

Feedback med geografisk distans

En kvalitativ intervjustudie om feedbackens funktion inom organisationer med medarbetare på geografisk distans från sina chefer.

KURS: Examensarbete i pedagogik, 15 hp

FÖRFATTARE: Jenifer Ekström, Vilma Krön

EXAMINATOR: Joel Hedegaard

TERMIN: VT16

SAMMANFATTNING

Jenifer Ekström, Vilma Krön

Feedback med geografisk distans

En kvalitativ intervjustudie om feedbackens funktion inom organisationer med medarbetare på geografisk distans från sina chefer.

Feedback with a geographical distance

A qualitative study of how feedback function in organizations where employees and managers have geographical distance between each other.

Antal sidor: 35

Denna kvalitativa forskningsstudie syftar till att visa på hur feedback kan fungera när chefer och medarbetare arbetar med en geografisk distans från varandra. Analysen av data har i sin tur skett med en hermeneutisk tolkningsansats. Fokus fanns i att ta reda på hur feedbacken går till när chefer måste leda, coacha och styra medarbetare på avstånd. Vidare avser undersökningen till att kartlägga eventuella behov hos medarbetarna samt belysa vilka strategier som används av cheferna för att lyckas med feedbackgivandet. Detta sätts således i en organisatorisk kontext och avser därmed även avgöra vilken funktion feedbacken upplevs ha bland såväl chefer som anställda, på organisatorisk och individuell nivå. I studien framgick att feedback är ett viktigt redskap för att medarbetaren ska känna koppling till företaget samt en förutsättning för att personen och således verksamheten i sig ska kunna utvecklas. Eftersom att medarbetaren inte har tillgång till en stationär arbetsplats i samma utsträckning, blir kontakten med chefen viktig. För att upprätthålla en kontakt används istället mer frekvent digitala medel som videosamtal, telefonsamtal och mejl. Resultatet visade att feedbacken fyller sin viktigaste funktion i frågan om utveckling samt relationsskapande. Detta för att organisationen ska förbli enad, och inte visa på splittrade resultat.

Sökord: distans, feedback, feedbackrelation, feedbackstrategi, geografisk distans, ledarskap

Innehållsförteckning

Inledning	1
Syfte och frågeställningar	1
Uppsatsens disposition.....	2
Teoretisk Bakgrund	3
Feedbackens funktion	3
Centrala aspekter av feedbackgivandet.....	4
Variationer i feedbackutbytet.....	5
Feedbackstrategier	6
<i>Formell feedback</i>	6
<i>Informell feedback</i>	7
Feedback som organisatorisk och individuell resurs.....	8
Feedback vid distansarbete	8
Informanternas situationer	9
<i>Medarbetarnas kontext</i>	9
<i>Chefernas kontext</i>	9
Metod	11
Forskningsansats.....	11
Urval.....	12
Genomförande av datainsamling.....	13
Analys av insamlad data.....	13
Etiska begrundanden.....	14
Tillförlitlighet.....	15
Metoddiskussion.....	16
Resultat	18
Feedbackens funktion	18
Medarbetarnas perspektiv	19
<i>Behov av feedback på distans</i>	19
<i>Medarbetarsamtalet</i>	20
<i>Skriftlig feedback och fysiska möten</i>	20
Chefernas perspektiv.....	21

<i>Svårigheter och feedbackstrategier vid distans</i>	21
<i>Medarbetarsamtalet</i>	23
Utebliven feedback	24
Diskussion	25
Feedbackens funktion	25
<i>Individuell och organisatorisk nivå</i>	25
<i>Feedbackens funktion för relationen</i>	26
Distansanställdas behov av feedback.....	27
Strategier för feedback.....	28
<i>Individ- och situationsanpassad feedback</i>	28
<i>Skriftlig feedback eller fysiska möten</i>	30
<i>Medarbetarsamtal</i>	30
<i>Informell feedback</i>	31
Slutsats	32
Vidare forskning	33
Referenser	34
Bilaga I Intervjuguide för anställda	
Bilaga II Intervjuguide för chefer	

Inledning

Arbetsklimatet inom organisationer är i ständig förändring och metoder för effektivisering, anpassning och tillväxt är under konstant utveckling. En framträdande omställning inom många företag innebär att arbete på distans ökar och förväntas fortsätta i den riktningen (Blascovich & Hoyt, 2003). Vare sig det handlar om arbete hemifrån eller om att företaget internationellt utvidgas, kan ett tydligt mönster urskiljas; det blir allt mer vanligt att chefer tvingas leda och coacha sina medarbetare på avstånd, och medarbetarna i sin tur förmås anpassas till arbete med en geografisk barriär från organisationen de tillhör (Maxfield, 2014). Denna förändring påverkar således även chefernas sätt att verka och ledarskapet som funktion i en organisation.

Oavsett vilka mål cheferna syftar sträva efter är implementerandet av ledarskapsstrategier en viktig del av processen (Fisher, 2008). Ledarskapets funktion inom verksamheten kan som sig bör variera men återkommande är att chefer ofta agerar bollplank gentemot sina anställda, vilket kan ses som en förutsättning för utveckling hos individ likväl som organisation. Till följd av detta arbetar chefer numer i större utsträckning med att hos medarbetarna skapa förutsättningar för sammanhang, förståelse och engagemang gentemot arbetet (Song, Kolb, Hee Lee, Kim, 2012).

En fungerande feedbackkultur på arbetsplatsen kan i sin tur stärka gruppen men även enskilda individer och skapar ett underlag för medarbetarna att kunna utvecklas i den riktningen som cheferna vill (Øiestad, 2005). Förståelsen för att alla behöver bli sedda och bekräftade, i kombination med organisationers ambition att ständigt utvecklas gör således feedback till ett ovärderligt verktyg kring strävan att driva en hållbar verksamhet (Blascovich & Hoyt, 2003). Det utvecklas därför olika strategier för chefer med syfte att upprätthålla en god kontakt med sina medarbetare oavsett arbetsförhållanden, där bland annat den virtuella kontakten blir viktigare (Maxfield, 2014).

Då forskning indikerar om många positiva samband mellan chefers återkoppling och medarbetarnas arbete, undrar vi hur feedbackfunktionen ser ut i organisationer som saknar regelbundna, fysiska möten. Temat i studien är således att behandla hur feedback fungerar när chefer och medarbetare arbetar med en geografisk distans från varandra. Intresset ligger i att ta reda på vilka olika moment gällande feedback som implicit förändrats när ledarskapet sker på distans. I studien urskiljas vilka behov av feedback som finns hos medarbetarna, samt vilka strategier som i sin tur används av cheferna. Slutligen undersöks vilka förväntningar som finns gällande feedbackens funktion i en organisation.

Syfte och frågeställningar

Syftet för studien handlar om att skapa en fördjupad förståelse kring hur feedback fungerar på distans, utifrån både ett medarbetar- och ett chefsperspektiv.

Frågeställningar:

- Vilken funktion upplever chefer och medarbetare att feedbacken fyller?

- Vilka behov av feedback kan urskiljas hos medarbetare på distans?
- Vilka strategier för feedback använder sig cheferna av?

Uppsatsens disposition

Texten innefattar en fördjupning inom ämnet feedback och inledningsvis en genomgång av grunderna för vad feedback är, hur det fungerar samt vilka strategier som vanligen används inom organisationer. Fortsättningsvis undersöker vi hur feedbackrelationen mellan chef och anställd fungerar när återkopplingen sker på distans. Slutligen kommer empiri och teori jämföras och diskuteras med en avslutande slutsats. Begrepp som *fysiskt möte* syftar i texten på sammanhang där människor ses "face-to-face" och benämningen *distans* avser en geografisk distans. Begreppet *återkoppling* används i texten som synonym till feedback, och innebär således samma mening.

Teoretisk Bakgrund

Teoriavsnittet som följer behandlar essensen av feedback som funktion kopplat till en organisatorisk kontext. Inledningsvis framförs en definition av feedback och till kapitlets avslut presenteras de åtta informanternas kommunikation i den kontext de i nuläget verkar. Feedbackens roll och olika tillvägagångssätt för feedbackgivandet, liksom formell och informell feedback samt skriftlig och muntlig, kommer att behandlas i kommande avsnitt. Fokus för teoribakgrunden ligger i att lyfta fram strategier och förhållningssätt vid givande och mottagande av återkoppling.

Feedbackens funktion

Fiske (1999) och Øiestad (2004) definierar feedback som *återföring av information* och innebär att en reaktion uppkommer hos mottagaren, som återges till sändaren. Detta ses som en cirkulär process, kontinuerlig tills en gemensam och idealisk förståelse uppkommer mellan inblandade parter (Kaufman & Kaufman, 2005). Även Lennéer Axelson och Thylefors (2005) förklarar att feedback, eller återkoppling, handlar om kunskap och konsekvenser, och är en viktig faktor för utveckling och lärande. I arbetsrelaterade sammanhang är återkoppling centralt för individens arbetsprestationer och blir avgörande för en funktionell läroprocess (Kaufman & Kaufman, 2005).

Människan har ett underliggande behov av att känna sig accepterad och ett aktivt socialt stöd är vitalt för individuell utveckling. Detta aktiva stöd kan förekomma i flera former där feedback är en av dessa (Kaufman & Kaufman, 2005; Øiestad, 2004). Feedback hjälper individen att få en djupare självinsikt vilket är en kärnkompetens när det handlar om förändring och utveckling. Utan självinsikt är det svårt att förstå sitt beteende och konsekvenserna därtill, vilket då inte leder till en reflektion eller förändring och utveckling hos personen. Med hjälp av återkoppling kan chefen motivera den anställda till att själv vilja förbättra ett specifikt beteende och då generera en förändring som kommer inifrån (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005; Singh, 2001).

Samtidigt behöver inte feedback enbart handla om förbättring och utveckling utan även att via på uppskattning för att förstärka ett positivt beteende (Anderson, 2010). I linje med detta menar Øiestad (2004) att feedback kan syfta till att bekräfta eller uppmärksamma ett visst beteende för att visa uppskattning och få personen att känna sig sedd och hörd. König (2008) antyder att feedback bör användas som kommunikationsverktyg i strävan efter att skapa trivsamt kultur på arbetsplatsen där medarbetarna blir uppmärksammade för sina insatser. Grundtesen är den att alla vill bli sedda och uppskattade på något vis menar Anderson (2010), och att detta i sin tur skapar mening i arbetet. När medarbetarna får hjälp och stöd för att utvecklas bidrar det till att verksamheten blir lukrativ. Som vägledning i feedbacksamtalen kan underlag för

utvecklingssamtal användas, eventuellt även policys för att finna riktlinjer för underlaget (Anderson, 2010; Kaufman & Kaufman, 2005).

Feedback är inte enbart nödvändigt från chefernas synvinkel, utan givetvis finns det fördelar även från medarbetarnas perspektiv. Återkoppling innebär att de anställda får veta huruvida deras arbetsprestationer är tillräckliga eller inte. Den anställda får reda på vad chefen anser att denne gjort bra och vad som kan förbättras samt vad chefen ser för utvecklingsmöjligheter och potential hos personen i fråga. Medarbetaren vet således om den arbetar mot rätt ändamål och om denne följer de gemensamma målen inom organisationen. Eftersom att feedback i sig kan vara tidskrävande, blir det viktigt att återkopplingen ses som en investering både från chefernas och medarbetarnas perspektiv. Utan den inställningen blir återkopplingen lätt meningslös (Anderson, 2010; Lennéer Axelson & Thylefors, 2005).

Centrala aspekter av feedbackgivandet

Vid givandet av feedback menar Avolio (2005) att det finns flera aspekter som bör tas hänsyn till för att återkopplingen ska nå fram till den eller de personer den är riktad mot. Alla människor är olika och fungerar på olika sätt vilket påverkar hur vi mottager och tolkar feedback. Dimpleby och Burton (1999) menar att det är viktigt att se till hur personen som feedbacken är menad till fungerar och hur det är möjligt att nå denne. Hur personen ifråga på bästa möjliga sätt kan mottaga återkopplingen och därefter försöka anpassa sitt feedbackgivande till dennes våglängd. Exempelvis menar Avolio (2005) att chefen bör se hur pass god självinsikt den anställda har; kommer feedbacken bli en förstärkning till den anställdas egna värderingar eller kommer det snarare bli som en chock? Lennéer Axelson och Thylefors (2005) förklarar vidare att de anställdas egen självbild kan påverka hur de tolkar feedbacken och den givna återkopplingen kan då komma att skilja sig åt med hur den mottages. Därav är det viktigt att chefen har detta i åtanke och i feedbackmöten ger den anställda en chans att upprepa med egna ord sin tolkning av den givna informationen (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005).

Tidpunkten är också en betydande faktor. Vart feedbacken ges, i vilket sammanhang och om de anställda är medvetna om att de ska få feedback vid det specifika tillfället är påverkansfaktorer för hur de anställda kommer uppfatta återkopplingen (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Chefen bör se till att de anställda är redo att ta emot feedback. När de anställda är förberedda för återkoppling, är det större chans till att de öppnar upp för att ta emot informationen. Därav kan det vara centralt för chefen att i förväg göra den anställda beredd på att feedback står på agendan inför exempelvis ett möte (Avolio, 2005).

Vilken typ av feedback som ska ges är något som också påverkar feedbackprocessen (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Exempelvis feedback med ny information, uppföljning av tidigare given feedback för att återkoppla en viss förändring eller utveckling, eller feedback angående nya arbetssätt eller implementering av ny kunskap (Avolio, 2005). Kachelski (2010) skriver om *uppgiftsbaserad feedback* där feedbacken bidrar med nödvändig kunskap inför en viss uppgift, och *motiverande feedback* som innefattar att få medarbetaren att prestera.

Beroende på vilken typ av feedback som ska ges och tas emot, bör planering och upplägg för feedback anpassas efter situation (Kachelski, 2010).

Det är även viktigt att se till vad organisationer har för riktlinjer gällande feedback. Hur feedbackkulturen ser ut på företaget kan komma att påverka hur en chef ska kunna ge feedback till sina anställda (Avolio, 2005). Där det finns en fungerande feedbackkultur mellan chef och anställd, menar König (2008) att klimatet blir bättre, medarbetare blir tryggare, sjukfrånvaron minskar och prestation och produktivitet förbättras. Generellt vid feedbackgivande är det viktigt att tänka på hur feedback förmedlas och att den förmedlas med varsamhet och skicklighet. Att ta emot feedback kan vara känsligt för många och genom att som chef tänka på alla dessa viktiga aspekter, blir det större möjlighet att de anställda känner förtroende gentemot chefen och kan då absorbera informationen för reflektion och nytänkande (Singh, 2001).

Variationer i feedbackutbytet

Ett sätt som feedback kan ges på är genom *specifik feedback* som är konkret återkoppling med särskild omtanke och beskriver ett särskilt scenario eller beteende. I feedbacken som ges behandlas vad och framförallt varför något blivit uppmärksammat. Denna typ av feedback kräver att chefen är medveten om medarbetarens prestationer och att chefen är uppmärksam och ser vad de anställda sysslar med. Detta sätt utvecklar kompetensen och lyfter fram förmågor hos de anställda som kan förstärkas (Øiestad, 2005).

Vidare menar Øiestad (2005) att feedback även kan ges som *ospecificerade komplimanger* som handlar om att bekräfta personen för hur personen är och inte för något specifikt personen gjort. Det kan innefatta små värdefulla ord som handlar om att personen är uppskattad, där Lennér Axelson och Thylefors (2005) menar att uppskattning i sin tur kan ses som en kostnadsfri motivationsfaktor.

Indirekt feedback handlar i korthet om att exempelvis berömma, eller uppmuntra ett beteende hos någon, dock utan att säga det direkt till personen ifråga utan istället uttrycka uppskattningen till exempelvis kollegor. På det sättet kan berömmet kännas mer äkta då flera får ta del av uppskattningen och feedbacken utförs inte för sakens skull utan kan då upplevas som mer spontan och ärlig (Øiestad, 2005). Även lön och andra ekonomiska förmåner är en form av indirekt feedback, då beroende av att lönekurvans utveckling går att förankra kring prestationer. Löneutvecklingen har möjlighet att visa uppskattning för medarbetaren på ett kvantitativt sätt. Direkt feedback är å andra sidan återkoppling som sker direkt till personen ifråga i realtid (Øiestad, 2005).

Gällande olika sätt att uttrycka feedback, menar Øiestad (2005) att den får en extra stark effekt när den ges skriftligt eftersom att orden finns kvar och kan läsas flera gånger om. Det kan därav vara eftersträvanvärt för chefer att använda mejl eller dylikt för att ge feedback till distansanställda. Samtidigt menar Dimbleby och Burton (1999) att den icke-verbala kommunikationen går miste om genom framförallt skriftlig feedback. Øiestad (2005) menar i sin tur att det är en välfungerande metod när det gäller beröm men det finns dock utrymme för komplikationer vid givandet av konstruktiv kritik. Då finns det risk för att missförstånd uppstår

och följaktligen därur konflikter samt möjligheten att skapa en dialog gås miste om (Rogers, 2003).

Inom chefsrollen är det även viktigt att kunna ge konstruktiv feedback (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Steelman och Rutkowski (2004) menar att den konstruktiva kritiken ofta uppfattas som svår, både att ge och ta emot men är en nödvändighet för utveckling. Den konstruktiva feedbacken ska avse att förbättra till exempel prestation eller beteende hos medarbetare. Benedict och Levin (1988) antyder dock att konstruktiv kritik kan vara svår att förmedla och att det kan bero på att chefen inte har vanan i sig, eller att chefen inte vet på vilket sätt feedbacken ska framföras samt kan mottagas. Vidare menar Benedict och Levin (1988) och Øiestad (2005) att feedbacken i många fall uteblir på grund av att chefen inte litar på sin egen bedömning och inte vill starta en onödig konflikt. Enligt Ilgen och Knowlton (1980) finns det även en tendens till att chefer förvränger den negativa feedbacken, och då framförallt när den ges i fysisk närvaro, på grund av ovana med att kritisera.

Steelman och Rutkowski (2004) menar vidare att det är vanligt förekommande att mottagaren av konstruktiv kritik ställer sig i försvarsställning, vilket enligt Lennéer Axelson och Thylefors (2005) är ett naturligt försvar, för att inte vilja kännas vid det negativa. Vanliga försvar är att skylla från sig eller ge en motreplik. Eftersom försvaret ofta uppstår som en omedveten reflex kan det vara svårt att hindra beteendet som följer. Rädslan för missförstånd i den konstruktiva feedbacken kan medföra att kritiken inte blir av och någon förändring förefaller således aldrig (Benedict & Levin, 1988; Larson, 1986).

Det finns givetvis mycket att tänka på vid tillrättavisning överlag, men ännu svårare är det att utföra kritik mellan två vuxna parter. Rogers (2003) menar att det finns några hållpunkter att ta hänsyn till när kritik ges. Den som utfärdar återkopplingen ska alltid börja med något positivt och inte enbart kritisera samt bevara ett objektiva förhållningssätt. Viktigt för att det inte ska bli några missförstånd är också att vara tydlig och specifik, för att personen i fråga ska förstå vad som gått fel och varför, och utifrån detta kan en åtgärdsplan således konstrueras (Rogers, 2003). Även enligt Steelman och Rutkowski (2004) är det avgörande *hur* den konstruktiva kritiken ges och de menar att den kan ha en positiv effekt om den ges på lämpligt sätt med en positiv inriktning.

Feedbackstrategier

Följande avsnitt tar upp strategier för feedbackgivande, där formell och informell feedback behandlas.

Formell feedback

I teorin finns det flera olika sätt för chefer att återkoppla till sina anställda. Som vi tidigare gått in på fyller feedbacken en viktig funktion för bekräftelse och utveckling, där det då kan vara hjälpsamt för organisationer och chefer att förhålla sig till olika strategier. Formell feedback beskrivs utav Kaufman och Kaufman (2005) som återkoppling av strukturerad karaktär i form av exempelvis utvecklingssamtal, veckomöten, planeringsdagar, medarbetarsamtal och rutinmässiga samtal.

Anderson (2010) skriver om *121-metoden* som handlar om ett formellt möte mellan två personer som i regel sker ostört mellan anställd och chef månadsvis. Detta möte fungerar som en del av en kommunikations- och prestationsstrategi som en organisation kan använda sig av. Poängen med 121 är att möjliggöra en tydlig och effektiv kommunikation mellan chef och anställd samt kunna ge feedback till de anställda på deras prestationer. Utifrån ett chefsperspektiv handlar denna metod om att ha regelbundna enskilda möten med sina anställda, kontinuerliga uppdateringar och regelbunden kommunikation via mejl, formella årliga utvärderingar samt kontinuerlig feedback både verbalt och skriftligt. Genom att använda en strategi som denna med löpande återkoppling till sina anställda, får de anställda kontinuerligt återkommande information om deras prestationer på en gemensam grund där både chef och anställd förstår förutsättningarna (Anderson, 2010).

Årliga utvecklingssamtal menar Anderson (2010) också är en viktig del av feedbackgivandet. Där ska det finnas utrymme för återkoppling på prestationer samtidigt som karriärdiskussioner och personlig utveckling borde tas upp (Anderson, 2010). Ronthy (2004) betonar vikten av att ha fler kontinuerliga utvecklingssamtal utöver det årliga, ofta djupare utvecklingssamtalet. Genom återkommande utvecklingssamtal visar chefen ett större intresse till sina anställda samtidigt som de anställda får ett större engagemang gentemot sina arbetsuppgifter och organisationen. Utvecklingssamtalen kan därför ses som en investering som är en av de viktigaste en chef kan göra (Ronthy, 2004).

Sosik (refererad i Burke & Cooper, 2006) menar att det finns vissa nyckelfaktorer inom formellt feedbackgivande som bör tas hänsyn till för att kunna få ut det bästa möjliga utav feedbacken. Dessa nyckelfaktorer handlar om hur informationen från feedbacken är utformad och hur mötena är organiserade. Andra centrala faktorer innefattar även hur planeringen av utvecklingsplanen är utformad samt hur möjligheterna ser ut för vidare konsultation och utvärderingar. Det är viktigt att feedback är en kontinuerlig process och inte enbart en engångsföreteelse vilket då inte leder till någon långsiktig förändring (Sosik, refererad i Burke & Cooper, 2006).

Informell feedback

Informell feedback förklaras av Kaufman och Kaufman (2005) som den mer spontana feedbacken som sker kontinuerligt i arbetet. Det är feedback som sker naturligt via dialoger och interaktioner bland medarbetare och chefer i icke-strukturella sammanhang (Van der Rijt, Van den Bossche & Segers, 2013). Den informella kommunikationen som feedback är en del av menar Kaufman och Kaufman (2005) utgör *de dolda nätverken* inom organisationer. Det är sådan information som exempelvis sägs i fikarummet eller i förbifarten i korridoren och som aldrig riktigt dokumenteras men inte behöver ha en mindre betydelse för det. Utbyte av information under informella omständigheter kan enligt Van der Rijt, Van den Bossche och Segers (2013) ses som en central process i det informella lärandet inom organisationer.

Feedback som organisatorisk och individuell resurs

Det finns numera tillräckligt med forskningsunderlag som stärker att feedback kan användas som en organisatorisk resurs både på individ- och verksamhetsnivå (Ashford & Cummings, 1983; Marchionni, 2003). Fördelarna med feedback på individnivå är många; arbetstillfredsställelse, minskning av stress och konflikter, förbättrade prestationer och ökat deltagande är faktorer som förbättras (Marchionni, 2003; Steelman, Levy & Snell, 2004). Feedback på individnivå som leder till förbättringar bör i sin tur även leda till förbättrade organisationsresultat och ökad utvecklingsmöjlighet inom organisationer (Marchionni, 2003).

Feedback inom organisationer handlar oftast om att bedöma arbetsprestationer och enligt Marchionni (2003) är det i regel svårare att kritisera för att försöka förändra beteende och attityder, än att ge positiv feedback för att uppmuntra och motivera. Därav blir det viktigt, som tidigare nämnt, att feedback levereras på rätt sätt för att få önskad effekt. När feedbackrelationen mellan chef och anställd är god, fungerar det ofta på det sättet att medarbetaren får ett starkare band till företaget och blir mer villig att möta de krav och mål som sätts upp, något som kan förknippas med lojalitet (Marchionni, 2003). *Trovärdighet* och *kompetens* hos feedbackgivaren är enligt Fedor, Eder och Buckley (1989) avgörande faktorer gällande feedbackens påverkan på mottagaren och hur mottagaren använder information i återkopplingen. Trovärdigheten handlar om huruvida medarbetaren känner tillit gentemot chefen angående uppriktighet och återkopplingens relevans. Chefens kompetens innebär att den anställda upplever att chefen innehar kunskap om medarbetarens arbete, både i stora drag och mer specifikt (Giffin, 1967). Marchionni (2003) och Nadler (1979) fastställer att feedback som ges på rätt sätt förstärker prestationer genom målstyrning och stöd i personlig utveckling.

Feedback vid distansarbete

Som ovan fastställts är det idag inte ovanligt att det råder en geografisk distans för medarbetare inom organisationer. Chefer och medarbetare behöver inte vara stationerade på samma arbetsplats för att kunna arbeta ihop och i och med globaliseringen är det möjligt att arbeta på distans både nationellt och internationellt (Maxfield, 2014). I en sådan distansrelation mellan anställda och chefer kan problem uppkomma, som att kommunikation förloras och missförstånd uppstår. Vid en undersökning där 600 personer deltagit diskuterades framgångsrika metoder för ledarskap på distans, de främsta sammanfattades slutligen till sex punkter (Maxfield, 2014).

Den första handlar om att chefen bör anordna fysiska träffar med de anställda när tillfälle ges. Både personliga träffar med den enskilde medarbetaren varje kvartal och möten med hela gruppen (om situationen ser ut som sådan) årligen var efterfrågat (Maxfield, 2014). Kaufman och Kaufman (2005) menar vidare att den icke-verbala kommunikationen vid feedbackgivande har en stark påverkan på budskapet, vilket då i flera fall går miste om vid distansen. Förstärkande effekter som nickningar, betoningar, handrörelser och andra ansiktsuttryck och kroppsspråk faller bort vilket gör att budskapet blir mer öppet för fri tolkning som kan leda till misstolkningar (Dimbleby & Burton, 1999; Kaufman & Kaufman, 2005).

Den andra punkten innebär att chef och anställda ska ha daglig kontakt. Då det dagliga mötet i kafferummet eller hallen inte förekommer i ett distansförhållande, bör chefen ta initiativ till att skapa kontinuerlig kontakt själv (Maxfield, 2014).

Som tredje punkt framtar Maxfields undersökning (2014) att det är viktigt att som chef ta vara på virtuella kommunikationsmedel och använda en variation av dessa. Salter et al. (2010) menar att de virtuella medel som teknikens utveckling har framtagit borde ses som en del av vårt sociala utbyte och inte bara som framsteg inom teknikens värld. Exempel på virtuella kommunikationsmedel är telefon, mejl, Skype och Facebook (Maxfield, 2014).

Relationsbyggande är den fjärde punkten som handlar om att blanda in sociala aktiviteter i arbetet. Genom att prata om annat än arbete skapas en mer personlig relation där chefen bryr sig om var och en av de anställda och varje medarbetare känner sig värdefull (Maxfield, 2014). Rubenowitz (2004) beskriver *tillgivenhet* och *samhörighet* som behov människan har där relationsbyggandet mellan chef och medarbetare kan tillfredsställa dessa behov ur ett arbetsrelaterat perspektiv. Eftersom att den geografiska distansen förhindrar det dagliga fysiska mötet med rum för mer spontan feedback, är det viktigt att chefen tar initiativ till att ge feedback och uppmärksamma distansarbetarna för att skapa en god relation till medarbetarna (Maxfield, 2014).

Den femte punkten belyser vikten av struktur. Eftersom att distans medför en del förlorad information, kan chefer minska detta gap genom att vara extra tydliga i kommunikationen och strukturera upp den (Maxfield, 2014).

Avslutningsvis som sjätte punkt framkom det av undersökningen att det är viktigt att chefen är en resurs för sina medarbetare. Chefen bör vara tillgänglig, tillmötesgående och bistå sina anställda med nödvändig information och assistans (Maxfield, 2014).

Informanternas situationer

Nedan sammanfattas de åtta informanternas nuvarande arbetssituation, med belysning på kommunikationen mellan chef och anställd.

Medarbetarnas kontext

Tre av medarbetarna arbetar på distans från sin chef inom Sverige medan en anställd har ett internationellt avstånd till sin chef. Större delen av de anställda träffar sina chefer fysiskt två till sex gånger om året medan en av de anställda har fysiskt möte med chefen en gång i månaden. Kontakten däremellan innefattar olika virtuella kommunikationsmedel, främst mejl. Mejlkontakten är kontinuerlig för samtliga medarbetare men det som skiljer sig är att vissa har en mer frekvent mejlkontakt med sin chef än andra. Samtliga medarbetare upplever att de mottager någon form av feedback från sin chef; från en gång i veckan till en gång i månaden.

Chefernas kontext

Gällande distanssituationen hos cheferna är det tre chefer som har anställda både på distans och inte distans medan en chef enbart har medarbetare på distans. Två av cheferna berättar att de arbetar globalt och har medarbetare i olika länder runt om i världen till skillnad från de andra två

cheferna som har sina anställda arbetande nationellt. De sistnämnda två cheferna träffar sina anställda fysiskt i snitt sex till åtta gånger per år medan cheferna med medarbetare internationellt, har fysiska möten ca en gång per år. Utöver dessa fysiska träffar är kontakt via mejl genomgående i alla intervjuer. Somliga har mejlkontakt dagligen med sina anställda och andra någon gång i veckan. Telefonkontakt eller videosamtal varierade allt ifrån flera gånger i veckan till en gång varannan vecka. Gemensamt hos alla chefer är att hur ofta de hörs med sina anställda beror mestadels på behov. De två cheferna med internationella medarbetare förklarar även att aspekter som tidsskillnad och kulturella skillnader påverkar kontakten. Andelen feedback som ges är varierande från chef till chef, det är allt ifrån flera gånger i veckan till någon gång varannan vecka, även här beror det på behov och sammanhang.

Metod

Nästkommande kapitel beskriver den använda datainsamlingsmetoden och redogör för val av inriktning och metodologisk analysansats. Fortsättningsvis redovisas även våra etiska ställningstaganden som följs upp av en diskussion kring studiens trovärdighet.

Forskningsansats

I studien har en kvalitativ forskningsmetod använts. Bryman (2008) menar att den kvalitativa metoden lämpar sig vid forskning som går in på djup och förståelse snarare än bredd. Då intresset ligger i att förstå och tolka resonemang, reaktioner och beteenden hos intervjuobjekten är en kvalitativ metod därför ett lämpligt val (Trost, 2010). Fejes och Thornberg (2009) förtydligar att den kvalitativa metoden kännetecknas av att försöka åstadkomma ett djup kring ett fenomen. I denna studie sker fördjupningen inom ämnena feedback, distansarbete och hur dessa faktorer relateras och påverkar varandra.

Undersökningen består av semistrukturerade intervjuer med inspiration i den hermeneutiska ansatsen. Den hermeneutiska ansatsen handlar om att skapa förståelse och mening genom tolkning, där tolkningen utgör en central roll för kunskap (Allwood & Erikson, 2009; Bryman, 2008). Det existerar ingen direkt objektiv verklighet utan verkligheten bör förstås utav människor genom deras egna tolkningar (Westlund, 2009) vilket innebär att resultatet i den här studien präglas av en subjektivitet. En stor fördel med hermeneutiken är att den ger utrymme för friare tyglar vid tolkning av insamlad data vilket ansågs passande i intervjun då det genomgående önskades möjlighet till öppen tolkning.

Fördelarna i det djup som intervjuer genererar, är bland annat att det blir möjligt att ställa följdfrågor och tolka ansiktsuttryck och kroppsspråk, en möjlighet som inte existerar på samma sätt vid användning av kvantitativa metoder (Bryman, 2008). Semistrukturerade intervjuer innebär i enlighet med Fejes och Thornberg (2009) att intervjuguiden innehåller ett mindre antal frågor som förberetts i förhand och att vi utefter intervjupersonens svar, formulerar uppföljningsfrågor löpande. På detta sätt var vi inte låsta till en guide vilket kan resultera i att information uteblir, samtidigt som vi med intervjuguiden fick en mall att utgå ifrån där de främsta intressena fanns med (Fejes & Thornberg, 2009).

Då både chefer och anställda intervjuades, gjordes två olika intervjuguider med frågor som var skrivna för respektive position. Intervjuguiden för de anställda bestod av fyra olika teman medan den för chefer bestod utav tre. Det första temat var *dagens kommunikation* som hade för avsikt att skapa en övergripande uppfattning av hur kommunikationen mellan chef och anställd såg ut. Nästa tema var *feedback generellt* där öppna frågor angående feedback ställdes. Därefter kom temat *specifikt gällande feedback och organisation* där vi gick djupare in på den feedback som förekommer idag i respektive företag. Det sista temat var *distans och feedback* där frågor om feedback kopplades till den geografiska distansen. De två sistnämnda teman sammanfogades i

intervjuguiden för cheferna då frågorna ställdes i en annan ordningsföljd. Fokus i intervjuerna hos de anställda låg i deras uppfattning gällande distansens påverkan av den givna feedbacken medan tyngdpunkten i chefernas intervjuer låg i hur cheferna hanterar den geografiska distansen i sitt feedbackgivande.

Innan intervjuerna påbörjades genomfördes en pilotintervju där vi insåg att vissa justeringar behövdes. Med en uppdaterad intervjuguide föreföll den första riktiga intervjun, där vi upptäckte att det förekom ett flertal upprepningar. Efter den första intervjun reviderades därför intervjuguiden återigen där upprepande frågor togs bort och den senaste upplagan användes sedan i resterande intervjuer.

Urval

Med anledning av syftet och frågeställningarna för studien, behövde vi begränsa urvalet av intervjupersoner. Denna typ av avgränsning kallar Bryman (2008) för målstyrt urval och innebär att intervjupersonerna väljs ut med hänsyn till de aktuella forskningsfrågorna. Vidare menar Bryman (2008) att urvalet i den målinriktade processen vanligtvis baseras på mer än en nivå och i vår urvalsprocess finns två nivåer. Vår första nivå handlade alltså om urval av intervjupersoner. Antal intervjupersoner avgränsades till mellan sex och åtta personer där hälften gärna ska ha en chefsposition och hälften bör vara medarbetare. Intervjupersonernas positioner inom respektive organisation blev av den anledningen en viktig utgångspunkt. Detta med tanke på att både ett chefsperspektiv och ett medarbetarperspektiv behövdes för att våra frågeställningar skulle kunna besvaras. Samtidigt var vi öppna för att uppdelningen eventuellt skulle bli ojämn beroende på vilka personer som kunde medverka.

Den andra urvalsnivån handlade om distansen mellan chef och anställd där vi fick se till vår definition av distans i denna forskningsstudie. Vi valde att begränsa distansen mellan chef och anställd till att de högst, utslaget över ett år, träffas fysiskt en gång i månaden. Huruvida kommunikation utöver de fysiska träffarna sker hade vi inga begränsningar gällande och även avgränsningar beträffande hur sällan de fysiska träffarna är, valde vi att utesluta.

Vid val av organisationer till studiens medverkande, använde vi oss utav bekvämlighetsurval som Bryman (2008) menar handlar om att forskningsobjekt väljs ut med hänsyn till tillgänglighet. Bekvämlighetsmetoden blev en passande metod då vårt intresse låg i relationen mellan chef och anställd i olika distanser, och inte i specifik organisation, yrke eller befattning. Dessa tre faktorer togs därför inte i beaktande under urvalsprocessen, utan istället vände vi oss till olika typer av organisationer för att få en större spridning i vårt resultat.

Med dessa avgränsningar och även öppenhet i urvalet, fick vi slutligen åtta kandidater att intervjua, fyra chefer och fyra anställda i åtta olika organisationer. Gällande yrkesrollerna hos de intervjuade är två personer gruppchefer, två säljchefer, en doktorand, en säljare, en exportrådgivare och en konsult. Organisationerna där intervjupersonerna arbetar är både nationella och globala.

Genomförande av datainsamling

Datainsamlandet inleddes med ett mejltskick till de utvalda intervjupersonerna. I mejlet tydliggjordes syftet med undersökningen och följdes upp med en presentation rörande ambitionerna med intervjun. Även ett fåtal bakgrundsfrågor ställdes i mejlet som enligt Jensen (1995) kan användas för att få en tydlig bakgrundsbild av intervjupersonen.

Själva intervjuerna tog plats i olika miljöer, beroende på i vilken situation personen i fråga befann sig i. Trost (2010) menar att intervjuernas plats är viktigt att ta hänsyn till då störningsmoment kan påverka hur informanten responderar. Sex av intervjuerna genomfördes i kontorsmiljöer, medan två skedde via Skype, på grund av geografiskt avstånd och möjlighet att mötas fysiskt därför inte fanns. Vi båda medverkade i samtliga intervjuer vilket är något som Trost (2010) ser fördelar i. Har intervjuerna ett samspel i sitt sätt att ställa frågor kan detta vara något som gynnar intervjuens utfall av information och ökar förståelsen för sammanhanget (Trost, 2010).

Tidsmässigt tog intervjuerna omkring 60 minuter. Intervjuerna inleddes med en *orientering* som enligt Kvale och Brinkman (2014) innebär en presentation av oss själva till följd av vårt syfte med undersökningen, information gällande intervjupersonens konfidentialitetsrätt och intervjuguidens agenda. Därefter följdes frågorna där de olika teman i intervjuguiden var uppdelade sinsemellan oss samtidigt som vi båda inflikade med följdfrågor under intervjuens gång. Vi rundade av intervjun med att fråga om intervjupersonerna hade några frågor eller annat att tillägga, och avslutade därefter. Stämningen under alla intervjuerna upplevdes som lättsam med tillmötesgående intervjupersoner. Vi förhöll oss till intervjuguidens frågor till största del men alla intervjuer fick sina egna följdfrågor anpassade utefter de svar vi fick just där och då.

Analys av insamlad data

Bryman (2008) menar att det insamlade materialet ska inom hermeneutiken tolkas utifrån upphovsmannens perspektiv som i detta fall innefattar intervjupersonerna. Tolkningen av materialet skedde enligt del- och helhetsprincipen som utgör den hermeneutiska cirkeln. Detta innebär således att delar av empirin tolkades parallellt med helheten av respektive intervju (Allwood & Erikson, 2010; Larsson, 2005). Allwood och Erikson (2010) menar att de ingående delarna förstås med hjälp av helheten och att helheten förstås med hjälp av de ingående delarna. Vidare inom hermeneutiken har vi utgått från den allmänna tolkningsläran, vilket innebär att det är förståelsen i fokus och inte förklaringen av texten (Fejes & Thornberg, 2009). I den rådande studien innebar det att de olika passagera som skapats, sattes i relation till helheten av intervjuerna, och målsättningen fanns i att skapa förståelse bortom de ord som sagts, snarare än en förklaring till dem.

Efter utförd intervju transkriberades materialet kort inpå, för att därefter kunna analyseras och förstås utefter vår egen tolkningsförmåga. Inledningsvis sammanfattades varje enskild intervju och delades in i olika teman. Temana som skapades utgick dels från intervjuguiden och dels utefter de svar vi erhållit. De olika temana innehöll till en början ett brett material, nästa steg gick därför ut på att smalna av materialet för att få fram essensen i insamlingen. Vi begränsade

oss till det vi ansåg höra ihop med frågeställningarna, och inledde därmed sökandet efter relevant information bland deltagarnas svar. De olika informanternas svar placerades därmed i kluster kring utvalda teman.

I tolkningsprocessen utgick vi från *meningstolkning* vilket innebär att tolkningen sker mellan raderna av vad som sagts i intervjuerna. Forskaren har ett mer kritiskt förhållningssätt och får då en djupare förståelse av meningarna (Kvale & Brinkmann, 2009). Den hermeneutiska meningstolkningen innefattar sju steg som var genomgående i vår analys. Det första steget är den hermeneutiska cirkeln som nämnts ovan och handlar om att gå fram och tillbaka i tolkningen av delar av texten, och texten i sin helhet. Med denna typ av rundgång kan delar av texten ses i förhållande till helheten och vise versa (Kvale & Brinkmann, 2009). I vårt fall lästes hela intervjutranskriberingarna parallellt med de delar av texterna som grupperats i olika teman för att skapa en djupare förståelse för svaren hos intervjupersonerna.

När ett sammanhang kunde fastställas inom respektive tema i empirin utan något motsägande, anpassades dem efter tolkningen som framtagits inom varje tema. Ett agerande som liknas vid det andra steget i tolkningsprocessen som Kvale och Brinkmann (2009) menar handlar om att tolkning av meningar ska upphöra när ett sammanhang i empirin framtagits utan några logiska motsägelser.

I det tredje steget ska de tolkningar som gjorts för de olika delarna jämföras mot meningens texten har i sin helhet (Kvale & Brinkmann, 2009). I vårt fall såg vi till de del-tolkningar vi gjort och läste sedan igenom intervjutranskriberingarna igen för att se om dessa tolkningar stämde överens med den mening som tolkas från texten i sin helhet.

Kvale och Brinkmann (2009) menar att det fjärde steget handlar om att texten ska vara oberoende och kunna tolkas utifrån sig självt. För att försäkra oss om denna självständighet i texten tolkades materialet i största möjliga mån utifrån intervjupersonernas perspektiv för att kunna återspegla deras synvinklar.

Gällande det femte steget som Kvale och Brinkman (2009) förklarar innebär det att forskaren ska ha kunskap om forskningsämnet, där vi i vårt fall redovisar vi kunskap om studiens ämne i vår teoretiska bakgrund.

Det sjätte steget handlar om att vi som forskare, är medvetna om vår förförståelse och subjektivitet i tolkandet av empirin och att subjektiviteten spelar in på resultatet av studien (Kvale & Brinkmann, 2009). Resultatet har således en tolkning som är baserad på vår egna förståelse av den insamlade empirin.

Slutligen förklarar Kvale och Brinkman (2009) i det sista steget att varje ny tolkning som görs medför förnyelse och kreativitet där meningens av texten får ett större spann. I och med att vi tolkar empirin från intervjupersonerna tillkommer vår subjektivitet i resultatet och samma gäller för nästkommande läsare.

Etiska begrundanden

Vid genomförandet av en forskningsstudie finns det även etiska aspekter att ta hänsyn till, och det finns riktlinjer att följa (Bryman, 2008). I utförandet av datainsamlingen är det bland annat

nödvändigt att visa förståelse gällande integritet till intervjupersoner och berörda organisationer, vilket Forsman (2004) belyser.

Huvudsakligen är det fyra krav som ska följas, där det första anspråket är informationskravet och handlar om att de berörda personerna inom forskningen ska tilldelas information om forskningens syfte (Vetenskapsrådet, 2002). Denna information, innehållande beskrivning av oss två som utför undersökningen samt syftet och frågeställningar mejlades ut till de potentiella intervjupersonerna. De erbjöds även ytterligare, mer detaljerad information angående studien, om behov fanns.

Nästa krav är samtyckeskravet där vi via mejlkontakt och i våra intervjuer försäkrade oss om att vi hade ett samtycke från intervjupersonerna rörande deras deltagande i studien (Vetenskapsrådet, 2002). Förutsättningarna gällande de etiska aspekterna och ett förtydligande av rätten till att avvika från studien klargjordes för intervjupersonerna innan intervjuerna. Även Forsman (2004) betonar vikten av den här överenskommelsen mellan forskare och berörda forskningspersoner för att stärka den moraliska nivån i forskningen. Det tredje kravet är konfidentialitetskravet vilket i vår studie innebär att intervjupersonerna med respektive företag behandlas med anonymitet. Vi informerade således informanterna om att intervjun spelas in och att insamlad data kommer förvaras oåtkomligt för obehöriga. Det sista kravet som är nyttjandekravet, handlar om att vår datainsamling endast får användas i samband med uppsatsens ändamål, vilket var avsikten (Vetenskapsrådet, 2002).

Tillförlitlighet

Validitet och reliabilitet är termer som vanligtvis nämns i sammanhang gällande trovärdighet och kritiskt tänkande. Dessa begrepp är dock mest effektiva i de kvantitativa insamlingarna av data och dess funktion har ifrågasatts av de kvalitativa forskarna (Bryman, 2008). Bryman (2008) tar istället upp begrepp som *tillförlitlighet* och *äkthet* vilka kan vara termer som bättre avgör trovärdigheten inom den kvalitativa forskningen. Dessa begrepp passar bättre in då det handlar om att finna ett resultat som ska föreställa en absolut sanning, något som givetvis är mycket svårt i den sociala verkligheten. Det innebär således att det finns möjlighet till existerande parallella sanningar till den sanning som just vederbörande forskning pekar på (Bryman, 2008).

På det sätt som Bryman (2008) beskriver *tillförlitlighet* handlar det huvudsakligen om fyra olika kriterier; *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *en möjlighet att styrka och konfirmera*. Trovärdighet i resultatet handlar om att det skapas en intern validitet och detta inbegriper bland annat ett säkerställande av att forskningens utförs i enlighet med gällande regler (Bryman, 2008). I studien försäkrades att etiska regler följdes och under intervjutillfällena omformulerade och upprepade vi intervjupersonens svar för att få ett konfirmerande på att uppfattningen var rätt.

Överförbarhet i sin tur implicerar att tonvikt ligger i detaljerna av studiens sociala kontext. Genom att beskriva den sociala verkligheten ökar därmed sannolikheten att kunna dra slutsatser för liknande situationer (Bryman, 2008). Överförbarhet i likhet med generaliserbarhet är områden upplagda för diskussion, och handlar om huruvida studien är applicerbar i andra

situationer än just den utforskade. Vår ambition och förhoppning var att med vår undersökning kunna skapa en tydligare bild kring vilka omständigheter som präglar feedbackgivandet från chefer med medarbetare på distans. Detta fördjupande i ämnet ska därför förhoppningsvis kunna stödja annan forskning eller skapa idéer för vidare forskning rörande samma tema. Studien som utförts är småskalig vilket givetvis går ut över generaliserbarheten, men eftersom det är ett omfattande område hoppades vi kunna generera ett ökat intresse kring frågan för att utveckla den generella kunskapen ytterligare.

Pålitligheten fyller en liknande funktion som reliabilitet gör för kvantitativ forskning, och innebär att förhållningssättet till studien är granskande där fullständig redogörelse kring de olika faserna förkommer. Vikt lades vid noggrannhet kring hela processen, där kvaliteten kring själva utförandet på så vis kan revideras och säkerställa sin lägsta nivå (Bryman, 2008).

Möjlighet att kunna styrka och konfirmera innebär att fastställa objektiviteten i undersökningen, där det säkerställs att de grundläggande värderingarna vidhålls hos forskarna och den subjektiva inställningen bör inte få ge vika för sanningen (Bryman, 2008). Som nämnt ovan spelar subjektiviteten en viktig roll för den hermeneutiska ansatsen, och vår förhoppning var att skapa en god balans. Tidigare uppfattningar har således inte fått prägla analysen där dessa i allt för hög utsträckning påverkar resultatet, även om hermeneutiken i sig tillåter subjektiv tolkning.

Äkthet handlar mer om generella förhållningssätt och om att skapa en rättvis bild över informanternas svar vid det slutliga resultatet och mycket vikt läggs vid att deltagarna i undersökningen fått möjlighet att påverka sitt synsätt kring situationen (Bryman, 2008). Intervjupersonernas förutsättningar för att förstå, förändra och påverka sin situation, är något som vi tror att vi försäkrat i och med den stora friheten till reflektion för de öppna frågor vi konkretiserat.

I all forskning bör ett kritiskt förhållningssätt förekomma, utan detta riskerar förekomst av feltolkningar och trovärdigheten i studien förväntas minska. Detta gäller vid utformning av den teoretiska bakgrunden likväl som vid metodval och analys (Hultén, Hultman & Eriksson, 2007). Det kritiska tänkandet har därför funnits med oss under hela studieprocessen och har haft betydelse för utformandet av metod och analys. Ett syfte med det kritiska tänkandet var således att finna färdigheter och värderingar som på något vis kunde bidra till ett resultat annorlunda än det förväntade (Hultén, Hultman & Eriksson, 2007).

Det handlar även om att ifrågasätta det självklara och att inte påverkas för mycket av förväntningar och tidigare erfarenheter, men samtidigt vara medveten om att dessa faktorer inte kan uteslutas helt. Fokus för denna studie fanns därför i att kartlägga informanternas upplevelser av fenomenet.

Metoddiskussion

Valet att göra en hermeneutisk inriktning på studien grundas i syftet av att skapa en förståelse för en upplevelse och det blev naturligt att göra detta genom tolkning. Feedback i sig är ett brett ämnesområde med många ingångslägen för analys och tolkning och även av den anledningen är

hermeneutik ett befogat val då det gav oss förutsättningar att välja vårt utgångsläge baserat på materialet.

Då det insamlade materialet var stort och de infallsvinklar vi upplevde intressanta var många, blev det således en stor utmaning för oss att hitta det essentiella och begränsa oss i resultatet. Det var en mödosam process att tolka materialet. Vi ville uppnå en abstraktionsnivå med en nyanserad bild kring ämnet och detta tog tid. Vi försökte att inte påverka materialets utfall för mycket utan snarare låta materialet vägleda oss in på nya spår.

Vi hade redan vår utpräglade uppfattning om feedback och vid intervjutillfällena låg därför en stor utmaning i att inte vinkla frågorna mot en specifik riktning. Det var lätt att bygga på den information som vi var beredd på att få, för att bekräfta våra egna teser samtidigt som vi upplevde att det största intresset landade vid de tillfällen då vi fick oväntade svar. Vid de tillfällena försäkrade vi oss genom att ställa följdfrågor, och gjorde på så vis vårt yttersta för att få fram svar kring varför det uppstått varians.

Valet gjordes att utföra intervjuerna båda två, med syfte att kunna inflika med nya frågor individanpassat och situationsanpassat samt förstärka vår förståelse för intervjupersonen. Detta upplevdes vara en framgångsrik metod, inte bara för att vi vid dessa tillfällen blev tillägnad nya infallsvinklar, utan det skapade även en trygghetskänsla hos oss som intervjuare då vi kunde koncentrera oss på en del var av intervjun. Samtidigt menar Trost (2010) att det i en intervjusituation där det finns två intervjuare och en intervjuperson, finns en risk att intervjupersonen hamnar i underlägen position. En faktor som begrundats men som vi valde att förbise då vi prioriterade de fördelar som kommer vid två intervjuare.

Då vissa av intervjuerna genomfördes via Skype med geografisk distans, kan det tänkas att vissa kroppsspråk och icke-verbal kommunikation som exempelvis ögonkontakt gick förlorade. För att försöka få dessa intervjuer att i största möjliga mån likna fysiska intervjuerna, var kameran på för att inte gå miste om alltför mycket icke-verbal kommunikation.

Samtliga intervjuer tog längre tid än vad som förutspåts. Intervjuerna hade beräknats ta omkring 30 till 40 minuter vilket sedan visade sig vara en underskattning och alla intervjuer tog istället runt 60 minuter. Anledningen till detta tros bero på de öppna frågor som ställts, och då framförallt i början av intervjuerna där vi behövde få oss en tydlig bild av hur kommunikationen ser ut idag hos varje deltagare, för att kunna i största möjliga mån förstå varje persons situation.

Resultat

Följande avsnitt redovisar resultatet av den insamlade empirin. Vidare har vi utformat teman gällande chefernas strategier och medarbetarnas behov, på individplan såväl som på organisatoriskt nivå. Inledningsvis presenteras en gemensam uppfattning av återkopplingens betydelse under rubriken feedbackens funktion. Följaktligen förklaras medarbetarnas behov och chefernas strategier i två separata avsnitt. Som avslut tas resultatet av utebliven feedback upp utifrån både chefernas och medarbetarnas perspektiv. Informanterna benämns som Anställd 1-4 samt chef 1-4.

Feedbackens funktion

Förenande för anställda och chefer är att alla anser att feedback ska användas för att uppmärksamma, utveckla och förbättra. Gemensamt i samtliga intervjuer är att feedback ska riktas mot beteenden, processer i arbetet och utförda prestationer. Återkommande är också att feedback nämns ihop med ordet "konkret" där samtliga intervjupersoner menar på att det ska finnas en tanke bakom feedback, den ska vara *specifik* och *riktad*. Vid förklaring av begreppet feedback lägger somliga deltagare tyngden på att det ska finnas en struktur kring feedbackgivandet och ambitionen ska vara att utveckla och förbättra. Andra informanter anser att en stor del av feedbacken handlar om det mer informella feedbackgivandet i form av exempelvis ett "bra jobbat"-mejl. Somliga ser feedback som mer allmän respons och att all kommunikation kan ses som någon slags feedback. Återkommande hos både chefer och anställda är att feedback ger bekräftelse och innefattar att medarbetarna känner sig behövda, sedda och hörda samt får en mening i arbetet.

Vikten av både positiv och negativ feedback är återkommande i samtliga intervjuer. Flera deltagare pratar om att det är viktigt med en balans mellan positiv och konstruktiv feedback för att öka förutsättningarna för ett fungerande feedbackutbyte. Chef 3 menar att:

Feedback är att känna att personen som finns på andra sidan får känna sig behövd på något sätt att de uppskattas och att den både får ris och ros

Anställd 4 förklarar feedbackens funktion såhär:

Det är ju ett begrepp som är, återkoppling. All respons eller ett kvitto på någonting jag gör oavsett om det är positiv eller negativ så är det återkoppling och alltså feedback. Bekräftelse. [...] syftet med feedback ska alltid vara att den eller dem som får feedback ska bli behjälpta av det och växa av det, det ska vara målsättningen och därur så formar det hur man ger feedbacken.

Något som tydligt framkommer i intervjuerna är att feedback ger med sig ett positivt arbetsklimat. Majoriteten förklarar att feedback gör att de vet om de är på rätt väg eller inte vilket

i sin tur påverkar deras prestationer. En ökad arbetsglädje och känsla av samhörighet är faktorer som samtliga medarbetare anser att feedback bidrar till och därmed extra viktigt för cheferna att visa vid distansförhållande. Genomgående i intervjuerna menar de anställda att feedback får dem att känna sig betrodda, sedda och hörda av företaget, vilket i sin tur bidrar till ökad känsla av tillit från medarbetarna tillbaka till chef och organisation. Samtliga menar på att feedback har en stor betydelse för hur relationen artar sig mellan medarbetare och organisation, framförallt eftersom att organisationskulturen inte finns lika nära hos distansanställda. En anställd belyser vikten av att organisationens värdegrund måste genomsyra hela företaget och nå ut till sina medarbetare för att de anställda ska känna en koppling till organisationen. Anställd 4 förklarar en aspekt av relationen till företaget:

Om (chefen) är duktig på att beskriva vart vi är på väg och varför, att det finns något slags tydlig värdegrund, så är ju det jätteviktigt för mig att jag förstår vad jag är tillför. [...]chefens uppdrag är att kunna vara inspiratör för värdegrund, hur ska man få medarbetarna att göra bra ifrån sig? Det måste sitta ihop med företagsledningen, så att man känner sig delaktig och vet vad man fyller för slags funktion i organisationen.

Medarbetarnas perspektiv

Till följande avsnitt redovisas resultatet kring behovet av feedback utifrån medarbetarnas perspektiv.

Behov av feedback på distans

Majoriteten förklarar att behovet av feedback från chefen är stort, och ser feedbacken som en avgörande faktor för deras prestationer. De menar att återkopplingen är viktig inte minst för att arbetet ska utföras på ett korrekt sätt men en stor del handlar även om det sociala, om att få uppleva känslan av sammanhang. Majoriteten upplever att den här känslan av sammanhang är något som försvagas med ett distansförhållande. Hälften av de anställda förklarar att chefen fungerar som ett filter mellan vad som händer på kontoret och vilken information som når ut till dem. Kontorssorlet och den direkta informella feedbacken är återkommande i intervjuerna där medarbetarna menar på att detta går miste om på grund av distansen. Fortsättningsvis menar då de anställda att de virtuella medlen för kommunikation blir essentiella och ger möjlighet till mer feedbackgivande. Ett behov av kontinuitet och tydlighet i feedbacken framkom i alla fyra intervjuer.

Återkommande genom intervjuerna är det egna ansvaret som ligger hos personen som arbetar på distans. Medarbetarna menar att personer på distans kanske måste vara av speciell karaktär där begrepp som "självständighet" och "ansvarstagande" är återkommande. Samtliga anser att de behöver driva saker själva, ta för sig och hitta egna lösningar. Anställd 4 förklarar situationen som följande:

Jag tror att det är bra att jag inte kan springa och fråga chefen. Ja vet att jag kan ringa och sms:a om jag står i en knepig situation men det som är bra är att jag får se till att lösa de här

situationerna själv och ta ansvar för det jag står i. [...] problem är ibland mycket mindre än vad de verkar.

Egentid för feedback med chefen under mer strukturerade sammanhang är ett genomgående behov hos medarbetarna och förklaras bero på bortfallet av den dagliga spontana feedbacken. De förklarar att med planlagda feedbacktillfällen försäkras de om att tillfället blir av.

Medarbetarsamtalet

Utvecklingssamtal eller medarbetarsamtal är något som sker en gång per år hos tre av de anställda medan det är en medarbetare som inte har haft denna typ av formellt samtal på tre år. Gemensamt för samtalen är att det är någon sorts mall eller formulär som ska följas innehållande individuella och organisationsrelaterade frågor där feedbacken är genomgående i samtalen.

Betydelsen av dessa formella samtal upplevs olika hos medarbetarna. Anställd 3 berättar att utvecklingssamtalen inte har en stor betydelse för hen med anledning till att hen har ett öppet förhållande med sin chef med ett "löpande medarbetarsamtal" som sträcker sig året om. Hen menar på att samtalen fungerar som avstämningsmöten och för att se hur de ska gå vidare. Anställd 2 ser medarbetarsamtalen som en möjlighet att få bekräftelse på sitt arbete:

Det brukar vara skönt när man har haft det för man har mått lite halvtaskigt innan och efteråt är det skönt och det är väl oftast då att man tänker att det var inte fullt så illa som man trodde

Även Anställd 1 har en liknande upplevelse som ovanstående och tillägger att hen även får ut "support" från utvecklingssamtalen i form av att chefen lyssnar och ger tips och uppmuntran. Anställd 4 som inte har haft något medarbetarsamtal gav en stark antydning till att denna typ av formella strukturerade samtal är saknade:

Sen har vi korta avstämningar, behovsrelaterade, jag kanske har hittat någon utbildning eller så, och då tar vi en timme. Det är det jag säger, han är fantastisk på det sättet. Men däremot skulle jag nog önska mer att nu ses vi i maj månad och ger varje medarbetare 45 min att prata, jag tror man lurar sig själv lätt i en liten personalgrupp att tro att alla får den uppmärksamhet de behöver.

Skriftlig feedback och fysiska möten

Majoriteten av medarbetarna anser att det finns en viss skillnad i hur de påverkas av olika feedbackmedlen. De förklarar att fysiska möten har en större påverkansmöjlighet då faktorer som kroppsspråk och tonläge kan avläsas och förstärker effekten av feedback. Skriftliga metoder förklarar de anställda ger med sig större tolkningsutrymme och en anställd menar att negativ feedback via mejl kan uppfattas "kallt" och "hårt". Vid frågan om feedback som ges vid fysiska möten har större effekt, får vi av Anställd 3 svaret:

Nej men det blir ju kanske lite mer nyanserat då kanske, ett skrivet någonting blir ju väldigt... det beror ju på hur man läser det, det finns ju liksom inga nyanser

Anställd 4 har ytterligare reflektioner vid frågan om hen upplever någon skillnad mellan feedbackgivande som ges skriftligt och fysiska möten:

Ja det gör jag, skriftlig feedback har ju den styrkan att den finns kvar, risken är ju att man lätt tolkar in andra saker än det som från början var det uttänkta budskapet. När man träffas så ser man ju allt ifrån, du hör röstläget ordvalet, du ser mimiken det blir lättare att läsa av när man ses. Det är tolkning även där men det skriftliga har bristen att då kan man snöa in på formulering och vi värderar orden olika. [...] Det är en ju en styrka med det (skriftligt) eftersom det finns kvar, och ett samtal försvinner ju.

Chefernas perspektiv

Till följande avsnitt redovisas resultatet kring strategier för feedback utifrån chefernas perspektiv.

Svårigheter och feedbackstrategier vid distans

Hälften av cheferna jämför feedback i sig med en sorts *strategi* eller ett *ledarskapsverktyg* och menar att det bör användas för utveckling och förbättring. De poängterar betydelsen av att hela tiden utvecklas och hänga med i omvärlden, chef 2 och 4 beskriver värdet av utveckling nedan, Chef 2 menar:

Att få människan att inte stanna av, i den här gruppen har vi folk som har jobbar i snitt 20 år och så länge du är anställd på (företaget) så ska du ha utveckling, du ska få feedback och du måste följa resten av världen. Man ska inte stanna för att man har varit här länge, utan allting är ju i konstant förändring och blir våra konkurrenter bättre så måste ju vi vara ännu bättre. Vi kan inte leva på att vi var bra förr.

Chef 4 förklarar:

Ytterst handlar det om att vi ska nå målsättning och tjäna mer pengar, och efter det kommer gemytligheten. Anledningen och avsikten är att vi ska fortsätta utvecklas. Vi ska ju göra en bra resa och trivas och ha respekt på vägen dit. [...] har man inte ett bra förhållande så tror jag man tappar dem. Och det finns inget mitt i mellan antingen är du med och utvecklas eller så håller du på att avvecklas.

Att inspirera och coacha sina anställda ser samtliga chefer som en del av ledarskapet. *Team-känsla* och *vi-känsla* är återkommande i intervjuerna med betoning på att det krävs mer av dem som chefer för att uppnå denna känsla av samhörighet hos distansanställda. Det nämns flera gånger i intervjuerna att de distansanställda ska känna att de är lika mycket med i laget som alla andra.

Återkommande i samtliga chefsintervjuer är att det är viktigt att individanpassa feedbacken. Alla fyra chefer belyser hur avgörande det är att de förstår de individuella skillnaderna av hur feedback mottagas för att rätt budskap ska kunna förstås. Cheferna upplever

det här som utmanande i sitt feedbackgivande och då framförallt med distansanställda. Chef 4 förklarar att feedback bör vara situationsanpassad och menar att:

Situationsanpassning är a och o om man vill vara en framgångsrik chef det är som att vara coach det gäller att försöka få ut lite mer än vad de själva trodde var möjligt.

Något som majoriteten tar upp i intervjuerna är bristen på den dagliga interaktionen med medarbetarna där *humör* och *dagsform* kan uppfattas och tolkas. De menar att den här avsaknaden kan ge med sig osynliga och omedvetna missförstånd i feedbackgivandet. Chef 2 beskriver nedan hens uppfattade problem:

Om jag hade sett alla dagligen hade jag också kunnat avläsa mycket på kroppsspråket, jag har ju ingen aning om mina medarbetare är på bra humör för jag har inte sett dem. Jag har ingen aning.

Med tanke på bristen av den dagliga interaktionen förklarar samtliga chefer hur viktigt det blir för dem att vara extra tydliga i sin kommunikation till de distansanställda. En av cheferna berättar hur hen alltid försöker vara tillgänglig och snabb med att svara på mejl för att de anställda inte ska känna sig bortglömda. Att anpassa feedbacken, ställa kontrollfrågor vid feedbackgivande samt skapa en tydlig, öppen och god relation till medarbetarna är exempel på strategier som tas upp i intervjuerna som cheferna menar blir extra viktiga i distansförhållande. Chef 2 berättar att:

Fråga mer detaljerat. Varför gick det bra/dåligt? Ställer frågor. Ställer du inga frågor har du inget att ge feedback på, det är där cirkeln sluts någonstans. Samla information och ge feedback

Flera av cheferna betonar en annan svårighet med distansanställda vilket är att vara rättvis i sitt feedbackgivande. Framförallt menar de chefer som har anställda både på distans och på plats att medarbetarna på plats oftast kan komma att få mer frekvent feedback än de distansanställda. En chef förklarar att det här då betyder att anställda på distans bör vara mer självgående och kanske inte behöver lika mycket coaching. Majoriteten av cheferna anser sig inte ge tillräckligt mycket feedback som de hade velat.

En aspekt som tas upp utav en av cheferna är att feedback bör ges på en gång och med ett tydligt budskap. Majoriteten menar även att ett konsekvent feedbackgivande är essentiellt för att medarbetarna ska känna sig likvärdiga med varandra. Att feedback ska vara konkret är även en åsikt som återkommer i intervjuerna där cheferna påstår att det är konkret feedback som ger möjlighet till utveckling och förbättring. Chef 2 berättar följande:

... tar allt på en gång, om man ger feedback så måste man kunna koppla det till en specifik händelse och exakt också vad resultatet av det här kan bli så att det finns en hel tankekedja att koppla på. Om du bara säger att "du (presterade) så dåligt...", då sitter den här människan och inte förstår förmodligen. Då måste man koppla på; varför blev det såhär, vad har du gjort för att maximera...

Majoriteten av cheferna berättar även att det måste avsättas gott om tid för feedbackgivande och att gärna mer tid än vad kan tänkas vara nödvändigt planeras in. Att feedbacken ska kunna ges vid rätt tillfälle är också något som tas upp av flera chefer. Somliga påpekar att feedback ska ges neutralt utan värderingar, andra belyser vikten av att undvika feedbackgivande vid upprädda tillfällen då det ofta kan blir fel. Att vänta med feedbacken och istället boka ett fysiskt möte längre fram var också ett förslag som framkom i en intervju.

För att feedback ska ha någon betydelse för de anställda, menar cheferna att medarbetarna måste känna förtroende och tillit gentemot sina chefer. Större delen av cheferna menar att tillit byggs upp genom relationer och att det därför är centralt för en chef att skapa och konstant underhålla en god relation till sina medarbetare. Chef 2 förklarar ett tillvägagångssätt att skapa och bibehålla förtroende:

Jag tror att det är viktigt att de känner att de är med i laget och att jag summerar det som är företagets kärnvärderingar och att jag i min roll är konsekvent i det jag förmedlar. Har vi värderingar i bolaget så måste ju jag också förmedla ut det till mina medarbetare och om jag tar beslut om vad är det vi står för, så måste ju jag förmedla det, det är jätteviktigt, det är mitt ansvar då de sitter på distans.

Medarbetarsamtalet

Frekvensen av utvecklingssamtalen skiljer sig åt hos cheferna där en chef har dem en gång per år, två chefer två gånger per år och den fjärde tre gånger per år. Cheferna med mer än ett medarbetarsamtal per år menar att den andra eller de två efterföljande samtalen återkopplar till tidigare utvecklingssamtal där större delen av samtalen handlar om feedback. Hälften genomför medarbetarsamtalen i fysiska möten medan det varierar för de andra två cheferna som ibland har fysiska möten och ibland använder videosamtal. Samtliga cheferna förklarar att de använder en mall inför detta möte men flera chefer menar att mallen de använder är formell och de behöver även gå utanför mallen för att komma åt mer känsliga frågor. Angående betydelsen av utvecklingssamtalen berättar Chef 3 att samtalen i sig inte har stor betydelse och förklarar att anledning till det är:

Att vi ska inte vänta till det här tillfället att ta de här punkterna om det är något som måste rättas till innan och det handlar ju om utveckling och utbildning också och vad jag har kommit fram till är att det här samtalet ska man ha mer som ett levande dokument inte bara något årligen som man dammar av [...] jag sagt till allihopa att vänta inte till utvecklingssamtalet. Säg till på en gång.

Resterande chefer anser snarare att dessa samtal är av större vikt och en möjlighet för att ge strukturerad feedback och samtala om både arbetet och individen. En chef har uppfattningen av att samtalen har en större betydelse för de anställda på distans och menar att det beror på att deras arbete kanske inte uppmärksammas lika ofta med tanke på att chefen inte har lika god uppsikt över dem. Chef 3 berättar även om olika platser där medarbetarsamtalet ägt rum:

Sätta oss på ett fik eller restaurang, eller gå i skogen. Gå en promenad. Till utvecklingssamtalet. Jag har haft i bilen också, det är mindre bra. Eller gå i skogen eller vid sjön är trevligt.

Utebliven feedback

Något som är överensstämmande hos samtliga intervjupersoner, anställda som chefer, är åsikten om att utebliven feedback leder till försämrad arbetsmiljö. Återkommande hos personerna är att medarbetarens relation till både chef och organisation skulle försvagas vilket skulle resultera i brist på lojalitet hos medarbetarna gentemot företaget och då en högre personalomsättning. Samtliga menar även att medarbetare på distans utan feedback inte skulle få vetskap om de gör rätt eller fel, något bra eller dåligt, och får därmed ingen chans till att utvecklas. Majoriteten trycker på att det är den ständiga utvecklingen som är bland det viktigaste hos anställda för att en organisation i sig ska kunna utvecklas och möta sina konkurrenter. Samtliga menar på att brist på feedback skulle leda till att motivationen att vilja prestera försvinner och att det inte längre finns någon mening med arbetet. Somliga medarbetare menar även att de hade börjat gå sin egen väg och inte göra mer arbete än nödvändigt. Sammanfattningsvis menar informanterna att utebliven feedback leder till förödande konsekvenser för anställda, chefer och organisationer.

Diskussion

I detta avslutande kapitel sammanfattas och diskuteras den insamlade empirin i relation till teoribakgrunden. Inledningsvis behandlas resultatet kring feedbackens funktion i organisationen och följs sedan upp med de behov och strategier som visats i undersökningen. Huvudrubrikerna som följer är feedbackens funktion, distansanställdas behov av feedback samt strategier för feedback.

Feedbackens funktion

I olika sätt att uttrycka sig talade alla intervjupersoner för samma sak; feedback fyller en viktig funktion och kan ses som vilken organisatorisk resurs som helst. Marchionni (2003) belyser även vikten av att ha en pågående utveckling inom organisationer i linje med Ashford och Cummings (1983) som menar på att feedback är en av de viktigaste resurserna för att kunna åstadkomma denna eftertraktade utveckling och förbättring. Enligt Marchionni (2003) krävs det ett samspel mellan medarbetarnas vilja att känna till sitt prestationsläge, och företagsledningens ambition att medvetandegöra sin personal om sina insatser för att skapa goda arbetsförutsättningar. Likt ovanstående information pekar på, menar de anställda att vetskapen om deras prestationer fyller en central funktion för hur de ska gå vidare med sitt arbete. En inställning till återkoppling som verkar ge goda förutsättningar för att feedback ska fungera. Cheferna medgav också vikten av att ge återkoppling på prestationer, både för organisationens och för individens skull.

En annan funktion som de anställda vill att feedback ska fylla är behovet av *samhörighet* och att få en starkare koppling till organisationen. Medarbetarna i undersökningen förklarar att distansen bidrar till en försvagad upplevelse av koppling till chef och organisation, där feedback är en hjälpande resurs för att de ska känna sig sedda och hörda. Behovet av ett socialt stöd och sammanhang menar Kaufman och Kaufman (2005) är påtagligt för att arbetet ska bli tillfredsställande. Med distansen medföljer risken att de anställda tappar känslan av att tillhöra något större, något som cheferna i studien också antydde, och förklarade vikten av att skapa en *vi-känsla* mellan chef, organisation och anställd för att undvika detta. Detta behandlas mer ingående under avsnittet för strategier.

Individuell och organisatorisk nivå

I resultatet framkom att feedback används mellan chef och anställda dagligen, all slags återkoppling hade inte strukturerad karaktär men utförandet av feedback förekom på daglig basis till majoriteten av medarbetarna.

Likt varsamhet och skicklighet som Singh (2001) menar är viktigt vid feedbackgivandet, indikerar även cheferna i undersökningen om att feedbacken ofta kräver sin planering och eftertanke. Studien visar vidare att det bör finnas en kommunikativ bas som innebär att feedbacken kan anpassas efter mottagaren, samt att det finns tillit och trygghet emellan chef och

anställd. Något som Fedor, Eder och Buckley (1989) menar är avgörande faktorer för att feedbackgivandet och mottagandet ska fungera.

Genom feedback får den anställda reda på vad chefen anser fungera och vad som kan förbättras samt vad chefen ser för utvecklingsmöjligheter och potential hos personen i fråga. Den anställda kan därur få reda på om den arbetar mot de gemensamma målen inom organisationen (Marchionni, 2003). Dessa grundläggande faktorer stämmer väl överens med hur chefer och medarbetare i studien upplever feedbackens värde. Målet hos deltagarna var således att genom kommunikation, veckovis uppdatering och långsiktigt feedbackgivande åstadkomma ovanstående resultat.

Den *indirekta feedbacken* fyller sin funktion genom att den kan förstärka de distansanställdas samhörighet med organisationen (Øiestad, 2005). Två chefer gav exempel på hur indirekt feedback kan ges. Det ena sättet handlade om att berömma en medarbetare i andra kollegors närvaro och ett annat exempel var att chefen berättar vem idén kommer ifrån när hen för vidare information inom företaget. På så vis hjälper chefen till att göra den distansanställda påmind i företaget trots att medarbetaren inte fysiskt är där.

Marchionni (2003) belyser problematiken i svårigheterna att ändra attityder och förändra beteenden, vilket således kan bli än mer komplicerat när medarbetaren befinner sig på distans. Resultatet visade på att om medarbetarna lär känna chefens ledarskap och cheferna tar sig tid att skapa en relation till medarbetarna, skapas förutsättning till att förstå deras inlärningsförmåga och förändringskapacitet. En god relation mellan chef och anställd kan på så vis ses som en nyckelfunktion för kommunikation och feedbackgivande.

Feedbackens funktion för relationen

En annan viktig funktion som gick att urskilja, handlar om feedbackens funktion kring att skapa sammanhang och relation till företaget. Marchionni (2003) förklarar att en god relation till arbetsgivaren leder till starkare lojalitet hos medarbetarna. Vidare menar Maxfield (2014) att medarbetaren som arbetar på distans går ofta inte bara miste om kontakt med chef utan från hela organisationen den tillhör. I och med detta spelar chefen en viktig roll i den mån att skapa relation mellan medarbetaren och arbetsgivaren. De fyra chefer som intervjuats såg sig själva bära en viktig roll kring detta, de menar på att de måste bära vidare företagets värdegrund så att det genomsyras ut hela vägen i produktionen. Det framkom i intervjuerna att feedback ses som en resurs för att kunna bibehålla sin personal, skapa lojalitet hos medarbetarna och få medarbetarna att vilja utvecklas tillsammans med företaget.

Utan feedback tros medarbetaren lätt tendera i att söka egna lösningar, som tillfredsställer medarbetaren själv och inte nödvändigtvis övrig organisation (Lennér Axelson & Thylefors, 2005). Det vi kunde se var även att relationsbyggandet blev viktigare då medarbetarna befann sig på distans. Eftersom relationen mellan medarbetaren och organisationen enligt undersökningen försvagas om medarbetaren inte har regelbunden kontakt, verkar det på så vis krävas andra förhållningssätt än för de stationerade. Cheferna hanterade detta på olika sätt, men det mest återkommande handlade om att ta vara på de tillfällen som ges för återkoppling, samt att vara tydliga och konsekventa.

En underliggande rädsla uppfattades hos somliga av cheferna i att tappa kontrollen på medarbetarna, att de drar för mycket åt sin egen riktning eller helt enkelt inte når upp till målen. Marchionni (2003) och Nadler (1979) menar att detta är konsekvenser som kan uppstå vid en undermålig relation och att det är där återkopplingen blir viktig ur ett organisatoriskt perspektiv. Är kommunikationen god, och relationen är pålitlig blir medarbetaren i regel mer villig att följa organisationens riktlinjer och detta skapar i sin tur lojalitet. Marchionni (2003) menar också att det är centralt för en organisation att skapa goda relationer mellan chefer och anställda för att ett gott samarbete ska kunna erhållas. Exempelvis var det en medarbetare i undersökningen som antydde att feedback inte är något som behövs i arbetet, och mellan raderna kunde vi urskilja ett tappat förtroende för företaget och en vilja att arbeta individuellt snarare än att växa in i företagets värderingar. Samtidigt visade samma person uppskattning de gånger som feedback givits, trots att inställningen var övervägande självständig. I enlighet med Marchionnis (2003) antydning, kan feedback alltså anses fylla en viktig funktion, på organisatorisk nivå såväl som individuell men att skapa de rätta förutsättningarna för medarbetaren blir den avgörande faktorn.

Distansanställdas behov av feedback

En ambition för denna studie var att ta reda på vilka behov av feedback som går att urskilja hos medarbetarna som arbetar på distans. Detta för att sedan kunna se till chefernas strategier att tillfredsställa dessa behov. I teoriavsnittet beskrivs hur alla människor, mer eller mindre har samma grundläggande behov av att få bekräftelse och känsla av tillhörighet (Anderson, 2010; Kaufman & Kaufman, 2005; Lennér Axelson & Thylefors, 2005; Øiestad, 2004). Något som stämde väl överens med de svar som gavs av informanterna, då alla kunde se ett värde i feedbackgivandet. Dock var det ingen som menade på att behovet i sig ökat, istället att det möjligtvis behöver riktas annorlunda. Med det som utgångspunkt syftades vidare att identifiera mer specifikt på vilket sätt behovet ser annorlunda ut för medarbetarna på distans.

Feedback upplevdes fylla en avgörande funktion för att arbetet ska fungera hos de distansanställda. God kommunikation behövs då cheferna i studien är medarbetarnas närmsta länk till företaget och deras främsta informationskälla. Medarbetarna menar att feedback är betydande för prestationen men också gällande det *sociala stödet* och för *känslan av sammanhang*. Kaufman och Kaufman (2005) menar att dessa faktorer är bland de viktigaste behoven att tillfredsställa hos medarbetare på en arbetsplats. Även Rubenowitz (2004) instämmer om att känslan av *samhörighet* och *tillgivenhet* är centrala behov hos människan. Enligt Maxfields undersökning (2004) är den dagliga kontakten viktig för anställda på distans eftersom att det är denna som är svår att erhålla när chef och anställd inte är stationerade på samma arbetsplats. Därav visade ovanstående undersökning att de virtuella medlen för kommunikation har stor betydelse (Maxfield, 2004). Gemensamt hos anställda och chefer i vår studie är ett frekvent användande av virtuella medel något som underlättade tillfredställelsen av feedbackbehovet.

Enligt medarbetarnas uppfattning krävs det således mer strukturerad feedback från chefen, vilket sammanstämmer med Maxfields undersökning (2004) som visade på att den strukturerade feedbacken hjälper till att ta igen förlorad information som distansen medför. De anställda antyder att planering behövs för att feedback ska ske på ett lämpligt sätt med ett önskat resultat. Finns det planlagd feedback menar de anställda att de försäkras om att tillfället kommer att bli av, något som skapar en ram för struktur och förberedelse.

Bekräftelse är ett återkommande begrepp hos informanterna vilket även Anderson (2010) och Øiestad (2004) menar att feedback genererar. Chefernas feedback ska även innehålla ett aktivt lyssnande och uppmuntrande menar medarbetarna i studien. Även cheferna förklarar vikten av att ge denna bekräftelse och att det är betydelsefullt för att få sina anställda att känna sig behövda och för att skapa meningsfullhet i arbetet. Kaufman och Kaufman (2005) förklarar att feedback är menat att eliminera eventuell osäkerhet hos medarbetare och samtidigt täcka ett naturligt kontaktbehov. Vilket således i enkelhet förklarar den upplevda känslan av bekräftelsebehov hos medarbetarna.

Behovet av att feedback ska vara *konkret* var genomgående i intervjuerna hos både medarbetare och chefer. Øiestad (2005) liknar den konkreta återkopplingen med *specificerad feedback* och menar på att konkret feedback har en förmåga att utveckla kompetensen hos de anställda. Intervjupersonerna menade att detta kanske är extra viktigt vid distans med tanke på att chef och anställd inte talas vid lika ofta. Framförallt vid mejlkontakt kan det ta flera timmar eller dagar innan respektive person svarar och därav blir tydlighet och konkretisering centralt för att frånga eventuella missförstånd. Den mer *ospecificerade återkopplingen* som till exempel ett "bra jobbat", visade sig vara uppskattat hos de anställda men att denna typ av feedback inte ger någon större möjlighet för utveckling eller förbättring, som även Øiestad (2005) beskriver. Därav är konkret, specificerad feedback att föredra långsiktigt.

Samtidigt som ett behov av samhörighet till organisationen urskiljs hos de distansarbetande medarbetarna, finns det även ett visst mått av förbehåll då de är medvetna om omständigheterna kring distansen till chefen på arbetet. Att känna till förutsättningarna är något som verkar hjälpa till att rättfärdiga de tillfällen då feedback uteblivit. Det viktiga blir istället hur feedbacken ges, kring tidpunkt, område och individ.

Strategier för feedback

Individ- och situationsanpassad feedback

Vid individanpassning av återkoppling ökar möjligheten att feedbacken uppfattas korrekt (Dimbleby & Burton, 1999). Vi kunde urskilja ett mönster hos cheferna där individanpassning är ambitionen, men då individanpassning är tidskrävande kunde således denna ambition inte alltid levas upp till. Eftersom att individanpassad feedback innebär att kunskap finns kring hur mottagaren vill ha feedbacken, blir återigen relationsskapandet en avgörande faktor. Med anledning av distansen menar Maxfield (2014) att relationen inte kommer lika spontant vilket då kräver initiativtagande från både chef och anställd, för att uppnå en god relation. Cheferna förklarar att de försöker komma förbi den geografiska barriären genom att i samband med

kommunikationstillfällen, lägga in tid för personliga samtalsämnen för att lära känna medarbetaren bättre. Samtidigt menar cheferna att personliga samtalsämnen förekommer oftare vid exempelvis lunchen eller i fikarummet, och därav bortfaller en stor del av relationsbyggandet på grund av distansen. Att ringa upp en medarbetare på distans och enbart prata om icke-arbetsrelaterade ämnen var inget som framkom vara populärt hos cheferna.

Det finns flera aspekter som kan påverka hur olika individer mottager feedback; allt ifrån dagsform till personlighetsdrag (Avolio, 2005). Lennéer Axelson & Thylefors (2005) förklarar exempelvis att självbilden av feedbackmottagaren påverkar feedbackens tolkning och mottagande. Innan feedback ges, förklarar somliga chefer att det är viktigt att fundera över om återkopplingen är något som kommer att förstärka redan existerande kunskap hos mottagaren eller om det kommer vara helt ny information som mottagaren är oförberedd på. Det kan därför vara givande för både chef och anställd att ge den anställda en chans att upprepa med egna ord sin tolkning av den givna återkopplingen (Avolio, 2005), en metod som en av cheferna berättar om. Cheferna menar att det är dessa individuella faktorer som komplicerar hur feedback bör utföras. När återkoppling ges på distans förklarar cheferna att de sällan har någon aning om vilken situation medarbetarna befinner sig i för tillfället, vilket upplevdes som ett av de största problemen för cheferna. Samtidigt som det är viktigt att cheferna lär sig hur deras medarbetare mottager feedback, förklarar cheferna att det är viktigt att medarbetarna har vetskap om hur cheferna uttrycker sig gällande feedback.

En annan utmaning som visats hos cheferna i studien handlar om att kunna situationsanpassa feedback. Enligt Lennéer Axelson och Thylefors (2005) ska återkoppling, framförallt konstruktiv kritik, ha starkast effekt om den sker nära i tiden efter att ett opassande beteende eller dylikt förekommit. Samtidigt belyser cheferna vikten av att ge feedback muntligt med en fysisk närvaro för att på så sätt kunna stärka budskapet och med hjälp av icke-verbal kommunikation förstå varandra bättre. Dimpleby och Burton (1999) menar att kroppsspråk och tonläge är faktorer som förstärker budskapet och därav ger ett mer eftersträvat resultat. Valet av metod blir således något som skapar ett dilemma hos cheferna gällande val av tillvägagångssätt.

Medarbetarnas uppfattning talar för samma sak; den konstruktiva feedbacken är nödvändig men den ska inte ges hur som helst. Tillrättavisningar bör således vara restriktiva och har visat sig ha större effekt om personen ifråga själv får utvärdera sitt beteende och komma med nya lösningar (Lennéer & Thylefors, 2005). Framförande av negativ återkoppling skapar således ett dilemma för cheferna, då distansen påtvingar ett val mellan att ta upp feedbacken direkt, men då utan det fysiska mötet eller tvärtom. Det fanns inget enhetligt svar kring hur detta på bästa sätt skulle kunna lösas men att skjuta upp feedback tordes dock kunna utlösa större problem än att det som går förlorat vid ett fysiskt möte. Något som kan bero på att verklighetsförankringen tappas när mycket tid har passerat och feedbacken då kan bli utan kontext.

Från ett annat perspektiv visar resultatet på att detta är något som distansen dock kan underlätta för, då det inte alltid är möjligt att agera direkt, vilket skapar utrymme för reflektion. Dilemmat hos cheferna blir dock kring vilken prioritering som bör göras mellan direkt feedback och feedback med fysisk närvaro.

Skriftlig feedback eller fysiska möten

Skriftlig feedback har en tendens att lämna utrymme för egen tolkning vilket kan leda till missvisande budskap där icke-verbal kommunikation går miste om (Kaufman & Kaufman, 2005; Dimpleby & Burton, 1999). Det här var något som informanterna också gav antydning om och menade på att feedback får en starkare effekt vid fysiska möten då förstärkande faktorer som kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonläge kan medtas i tolkningen. Att använda videosamtal var den närmaste lösningen på denna problematik som några av deltagarna tar upp, något som även framkom ha en positiv påverkan hos distansmedarbetare i Maxfields (2014) undersökning. Samtidigt menar en av informanterna att skriftlig feedback har fördelen av att den finns kvar och den går att läsa om igen. En mer långvarig effekt kan då uppnås vilket är något som även Øiestad (2005) belyser. Vidare menar Øiestad (2005) att ge skriftlig feedback är en metod som är välfungerande vid positiv feedback men att det vid negativ feedback ger upphov till komplikationer som exempelvis missförstånd, vilket även informanterna upplevde. De menade att eftersom att den icke-verbala kommunikationen uteblir, kan ett mejl med konstruktiv kritik uppfattas som "hårt" och "kallt".

Samtidigt som en blandning av skriftlig feedback och feedback vid fysiska möten var att föredra hos informanterna, var ändå det fysiska mötet att föredra då det ger en övervägande starkare effekt av det egentliga budskapet. Sammanfattningsvis verkar distansen kunna bidra till försvåringar att ge feedback men att en lösning istället handlar om att vara extra tydlig när kontexten feedbacken sker inom, inte är idealisk.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalet var något som visade sig vara en betydelsefull strategi för majoriteten av intervjudeltagarna och Anderson (2010) menar i sin tur att medarbetarsamtalet bör vara en central del av feedbackgivandet. Majoriteten av cheferna har mer än ett utvecklingssamtal per år vilket ger utrymme för mer feedback där det senare samtalet kan återkopplas till det tidigare samtalet. På det här sättet menar Ronthy (2004) att medarbetarna upplever ett intresse från chefen samtidigt som de själva får ett ökat engagemang gentemot sina arbetsuppgifter och organisationen i sig.

För flera av de anställda handlade medarbetarsamtalen inte enbart om tid för diskussion och feedback kring prestationer, karriär och personlig utveckling. Det handlade även om att cheferna visar uppskattning till sina anställda. Vilket kan innebära att chefen bryr sig om medarbetarna och deras roll i företaget och i och med det avsätter tid och energi för att uppmuntra och utveckla dessa personer. Det kan liknas vid att de anställda får en bekräftelse av sin chef på att de är värda att lägga tid på. Därav kan det tänkas att strukturerade medarbetarsamtal kan leda till att förtroende skapas mellan chef och anställd. Ronthy (2004) menar därför att medarbetarsamtal är en av de viktigare investeringar en chef kan göra. Medarbetarsamtalet fyller således en funktion gällande den eftersökta strukturen. Samtidigt visar resultatet på att medarbetarsamtalet tappar i värdet om det som behandlas under samtalen inte följs upp eller motsättningsvis sker löpande som en konstant del i den vardagliga kommunikationen.

Informell feedback

Van der Rijt, Van den Bossche och Segers (2013) menar att den informella feedbacken är en central del i feedbackgivandet vilket både de anställda och cheferna i studien upplever försvårades på grund av distansen. De anställda menade på att de inte får den direkta feedbacken som ges i fikarummet eller förbifarten i korridoren och att deras motsvarighet då är den spontana feedbacken i form av mejl eller telefonsamtal. Även om dessa mejl som exempelvis innehåller ett "bra jobbat" eller liknande klassas som informell feedback enligt Kaufman och Kaufman (2005), ligger det fortfarande ansträngning bakom det. Det är där skillnaden hamnar för den här typen av feedback mellan medarbetare på distans och de som inte är det. Majoriteten av informanterna menar att anställda på plats får mer alldaglig feedback i sammanhang där det inte krävs någon större ansträngning medan en av cheferna hade en annorlunda synvinkel. Hen trodde det motsatta med förklaringen att en chef har möjlighet till feedbackgivande nästan hela tiden till medarbetare som sitter på plats, vilket då skulle resultera i en motsatt effekt; feedbacken skjuts upp istället för att tas tag i.

Deltagarna menar att mejl och telefonsamtal blir viktiga för att kunna efterlikna den spontana feedback som förekommer i den alldagliga kommunikationen. Flera av de anställda och cheferna anser att en medarbetare med en distans till sin chef bör vara självgående, och därav menar de på att det kanske inte finns något behov av den alldagliga feedbacken. Vilket i sin tur menar på en delad uppfattning kring den informella återkopplingens värde.

Slutsats

Syftet med denna studie var som tidigare beskrivits att skapa en fördjupad förståelse kring ämnet feedback på distans. Mer specifikt uttryckt, var förhoppningen att kunna undersöka hur feedback fungerar på organisatorisk nivå, när medarbetare arbetar med en geografisk distans från sin chef. Intresset låg i att urskilja vilka strategier som användes för att utveckla medarbetarna med hjälp av feedback samt hur behovet av feedback föreföll hos medarbetarna på distans.

Feedbacken som funktion i en organisation visade sig i studien vara extra vital utifrån två aspekter. Dels för att medarbetaren inte ska tappa koppling till företaget och dels för att tillfredsställa det grundläggande behov av bekräftelse som alla människor i regel har. Från chefernas perspektiv grundas strategier i ambitionen att ständigt kunna utveckla sina medarbetare och utmaningen låg i att skapa goda relationer trots distansen. Från medarbetarnas perspektiv handlade det främst om att genom chefers feedbacknärvaro känna stöd, sammanhang och förtroende.

Som framkommit ur diskussionsavsnittet, fanns det många likheter i de strategier cheferna använder sig av och de som fastställs i litteraturen. Cheferna i undersökningen menade på att feedback var ett värdefullt redskap, och de var medvetna om hur de ville att feedbackkulturen skulle se ut. Studien visade även på en vilja hos cheferna kring att driva på, lära känna och informera medarbetarna, för att lyckas med detta användes olika medel och tillvägagångssätt. Exempelvis frekvent mejlande, struktur vid medarbetarsamtal och större omsorg vid tillfällen att kritisera, samt ett större initiativtagande rörande feedback. Cheferna verkade således behöva kontakten med medarbetaren för att behålla kontrollen kring arbetet som sker på distans och de använder feedback som redskap för att fortsätta utveckla sina medarbetare. Det är den huvudsakliga anledningen, där medarbetarnas anspråk på samhörighet och stöd också kan tänkas satisfieras genom detta.

Samtliga av de chefer som intervjuats upplevde dock att det fanns ett behov hos medarbetarna som ibland var svårt att tillfredsställa. Det gick att urskilja tendenser av behov av tydlig struktur och planläggning för den feedback som gavs, vilket skulle kunna vara något signifikant för just medarbetare på distans. Även om studieresultatet inte visade på ett ökat behov av feedback generellt sett hos dessa. En slutsats gällande behovet av feedback hos de distansanställda, handlar således om att anspråket av planlagda möten samt struktur kring dessa ökar.

Genomgående har det fokuserats främst på svårigheter kring chefskap på distans. Problematik med kommunikation, relation och koppling till företaget är en del av utmaningarna som tagits upp. Det får dock inte glömmas bort att det går att urskilja en del positiva mönster för distansarbete också. Då samtliga medarbetare i studien på ett eller annat sätt valt att arbeta som de gör, är de också medvetna om förutsättningarna. Som till exempel att distansen innebär att den interna kulturen många gånger förloras. Detta genererar dock i bästa fall en självständig medarbetare, och gör den kommunikationen som förekommer målstyrd och koncist. Chefen i sin

tur tvingas dels att planera när feedbacken ska ges, men även hur, för att undvika missförstånd. Cheferna menade att de för visso har större möjlighet att bygga relationer med de stationerade men inte att de nödvändigtvis tar fasta på den möjligheten. Distansen ger dem inget annat val om de vill lära känna medarbetaren, än att hålla en kontinuerlig kontakt och det gör att när kommunikationen sker blir det som sägs betydelsefullt. Sammanfattningsvis innebär detta att distansarbete inte egentligen behöver innebära något negativt för feedbackrelationen, om de rätta förutsättningarna finns det vill säga.

Kring frågan om vad chefer och medarbetare såg för värde och funktion i feedbacken talade svaren från båda håll för samma sak; en verksamhet som saknar feedbackutbyte, skapar en splittrad arbetsgrupp och går miste om utvecklingsmöjligheter. Feedback inom en organisation verkar inte bli mer eller mindre viktig på grund av distansen, men eftersom distans kan begränsa feedbacktillfällena, och göra det svårare att bygga relationer, krävs planering, struktur och ansträngning för att upprätthålla en önskvärd feedbackkultur. Med förutsättningarna som förekommer vid distansarbete i beaktning, koms slutligen fram till att hur väl kommunikation kring återkoppling fungerar handlar mycket om både chefernas och medarbetarnas inställning. Finns ambitionen och förståelsen kring feedbackens värde, samt om chefen är skicklig i sitt sätt att förmedla detta, behöver inte distansen innebära några större problem för feedbackfunktionen. Det är när relationsbygget bortprioriteras och medarbetarna tappar förankring till företaget, samt när återkopplingen är ostrukturerad som distansen gör sig som mest påmind.

Vidare forskning

Då feedback på distans verkar vara ett relativt outforskat område, anser vi att det finns mycket att vidare undersöka. Desto fler organisationer som väljer att ha medarbetare på distans, desto större antas behovet av liknande forskning bli. Denna småskaliga undersökning visade möjligtvis inte på något extraordinärt resultat, men essensen som framgick handlar i stort om vikten av att kunna skapa relationer mellan medarbetare och chef trots geografiska barriärer. Hur det på mest effektiva sätt är möjligt, kan vara en intressant infallsvinkel att forska vidare kring. Ekonomiska aspekter kring eventuella kostnader för att hålla kommunikationen och relationen levande gentemot medarbetaren och företaget, kan vara en annan ingång för vidare forskning. Det hade även varit intressant att göra samma typ av forskning men i större skala. Spännande hade då varit att göra jämförelse mellan medarbetarna på distans och de stationära medarbetarnas uppfattning av feedback, där det på ett mer tydligt sätt går att avgöra hur behov hos medarbetare och strategier hos chefer skiljer sig beroende av distansen.

Referenser

- Anderson, M. (2010). *The leadership book*. Harlow: Pearson Education
- Ashford, S., & Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behavior and human performance*, 32(3), 370-398. doi: 10.1016/0030-5073(83)90156-3
- Avoilio, B. (2005). *Leadership Development in Balance*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Benedict, M.E., & Levine, E.L. (1988). Delay and Distortion: Tacit Influences on Performance Appraisal Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 507-514.
- Blascovich, J., & Hoyt, C. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small group research*, 34, 678-715. doi: 10.1177/1046496403257527.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.). Malmö: Liber AB.
- Burke, R., & Cooper, C. (Red). (2006). *Inspiring Leaders*. London; New York: Routledge. Hämtad från Taylor & Francis eBooks.
- Dimbleby, R., & Burton, G. (1999). *Kommunikation är mer än ord*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Fedor, D.B., Eder, R.W., & Buckley, M.R. (1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), 396-414.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.
- Fiske, J. (1997). *Kommunikationsteorier: en introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Fisher, E. (2005). Facing the Challenges of Outcomes Measurement: The Role of Transformational Leadership. *Administration in social work*, 29, 35-49. doi: 10.1300/J147v29n0403.
- Forsman, B. (2004). *Forskarens frihet: Om makt och moral*. Lund: Studentlitteratur.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120.
- Hultén, P., Hultman, J., & Eriksson, L. (2007). *Kritiskt tänkande*. Malmö: Liber AB.
- Ilgén, DR., & Knowlton, W.A. (1980). Performance attributional effects on feedback from superiors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(3), 441-456.
- Kaufman, G., & Kaufman, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kjær Jensen, M. (1995). *Kvalitativa metoder: för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larson, J.R. (1986). Supervisors performance feedback to subordinates: The impact of subordinates performance valence and outcome dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(3), 391-408.

- Larsson, S. (2005). Om kvalitativa studier. *Nordisk pedagogik*, 25(1), 16-35.
- Lennér Axelson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. (4. uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Marchionni, C. (2003). Informal feedback giving: Development of a scale and elaboration of its nomological network. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(3), 391-408.
- Maxfield, D. (2014). Making a Long-Distance Relationship Work. *Training*, 51(5), 34-35. Hämtad från ProQuest.
- Nadler, D.A. (1979). The effects of feedback on task group behaviour: A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 309-338.
- Rogers, J. (2003). *Hur du undervisar vuxna – och gör det bra!* Buckingham: Open University Press.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Salter, C., Green, M., Duncan, P., Berre, A., & Torti, C. (2010). *Virtual communication, transformational leadership, and implicit leadership*. *Journal of leadership studies*, 4(2), 6-17. doi: 10.1002/jls.20164.
- Singh, D. (2001). *Emotional Intelligence At Work: A professional guide*. New Delhi: Response Books.
- Song, J., Kolb, J., Hee Lee, U., & Kim, H. (2012). Role of Transformational Leadership in Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees' Work Engagement. *Human resource development quarterly*, 23, 65-101. doi: 10.1002/hrdq.21120.
- Steelman, L.A., Levy, P.E., & Snell, A.F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal Of Managerial Psychology*, 19(1), 6-18. doi:10.1108/02683940410520637
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Van der Rijt, J., Van den Bossche, P., & Segers, M. (2013). Understanding informal feedback seeking in the workplace: The impact of the position in the organizational hierarchy. *European Journal Of Training And Development*, 37(1), 72-85. doi:10.1108/03090591311293293
- Westlund, I. (2009). Hermeneutik. I Fejes, A., & Thornberg, R. (red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s. 62-80). Stockholm: Liber AB.
- Øiestad, G. (2005). *Feedback*. Oslo: Liber AB.

Bilaga 1

Intervjufrågor anställda

Intervjuinledning

Vårt syfte är att öka kunskapen om hur feedback fungerar på distans, utifrån både ett medarbetar- och ett chefsperspektiv.

och våra frågeställningar är;

- **Hur går det till när chefen ger de distansanställda feedback?**
- **Hur upplever de distansanställda den givna feedbacken från sin chef?**
- **Vilka behov av feedback kan vi urskilja hos medarbetarna?**
- Vilken funktion anser cheferna att feedbacken ska fylla?

Anonymitet; namn och företag, spelar in

Dagens kommunikationsstruktur

- Beskriv din kommunikation du har med din chef idag?
 - Hur ofta ses ni? Vilka tillfällen ses ni?
 - Hur ofta hörs ni, Hur hörs ni annars? mail, telefon...
 - I vilket syfte hörs ni?
 - Hur mycket är feedback? På vilket sätt?

Generellt om feedback

- Vad är feedback för dig?
- I vilka situationer önskar du att få feedback?
- I vilka situationer upplever du att du blivit motiverad av feedback? Stärkt dig? Ge exempel
- Hur tror du en optimal feedbackrelation hade påverkat dig personligen?
- Om du tänker dig att du aldrig skulle få feedback, vilka konsekvenser tror du det skulle få?

Specifikt gällande feedback och organisation

- Vad har du för relation till din chef?
- Vad betyder den feedback du får från din chef idag?
- Om du får rangordna hur mycket av den feedback du får från din chef handlar om ditt sociala samspel i organisationen, pågående processer och slutliga resultat?
- Utvecklingssamtalet, antal ggr?
 - Vad innehåller samtalen? Vart ligger fokus i samtalen?

- Vad betyder dessa samtal för dig? Möjlighet/ont måste
- Hur ser du på dessa samtal/vad tycker du om dessa samtal?
- Vad får du ut av samtalen?
- På vilket sätt spelar det roll hur feedbacken från din chef ges? Vad har de olika sätten för påverkan på dig? (mail, muntligt, telefon osv)
- Vad tror du att utebliven feedback kan leda till?
 - Vad händer med en organisation som inte arbetar aktivt med feedback till sina anställda?
 - Vad händer med dig personligen när du inte får feedback?

Distans och feedback

- Vilka skillnader upplever du kring chefens feedbackgivande mellan distansanställda och inte distansanställda? (Blir du lika uppmärksam? Miste om?)
- Informell feedback, hur visar sig den informella feedbacken för dig? Spontan
- Hur tycker du att distansen mellan dig och din chef påverkar din utveckling/ditt arbete?
- Är det något du vill förändra gällande feedbacken som du får idag?

Avslutning

- Är det något mer som du tycker vi behöver veta?
- Skulle vi kunna skicka de här frågorna till dig...

Vi ser efter om informanten har några frågor till oss eller upplever några oklarheter, efteråt tackar vi för intervjustunden.

Bilaga 2

Intervjufrågor chefer

Intervjuinledning

(Vi kommer dock att nämna vilken befattning hos informanterna, samt ge en kort beskrivning av arbetssituationen hos medarbetarna i stora drag).

Vårt syfte är att öka kunskapen om hur feedback fungerar på distans, utifrån både ett medarbetar- och ett chefsperspektiv.

och våra frågeställningar är;

- Hur går det till när chefen ger de distansanställda feedback?
- Hur upplever de distansanställda den givna feedbacken från sin chef?
- Vilka behov av feedback kan vi urskilja hos medarbetarna?
- Vilken funktion anser cheferna att feedbacken ska fylla?

Anonymitet; namn och företag

Hur många distansanställda är du chef över idag?

Dagens kommunikationsstruktur

- Beskriv din kommunikation du har med dina anställda idag?
 - Hur ofta ses ni? Vilka tillfällen ses ni?
 - Hur hörs ni annars? mail, telefon...
 - I vilket syfte hörs ni?

Generellt om feedback

- Vad är feedback för dig?
- Vad har feedback för betydelse för dig?
- Kan du ge exempel på situationer där du tror din feedback är motiverande och givande?
- Vad ser du för fördelar med att ge feedback?
- Vilka svårigheter ser du med att ge feedback?
- Vad ser du för nackdelar med att ge feedback?

Specifikt gällande feedback

- Hur och hur ofta ger du feedback?
- Varför ger du feedback?
- Har du någon feedbackplan? (Sker spontant? Blandat?)

- Hur skiljer sig dina strategier för feedbackgivande för de anställda på distans jämfört med anställda på samma plats som du?
- Ser resultatet av feedbackgivande olika ut hos distansanställda i jämförelse med anställda på plats? (organisatoriska, sociala)
- Vad tycker du är den största skillnaden mellan att ge feedback till de anställda på plats jämfört med de distansanställda?
- Utvecklingssamtalet
 - Vad innehåller samtalen? Vart ligger fokus i samtalen?
 - Vad betyder dessa samtal för dig? Möjlighet/ont måste
 - Hur ser du på dessa samtal?
 - Vad får du som chef ut av samtalen?
 - Vad får organisationen ut av samtalen?
 - Vad tror du medarbetaren får ut av samtalen?
- Vilka svårigheter ser du med att ge feedback till de anställda du har på distans? På vilket sätt? I vilka sammanhang? Varför tror du det?

Avslutning

- Är det något mer som du tycker vi behöver veta?
- Skulle vi kunna skicka de här frågorna till dig...

Vi ser efter om informanten har några frågor till oss eller upplever några oklarheter, efteråt tackar vi för intervjustunden.