



Master of Public
Governance

Digital distanceledelse – det kræver mere end strøm at holde forbindelsen

**DIGITAL DISTANCELEDELSE · OFFENTLIG LEDELSE
DIGITALISERING · DISTANCE · KOMPETENCER**

Mathilde Winsløw og
Caroline Howard Grøn

Public Governance Research – 2022, Vol. 8, pp. 1-20

Digital distanceledelse – det kræver mere end strøm at holde forbindelsen

DIGITAL DISTANCELEDELSE · OFFENTLIG LEDELSE DIGITALISERING · DISTANCE · KOMPETENCER

Resumé: Coronakrisen har sendt mange offentlige ledere på et crash course i at lede på distancen igennem digitale teknologier. Men det er uklart, hvad man præcist skal gøre for at lykkes. Det viser både dansk og international forskning. Ud fra en interviewundersøgelse belyser vi, hvilke muligheder og udfordringer offentlige ledere oplever, når de interagerer med deres medarbejdere digitalt på distancen. På den baggrund udvikler vi en ny konceptualisering af digital distanceledelse. Vi argumenterer for, at tre typer ledelsesadfærd tilsammen kan håndtere de muligheder og udfordringer, lederne oplever: styrkelse af digitale kompetencer samt tilrettelæggelse af rutiner og italesættelse af normer for digital interaktion på distancen.



Mathilde Winsløw

Mathilde Albertsen Winsløw har en kandidat i Statskundskab fra Aarhus Universitet og er nu ph.d.-studerende samme sted. Som en del af forskningsprojektet REPLACE undersøger hun, hvordan offentlige ledere og medarbejdere kommunikerer igennem digitale teknologier, særligt når de er på distancen. Til det formål anvender Mathilde etnografiske metoder, herunder interviews og observationer. Andre interesseområder inkluderer faglig ledelse, faglig sparring og teknologibrug i den offentlige forvaltning mere generelt. Mathilde har undervist i offentlig forvaltning på bacheloren i Statskundskab og har desuden afholdt flere oplæg og workshops igennem Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.



Caroline Howard Grøn

Caroline Howard Grøn, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

Caroline Howard Grøn har en PhD i offentlig forvaltning fra Københavns Universitet og arbejder i dag som lektor på institut for statskundskab, Aarhus Universitet. Caroline forsker i offentlig ledelse og styring. Hun har publiceret om emnet både på dansk og internationale tidsskrifter som *Review of Public Personnel Administration* og *Public Management Review* og leder pt. forskningsprojektet REPLACE, der undersøger betydningen af digitale medier for ledelse og faglig sparring i fysisk spredte organisationer. Caroline underviser på den fleksible master i offentlig ledelse og er en ofte benyttet foredragsholder.

1. Indledning

Digital distanceledelse har været en vigtig disciplin for en del offentlige ledere i en årrække pga. udflytninger af arbejdspladser, områdeorganisering og ledelsesstrukturer med én leder af flere matrikler. Coronakrisen har pludselig gjort det til en disciplin for de mange, og hvis vi ser frem i tiden efter corona, er der intet, der tyder på, at digitaliseringen af offentlige organisationer vil aftage (Kim, Mullins, & Yoon, 2021; Kommunaldirektørforeningen i Danmark, 2020).¹

Det er ikke nogen let opgave, lederne står over for. Adspurgt om, hvilke lederroller de oplever som særligt vanskelige, peger ledere i en undersøgelse i en dansk kommune, at de er markant mere udfordrede på digital distanceledelse end på andre typer ledelsesadfærd.² Undersøgelser fra Mandag Morgen og et dansk forskningsprojekt viser det samme: Digital distanceledelse er en ny og svær disciplin for mange ledere (Mandag Morgen, 2020; Navrbjerg & Minbaeva, 2020b). Samtidig er digital distanceledelse ikke ligegyldig. En ikke-publiceret undersøgelse i en dansk statslig organisation finder, at medarbejdernes oplevelse af lederens digitale distanceledelse hænger tæt sammen med bl.a. medarbejdernes jobtilfredshed.³

For mange ledere er digital distanceledelse en forudsætning for, at andre former for ledelsesadfærd kan virke som forventet i relationen mellem leder og medarbejdere. Det er vanskeligt at lykkes med at sætte en fælles retning, hvis medarbejderne ikke ser eller taler med deres leder (Jensen, Moynihan, & Salomonsen, 2018). Det er også udfordrende at give konkret, verbal anerkendelse af en medarbejders arbejdsindsats, hvis hjemmearbejdet er organiseret på en måde, så lederen ikke ved de facto, hvad medarbejderne laver (Nielsen, Boye, Holten, Jacobsen, & Andersen, 2019).

Men hvad er det præcis, det kræver af ledere at lykkes med at lede på distancen via digitale teknologier og derigennem understøtte deres andre ledelsespraksisser? Det er der ikke enighed om i den akademiske litteratur og langt fra i praksis heller. Dog er det vigtigt at forstå, hvis vi skal kunne undersøge, hvordan og hvornår digital distanceledelse virker efter hensigten, og hvis vi skal kunne træne ledere til at blive bedre i denne – for nogen – svære disciplin. Derfor vil vi i denne artikel undersøge følgende forskningsspørgsmål:

1. *Hvilke ledelsesmæssige muligheder og udfordringer oplever offentlige ledere, når de skal lede digitalt på distancen?*
2. *Hvordan kan disse udnyttes og håndteres?*

Vores ambition er delvist at afdække ledernes oplevelser empirisk (forskningsspørgsmål 1) og på den baggrund bidrage med en konceptualisering af digital distanceledelse forstået som en ledelsespraksis, der kan håndtere muligheder og udfordringer ved at lede digitalt på distancen (forskningsspørgsmål 2).

1 <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2021/1/90.000-flere-vil-arbejde-hjemme-efter-coronakrisen/>

2 På en skala fra 1-5, hvor 1 er slet ikke udfordret og 5 er meget udfordret, scorer lederne gennemsnitligt 3,1 på digital distanceledelse, mens de scorer 2,1 på fx faglig ledelse. Respondenterne var 197 ledere fra samme kommune, som deltog i kommunens ledertræf.

3 I 2021 besvarede 88 % af medarbejderne i en statslig organisation et spørgeskema om deres ledes ledelsesadfærd. En regressionsanalyse, der kontrollerer for alder, køn og lederens uddannelsesniveau, viser en positiv, signifikant korrelation mellem medarbejderoplevet digital distanceledelse og jobtilfredshed. Når jobtilfredshed måles på en skala fra 0-10 og digital distanceledelse mellem 1 og 5, er korrelationskoefficienten på 1,07. Analyserne kan rekvireres fra forfatterne.

Når vi i denne artikel taler om digitale teknologier, mener vi mere præcist teknologier, der har en væsentlig digital komponent. I tekniske termer er noget digitalt, hvis det opbevarer information i 0- og 1-taller, der signalerer, om et signal er til eller ej. I praktiske termer er vi interesserede i alle de digitale teknologier, en leder bruger i interaktionen med sine medarbejdere, fx e-mail, videomøder, SMS'er og sagsbehandlingssystemer.

2. Forskning om distance, digitale teknologier og ledelse

Ledelse kan kort forstås som det at sætte retning og opnå resultater sammen med andre (Ledelseskommisionen, 2018), og ledelse påvirker en organisations mulighed for at nå sine mål (Bellé, 2014; Jacobsen & Andersen, 2015). Ledelse defineres ofte som en relation mellem en leder og følgere, fx hos Yukl (2012), og kommunikation fremhæves ofte som en af de allervigtigste metakompetencer hos en leder (Roman et al., 2019).

2.1 Distance og ledelse

Distanceledelse har været brugt som begreb i Danmark i en årrække, bl.a. af Væksthus for Ledelse (2013), og refererer typisk til en situation, hvor leder og medarbejdere ikke befinder sig på samme adresse rent fysisk.

Et review fra 2002 finder, at distance i en ledelseskontekst kan forstås ud fra tre dimensioner (Antonakis & Atwater, 2002). *Fysisk distance*, der fx ses ved hjemmearbejde, er selvfølgelig centralt. Undersøgelser har vist, at manglende ansigt-til-ansigt-kommunikation kan påvirke organisationer negativt (Gibson & Cohen, 2003). Det skyldes flere ting. Ansigt-til-ansigt-kommunikation gør det nemmere at opbygge følelsesmæssigt engagement (Grodal, Nelson, & Siino, 2015), sikre vidensdeling (Salis & Williams, 2010) og bruge humor i sin kommunikation (Van Wart, Roman, Wang, & Liu, 2017). Fysisk distance kan altså gøre ledelse sværere, særligt ift. at understøtte righoldig kommunikation og visionsledelse (Jensen et al., 2018).

Distance relaterer sig også til *kommunikationsfrekvensen*, altså hvor ofte leder og medarbejdere er i kontakt. Kommunikation er som nævnt en central del af ledelse, men det er ikke givet, hvor meget kontakt hver enkelt medarbejder har brug for. En meget høj kommunikationsfrekvens kan fx opfattes som overvågning, hvilket kan mindske performance og tilbøjeligheden til at hjælpe kollegaer (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009). Det handler altså om at finde den rette balance.

Endelig kan distancen være *mental*. For det første kan lederen opleves som mentalt fraværende, hvilket kan påvirke relationen mellem leder og medarbejdere negativt og dermed mindske medarbejdernes jobtilfredshed og indsats (Napier & Ferris, 1993; Rafferty & Griffin, 2006). For det andet kan mental distance udspringe af en magtdistance mellem leder og medarbejdere (Antonakis & Atwater, 2002).

De tre dimensioner hænger sammen, men determinerer ikke hinanden. Fx kan man sagtens sidde dør om dør med sin leder og opleve manglende kommunikation og nærvær. Fysisk distance kan dog selvfølgelig påvirke kommunikationsfrekvensen og mental distance negativt. Omvendt kan øget kontakt og opmærksomhed på ledelsesmæssigt nærvær kompensere for

manglen på fysiske møder. Det ses fx, at ledelse med fokus på at skabe tillid ift. medarbejdere, der arbejder på distancen, øger performance (Kim et al., 2021). Det betyder samtidig, at ledelse bliver vigtigere i situationer, hvor ledere og medarbejdere ikke er fysisk sammen. Dette understøttes af både danske og internationale studier (Lautsch et al., 2009; Mandag Morgen, 2020; Navrbjerg & Minbaeva, 2020a).

I arbejdet med at øge kommunikationsfrekvensen og mindske mental distance spiller digitale teknologier en stor rolle. Alligevel fremgår de sjældent eksplicit i studier om fjernarbejde og distanceledelse, og derfor må vi vende os mod andre dele af litteraturen.

2.2 Digitale teknologier og ledelse

Den kanal, man formidler sin ledelse igennem, har en væsentlig betydning for, hvordan ledelse virker (Jensen et al., 2018; Kim et al., 2021; Zigurs, 2003). Digitale teknologier kan i den forbindelse afhjælpe en del af de udfordringer, der kommer med fysisk distance. Her er det centralt, at digitale teknologier varierer i form og funktioner. Tilbage i 1986 præsenterede Daft og Lengel (1986) deres "media richness theory", der kort fortalt påpeger, at medier har forskellig righoldighed, afhængigt af om de fx understøtter, at man kan se ansigtsudtryk (fx i videokonferencer), høre stemmeføring (fx i telefonen), eller om kommunikationen er skriftlig (fx e-mails). Sådanne forskelle kan påvirke mental distance (Oittinen, 2018). Fx tilbyder videomøder en interaktion, der på nogle punkter minder om ansigt-til-ansigt-kommunikation, hvilket kan øge følelsen af nærvær.

Dog kan man ikke konkludere, at mere righoldige teknologier altid er bedre. Nonverbal, tekstbaseret kommunikation spiller i dag en central rolle i ledelsespraksisser (Darics, 2020). Fx kan e-mails øge kommunikationsfrekvensen, fordi man nemt kan kommunikere til mange. Derudover kan de læses til enhver tid og genbesøges. Mobile teknologier såsom telefoner kan også understøtte kommunikationsfrekvensen, fordi opkald kan tages på farten. Ift. ledelse er det altså vigtigt at kigge på en bred vifte af teknologiernes muligheder og begrænsninger, også kendt som deres "affordances" (Bødker & Klokmose, 2011). Et eksempel på, hvor specifikt det kan blive, er et studie af interaktion mellem ledere og medarbejdere i videomøder, som viser, at deltagerne kan bruge og kombinere værktøjer såsom cursoren og en visualisering af deres arbejdsflow til at dirigere og understøtte deres samtale og derved skabe en fælles forståelse for deres arbejdspraksis (Arvedsen & Hassert, 2020).

Samlet kan teknologiernes forskellighed altså understøtte varieret og fleksibel interaktion og dermed ledelse, men der kan også opstå udfordringer, hvis teknologien ikke bruges hensigtsmæssigt. Spørgsmålet er så, hvordan ledere kan udnytte teknologiernes muligheder. Litteraturen om e-leadership, altså elektronisk ledelse, har undersøgt spørgsmålet (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000; Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014; Van Wart et al., 2019). I deres review fra 2000 definerer Avolio et al. e-leadership sådan:

E-leadership is defined as a social influence process mediated by AIT [advanced information technology] to produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior, and/or performance with individuals, groups, and/or organizations (Avolio et al., 2000, p. 617).

Det er en ret generisk definition af ledelse med den tilføjelse, at ledelsesprocessen medieres af digitale teknologier. Lidt karikeret er der tale om "ledelse med strøm til". De forholder sig ikke til, at ledelse via digitale kanaler også substantielt må indebære en anden slags adfærd end traditionel ledelse.

Roman et al. tager et skridt i denne retning med fokus på ledelseskompetencer. Fra et studie af "e-learning", digital undervisning, på et offentligt universitet drager de paralleller til e-leadership, som de definerer således:

E-leadership is a set of technology-mediated social influencing processes intended to change attitudes, feelings, thinking, behavior, and performance, which are based on ability to communicate clearly and appropriately, provide adequate social interaction, inspire and manage change, build and hold teams accountable, demonstrate technological know-how related to ICTs, and develop a sense of trust in virtual environments (Roman et al., 2019, p. 862).

Her fremhæver de seks kompetencer som afgørende for at lykkes med e-leadership. Bortset fra teknologisk knowhow er kompetencerne såsom tydelig kommunikation og tillid dog relevante i nærmest alle ledelsestyper (Hart & Tummers, 2019; Yukl, 2012). Desuden angiver de ikke, om kompetencerne spiller sammen eller kan vægtes ift. hinanden. Der er altså stadig plads til at udvikle vores forståelse af ledesers brug af digitale teknologier, hvilket forfatterne inden for området også ekspliciterer (Van Wart et al., 2019, p. 80).

Desuden indgår distance ikke i definitionerne af e-leadership. Mange udøver selvfølgelig digital ledelse uden reel fysisk distance, fx ved at sende e-mails til medarbejdere på samme adresse. Men som beskrevet spiller fysisk distance og manglende ansigt-til-ansigt-kommunikation tæt sammen med brugen af digitale teknologier, hvilket indebærer særlige udfordringer. Derfor ser vi et behov for at få en bedre forståelse for, hvordan man som leder kan håndtere disse udfordringer og dermed lede i situationer, hvor begge elementer optræder. Sagt med andre ord: Vi mangler en konceptualisering af digital distanceledelse.

3. Metodisk tilgang

For at kunne konceptualisere digital distanceledelse – forstået som en ledelsesadfærd, der håndterer muligheder og udfordringer ved at lede digitalt på distancen (forskningsspørgsmål 2) – er der behov for indblik i, hvilke ledelsesmæssige muligheder og udfordringer offentlige ledere oplever, når de skal lede digitalt på distancen (forskningsspørgsmål 1). For at afdække det empirisk udførte vi 17 interviews med offentlige ledere i efteråret 2020. Den kvalitative tilgang er valgt for at få et detaljeret indblik i ledernes oplevelser samt konkrete eksempler på praksisser, hvilket kan understøtte vores konceptualisering (Møller & Harrits, 2021).

På tidspunktet for vores interviews var Danmark ramt af nedlukning som følge af coronapandemien, og alle interviewpersoner arbejdede hjemme i større eller mindre omfang. Dermed stod de i en situation med både distance og brug af digitale teknologier, hvilket stemmer overens med vores forskningsinteresse. Coronakrisen er selvfølgelig en unik kontekst præget af stor usikkerhed, og vi diskuterer implikationerne af det i konklusionen. En fordel ved konteksten er, at lederne kunne sammenligne en "normal" hverdag med hverdagen under nedlukningen med øget teknologibrug og hjemmearbejde. Dermed kunne vi få indsigt i, hvordan digital distanceledelse adskiller sig fra andre typer ledelsesadfærd. Vi valgte at tale med offentlige ledere pga. vores forskningsinteresse i offentlige organisationer. Deres politiske natur samt deres centrale styring af IT-indkøb og anvendelse har betydning for ledere og medarbejders organisering, også fysisk, og deres brug af digitale teknologier.

Interviewpersonerne meldte sig frivilligt gennem opslag på sociale medier. Vi havde derfor en forventning om, at de havde en særlig interesse i emnet og erfaringer med digital distanceledelse, som ville afspejle sig i relevante refleksioner om emnet. De er ikke et repræsentativt udsnit af offentlige ledere, men repræsenterer dog både den statslige, regionale og kommunale sektor samt syv forskellige undersektorer (se appendiks 1 for deres karakteristika). Det giver os mulighed for at udvikle en konceptualisering af digital distanceledelse med relevans for den offentlige sektor generelt. Vi fremhæver dog stadig forskelle på tværs af interviewpersoner i vores analyse.

Vi fulgte en semistruktureret interviewguide om udfordringer og muligheder i distance og digitale teknologier. Interviewene blev udført online, optaget og transskriberet. Vores analyse bestod af to trin med inspiration fra tematisk analyse (Boyatzis, 1998). Først læste vi fem interviews og opsummerede deres hovedpointer ud fra en induktiv tilgang. Her identificerede vi tre temaer omhandlende ledelsesmæssige udfordringer og muligheder ved digital interaktion på distancen: teknologiske kompetencer samt rutiner og normer for digital interaktion på distancen. Som vores analyse vil vise, relaterer disse temaer sig til begreber fremhævet i teori afsnittet (fx mental distance og kommunikationsfrekvens), men de tre temaer tilbyder en ny måde at strukturere forståelsen af digital distanceledelse på.

Andet trin i analysen bestod af en deduktiv kodning af alle interviews ud fra de tre temaer. Vores kodeenheder var eksplicite beskrivelser af ledelsesadfærd samt beskrivelser af interaktioner. Med interaktioner mener vi formelle såvel som uformelle møder mellem en eller flere personer. Vi inkluderede både digitale og ansigt-til-ansigt-interaktioner for at kunne sammenligne disse og få indblik i, hvordan de kombineres. Efter vores kodning analyserede vi hver af de tre temaer kvalitativt. Resultatet præsenteres nedenfor.

4. Ledelsesmæssige muligheder og udfordringer ved digitale teknologier og distance

Som forventet finder vi overordnet, at brugen af digitale teknologier på distancen giver både muligheder for og udfordringer med at lykkes med at lede. Et stort flertal af lederne i vores undersøgelse oplever, at brugen af digitale teknologier kan bidrage til en mere effektiv hverdag, fordi de bruger mindre tid på transport, afvikler mere effektive møder og oplever færre forstyrrelser, når de arbejder hjemme. Det giver lederne mulighed for at øge kommunikationsfrekvensen ift. deres medarbejdere, og flere oplever paradoksalt nok at kunne være mere nærværende på distancen.

Det, som lederne oplever som særligt udfordrende, er tekniske vanskeligheder samt at skabe rutiner og fælles sociale normer for digital interaktion på distancen. De tre udfordringer mindsker den sociale sammenhængskraft i organisationen og vanskeliggør anden ledelsesadfærd. Tilsammen kan det påvirke målopnåelse negativt. De ledere, der til gengæld formår at håndtere udfordringerne, kan også bedre udnytte teknologiernes muligheder. Derfor er nedenstående analyse struktureret ud fra de tre temaer: teknologier, rutiner og normer. Lederne betegnes som L1, L2 etc.

4.1 Teknologier og kompetencer

Lederne oplever, at digitale teknologier understøtter bestemte former for interaktion. Særligt opleves videomøder som effektive, når formålet er informationsudveksling eller beslutningstagning. En leder i staten beskriver fx, at eksterne møder på Teams er mere "dagsordensbestemt" (L9). På samme vis oplever en anden leder, at talerækken ofte er mere struktureret, fordi man skal indikere via digital håndsoprækning, at man vil tale (L13). Oplevelsen af, at digitale virkemidler er nyttige, hvis lederen skal formidle enkle budskaber eller facilitere konkrete beslutninger, går igen på tværs af respondenterne.

Andre ledelsesformer, særligt mere inddragende og faciliterende ledelsesadfærd, udfordres pga. teknologiernes begrænsninger. Lederne savner erstatninger for fysiske værktøjer som tavler og post-its. Som en leder i en region siger: "Den-gule-lap-øvelsen, den er død". I stedet for at sidde ansigt-til-ansigt med sin medarbejder og i samarbejde udarbejde en kommentar til et notat, blev de nødt til at skrive på det hver for sig og så forsøge at "koge det sammen til sidst" (L7). En kommunal leder oplever på tilsvarende vis, at teknikken forhindrer dynamisk interaktion (L16), og flere ledere oplever, at spontane brainstorme og fri dialog bliver sværere (L3, L5, L9, L11). Den "sjove bemærkning" og blink med øjet forsvinder (L7, L10).

Ledelsesopgaven vanskeliggøres også af manglende visuel kontakt med medarbejderne. E-mails erstatter spontane fysiske møder, og i videomøder forringes interaktionens kvalitet, hvis man ikke kan se alle deltagere, eller deres videoer er meget små. Fx beskriver en kommunal leder en problematik, der kan opstå, hvis man som leder er nødt til at tale i relativt lang tid: "Så det med lige at få en tjekker på, har jeg talt folk i søvn, eller er de stadigvæk med?" (L12). Utydeligt kropssprog og mimik gør "stemninger svære" på personalemøder (L11). En del ledere beskriver, at man ikke "fornemmer" eller "mærker" hinanden, når man interagerer digitalt, hvad end det er skriftligt eller i møder (L4, L7, L8, L9, L18). Det bliver særligt problematisk i ansættelsessamtaler og ved sensitive eller konfliktfyldte emner (L4, L6, L9).

Manglende teknologiske kompetencer forstærker ovenstående udfordringer og dermed muligheden for at bedrive ledelse. Nogle ledere oplever, at der bliver fumlet med mikrofonen (L9, L14, L13, M2), andre går fejlagtigt ind i møder eller har ikke sikret sig nødvendigt udstyr (L15). Ikke alle ved, hvilke teknologier der findes, eller hvor de kan opsøge information (L3). Det gør, at digitale muligheder såsom erstatninger for fysiske værktøjer eller mere dynamiske interaktionsmedier ikke udnyttes optimalt. Lederne har meget forskellige oplevelser af, hvor udfordrede de er på de tekniske kompetencer. Dem, der er mest udfordrede, oplever, at de aldrig kommer "i gang" med at lede. Utilstrækkelige digitale evner forringer kvaliteten af interaktionen mellem leder og medarbejdere og kan stjæle opmærksomheden og energien fra det ledelsesmæssige arbejde.

4.2 Rutiner for interaktion på distancen

Rutinerne ændrer sig på distancen, hvilket skaber både muligheder og udfordringer for lederne. Udover mindre transporttid medfører digitale teknologier større fleksibilitet ift. tid og sted for interaktionen, hvilket øger kommunikationsfrekvensen og effektiviteten. Som en kommunal topchef beskriver, kan man fx "koble op i fællesskab og hoppe ind i hinandens møder", uden at

det nødvendigvis er planlagt på forhånd (L2). Generelt planlægges interaktionen dog mere nøje, og den digitale distance giver dermed plads til en mere struktureret tilgang til ledelsesopgaven. Ledere kan bedre komme på forkant og delegere opgaver. Den øgede struktur betyder dog også, at en del af den interaktion, der før var spontan og uformel, nu opleves som formaliserede ”møder”.

Hjemmearbejde medfører også færre forstyrrelser, hvilket kan give lederne mulighed for fordybelse og mere nærvær over for medarbejderne. De tidligere spontane afbrydelser indebar ofte akutte, praktiske og mindre spørgsmål, som medarbejderen hellere ville have lederen til at svare på i stedet for at løse selv. Det gav en følelse af sager, ”der bare vælter ind over mig”, som en leder i en kommune beskriver det (L14), eller oplevelsen af at stå ”nede i alle ildebrandene” (L14). Det ændres på distancen:

Så fik jeg roen til det, og jeg kunne godt sige: ”Nu skal I ringe til dem”, og ”Nu skal I gøre det” i langt højere grad, end jeg kan, når de står over for mig og drømmer om at aflevere opgaven ved mig (L14).

Lederne oplever altså, at der er mindre fokus på drift og brandslukning og større blik for kerneopgaven. De fleste ledere bruger den sparede tid på medarbejderne ved at holde flere møder, både i større og mindre grupper samt en-til-en. Paradoksalt set oplever en del ledere, at de kan være mere nærværende på distancen (L12, L13, L14). Som en kommunal leder udtrykker det, kan han være ”100 %” til rådighed, fordi ”mine arbejdsværktøjer, det er computeren og telefonen, og det er jeg på hele tiden, og det betyder, at hvis de har brug for mig, så er jeg der med det samme” (L13). Det stemmer overens med argumentet om, at fysisk distance, kommunikationsfrekvens og mental distance ikke nødvendigvis hænger sammen.

Rutiner for digital og fysisk interaktion opleves dog også som udfordrende. Coronasituationen skabte en særlig usikkerhed, men distance og digitale teknologier medfører i sig selv behov for nye samarbejdsrutiner, særligt ift. faglig sparring og uformelle samtaler (L5, L6, L7). En kommunal centerchef beskriver fx, at manglen på den ”uformelle synlighed [man har, når man er] i det fysiske hus sammen” gør, at man skal være ”mere synlig på andre måder”, fx ved at sende flere mails (L11). En leder i staten forklarer, at faglige drøftelser ved kaffemaskinen, som medarbejderne før tog initiativ til, nu skal ”institutionaliseres på en ny måde” (L3). Denne leder oplever et behov for at tilrettelægge interaktion mellem sine medarbejdere, selvom hun ikke selv skal være en del af den. Samtidig finder hun det vanskeligt på den måde at ”blande sig” i deres arbejde.

Når eksisterende rutiner udfordres, bliver det tydeligt, at ledere og medarbejdere har forskellige behov ift. kommunikationsfrekvens og medie. Lederne oplever, at præferencer varierer ift. personlighed (L13, L18), boligforhold (L10), familieforhold (L18) og arbejdsopgaver (L2, L8). Nogle medarbejdere opsøger lederen, hvorimod ”stille eksistenser” ikke gør (L12, L18). En leder i en kommune forsøgte først at sige til sine medarbejdere: ”Tag fat i mig, når I har brug for det”, men det gjorde de ikke. Lederen oplevede derfor et behov for en mere ”kontinuerlig kontakt med dem hver især” (L12). Generelt oplever mange ledere behov for flere møder, både fælles og en-til-en. Men det passer ikke altid medarbejderne. En leder parafraserer en af sine ansatte, der har oplevet den øgede kontakt som ”voldsom”: ”Hold da op, der er godt nok en meget kontinuerlig opfølgning på tingene [...] Jamen er det, fordi du tror, jeg ikke laver noget

derhjemme?” (L12). Der opstår altså behov for særlige strukturer og en større grad af lederinitieret interaktion, der samtidig skal afstemmes med medarbejdernes forskellige præferencer.

4.3 Normer for digital interaktion

På tværs af sektorer og hierarkisk niveau italesætter lederne et behov for særlige normer for digital interaktion og beskriver udfordringer, når de ikke eksisterer. De giver mange eksempler fra videomøder, hvor brug af håndsoprækning eller spørgsmålet om, hvorvidt kameraet skal være tændt, skaber usikkerhed. Spillereglerne for individuel kontakt med lederen kan også være uklare. Selvom mange ledere får mere tid, oplever de, at medarbejderne kan frygte at ringe. De føler, at de herved ”forstyrrer dig direkte”, som en statslig direktør udtrykker det (L8; samme problematik beskrevet af L7). Det er vanskeligt for medarbejderne at vurdere, om lederen er optaget, og at fornemme arbejdspresset, når de ikke kan se vedkommende fysisk. Derfor føler de, at deres digitale henvendelser skal være særligt vigtige eller akutte. Det gælder især videomøder, men også telefonopkald, hvorimod lederne generelt oplever, at e-mails kan sendes til enhver tid (L1, L3). Den digitale distance ændrer altså interaktionen mellem ledere og medarbejdere og gør det mere uklart for medarbejderne, hvornår og hvordan man må/skal kontakte lederen.

Usikkerheden om passende adfærd opstår også, fordi man ved hjemmearbejde og videomøder ser hinandens hjem (L9, L2). En kommunal områdeleder fortæller, at man kan komme for tæt på, ”hvor jeg sådan rykkede skærmen lidt” (L13), og andre synes, det er grænseoverskridende, at folk får indblik i deres privatliv (L4). En leder i staten oplever, at det kan forstyrre, hvis der fx ”hænger et håndklædeovre på skabet, som ikke lige er blevet fjernet” (L9). Omvendt siger en leder i en kommune: ”Den intimsfære, man pludselig kom ind i, var jo også med til at kitte og sige, jamen hvordan er det egentlig, at folk bor?” (L18). Lederne oplever altså den nye intimitet på forskellig vis. Nogle medarbejdere føler sig også mere trygge ved at tale om sensitive emner i deres hjemlige rammer, fordi det giver mere diskretion (L10) og står i kontrast til ”sådan en ubehagelig situation oppe på det her formelle kontor”, som en leder i en kommune beskriver det (L14).

Vigtigheden af normer for digital adfærd bliver endnu tydeligere, når lederne skal integrere nye medarbejdere. Oveni at de ikke har en forforståelse for organisationen, er det vanskeligt at fornemme de gældende normer digitalt pga. manglende kropssprog (L2, L3, L7). Generelt tyder vores analyse også på, at normer for digital interaktion varierer mere mellem organisationer end normer for fysisk interaktion. Det er fx relativt gængs at give hånd og tydeligt rette sin opmærksomhed mod den, der taler, når man mødes fysisk, hvorimod det ikke er givet, hvordan man hilser, eller hvor man kigger hen i digital interaktion.

Muligheder og udfordringer med det tekniske, rutinerne og normerne spiller tæt sammen og forstærker hinanden gensidigt. Hvis bare en af delene ikke fungerer, kan det være svært at udnytte potentialet for at udøve mere effektiv og nærværende ledelse. En del ledere oplever, at det kan påvirke organisationens faglige og sociale sammenhængskraft og dermed deres målopfyldelse (L10, L12, L1).

5. En ny forståelse af digital distanceledelse

Analysen viser centrale områder, som ledere skal arbejde med for at lykkes med digital distanceledelse. På den baggrund argumenterer vi i dette afsnit for, at:

digital distanceledelse er en ledelsesadfærd, hvor lederen styrker tekniske kompetencer, tilrettelægger rutiner for digital og fysisk interaktion samt italesætter normer for digital interaktion med det formål at sikre sammenhængskraft og målopnåelse i en organisation kendetegnet ved fysisk distance.

Formålet med digital distanceledelse er altså i sidste ende at sikre målopnåelse. Sammenhængskraft indgår dog også som en eksplicit del af vores konceptualisering. Det skyldes, at en organisations sammenhængskraft kan understøtte målopnåelse (Henttonen, Johanson, & Janhonen, 2014), og at vores undersøgelse viser, at sammenhængskraften udfordres af at arbejde på distancen. Det stemmer overens med tidligere studier, der finder, at særligt teamidentitet og samarbejde udfordres i virtuelle teams (Espinosa, Nan, & Carmel, 2015; Schulze, Schultze, West, 2017), samt med Roman et al. (2019, p. 862), der påpeger betydningen af at skabe tillid gennem e-leadership.⁴

Vores konceptualisering af digital distanceledelse indebærer tre typer ledelsesadfærd:

1. *Styrkelse af kompetencer*: Lederen har kendskab til og kan bruge relevante digitale teknologier og formår at styrke tilsvarende kompetencer hos medarbejderne
2. *Tilrettelæggelse af rutiner*: Lederen skaber bevidst nye rutiner for digital og fysisk interaktion med blik for individuelle behov ift. kommunikationsfrekvens og mental distance.
3. *Italesættelse af normer*: Lederen understøtter og italesætter normer for passende digital adfærd og går forrest i at følge dem.

De tre dele bygger oven på hinanden: Man skal sikre digitale kompetencer, før man kan skabe nye rutiner, hvilket danner udgangspunkt for arbejdet med normerne. På den vis adskiller vores forståelse af digital distanceledelse sig fra dem, der ikke ekspliciterer, hvordan forskellige kompetencer hænger sammen (Avolio et al., 2014; Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019). Derudover ønsker vi at understrege den adfærd, der gør digital distanceledelse unik. Vi inkluderer derfor ikke adfærd relateret til fx visionsledelse og tillidsbaseret ledelse – selvom de måske er særligt relevante på distancen – fordi de kan udøves i mange andre kontekster. Det står i kontrast til fx Avolio et al. (2000), der ”sætter strøm” til eksisterende ledelsestyper. I stedet argumenterer vi for, at digital distanceledelse er en forudsætning for at lykkes med andre ledelsespraksisser i situationer med digital distance. Nedenfor uddyber og begrundes vi de tre adfærdselementer med udgangspunkt i vores empiriske analyse og giver praksiseksempler på digital distanceledelse.

⁴ Mens tillid oftest ses som et relationelt fænomen mellem to personer (jf. fx Edmondson, 2020), ønsker vi med ordet sammenhængskraft at understrege, at der er tale om et fænomen koblet til gruppen, hvori lederen har et særligt ansvar (Edmondson, 2020).

5.1 Styrkelse af kompetencer

Tidligere har ledere ikke nødvendigvis interesseret sig for digitale teknologier og måske helst set, at IT-afdelingen tog sig af det. Men som vores undersøgelse viser, skaber det problemer, hvis lederne ikke kan gå forrest i brugen af de digitale teknologier. At lederes kompetencer er vigtige, er ikke nyt. De udgør kernen i definitionen af e-leadership hos Roman et al. (2019), men som nævnt er kompetencerne, de fremhæver, relevante i mange ledelsessammenhænge. Én kompetence stikker dog ud, nemlig "e-tech"-kompetencen: "The leader is technologically savvy and remains current on relevant ICT developments and ICT-security-related concerns" (Roman et al., 2019, p. 857). Vores analyse understøtter betydningen af digitale færdigheder, men viser også, at der ikke bare er tale om én vigtig kompetence blandt mange. Tekniske kompetencer danner grundlag for at lykkes med de andre adfærdselementer af digital distanceledelse. Derudover påpeger vi, at lederen også skal have blik for medarbejdernes kompetencer.

Men hvad skal lederne konkret gøre? Vores undersøgelse indeholder eksempler på ledere, der sikrer sig det nødvendige udstyr, får feedback fra IT-afdelingen på deres teknologibrug og udforsker teknologierne med medarbejderne (L6, L12, L1). Herved styrker lederne også medarbejdernes kompetencer. Når både ledere og medarbejdere kan bruge digitale teknologier hensigtsmæssigt, kan man drage fordel af mere effektive møder, og det relationelle ledelsesarbejde kan "komme i gang". Digitale kompetencer er dermed nødvendige for at lykkes med de to andre typer adfærd. Som en kommunal leder udtrykker det: "Nu er kerneopgaven OGSÅ en teknisk opgave" (L18). Heldigvis oplever de fleste i vores undersøgelse, at det er relativt enkelt at styrke de digitale kompetencer; de to andre aspekter kræver en større indsats.

5.2 Tilrettelæggelse af rutiner

I Roman et al.s (2019) definition af e-leadership indgår, at ledere skal sørge for en tilpas grad af social interaktion, hvilket stemmer overens med argumentet om at sikre en afstemt kommunikationsfrekvens (Antonakis & Atwater, 2002). Kommunikationsfrekvensen er selvsagt også vigtig i situationer uden distance, men som vores analyse viser, mangler der rum og strukturer for de uformelle møder, og nogle former for interaktion udfordres særsomt såsom kreative eller konfliktfyldte møder. Derfor peger vores undersøgelse på et behov for, at ledere tilrettelægger rutiner, der kan erstatte de fysiske møder, samtidig med at lederen er bevidst om, hvornår de fysiske møder er nødvendige. Konkret kan det for nogle ledere handle om at formalisere tilgængelighed, fx med faste mødetider, hvilket to kommunale ledere fremhæver (L11, L12), eller understøtte uformelle møder mellem medarbejderne, hvilket bidrager til social sammenhængskraft (L1, L18).

Når man kommunikerer digitalt på distancen, udvides mulighedsrummet for, hvordan man kan mødes (Avolio & Kahai, 2003; Boell, Campbell, Cecez-Kecmanovic, & Cheng, 2013). Vores analyse indikerer, at medarbejdernes præferencer ift. rutiner dermed kan variere mere end i organisationer uden distance. Det kræver, at lederne er særsomt opmærksomme på at skabe rutiner, der på den ene side tilgodeser de enkelte medarbejdere, så deres jobtilfredshed

og motivation opretholdes (Bae & Kim, 2016; Bailey & Kurland, 2002; Dahlstrom, 2013), og på den anden side sikrer, at rutinerne ikke bliver så individualiserede, at det går ud over organisationens sammenhængskraft. Med det for øje har en leder i staten valgt at lave ”fremmødedage”, hvor alle organisationens medarbejdere skal møde op (L17). Herved får alle fornemmelsen af organisationen som samlet enhed, og på fremmødedage kan alle kontaktes fysisk.

5.3 Italesættelse af normer

Flere studier fremhæver tillid som central for at lykkes med digital kommunikation på distancen (fx Balthazard, Waldman, & Warren, 2009; Cascio & Shurygailo, 2003). Tillid skabes bl.a., når alle føler sig trygge i den digitale interaktion og kender de sociale spilleregler. I fysiske møder er normerne for passende adfærd relativt faste. Men som vores undersøgelse viser, er det sværere at fornemme digitalt, hvordan andre reagerer, og særligt er der usikkerhed, når man interagerer med nye mennesker. Det understreger et behov for, at den digitale distanceleder italesætter, hvilke normer der gælder, når man mødes digitalt, og går forrest i at følge dem.

Det kan skabe større tryghed, færre misforståelser og frustrationer, hvilket understøtter både mere effektive møder og en følelse af nærvær og socialt sammenhold. Igen peger vores analyse på, at individuelle præferencer gør det nødvendigt at forventningsafstemme spillereglerne med medarbejderne.

En leder i en region påpeger, at et første skridt ift. normer for digital interaktion kan være at italesætte vigtigheden i, at alle deltager i de digitale møder (L1). Derudover handler det primært om normer for selve interaktionen. Nogle ledere har fx nedskrevet spilleregler i samarbejde med medarbejderne ift. håndsoprækning, ordstyrere, brug af chatten osv. (L2, L3). Vores analyse viser, at man skal være særligt opmærksom, hvis der er nye deltagere, hvorfor retningslinjer med fordel kan fremhæves i begyndelsen af møder.

Ledere kan også gå forrest ved at tydeliggøre normerne i løbet af interaktionen, fx ved at ”stoppe op hyppigere i det, du formidler, og lige høre, om det giver anledning til spørgsmål” eller ”sende et spørgsmål ud, som folk skal svare på enten via chatten eller ved at give tegn, sådan at du får dem involveret på en anden måde”, som en kommunal leder beskriver (L12). Vores undersøgelse peger på, at ledere skal være særligt opmærksomme, hvis der opstår en dårlig eller konfliktfyldt stemning. En kommunal leder deler her sine refleksioner om normer ifm. et videomøde, hvor der opstod en parallel og kritisk diskussion i chatten (L11):

Det er noget, man skal lukke ned for på sådan et møde. Og lade være med at have to dialoger, to møder kørende næsten samtidig. Det er uhensigtsmæssigt. Og man skal måske også være endnu mere opmærksom på at sige: ”Hvis chatten skal køre, så er det kun afklarende spørgsmål”. Der er et eller andet med tonen dér, en rammesætning omkring det, man skal være bevidst om (L11).

Ift. følelsen af nærvær og socialt sammenhold kan lederen gøre det klart, hvornår der er plads til humor og småsnak under digitale møder. Flere ledere i vores undersøgelse beskriver værdien af, at de også selv deltager i den mere uformelle interaktion.

7. Konklusion

Vi har i denne artikel undersøgt, hvilke muligheder og udfordringer offentlige ledere oplever, når de skal lede digitalt på distancen, og fået indblik i, hvordan de kan håndtere det. Det giver os en forståelse af digital distanceledelse som en ledelsesadfærd, der igennem styrkelse af digitale kompetencer, tilrettelæggelse af rutiner og italesættelse af normer bidrager til at sikre sammenhængskraft og derigennem organisatorisk målopnåelse.

Vi har talt meget om digital distanceledelse det seneste år, og vi forventer ikke, at det digitale tigerspring, den offentlige sektor har taget, rulles tilbage. Som før coronakrisen kommer mange offentlige ledere i fremtiden til at skulle lede medarbejdere på distancen gennem digitale værktøjer. Derfor vil det også være interessant at undersøge digital distanceledelse uden for en coronakontekst. Vores konceptualisering er et første skridt på vejen mod at forstå digital distanceledelse, men vi ser fire vigtige ting, som fremtidig forskning bør se nærmere på:

For det første er vores undersøgelse foretaget i en ekstrem situation kendetegnet af "tvungen" digitalisering og manglende fysisk nærvær, men også af en stor villighed til at få den nye digitale virkelighed til at fungere. Derfor er det relevant at undersøge generaliserbarheden af vores konceptualisering gennem en lignende undersøgelse i den nuværende situation, hvor krisestemningen er lettet, og hvor hjemmearbejde og fysisk fremmøde kombineres. Herunder vil det være interessant at belyse, hvordan erfaringerne fra corona er blevet integreret i den nye hverdag.

For det andet inddrager vi ikke medarbejdernes perspektiv i denne artikel. Dog ved vi, at ledelse virker gennem andre og skal opfattes af medarbejderne for at være effektiv (Jacobsen & Andersen, 2015). Som undersøgelsen citeret i starten viser, har medarbejdere, der oplever, at deres leder udøver digital distanceledelse, større jobtilfredshed. Yderligere forskning kan med fordel se på medarbejdernes opfattelse af digital distanceledelse og derved øge vores forståelse for effekterne af denne type ledelse.

For det tredje kan vores bidrag suppleres med undersøgelser, der observerer ledere og medarbejders digitale interaktion på distancen i konkrete situationer. Sådanne studier kan give et detaljeret indblik i, hvordan lederne bedriver digital distanceledelse i praksis, og måske afdække adfærd, lederne ikke selv sætter ord på (Jerolmack & Khan, 2014).

For det fjerde viser vores undersøgelse, hvor vigtigt arbejdet med at lede det kollegiale fællesskab er for trivsel og målopnåelse. Vi har i lang tid talt om ledelsesopgaven som en relation mellem leder og medarbejder (Yukl, 2012), men fremtidige undersøgelser kunne med fordel også undersøge ledelse af relationer mellem medarbejderne (Lauritzen, Kjeldsen, & Grøn, 2021). På den vis kan vi få en endnu bedre forståelse for, hvordan ledere kan understøtte digitale kompetencer, rutiner og normer blandt deres medarbejdere.

Referencer

- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Arvedsen, L. D., & Hassert, L. O. (2020). Accomplishing leadership-in-interaction by mobilizing available information and communication technology objects in a virtual context. *Leadership*, 16(5), 546-567. <https://doi.org/10.1177/1742715020917819>
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356-371. <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.008>
- Bellé, N. (2014). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut033>
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Cheng, J. E. (2013). The Transformative Nature of Telework: A Review of the Literature. *Telework: Advantages, Challenges and Contradictions*, 10.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Thousand Oaks: Sage.
- Bødker, S., & Klokmoose, C. N. (2011). The Human–Artifact Model: An Activity Theoretical Approach to Artifact Ecologies. *Human–Computer Interaction*, 26(4), 315-371. <https://doi.org/10.1080/07370024.2011.626709>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science (1986-1998); Linthicum*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Non-verbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- Edmondson, E. (2020) *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. Wiley.
- Espinosa, J.A., Nan, N., & Carmel, E. (2015). Temporal distance, communication patterns, and task performance in teams. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 151-191. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029390>
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Grodal, S., Nelson, A. J., & Siino, R. M. (2015). Help-Seeking and Help-Giving as an Organizational Routine: Continual Engagement in Innovative Work. *Academy of Management Journal*, 58(1), 136-168. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0552>
- Hart, P. 't, & Tummers, L. (2019). *Understanding Public Leadership*. Red Globe Press.
- Henttonen, K., Johanson, J.E., & Janhonen, M. (2014). Work-team bonding and bridging social networks, team identity and performance effectiveness. *Personnel Review*, 43(3), 330-349. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2011-0187>
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841. <https://doi.org/10.1111/puar.12380>
- Jensen, U. T., Moynihan, D. P., & Salomonsen, H. H. (2018). Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership. *Public Administration Review*, 78(3), 350-361. <https://doi.org/10.1111/puar.12922>
- Jerolmack, C., & Khan, S. (2014). Talk Is Cheap: Ethnography and the Attitudinal Fallacy. *Sociological Methods & Research*, 43(2), 178-209. <https://doi.org/10.1177/0049124114523396>
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kommunaldirektørforeningen i Danmark. (2020). *Læring af coronakrisen*. <http://komdir.dk/sites/default/files/2020-06/KOMDIR%20Coronal%C3%A6ring.pdf>
- Lauritzen, H. H., Kjeldsen, A. M., & Grøn, C. H. (2021). Leadership Matters, But So Do Co-Workers: A Study of the Relative Importance of Transformational Leadership and Team Relations for Employee Outcomes and User Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X211011618>
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>

- Ledelseskommisionen. (2018). *Sæt borgerne først: Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften : Ledelseskommisionens rapport*. Ledelseskommisionen.
- Mandag Morgen. (2020). *Stor undersøgelse: Hjemmearbejde stiller nye krav til ledelse*. *Altinget*. <https://www.altinget.dk/arbejdsmarked/artikel/stor-undersoegelsehjemmearbejde-stiller-nye-krav-til-ledelse>
- Møller, A. M., & Harrits, G. S. (2021). *Forskningsinterview: En praktisk og metodisk introduktion*. Djøf Forlag. <https://www.ucviden.dk/da/publications/forskningsinterview-en-praktisk-og-metodisk-introduktion>
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90004-N](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90004-N)
- Navrbjerg, S. E., & Minbaeva, D. (2020a). *Coronakrisen kan revolutionere vores arbejdsliv*. <https://research.cbs.dk/en/publications/coronakrisen-kan-revolutionere-vores-arbejdsliv>
- Navrbjerg, S. E., & Minbaeva, D. (2020b). *Virtuel ledelse under corona-krisen*. https://faos.ku.dk/pdf/Virtuel_Ledelse_Rapport_I_-_de_kvalitative_studier_FINAL_DISTRIBUTED.pdf
- Nielsen, P. A., Boye, S., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration*, 97(2), 413-428. <https://doi.org/10.1111/padm.12574>
- Oittinen, T. (2018) Multimodal accomplishment of alignment and affiliation in the local space of distant meetings. *Culture and Organization*, 24(1), 31-53. <https://doi.org/10.1080/14759551.2017.1386189>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61. <https://doi.org/10.1348/096317905X36731>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Salis, S., & Williams, A. M. (2010). Knowledge Sharing through Face-to-Face Communication and Labour Productivity: Evidence from British Workplaces. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 436-459. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00762.x>
- Schulze J, Schultze M, West SG, et al. (2017) The Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics Required for Face-to-Face Versus Computer-Mediated Communication: Similar or Distinct Constructs? *Journal of Business and Psychology* 32(3), 283-300. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9465-6>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Væksthus for Ledelse. (2013). *Nærværende ledelse på afstand: Når der er langt til nærmeste leder*. Væksthus for Ledelse.

Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations* (8th edition). Pearson.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)

Appendix 1: Interviewpersoners karakteristika

| # | Fødselsår | Stilling | Køn | Org.niveau | Sektor |
|-----|-----------|----------------------|--------|------------|-------------------|
| L2 | 1970-1979 | Funktionsleder | Kvinde | Region | Administration |
| L2 | 1960-1969 | Kommunaldirektør | Kvinde | Kommune | Administration |
| L3 | 1970-1979 | HR-underdirektør | Kvinde | Stat | Administration |
| L4 | 1980-1989 | Kontorchef | Kvinde | Stat | Administration |
| L5 | 1950-1959 | Vicekommunaldirektør | Mand | Kommune | Administration |
| L6 | 1960-1969 | Teamleder | Kvinde | Kommune | Administration |
| L7 | 1960-1969 | Kontorchef | Mand | Region | Administration |
| L8 | 1950-1959 | Direktør | Kvinde | Stat | Andet |
| L9 | 1980-1989 | Områdechef | Kvinde | Stat | Andet |
| L10 | 1960-1969 | Kontorchef | Mand | Stat | Andet |
| L11 | 1960-1969 | Centerchef | Kvinde | Kommune | Arb og Soci |
| L12 | 1960-1969 | Arbejdsmarkedschef | Kvinde | Kommune | Arb og Soci |
| L13 | 1960-1969 | Områdeleder | Mand | Kommune | Dagtilbud |
| L14 | 1970-1979 | Pædagogisk leder | Kvinde | Kommune | Grundskole |
| L15 | - | Oversygeplejerske | Kvinde | Region | Sund og psyk |
| L16 | 1960-1969 | Teamleder | Kvinde | Kommune | Teknik og erhverv |
| L17 | 1970-1979 | Kontorchef | Kvinde | Stat | Ung- og viderudd |
| L18 | 1970-1979 | Skoleleder | Kvinde | Kommune | Ung- og viderudd |