupersonernas anonymitet och att ingen information ledder tillbaka till dem har författarna sett till att all insamlad information endast finns till förfogande för studiens författare. Ingen känslig information har lagrats på ett sätt där obehöriga har kunnat ta del av den. Vidare innebär nyttjandekravet att studiens insamlade material ej ska användas i kommersiellt syfte (Vetenskapsrådet, 2002). Studien förhöll sig till detta krav genom att

undersöka ett outforskat område för att bidra till en djupare förståelse för fenomenet, och hade ej något annat syfte än att driva kunskap inom området framåt.

4. Resultat

I detta kapitel redovisas det empiriska materialet som samlats in. Resultatet är uppdelat i de tre aspekterna – feedback, inkludering samt delegering av ansvar, först utifrån ledarnas perspektiv och sedan medarbetarnas perspektiv.

4.1 Generell information om teamen

När det kommer till globala virtuella team är det framförallt ledaren som reser runt och träffar de andra medlemmarna eftersom det är en stor kostnad att flytta runt ett helt team som en av respondenterna nämnde. Flera av ledarna som intervjuades tog upp att de försökte träffa varje medarbetare åtminstone 1–2 gånger per år eller om de sitter närmare med 2–4 månaders mellanrum. Av de olika ICT-verktygen som de virtuella teamen använde sig mest av var mail och videosamtal förekommande, och däribland programmen Skype, Microsoft teams och Ciscos Webex. Olika verktyg för telefonsamtal, snabba chattfunktioner, delning av skärmar och cloud-baserade lösningar var också vanligt förekommande.

4.2 Generella uppfattningar av det virtuella ledarskapet

Flera ledare uppmärksammade under intervjuerna när de fick frågan om hur de uppfattar det generella virtuella ledarskapet, att den virtuella ledaren går miste om det fysiska face-to-face mötet. Något som hör till det fysiska mötet enligt respondenterna var bland annat spontanitet, möjligheten till att ge snabb feedback eller återkoppling, korta möten vid kaffemaskinen eller skrivbordet, småprat kring privatliv som den senaste semestern eller kring familjens mående. Flera ledare uppfattade att virtuella ledare har svårigheter kring att agera som en "traditionell" ledare eftersom fokus i relationen mellan ledare och medarbetare blir mer på arbete och mindre på privatliv, och då får ledarna svårare att lära känna sina medarbetare. De menade att det finns större utrymme för den typen av samtal på traditionella arbetsplatser där en möts i korridoren, vid varandras skrivbord eller vid kaffemaskinen. En ledare berättar att ett sådant möte kan planeras in även virtuellt, men redan när det mötet är planerat så blir det mindre spontant. Dessutom skulle det kunna uppfattas som lustigt att boka in ett möte på arbetstid för "småprata". Endast en ledare hade en genomarbetad struktur för att skapa informella möten mellan sig och sina virtuella medarbetare. Hen hade infört "virtual coffees" där medarbetarna kunde höra av sig till

varandra för att "prata strunt" och att några minuter i början av videosamtalen skulle ägna sig till det. Ledaren menade att den typen av samtal leder till inkludering och samhörighet i teamet.

4.3 Tema feedback – ur ledarnas perspektiv

Flera av ledarna påpekade att feedback är en "two-way-thing" och menar att feedbacken är viktig mellan ledare och medarbetare åt båda hållen i virtuella team, både ledarna och medarbetarna behöver få feedback kring arbetet de gör och hur det fungerar. Ledare 1 poängterade att en otroligt viktig aspekt sammankopplad med virtuella team och feedback är tillit. Respondenten förklarade att eftersom ledaren inte alltid ser det medarbetarna gör så behövs en stor tillit för att medarbetarna ska känna att de exempelvis kan berätta för ledaren om de har haft en dålig vecka, för att på så vis kunna få feedback eller återkoppling från sin ledare.

"I think that that's a big thing about virtual teams is that there needs to be a lot of trust because I'm not there, I don't hear or see them making calls and things, so I need them to tell me if they had a bad call or a bad week or things like that". - Ledare 1.

Samma ledare betonade även vikten av en öppen dialog mellan ledare och medarbetare i virtuella team kring hur kommunikationen dem emellan bör ske, exempelvis om medarbetaren behöver mer frekvent kontakt eller om det fungerar bra som det varit. Samma respondent förklarade att skillnaden vad gäller feedback i virtuella team jämfört med traditionella team, är att det finns färre möjligheter till att ge feedback i virtuella team. Respondenten menade vidare att det är svårare att se vad medarbetarna gör i sitt vardagliga arbete och därför blir det svårare att ge den vardagliga, snabba feedbacken som att fråga spontana frågor kring arbetet. Ledaren förklarade att på grund av det, så behöver medarbetarna inkludera ledaren för att ledaren ska kunna ge en sådan typ av "snabb" feedback, och för att medarbetaren ska inkludera ledaren så krävs det en tillit de sinsemellan.

"I think there's less opportunities to give feedback in virtual teams because I don't have a full overview of how the team are spending their days. So, for me to give feedback they need to have

chosen to include me in the first place. I don't get the opportunity to give spur of the moment feedback because of something I've witnessed. It's more I got to ask the right questions, they then give me their assessment and then I give them feedback. I think that more of my feedback comes from when I spend time with them face-to-face." - Ledare 1

Ytterligare en ledare, Ledare 6, poängterade att ledarna i virtuella team förlorar möjligheten till att ge snabb feedback, exempelvis träffar inte individer på varandra i korridorerna och kan berömma eller diskutera varandras prestationer, eller stanna vid varandras skrivbord för att utbyta återkoppling. Respondenten betonade att det på så vis blir svårare för virtuella ledare att ge snabb feedback, det kräver mer struktur och blir mer av en process, samtidigt som spontaniteten går förlorad, som ofta feedback kommer ur.

"Feedback är väldigt "ad-hoc" relaterat, man uppmuntrar någon eller säger en kommentar eller korrigerar någon, lite mera i stunden, i stundens ingivelse än i en process, och när man inte träffas då, som man inte gör i virtuella team så tror jag att det kräver mer av en process. - Ledare 6

Ytterligare en ledare, Ledare 2 betonade att feedback i virtuella team är viktigare än i ett traditionellt team. Just för att virtuella team inte träffas fysiskt särskilt ofta har både ledare och medarbetare svårare att känna av exempelvis stämningar. Samma ledare poängterade att det är viktigt med regelbunden återkoppling med medarbetarna och att vid de tillfällena som inträffar, gör det under en längre stund i cirka 30–45 minuter. Samma ledare betonar att feedback har en positiv inverkan på teamet generellt för att det bidrar med tydlighet och mindre osäkerhet.

Flera ledare nämnde "one-to-ones" vilket innebär ett möte mellan ledare och medarbetare och dessa förekommer ofta varje vecka men även varannan vecka eller kvartalsvis i teamen. Under dessa samtal pratar ledaren och medarbetaren om exempelvis hur allt fungerar, medarbetarens styrkor, arbetsuppgifter, målbild och framtidsplaner. Genom "one-to-ones" finns det även tillfälle för snabb feedback veckovis om något behöver rättas till, förändras eller om medarbetaren har funderingar. Flera ledare betonar att uppföljningar, feedback och avstämningar bör ske mer frekvent i virtuella team jämfört med vanliga team, och att den typen av samtal är av större vikt.

Flera ledare betonar att feedback virtuellt via videosamtal och telefon, inte blir samma sak som när man sitter mittemot varandra face-to-face eftersom samtalet blir mindre personligt.

“...det är svårare att ge feedback i en virtuell miljö därför att det vill du ge när du sitter och tittar på en människa och kan fånga upp signaler i rummet och kan finnas där mer närvarande.

- Ledare 6

Ledare 3 betonade att trots att ledaren ser sin medarbetare och dennes ansiktsuttryck på video så blir det inte samma sak som att fysiskt sitta mittemot varandra. Ledaren förklarade vidare att det finns i vår natur som människor att om vi ska få höra något som är mindre bra så vill vi höra det face-to-face, det är det rätta sättet. Samma ledare uppmärksammade att hantera feedbacken på följande sätt har en negativ påverkan på relationsbyggandet både mellan ledare och medarbetare och kollegor sinsemellan. En annan ledare, ledare 4 menade att så länge feedbacken är konstruktiv och saklig och den hänger ihop med prestationer så har feedbacken goda effekter på relationsbyggandet i teamet. En ytterligare ledare, ledare 6 menade att om företag kan skapa struktur för hur feedbacken ska hanteras och den blir snabb, rak, ärlig och konstruktiv så har det goda effekter på relationsbyggandet i teamet. Samma ledare betonade att det är ännu viktigare för virtuella ledare att strukturera hur arbetet med feedback ska bedrivas och att skapa en “kultur” i företaget kring hur en vill arbeta med feedback. Ledare 5 poängterade att det är otroligt viktigt för ledarna att ta emot och vara lyhörda för den feedback som ges från medarbetarna och visa att de lyssnar genom handlingar, och det kan bygga upp tillit i relationen mellan ledare och medarbetare.

4.4 Tema feedback – ur medarbetarnas perspektiv

Flera medarbetare förklarade att feedback i virtuella team medför svårigheter, men att det är viktigare än i ett traditionellt team. Flera medarbetare betonade även vikten av att få både positiv och konstruktiv feedback. Medarbetare 3 beskrev att det är speciellt svårt för ledare att ge direkt feedback i virtuella team om det inte är kopplat till något som är direkt skrivet, recenserat eller testat. Samma respondent menade att det är svårt för virtuella ledare att ge feedback då få tillfällen för detta ges, men att feedbacken ofta uppstår då något har gått fel, då misstag har gjorts, men att den “holistiska” feedbacken blir svårare att ge för virtuella ledare. Medarbetare 4 förklarade att hen hade önskat mer positiv feedback

och inte endast konstruktiv feedback. Flera medarbetare pekade på att svårigheterna med feedback handlar om att det blir mycket mindre naturligt för virtuella ledare att ge feedback när man inte ser varandra face-to-face, men betonar att ha videosamtal där man ser varandra på skärmen underlättar hanterandet av feedbacken för båda parter. Medarbetare 4 förklarade att det krävs återkoppling och feedback gärna dagligen i virtuella team, för att skapa en "personlig koppling" mellan ledare och medarbetare, men även för att säkerställa att teamet rör sig mot samma mål. Medarbetare 1 förklarade vikten av att få till fysiska träffar med jämna mellanrum för att underlätta för relationsbyggandet mellan ledare och medarbetare och på det sättet blir det sedan enklare att ge feedback till varandra genom videosamtal i fortsättningen när man inte ses under långa perioder.

Flera medarbetare nämnde tillit när de pratade om feedback. Medarbetare 1 betonade att ledare som arbetar mycket med konstruktiv feedback lättare kommer att bygga upp tillit mellan sig och sina medarbetare eftersom medarbetarna då kommer känna att de med större enkelhet exempelvis kan kontakta sin ledare för att ställa spontana frågor utan att oroa sig för att känna sig dumma.

"If the feedback is constructive, I think you can more easily trust your manager and feel more free to reach out to them anytime and ask questions that you might worry about, to have open discussions. -

Medarbetare 1

Medarbetaren förklarade vidare att om feedbacken är frånvarande av en ledare i virtuella team så kan det leda till att medarbetarna isolerar sig själva i teamet, och att de då kan känna sig ensamma. En ytterligare medarbetare, medarbetare 3 betonade att feedback kan bygga tillit mellan ledare och medarbetare, samt kollegor emellan när det gäller relationsbyggande. Det kan exempelvis ske när teammedlemmar delar med sig av egna erfarenheter i gruppsamtal och sedan ber om varandras feedback.

Medarbetare 2 betonade vikten av att ledaren i virtuella team själv efterfrågar feedback, är lyhörd för den och har en öppen dialog med sina medarbetare kring feedback. Att ledaren är lyhörd för hur sina medarbetare är olika, att de kanske vill ge eller ta emot feedback på olika sätt, behöver ledaren anpassa sig till. Samma medarbetare förklarade även att det inte

endast hänger på ledaren att arbeta med feedback, utan även att medarbetarna själva ska be om feedback och självmant ge feedback för att visa engagemang och en vilja till uppmuntrande av kommunikation. Vidare betonade samma medarbetare att det är viktigt för ledare att boka in "one-to-ones" med sina medarbetare för att ge varandra feedback och på så vis komma närmare varandra i relationen, men återigen krävs det att ledaren lyssnar och tar åt sig av medarbetarens feedback för att det ska gynna relationen och för att medarbetaren ska motiveras.

"jag tror att som chef välkomna feedback eller kanske till och med boka in möten one-to-one på Skype ... för att prata om vad det än är man vill ha feedback på. För att samla in feedback och sen inte göra någonting med det är ju inte heller motiverande tänker jag, och det bygger väl inte en så speciellt bra relation. Så jag tror att feedback är en del av det men att det finns en lyhördhet i samband med den här feedbacken tror jag är kritisk." -Medarbetare 2

Medarbetare 4 menar att positiv feedback från sin ledare kan leda till goda effekter för hela teamet, då det exempelvis kan leda till ökad motivation till att ge feedback till andra kollegor. På så vis menade respondenten att hela teamet kan utvecklas och att en sådan kultur kan skapas av ledaren.

4.5 Tema inkludering – ur ledarnas perspektiv

När det kommer till inkludering i virtuella team, i den avsikt hur en ledare kan få en medlem i teamet att känna sig involverad eller delaktig i gruppen svarade flera av respondenterna betydelsen av att ledaren ger individer ett utrymme att uttrycka åsikter och tankar. Detta kunde ske genom att ha regelbundna gruppmöten där alla i det virtuella teamet var inbjudna och fick en möjlighet att uttrycka sig. Dessutom att all information som är tillgänglig når ut till alla team-medlemmar och inte till vissa världsdelar. Två respondenter betonade betydelsen av att det behöver finnas en plan, struktur och kultur för inkludering där en av dem sa:

"I think there's probably needs always to be a plan, like you need to actually have thought about it and I think if you just go about your day and not have considered inclusion then you're gonna end up excluding people. I think that each day you have to have a conscious effort to make sure you're

including, you're speaking to everyone the same amount of time so I think that just working the way you want to work will probably end up excluding people. So, I think that you have to make that conscious effort and make sure you have a plan and make sure that everyone gets the same amount of time.” – Ledare 1

I samband med detta tog samma respondent upp ett exempel att det var en utmaning att prata med några som satt i Asien då personen själv kom från Skottland. Att i den situationen kunde vara enklare att endast maila och chatta med personen men att detta kunde sedan ses som att hen bestraffar personen för att komma från ett annat land. Därför var det viktigt att fortsätta göra på ett likadant sätt som med de andra för att med tiden skulle det bli bättre eftersom det är en work-in-progress.

Ledare 2 uttryckte att det är viktigt att en ledare försöker lära känna sina anställda utöver det yrkesmässiga. Att de får känslan av att en ledare betar sig på ett likadant sätt ifall teamet hade funnits på samma kontor och visar intresse för saker så som familj och vad som händer i livet precis på ett likadant sätt som när du står vid kaffemaskinen. Att ha genomgående one-to-ones med varje medarbetare skapade därmed ett utrymme för detta varannan vecka.

Det ansågs enligt ledare 3 att det var viktigt att kunna prata om hur vi som ett team ska kunna arbeta bättre tillsammans och att som en ledare för ett virtuellt team uppmuntra andra medlemmar att samarbeta mer tillsammans och på det sättet inkludera. Det fanns också utmaningar med det när andra länder var involverade eftersom det fanns kulturella skillnader och i språket men att i det fallet anstränger och involverar sig mer för att på sikt lära känna varandra bättre.

Ledare 5 nämnde utmaningen med inkludering i virtuella team. Att det exempelvis kan bero på hur dessa team är sammansatta och hur länge de ska arbeta tillsammans. Vidare påpekade respondenten att inkludering är viktigt men att frågan är hur mycket en individ behöver veta för att kunna utföra sitt jobb.

”Det får heller inte störa så inkludering måste ske på en sådan nivå att man förstår utmaningen, man förstår visionen, man förstår vad som är viktigt och vad som inte är prioriterat... Jag skulle säga inkludering i och med att man är anställd på ett företag förstår vad företagsvision är och vad vi vill åstadkomma gör ju att det är lättare att hålla ett motiverat team och ett team som vet vart vi ska och förstår ”the bigger picture” när det gäller leveransen medans i ett virtuellt team som kanske inte är så inkluderande då har dem svårt att veta bygger vi rätt saker? Bygger vi på rätt sätt? Vilken kvalitetsnivå ska vi hålla? Levererar vi nytta?” – Ledare 5

Respondenten förklarade att i de fall en person får för mycket information och åsikter kring vad som ska göras kan det bli störande i den meningen att det till slut blir oklart vad som ska göras och vem det är som egentligen bestämmer.

Ledare 4 tog dessutom upp aspekten av att låta medarbetarna i teamet hålla på med saker som är intressedrivande istället för att tvinga på dem arbeten. Genom att de får själva ta ansvar och engagera sig i saker som intresserar dem och på det sättet inkluderar dem sig själva.

På frågan om hur en ledare kunde arbeta med inkludering återberättade ledare 6 detta genom att beskriva:

”Jag sitter med i den här ledningsgruppen för den här affärsenheten, och vi är också globalt spridda över hela världen också, och där har vi gjort ett projekt nu där vi har satt upp tydliga spelregler för hur vi ska arbeta med beslutsfattande, informationsspridning, möteshantering och så för att säkerställa att alla är med på dom tillfällena som man ska vara med på och informationen är spridd, så jag tror jag kommer tillbaka till den här informationsstrategin hela tiden och kommunikationsstrategin, det är en bas för inkludering.” – Ledare 6

4.6 Tema inkludering – ur medarbetarnas perspektiv

Att arbeta i ett virtuellt team kan väldigt enkelt bli ensamt eftersom de andra i teamen sitter utspritt var en aspekt som alla medarbetare nämnde. Det var flera medarbetare som såg utmaningar med inkludering i virtuella team på grund av utspridningen och att ett virtuellt team inte kan göra liknande saker som andra mer vanliga team som team-middagar och andra aktiviteter. I relation till detta återberättade medarbetare 4 det genom att säga:

”Nu hade jag turen att jag hade ett kontor här i Stockholm som jag kunde åka till och sitta med hela svenska kontoret men i och med att jag inte ingick i ett team där så blev jag inte heller inkluderad i några team-middagar eller team-aktiviteter så om hela kontoret åkte på någonting så var inte jag inbjuden i och med att jag inte jobbade för dem.” – Medarbetare 4

För att undvika känslor av ensamhet och känna sig inkluderad var det därmed viktigt att alla känner sig sedda och hörda. Medarbetare 4 berättade vidare att det var viktigt att känna sig sedd men att det fortfarande var en utmaning med inkludering genom att säga:

”det är jättesvårt med inkludering eftersom alla sitter så utspritt och man kan inte dra ihop team idag på andra sätt, man kan inte göra den här roliga grejen, alla möten man har handlar om jobb och där kommer alla vara inkluderade av sig själv.” – Medarbetare 4

En aspekt som medarbetare 3 ansåg var viktig var att få information och inbjudningar till möten även om det inte påverkar en direkt för att det sedan hjälper att få en överblick över gruppen och vem som är tillgänglig och inte. Hen påpekade att det var svårt att känna sig inkluderad eftersom de arbetade mycket självständigt och endast hade enstaka möten. Flera medarbetare tog upp att det är viktigt att en ledare visar intresse för medarbetarnas välmående, är lyhörd för diverse problem och utmaningar, upprätthåller en hög kommunikationsgrad med hjälp av ICT. En respondent påpekade att det är kommunikationen som knyter hela teamet samman och att det sedan leder till en större känsla av tillhörighet.

En ledare kan uppmuntra till inkludering på flera sätt enligt flera medarbetare. Ett exempel som togs upp var att individer är olika på många olika sätt och att människor kan dra nytta av att samarbeta tillsammans där ledaren uppmuntrar att arbeta tillsammans. Medarbetare 2 tog upp flera aspekter som var viktiga och återberättade om situationer där dessa aspekter kunde vara betydelsefulla.

”Uppmärksamma achievements, ställa frågor, visa intresse för sina medarbetares välmående, vara lyhörd för problem eller utmaningar som individer står inför, men också ha en aktiv dialog kring hur helgen var så att man känner att man har både den personliga och professionella biten. Upprätta en

hög kommunikationsgrad är viktig. Om vi säger att vi jobbar mycket virtuellt, så känner man sig rätt ensam... teamet är ju lite splittrat. Om man bara pratar med varandra, på en chattfunktion eller Skype eller telefon då har man ändå en större känsla av tillhörighet. Om det är tyst i två, tre dagar för att alla är ute och reser då känner man sig lätt ensam.” – Medarbetare 2

Även om flera av respondenterna ansåg att ansvaret inte endast låg på ledaren utan även på medarbetarna själva, tyckte de att det var viktigt att ledaren skapade en slags kultur där inkludering är en del av det. Detta kunde vara genom att till exempel sätta upp gemensamma mål och ha ett intresse att lära känna de andra medlemmarna i teamet. Medarbetare 2 tog upp att hens ledare fick hen att känna sig inkluderad genom ansvar och förtroende medan medarbetare 4 kände sig mindre inkluderad eftersom hens ledare endast besökte vissa länder.

4.7 Tema delegering av arbetsuppgifter och ansvar – ur ledarnas perspektiv

Flera ledare uppgav att delegeringen av arbetsuppgifter och ansvar hanteras tillsammans genom kollektivt ansvar, där det gäller för medarbetarna att ta på sig ansvaret själv. Ledare 5 menade att det hänger ihop med medarbetarnas känsla av engagemang, och att om medarbetarna känner sig engagerade så kommer de ta på sig ansvar och att det fanns en risk med att en person har ensamt ansvar.

”Jag tror att det är farligt att man har en person som är ytterst ansvarig för allt hela tiden, det är bättre om alla har ett kollektivt ansvar, och är engagerade. För finns det ett kollektivt ansvar och ingen som kan ställa till svars för en leverans, teamet måste ju känna ansvar för hela leveransen och sporra varandra att det ska bli bra, så att det blir som självreglerande egentligen” – Ledare 5

Ledare 5 fortsatte att uttrycka sig kring ifall ansvaret togs bort från medarbetarna så tappar de kontexten, genom att säga:

”Om jag skulle beskriva någonting in i minsta detalj tar jag ifrån dom ansvaret i princip, för då kan de göra exakt som jag har skrivit, och då blir det bra eller dåligt, det är på mig egentligen att jag skrev en bra beskrivning, det gör också att de tappar kontexten av vad de levererar skulle jag säga, det blir som små leveranser där de inte vet hela kontexten egentligen, det handlar återigen om inkludering än att förstå vad man levererar.” – ledare 5

Ledare 3 tydliggjorde att medarbetare kommer ta på sig ansvar om de känner sig inkluderade och delaktiga i arbetet. Även att delegeringen kan ske mellan teamets medarbetare tas upp av flera ledare, samt att denna delegering mellan kollegor eller mellan ledare-medarbetare ofta baseras på kompetens.

Flera ledare påpekade vidare att själva delegeringen av arbetsuppgifter och ansvar inte har någon större skillnad när det gäller virtuella team och vanliga team, däremot blir det ett större problem i virtuella team om anställda inte följer sina ansvarsområden eller arbetsuppgifter, eller inte följer deadlines eftersom det är tuffare att bemöta sådan typ av feedback genom video-eller telefonsamtal. Det krävs av virtuella ledare att då vara "grävande" för att ta reda på vad som hänt eftersom det virtuella arbetet inte blir lika synligt mellan ledare och medarbetare, samtidigt som att kunna förmedla en tydlig målbild så att de vet vad som förväntas av dem. Ledare 2 uttryckte detta samtidigt som hen gjorde en jämförelse med hur det kunde se ut traditionellt sätt genom att säga:

"Där tycker jag inte att det är någon skillnad om man har ett virtuellt team eller vanligt team. Det är viktigt att delegera och att folk känner att dem har ett ansvar. Där skillnaden kommer in tycker jag har mycket att göra med om det är någon anställd som har problem med en specifik uppgift eller möter deadlines. Då är det inte lika lätt att plocka in den i ett rum och ha en diskussion utan då är det ett telefonsamtal där du ska försöka förstå vad som pågår och det är ju inte alltid lika lätt när du då inte sitter mitt emot personen. - Ledare 2

Flera respondenter uppgav även att det i ett virtuellt team är av stor vikt att ha en tydlig målbild och vision som är synlig och tillgänglig för alla i företaget för att alla ska förstå dennes arbetsuppgifter och ansvar. Flera ledare nämnde ordspråket "frihet under ansvar" och menar att ledarskapet i virtuella team präglas mycket av det ordspråket, och menar att så länge alla levererar under eget ansvar så är det ett arbetssätt som förutsätter tillit och leder till kvalitet och effektivitet eftersom ledaren inte delegerar och styr in i minsta detalj. Ledare 5 använde ordspråket för att beskriva att det leder till mer frihet för medarbetarna att arbeta efter "frihet under ansvar", eftersom det händer saker i medarbetarnas privatliv

som de ska kunna anpassa sig till om de önskar.

Ledare 6 betonade att delegering av ansvar är viktigt för att få medarbetare i teamet att känna att de är delaktiga och tillför till arbetet i verksamheten. Samma respondent menade att delegering av arbetsuppgifter och ansvar kan även användas som verktyg för att få både nya och gamla medarbetare i teamet att känna sig delaktiga och inkluderade. Flera ledare pekade på att delegering av arbete och arbetsuppgifter kan användas som verktyg även för att ge sina medarbetare nya utvecklings- och karriärmöjligheter. Ledare 1 betonade detta och uttryckte dessutom att det var viktigt att medarbetarna känner att de också får en utmaning:

“A message-call situational leadership where you look at how experienced a person is in a task and what type of leadership you should put on them depending on what kind of development level that they are. So, for example if someone is very experienced in a specific task, they might get bored quite easily so then that would be something that I would delegate to more often to make sure they have a challenge.”– Ledare 1

Ledare 4 betonade att den “virtuella” aspekten av delegering av arbete och arbetsuppgifter påverkar hur företagen behöver förmedla sin vision, och att det innebär att organisationen har en annan typ av samarbetsyta. Visionen behöver finnas tillgänglig för alla på ett annat sätt än när organisationens medarbetare träffas fysiskt. Samma ledare förtydligade att delegering är ett föråldrat ord, vilket samstämmer med andra respondenters svar, och förklarar att i dagens moderna organisationer handlar det mer om att finna en kollektiv problemlösning som hänger ihop med ny verksamhetsutveckling, som i sin tur har präglats av digitaliseringen och att digitaliseringen har möjliggjort för automatisering av många processer.

4.8 Tema delegering av arbetsuppgifter och ansvar – ur medarbetarnas perspektiv

Delegeringen av arbetsuppgifter och ansvar i de olika teamen såg olika ut. Medarbetare 3 arbetade exempelvis till stor del självständigt där ledaren sågs mer som en praktisk detalj medan för en annan fanns tydliga arbetsuppgifter förutom i de fall när det var ett externt projekt där det var mer fritt. Något som var gemensamt för alla var att ramen för de

arbetsuppgifter som föll på dem var inom deras expertisområde. Medarbetare 2 påpekade att kommunikationen är viktig när det kommer till delegering och förklarade vidare om en situation där en person slutade i teamet och det blev otydligt vem som skulle ta på sig ansvaret för den personens uppgifter. Det slutade med att information som behövdes vid ett möte inte fanns och stannade upp arbetet. Respondenten förklarade vidare att det dessutom finns ett ansvar hos medarbetare att ställa frågor när otydligheter uppstår och att det ansvaret inte endast kan ligga hos ledaren i teamet. Medarbetare 4 nämnde problematiken med vem som ska ta sig an en viss typ av arbetsuppgift. Att en som är ny behöver kunna ta på sig svårare uppgifter och är en viktig del i att utvecklas i sin roll men att de som har flera år av erfarenhet ändå inte ska ta på sig enklare arbetsuppgifter. Medarbetaren fortsatte med att berätta att som ny i ett virtuellt team i sin egen erfarenhet söker sig oftast till arbetsuppgifter som är enklare och i dem fallen är det viktigt att ledaren då går in lite auktoritärt och säga åt en att göra vissa uppgifter för att kunna utmanas och utvecklas.

En aspekt som förekom var tydligheten i hur delegeringen förmedlades. En av medarbetarna förklarade detta genom att säga:

”Det måste finnas uppföljningsfunktioner. Om man inte har en tydlig befattningsbeskrivning, en tydlig delegering av uppgifter så blir det väldigt stor förvirring kring vem som ska göra vad och sitter man då i ett virtuellt team där man kanske inte har den här dagliga eller veckovisa kontakten utan man hör bara med längre frekvens så arbetar två personer på samma uppgift eller det kanske blir så att den uppgiften inte hamnar på nån utan alla duckar för den.” – medarbetare 2

Motivationen till att utföra arbetsuppgifter var varierande beroende på vilken typ av arbete det var och situation. Medarbetare 2 nämnde att det var stressigt och utmanande när hen fick mycket att ta på sig, samtidigt som det var en känsla av stolthet eftersom denne ansåg att ledaren litade på att hen kunde klara av det. Medan medarbetare 4 kände sig exempelvis uppskattad när hen fick leda ett team-möte och sedan påpekade att det är ledarens roll att sätta personer i obekväma situationer och förbereda dem för det, så att en kan växa i sin roll.

4.9 Avslutande kommentarer

Sammanfattningsvis tyder resultatet på att både ledare och medarbetare upplever svårigheter och utmaningar kring studiens aspekter, främst feedback och inkludering och i viss mån delegering och ledarskapet i virtuella team. Samtidigt påtalades få lösningar till utmaningarna och svårigheterna. Respondenterna tycktes vara medvetna om problematik kopplat till ledarskapet i virtuella team, samtidigt som reflektion eller samtal kring den inte uppkommer inom de virtuella teamen, eller mellan ledare och medarbetare för att möjliggöra för utveckling av det virtuella ledarskapet. Samtidigt betonade flera respondenter att ledare inom virtuella team behöver tänka på hur feedback och inkludering hanteras i större mån, uppstyrningen kräver mer tankekraft av ledaren jämfört med i traditionella team. De menade att i traditionella team har ledaren tillgång till mer "naturliga" miljöer och kontexter där feedback och inkludering går att hantera utan att tankekraft, struktur och planering bakom det krävs. Det uppfattades att ledare i traditionella team utsätts för fler tillfällen där naturlig feedback och inkludering kan ske, medan virtuella ledare behöver strukturera det arbetet mer i en process. Något som vidare var förvånande var att få positiva effekter uppkom kring virtuellt ledarskap och studiens aspekter överlag under intervjuerna, trots att alla respondenter har valt att arbeta virtuellt. Vidare saknade många respondenter informella samtal mellan ledare och medarbetare. Det som var överraskande var att flera respondenter var samstämmiga kring att informella samtal kring privatliv och "småprat" var viktigt, men att det uppfattades som svårt i virtuella team att styra upp de samtalen.

5. Analys

Under följande avsnitt presenteras studiens analys mellan insamlad empiri och den teoretiska referensramen. Studien gör under följande avsnitt jämförelser mellan respondenternas uppfattningar av ledarskapet i virtuella team och jämför med studiens teoretiska ramverk.

5.1 Feedback

5.1.1 One-to-ones

Northouse (2016) påpekar att en av styrkorna i LMX teorin är att högkvalitativa utbyten är kopplade till effektiv kommunikation som ledare och följare kan använda som ett verktyg för att skapa, ta hand om och upprätthålla användbara utbyten. När kommunikationen av ledare och följare är baserad på ömsesidig tillit, engagemang och respekt kan effektivt ledarskap uppnås. Den typ av kommunikation enligt respondenterna skedde till stor del i form av "one-to-ones" mellan ledare och medarbetare där möjligheter till feedback och mer personliga konversationer kunde äga rum. Det som också respondenterna påpekade var vikten av att skapa utrymmen där information var lättillgänglig och att snabba samt korta konversationer kunde äga rum. Dessa "one-to-ones" skedde mellan ledare och medarbetare och uppfattades som väsentliga av ledarna för att kunna skapa sig en förståelse av medlemmarna, för hur arbetet fungerar och för att utveckla relationen med dem, för att sedan underlätta för feedback. Det påpekades även att ledare ständigt bör försöka utveckla relationerna med alla medarbetare, vilket förstärktes med medarbetarnas syn på att det lätt blir ensamt att arbeta i virtuella team. Det är någonting som Northouse (2016) styrker, att ledare bör skapa en speciell relation med alla följare, liknande de relationer som karaktäriseras tillhöra in-groups. LMX-teorin föreslår att ledare borde fokusera på olika sätt att bygga tillit och respekt med alla sina följare istället för att koncentrera sig på skillnaderna mellan in-groups och out-groups medlemmar (Northouse, 2016).

5.1.2 Tillit och Face-to-Face kontaktens effekter på feedback

Både medarbetare och ledare betonade att feedback är svårare men även viktigare i virtuella team, det stöds av Lyons et al. (2009) som beskriver att feedbackprocesser är svårare att hantera i virtuella team jämfört med traditionella, men att feedback av den

orsaken även är viktigare. Något som uppmärksammades i empirin var att det är svårare för ledare i virtuella team att se vad sina medarbetare direkt gör och i sin tur har virtuella ledare svårare att ge feedback, vilket i vissa fall kunde leda till att ledaren endast gav feedback på det som är synligt eller blir återberättat. Det kunde exempelvis visa sig genom misstag eller fel som uppstod. Det är något som återspeglas i transaktionellt ledarskap som karaktäriseras av att ledaren endast korrigerar när det verkligen behövs (Avolio, 2011). Att det är svårare för ledare att se vad medarbetarna direkt gör och att virtuella ledare på så vis har svårare för att ge feedback styrker Lyons et al. (2009).

Studiens resultat visade att eftersom virtuella team samarbetar till stor del med hjälp av ICT träffas ledare och medarbetare i virtuella team face-to-face i mindre grad. Vilket i sin tur kunde leda till att olika former av kommunikation går förlorad, exempelvis kroppsspråk och "stämningen i rummet". Både ledare såväl som medarbetare betonade vikten av fysiska möten där flera respondenter tog upp svårigheter som medförs när de mötena går förlorade. Både medarbetare och ledare betonade problematiken för virtuella ledare att ge feedback när avsaknaden av fysiska träffar var påtaglig. De menade att möten blev mindre personliga, mindre grad av närvaro och spontanitet uppnåddes, parterna kunde inte känna av stämningar i rummet och har då svårare att bygga relationer och tillit. Respondenternas uppfattningar stöds av Savolainen (2014) som beskriver att e-ledare har svårigheter med att bygga upp tillitsfulla relationer och verka närvarande, men att e-ledare har lättare att bygga tillitsfulla relationer vid möten face-to-face. En ledare poängterade vidare att tillit är viktigt mellan ledare och medarbetare för att feedback ska kunna ges, samtidigt som den riktiga feedbacken ges vid möten face-to-face. Även det stöds av Savolainen (2014) som menar att förmågan för ledare att ge feedback till sina medarbetare underlättas när en tillit byggts upp, vilket underlättas vid möten face-to-face. Även Ford et al. (2017) bekräftar att face-to-face möten mellan ledare och medarbetare är viktigt för att skapa tillit och föreslår att en ledare bör träffa alla sina medarbetare face-to-face årligen och elektroniskt veckovis. Att en tillit byggts upp kännetecknas vidare av transaktionellt ledarskap genom olika transaktioner/utbyten mellan ledare och följare (Avolio, 2011). Fortsättningsvis stöder även LMX-teorin att feedback uppkommer lättare när en högkvalitativ relation byggs upp, vilket är relationer som karaktäriseras av höga nivåer av tillit (Northouse, 2016).

Flera ledare och medarbetare underströk även att den snabba, spontana feedbacken saknas från ledare i virtuella team. Att inte kunna stanna upp fysiskt vid någons skrivbord eller kommentera en prestation när vid möten i korridoren beskrevs som en svårighet för virtuella ledare, där spontaniteten går förlorad. Roman et al. (2019) understryker i linje med detta att e-ledare behöver förhålla sig till den virtuella miljön genom att utveckla egenskaper som att hantera utvecklingen av ICT på nya sätt och effektivt använda e-communication för att öppna upp för feedback.

Dock nämndes "one-to-ones" som viktiga för att regelbunden återkoppling ska nås av respondenterna, bland annat för att det bidrar till mindre osäkerhet och skapar en närmre relation mellan ledare och medarbetare. Savolainen (2014) styrker respondenternas uppfattningar genom att betona att frekvent återkoppling och feedback kan skapa öppenhet och tillit i relationen mellan e-ledare och medarbetare. Samtidigt uppfattade en ledare att feedback kunde användas som verktyg för att bygga upp tillit till sina medarbetare. En annan ledare poängterade att feedback kräver mer struktur och blir mer av en process för virtuella ledare, vilket styrks av König (2007) som betonar att uppsatta mål kan underlätta för hanteringen av feedback. En ytterligare ledare betonade att det är ännu viktigare för virtuella ledare att strukturera arbetet kring feedback för virtuella ledare, och skapa en "kultur" i företaget kring hur en vill arbeta med feedback. Den typ av ledarorientering styrks i transformativt ledarskap där transformativa ledare är förebilder kring vad de förväntar sig av sina följare (Avolio, 2001).

5.1.3 Individens olika behov av feedback

Både ledare och medarbetare betonade vikten av att ledare i virtuella team är lyhörda kring hur medarbetare vill att feedbacken ska hanteras, dess frekvens, om feedbacken givits bra genom tidigare tillvägagångssätt och huruvida medarbetare vill ge eller ta emot feedback på olika sätt. Den typ av hantering stämmer överens med hur transformativa ledare handlar, eftersom transformativa ledare lär sig vad sina följare behöver och hur mycket stöd de behöver och anpassar sig (Avolio, 2011). Även König (2007) stödjer respondenternas uppfattningar genom att betona att det är viktigt att känna av och stämma av hur mycket feedback en person behöver. Gunnarsson (2010) stödjer respondenternas uppfattning om att virtuella ledare behöver ge eller ta emot feedback på olika sätt, eftersom exempelvis

olika kulturer och skillnader i hur feedback och ledarskap utförs finns, han poängterar i enlighet med respondenterna att ledaren kring feedback visar respekt och nyfikenhet för att de olikheterna existerar. Även Han och Beyerlein (2016) styrker respondenternas uppfattningar om att det är viktigt att virtuella ledare förstår att feedback kan behöva hanteras på olika sätt, eftersom individer uppfattar information och arbetar olika beroende på kulturskillnader. En medarbetare önskade mer positiv feedback och inte endast konstruktiv, samt mer frekvent feedback för att skapa en "personlig koppling" till sin ledare. Att endast ge konstruktiv feedback går i linje med transaktionellt ledarskap, där ledaren endast korrigerar när det behövs (Avolio, 2011), och att medarbetaren önskar mer positiv feedback för att skapa en "personlig koppling" återfinns i transformativt ledarskap, där ledaren tar sig tiden att lära känna personer som hen arbetar med (Avolio, 2011).

5.1.4 Feedback och relationsbyggande effekter

Både ledare och medarbetare betonade att feedback kan ha positiva effekter på relationsbyggandet mellan ledare och medarbetare. Respondenterna menade att så länge återkopplingen är konkret, konstruktiv, hänger ihop med prestation och att det finns en lyhördhet i samband med feedbacken, så kan det verka relationsbyggande. Att feedback är ett verktyg för att skapa en djup relation mellan människor om den ges på ett konkret sätt styrks av König (2007) samt Nilsson och Waldemarson (2007).

5.2 Inkludering

5.2.1 Inkluderande kultur, struktur och miljö

De ansåg att ansvaret kring inkludering inte endast finns på en ledare utan även medarbetarna, där en ledare uttryckte att denne uppmuntrar för medarbetare att inkludera sig själva genom att låta de själva engagera sig i saker som är intressedrivande för dem. Det typ av ledarskap som den ledaren då uppvisar går i linje med transformativt ledarskap där ledaren lär sig vad sina följare behöver för att uppnå sin fulla potential (Avolio, 2011), och uppmuntrar till att följarna själva bidrar med kreativa lösningar (Avolio & Bass, 2001).

Dani et al. (2006) har tidigare poängterat att organisationer som funderar på att arbeta i virtuella team bör skapa en kultur som främjar förtroende, som även går i linje med

någoting som flera respondenter också påpekade. De menade att ledaren kunde uppmuntra till en inkluderande kultur inom teamet. En ledare underströk att olika kulturella och språkliga skillnader kan försvåra arbetet med inkludering för virtuella ledare men att det då krävs att man anstränger sig och involverar sig mer för att lära känna varandra bättre. Detta eftersom missuppfattningar oftast uppstår till följd av kulturella och språkliga skillnader.

Dessutom var det viktigt för ledaren att uppmuntra andra medlemmar till att inkludera varandra. Följande ledarbeteende går i linje med transformativt ledarskap där denne arbetar mot att lära känna sina följare (Avolio, 2011), och de är förebilder för vad som förväntas från sina följare (Avolio & Bass, 2001). Fortsättningsvis betonade två ledare betydelsen av att virtuella ledare behöver ha en kultur och struktur för inkludering. Att en inkluderande kultur och struktur underlättar för inkludering styrks av Wahl et al. (2018) som förklarar att en organisations kultur och struktur kan skapa inkluderande processer. Flera respondenter betonade även i enlighet med Kirkman et al. (2002) att skapa en inkluderande miljö är en utmaning för virtuella ledare. En ledare betonade vikten av att ha regelbundna gruppmöten där alla i det virtuella teamet var inbjudna och fick komma till tals, och även att all information skulle nå ut till alla teammedlemmar som finns i alla världsdelar för att uppmuntra till inkludering. I enlighet med det så understryker Pless och Maak (2004) att en inkluderande kultur skapas när alla röster är hörda och uppmuntras till att bidra. Att medarbetarna ges uppmärksamhet och sociala utbyten karaktäriseras av högkvalitativa relationer inom LMX vilket då leder till att de inkluderas i in-gruppen vilket är eftersträvansvärt (Northouse, 2016).

5.2.2 Ledarens arbete för inkludering

Samtidigt uttryckte flera medarbetare att det var lätt att känna ensamhet och svårigheter kring att känna sig inkluderad i virtuella team. Ledare i virtuella team som är svaga i e-social skills har följare som upplever isolation och ensamhet (Roman et al, 2019), vilket kan speglas i det som medarbetarna upplever. Medarbetarna betonade att det krävs av ledaren i teamet att vara lyhörd för problem och utmaningar samt sätter upp gemensamma mål. Att ledaren visar sig lyhörd för problem och utmaningar visar sig genom transformativt ledarskap (Avolio, 2011), medan tydligt uppsatta mål karaktäriseras av transaktionellt ledarskap

(Avolio, 2011). En medarbetare betonade att hens ledare fick hen att känna sig inkluderad genom ansvar och förtroende. Även det kan speglas i transaktionellt ledarskap där ledaren bygger tillit genom att goda prestationer uppnås (Avolio, 2011). Att ledaren upprätthåller en hög kommunikationsgrad med hjälp av ICT beskrevs av medarbetarna även det som ett verktyg för virtuella ledare att arbeta med för att uppnå inkludering och tillhörighet. Det kan speglas i e-change management skill där ledaren behöver förhålla sig till den virtuella miljön genom anpassning (Roman et al. 2019).

Alla intervjupersoner arbetade i team där medlemmarna bestod av olika nationaliteter och de kulturella skillnaderna var mer eller mindre utsträckning existerande. En ledare betonade att denne arbetade med inkludering genom att hantera teammedlemmarnas olikheter, och inkludera alla oavsett språk eller nationalitet för att behandla alla på ett likadant sätt. I enlighet med Pless och Maak (2004) behöver en inkluderande kultur hantera olikheter och erkänna skillnader, samt att inkludering bland annat innebär att individer med olika bakgrunder kan arbeta tillsammans effektivt. En ledare betonade i samband med inkludering att det var viktigt att behandla medarbetare på liknande sätt för att uppmuntra till inkludering och likabehandling oavsett nationalitet, trots att det ibland kan vara utmanande på grund av exempelvis språkskillnader. Dani et al. (2006) styrker ledarens uppfattning genom att beskriva att kulturella skillnader kan leda till svårigheter i samordning och förhindra effektiv kommunikation i virtuella team. En annan medarbetare poängterade i enlighet med Pless och Maak (2004) att ledare bör uppmuntra till att individer med olikheter samarbetar, för att sedan kunna dra nytta av det.

5.3 Delegering

5.3.1 Frihet under ansvar och tydlig målbild och vision

Avolio och Bass (2001) menar att transformativa ledare arbetar med processer där medarbetare utvecklas till ledare och därmed ges mer ansvar. Ledaren ger sina medarbetare nya utmaningar för att stimulera till utveckling. Taylor (1987) beskriver samtidigt att ledarskap är en process där ledaren åstadkommer och uppnår resultat genom sina medarbetare beroende på hur väl hen kan vägleda och utveckla dem. Detta belystes framförallt när respondenterna berättade om delegering av nya utmaningar och ansvar som

tilldelades medarbetarna. Det visade sig starkast när medarbetarna pratade om viktiga och utmanande arbetsuppgifter blev tilldelade till dem eftersom motivationen och tilliten inför att prestera bättre blev större. Detta kunde ske i form av att medarbetarna fick ta eget ansvar över att hålla i exempelvis ett team-videomöte. Vidare betonade flera medarbetare tillsammans med flera ledare att ansvaret för delegering inom virtuella team finns hos medarbetarna och inte endast hos ledaren.

Av att arbeta på distans och i virtuella team ansåg att delegering behövde ske genom begreppet "frihet under ansvar" av ledarna. Det var viktigt att ge individen möjligheten och friheten att själv ansvara för att driva arbetet samt utvecklingen framåt. Det tyder på ett transformativt ledarskap eftersom ledaren betonar medarbetarnas inneboende utveckling och motivation (Northouse, 2016). Det betonades således att virtuella ledare låter medlemmar att själva ta ansvar och engagera sig i det som intresserar dem. Detta för att de ska vilja inkludera sig själva i gruppen och arbetet samt att ledaren kan släppa kontrollen. Det kan vidare tyda på att ledaren utvecklar en högkvalitativ relation med medarbetarna eftersom ömsesidigt förtroende och tillit behövs då chansen att kontrollera individens prestation är liten (Northouse, 2016).

Genomgående svar av respondenterna betonade hur viktigt det är att ledaren uppmuntrar till det kollektiva ansvaret och samarbete för att skapa effektiv delegering. Pinjani och Palvia (2013) har tidigare indikerat på att virtuella team skapar en intellektuell styrka där ett kunskapsutbyte sker som utvecklas genom samarbete och problemlösning. De menar att när en hög grad av kunskapsutbyte genererar till en högre effektivitet i ett virtuellt team.

En aspekt i virtuella team utifrån ledarna var betydelsen av att ledaren skapar en tydlig målbild och vision som är synlig och tillgänglig för alla i företaget för att alla ska känna sig inkluderade samt underlätta delegeringen av befogenheter. Ledarnas uppfattningar styrks även av Savolainen (2014) som betonar att en viktig förmåga hos e-ledare är att skapa och förmedla sin vision. Det som vidare är gemensamt för transformativa ledare är att de skapar klara visioner och mål för sin organisation (Avolio & Bass, 2001), samtidigt ses den transaktionella ledarstilen som vägledande som tydliggör mål, förväntningar och tillvägagångssätt för medarbetarna (Vargas, 2015). Berry (2011) beskriver att det är viktigt

för virtuella ledare att skapa klara mål och visioner för att teamet ska bli effektivt, medan Davis och Gardner (1968) samtidigt poängterar att ledare måste förmedla den på ett sätt som är förståeligt. Enligt några av ledarna kunde detta ske genom att låta saker vara transparenta och arbeta med kollektivt ansvar som ansågs underlätta förståelsen av "the bigger picture".

Watts et al. (2019) argumenterar för att ledare måste engagera sig i meningsskapande processer för att förmedla en livskraftig vision. Det betonades av ledare kring hur visionen måste förmedlas med tanke på den virtuella aspekten som tillkommer i distribuerade team, när det kom till delegering av ansvar. Visionen behövdes finnas tillgänglig och synlig för alla eftersom de inte träffas fysiskt. Likadant poängterades det att inkludering behövde ske på en nivå att alla förstår visionen och utmaningen med det som teamet ska uppnå. Det uppfattades att det var lättare att hålla ett motiverat team om alla medlemmarna förstod den större kontexten och där störande information var begränsad. Det betonades således att det krävs av ledare att de kan förmedla visioner och meningar för att skapa delegering i den virtuella miljön.

Som har påpekats av ledare såväl som medarbetare är viktigt att utöver visionen att det finns tydliga uppsatta mål och ansvarsområden. Detta är i enlighet med vad forskare tidigare har sagt för att skapa effektivitet i virtuella team (Horwitz et al. 2006), och Lyons et al. (2009) styrker dessutom detta som beskriver att det är viktigt för virtuella ledaren att klargöra ansvarsområden för teammedlemmar. Dessutom styrks respondenternas uppfattningar i enlighet med det Savolainen (2014) beskriver, som menar att förmågan att e-ledare kan fördela ansvarsområden är viktig. När det inte finns tydligt uppsatta mål och ansvarsområden uppstår det enligt våra resultat en osäkerhet och otydlighet kring vad som ska göras och vem ansvaret faller på. Detta betonades som en problematik och försvåring för effektiviteten i som belystes i exemplet om medarbetaren som saknade viktig information som därefter stannade upp hans arbete vilket i sin tur stannade upp hela gruppens arbete. En virtuell ledare behövde enligt respondenterna kunna hantera att minska den tvetydighet och misskommunikation som oftast uppstår i virtuella miljöer.

5.4 Tillitens förhållande till feedback, inkludering och delegering

Tillit var en aspekt som var frekvent förekommande i respondenternas svar och hade en viktig roll för inkludering, delegering och feedback att fungera effektivt. I likhet med Cascio och Shurygailo (2003) ansåg respondenterna att tillit alltid var en viktig del men att det är av ännu större betydelse i virtuella team, där det inte skiljde sig på vilken aspekt de pratade om. De ansåg dessutom att det var svårt att bygga tillit i mellan ledare och medarbetare samt i teamet generellt.

Vidare menar Avolio och Bass (2001) att transformativa ledare arbetar mot höga nivåer av tillit och stor lyhördhet med sina följare och förväntar sig därmed även lyhördhet och tillit tillbaka från sina följare. Enligt Chun et al. (2016) är det kvaliteteten på utbytet i de sociala relationerna som sedan avgör hur effektiv en transformativ ledare är, som också kan synas i högkvalitativa LMX-relationer. Detta återspeglades i hur feedback hanterades där exempelvis en mer positiv och direkt feedback efterfrågades. Det poängterades även att ledaren bör vara lyhörd för den feedback som ges av medarbetarna, samt att lyhördheten bör visas genom handlingar för att på det sättet kunna bygga upp tilliten i en relation.

Tidigare forskning inom virtuella team har starkt betonat vikten av tillit, och att skapa e-trust är en kritisk del för att lyckas bli en effektiv e-ledare (Roman et al. 2019). Det blir dock svårare att bygga upp en tillit mellan medlemmar i virtuella team när parterna inte träffas face-to-face, samt att en bristfällig tillit kan leda till misstro (Pinjani och Palvia, 2013). Flertalet respondenter stödjer teorin genom att poängtera att tillit är en viktig aspekt för virtuella ledare att arbeta upp för att sedan exempelvis kunna hantera feedback bättre på ett öppnare och mer naturligt sätt.

Vidare påpekar Maruping och Agarwal (2004) att etablera tillit i ett tidigt stadie i ett virtuellt teams utveckling är väsentligt för att fungera. Detta var en aspekt som framförallt ledarna påpekade. En av ledarna hade exempelvis förberett en tid innan de skulle arbeta tillsammans medan en annan ledare hade initierat face-2-face möten tidigt med medlemmarna.

Kallenberg (2018) belyser vikten av tillit och förtroende mellan ledare och medarbetare för

att kunna uppnå effektiv delegering. Detta kan således belysa av begreppet frihet under ansvar där ledaren behöver ha stor tillit för individen som hen delegerar befogenheter till. I andra fall kunde det skildras med kollektivt ansvar, där mycket av delegeringen skedde gemensamt.

6. Diskussion

I detta avsnitt förs en diskussion utifrån författarnas egna reflektioner vidare från resultatet och analysen.

I samband med teknikutvecklingen har virtuellt arbete blivit mer förekommande (Ferrazzi, 2014). Även om flera experter och forskare har pekat på problematik gällande virtuella team finns det en samstämmighet att de inte kommer försvinna i framtiden (Bakken, u.å.). Denna studie har undersökt hur ledarskap uppfattas i virtuella team med avseende på feedback, inkludering och delegering. Studiens respondenter uppfattade flera utmaningar och svårigheter som tillhör ledarskapet i virtuella team och aspekterna feedback, inkludering och delegering. Svårigheterna bakom ledarskapet och aspekterna härleddes i vissa fall till kulturella faktorer, där medlemmar i teamet tillhörde olika kulturer som behövdes anpassas till. Till stor del så härleddes dock uppfattningarna att det fanns en problematik till att teamens ledare och medarbetare inte befann sig på samma plats, utan befann sig på distans och behövde kommunicera via ICT, och ej face-to-face. Genom att ledare och medarbetare behöver förmedla feedback och inkludering genom ICT så blev de processerna mer komplicerade, krävde mer struktur och kom mindre naturligt och spontant. Vi kan tro att trots att problematiken i denna studie främst härleddes till hanterandet av tekniska hjälpmedel och medlemmarnas distans till varandra så fanns andra aspekter, som exempelvis kulturella skillnader även en roll vad gäller problematiken, i en kombination trots att det inte i klarspråk kom till tals. Vår studie skiljde sig alltså vad gällde resultatet, i jämförelse med det som Han & Beyerlein (2016) menar, att utmaningen i virtuella team är att kunna hantera kulturell mångfald, till skillnad från tekniska system.

Tankekraften betonades som viktig hos virtuella ledare, där respondenterna kopplat till aspekterna feedback och inkludering betonade att virtuella ledare behöver skapa en struktur och arbeta efter en process, jämfört med traditionellt ledarskap där feedback och inkludering kommer mer naturligt och spontant. Respondenterna tycks betona att den virtuella ledaren konsekvent behöver tänka på hur denne kommunicerar och uttalar sig, oavsett om ledaren har kompetens kring hur tekniska hjälpmedel inom teamet kan användas.

Kopplat till delegering påtalades att både "kollektivt ansvar" och "frihet under ansvar" där flera respondenter menade att delegering sker genom att medarbetare inkluderar sig själva i många fall. Det tycker vi tyder på att det finns en tillit som förutsättning för att delegeringen ska ske från ledare till medarbetare, att ledaren har tillit och förtroende till sina medarbetare som tillåter ledaren att släppa kontrollen. Delegering uppfattades inte skilja sig särskilt från traditionella team, men däremot var det viktigare att virtuella ledare förmedlade sin vision och målbild i virtuella team för att underlätta delegeringens process. Vi kan här tyda att respondenterna betonar just betydelsen av vision och målbild som viktig, för att virtuella ledare behöver förmedla den i virtuella team på annorlunda sätt jämfört med traditionella. Detta för att medlemmarna ska förstå hur arbetsuppgifter och ansvar fördelas och för att minimera missförstånd. Enligt våra resultat kan vi se att virtuella ledare därmed behöver arbeta med att delegera ansvar på ett sätt som gör att medarbetarna förstår, samtidigt som ledare behöver kunna kommunicera och stötta när hinder upptäcks. Noterbart att påpeka är det också viktigt att ledare behöver hitta sätt att kunna upptäcka eventuella hinder i ett tidigt stadie för att undvika större problematik i framtiden. Vi ser därmed att detta kräver nya metoder av virtuella ledare eftersom kommunikationen sker virtuellt genom ICT.

Vidare betonades tillit och förtroende kontinuerligt av respondenterna som en viktig förutsättning för att det virtuella ledarskapet kopplat till studiens aspekter skulle kunna hanteras. Samtidigt betonades även möten face-to-face som viktiga mellan ledare och medarbetare. Fortsättningsvis saknade flera respondenter, både ledare och medarbetare informella samtal, utan att riktigt kunna problematisera varför informella samtal var viktiga. Endast en ledare hade en rutin för att planera informella samtal, vilket hen menade ledde till inkludering och samhörighet. Vi kan tänka att informella samtal om privatliv är av vikt för att bygga personliga relationer och tillit, och därför kan det vara så att respondenterna vill betona avsaknaden av både tillit och informella samtal. Samtidigt stöder Savolainen (2014) att möten face-to-face bygger tillitsfulla relationer. Därför kan vi tro att det finns kopplingar mellan tillit, möten face-to-face och informella samtal och problematik kring ledarskapet i virtuella team. Vi kan i samband med detta tro att virtuella ledare behöver kunna förmedla och hitta metoder för att informella samtal och sociala aktiviteter kan äga rum för att minimera känslan av isolation och öka tilliten mellan ledare och medarbetare.

Sammanfattningsvis behöver en ledare i ett virtuellt team kunna anpassa sig till den digitala miljön de verkar i och ha strategier anpassat efter medlemmarnas behov, och skapa struktur för hur användningen av olika medier ser ut kring alla tre aspekter. Det är också viktigare för virtuella ledare att förmedla sin och företagets vision och målbild, feedback, samt skapa en företagskultur som främjar för feedback, inkludering och delegering med nya metoder jämfört med traditionella ledare.

7. Slutsatser

I detta avsnitt presenteras de slutsatser som kan dras utifrån de forskningsfrågor som studien har ställt. Både ledarnas och medarbetarnas uppfattningar presenteras uppdelat efter varje aspekt; feedback, inkludering och delegering. Vidare presenteras reflektioner kring teori- och metodkritik samt studiens begränsningar och förslag till framtida forskning.

Studiens syfte var att skapa en djupare förståelse för ledares respektive medarbetares uppfattningar av ledarskapet i virtuella team med avseende på feedback, inkludering och delegering av ansvar. Studiens frågeställningar är; *Hur uppfattas ledarskapet i virtuella team av ledare med avseende på feedback, inkludering och delegering av ansvar? Hur uppfattas ledarskapet i virtuella team av medarbetare med avseende på feedback, inkludering och delegering av ansvar?*

7.1 Feedback

När det gällde feedback lyftes problematik och svårigheter, och det betonades att feedback uppfattades som svårare och samtidigt viktigare, samt att det borde ske mer frekvent av ledare i virtuella team än i traditionella. "One-to-ones" nämns som ett viktigt verktyg för att hantera feedback. Ledarna betonade dock problematiken kring feedback kopplat till att inte träffas face-to-face, dels för att arbetet som görs av medarbetarna blir mindre synligt för ledaren och dels för att den framförs genom ICT. Feedbacken uppfattades av vissa medarbetare uppkomma när misstag gjorts. En viktig förutsättning för att feedback skulle uppkomma från ledare beskrevs vara tillitsfulla relationer mellan ledare och medarbetare. Det uppfattades vidare som viktigt för både ledare och medarbetare att den virtuella ledaren tillgodoser varje individs behov av feedback. De betonade även att feedback kan bidra till att virtuella ledare får positiva effekter på relationsbyggandet mellan den virtuella ledaren och sina medarbetare, så länge den är konkret, konstruktiv och att det finns en lyhördhet i samband med feedbacken. Vidare framfördes det att ledare i virtuella team jämfört med traditionella behöver mer struktur, och feedback blir mer av en process, eftersom färre "naturliga" miljöer där spontan feedback uppkommer finns för virtuella ledare. Det uppfattades vidare att virtuella ledare behöver skapa en slags "kultur" i företaget för hur feedback bör hanteras.

7.2 Inkludering

Vad gällde inkludering ansåg medarbetarna att det fanns utmaningar kring inkludering för virtuella ledare till stor del på grund av distansen till varandra och att kommunikationen sker genom ICT. Det var fortsättningsvis enligt medarbetarna viktigt att känna sig sedda av ledaren genom hög kommunikationsgrad, regelbundna möten, att alla var inbjudna och fick komma till tals samt att all information nådde alla. Samtidigt som ansvaret inte endast uppfattades finnas hos ledaren för att alla medarbetare skulle känna sig inkluderade, utan att det ansvaret även fanns hos medarbetarna. Skedde inkluderingen inte på ett bra sätt av ledaren så betonade medarbetarna att det var lätt att känna ensamhet. Det var vidare viktigt att virtuella ledare skapade en inkluderande struktur och kultur. Medarbetarna betonade även att det krävs att virtuella ledare är lyhörda för problem och utmaningar i virtuella team. Inkludering kunde även ske enligt medarbetarna när ledaren fördelar ansvar och tydligt uppsatta mål vilket leder till förtroende. Det betonades avslutningsvis att inkludering av virtuella ledare till viss del handlar om att hantera teammedlemmarnas olikheter, vad gällde nationalitet och språk.

7.3 Delegering

Det belystes även att delegering kunde hanteras av virtuella ledare genom uttryck som "kollektivt ansvar" och "frihet under ansvar", vilket vi kan tänka förutsätter en tillit mellan ledare och medarbetare. Det var viktigt för ledarna att ge medarbetarna friheten till att själv ansvara för att driva arbetet och utvecklingen framåt vad gällde delegering. Vidare visade det sig att respondenterna uppfattade få skillnader kring hur delegering sker i virtuella team jämfört med traditionella team. Ledarna betonade dock vikten av att ledare i virtuella team har en tydlig målbild och vision för att medarbetarna ska förstå sina ansvarsområden, som en förutsättning för delegering. Samtidigt påpekade medarbetarna också att tydligt uppsatta mål och ansvarsområden var viktiga för delegering, genom tydlig kommunikation.

7.4 Reflekterande teorikritik

Studiens teoretiska ramverk tar upp flera aspekter kring ledarskap i traditionella och digitala miljöer samt förhållandet mellan ledare-följare. Samtidigt finns det begränsningar till hur

teorierna är utformade. Exempelvis tar Roman et al. (2019) upp att forskningen inom e-ledarskap har varit långsam på att utvecklas till en mer konkret nivå och därmed svår att applicera. Vidare nämner Northouse (2016) flera svagheter kring transformativt ledarskap. En del av kritiken som har uppstått är att den saknar begreppsmässig tydlighet då den innehåller ett stort utbud av egenskaper och aktiviteter däribland visionsbildning, motivation, bygga tillit samtidigt som forskare har haft svårt att uppfatta hur transformativt ledarskap ska mätas (Northouse, 2016). Det kan därmed finnas en tvetydighet att applicera den. Vad gäller transaktionellt ledarskap riktas kritik som att det ledarskapet tenderar att spegla kortsiktiga relationer mellan ledare och följare. Samtidigt har frågor inom LMX-teorin tagits upp angående hur ledare-följare utbyten ska mätas och att dessa utbyten går i strid med människors grundläggande idéer om rättvisa då vi från en ung ålder blir inlärd att alla ska behandlas lika och att det är fel att skapa in-grupper. Därmed kan uppdelningen av in-grupper och out-grupper i LMX uppfattas som diskriminerande. (Northouse, 2016)

Den främsta kritiken mot de olika teorierna är huruvida anpassningsbara och applicerbara de är på en virtuell kontext och virtuellt ledarskap vilket denna studie behandlar, eftersom de är utvecklade med traditionella organisationer i åtanke där face-to-face kontakten är tillgänglig i högre grad. Yammarino (2013) menar dessutom att äldre ledarskapsteorier kommer att försvinna i framtiden och ersättas med nya i takt med att utvecklingen och forskningen av teorier fortsätter.

7.5 Reflekterande metodkritik

7.5.1 Val av respondenter

Denna studie genomfördes under en begränsad tidsperiod, därför hade det varit intressant att undersöka ämnet under en längre tidsperiod och därmed innehållandes ett större urval av respondenter, för att höja studiens tillförlitlighet. Studien hade även kunnat kompletteras med en kvantitativ undersökning för att inkludera ett större urval och fördelar med det hade varit att studiens resultat möjligtvis hade fångat fenomenet på ett mer objektivt sätt samt gett mer tyngd åt studiens resultat. Om antalet respondenter skulle varit större, skulle en bredare räckvidd nås, men mindre fokus hade då varit på att förmedla ett djupgående resultat, vilket var studiens syfte. Balansen mellan respondenterna av ledare och

medarbetare hade även kunnat vara jämnare genom att intervjua fler medarbetare. Intresset för ämnet upplevdes som större av ledare som kontaktades jämfört med medarbetare och det ha varit en bidragande faktor till obalansen. En annan faktor kan tänkas finnas bakom obalansen var att det kan ha varit känsligare för medarbetare att delta i studien och dela sina uppfattningar om sin ledare, trots att den faktorn försökte undvikas genom att erbjuda anonymisering. Studien valde att inkludera respondenter som, där även de olika teamen var verksamma i olika länder i världen. Huruvida det har påverkat studiens resultat tåls att diskuteras, eftersom det kan ha försvårat förutsättningarna för studien att kunna ge entydiga svar på studiens problem. Som följd av att teamen inom studien varit verksamma i olika länder så kom även möjligtvis respondenternas medarbetare eller ledare från en annan kultur jämfört med den intervjuade ledaren eller medarbetaren i många fall. Det kan ha försvårat studiens förmåga att ge entydiga svar kring vad exakt som finns bakom problematiken kring hur ledarskapet uppfattas i virtuella team. Hur ledarskapet uppfattas av både ledare och medarbetare kan ha påverkats av teamets kulturskillnader eller av distansen de emellan, eller en kombination av de två. Andra faktorer som kan ha påverkat studiens respondenter och deras uppfattningar av det virtuella ledarskapet är deras subjektiva syn på ledarskap och ledarstilar överlag, den personliga relation eller kontakt som medarbetaren och ledaren har, den befattning eller roll som varje ledare i varje fall hade, samt respektive virtuella teamens organisations syn på ledarskap.

7.5.2 Syn på ledarskap

Vidare hade studiens respondenter även olika nationaliteter, varav majoriteten hade svensk nationalitet och tre personer var av annan nationalitet varav en hade norsk nationalitet, en annan storbritannisk och en fransk. Det är tänkbart att respondenterna med svensk nationalitet har en liknande generell syn på ledarskap eller ledarstilar, medan respondenterna från Frankrike och Storbritannien, samt i viss mån respondenten från Norge möjligtvis har andra syner på ledarskap och ledarskapsstilar. Eftersom de respondenterna är uppvuxna i andra länder i Sverige så kan därmed deras syn och förväntningar på ledarskap skilja sig jämfört med resterande respondenter. Det kan ha påverkat studien på så vis att deras nationalitet påverkat deras syn på ledarskap och i sin tur den data som insamlades vid de genomförda intervjuerna. Dock upplevdes alla respondenters svar som samstämmiga till viss grad vilket kan tyda på att respondenternas olika nationaliteter inte försvårade för

studiens sammanställning till särskilt stor grad. Att respondenter med olika nationaliteter inkluderades kan även ha varit till fördel för studien genom att olika perspektiv på fenomenet kunde fångas upp.

7.5.3 Intervjuer

Vidare upplevdes tekniska störningar på ett fåtal intervjuer vilket ledde till att transkriberingen försvårades genom att ett fåtal ord var svåra att fånga upp och en intervju avbröts och fick återupptas. Det kan ha lett till att exempelvis tilliten blev lägre i det fallet, och kanske även engagemanget från respondentens sida. Överlag upplevdes dock att intervjuerna hade ett bra flyt. Att ha fysiska intervjuer hade möjligtvis gett ett ytterligare djupgående resultat, dock var det inte möjligt med tanke på de långa fysiska avstånd som var mellan majoriteten av studiens respondenter och studiens författare. Dessutom föll det sig naturligt att intervjuerna hölls via telefon då det sedan tidigare var känt för oss att respondenterna använder den typen av verktyg i sitt vardagliga arbete, och med den vetskapen kan vi som författare tro att respondenterna känner sig bekväma i den miljön.

7.6 Studiens begränsningar och framtida forskning

Denna studie har berört hur ledarskapet uppfattas i virtuella team av ledare respektive medarbetare. Det undersöktes med avseende på feedback, inkludering samt delegering av ansvar. Resultatet visade på flera utmaningar och svårigheter som uppstår för virtuella ledare, från olika perspektiv. Något som skulle vara vidare intressant att undersöka är hur ledare i virtuella team skulle kunna arbeta för att möta de identifierade svårigheterna och utmaningarna vad gäller dessa aspekter. Vidare framgick det under våra efterforskningar kring virtuella team att det finns olika sammansättningar av virtuella team såsom; virtuella Agila projektteam, fasta virtuella team och virtuella team som arbetar med konsulttjänster. Förslag till vidare forskning är därför genomförandet av en djupare jämförelse mellan olika typer av virtuella team och dess påverkan på gruppen samt ledarskapet. Studien uppmärksammade vidare vikten av face-to-face möten samt informella samtal och dess påverkan på tilliten mellan ledare och medarbetare. Det skulle vara intressant att vidare undersöka vad den typen av samtal skapar, vilket efter vårt resultat verkar förekomma i mindre grad i virtuella team. Därför föreslår vi en tvärvetenskaplig forskning mellan ekonomi och psykologi för att tillföra en djupare psykologisk infallsvinkel på problemet.

Källförteckning

- Allwood, C. (2004). *Perspektiv på kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Appelgren, A. (2018). *Motiverad: feedback, mindset och viljan att utvecklas*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1995). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Avolio, B., J. & Bass, B., M. (2001). *Developing potential across a full range of leadership*. London: Taylor and Francis.
- Avolio, B., J. (2011) *Full Range Leadership Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), s.105–131.
- Bakken, R. (U.å). Challenges to Managing Virtual Teams and How to Overcome Them. <https://bit.ly/3a9Rsjl> Hämtad [2019-12-20]
- Barley, S. (2015). Why the Internet Makes Buying a Car Less Loathsome: How Technologies Change Role Relations. *Academy of Management Discoveries*. 1. s. 5-35.
- Barsness, Z.I., Diekmann, K.A., & Seidel, M-D.L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48(3), s. 401–419.
- Berry, G.R. (2011). Enhancing Effectiveness On Virtual Teams – Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. *Journal of Business Communication*, 48(2), s. 186-206.
- Blok, M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work (Reading, Mass.)*, 41(1), s. 2605 - 2610.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26, 6, s. 1080-1094.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), s. 77 - 101.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Cascio, W. & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3. s. 349-375.

Cascio, W.F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31 (4), s. 362–376.

Chun, J.U., Cho, K. & Sosik, J.J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), s.374–396.

Coover, MD., & Thompson LF, (2014). *The Psychology of Workplace Technology*. New York: Routledge.

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, s. 1027–1038.

Crevani, L., Hallin, A., Lindell, E. (2016) Ledarskap i en digitaliserad värld. *Svensk företagsekonomisk tidskrift*. <https://bit.ly/2tYpaYu> [2019-10-13]

Cullen, J.B. & Parboteeah, P. (2013). *Multinational management: a strategic approach*. 6., [updated]., Australia: CL-South-western.

Dani, S. S., Burns, N. D., Backhouse, C. J., & Kochhar, A. K. (2006). The implications of organizational culture and trust in the working of virtual teams. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), s. 951–960.

Davis, J. N. & Gardner, N. D. (1968) *Att delegera*. Stockholm: C.A. Strömbergs bokförlag AB.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Derven, M. (2016). Four drivers to enhance global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*. 48 (1), s. 1-8.

Dewhurst, M.& Willmott, P. (2014). Manager and machine: The new leadership equation. *McKinsey Quarterly*, (3), s.76–83.

Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organizations?. *Equality, Diversity & Inclusion*, 33(3), s. 220-234.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ferrazzi, K. (2014). *Getting Virtual Teams Right*. <https://bit.ly/35Y5QrT> [Hämtad 2019-12-20]

Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), s. 25-34.

- Gunnarsson, S. (2010). *Professionell feedback medvetna mötens magi*. Stockholm: Gunnarssons förlag.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37(5), s. 459–489.
- Han, S.J. & Beyerlein, M. (2016). Framing the Effects of Multinational Cultural Diversity on Virtual Team Processes. *Small Group Research*, 47(4), s. 351–383.
- Hertel, G.T., S. Geister and U. Konradt. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, s. 69-95.
- Horwitz, F.M., Bravington, D. & Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), s. 472 – 494.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, R. (2010). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kallenberg, B. (2018). *Leda med mål: fantastiskt och livsfarligt*. Helsingborg: Komlitt.
- Kelloway, E.K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2002). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3), 163–171.
- Kirkman, B., Rosen, B., Gibson, C., & Tesluk, P. (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive*, 16(3), s. 67-79.
- König, S. (2007). *Motivera genom feedback*. Malmö: Liber.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: A social identity perspective. *Career Development International*, 18(3), s. 305–324.
- Lombardo, C. (2011). Remote Management Styles: Analyzing the Effects of Relational Psychological Contracts and Leadership Style on Teleworkers. Doktorsavhandling. Upper Marlboro: University of Maryland University College.
- Lynn Pulley, M. & Sessa, V.I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), s. 225–230.
- Lyons, R., Priest, H. A., Wildman, J. L., Salas, E., & Carnegie, D. (2009). Managing virtual teams: strategies for team leaders. *Ergonomics in Design*, 17(1), s. 8-13.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Marton, F. (1981). Phenomenography—describing conceptions of the world around us. *Instructional science*, 10(2), s. 177-200.

Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), s. 975–990.

Miner, J.B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: Taylor and Francis.

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), s. 83-88.

Mor Barak, M. E., & Cherin, D. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, 22, s. 47–64.

Nilsson, B. & Waldemarson, A.-K., 2007. *Kommunikation: samspel mellan människor 3.*, [omarb.] uppl., Lund: Studentlitteratur.

Northouse, P.G. (2016). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Pless, N. M. och Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journals of Business Ethics*, 54(2), s. 129-147.

Pinjani, P. & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), s. 144–153.

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), s. 853–866.

Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(8), s. 1017-1022.

Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), s. 45–56.

Sveriges kommuner och landsting. (2019). *Ledning, styrning och organisation inom digitaliseringen*. <https://bit.ly/30iqpEu> Hämtad: [2019-10-13]

Taylor, Harold L. (1987). *Konsten att delegera*. Helsingborg: Schmidts Boktryckeri AB.

Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vargas, M.I.R. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, s.43–52.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Watts, L. L., Steele, L. M., & Mumford, M. D. (2019). Making sense of pragmatic and charismatic leadership stories: Effects on vision formation. *The Leadership Quarterly*, 30(2), s. 243-259.

Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, MA, USA: Harvard Business Press.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur AB.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), s.149–155.

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed., Pearson, New Jersey.

Zakaria, N., Amelinckx, A. & Wilemon, D. (2004). Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), s. 15–29.

Zhang, S., Tremaine, M., Fjermestad, J., Milewski, A., & O' Sullivan, P. (2006). Delegation in Virtual Team: The Moderating Effects of Team Maturity and Team Distance. 2006 IEEE *International Conference on Global Software Engineering (ICGSE'06)*, s. 62-68.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), s. 339–351.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Om respondenten:

Berätta gärna lite om dig själv, exempelvis:

- Ålder
- Utbildning
- Erfarenhet av att arbeta i virtuella team

Om teamet:

Berätta gärna om virtuella teamet du arbetar i, exempelvis:

- Befattning i det virtuella teamet
- Omfattning av det virtuella teamet
- Har ni träffats face-to-face? Träffas ni face-to-face med jämna mellanrum?
- Berätta om hur en vanlig arbetsdag för dig kan se ut.
- Vilka verktyg inom informations- och kommunikationsteknologi använder ert team för att samarbeta, och hur används de?

Uppfattning av ledarskapet generellt (Om ledare intervjuas)

- Berätta om dig och dina medarbetares yrkesmässiga relationer.
- Berätta om hur du upplever att det är att leda ett virtuellt team.
- Vilka aspekter är viktiga för en ledare att tänka på som leder virtuella team?
- Vad kännetecknar ditt virtuella ledarskap?

Uppfattning av ledarskapet generellt (Om medarbetare intervjuas)

- Berätta om din och din chefs affärsmässiga relation.
- Berätta om hur du upplever att det är att bli ledd inom ett virtuellt team?
- Vad kännetecknas din ledare av enligt dig i det virtuella teamet?

Tema 1: Inkludering

(Om respondenten undrar vad vi menar berättar vi kort om vad studien menar med inkludering: alltså hur en ledare kan få en medarbetare att känna sig delaktig i teamet)

- Hur definierar du inkludering med avseende ledarskapet kopplat till virtuella team?
- Vad har du för tankar kring inkludering och ledarskap i virtuella team?

- Hur kan ledare uppmuntra eller hämma till inkludering i virtuella team?
- Given din erfarenhet, hur ser du på förhållandet till din chef och hans förmåga på att få dig att känna dig delaktig i gruppen och arbetet. **(Medarbetare)**
- Given din erfarenhet, hur ser du på förhållandet till dina medarbetare och din förmåga att få dina medarbetare att känna sig delaktiga i gruppen och arbetet?
(Ledare)

Tema 2: Delegering av ansvar

- Hur definierar du delegering av arbete och ansvar i teamet?
- Vad har du för tankar kring delegering av ansvar och ledarskapet i teamet?
- När du delegerar arbetsuppgifter/-ansvar till medlemmar/medarbetare, vad tänker du på då? Vilka aspekter tar du i akt? **(Ledare),**
- När du blir tilldelad arbetsuppgifter eller ansvar i det virtuella teamet, hur känner du dig inför att utföra dem? Har det någon skillnad beroende på vilken typ av arbetsuppgift det är?
(Medarbetare)

Tema 3: Feedback

- Hur definierar du feedback kopplat till ledarskap i virtuella team? Vad har du för tankar kring feedback och ledarskap i virtuella team?
- Hur kan ledare arbeta med feedback i virtuella team och hur arbetar ni med det?
- Vilka effekter kan du se att hanterandet av feedbacken har på relationsbyggandet i teamet?

Avslutande fråga:

- Vill tillägga eller diskutera något?

Bilaga 2. Interview guide in English

About the respondent:

Tell us a little bit about yourself, for example:

- Age
- Education
- Experience of working in virtual teams

About the team:

Tell us about the team that you currently is working in, for example:

- Position/role in the team
- The team's range/compound/structure
- Have you met face-to-face with the team? Do you meet face-to-face on regular intervals?
- Tell us about how an ordinary workday could look like for you.
- What kinds of information- and communication technologies do you and your team use to communicate and how are they used?

Perception of the leadership in general (If leader is interviewed)

- Tell us about you and your teammates professional relationships.
- Tell us about your experiences of leading a virtual team.
- Which aspects is important to have in mind when it comes to leading a virtual team?
- What characterize you as a leader in the virtual team?

Perception of the leadership in general (If employee is interviewed)

- Tell us about you and your leaders professional relation.
- Tell us about your thoughts when it comes to being guided by your leader in a virtual team?
- How is your leader characterized in the virtual team?

Theme 1: Including

(If the respondent wonder what we mean with including, we then shortly define what this study mean with including: how a leader can include an employee to make him/her to feel involved in the group)

- How would you define inclusion according to leadership in virtual teams?
- Tell us about your thoughts of leadership and including teammates in virtual teams?
- How can leaders reassure or limit inclusion in virtual teams?

- Given your experience how is your leader's ability to make you feel involved in the team and the work? **(Employee)**
- Given your experience, how do you view the relationship to your employees and your ability to make them feel involved in the team and the work? **(Leader)**

Theme 2: Delegation of work responsibility

- How would you define delegation of work and responsibility?
- What are your thoughts of delegating responsibility and the leadership in the team?
- When you get tasks or responsibility allocated to you from your leader, how do you feel in order to fulfill them? Is there any difference in what kind of assignment you get delegated? **(Employee)**
- When you delegate work (and responsibility) to your employees, what do you take in consideration? **(Leader)**

Theme 3: Feedback

- How would you define feedback linked with leadership in virtual teams? What are your thoughts about it?
- How can leaders handle feedback in virtual teams and how do you work with feedback in your team?
- Which effects can you see that feedback has on building relationships in a team?

Conclusive question

- Is there something you would like to add or discuss?

Bilaga 3 – Översikt av respondenter

Intervjupersoner	Övergripande information
Ledare 1	Är 32 år gammal från Skottland, har en kandidat (som i Skottland är 4 år) inom zoologi. Har arbetat inom bioteknikbranschen cirka 10 år och har varit chef på en traditionell arbetsplats och sedan några månader tillbaka chef för ett virtuellt team. Det virtuella teamet som hen är chef över nu är placerat i Frankrike, Tyskland, Storbritannien, Kina och Singapore.
Ledare 2	Är 46 år gammal och har jobbat inom IT-branschen i ca 21 år. Har arbetat i en global organisation i 10 år och leder ett virtuellt team som är spritt runt om i Europa och rapporterar till en chef i USA.
Ledare 3	Är 37 år och har en utbildning inom språk samt läst kurser inom ledarskap, nätverk, datakommunikation och coaching. Arbetar för tillfället inom IT-branschen och är affärsområdeschef över serviceoperations. Har ett team på ungefär 30 personer som består av nätverkstekniker och administrativ personal. Teamet är placerat runt om i Sverige och Indien.
Ledare 4	Är 32 år gammal och har en utbildning inom kvalitetsteknik och utveckling av e-tjänster samt sociologi. Har ett virtuellt team som består av ca 3 personer som är placerade i Sverige och är själv placerad i Nordamerika.
Ledare 5	Jobbar på ett företag som traditionellt är ett bokförlag för läromedel som har blivit en tjänsteleverantör för tjänster i lärande. Driver utveckling av detta och varit ledare/scrum-master för två virtuella team i ungefär ett år. Har utbildning inom media, bild, foto, datateknik och kartografi. Teamen är spridda globalt men framförallt i Europa.
Ledare 6	Är för närvarande "head of people" över en enhet i en global organisation. Arbetar med att driva ledarutveckling och driva utveckling av organisationen. Har arbetat i IT-branschen i ungefär 20 år. Teamets omfattning är 75–100 personer.

Medarbetare 1	Är ifrån Frankrike och har arbetat i ett virtuellt team som är placerat runt om i Europa, Asien och Nordamerika sedan 4 år tillbaka.
Medarbetare 2	Är 29 år gammal från Sverige, har en utbildning inom företagsekonomi och har en master inom produktion och supply chain. Har erfarenhet av att arbeta i två olika virtuella team som har varit spridda runt om i Sverige och Skandinavien.
Medarbetare 3	Är 30 år gammal. Baserad i Norge medan resterande i teamet är i Storbritannien. Är senior konsult och arbetar i tre olika team som är runt 8–10 personer per team.
Medarbetare 4	Är 26 år gammal och har en kandidat inom systemvetenskap. Jobbar för tillfället inom IT-branschen i ett virtuellt team spritt runt om i Europa där omfattningen av teamet är ungefär 15 personer. Arbetar med en global kundkrets inom kundtjänst.