

ATT LEDA PÅ DISTANS - UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER

En kvalitativ studie om upplevelser kring distansledarskap inom
högskolor

DISTANCE LEADERSHIP - CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

A qualitative study of experiences of distance leadership in
universities

Examensarbete och metod i företagsekonomi
FÖ541G
Grundnivå, 15 Högskolepoäng
VT 2021

Alma Sveide
Emilia Bengtsson

Handledare: Christoffer Axell
Examinator: Anders Billström

ATT LEDA PÅ DISTANS- UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER
En kvalitativ studie om upplevelser kring distansledarskap inom högskolor

Examensrapport inlämnad av Alma Sveide och Emilia Bengtsson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2021-05-16

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Emilia Bengtsson

Signerat: _____

Emilia Bengtsson

Alma Sveide

Signerat: _____

Alma Sveide

Förord

Till en början vill vi tacka samtliga parter och deltagare som gjort det möjligt att genomföra denna uppsats. Ett stort tack till de lärare som deltagit i studien. Deras behjälplighet och berättelser om den förändrade arbetssituationen ligger till grund och har hjälpt oss att genomföra studien.

Fortsatt vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Christoffer Axell som under arbetets gång stöttat och väglett oss när det varit kämpigt. Genom sin kompetens och tidigare erfarenheter har Christoffer delat tankar och idéer längst arbetets gång som väglett oss i rätt riktning, vilket har varit till stor hjälp.

Vi vill även rikta ett tack till de grupper som deltagit och opponerat på vår uppsats under arbetets gång. De har gett tips och råd som varit till hjälp för att utveckla uppsatsen och för att fortsatt komma framåt med examensarbetet.

Vidare vill vi även rikta ett stort tack till vår examinator Anders Billström som givit oss konstruktiv kritik och synpunkter för att uppnå bästa resultat.

Till sist vill vi tacka våra nära och kära som alltid stöttat och uppmuntrat oss under arbetets gång. Tack vare dem har vi kämpat och slitit för att tillslut se det färdiga resultatet.

TACK!

Alma & Emilia

Sammanfattning

Bakgrund: För att begränsa smittspridningen av COVID-19 så har beslut tagits om att undervisning och arbete inom högskolor bör ske på distans. Arbete på distans medför en ökad digitalisering, vilket innebär att ledare måste hitta nya sätt att leda. Hur distansarbetet påverkat lärares ledarskap är däremot ännu okänt, vilket gör området intressant att studera vidare.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka lärarnas upplevelser innan och efter införandet av distansarbete för att på så sätt öka förståelsen kring förändringar som sker inom ledarskapet. Studien syftar dessutom till att utforska de olika möjligheter och utmaningar som uppstått kopplat till ledarskap under distansarbete.

Metod: Studien har utgått från en abduktiv ansats där en kvalitativ metod använts. Semistrukturerade intervjuer har använts som insamlingsmetod där fem lärare berättade om sina upplevelser kring distansarbete. Intervjuerna utfördes i form av videosamtal med samtliga respondenter för att ta hänsyn till rekommendationerna om social distansering.

Analys: Lärarna har gått från ett coachande ledarskap till distansledarskap. Däremot upplever lärarna att deras ledarskap både innan och efter pandemin har handlat om att stötta studenterna på olika sätt, vilket därför inte förändrat deras sätt att leda. Förändringar sedan distansarbetets införande har däremot påverkat flexibiliteten, kommunikationen samt motivationen, vilket kan skapa både utmaningar och möjligheter för lärarna att stötta studenterna. De största förändringar som skett sedan införandet av distansarbete berörde ämnet kommunikation. Lärarna upplever att den informella kommunikationen minskat med kollegor samt att kommunikationen i stort minskat även med studenterna. Utöver det har kommunikationen försvårats då lärarna inte längre ser studenternas ansiktsuttryck då videoapplikationen Zoom idag används. Däremot såg lärarna Zoom som en möjlighet inför framtiden då lärarna kan välja mellan digitala och fysiska föreläsningar. Att lärarna blivit mer flexibla och öppna för nya idéer och arbetssätt sågs också som något positivt. En utmaning kopplad till motivation är att lärarna i större utsträckning bör motivera studenterna när studierna sker via distans, vilket lärarna inte arbetet med tidigare. Även lärarnas motivation har till viss del minskat sedan den fysiska interaktionen med studenter och andra lärare försvunnit. Däremot har deras motivation även ökat då mer tid idag finns till forskning och andra moment som lärarna ser som motiverande.

Slutsats: Lärarnas ledarskap har i stort inte förändrats då distansledarskapet handlar om att “underlätta” och “möjliggöra” vilket liknar det coachande ledarskapet som handlar om att “coacha” och “vägleda”. Däremot har utmaningar och möjligheter inom ledarskapet skapats sedan distansarbetet infördes som gjort det både lättare och svårare att underlätta och möjliggöra för studenterna. Dessa utmaningar och möjligheter har skapats till följd av de nya hjälpmedel och arbetssätt som växt fram sedan distansarbetet infördes.

Nyckelord: Ledarskap, Coachande ledarskap, Distansledarskap, Distansarbete, Kommunikation, Flexibilitet, Motivation.

Abstract

Background: In order to limit the spread of COVID-19, a decision has been made that teaching and work in schools should take place at a distance. Remote work entails increased digitalization, which means that leaders must find new ways to lead. How the distance work has affected teachers' leadership, however, is still unknown, which makes the area interesting to study further.

Purpose: The purpose of the study is to examine teachers' experiences before and after the introduction of distance work in order to increase understanding of changes that take place within leadership. The study also aims to explore the various opportunities and challenges that have arisen in connection with leadership during distance work.

Method: The study was based on an abductive approach where a qualitative method was used. Semi-structured interviews have been used as a collection method where five teachers told about their experiences around distance work. The interviews were conducted in the form of video interviews with all respondents to take into account the recommendations on social distancing.

Analysis: The teachers feel that their leadership both before and after the pandemic has been about supporting the students in different ways, which has therefore not changed. Changes since the introduction of distance work, on the other hand, have affected flexibility, communication and motivation, which has created both challenges and opportunities for teachers to support students. The biggest changes that have taken place since the introduction of distance work concerned the subject of communication. The teacher's experience that the informal communication has decreased with colleagues and that the communication has generally decreased with the students as well. In addition, communication has become more difficult as teachers no longer see students' facial expressions when the video application Zoom is used today. However, teachers saw Zoom as an opportunity for the future as teachers can choose between digital and physical lectures. The fact that teachers have become more flexible and open to new ideas and working methods was also seen as something positive.

Conclusion: The teachers' leadership has largely not changed as distance leadership is about "facilitating" and "enabling", which is similar to the coaching leadership which is about "coaching" and "guiding". On the other hand, challenges and opportunities in leadership have been created since the distance work was introduced, which has made it both easier and more difficult for students to facilitate and enable. These challenges and opportunities have been created as a result of the new aids and working methods that have emerged since the distance work was introduced.

Keywords: Leadership, Coaching leadership, Distance leadership, Distance work, Communication, Flexibility, Motivation

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	5
1.4 Syfte.....	5
1.5 Avgränsningar.....	5
2. Teoretisk referensram.....	6
2.1 Inledning till vald teori.....	6
2.2 Ledarskap.....	7
2.2.1 Lärarledarskap.....	7
2.2.2 Coachande ledarskap.....	8
2.2.3 Distansledarskap.....	9
2.3 Faktorer som påverkar ledarskap.....	9
2.3.1 Förändring och flexibilitet.....	9
2.3.2 Kommunikation.....	10
2.3.3 Motivation.....	12
2.4 Utmaningar och möjligheter med distansarbete.....	12
2.5 Sammanfattning av vald teori.....	14
3. Metod.....	16
3.1 Förförståelse.....	16
3.2 Forskningsansats.....	16
3.2.1 Induktiv och deduktiv ansats.....	16
3.2.2 Abduktiv forskningsansats.....	17
3.3 Forskningsmetod.....	17
3.4 Insamling av litteratur.....	18
3.5 Urval.....	19
3.6 Operationalisering.....	19
3.7 Datainsamling.....	20

3.8	Analysmetod.....	22
3.9	Forskningsetik.....	23
3.10	Autenticitet och trovärdighet.....	24
3.10.1	Autenticitet.....	24
3.10.2	Trovärdighet.....	25
4.	Empiri.....	27
4.1	Beskrivning av vald högskola i Sverige.....	27
4.2	Beskrivning av respondenterna.....	27
4.3	Ledarskap.....	28
4.4	Digitalisering och dess hjälpmedel.....	29
4.5	Kommunikation.....	31
4.5.1	Kommunikation lärare-lärare.....	31
4.5.2	Kommunikation lärare-studenter.....	32
4.6	Motivation.....	33
4.6.1	Lärarnas motivation.....	34
4.6.2	Hur lärarna motiverar studenterna.....	35
4.7	Återföra, samt inte återföra till skola och utbildning.....	36
4.7.1	Återföra.....	36
4.7.2	Inte återföra.....	37
4.8	Sammanfattning av empiri.....	38
5.	Analys och diskussion.....	40
5.1	Förändring av ledarskap.....	40
5.1.1	Ledarskap.....	40
5.1.2	Coachande ledarskap.....	41
5.1.3	Förändring.....	42
5.1.4	Distansledarskap.....	42
5.2	Möjligheter med distansledarskap.....	43
5.2.1	Flexibilitet.....	43
5.2.2	Kommunikation.....	45
5.2.3	Motivation.....	46
5.3	Utmaningar med distansledarskap.....	46

5.3.1 Flexibilitet	47
5.3.2 Kommunikation	47
5.3.3 Motivation	50
5.4 Överblick av de möjligheter och utmaningar som uppstått i och med distansarbetet	51
6. Slutsats	53
6.1 Studiens slutsats	53
6.1.1 Diskussion om slutsats	55
6.2 Vetenskapligt bidrag.....	55
6.3 Kritik till studien.....	56
6.4 Förslag till framtida forskning.....	57
7. Referenslista	58
8. Bilagor	66
Bilaga 1. Informationsbrev till respondenter	66
Bilaga 2. Intervjuguide.....	67
Bilaga 3. Individuella reflektioner.....	68
Egna reflektioner- Alma.....	68
Egna reflektioner- Emilia	69

1. Inledning

Följande kapitel inleds med en problembakgrund som sedan följs av en problemdiskussion. Bakgrunden och diskussionen om studiens problemområde mynnar sedan ut i syftet med studien, problemformuleringar samt avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Förändringar sker ständigt i organisationer, samhällen och i världen, och kan vara både planerade och oplanerade. Ibland kan förändringarna ske så fort att det bara är att anpassa sig utan att fundera över konsekvenserna och problemen, de får helt enkelt lösas genom tidens gång (Alvesson & Sveningsson, 2014). En förändring som enligt Andersson et al. (2020) påverkat organisationer är den snabba ökningen av digitalisering, som påskyndats då COVID-19 enligt Folkhälsomyndigheten (2020) bröt ut i slutet av 2019. Pandemin har påverkat flera sektorer, människor över hela världen och ekonomin i stort.

Inom utbildningssektorn var effekterna däremot extra stora, jämfört med andra sektorer, och har krävt snabba omställningar (Håkansson Lindqvist & Pettersson, 2019). Även Harris & Jones (2020) menar att COVID-19 har skakat om utbildningen rejält då undervisningen omorganiserats avsevärt och lärandet har omdefinierats som en skärmbaserad aktivitet som sker på avstånd. Distansarbetet har lett till en ökad digitalisering, vilket handlar om att digitala applikationer utvecklas och används inom fler områden och i större utsträckning, som i sin tur innebär en förändrad teknik med nya möjligheter och utmaningar (Andersson et al., 2020). Digitalisering och användning av digitala verktyg är i sig inget nytt som har uppkommit ur pandemin, utan arbetet med digitalisering av högskolor i Sverige har pågått under flera år genom exempelvis användning av datorer samt genom utveckling av informations och kommunikationsteknik (IKT), (Håkansson Lindqvist & Pettersson, 2019). Den stora skillnaden i och med pandemin är att flertalet högskolor tvingats stänga ned och att arbete och utbildning på grund av det idag sker på distans. Utbildning och kommunikation sker idag bland annat i form av digitala möten genom videoapplikationer (Badulescu et al., 2020). Även Andersson et al (2020) menar att en utvecklad teknik bidrar till nya användningsområden som möjliggör samarbete och kommunikation på andra sätt än tidigare. Detta har enligt Marshall et al. (2020) kastat om förutsättningarna för undervisande lärare. Vilka resultat och konsekvenser som distansarbete fört med sig är däremot ännu okända (Andersson et al., 2020), vilket även gäller

högskolor då forskning kring detta saknas. Vad som däremot står klart är att en anpassning till distansarbete och den ökade digitalisering som detta medför ställer ledare inför nya utmaningar och möjligheter (Andersson et al., 2020), som enligt Kohnke (2017) gör att ledare måste hitta nya sätt att leda.

En ny form av ledarskap krävs enligt Avolio & Kahai (2003) för att möta dessa utmaningar och möjligheter, vilket benämns som distansledarskap. Begreppet myntades för att visa på en ny arbetsmiljö där mänskliga interaktioner förmedlas av IKT och där ledning av en grupp kan ske på distans (Avolio, 2000). Denna form av ledarskap kan ses som en lösning på de globala förändringar som genererats av den tekniska utvecklingen (Snellman, 2014). Däremot menar Antonakis & Atwater (2002) att ledarskap på avstånd är mer komplicerat jämfört med när ledarskapet sker på plats och kan i vissa fall vara svårt att utöva på ett effektivt sätt.

Lärare kan ses som en ledare och studenter som följare då en ledare enligt Andersson et al. (2020) inte nödvändigtvis behöver vara en person som fått i uppgift att leda en organisation. En ledare kan agera utan uppdragsgivare och det är inte alltid den formella ledaren som utövar mest påverkan. Istället för att prata om medarbetare som motpart till en chef kan begreppet följare användas där följare avser någon som väljer att gå samma väg som ledaren och där medarbetare istället betecknar en formell roll i en organisation. De viktigaste aspekterna av fenomenet ledarskap som Andersson et al. (2020, s.84) lyfter fram är påverkan, riktning och gemensam handling, vilket kan definieras på följande sätt: *“ledarskap handlar om en process av påverkan på en viss grupp:s aktiviteter mot ett visst mål”*. Ledarskapsforskare hävdar att ledarskap konstrueras i samspel mellan ledare och följare, till skillnad från ett hierarkiskt baserat ledarskap. Fernler (2003) menar därför att utan de leddas medverkan finns inget ledarskap. Utifrån detta kan lärares ledarskap ses som aktuellt och intressant att studera, då Harris & Jones (2020) menar att deras arbete kastats om under pandemin och utvecklats nya sätt att leda.

1.2 Problemdiskussion

En verksamhets resultat ses av vissa som beroende av ledaren (Andersson et al. 2020). För att organisationer ska lyckas är det av stor vikt att studera fenomenet ledarskap, eftersom insikter om vad begreppet handlar om samt hur och varför det är viktigt krävs för att förstå fenomenet. Den stora mängd ledarskapsforskning erbjuder olika sätt att förstå ledarskap och olika sätt att

arbete med utveckling av ledarskapet. Olika ledarskapsansatser kompletterar varandra, medan vissa står i motsättning till varandra. Detta gör att olika aspekter kan vara av mer eller mindre intresse i olika situationer (Bolman & Deal, 2014).

Trots att en ledare inte behöver kopplas till en högre position med ett uttalat ledaransvar, är ändå en större del av ledarskapsforskningen kopplad till personer med formella ledarroller inom organisationer, exempelvis chefer för en organisation eller ledare för en avdelning (Andersson et al., 2020; Fernler, 2003). Även rapportförfattarna upplever en avsaknad av forskning kring informella ledare. Det kan därför anses intressant att studera ledarskapet kopplat till en yrkesroll som inte har ett uttalat ledaransvar och därmed bidra till ökad förståelse kring denna typ av ledarskap. På så vis skulle studien kunna bidra till att fylla det kunskapsgap som Fernler (2003) menar finns om informellt ledarskap. Andersson et al. (2020) menar att ytterligare en ny bit av kunskap adderas till helheten av att förstå ledarskap då det genom forskning lyfts fram nya element och aspekter av fenomenet. En ny bit av kunskap kring hur ledarskapet är inom högskolor kan därför ses som ett bidrag till den stora mängd forskning som redan finns kring ledarskap, och som kan komma att bidra till nya insikter. Redan tidig forskning om ledarskap har dessutom visat att det är enklare att studera något som är relaterat till ledarskapet, snarare än ledarskapet i sig. Därför kan det anses relevant att undersöka området ytterligare genom att studera just lärares utövande av ledarskap kopplat till distansarbete.

Efter millennieskiftet har skolans ledarskap på alla nivåer ägnats större uppmärksamhet. Skolledares ställning stärktes då det 2010 genom en skollag fastslogs att det pedagogiska arbetet på en skolenhet ska ledas av en rektor. Däremot sträcker sig ledning inom skolor längre än rektorsfunktionen och innefattar idag även andra grupper som arbetsledare och lärare (Håkansson & Sundberg, 2018). I likhet med Anderssons definition av ledarskap har Maltén (2000, s.8) definierat lärarledarskapet som ”en påverkansprocess i syfte att få andra människor, individer eller grupper att agera i riktning mot uppställda mål”. Lärare bör enligt Hongtian (2009) inta en ledande roll i undervisningen och vägleda studenter till att ta initiativ och effektivisera lärandet. Om lärarna ser sig själva ur ett ledarperspektiv kan studenternas lärande effektiviseras och lärarna kan utvecklas. Liljenberg (2016) menar att lärarledarskapet bör studeras för att öka chanserna till en förbättrad utbildning. Regeringskansliet (u.å) hävdar att hög kvalitet är avgörande för att uppnå en ökad konkurrenskraft i Sverige. En utbildning av hög kvalitet ger välutbildad arbetskraft som i sin tur skapar förutsättningar för forskning och ökad kunskap. Med andra ord har lärarledarskapet en betydelse för konkurrenskraften i Sverige.

Tidigare teori kring ledarskap i skolor tar till stor del upp rektorer eller formella ledare. När lärarledarskap väl studerats har det mestadels gjorts kopplat till lärare inom grundskolor. Hur lärarna leder studenter på högskolor är intressant då detta är en frivillig skolform samt då författarna finner en avsaknad av studier kring lärarledarskapet i dessa miljöer. Författarna ser det därför som intressant att studera högskolelärares ledarskap och hur det kan ha påverkats av distansarbetet.

I en värld med ständiga tekniska förändringar sätts ledarskapet enligt Snellman (2014) på prov genom oförutsedda möjligheter och utmaningar. Ökat distansarbete medför en minskning av den fysiska kontakten, vilket gjort att samarbete istället har möjliggjorts av IKT-lösningar som datorbaserad kommunikation. Snellman (2014) menar däremot att modern IKT orsakat utmaningar för ledare. För att utforska de problem som ledare ställs inför när de hanterar en IKT-miljö, samt för att fylla det kunskapsgap som finns inom området, krävs ytterligare forskning. Genom att studera vilka utmaningar och möjligheter som lärare ställs inför när de tvingas använda digitala hjälpmedel och IKT, kan en viss förståelse nås kring de problem ledare ställs inför i dessa situationer (Snellman, 2014). Andersson et al (2020) menar att det finns många som är positiva till en ökad digitalisering och att det finns en avsaknad av kritisk granskning kring området. Även han menar därför att det finns anledning att fortsätta studera ledarskap kopplat till distansarbete och digitalisering. Studien kan bidra med ett kritiskt förhållningssätt då fokus inte enbart ligger vid att ta fram möjligheter och positiva aspekter av distansarbete, utan även att belysa utmaningar inom lärares ledarskap kopplat till distansarbetet.

Det sägs att distansarbete kan komma att fortsätta när pandemin är över (Contreras et al., 2020). Förändring från fysiska till digitala arbetsplatser är *“The future of work”* (Andersson et al., 2020, s. 229), och därför är det av stor vikt att ta reda på vilka möjligheter och utmaningar som distansarbetet fört med sig. Detta är viktigt för att i framtiden kunna välja det arbetsätt som passar bäst in i den givna situationen, i detta fall inom utbildningssektorn. Vad som kan vara de bästa åtgärderna på högskolor i en kris som COVID-19 kan ingen förutsäga och det finns ännu inga guider för hur ledarskapet bör utövas under en pandemi (Harris & Jones, 2020). För att få en förståelse för hur distansarbetet inom högskolor har påverkat ledarskapet menar Netolicky (2020) att följande två frågor kan ställas: *Vad är det vi har gått miste om som vi vill föra tillbaka till skolan och utbildningen?* samt *vad är det som försvunnit som vi inte vill föra tillbaka till skolan och utbildningen?* Det är viktigt att påvisa både positiva och negativa aspekter kring

införandet av distansarbete för att i framtiden kunna anpassa lärarnas ledarskap, vilket svar på dessa frågor kan bidra till.

1.3 Problemformulering

Utifrån ovanstående problemdiskussion kommer ledarskap kopplat till införandet av distansarbete att studeras. Detta leder oss till följande problemformuleringar:

Hur har införandet av distansarbete förändrat lärares ledarskap?

Vilka möjligheter och utmaningar har uppstått i och med distansarbetet, som i sin tur kan ha påverkat lärares ledarskap?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka lärarnas upplevelser innan och efter införandet av distansarbete för att på så sätt öka förståelsen kring förändringar som sker inom ledarskapet. Studien syftar dessutom till att utforska de olika möjligheter och utmaningar som uppstått kopplat till ledarskap under distansarbete.

1.5 Avgränsningar

Ledarskap är ett stort och brett ämne där det inte går att studera allt. Därför har författarna valt att avgränsa studien till lärarnas ledarskap vid en institution på en högskola i Sverige eftersom denna institution har genomgått en snabb och oplanerad förändring från ett arbete på plats till ett distansarbete i och med den rådande pandemin. Studien kommer därför avgränsas till hur införande av distansarbete förändrat lärarnas ledarskap genom att studera hur distansarbetet påverkat faktorerna flexibilitet, kommunikation och motivation. Författarna har valt att studera lärare då det ses som intressant att studera ledarskapet kopplat till en yrkesroll som inte har ett uttalat ledaransvar.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras inledningsvis teoretisk och relevant tidigare forskning inom ämnet ledarskap, lärarledarskap, coachande ledarskap samt distansledarskap. Därefter presenteras teori om förändring och flexibilitet, kommunikation samt motivation som alla är faktorer som påverkar ledarskapet. Fortsatt redovisas möjligheter och utmaningar med distansarbete. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av vald teori.

2.1 Inledning till vald teori

Den teoretiska referensramen börjar med teori kring ledarskap generellt för att få en förståelse för hur lärare kan ses som ledare. Teori om lärarledarskap följer men anses däremot inte vara tillräckligt bred för att besvara frågeställningarna och därför kommer författarna även utgå från befintlig teori om ledarskap som sedan appliceras på lärare. Håkansson och Sundberg (2018) menar att en kritisk genomgång av forskning kring lärarledarskap har gjorts, men att de teoretiska ramverken behöver utvecklas. Teori kring coachande ledarskap och distansledarskap används då dessa teorier passar in på lärarnas ledarskap. Det coachande passar in på lärarnas ledarskap innan pandemin och distansledarskapet passar in på deras ledarskap via distans. Det är även väsentligt att ta upp teori kring flexibilitet, kommunikation och motivation då dessa faktorer på olika sätt kan kopplas till ledarskap. Slutligen presenteras teori kring distansarbete och dess möjligheter och utmaningar för att få en förståelse för hur distansarbetet påverkat ledarskapet samt faktorerna flexibilitet, kommunikation och motivation.

Tidigt i arbetet sökte författarna information om utmaningar och möjligheter kopplat till distansarbete. De faktorer som var utstickande och som förekom flertalet gånger i sökandet efter teori var kommunikation och motivation. Flexibilitet lades till efter genomförandet av intervjuerna då flera av respondenterna nämnde denna faktor. Det finns många andra faktorer som också skulle kunna kopplas till ledarskapet som exempelvis styrning och kontroll. Däremot har författarna valt att fokusera på de tre ovannämnda faktorerna då dessa berördes i samtliga intervjuer, men även för att avgränsa arbetet. Det finns dessutom andra ledarstilar än just coachande och distansledarskap, däremot har dessa två valts ut då de passar ihop med det ledarskap som lärarna beskrivit att de utövar.

2.2 Ledarskap

Ledarskap är ett ämne som under många år uppmärksammats både inom forskning och i praktiken, där en omfattande mängd forskning har ägnats åt att försöka förstå ledarskap och över tid har olika aspekter av ledarskap utforskats (Andersson et al., 2020). Trots detta är ledarskap svårdefinierat och det finns många skilda åsikter om hur begreppet bör tolkas och praktiseras (Bolman & Deal, 2014). Av denna anledning förekommer det en oerhörd mängd definitioner av just begreppet ledarskap (Forslund, 2009). Denna uppsats utgår från den klassiska definitionen av ledarskap, som enligt den amerikanska ledarskapsforskaren Northouse innehåller fyra olika aspekter (Northouse, 2018).

- *ledarskap är en process*
- *ledarskap innefattar påverkan*
- *ledarskap utövas i relation till andra*
- *ledarskap är kopplat till gemensam måluppfyllelse*

Många förstår vad begreppet ledarskap handlar om men kan också ge begreppet olika innebörd i olika situationer. Vad som är ledarskap eller inte och vilken form av ledarskap som är det mest optimala är upp till betraktaren att avgöra. Det är dessutom omöjligt att hitta en definition av ledarskap som fungerar i alla situationer, i olika sammanhang fungerar vissa typer av ledarskap bättre. Vilken påverkan olika situationer har på ledarskapet går därför inte att förutsäga (Andersson et al., 2020).

2.2.1 Lärarledarskap

Pedagogik handlar enligt Håkansson & Sundberg (2018) om att leda lärande men ändå menar de att många reagerar med skepsis när ordet ledarskap dyker upp inom skolverksamhet. Vissa vill inte kännas vid ledarrollen utan associerar den istället till näringslivet. På senare år har det däremot blivit allt vanligare att diskutera lärarledarskapet. Håkansson & Sundberg (2018) menar att alla skolledare, pedagoger och lärare, i olika stor utsträckning, utövar ledarskap över andra människor. Ledarskap inom skola handlar om att se utvecklingspotential i någon eller något och därefter aktivt arbeta för att säkerställa att denna utveckling sker. Ledarskap inom skolor utövas i det vardagliga arbetet, exempelvis vid planering med kollegor, undervisning eller i avsatta tider för forskning och personlig utveckling.

Lärares ledarskap handlar om att leda med utgångspunkt i skolans styrdokument, värdegrund och yrkesetiska riktlinjer och kan ses som en process av social påverkan som maximerar andras ansträngningar att nå ett mål (Dahlkwist, 2019). Lärarledarskapet innebär mer än de färdigheter som krävs för en god undervisning. Lärarna behöver ha rätt kunskap, kunna planera, samt ha en god kommunikationsförmåga för att kunna motivera och skapa möjligheter för studenter (DeDeyn, 2021). Något som utmärker lärares ledarskap är att de ställs inför utmaningen att leda varierande grupper av människor med olika motivationsgrad, samt att ledarskapet förutom studenter även involverar skolledning, samhälle och kollegor (Dahlkwist, 2019). Lärarledarskapet har under senare år ägnats större uppmärksamhet då det har en betydelse för kontinuerlig förbättring av undervisning, vilket kan öka studenters prestationer (York-Barr & Duke, 2004).

Det finns två aspekter av skolans ledarskap. Den ena aspekten är skolledarens moraliska och etiska uppdrag som dels innefattar personlig utveckling samt nära samband mellan forskning och beprövad erfarenhet. Den andra aspekten handlar om hur ledarskapet påverkar skolans och studenternas måluppfyllelse. Studenter har blivit mer kreativa och problemlösande vilket gör att det idag inte är tillräckligt för lärarna att fungera som informationsförmedlare utan bör vara tydliga ledare samt engagerade handledare och coacher (Håkansson & Sundberg, 2018). Även York-Barr & Duke (2004) menar att lärares ledarskap handlar om att vara mentor och coach till studenter eller andra lärare.

2.2.2 Coachande ledarskap

Den tidigare ledarrollen förutsatte kontroll, men har idag ersatts av en ny ledarroll där uppgifterna i högre grad innebär att ge följarna frihet att leda sig själva, utveckla följarnas kompetens och bidra till ökad självförtroende (Berg, 2007). En form av ledarskap som kan kopplas till denna nya ledarroll är det coachande ledarskapet. Ett coachande ledarskap skiljer sig från ett vanligt utövande av det traditionella ledarskapet. Det traditionella ledarskapet kopplas till en auktoritär ledarstil där ledaren har all makt (Lätt, 2015), medan det coachande ledarskapet ger uppmärksamhet till en ömsesidig och gemensam utveckling av ledaren och följaren (Zhenglong et al., 2019). Därmed bör maktutövande inte förekomma, utan det coachande ledarskapet ska vara fritt från utövande av makt (Stelter, 2003). Enligt Berg (2007) handlar coachning mer om att hjälpa en individ att utveckla sitt sätt att tänka, vara och lära sig så att hen kan nå uppsatta mål. Detta görs genom att plocka fram den potential och självkänedom som finns inom individen (Lätt, 2015). Coachning handlar inte enbart om att ge en individ

stöd, genom exempelvis feedback, utan det handlar istället om en kombination av att stötta och att ställa krav. Enlig Berg (2007) sträcker sig olika åsikter om coachning från det “mjuka” till det “hårda”. Det mjuka innebär att se till och hjälpa människor till ett bra liv, samtidigt som det hårda handlar om att se till och hjälpa människor att uppnå verkliga resultat.

2.2.3 Distansledarskap

Distansledarskap innefattar enligt McCann & Kohntopp (2019) en arbetsmiljö där mänskliga interaktioner förmedlas av IKT. Denna teknologi innefattar att ledare leder på avstånd, vilket har tvingat organisationer att ställas inför förändringar och en betydande anpassning av ledarskapet till en ny ledarskapsstrategi (Avolio & Kahai, 2003). De olika förändringarna som ledarskap på distans fört med sig har skapat och fortsätter skapa digitala arbetsalternativ där det är viktigt för ledare att vara flexibla och hänga med i utvecklingen (McCann & Kohntopp, 2019). Ett distansledarskap bör enligt Ortlepp och Hloma (2006) handla mer om att underlätta och möjliggöra än att kontrollera och övervaka eftersom det inte är möjligt för en ledare att vara involverad i allt som följaren gör under dagarna. På grund av detta är det mer värdefullt att lägga ledarens resurser på att hitta sätt som underlättar och effektiviserar kommunikationen mellan ledare och följare för att nå bättre prestationer. Nunamaker et al. (2009) menar att tydlig kommunikation, noggranna instruktioner och detaljerade beskrivningar är av stor vikt då arbetet utförs på distans.

2.3 Faktorer som påverkar ledarskap

Flexibilitet, kommunikation samt motivation är alla olika faktorer som kommit att påverka ledarskapet.

2.3.1 Förändring och flexibilitet

I slutet av 2019 startade en plötslig pandemi (Folkhälsomyndigheten, 2020), som har inneburit stora förändringar i samhället och i organisationer. Förändringarna som pandemin inneburit, i form av exempelvis ökat distansarbete har lett till att organisationer tvingats vara flexibla och ställa om (Andersson et al, 2020). Flexibilitet som begrepp används inom olika områden och en mängd olika tolkningar har gjorts av begreppet, vilket gör det svårt att finna en klar definition. Ett synonymt begrepp till flexibilitet är anpassningsförmåga (de Haan et al., 2011). I arbetet syftas begreppet flexibilitet till lärarnas anpassningsförmåga. Doyle (2017) menar att ledarskapet som utövas är i stort behov av att anpassas och vara flexibelt under hastiga

förändringar som sker i deras miljö. Förändringar är oundvikligen en ständigt närvarande aspekt av varje organisations situation, och ibland blir dessa ett större problem för oss än vad det är vid andra tillfällen (Watson, 2006). Förändringar kan både vara planerade och oplanerade, samt förekomma på både kort och lång sikt. Vid en planerad eller frivillig förändring har organisationer tid att finna en strategi att följa för att på sikt nå målen som de strävar efter. Däremot under en förändring som sker oplanerad och som organisationer externt blivit påtvingade till, kan organisationer påverkas i olika grad och på olika sätt (Andersson et al., 2020). När det pratas om förändring och flexibilitet behöver det inte gälla hela organisationen, utan det kan också vara ett arbetssätt och utförande som är flexibelt eller förändras (Andersson et al., 2020). På samma sätt menar Jacobsen och Thorsvik (2014) att förändringar kan ske i både större och mindre omfattning, och vad som förändras skiljer sig från olika situationer. Det är därför svårt att bedöma hur stor omfattning som berörs samt hur snabbt anpassning bör ske.

2.3.2 Kommunikation

Kommunikation är en grundförutsättning för organisationer och utan kommunikation kan inte organisationer fungera (Heide et al., 2012). Daneci-Patrau (2011) menar på att kommunikationen måste samverka med alla parter som ingår och befinner sig i organisationen. Dessutom kan en stark koppling mellan ledarskap och kommunikation leda till en stabil grund för organisationer, som kan hjälpa organisationen att utvecklas.

Kommunikation handlar i grunden om att någonting delas och blir gemensamt. Det innebär med andra ord att individer delar med sig av någonting till någon annan, exempelvis tankar, upplevelser och värderingar. (Nilsson & Waldemarson, 2011). När personer kommunicerar är informationsöverföring i fokus, även om kommunikationen dessutom bidrar till bland annat förmedling av idéer, attityder och känslor individer emellan. Kommunikation kan ske i både skriftlig och muntlig form. Den skriftliga kommunikationen innebär en begränsning om hur mycket information som kan förmedlas samt att det kan ta tid innan återkoppling sker. Den muntliga kommunikationen däremot bidrar till en direkt återkoppling då kommunikationen sker ansikte mot ansikte, vilket visat sig vara den mest effektiva metoden för kommunikation inom organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Användning av digitala hjälpmedel som kommunikationsverktyg har kraftigt ökat eftersom distansarbete blivit en vanlig åtgärd i organisationer för att minska spridningen av pandemin. Att använda digitala hjälpmedel både försvårar och underlättar ledarskapet. De flesta hjälpmedel i sig är inget nytt, utan har bara expanderat under pandemin (Andersson et al., 2020).

Valet av kommunikationskanal är viktigt då det påverkar budskapets form samt tolkningen av budskapet. Kanalernas viktigaste uppgift är att informera och förmedla innehållsrik information (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Olika digitala verktyg och kommunikationskanaler kommer inte alltid vara samma, utan kommer förändras och i sin tur förändra de olika arbetsprocesserna (Urbach & Röglinger, 2019). Valet av kommunikationskanaler bör därför anpassas till de olika förändringar som kan tänkas ske inom organisationer, anpassning bör alltså sker från fall till fall (Johansson & Heide, 2008).

Två olika kommunikationskanaler som kan användas vid kommunikation på distans är Zoom och Mail. Videosamtal via applikationen Zoom är en typ av digitalt hjälpmedel som underlättar vid muntlig kommunikation och används för distansmöten i olika sammanhang, exempelvis i distansundervisning (Wijaya, Solikhatin & Tahyudin, 2021). Videosamtal ger möjlighet till att skapa möten som liknar tidigare situationer som förekommit i fysisk miljö. Just detta hjälpmedel besitter egenskaper som är till hjälp för att skapa en flexibel lärmiljö. Det går att skärmdela, whiteboardverktyg finns att använda, samt att alla deltagande i mötet kan ha kameran och ljudet på, för att på så sätt kunna inflika med frågor och idéer. Istället för att ha kameran eller ljudet på, finns det dessutom möjlighet att använda chattfunktionen för att kommunicera (Zoom, 2021). En ytterligare möjlighet är att så kallade breakout rooms kan användas, det vill säga att mötet delas upp i mindre grupper (Cavinato et al., 2021). Videosamtal är den kommunikationsform som mest liknar fysisk kommunikation eftersom parterna kan se varandra och läsa av ansiktsuttryck samt ge respons. Denna typ av kommunikation bör därför eftersträvas vid distansmöten. Däremot kan videosamtal inte helt jämföras med fysisk kommunikation eftersom problem ofta uppstår. Trots detta är videosamtal det närmsta vi kan komma ett fysiskt samtal idag (Baker, 2002).

Idag är organisationer mer beroende av kommunikation som sker elektroniskt, vilket lett till en ökad användning av mail (Ogwu et al., 2020). Denna typ är en av de vanligaste digitala kommunikationskanalerna. Mail kan enligt Nationalencyklopedin (u.å) användas för att ersätta traditionella papper, nå ut till en större grupp människor samt att skicka korta meddelanden. En nackdel med detta hjälpmedel är att ansikte-mot-ansikte kontakten minskar vilket i sin tur kan leda till missförstånd då kroppsspråk och röstläge försvinner (Andersson et al., 2020).

2.3.3 Motivation

Motivation som ämne har under många decennier studerats och utvecklats, där forskningen funnit vad som motiverar de anställda på sin arbetsplats (Latham, 2007). En ökad förståelse har utvecklats och i dagsläget går det att se fler olika faktorer som kan påverka motivationen (Latham, 2007). Enligt Watson (2006) är motivation ett begrepp som tenderar att hålla fokus på de personer som utför arbetsuppgifter. Detta kan därför appliceras på både lärare och studenter då dessa utför olika typer av arbetsuppgifter. Motivation kan definieras som en handling som utfärdas för att styra mänskligt beteende på ett önskvärt sätt. I vilken grad som en följare motiveras påverkas av hur ledaren agerar (Rasyid et al., 2017).

Som individer är vi alla olika och motiveras av olika saker, och det kan till och med vara så att motivationen ändras beroende på situation och sammanhang (Watson, 2006). Att leda en grupp och styra dessa att utföra vissa uppgifter kräver att de som leds motiveras till att bete sig på vissa sätt (Watson, 2006). Fortsättningsvis belyser Latham (2007) att flexibilitet, förändringar och olika typer av begränsningar kan förekomma på arbetsplatser och i samhället som i sin tur kan komma att påverka motivationen.

Motivation kan ses från två olika synvinklar i form av inre och yttre motivationsfaktorer (Erdem & Cicekdemir, 2016). Inre motivation skapas om självtillfredsställelse är viktigt för en person. Denna motivation skapas av den enskilda individen men som ledare kan den främjas genom att skapa rätta förutsättningar för följarna. Vid en inre motivation finns ingen extern kraft som kontrollerar beteendet utan individen motiveras av uppgiften i sig. I vilken grad en individ motiveras är beroende på dennes personliga behov och önskningar som exempelvis hur självmotiverad, intresserad eller nyfiken personen är. Yttre motivation är inte relaterad till själva plikten utan beror istället på den yttre omgivningen som belöningar eller negativa konsekvenser som exempelvis kritik. Den inre motivationen har däremot en starkare påverkan på hur individer agerar än den yttre motivationen (Erdem & Cicekdemir, 2016).

2.4 Utmaningar och möjligheter med distansarbete

Distansarbete handlar om möjligheten att utföra ett arbete på annan plats än arbetsplatsen, det vill säga på distans (Caillier, 2012). Vidare nämns att anpassning till distansledarskap för med sig möjligheter, men också utmaningar som ledaren står inför att hantera och lösa. (Andersson et al., 2020).

En utmaning med distansarbete som Watson (2006) nämner är avsaknaden av ansikte mot ansikte interaktioner i och med att utförandet av uppgifter sker via elektronisk kommunikation. Avolio et al. (2014) menar att det är komplicerat att förmedla känslor och tolka dessa via digitala medier. Även Andersson et al (2020) menar att distansledarskap är svårt då det handlar om att samspela med människor via digital teknik. Kommunikation på distans kan leda till att det som syns och hörs blir fragmenterat, vilket kan resultera i både missförstånd och frustration. I digitala arbetsmiljöer går både informella interaktioner och emotionella uttryck ofta förlorade, vilket gör det svårare för följare att förstå och göra sig förstådda (Martins et al., 2004). Jacobsen & Thorsvik (2014) påpekar vikten av att kunna avläsa tonfall, kroppsspråk och känslor vid kommunikation.

Då kommunikation på avstånd kan skapa svårigheter menar Antonakis och Atwater (2002) att en tät kommunikation mellan ledare och följare är av stor vikt för att upprätthålla en frekvent samverkan mellan parterna. Även Alward och Phelps (2019) anser att mängden kommunikation bör öka då arbetet sker på avstånd och en stor del av den informella kommunikationen försvinner. Det sociala, och därmed också relationsskapande, mellan ledare och följare försvåras då arbetet sker på distans (Kayworth & Leidner, 2000). Det finns en risk att informell kommunikation mellan kollegor går förlorad när arbete sker hemifrån (Williams & Kaye 2011). Antonakis & Atwater (2002) anser dessutom att många av de utmaningar som redan finns i traditionella organisationer förstärks, och blir ännu tydligare då ledarskapet sker på distans.

Distansarbete kan enligt Ortlepp & Hloma (2006) dessutom leda till en känsla av isolering och sämre mental hälsa vilket gör motivation och engagemang till viktiga aspekter av distansledarskap. För att undvika de negativa aspekter som hemarbete kan ha på följarnas mående och motivation bör ledarna hitta en balans mellan arbetsrelaterad kommunikation och relationsbyggande kommunikation. Vid en övergång till distansarbete är det däremot inte enbart upp till ledaren att anpassa sitt ledarskap, utan följarna behöver också anpassa sig då kraven förändras. Följarna behöver själva balansera arbete och fritid, hitta strategier för att hålla uppe motivationen samt hitta effektiva sätt att kommunicera (Ortlepp & Hloma 2006).

En möjlighet med distansarbete är ökningen av digitala applikationer som därmed möjliggör en ökad kontroll för ledaren över de som ska utföra en uppgift. Utöver övervakning kan kamerasystem användas för att se följarnas reaktioner i realtid. Digitala applikationer möjliggör

även skapande av gemenskaper där kunskap och samarbete kan överföras även utanför själva organisationen. Tekniken kan dessutom underlätta då det som sägs i ett samtal i vissa fall är beständigt, exempelvis försvinner inte ett mail utan kan läsas flera gånger om (Andersson et al., 2020). Fortsättningsvis är distansarbete ett mer flexibelt arbetssätt då både ledare och följare blir oberoende av det fysiska rummet och ledare kan anpassa sina arbetstider mer som de vill. Den digitala tekniken möjliggör en ständig kontakt mellan ledare och följare via olika kommunikationskanaler. Däremot kan en ständig uppkoppling också ses som en utmaning för ledaren då det kan vara svårt att skilja mellan arbete och privatliv (Andersson et al., 2020).

2.5 Sammanfattning av vald teori

Lärare kan ses som ledare enligt den valda teorin om lärarledarskap. Lärarledarskapet handlar om att coacha och passar därför in på vald teori om det coachande ledarskapet. I och med pandemin har lärarna gått från att arbeta och leda på plats till distans. Distansledarskap innefattar att ledare leder på avstånd och att interaktion sker via IKT, vilket stämmer in på införandet av distansarbete.

Figur 1 syftar till att förklara hur distansarbetet haft en påverkan på flexibilitet, kommunikation och motivation, och hur det i sin tur har skapat möjligheter och utmaningar kopplat till ledarskap. När arbete sker på distans påverkas kommunikationen på olika sätt då exempelvis ansikte mot ansikte interaktioner upphör eller minskar. Distansarbete kan dessutom ha negativa aspekter på motivationen, men kan också skapa möjligheter till ökad flexibilitet då lärare blir oberoende av det fysiska rummet samt får större möjligheter att anpassa sina arbetstider. Dessa olika exempel på hur distansarbetet påverkat faktorerna flexibilitet, kommunikation och motivation kan i sin tur ha påverkat lärarnas ledarskap eftersom samtliga av dessa faktorer på olika sätt är viktiga delar inom ledarskap. Ledarskapet som utövas är i stort behov av att anpassas och vara flexibelt under hastiga förändringar som sker i deras miljö. En stark koppling mellan ledarskap och kommunikation kan leda till en stabil grund för organisationer, och dessutom påverkas graden av motivation hos en följare av hur ledaren agerar.



Figur 1. *Egen figur - koppling mellan distansarbete, flexibilitet-kommunikation-motivation och ledarskap.*

3. Metod

Följande kapitel kommer till en början lyfta fram och presentera den förförståelse som författarna besitter inom det valda området. Därefter presenteras valet av forskningsansats, forskningsmetod samt insamlingsmetod som ligger till grund för studien. Vidare beskrivs intervjuprocessen samt hur insamlad information har analyserats. Avslutande i kapitlet lyfts det fram och diskuteras om etiska förhållningssätt, samt studiens autenticitet och trovärdighet.

3.1 Förförståelse

Valet att använda en högskola i Sverige som studieobjekt har dels gjorts då författarna själva studerar på högskola och har upplevt införandet av distansarbete och distansundervisning ur ett studentperspektiv. Studiens författare har därför en förförståelse för högskolans arbete med införandet av distansarbete. Författarnas förkunskaper har varit till hjälp vid en kritisk granskning av intervjuerna för att avgöra om det som berättas är vinklat eller förvrängt. Förkunskaperna har dessutom varit till stor hjälp vid utformning av frågor till intervjun då författarna redan innan haft en bild av vilka frågor som lärarna kommer kunna besvara och inte. En nackdel med att besitta denna förförståelse är att det kan vara svårt att agera helt objektivt. Att avspegla författarnas personliga åsikter i arbetet har däremot försökt undvikits. Detta har gjorts genom att skriva uppsatsen utifrån den verklighet som lärarna upplevt utan att nämna något om hur författarna själva upplevt förändringen.

3.2 Forskningsansats

3.2.1 Induktiv och deduktiv ansats

En mängd teori om både ledarskap och distansarbete fanns sedan tidigare och användes tidigt i studien för att dels få en förståelse kring ämnet samt för att kunna ställa relevanta intervjufrågor. Att utföra studien helt utan teoretisk förförståelse var därför svårt och en induktiv ansats valdes därmed bort eftersom Alvehus (2019) menar att en induktiv forskningsansats enbart baseras på insamlat material, utan teoretiska förkunskaper. Till skillnad från den induktiva ansatsen utgår en deduktiv ansats enligt Alvesson och Sköldbberg (2008) från teori. Den valda och befintliga teorin har i denna ansats redan testats och jämförts med den insamlade empirin (Alvehus, 2019). Att använda en deduktiv ansats och enbart utgå från tidigare teori och utifrån den testa om teorierna stämmer sågs också som olämpligt eftersom den teori som skulle användas inte var

helt förutbestämt innan intervjuerna, utan val av teori skedde beroende på vilka svar som erhöles av lärarna.

3.2.2 Abduktiv forskningsansats

En växelverkan har skett mellan teori och empiri då en viss mängd teori från början togs fram, däremot har teori även tillkommit efter insamlingen av empiri som passar ihop med lärarnas svar. I arbetet har därför en abduktiv forskningsansats använts som enligt Bryman & Bell (2011) innebär en växelverkan mellan teori och empiri. Den framtagna teorin har tillsammans med insamlad empiri legat till grund för arbetets analys. Grundteori om ledarskap, digitala hjälpmedel, motivation och kommunikation kunde användas tidigt i studien, däremot har passande teori om exempelvis coachande ledarskap, distansledarskap och flexibilitet lagts till i efterhand då informationen från lärarna stämde överens med dessa teorier. Det var svårt att redan innan intervjuerna lägga till teori om någon speciell ledarstil då författarna ännu inte hade fått en förståelse för lärarnas sätt att leda. Detta tillvägagångssätt stämmer överens med Alvesson & Sköldbbergs (2008) teori om att det empiriska materialet inom en abduktiv ansats successivt utvecklas samtidigt som teorin under tidens gång förändras för att bättre stämma överens med den insamlade empirin. I och med detta har en abduktiv ansats setts som passande för denna studie. En abduktiv ansats har valts för att inte bli för låsta vid vald teori, utan istället kunna lägga till relevant teori som matchar empirin under tidens gång. Efter genomförandet av samtliga intervjuer har teori lagts till, däremot har inte ytterligare empiri lagts till eftersom den empiri som samlades in upplevdes tillräcklig för att uppnå syftet med arbetet.

3.3 Forskningsmetod

En kvalitativ metod var lämplig att använda i denna studie då fokus varit att få en förståelse för hur lärarnas arbete och ledarskap förändrats sedan införandet av distansarbete, vilket stämmer överens med att Ghauri et al. (2020) menar att en kvalitativ metod kännetecknas som utforskande, ostrukturerad och med stor vikt på förståelse. Istället för att samla information från en mängd respondenter, vilket ofta görs i kvantitativa metoder, har mer djupgående och nyanserade svar från ett fåtal lärare varit användbart i studien. Enligt Lind (2019) är det vanligt att det empiriska underlaget vid kvalitativa metoder avser en eller ett fåtal enheter som undersöks. Kvalitativa underlag kännetecknas dessutom av att de ger nyanserade beskrivningar av ofta komplexa fenomen. För att få svar på hur ledarskapet förändrats har nyanserade beskrivningar varit nödvändiga. Det ansågs inte passande att exempelvis samla in ja/nej svar

från ett flertal lärare, utan lärarnas upplevelser innan och efter pandemin behövde besvaras mer djupgående för att få en förståelse för hur arbetet och ledarskapet förändrats. Kvalitativa undersökningar kan enligt Lind (2019) ge en bild av omständigheter som är särpräglade för ett enskilt fall, vilket ansågs passande då lärarnas upplevelser kan skilja sig från ledare inom andra yrken. Arbetet har utgått från lärarnas egna tolkningar och uppfattningar för att få en bild av hur de själva anser att deras utövande av ledarskap har ändrats vilket kan kopplas till Bryman och Bell (2011) som menar att fokus inom kvalitativa metoder läggs på individens eller gruppens egna tolkningar och uppfattningar av verkligheten. Genom att intervjua lärare som varit med och arbetat både innan och efter pandemin kan lärarnas upplevelser beskrivas och användas för att se möjligheter och utmaningar inom ledarskapet som uppstått i och med distansarbetet. Hade lärarna enbart fått frågan om deras upplevelser av distansarbetet utan att göra en jämförelse med hur arbetet såg ut innan hade det varit svårt att få en bild av vad som uppkommit ur pandemin och vad som påverkats av andra faktorer.

3.4 Insamling av litteratur

Vetenskapliga artiklar, webbadresser, kurslitteratur samt organisatoriska dokument, som ansågs relevanta för vårt studieområde, har använts för att samla in redan befintlig information kring ämnet. För att finna de vetenskapliga artiklarna har sökningar gjorts i Högskolan i Skövdes databas, LibSearch samt andra databaser såsom Scopus och Web of Science. Några av sökorden som användes var: *leadership, coaching leadership, communication, motivation, e-leadership, covid-19*. Sökorden har använts var för sig, samt i kombination tillsammans med andra ord. På detta sätt går det att avgränsa ämnet än mer och få fram bättre sökningar på det som önskas. Nämnvärt är att dessa sökord är på engelska, detta för att få ett större utbud av artiklar som kan användas till studien. De olika webbadresserna som använts i studien var lämpliga att använda då de flesta är stora myndigheter, och sågs därför som pålitliga källor. Sökningar har även här gjorts på ord, eller ord i kombination tillsammans med andra för att finna de bästa och mest pålitliga källorna. De flesta böcker som valts är tidigare kurslitteratur som har använts under utbildningen, men några är också ny kurslitteratur som hittats i samband med uppsatsen. De organisatoriska dokument som använts är publicerade på högskolans egen hemsida. Författarna har förhållit sig kritiska till dessa dokument då det finns en risk att informationen på hemsidan är vinklad eftersom högskolan förmodligen vill synas på ett så positivt sätt som möjligt på deras kanaler. Då de själva kan bestämma vilket innehåll som ska publiceras finns en risk att information som är negativ för högskolans rykte inte kommer fram.

3.5 Urval

Den avsaknad av forskning kring lärarledarskap på högskolor som nämns i inledningen var en av anledningarna till att författarna valde att studera en högskola i Sverige. Dessutom studerade författarna på en högskola när införandet av distansarbete och distansundervisning trädde i kraft, vilket gjort just högskolor extra intressanta att studera. Den högskola som författarna beslutade att studera valdes då denna högskola tydligt följt rekommendationerna om att fullt ut ställa om arbete och undervisning till distans, vilket var ett krav från författarnas sida. Hade en högskola valts som enbart till viss del ställt om till distansarbete hade det varit svårt att få fram tydliga resultat om hur ledarskapet förändrats och vilka faktorer som ändrats på grund av just distansarbetet.

Urval av respondenter i studien grundar sig på ett målstyrt urval. Enligt Bryman och Bell (2011) handlar ett målstyrt urval om att välja ut deltagare på ett strategiskt sätt så att de som väljs ut är relevanta för de forskningsfrågor som har formulerats. Ett urval av olika respondenter av lärare på en högskola i Sverige har skett då studien utgår från denna organisation. Lärare har intervjuats då de upplevt införandet av distansarbete inom högskola och hade därmed de erfarenheter som krävdes för att uppnå studiens syfte. De kriterier som togs hänsyn till var att läraren skulle varit med och upplevt arbete och undervisning både i fysiska och digitala rum. Detta är viktigt då berättelser om lärarnas arbete både innan och efter pandemin eftersöktes. Några av de lärare som tillfrågades svarade att de inte hade erfarenheter av undervisning innan pandemin, och uppnådde därför inte kriteriet utan valdes bort. Lärare inom ekonomi på en högskola i Sverige valdes ut som respondenter. Att välja lärare som har kunskaper inom företagsekonomi kan ses som en fördel då dessa kan besitta mer kunskap om ledarskap än vad lärare inom andra områden kan tänkas göra.

3.6 Operationalisering

För att skapa en brygga mellan teori och praktik, vilket Lynham (2002) menar är syftet med en operationalisering, har en intervjuguide skapats och byggts upp utifrån tidigare teori samt studiens syfte, se bilaga 2. På detta sätt kopplas tidigare teori ihop med lärarnas utförande i praktiken. Frågor om ledarskap, motivation och kommunikation har sin grund i den teori som tidigt valdes i studien. Intervjuguiden genomsyras av syftet som handlar om att jämföra fysiskt arbete och distansarbete genom att samtliga frågor har ställts ur ett både "innan" och "efter"

perspektiv. Trots ramen av ämnen som intervjun avgränsats till har frågorna försökt ställas så öppet som möjligt för att inte styra och påverka lärarna allt för mycket, utan ändå ge dem frihet att belysa det som de själva anser viktigt.

En ändring har gjorts i intervjuguiden längst intervjuernas gång då Ghauri et al. (2020) menar att brister kan finnas och att dessa i sådana fall bör uppmärksammas och ändras. Intervjuguiden tog till en början upp ämnet styrning, där en fråga om hur lärarna upplever att de styrt studenterna innan och efter införandet av distansarbete ställdes. Denna fråga togs efter hand bort då författarna märkte att detta var något som lärarna inte reflekterat över och därmed inte kunde svara på. Styrning ansågs inte heller relevant att ha med då det visade sig att det inte passar in på teorin om lärarledarskap.

3.7 Datainsamling

För att samla in information om lärarnas arbete och ledarskap har intervjuer valts som metod, vilket Bryman & Bell (2011) menar kan användas både i kvalitativa och kvantitativa studier. Utförliga svar kunde bidra med en djupare förståelse för hur och varför ledarskapet ändrats och därför har kvalitativa intervjuer valts som insamlingsmetod då Bryman & Bell (2011) menar att en kvalitativ intervju kan användas för att få mer utförliga svar. Hade en kvantitativ intervjumetod istället använts finns en risk att svaren som erhållits inte varit tillräckligt djupgående för att besvara det problem som undersökts, då kvantitativa intervjuer istället ger svar som kan kodas och bearbetas på kort tid (Bryman & Bell, 2011). Eftersom studiens syfte var att förstå och beskriva förändringarna som skett inom lärarnas ledarskap var beskrivande berättelser från lärarna nödvändiga, vilket gjort kvalitativa intervjuer till en passande metod för insamling av data. Författarna har valt att använda semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod.

Innan intervjuerna genomfördes kontaktades de lärare som ansågs vara relevanta utifrån urvalskriterierna via mail, se bilaga 1. Lärarna kontaktades via mail istället för att bli uppringda, då mail kan ses som mindre påträngande. Lärarna kan då i lugn och ro svara när de har funderat på ifall de vill delta eller inte. Vid ett telefonsamtal finns det en risk att de är mitt uppe i något, känner sig stressade och därför väljer att svara nej direkt. I mailet gavs information om valt problemområde samt vad som önskas uppnås med studien, vilket gör att lärarna fick en bild av vad intervjun skulle beröra. I mailet framgick det även varför personen var utvald och hur denne

kunde tänkas bidra med kunskap. Utöver detta framgick även praktiska frågor som exempelvis hur intervjun skulle genomföras, hur länge och hur de skulle tacka ja och nej till deltagande.

Informationsbrevet mailades ut till 15 lärare, både kvinnliga och manliga som uppfyller kraven gällande urvalet som gjordes. Svar och återkoppling förekom från 8 av de 15 tillfrågade lärarna. Fem av de tillfrågade lärarna besvarade mailet med ett godkännande om att ställa upp på en intervju. En av de tillfrågade svarade att tidsbrist förekom och att denne därför inte hade möjlighet att delta. Två av de tillfrågade uppfyllde inte kriteriet att ha undervisat både innan och efter pandemin, och valdes därför bort. Resterande sju lärare valde att inte besvara mailet. Däremot kan dessa "icke svar" tolkas som att lärarna tackade nej då författarna i informationsbrevet skrev att lärarna endast behövde svara om de önskade att delta i studien. Att författarna formulerade sig på detta vis kan kritiseras då det är svårt att veta om lärarna ville tacka nej eller om de exempelvis missat just det mailet.

På grund av COVID-19 kunde intervjuerna inte utföras på plats, utan de genomfördes istället digitalt via Zoom då Baker (2002) menar att videosamtal är det närmsta vi kan komma ett fysiskt samtal idag. Jacobsen & Thorsvik (2014) påpekar vikten av att kunna avläsa tonfall, kroppsspråk och känslor vid kommunikation. Kopplat till detta användes webbkamera och mikrofon med samtliga för att efterlikna en fysisk intervju och för att inte gå miste om dessa olika sinnesintryck. Avolio et al. (2014) nämner att det blir svårare att förmedla känslor och tolka dessa via digitala applikationer. Även Andersson et al (2020) påpekar att det blir svårare att samspela med människor digitalt då missförstånd kan uppstå. Det finns därmed en risk att feltolkningar gjorts, trots användande av webbkamera och mikrofon. Ytterligare en nackdel med onlineintervjuer som Bryman & Bell (2011) nämner är att personer som tycker att sådana möten är komplicerade kan falla bort. Att enbart fem av de tillfrågade valde att ställa upp kan ha med detta att göra. Däremot är lärarna vana med både undervisning och möten online. För att undvika ett lågt deltagande utfördes intervjuerna dessutom via hjälpmedlet Zoom eftersom lärarna dagligen använder detta hjälpmedel och därför bör känna sig trygga med dessa onlinemöten. Respondenterna tillfrågades om inspelning av intervjun, vilket samtliga gick med på utan att tveka. En av författarna var däremot redo med anteckningsmaterial ifall någon av respondenterna inte skulle acceptera detta.

En semistrukturerad intervju ansågs relevant vid denna studie då forskare vid sådana intervjuer ofta använder sig av en intervjuguide som innehåller några frågor kring ämnet som önskas belysas (Bryman & Bell, 2011). En guide användes för att få svar som höll sig inom ramen

kring ämnet. Användandet av en intervjuguide gjorde att lärarna berörde samma ämnen, det vill säga de ämnen som ansågs vara relevanta för att besvara frågeställningen. I och med detta har lärarnas svar i efterhand kunnat jämföras. De fem intervjuerna, som i genomsnitt tog en timme inleddes med några korta bakgrundsfrågor om personen för att lätta på stämningen och mjuka upp respondenten. Därefter ställdes frågor om arbetssätt och ledarskap innan samt efter införandet av distansarbete, samt frågor om önskade förbättringsmöjligheter, se bilaga 2. Hade författarna genomfört ostrukturerade intervjuer och lärarna helt fritt fått berätta om sitt arbete finns en stor risk att överflödiga fakta delgetts som hade varit oanvändbar för studien eller att lärarna missat att dela med sig av information som var viktig för studien. Den frihet för respondenten som enligt Bryman & Bell (2011) däremot kännetecknar semistrukturerade intervjuer ansågs passande till studien då lärarna, bortsett från intervjuguiden, hade möjligheten att prata fritt om sina upplevelser av distansarbete kontra arbete på plats. Detta gjorde att författarna fick tillgång till information som sträckte sig utanför mallen, som var viktig för studien. Författarna var inte helt låsta till intervjuguiden då Bryman & Bell (2011) menar att avvikande frågor kan ställas under intervjuens gång beroende på hur respondenten svarar. Följdfrågor användes när lärarna berättade något som verkade vara av extra stort intresse för studien som författarna ansåg behövde fördjupas eller förklaras ytterligare. Om exempelvis en lärare såg sin situation på ett annat sätt jämfört med övriga respondenter kunde följdfrågor användas. Följdfrågorna ledde till mer utförliga svar, och gav därmed en fördjupad kunskap om ämnet som frågorna berörde. Om frågor eller otydligheter kvarstod efter genomförandet av intervjuerna tillfrågades respondenterna om det var okej att de fick kompletterande frågor via mail i efterhand. Däremot skickades kompletterande frågor aldrig ut då informationen från intervjuerna ansågs tillräcklig för att besvara problemet.

3.8 Analysmetod

När alla intervjuer var genomförda transkriberades materialet för att få en tydligare bild av vad varje person sagt. Enligt Bryman & Bell (2011) fungerar kvalitativa intervjuer som metod bäst om de spelas in och därefter transkriberas. Vid transkriberingen användes det inspelade materialet för att få en så korrekt återberättning som möjligt. En fördel med att ha intervjuerna inspelade var förutom att kunna lyssna flera gånger, att kunna välja ut exakta citat som stämmer precis med hur lärarna berättade något. Eftersom intervjuerna transkriberades precis så som respondenterna uttryckte sig är risk för feltolkningar av deras berättelser små. Efter transkriberingen användes tematisk analys, som Bryman & Bell (2011) menar kan användas för att organisera en stor mängd information, vilket ofta insamlas genom kvalitativa

datainsamlingar. Detta gjordes för att kunna synliggöra olika teman som var återkommande i respondenternas svar. De teman som synliggjordes var kommunikation, flexibilitet och motivation, både innan och efter införande av distansarbete samt lärarnas syn på deras ledarskap. Frågor om kommunikation och motivation ställdes av författarna då de på förhand hade en tanke om att dessa faktorer skulle kunna förändrats sedan distansarbetet infördes samt då författarna redan innan såg en koppling mellan dessa faktorer och ledarskap. Dessa kopplingar grundas i den teori som författarna tidigt i studien tagit fram. Flexibilitet ställdes däremot inga frågor om utan detta tema synliggjordes då samtliga lärare på ett eller annat sätt berörde ämnet. Med andra ord var temana kommunikation samt motivation förbestämda medan temat flexibilitet uppkom efter genomförandet av intervjuerna. Respondenternas svar delades upp i de ovannämnda teman för att kunna synliggöra det som ansågs vara mest relevant i deras svar. Detta stämmer överens med Hayes, (2000) teori om att en separat analysering av varje tema kan vara till hjälp för att finna relevanta svar. Att dela upp och analysera lärarnas svar i olika teman användes dessutom för att få en klarare bild av hur likt eller olik respondenterna svarat.

3.9 Forskningsetik

Under arbetets gång har författarna hela tiden haft ett etiskt förhållningssätt då Lind (2019) menar att detta är viktigt inom forskning. Frågor som är särskilt viktiga inom samhällsvetenskaplig forskning är frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet, vilka ofta uttrycks i form av fyra krav.

Lärarna informerades i informationsbrevet som skickades ut att studien syftar till att ge en ökad förståelse kring distansledarskap. I mailet framgick det att de själva kunde välja om de ville vara med eller inte för att på så sätt uppfylla kravet om frivillighet som (Lind, 2019) nämner. Önskvärt från författarna var att spela in intervjuerna för att inte tappa viktigt information. För att ta hänsyn till lärarnas frivillighet ställdes därför en fråga inför varje intervju om de var okej med att intervjun spelades in. På så vis hade respondenterna en valmöjlighet att även tacka nej till detta, vilket däremot ingen gjorde. Respondenterna kunde även tacka nej till att ha webbkameran påslagen under intervjun. Däremot tyckte samtliga att det var okej. Innan intervjuerna startade fick respondenterna även information om att de inte behövde svara på en fråga om de inte ville. För att ta hänsyn till kravet om anonymitet (Lind, 2019) har samtliga lärare döpts om till respondent 1, 2, 3, 4 respektive 5. Författarna har dessutom undvikit att

koppla respondent med dess position på institutionen för att säkerställa att respondenterna hålls anonyma. Undersökningsobjektet har även anonymiserats i hela uppsatsen genom att författarna skriver ”en högskola i Sverige” istället för att avslöja högskolans namn. Deltagarnas integritet kommer respekteras genom att behandla respondenternas personuppgifter på ett respektfullt sätt. Författarna har förklarat att lärarnas svar endast används i syfte att besvara problemet som studeras och att insamlad information inte kommer vara tillgänglig för någon annan än författarna själva, vilket gör att kravet om konfidentialitet uppfylls (Lind, 2019). För att säkerställa att den insamlade informationen inte sprids har den bevarats på ett säkert ställe av författarna. Kopplat till detta har hänsyn tagits till GDPR, som enligt Lind (2019) reglerar hur uppgifter som samlas in får lagras och att uppgiftslämnare ska skyddas från att uppgifter om dem sprids på ett otillbörligt sätt. Slutligen kommer all information som samlats in raderas när uppsatsen är inlämnad och godkänd.

3.10 Autenticitet och trovärdighet

Kvalitativa forskningsansatser kan enligt Bryman & Bell (2011) bedömas utifrån andra kriterier än när det gäller kvantitativa studier. Istället för att bedöma dataunderlagets reliabilitet och validitet, som i kvantitativa studier, kan begreppen autenticitet och trovärdighet användas.

3.10.1 Autenticitet

Autenticitet avser dataunderlagets äkthet, det vill säga att information återgetts på ett korrekt sätt (Lind, 2019). Bryman & Bell (2011) menar att om forskningen representerar stora delar av människorna i den miljö som studeras tyder det på autenticitet. För att uppnå autenticitet, det vill säga att information återgetts på ett korrekt sätt (Lind, 2019), var intervjuerna tänkta att utföras med lärare i olika åldrar då deras uppfattningar om distansarbete kan skilja sig. Däremot blev urvalet inte som tänkt då lärarna som tackade ja var i ungefär samma åldrar. Detta kan ha påverkat dataunderlagets äkthet eftersom lärare i andra åldrar än de intervjuade är underrepresenterade. Något som kan ses som en nackdel är dessutom att intervjuerna enbart skett med män och därför är inte heller kvinnors upplevelser representerade. Detta bör däremot inte haft någon större påverkan på resultatets äkthet då arbetet ser likadant ut både för män och kvinnor. Att intervjuerna skett med lärare från samma program skulle också kunna påverka studiens äkthet, men eftersom lärarna som intervjuades hade olika utformning av arbetsuppgifter och olika ansvar trots att de arbetar på samma program bör inte detta påverkas särskilt mycket. Fortsättningsvis har intervjuerna skett genom primärkällor i form av lärare som

själva upplevt att arbeta på distans, och risken är därför liten att information återges på ett felaktigt sätt. Även om det är lärarnas egna upplevelser som berättats så finns däremot en risk att svaren inte stämmer överens med verkligheten. Då pandemin inte är något nytt som skett i år, utan varat något år kan svaren från de intervjuade skilja sig åt, jämfört med om de fick samma frågor ställda på en intervju för ett år sedan. Det kan hända att lärarna tror att de upplevde arbetet på plats på ett sätt men att verkligheten är något annat. Detta kan ses som ett problem och bör tas hänsyn till i studien.

3.10.2 Trovärdighet

Begreppet trovärdighet är uppdelat i fyra delar då Bryman & Bell (2011) menar att det är fler än en aspekt som påverkar trovärdigheten av det insamlade materialet. Hur studien tar hänsyn till dessa fyra delar nämns nedan.

Tillförlitlighet

Studiens tillförlitlighet kan minska då resultaten efter de utförda intervjuerna inte har skickats till lärarna för bekräftelse, vilket Bryman & Bell (2011) menar kan öka tillförlitligheten i studien eftersom respondenterna då kan bekräfta att författarna har uppfattat informationen på ett korrekt sätt. Eftersom intervjuerna däremot spelades in har forskarna kunnat lyssna på intervjuerna flertalet gånger för att få en så korrekt bild som möjligt. Detta kan istället styrka studiens tillförlitlighet.

Överförbarhet

Studien skulle på grund av urvalet av respondenter kunna bedömas som icke generaliserbar eftersom studien fokuserar på undervisande lärare inom en institution och inte på högskolan i stort. Detta riktar Bryman & Bell (2011) kritik mot då det hävdas att det är omöjligt att överföra resultatet till andra situationer vid kvalitativa intervjuer då de utvalda respondenterna inte kan svara för en hel befolkning. Intervjuerna har dessutom skett med 5 lärare, vilka inte kan svara för vad andra upplevt än just de själva. Trots detta skulle arbetet ändå kunna ses som applicerbart i andra sammanhang då lärarnas berättelser på ca 60 minuter var djupgående och innehållsrika, vilket Bryman och Bell (2011) menar har större betydelse inom kvalitativ forskning än att studien grundar sig i ett stort urval av respondenter. Att avgöra om studien är generaliserbar, det vill säga kan överföras till andra sammanhang än det studerade (Lind, 2019), är inte upp till författarna att avgöra. Bryman & Bell (2011) menar istället att, om lärarnas

redogörelser är tillräckligt tydliga och kärnfulla kan läsaren själv bedöma huruvida studien är överförbar eller inte.

Pålitlighet

I metodavsnittet förklarar författarna forskningsprocessen tydligt, för att på så sätt säkerställa att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen, vilket enligt Bryman & Bell (2011) krävs för att kunna bedöma en studies pålitlighet. För att anta ett granskande synsätt, vilket Bryman & Bell (2011) menar att författare bör ha, har en regelbunden kontakt skett med handledare och andra studenter. Dessa har själva bidragit som granskare, men har dessutom genom sina kritiska ögon fått författarna att anta ett granskande synsätt på arbetet.

Konfirmering

Eftersom författarna själva är insatta i distansundervisningen på högskolan finns en risk att personliga tankar och åsikter avspeglats i arbetet. Detta har däremot försökt undvikits genom att förhålla sig så objektivt som möjligt under hela arbetet, för att inte låta författarnas personliga värderingar påverka studiens resultat, även om Bryman och Bell (2011) menar att fullständig objektivitet är svår att nå inom forskning. Att intervjuerna är inspelade kan bidra till en mer rättvis bild eftersom Bryman och Bell (2011) menar att inspelade intervjuer bidrar till att förbättra vårt minne, då tolkningar av det som sägs under en intervju kan kontrolleras. Detta kan göra att risker för egna tolkningar av författarna minskar, då verkligheten kan återspeglas genom de inspelade intervjuerna.

4. Empiri

Följande kapitel kommer innehålla en sammanställning och redovisning av den insamlade empirin från de semistrukturerade intervjuerna som genomförts med lärare på en högskola i Sverige.

4.1 Beskrivning av vald högskola i Sverige

Högskolan som studerats är en statlig myndighet (Regeringskansliet, u.å) under utbildningsdepartementet (Regeringskansliet, u.å), med ungefär 500 anställda och runt 10 000 studenter, samt olika institutioner med ett stort utbud av olika utbildningar. I mitten av mars 2020 ställde både högskolor och universitet i Sverige om och gick från att bedriva undervisning på campus till distansundervisning. Högskolan har sedan COVID-19 bröt ut vidtagit flertalet åtgärder i linje med folkhälsomyndighetens rekommendationer för att minska spridningen av pandemin. En av de åtgärder som vidtagits är att viss undervisning numera sker på distans (Folkhälsomyndigheten, 2020)

Det har konstaterats att den rådande pandemin har förändrat vardagen för många. Den största svårigheten med att arbeta som lärare under denna pandemi är den förändrade och ökade tekniken, som annars hade tagit många år. Förändringarna kommer påverka arbetet framöver där lärdomar kommer användas för fortsatt utveckling. Lärarna har intervjuats om detta för att skapa en ökad förståelse kring förändringarna som uppstått i samband med pandemin.

4.2 Beskrivning av respondenterna

Resultatet i studien baserades på fem lärares upplevelser om hur deras sätt att arbeta och leda har förändrats då arbetet nu sker på distans istället för på campus. Respondenterna har uppmärksammat både likheter och skillnader mellan distansarbete och arbete på plats. Samtliga respondenterna som deltog och intervjuades arbetar på samma institution och högskola i Sverige där respondenterna innehar olika positioner, såsom lektorer, adjunkter och professorer. De intervjuade besitter speciell och viktigt kunskap inom sina olika huvudområden som de undervisar inom. Samtliga respondenter har en lång erfarenhet inom yrket oavsett om det är från högskolan eller från tidigare arbetsplatser. Respondenternas anställningstid på den

undersökta högskolan varierar mellan 4-23 år, men gemensamt är att samtliga respondenter har upplevt omställningen till distansarbete.

4.3 Ledarskap

Som tidigare nämnts definierar Andersson et al. (2020) ledarskap som en “process av påverkan på en viss grups aktivitet mot ett visst mål” (s. 84). Respondenterna fick en fråga om de själva såg sig som en ledare utifrån denna definition. Svaren från de olika respondenterna var att fyra av lärarna såg sig som en ledare, däremot nämnde flera att deras ledarskap handlar mer om coachning och stöttning. Den femte personen såg sig däremot inte som en ledare.

“Någonstans ser jag mig som en ledare, men jag tänker inte i de termerna dagligen. Jag ser mig mer som en ledare när man handleder än när man föreläser” (Respondent 1).

“Nej. Det skulle jag inte säga. Jag förknippar ledarskap med personalansvar, och det är inget som jag har eller strävar efter” (Respondent 2).

“Ja det tycker jag absolut att man är på något sätt. Du är ju inte den auktoritära ledaren, det kanske du är mer i lägre åldrar där du tvingar barnen att göra som man säger. Det här är ju en frivillig skolform, men du är kanske mer en stöttande ledare, alltså coachande. Man möter studenterna där de är och man har en gemensam målbild och sen försöker man lotsa dem på bästa sätt utifrån de resurser man har. Vi försöker även hjälpa studenterna att utvecklas personligen för att bli så väl förberedda inför framtiden som möjligt” (Respondent 3).

“Ja, på något sätt blir man det som lärare, det är nästan ofrånkomligt. Men fortfarande är det väldigt mycket upp till de enskilda studenterna. När jag började som lärare trodde jag att jag hade större påverkan än vad jag faktiskt hade. I slutändan handlar det mycket om studenternas vilja och förmåga att lära sig, men jag kan göra någonting på vägen, jag kan rikta dem åt rätt håll” (Respondent 4).

“Ja, på sätt och vis. Jag har kompisar som jobbar på grundskola och gymnasieskola, och när man pratar om hur lärare är på högskolan jämfört med de så känner jag att jag skapar de

aktiviteter som hjälper studenterna att nå lärandemålen och jag är ju här för att skapa tentor och rätta tentor, men den stora skillnaden är att högskolan och universitet är valfritt. Jag ser min roll i er process, ni ska lära er någonting och jag ska hjälpa er på traven. Så i den mån är jag en ledare, men ni studenter leder er själva och jag är här för att ge er stöd i den här processen. Ni måste få saker från mig för att eran lärandeprocess ska fungera bra”

(Respondent 5).

4.4 Digitalisering och dess hjälpmedel

Högskolan har sedan en lång tid tillbaka arbetat mot att vara en digital högskola. Det digitala i sig är inget nytt, utan har utvecklats mer och mer som flertalet respondenter nämnt. Flera av respondenterna var sedan tidigare vana vid digitala hjälpmedel i viss utsträckning då en stor del av arbetet även tidigare skett via digitala hjälpmedel. Det har även innan pandemin funnits utbildningar som gått på distans, och därför menar en av respondenterna att denne redan innan var van vid digitala hjälpmedel.

“Om man ser till en vanlig arbetsdag innan så var den i huvudsak digital. Jag sitter framför min dator och skriver, redigerar eller kommenterar texter. Arbetet före och efter undervisning, det vill säga, planering av undervisning, var sedan innan väldigt digitalt”

(Respondent 4).

Den största förändringen som samtliga respondenter däremot nämnde är utvecklingen och användningen av Zoom. Användningen av detta hjälpmedel sker både för undervisning och möten. Den stora förändring som inneburit att alla möten och undervisning sker via Zoom har inte varit helt enkel för alla lärare. Flera av respondenterna tror att Zoom är ett hjälpmedel som kommer användas även efter pandemin. Däremot nämner alla respondenter ändå att de föredrar undervisning i sal. Flera av respondenterna tror att arbetet i framtiden kommer variera och ske både på plats och på distans beroende på vad som passar bäst i olika situationer. Fortsättningsvis nämndes även en digital förändring av genomförandet och upplägg av tentor som idag enbart sker på distans via hjälpmedlet canvas.

“Den stora förändringen är möten och undervisning som sker via Zoom. Möten var tidigare nästan aldrig digitala” (Respondent 4).

“Det finns ett visst obehag att inte ha vuxit upp med en digital värld. Jag mår inte bra av att allt är digitalt då jag känner en känsla av osäkerhet och obehag. När man lärt sig ett nytt system kommer det nya. Det är svårt att vilja ha dessa när man precis lärt sig det första systemet” (Respondent 1).

“Jag hoppas inför framtiden att arbetet kommer bli en hybrid mellan arbete på campus och på plats. Jag hoppas att det kommer bli mer flexibelt, jag tror att alla kommer tjäna på det”
(Respondent 3).

Lärarna använder olika applikationer i Zoom beroende på vilken kunskap de har om verktyget och deras uppfattning om Zoom varierar beroende på deras kunskap. Lärarna nämnde att de kan använda funktioner som exempelvis breakout-rooms, chatt samt funktion för omröstning. En annan funktion som är användbar via Zoom är att föreläsningarna kan spelas in. Detta använder sig däremot inte alla av då en av respondenterna nämnde att de hade en policy på institutionen angående detta. Respondenten menade att det kan finnas studenter med skyddad identitet och att det därför inte är aktuellt att spela in. Även lärarnas uppfattning om vilken hjälp de fått med användningen av Zoom varierar. Några anser att de fått tillräckligt med hjälp medan vissa anser att de skulle behöva lära sig mer om Zoom och dess funktioner. Den hjälp som lärarna fått är dels från andra lärare samt IT-service. Några av respondenterna tycker att Zoom är relativt enkelt att använda och några tycker att det är svårare.

“Jag hade ingen tidigare kunskap och det finns ganska många funktioner som jag inte alls har insyn i tyvärr. Jag använder bara grundfunktionerna i Zoom. Jag hade önskat att få lite mer instruktioner [...] Kunskap kring Zoom sprids på möten med kollegor” (Respondent 2).

“Mitt första Zoom möte var i samband med pandemin. Jag satte aldrig mig in i Zoom förens pandemin kom. Vårans institutionssekreterare fick jobba jättehårt med att hjälpa oss tekniskokunniga lärare, hon gjorde jättebra instruktioner för Zoom som vi fick använda för självstudier” (Respondent 4).

“Jag tycker inte att skolan har jobbat tillräckligt proaktivt i något läge under pandemin. Vi har lärt oss det mesta själva. Sen har det kommit och idag finns det jättebra pedagogiskt stöd

för Zoom i princip varje eftermiddag, och väldigt bra back-up stöd, men vi var sena på bollen” (Respondent 3).

4.5 Kommunikation

4.5.1 Kommunikation lärare-lärare

Kommunikationen mellan lärare har förändrats på flera sätt i och med distansarbetet. Samtliga respondenter lyfte fram den kommunikation som tidigare skett spontant mellan lärarna i exempelvis fikarum eller korridorer. Denna kommunikation menar respondenterna har minskat eller försvunnit helt då de inte längre ses i dessa miljöer. Det är inte alltid att det som sägs i dessa informella sammanhang har med arbetet att göra, men däremot menar flera av respondenterna att den typen av kommunikation bidrar till en gemenskap. Denna gemenskap med andra lärare menar samtliga respondenter att de saknar då arbetet sker på distans.

“Man kan inte längre springa på varandra och byta några ord spontant” (Respondent 1).

“Det spontana mötet mellan oss lärare sker inte på samma sätt när vi inte är på samma plats. Förr kunde man springa på lärare vid kaffemaskinen och spontant prata om exempelvis en föreläsning. Den typen av naturlig interaktion har vi ju på ett annat sätt när vi är på en och samma plats. Nu måste man kalla till ett Zoom möte, det blir mer formellt. I värsta fall tror jag att det kan bli sämre sammanhållna kurser när det är flera lärare inblandade för att vi inte har den här kalibreringen som man kanske har i vanliga fall” (Respondent 4).

Idag styr programmet ihop fikamöten via Zoom en gång i veckan med syftet att inte tappa dessa spontana konversationer mellan lärarna. Samtliga respondenter tyckte däremot att dessa fikamöten har fungerat mindre bra då det inte är obligatoriskt att delta på mötena, vilket också gjort att närvaron är låg. Respondenterna berättade att de själva är dåliga på att delta vid dessa fikamöten då annat ofta prioriteras.

En av respondenterna nämnde trögheten i kommunikationen via distans. Förut kunde man bara gå och knacka på kollegans dörr och få svar direkt medan lärarna idag måste boka möte via Zoom eller vänta på svar via mail. En annan respondent menar att det idag krävs ett tillräckligt

stort problem för att känna att det är värt att skicka ut förfrågan om ett Zoom möte, vilket gör att vissa frågor och funderingar inte tas upp då det är för omständigt.

“Problemen måste över en viss nivå för att man ska tycka att det är värt att bjuda in till ett Zoom-möte. Det lilla problemet kanske man struntar i eller glömmer bort” (Respondent 4).

Samtliga respondenter ansåg att de tappat en del av kommunikationen med kollegor. Framförallt tyckte ett par av respondenterna att kommunikationen och gemenskapen med kollegor utanför arbetsgruppen har minskat. Kommunikationen i deras arbetslag menar dessa däremot fungerar lika bra som tidigare, om inte mer frekvent till och med. Några av respondenterna tyckte däremot att kommunikationen minskat mellan kollegor både i och utanför arbetslaget. Samtliga respondenter nämnde att de föredrar fysisk kommunikation före kommunikation via digitala kanaler.

“Jag har kollegor som jag i princip inte har träffat eller pratat med på ett år, så var det inte innan [...] Kommunikationen har minskat med de som jag inte jobbar så tätt med, men inte med de kollegor som man arbetar tighare med” (Respondent 3).

4.5.2 Kommunikation lärare-studenter

Precis som med kommunikationen mellan lärarna tyckte respondenterna att det skett en förändring i kommunikationen mellan lärare och studenter. Den stora skillnad som alla respondenter nämnde var förflyttningen av samtalen från salar och korridorer till det digitala hjälpmedlet Zoom. Flera av respondenterna tycker att det fungerar bra via Zoom, när kommunikation sker med få eller enskilda studenter, men att mycket försvinner. Den kommunikation som däremot sker på föreläsningar till en hel grupp anser lärarna har försvårats eftersom de inte längre ser studenterna. Respondenterna menar att den respons som lärarna tidigare fick genom att se studenternas ansiktsuttryck eller nickningar har försvunnit. Respondent 4 menar att *“det sker mer interaktion än vad man tror i sal”*, något som personen lagt märke till först när arbetet och undervisningen flyttats.

“Det är svårt när man pratar in i en dator med svarta bilder. Det är som att prata in i en vägg” (Respondent 1).

“Det är svårt att bygga en relation till så många människor när man inte ens ser deras ansikten” (Respondent 2).

“I ett rum kan man känna en energi, något som inte alls upplevs via Zoom” (Respondent 4).

För att efterlikna en föreläsning i sal så gott som går och för att upprätthålla kommunikationen brukar lärarna pusha och uppmuntra studenterna till att ställa mycket frågor även via Zoom. Respondenterna hade däremot olika upplevelser om hur detta fungerar. Några tyckte att det är väldigt få som ställer frågor via Zoom jämfört med tidigare och några tycker däremot att Zoom är ett bra hjälpmedel då studenterna idag vågar ställa lika mycket eller till och med fler frågor. De menar även att det är positivt att alla studenter får ta del av de frågor som ställs.

Utöver den kommunikation som sker i helgrupp mellan lärare och studenter, har även kommunikationen mellan enskilda studenter och lärare ändrats. Förr kom studenter fram på rasterna och ställde frågor. Dessa spontana frågor menar en av respondenterna till viss del ställs via mail istället. Majoriteten av respondenterna menar däremot att frågor från studenter via mail inte har ökat. Flera upplever att studenterna istället undviker att ställa frågor, vilket gör det svårt att veta om ledarskapet har lyckats. Om inga frågor ställs vill lärarna gärna tro att arbetet är lyckat och att alla studenter hänger med. Att frågor undviks att ställas menar en respondent kan bero på att det är mer komplicerat att skriva ihop och skicka iväg ett mail än att fråga i pausen på en föreläsning. Läraren nämnde dessutom att det kan bero på att det är svårare att göra sig förstådd via mail.

“Har man en föreläsning i sal brukar man knappt aldrig hinna gå på toaletten i pausen mellan föreläsningarna då det brukar komma studenter som frågar saker och man hamnar i olika diskussioner, eller att det tar 10 minuter innan eller efter en föreläsning för att studenterna vill ställa frågor som man inte vill ta i stor sal. De frågorna har jag funderat mycket på vart de har tagit vägen” (Respondent 3).

4.6 Motivation

4.6.1 Lärarnas motivation

Lärarna är olika individer och motiveras därför av olika saker. Respondenterna hade delade åsikter om hur deras motivation hade påverkats sedan införandet av distansarbete. Några av respondenterna ser kontakten med studenter och kollegor som särskilt motiverande, vilket de menar har påverkats negativt eftersom den fysiska kontakten har minskat. Andra tyckte inte att motivationen hade ändrats särskilt mycket, utan såg fortfarande sitt arbete som spännande och motiverande. Respondenterna nämnde även andra faktorer som ändrats i och med distansarbetet som i sin tur kan påverkat motivationen på olika sätt. En lärare nämnde mer tid till forskning som något motiverande. Två av respondenterna nämnde även de flexibla arbetstiderna som något positivt då respondent 1 sade att *“man kan sova längre om man vill”*, och respondent 4 menar att *“det är positivt att kunna träna mitt på dagen”*. En annan lärare nämnde att studenterna nu ställer mer praktiska frågor istället för frågor som rör innehållet i föreläsningen, vilket denne såg som mindre motiverande.

“Undervisningen tycker jag inte är det roligaste med arbetet. Det som motiverar mig är att se engagerade studenter som ställer frågor och är intresserade av det jag pratar om. Det var bättre förr när man kunde se studenterna. Nu får man inte respons på samma sätt, ibland känns det som att man pratar rakt in i en skärm” (Respondent 1).

“Just kopplat till undervisning så är nog min motivation sämre idag, men det kanske också är för att man har sett pandemin som något tillfälligt och därför försökt göra så lite förändringar som möjligt. Om jag visste att detta skulle vara det nya normala så kanske jag skulle lägga ner mer arbete på att utveckla kurserna så att de passar det digitala formatet, och i de bästa av världar kanske det skulle vara mer motiverande i sig då. Men jag tror ändå inte riktigt det. För mig är det ändå det personliga mötet som inspirerar och motiverar. Både när det gäller forskning och utbildning. Jag vill möta människor, jag vill ha interaktion med människor, jag vill utbyta idéer. Jag vill få nya sätt att tänka genom att prata med studenter/forskare/kollegor och det får jag inte på samma sätt via det digitala” (Respondent 4).

“Rent forskningsmässigt har jag fått mer tid till skrivande nu, vilket jag tycker är positivt, för det tycker jag är motiverande i sig” (Respondent 4).

“I min grupp är vi ändå på campus ganska flitigt så jag har inte känt att jag har tappat motivationen på grund av det. Mitt jobb är roligt tycker jag. Jag har frihet och variation och det tycker jag är spännande” (Respondent 5).

“Ibland kan man få väldigt många frågor som kretsar kring omtentor och andra praktiska saker, då kan det bli lite deprimerande om man får alldeles för många sådana mail”
(Respondent 5).

4.6.2 Hur lärarna motiverar studenterna

Hur lärarna motiverar studenterna att nå de uppställda kursmålen är upp till varje lärare, det finns inget uttalat sätt som lärarna ska arbeta på för att motivera studenterna. Flera av respondenterna nämnde att det kan vara svårt att alltid motivera alla studenter då alla trots det gemensamma intresset för programmet har olika intressen. Trots detta hade respondenterna olika sätt för att skapa intresse och motivera studenterna. Flera av respondenterna nämnde att det är betydligt fler som hoppar av en distansutbildning än en utbildning som sker på plats. En av respondenterna tyckte därför att mer tid behöver läggas på att motivera studenterna om distansundervisningen kommer kvarstå.

“Det är bevisat att studenternas motivation bidrar till deras prestation på en viss kurs, men jag som lärare måste acceptera att studenterna har olika motivationsgrad. Motivationsgraden för en enskild student kan variera från tillfälle till tillfälle och från kurs till kurs”
(Respondent 5).

“Jag försöker att hålla så intressanta föreläsningar som möjligt och inte vara för tråkig”
(Respondent 1).

“Jag brukar konstruera ganska praktiska uppgifter som studenter kan relatera till och som de kan finna relevanta i sin vardag” (Respondent 5).

“Vi gör nog alldeles för lite, vi skulle behöva känna att vi motiverar studenterna mer. Detta är nog återigen kopplat till att vi tror att det här är något tillfälligt. Om det här blir ett normalläge så skulle man behöva tänka mer kring det, alltså hur kan man upprätthålla en

motivation på ett bättre sätt hos studenterna, och där tror jag spontant på att man skulle behöva ha kortare föreläsningar, tätare interaktion osv. Där skulle man som student behöva hjälp genom små insatser som hela tiden putter på en och pushar en lite” (Respondent 4).

4.7 Återföra, samt inte återföra till skola och utbildning

Två frågor som ställdes till samtliga respondenter var de som nämndes i problemdiskussionen av Netolicky (2020). Frågorna gällde vad lärarna vill återföra samt vad de inte vill föra tillbaka till skolan och utbildningen. Några respondenter upplevde att det var svårare att svara på dessa frågor, då de inte reflekterat över vad som verkligen varit lyckat och inte i och med distansarbete. Trots detta fanns det ändå likheter mellan samtliga respondenter om vad de ansåg att de gått miste om som de vill föra tillbaka samt vad som försvunnit som de inte vill föra tillbaka.

4.7.1 Återföra

När vi frågade lärarna vad de ansåg att de hade gått miste om i och med distansarbetet, som de ville föra tillbaka till högskolan, svarade flera att de saknar interaktionen med både studenterna och kollegor. Småpratet som sker i korridorer, lunchrum, fikarum och i föreläsningssalarna var något som de flesta av respondenterna saknade. En av lärarna svarade att denne ville återgå till den gemenskapen som fanns innan distansarbetet. En annan tycker att vissa moment fungerar bra även på distans, exempelvis handledning med enskilda studenter, men menar att exempelvis seminarie och undervisning i större grupper fungerar bättre på campus.

“Jag saknar den sociala interaktionen med både medarbetare och studenter”

(Respondent 1).

“Det är mycket svårare för en ledare nu att skapa någon form av gemenskap. Jag tycker att det är viktigt att det finns ett regelbundet utbyte mellan kollegiet och det är något som fallit bort till en viss del i den situation som vi är i” (Respondent 2).

“Förut kanske man satt och drack kaffe tillsammans eller fikade, men den möjligheten finns inte längre. Det är inte samma sak med en Zoom-fika. Så det jag vill föra tillbaka är gemenskapen med andra kollegor” (Respondent 2).

“Jag vill föra tillbaka föreläsningar i sal. Jag hoppas däremot att man kommer använda Zoom även om man har campus-kurser framöver” (Respondent 3).

“Seminarium digitalt med 20 personer är kasst, och föreläsning för 80 personer är ännu sämre, jag föredrar att träffas fysiskt. Men jag kan tänka mig att åtminstone emellanåt handleda vissa studenter på det här sättet, det tycker jag inte är några problem” (Respondent 4).

“Jag vill föra tillbaka det personliga mötet” (Respondent 4).

“Jag tycker att det är roligare att arbeta i sal. Det är helt annorlunda att undervisa i sal, så det saknar jag. Jag saknar den fysiska kontakten. Man får en helt annan relation till studenterna när saker och ting är på plats, det blir en annan dynamik och en annan typ av interaktion” (Respondent 5).

4.7.2 Inte återföra

Vid frågan om vad som försvunnit sedan införandet av distansarbete som lärarna inte vill föra tillbaka till utbildningen blev svaren lite olika. Flera av respondenterna tycker att det är positivt att de långa restiderna har försvunnit då mötena sker digitalt. Detta sågs som positivt då det lett till ökad närvaro. De tyckte att fysiska möten mellan kollegor eller andra personer som inte är studenter där restiderna är långa, lika gärna kan försvinna. De menade att dessa möten kan fortsätta utföras via datorn även i framtiden. Respondenterna tyckte däremot att möten mellan lärare och studenter för det mesta bör ske fysiskt. Flera av respondenterna nämnde även en ökad flexibilitet hos både studenter och lärare som något positivt som uppstått ur pandemin. De menade därför att den stelhet som fanns innan pandemin inte behöver föras tillbaka till högskolan. En av respondenterna nämnde som ett exempel att lärare är mer öppna för olika typer av arbetssätt och undervisningsmetoder än vad de var innan, då lärarna gärna arbetade som de alltid brukade göra utan några förändringar.

“Jag upplever en högre närvaro på föreläsningarna idag eftersom man slipper ta sig till skolan. Ibland kan det vara upp mot 100 studenter på en Zoom-föreläsning”

(Respondent 1).

“Resandet vill jag inte föra tillbaka. Före pandemin hade jag noll motstånd mot att resa. Oavsett vad det var slängde jag mig iväg för ett en-timmes möte i Göteborg, det tror jag inte att jag vill ha tillbaka, det tar ändå tid att resa. Många möten kan skötas jättebra digitalt så det hoppas jag inte går tillbaka så skarpt som det har varit”

(Respondent 4).

“Innan pandemin ville man göra saker på ett visst sätt och man var inte beredd att diskutera eller ta upp idéer och förslag från kollegorna. Men genom pandemin har man svetsats ihop lite grann och många är mer flexibla. Det går inte alltid att göra det som står i kursplanen, man måste kunna avvika och jag tror att vi har utvecklat en viss flexibilitet som är bra att ha i framtiden också” (Respondent 2).

“Stelheten vill jag inte föra tillbaka. Jag tror att studenter är mer flexibla idag, vilket de har tvingats att bli. Om det är någonting som jag tror att alla har lärt sig nu är det att man måste leva mer i nuet, vilket jag ser som något positivt, för man kan inte planera allt” (Respondent 3).

4.8 Sammanfattning av empiri

Av de fem lärare som intervjuades såg fyra av dessa sig som en ledare. Dessa fyra påpekade att de däremot inte ser sig som en auktoritär ledare utan att deras ledarskap handlar mer om att stötta och hjälpa studenterna. De menar att studenterna har ett eget ansvar men att lärarna finns där som stöd för att hjälpa dem att nå målen samt utvecklas personligen.

Sedan införandet av distansarbete berättade lärarna att de börjat använda det digitala kommunikationshjälpmedlet Zoom. Detta verktyg används både i undervisning samt möten med studenter och andra lärare, både i större och mindre grupper. I övrigt har inga nya hjälpmedel tillkommit då lärarna redan innan pandemin arbetade mycket digitalt genom exempelvis lärplattformen canvas, mail samt planering via dator.

Idag sker kommunikation mellan både lärare och studenter samt lärare emellan via olika digitala verktyg istället för via ansikte mot ansikte. Något som samtliga lärare lyfte fram var avsaknaden av fysisk kontakt och kommunikation med kollegor som tidigare skedde i fikarum och korridorer. Några av respondenterna menar att kommunikationen mellan samtliga lärare har minskat medan ett par av respondenterna menar att det framförallt är kommunikationen med kollegor utanför sitt arbetslag som har minskat. Lärarna berättade även att kommunikationen mellan lärare och studenter har försämrats då lärarna inte längre kan se studenternas ansikten och uttryck. Den kommunikation som tidigare skett mellan lärare och studenter på raster och i korridorer har försvunnit och därmed har kommunikationen även minskat mellan lärarna och studenterna.

Lärarna berättade att de motiveras av att se engagerade studenter som ställer mycket frågor samt av arbetsuppgifterna i sig. Eftersom interaktionen med studenter och lärare har minskat menade ett par av respondenterna att motivationen minskat något. Att motivera studenter ser lärarna som svårt då det skiljer sig vad dessa ser som motiverande och intressant. Respondent 4 anser att lärarna bör arbeta mer med att motivera studenterna än vad de gör i nuläget då fler studenter hoppar av utbildningar via distans.

Vid en fråga om vad lärarna vill återföra till högskolan, som de anser att de gått miste om i och med distansarbetet, nämnde samtliga att de saknar den fysiska interaktionen med studenter och andra lärare. Vad lärarna däremot inte vill föra tillbaka är den stelhet som de menar fanns innan pandemin. Lärarna har idag blivit mer flexibla och öppna för förändringar, vilket ses som positivt. Flera av respondenterna tycker dessutom att det är positivt att de långa restiderna har försvunnit och att vissa möten med någon enskild person i framtiden kan fortsätta ske via Zoom för att slippa dessa resor. Däremot var lärarna ändå överens om att det bästa är att ha möten och föreläsningar på plats och inte digitalt.

5. Analys och diskussion

Följande kapitel innehåller en redogörelse för kopplingar mellan den teoretiska referensramen samt den insamlade empirin. Tillsammans med teorin och empirin är syftet med denna del att besvara hur införandet av distansarbete har förändrat lärares ledarskap, samt vilka möjligheter och utmaningar som uppstått till följd av distansarbete som i sin tur kan ha påverkat lärares ledarskap

5.1 Förändring av ledarskap

5.1.1 Ledarskap

Som tidigare nämnts av både Andersson et al. (2020) och Forslund (2009) är det svårt att hitta en definition av just ledarskap och hur det ska tolkas. Denna studie utgår från definitionen “ledarskap är en process av påverkan på en viss grupps aktiviteter mot ett visst mål” (Andersson et al., 2020, s.84), där lärare kan ses som ledare och studenter som följare eftersom lärarnas arbete kan ses som en process som ska leda till att gruppen av studenter påverkas och styrs mot de kursmål som är uppsatta så att studenterna i sin tur klarar utbildningen. Detta påstående stärks av Dahlkvist (2019) som menar att lärares ledarskap handlar om att leda med utgångspunkt i skolans styrdokument, och kan ses som en process av social påverkan som maximerar andras ansträngningar att nå ett mål, i dessa fall kursmålen. Respondent 3 menar att *“man möter studenterna där de är och man har en gemensam målbild och sen försöker man lotsa dem på bästa sätt utifrån de resurser man har”*. Lärare kan vara ledare även om de inte alltid har ett uttalat ledaransvar, eftersom Fernler (2003) menar att en ledare kan agera utan uppdragsgivare. Enligt Andersson et al. (2020) definition såg sig majoriteten av lärarna som ledare, men ansåg däremot att deras ledarskap inte passar in på den tidigare ledarrollen som Berg (2007) menar förutsätter kontroll, eftersom lärarna i liten utsträckning kan kontrollera studenterna. Respondent 3 ser sig som en ledare men berättade att *“jag är ju inte den auktoritära ledaren”*. Deras ledarskap passar mer in på den nya ledarrollen då Berg (2007) nämner att den nya ledarrollen i högre grad innebär att ge följarna frihet att leda sig själva, utveckla följarnas kompetens och bidra till ökad självtillit. Lärarna påpekade flertalet gånger den frihet som studenterna har eftersom dessa är vuxna individer. Lärarna menar att ett stort ansvar ligger på studenterna själva och att deras ledarskap därför fungerar mer som ett stöttande eller coachande ledarskap.

5.1.2 Coachande ledarskap

Stelter (2003) menar att ett coachande ledarskap ska vara fritt från utövande av makt. Lärarnas ledarskap handlar om coachning och vägledning, snarare än maktutövande för att utveckla studenternas kunskaper och färdigheter för att i slutändan nå en examen, då respondent 3 påpekar att högskolan är en frivillig skolform och att man därför mer är en stöttande eller coachande ledare. Detta kan liknas med Bergs (2007) beskrivning om att coachning handlar om att hjälpa en individ att utveckla sitt sätt att tänka, vara och lära sig så att han eller hon kan nå uppsatta mål. Att hjälpa människor till ett bra liv som Berg (2007) menar att det "mjuka" inom coachning innebär, kan kopplas till att lärarnas ledarskap inte enbart handlar om att nå kursmålen. Som respondent 3 nämner handlar det också om att utveckla studenterna personligen för att bli så väl förberedda inför framtiden som möjligt. Det "hårda" som handlar om att hjälpa människor att uppnå verkliga resultat kan kopplas till coachandet mot kursmålen. Att coachning sträcker sig både från det "mjuka" till det "hårda" kan dessutom kopplas till Håkansson & Sundbergs (2018) teori om att det finns två aspekter av ledarskap inom skolor, dels hur ledarskap påverkar personlig utveckling och dels hur det påverkar studenters måloppfyllelse. Med andra ord kan teori om coachande ledarskap kopplas till teorin om lärarledarskap, vilket tyder på att ett coachande ledarskap passar in på lärarnas ledarskap. Lärarna på högskolan använder coachning i sitt ledarskap enligt Bergs (2007) teori om att coachning är en kombination av att ge en individ stöd och att ställa krav. Lärarna ger stöd i form av exempelvis material, tips, handledning, föreläsningar och information. Trots stöd från lärarna ställs även krav på studenterna att de ska utföra vissa examinerande moment samt själva ansvara för att ta till sig den kunskap som krävs för att nå kursmålen. En form av coachning är enligt Berg (2007) att ge feedback, vilket lärarna kontinuerligt arbetar med genom att ge kommentarer och synpunkter, framförallt vid examinerande moment. Samtliga respondenter påpekade utbytet som sker mellan lärare och studenter. En av respondenterna uttryckte att denne får nya sätt att tänka genom kommunikation med studenter. Det är alltså inte bara studenterna som utvecklas med stöd från lärarna, utan studenterna bidrar även till lärarnas utveckling. Detta kan kopplas till Zhenglong et al., (2019) teori om att det coachande ledarskapet uppmärksammar en ömsesidig och gemensam utveckling av ledaren och följaren.

Utifrån dessa kopplingar kan konstateras att lärare kan ses som ledare även om de inte alltid har en uttalad ledarposition vilket bekräftas av Håkansson & Sundbergs (2018) teori om att lärare i olika utsträckning utövar ledarskap. Däremot kan deras ledarskap inte kopplas till den tidigare

ledarrollen som handlar mer om utövande av makt och kontroll. Lärarnas ledarskap kan snarare kopplas till den nya ledarrollen som istället handlar om att ge följarna frihet att leda sig själva, vilket lärarna gör genom ett coachande ledarskap. Dessa påståenden stärks ytterligare då både Håkansson & Sundberg (2018) och York-Barr & Duke (2004) menar att lärarledarskap handlar om coachning.

5.1.3 Förändring

Distansarbete, som införts på grund av COVID-19 pandemin, är en stor förändring som tvingat lärarna att anpassa sig och ta till sig nya sätt att arbeta och därmed leda. Eftersom Andersson et al. (2020) menar att det är nödvändigt för organisationer att anpassa sig till förändringar kan detta även kopplas till distansarbetet. Att arbeta på distans är inget som lärarna frivilligt valt då samtliga saknar arbetet på plats och hellre skulle återgå till det. Restriktioner infördes plötsligt och därmed hade organisationen ingen tid till att planera denna förändring. Införandet av distansarbete har därför varit både en ofrivillig och samtidigt oplanerad förändring. Sådana förändringar menar Andersson et al. (2020) kan påverka organisationer i olika grad och på olika sätt.

Användning av digitala hjälpmedel har ökat efter införandet av distansarbete. Den största förändringen av digitala hjälpmedel som samtliga lärare nämnde var införandet av Zoom. Förändring av digitala verktyg, förändrar enligt Urbach & Röglinger (2019) även de olika arbetsprocesserna. Detta kan ses som en utmaning för lärarna då de i och med distansarbetet tvingats lära sig nya tekniker och arbetssätt. Respondent 1 menar att *“när man lärt sig ett nytt system kommer det nya”*, vilket gör att lärarna tvingas fokusera på att lära sig dessa system snarare än att utveckla sitt arbete. Om tid behöver läggas på att förstå nya digitala verktyg finns en risk att fokus hamnar på det snarare än att stötta studenterna.

5.1.4 Distansledarskap

Förändringen som COVID-19 orsakat, det vill säga att lärarna gått från arbete på plats till distansarbete har lett till att ledarskapet behövt anpassas då Andersson et al., (2020) menar att det ledarskap som utövas beror på förekommande situation och anpassas därutöver. Ledarskapet har därför ställts om från ett coachande ledarskap till distansledarskap. Distansarbetet har påverkat lärarnas ledarskap då de innan pandemin huvudsakligen ledde studenterna på plats på campus. Däremot har lärarna även innan pandemin använt hjälpmedel

som mail och lärplattformen canvas. Idag sker ledarskapet fullt ut på distans eftersom lärarna inte längre kan träffa studenterna fysiskt. Lärarna och studenterna interagerar nu enbart via Zoom, mail och canvas, det vill säga via IKT, på samma sätt som McCann & Kohntopp (2019) beskriver interaktion inom ledarskap på distans. Sedan införandet av distansarbete kan lärarnas arbete därför kopplas till distansledarskap vilket Ortlepp och Hloma (2006) menar handlar om att möjliggöra och underlätta snarare än att kontrollera och övervaka. Respondent 5 menar att studenterna ska lära sig något och att deras uppgift är att hjälpa de på traven, det vill säga att underlätta för studenterna.

Ledarskap på avstånd tvingar enligt Avolio & Kahai (2003) fram nya ledarskapsstrategier, vilket gör att ledarskapet måste anpassas efter de förändringar som skett. Däremot har inte högskolelärares ledarskap behövt anpassas i någon stor utsträckning. Detta eftersom likheter kan ses mellan ett coachande ledarskap och distansledarskap då båda ledarskapsstilarna enligt Ortlepp och Hloma (2006), samt Berg (2007) handlar om att utveckla följarna. Detta görs genom coachning och stöttning inom det coachande ledarskapet, och genom underlättande och möjliggörande vid distansledarskap. Inget av coachande ledarskap eller distansledarskap handlar om att kontrollera följarna, vilket lärarna varken gjorde innan eller efter införandet av distansarbete då de menar att det är svårt att kontrollera studenterna. Lärarna på högskolan menar att de inte utövar kontroll på samma sätt som lärare gör inom exempelvis grundskolan. Hade lärarnas ledarskap sedan tidigare varit en motsats till det coachande ledarskapet, det vill säga mer åt det kontrollerande hållet, hade lärarna förmodligen tvingats anpassa sitt ledarskap i större utsträckning. Trots att utövandet av ett coachande ledarskap inte skiljer sig särskilt mycket från ett distansledarskap, menar ändå Urbach & Röglinger (2019) att nya digitala verktyg förändrar arbetsprocesser. Förändrade arbetsprocesser kan skapa möjligheter och utmaningar för lärarna att kunna utöva ett ledarskap som underlättar och möjliggör för studenterna att nå kursmålen vilket diskuteras vidare under rubrik 5.2 och 5.3.

5.2 Möjligheter med distansledarskap

5.2.1 Flexibilitet

En förändring som samtliga respondenter nämnde var att lärarna blivit mer flexibla, vilket enligt McCann & Kohntopp (2019) är viktigt när digitala arbetsalternativ skapas. När hastiga förändringar sker är det viktigt att ledarskapet är flexibelt och kan anpassas (Doyle, 2017). Lärarnas arbete går inte att planera på samma sätt idag då förändringar ständigt kan ske. Att

leva i nuet och kunna lösa problem som uppstår efter hand är därför viktigare idag än vad det var förut. Enligt Andersson et al. (2020) teori om att flexibilitet kan handla om arbetssätt och utföranden som är flexibla, kan det konstateras att lärarnas arbete har flexibilerats sedan införandet av distansarbete. Lärarna har exempelvis hastigt behövt anpassa deras arbetssätt och utförande, genom förändringar i både undervisning och examinationstillfällen. Att lärarna tvingats bli mer flexibla skulle kunna ses som en utmaning då det krävs mer av ledaren när arbetet och dess digitala hjälpmedel ständigt förändras. Däremot såg respondenterna istället detta som en möjlighet eftersom lärarna nu lämnat sina gamla mönster och är mer öppna för nya idéer och arbetssätt. De menade dessutom att lärarna blivit mer samarbetsvilliga i och med de förändringar och utmaningar som uppstått. Exempelvis har lärare tagit hjälp av varandra för att förstå hur Zoom fungerar, och på så vis tillsammans utvecklat deras arbete. En ökad flexibilitet hos lärarna kan öka möjligheterna till att underlätta för studenterna, då flexibla lärare är öppna för nya förändringar och kan anpassa sitt arbetssätt utefter vad som är bäst för studenterna, vilket skapar möjligheter för dem att nå kursmålen.

Fortsättningsvis är distansarbete enligt Andersson et al. (2020) ett mer flexibelt arbetssätt då både ledare och följare blir oberoende av det fysiska rummet och kan anpassa sina arbetstider mer som de vill. Lärarna berättade att de har möjligheten att arbeta andra tider än innan. Respondent 1 nämnde exempelvis att *“man kan sova längre om man vill”*, och respondent 4 tycker att *“det är positivt att kunna träna mitt på dagen”*. Däremot försökte samtliga respondenter efterlikna arbetstiderna innan pandemin så gott som går. Den digitala tekniken möjliggör en ständig kontakt via olika kommunikationskanaler. Däremot kan en ständig uppkoppling också ses som en utmaning för ledaren då det kan vara svårt att skilja mellan arbete och privatliv (Andersson et al., 2020). Respondent 1 nämnde att denne svarar på mail under i stort sett hela dagen, vilket kan ses som positivt för studenterna som kan få stöttning även på kvällar och ibland helger. Däremot är detta inget som förändrats i och med distansarbetet, utan läraren arbetade på detta sätt även innan pandemin. Förutom att välja sina arbetstider är det upp till varje lärare att välja hur tillgänglig och stöttande denne vill vara gentemot studenterna då de inte längre tvingas att svara på frågor med en gång. Detta skiljer sig från innan pandemin då lärarna var tvungna att svara på frågor när studenter spontant besökte deras arbetsrum. Lärarna har med andra ord idag större möjligheter att själva välja sina arbetstider samt hur tillgängliga de är för sina studenter. Detta kan på ett sätt ses som positivt då lärarna kan välja att exempelvis svara på frågor när de har tid och inte är stressade, vilket kan resultera i mer utförliga och

användbara svar för studenterna. Däremot kan det även ses som en nackdel för studenterna, vilket diskuteras vidare i avsnitt 5.5.1.

5.2.2 Kommunikation

Ny teknik kan enligt Andersson et al. (2020) underlätta kommunikationen då det som sägs kan göras beständigt. Det digitala hjälpmedlet Zoom är ett exempel på ny teknik som respondent 1 menar har underlättat arbetet då föreläsningarna kan spelas in och ses mer än en gång. Hen använder flitigt inspelningsverktyget då det underlättar mycket. Att föreläsningarna kan spelas in är positivt då studenterna kan få extra stöttning i sitt lärande, eftersom de kan se föreläsningarna flera gånger, vilket de inte kunde när föreläsningarna skedde på plats. Det har inte enbart underlättat för studenterna utan även för lärarna som slipper besvara frågor som redan besvarats genom innehållet i föreläsningen. Däremot används denna möjlighet bara av vissa då en av respondenterna menar att inspelning inte alltid är möjligt. Respondent 3 nämnde att det finns en policy om att inte spela in föreläsningarna för att ta hänsyn till GDPR och personer med skyddad identitet. Även om inte alla lärare tar del av funktionen kan det ändå ses som en möjlighet då alternativet finns.

Respondent 4 menar dessutom, som tidigare nämnts att deras egen utveckling är beroende av interaktion med studenter. Respondent 3 och 5 anser att lika många eller till och med fler studenter vågar ställa frågor via Zoom, då det kan vara lättare när personen är gömd bakom en skärm. Att fler studenter vågar ställa frågor kan därför göra att läraren utvecklar både sin kunskap och sitt sätt att leda enligt Zhenglong et al. (2019) teori om ömsesidig utveckling mellan ledare och följare. Distansarbetet och införandet av Zoom, kan därför ses som en möjlighet för lärarna att utvecklas. Om lärarna utvecklas kan möjligheter för studenterna att nå kursmålen öka då lärarna på ett bättre sätt kan hjälpa till att stötta om de har mer kompetens.

Även om kommunikationen enligt Andersson et al. (2020) försvåras då den sker på avstånd, kan det digitala hjälpmedlet Zoom ändå ses som ett hjälpmedel som hjälpt till under pandemin då videosamtal enligt Baker (2002) bör eftersträvas vid distansmöten. Kommunikationsverktyget Zoom har medfört att lärarna trots förutsättningarna kunnat efterlikna fysiska möten med studenter, men även med kollegor så gott som går. Lärarnas arbete kan dessutom anses ha utvecklats genom användandet av Zoom, kopplat till Urbach & Röglingers (2019) teori om att digitala verktyg är av betydande kraft för utveckling. Innan pandemin hade lärarna inga kunskaper om Zoom, och kommunicerade därför på samma sätt

som de alltid har gjort. Eftersom samtliga lärare och studenter nu lärt sig att använda Zoom finns ytterligare ett alternativ som gör att arbetet, när pandemin är över, kan anpassas för att underlätta för studenterna att nå kursmålen. Flera av respondenterna tror att lärarna i framtiden kommer kommunicera både via Zoom, mail, på canvas och fysiskt, beroende på vad som passar bäst i en given situation. Då IKT enligt Andersson et al. (2020) ses som en av de viktigaste framgångsfaktorerna i en organisation kopplat till digitalisering kan Zoom anses varit ett viktigt verktyg för lärarnas arbete och ledarskap.

5.2.3 Motivation

Motivation kan definieras som en handling som utfärdas för att styra mänskligt beteende på ett önskvärt sätt enligt Watson (2006). För att styra studenterna mot kursmålen kan det därför vara viktigt att motivera studenterna. Latham (2007) menar att olika faktorer kan påverka motivationen. En faktor som enligt respondenterna skulle kunna motivera studenterna, som tillkommit i och med införandet av Zoom, är att lärarna tack vare hjälpmedlet kan använda sig av fler olika funktioner för att variera föreläsningarna och skapa intresse. Exempelvis nämnde respondenterna funktioner som breakout rooms och omröstningar, vilka kan ses som en möjlighet till att öka motivationen, som i sin tur kan leda till att studenterna når målen. Då studenterna inte längre träffar varandra är breakout rooms en funktion som ändå kan bibehålla någon form av interaktion mellan studenter under föreläsningarna. Då restiderna minskat i och med pandemin nämnde lärarna att de får mer tid till annat, vilket kan ses som en möjlighet då denna tid skulle kunna läggas på att skapa aktiviteter för att motivera studenterna. Detta är viktigt då Ortlepp & Hloma (2006) menar att motivation och engagemang är viktiga aspekter av distansarbete. Denna tid kan även läggas på aktiviteter som motiverar lärarna själva. Respondent 4 nämner att *“rent forskningsmässigt har jag fått mer tid till skrivande nu, vilket jag tycker är positivt, för det tycker jag är motiverande i sig”*. Att lärarna är motiverade kan ses som viktigt då Rasyid et al. (2017) menar att följarna motiveras olika mycket beroende på hur ledaren väljer att agera. Kopplat till detta kan det anses viktigt att lärarna är motiverade för att i sin tur kunna motivera studenterna. Om lärarna är otaggade och omotiverade på jobbet kan det förmodligen påverka studenterna då det dessutom kan finnas en risk att arbetet och undervisningen inte utförs på ett lika bra sätt.

5.3 Utmaningar med distansledarskap

5.3.1 Flexibilitet

Förändringar kräver flexibilitet och enligt Watson (2006) kan dessa förändringar i vissa fall skapa problem. Eftersom distansarbetet infördes plötsligt utan vidare förberedelser, kan detta ses som ett problem för lärarna som var tvungna att snabbt ställa om och hitta nya sätt att leda studenterna. Samtliga lärare nämnde att de vid införandet av distansarbete var okunniga kring exempelvis Zoom, vilket tvingade lärarna att ställa om. Att lärarna tvingats bli mer flexibla kan som tidigare nämnts ses som något positivt. Däremot kan en förändring som denna anses gått lite för snabbt för att hinna vara tillräckligt flexibel. Det gick så fort att lärare efter ett år fortfarande inte kan använda Zooms alla funktioner. Enligt Andersson et al. (2020) är det svårt att bedöma hur snabbt anpassning bör ske samt hur stor omfattning som berörs. Det finns därför en tolkningsmöjlighet för lärarna som själva kan avgöra hur snabbt dessa behöver anpassa sig. Detta kan göra att lärarna gör på helt olika sätt då de bedömer hur snabbt de behöver anpassa sig på olika sätt. I högskolans fall kan konstateras att lärarna snabbt anpassat sig men att det hade underlättat om förändringen inte skett lika oplanerat då lärarna då hade haft större chanser att lära sig det mesta innan införandet, vilket hade kunnat underlätta deras lärande. Hade lärarna haft mer tid på sig kanske samtliga lärare hunnit lära sig alla funktioner i Zoom och därmed kunnat få ut mer av hjälpmedlet, vilket kunnat leda till "bättre" föreläsningar, vilket i sin tur hade kunnat gynna studenterna.

Att lärarna kan välja när de vill ha kontakt med studenterna nämndes i avsnitt 5.4.1 som något positivt för lärarna. Däremot kan det åt andra hållet ses som en nackdel för studenterna att lärarna, om de vill, kan vänta med att besvara en fråga. Detta kan ses som något negativt eftersom muntlig kommunikation visar sig vara den mest effektiva metoden då den bidrar till direkt återkoppling enligt Jacobsen & Thorsvik (2014). Vill studenterna exempelvis snabbt ha svar på en fråga är det bra att kunna knacka på lärarens rum och få svar direkt, vilket de inte har möjlighet till idag.

5.3.2 Kommunikation

För att undvika svårigheterna som kommunikation på avstånd kan skapa krävs enligt Antonakis och Atwater (2002) en tät kommunikation mellan ledare och följare. Även Alward och Phelps (2019) menar att mängden kommunikation bör öka då arbetet sker på distans. Även om några av lärarna ansåg att fler studenter vågar ställa frågor via Zoom, nämnde ändå flera att kommunikationen sedan införandet av distansarbete och distansundervisning har minskat med studenterna, vilket kan ses som en utmaning. För att undvika svårigheter med distansarbete

krävs därför i fortsättningen en mer frekvent kommunikation, vilket respondent 4 även menar är nödvändigt för att hålla upp studenternas motivation. Nunamaker et al. (2009) påpekar dessutom vikten av tydlig kommunikation, noggranna instruktioner och detaljerade beskrivningar vid distansarbete. För att leda studenterna mot kursmålen påpekade lärarna vikten av tydlig kommunikation då de menar att dessa mål är abstrakta. Om det tidigare var viktigt med tydlig kommunikation kan det efter införandet av distansarbete ses som ännu viktigare och därför något som lärarna bör arbeta mot.

En utmaning som uppstått på högskolan, precis som Watson (2006) menar kan ske vid distansarbete, är att ansikte mot ansikte interaktioner har minskat eller nästan försvunnit. Andersson et al (2020) menar att kommunikation försvåras då den inte sker fysiskt på grund av att viktiga sinnesintryck går miste om. Respondenterna menar att det är en stor skillnad på att föreläsa via Zoom där studenternas ansikten inte syns och därmed syns inte deras uttryck och reaktioner. Respondent 1 menar att *“Det är svårt när man pratar in i en dator med svarta bilder. Det är som att prata in i en vägg”*, vilket gör det svårt för läraren att avgöra om studenterna hänger med och förstår vad som sägs. Genom att se studenternas ansiktsuttryck eller nickningar kunde lärarna förr få en annan typ av respons och bekräftelse, vilket de går miste om idag. Även spontana möten där studenter ställde frågor i föreläsningssalen eller korridoren har försvunnit, vilket gjort att fler frågor behöver ställas via mail. Detta kan ses som en utmaning då denna typ av kommunikation enligt Andersson et al. (2020) kan leda till missförstånd och frustration. Även Martin (2004) påpekar att det är svårare för följare att förstå och göra sig förstådda i digitala arbetsmiljöer. En försvårad kommunikation kan i sin tur leda till att det blir svårare att leda studenterna till att nå kursmålen då frågor och svar via mail kan misstolkas. Om det ständigt uppstår missförstånd blir arbetet svårare för både studenterna och lärarna, och extra tid kan behöva läggas på att reda ut dessa missförstånd istället för att lägga tid på aktiviteter som bidrar till att studenterna, samt lärarnas ledarskap utvecklas.

Kommunikationen har inte enbart minskat mellan lärarna och studenterna, utan även mellan kollegorna. Detta kan ha påverkat lärarnas arbete då Daneci-Patrau (2011) menar att kommunikation måste samverka med alla parter i en organisation. Precis som Williams & Kaye (2011) menar att informell kommunikation mellan kollegor kan gå förlorad när arbete sker hemifrån berättade samtliga respondenter att kommunikationen med kollegor utanför arbetslaget har minskat. Detta eftersom den informella kommunikationen som sker i fikarummen och korridorer minskat sedan arbetet förflyttats. När människor kommunicerar är

informationsöverföring i fokus, men kommunikation bidrar även med nya idéer enligt Jacobsen & Thorsvik (2014). En minskad kommunikation mellan lärarna gör därmed att information samt utbyte av idéer minskar. Detta skulle i sin tur kunna påverka ledarskapet eftersom det enligt Heide et al. (2012) finns en stark koppling mellan ledarskap och kommunikation. Om idéer och information inte sprids mellan kollegorna, kan antas att lärarnas arbete och därmed ledarskap inte utvecklas i lika stor utsträckning, utan istället försvåras. Ett exempel där överföring av idéer och information mellan kollegor har hjälpt lärarna att utveckla deras arbete är enligt respondent 3, när lärarna helt plötsligt började hjälpa varandra med Zoom och dess funktioner. Däremot menade vissa av lärarna att de fortfarande inte har kunskap om alla funktioner som kan användas i Zoom, vilket är en begränsning i undervisningen. Hade kommunikation mellan kollegor skett i fikarum och korridorer på samma sätt som innan pandemin, hade lärarna sannolikt lärt sig ännu mer av varandra, vilket kan underlätta för studenterna som då får mer kompetenta lärare med fler olika idéer. Att lärarna delar idéer och kommunicerar med varandra skulle dessutom kunna göra att lärarna blir mer samspelade och förmedlar samma information till studenterna. Respondent 4 tror att *“det kan bli sämre sammanhållna kurser när det är flera lärare inblandade för att vi inte har den här kalibreringen som man kanske har i vanliga fall”*. Om studenterna exempelvis får helt olika information av lärare på samma kurs finns en risk att deras inläring och därmed resultat hämmas.

Kommunikation behöver enligt Johansson & Heide (2008) även anpassas till olika förändringar. Då distansarbetet har gjort att lärarna inte längre kan ses i fikarummen har ett försök till att anpassa kommunikationen som sker vid dessa tillfällen gjorts. Detta genom införande av Zoom-fika en gång i veckan. Syftet med införandet var att bibehålla denna typ av kommunikation mellan lärarna, men har däremot inte fungerat som tänkt. Det kan ses som positivt att försök till att efterlikna den fysiska kommunikationen mellan lärare har gjorts när förändringen till distansarbete skedde. Däremot behövs ytterligare åtgärder för att detta ska fungera, exempelvis skulle de kunna göra Zoom-fikat obligatoriskt, eller på annat sätt se till att lärarna kommunicerar även utanför arbetsgrupperna för att inte gå miste om den informella kommunikationen som kan bidra till överföring av information och idéer, samt en gemenskap. Då arbetet sker på distans bör mängden kommunikation, som tidigare nämnts enligt Alward och Phelps (2019) öka. Eftersom kommunikationen idag sker på distans mellan lärarna, bör även mängden kommunikation mellan dessa öka. Detta går emot respondent 4 åsikter om att kommunikationen mellan lärare minskat då det krävs ett tillräckligt stort problem för att ta

kontakt. Även detta kan göra att lärarna går miste om information och idéer som annars skulle kunnat bidra till lärarnas utveckling och därmed även studenternas utveckling.

5.3.3 Motivation

Fokus inom lärarnas ledarskap har tidigare inte alls legat på att använda ett motiverande ledarskap för att styra studenterna mot kursmålen. Flera av respondenterna menar precis som Watson (2006) samt Erdem och Cicekdemir (2016), att individer motiveras av helt olika saker, beroende på inre och yttre motivationsfaktorer, och att det därför är svårt att motivera alla studenter. Även Dahlkwist (2019) ser en utmaning med lärares ledarskap då de leder varierande grupper av människor med olika motivationsgrad. Respondent 2 anser till och med att det inte är lärarnas ansvar att motivera studenterna, utan att det är upp till studenterna själva. Däremot berättade respondent 4 att fler studenter hoppar av distansutbildningar än "vanliga" utbildningar, vilket är ett argument för att lärarna vid distansarbete bör arbeta mer med ett motiverande ledarskap. Detta stärks av Ortlepp & Hloma (2006) som menar att motivation och engagemang är viktiga aspekter av distansarbete eftersom det kan leda till en känsla av isolering. Att både lärare och studenter arbetar hemifrån kan göra att de känner sig isolerade då respondenterna nämner att kommunikationen och interaktionen minskat. Återigen är det därför viktigt att lärarna börjar förstå vikten av motivation då ledarskapet och arbetet sker på distans och börjar arbeta för att upprätthålla studenternas motivation. Respondent 4 menar att "*vi gör nog alldeles för lite, vi skulle behöva känna att vi motiverar studenterna mer. Detta är nog återigen kopplat till att vi tror att det här är något tillfällig*". Att lärarna i större utsträckning behöver motivera studenterna när arbetet sker på distans ses som en utmaning då det även vid "normala förhållanden" är utmanande att motivera studenter då dessa motiveras av olika saker och i olika hög grad. Med andra ord kan det anses som en ännu större utmaning än tidigare att motivera studenterna då det nu ska ske via distans.

Som nämnts tidigare kan det anses viktigt att lärarna är motiverade för att i sin tur kunna motivera studenterna då Rasyid et al. (2017) menar att följarna motiveras olika mycket beroende på hur ledaren väljer att agera. Flera respondenter anser att deras motivation kopplat till undervisning har minskat då interaktionen med studenterna förändrats. Respondent 1 menar att denne motiveras av att se engagerade studenter som är intresserade och ställer frågor, vilket personen menar var bättre förr. Idag syns studenternas ansikten som svarta rutor via Zoom vilket gör att lärarna inte ser om studenterna är intresserade. Respondent 4 menar att "*Just*

kopplat till undervisning så är nog min motivation sämre idag, men det kanske också är för att man har sett pandemin som något tillfälligt och därför försökt göra så lite förändringar som möjligt”. Blir lärarna mindre motiverade finns en risk att det speglar av sig på deras arbete och föreläsningarna och att kvaliteten på deras undervisning då försämras, vilket kan ses som en utmaning. Skulle pandemin fortsätta kan det därför ses som nödvändigt att i framtiden vidta åtgärder för att se till att inte lärarna tappar sin motivation.

5.4 Överblick av de möjligheter och utmaningar som uppstått i och med distansarbetet

Utifrån det som analysen tar upp har följande möjligheter och utmaningar synliggjorts på högskolan sedan införandet av distansarbete, vilka i stora drag summeras i tabell 1. Dessa möjligheter och utmaningar kan i sin tur påverka lärarnas ledarskap, vilket diskuterats ovan.

Flexibilitet

Möjligheter	Utmaningar
Lärarna är idag mer öppna för förändringar och nya arbetssätt	Svårt att hinna med och anpassa sig vid snabba förändringar
Lärarna har blivit mer samarbetsvilliga	
Mer flexibla arbetstider	

Kommunikation

Möjligheter	Utmaningar
Nytt kommunikationsverktyg med nya funktioner som kan underlätta (Zoom)	Minskad kommunikation mellan lärare och studenter trots att kommunikation bör öka då arbetet sker på distans
Fler studenter vågar ställa frågor	Minskad kommunikation mellan lärarna (informell kommunikation)

Hybrid mellan digitala möten och fysiska möten är möjliga i framtiden	Otydligt att kommunicera utan ansikte mot ansikte interaktion
---	---

Motivation

Möjligheter	Utmaningar
Kan använda verktyg i Zoom för att variera föreläsningarna och därmed motivera studenterna	Motivationen kan minska på distans, lärarna behöver därför större fokus än tidigare på att motivera studenterna
Mer tid över då restider minskat, vilken skulle kunna läggas på att motivera studenter eller på saker som motiverar lärarna själva (ex mer tid till forskning)	Även lärarnas motivation kan minska av att inte träffa studenter och kollegor

Tabell 1: Överblick av de möjligheter och utmaningar som uppstått i och med distansarbetet

6. Slutsats

Följande kapitel innehåller rapportens slutsats, samt en diskussion av denna. Fortsatt lyfts det fram hur rapporten vetenskapligt har bidragit, samt kritik mot studien. Avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning.

6.1 Studiens slutsats

Slutsatsen ska besvara arbetets problemformuleringar samt leda till att syftet med studien nås. Syftet med studien är att undersöka lärarnas upplevelser innan och efter införandet av distansarbete för att på så sätt öka förståelsen kring förändringar som sker inom ledarskapet. Studien syftar dessutom till att utforska de olika möjligheter och utmaningar som uppstått kopplat till ledarskap under distansarbete. För att besvara problemformuleringarna har författarna utgått från framtagna teori, som kopplats till de insamlade berättelserna som lärarna hade kring införandet av distansarbete.

Hur har införandet av distansarbete förändrat lärares ledarskap?

Trots att lärare inte har en formell titel kan de ändå ses som ledare enligt Håkansson & Sundberg (2018) som menar att lärare i olika stor utsträckning utövar ledarskap. Deras ledarskap innan införandet av distansarbete kan liknas med ett coachande ledarskap, som huvudsakligen handlar om att coacha och vägleda vilket stärks av både Håkansson & Sundberg (2018) samt York-Barr & Duke (2004) som menar att lärarledarskap handlar om coaching. Då distansledarskap inte skiljer sig särskilt mycket från ett coachande ledarskap har lärarna vid förändringen till distansledarskap inte behövt ändra sitt sätt att leda i stort. Distansledarskap handlar om att “underlätta” och “möjliggöra”, vilket kan ses som snarlikt till “coacha” och “vägleda” inom det coachande ledarskapet. Eftersom varken det coachande ledarskapet eller distansledarskapet handlar om att kontrollera följarna har inte heller detta blivit någon förändring för lärarnas ledarskap. Lärarna menar att de aldrig kontrollerat studenterna i någon stor utsträckning, varken då arbetet och undervisningen skedde på plats eller på distans. Sammanfattningsvis har lärarnas ledarskap sedan införandet av distansarbete gått från ett coachande ledarskap till distansledarskap. Detta har däremot inte påverkat ledarskapet i stort. Även om inte lärarnas ledarskap i stort har ändrats, har ändå förutsättningarna för att underlätta och möjliggöra för

studenterna förändrats på olika sätt sedan införandet av distansarbete vilket kan påvisas genom att undersöka faktorerna kommunikation, motivation och flexibilitet närmare.

Vilka möjligheter och utmaningar har uppstått i och med distansarbetet, som i sin tur kan ha påverkat lärares ledarskap?

Att lärarna i och med distansarbetet blivit mer flexibla och lämnat gamla mönster kan ses som en möjlighet. Flexibiliteten har gjort att lärarna är mer öppna för nya idéer och samarbete mellan kollegor. Flexibla lärare kan vid förändringar anpassa sitt arbetssätt utefter vad som är bäst för studenterna, vilket kan skapa möjligheter för dem att nå kursmålen. Distansarbetet har även medfört ett nytt alternativt kommunikationsverktyg, i form av hjälpmedlet Zoom. Detta i sin tur kan ses som en möjlighet då lärarna i framtiden kan vägleda studenterna på olika sätt. Lärarna kan då välja det kommunikationsverktyg som passar bäst för studenternas lärande i den givna situationen. När pandemin är över kommer lärarna kunna välja mellan fysiska och digitala möten, men de kan även välja bland olika funktioner i Zoom som skulle kunna skapa ytterligare intresse och motivation hos studenter, vilket därmed skulle kunna underlätta för studenterna att nå kursmålen. Att lärarna fått mer tid över kan ses som en möjlighet då denna tid kan läggas på aktiviteter som lärarna motiveras av, då motivation ses som viktigt för både lärare och studenter för att utföra en arbetsuppgift på ett bra sätt. De möjligheter som synliggjorts skulle kunna påverka lärarnas ledarskap på ett positivt sätt, vilket i sin tur skulle kunna underlätta för lärarna att leda studenterna mot kursmålen.

Distansarbetet har förutom möjligheter skapat utmaningar som gjort att lärarna kan få det svårare att underlätta och möjliggöra för studenterna. En utmaning med distansarbetet är att samtliga lärare tvingats ändra sitt arbetssätt och lära sig nya digitala verktyg. Omställningen till distansarbete gick så fort att lärarna fortfarande inte hunnit få den kunskap som krävs för att få ut maximalt av de nya verktygen, vilket skulle kunna medföra att lärarna inte kan stötta och underlätta för studenterna på samma sätt som de hade kunnat om arbetet skett på plats. Ytterligare en utmaning som uppstått är att kommunikationen minskat mellan lärarna men även mellan lärare och studenter, trots att Alward och Phelps (2019) menar att mängden kommunikation bör öka vid distansarbete. Då kommunikationen mellan lärare inte sker i lika stor utsträckning på distans, finns en risk att de går miste om viktig information som kan vara till nytta i deras arbete och som skulle kunna underlätta för studenterna. En minskad kommunikation mellan lärare och studenter kan göra det svårare att underlätta för studenterna.

Ytterligare en utmaning med distansarbetet är att lärarna inte ser studenternas reaktioner under föreläsningarna. På så sätt är det svårare att anpassa föreläsningarna utifrån studenternas reaktioner idag, eftersom lärarna inte längre ser studenternas ansikten. Studenterna behöver dessutom i högre grad motiveras då arbetet sker på distans enligt Ortlepp & Hloma (2006), vilket kan ses som en utmaning då lärarna tidigare inte utövat ett motiverande ledarskap. Lärarna måste därför hitta sätt att motivera studenterna på distans. Även lärarnas motivation kan minska då flertalet av lärarna menar att de saknar interaktionen med studenter, vilket de ser som motiverande. Kopplat till ledarskapet kan detta ses som ett problem då lärarna bör känna sig motiverade för att utföra arbetet på ett kvalitativt sätt. Samtliga av dessa utmaningar som synliggjorts skulle kunna påverka lärarnas ledarskap på ett negativt sätt, vilket kan göra det svårare att leda studenterna mot kursmålen.

6.1.1 Diskussion om slutsats

Något som uppmärksammats under studien är att utmaningarna och möjligheterna med distansledarskap skiljer sig beroende på om arbetet enbart utförs på distans eller om det finns en valmöjlighet mellan arbete på plats och distans. Utmaningarna som uppstår då arbetet sker på distans skapar direkt svårigheter då lärarnas stöttande försvåras genom exempelvis försämrade kommunikationsmöjligheter. Det är däremot svårt att se de möjligheter som uppstår i dagsläget, då exempelvis hjälpmedlet Zoom först ses som en möjlighet när lärarna inte är tvingade att enbart använda detta kommunikationsverktyg. Vad som kan ses som intressant är att utmaningarna i dagsläget är fler än möjligheterna. I framtiden däremot, när pandemin är över och lärarna inte är tvungna att arbeta helt på distans, utan har möjlighet att välja mellan båda alternativen, kommer möjligheterna förmodligen synas på ett annat sätt. Då kan lärarna välja bland det bästa av två världar. Respondent 3 berättar att *“Jag hoppas inför framtiden att arbetet kommer bli en hybrid mellan arbete på campus och på plats. Jag hoppas att det kommer bli mer flexibelt, jag tror att alla kommer tjäna på det”*. Lärarna kan då ha nytta av det som varit positivt med distansarbete, men samtidigt gå tillbaka till det som de anser fungerar bättre med arbete på plats på campus, exempelvis möten och utbyten med kollegor och studenter.

6.2 Vetenskapligt bidrag

Studien kan bidra med en ökad teoretisk förståelse där läsaren kan få en bild av att en lärare kan ses som en ledare trots att de saknar en formell titel, samt på vilket sätt dessa kan ses som en

ledare. Dessutom kan studien ses som ett bidrag till avsaknaden av teori om lärarledarskap kopplat till högskolor som nämndes i problemdiskussionen. Studien kan addera ytterligare en ny bit av kunskap till den stora mängd forskning som redan finns om ledarskap vilket gjorts genom att lyfta fram lärarledarskapet. Dessutom visar studien att likheter finns mellan ett coachande ledarskap och ett distansledarskap. Slutligen bidrar studien till en kritisk granskning av digitaliseringen genom att inte enbart lyfta fram möjligheterna, utan också utmaningarna som distansarbetet fört med sig kopplat till lärarnas ledarskap.

Studien kan även bidra med en praktisk förståelse som kan hjälpa lärare att utveckla ledarskapet genom att möta de utmaningar och möjligheter som uppstår vid distansarbete. Om lärare blir medvetna om de utmaningar och möjligheter som uppstår i och med distansarbete kan de lättare möta dessa. Då skulle möjligheterna kunna tas tillvara och utmaningarna skulle kunna övervinnas genom olika åtgärder. Om lärare exempelvis får kunskapen om att studenterna i större utsträckning behöver motiveras när arbetet sker på distans, eller att kommunikationen försvåras skulle de tillsammans kunna arbeta för att hitta lösningar på dessa problem. Även politiker skulle kunna ha användning för studien då det bidrar med en förståelse om hur distansarbetet påverkar lärarnas möjligheter att underlätta för studenterna. Politikerna skulle genom denna studie kunna få en inblick i hur införande av distansarbete kan förändra arbete och undervisning på högskolor. Studien kan därmed vara till hjälp i deras beslut om det är värt att införa distansundervisning eller inte i framtida situationer där detta övervägs.

6.3 Kritik till studien

Uppsatsen kan kritiseras ur olika perspektiv. Till en början är uppsatsen avgränsad till endast en högskola samt en och samma institution, vilket således innebär att bara ett fåtal individer utgör undersökningsunderlaget och att åsikter från övriga därför inte tas hänsyn till. Exempelvis skulle upplevelserna från lärare som tillämpar mer praktisk undervisning kunna vara helt annorlunda än upplevelserna från lärarna på den institution som författarna valt. Eftersom arbetet avgränsats på detta sätt minskade möjligheten till att utföra fler intervjuer än de som gjordes. Att studien grundas i så få lärares berättelser har gjort det svårt att få fram tydliga mönster som gäller för samtliga respondenter. Detta kunde underlättats ifall urvalet hade varit större, däremot hade olikheter förmodligen kommit fram även i dessa fall.

Lärarna som intervjuades hade lättare att komma på utmaningar än möjligheter med distansarbetet. Detta skulle kunna bero på att distansarbetet och därmed även distansledarskapet

fortfarande är relativt nytt för lärarna samt att möjligheterna i vissa fall är just möjligheter först när arbetet återgår till det normala. Ytterligare kritik är att författarna i studien enbart har tagit hänsyn till lärarnas berättelser och därmed deras perspektiv på hur distansarbetet påverkat deras ledarskap. Om det däremot stämmer med hur studenterna upplever situationen lämnas därför osagt. Det finns en risk att studenterna upplever förändringarna på ett annat sätt än vad lärarna gör och att det därför kan vara svårt att få en helhetsbild från båda perspektiven enbart genom denna studie. I studien tas faktorer upp som kan ha påverkat lärarnas ledarskap positivt och negativt genom möjligheter och utmaningar, men eftersom studenternas perspektiv utelämnas sägs inte något om ifall dessa möjligheter och utmaningar verkligen har påverkat studenternas resultat positivt eller negativt.

6.4 Förslag till framtida forskning

Det finns flera områden som är intressanta att fortsätta studera inom det förändrade ledarskapet som kan tas i beaktning i framtida forskning. Det hade dels varit intressant att undersöka och fördjupa sig i en större population med en geografisk spridning, då upplevelser kan variera. Upplevelser från den valda högskolan skiljer sig troligtvis från andra högskolor i Sverige, därför hade en sådan undersökning kunnat bidra till ökad förståelse. Variation förekommer troligtvis också inom olika institutioner på högskolor, så en fortsatt forskning med jämförelser dem emellan hade också varit intressant att undersöka. Det skulle dessutom vara intressant att ta reda på hur upplevelser kring ett distansledarskap skiljer sig mellan ledare i olika åldrar eftersom upplevelser kring ny teknik kan variera beroende på vilken generation personen tillhör. En respondent nämnde att det är skillnad mellan att leda studenter på en skola där studenterna måste studera och inte heller kan välja vilka ämnen de ska läsa, exempelvis en grundskola, och att leda studenter på en högskola. Utifrån detta uttalande hade det varit intressant att undersöka vilka de stora skillnaderna är och jämföra hur dessa olika typer av ledarskap i sådana fall påverkas av distansarbetet. Som tidigare nämnts fokuserar denna studie på lärarnas upplevelser, utan att ta hänsyn till studenternas tankar och åsikter. I framtiden skulle det därför vara intressant att studera studenternas perspektiv på distansarbete. Detta skulle kunna göras genom att undersöka hur studenterna upplever att lärarnas ledarskap förändrats. Det skulle dessutom vara intressant att studera hur införandet av distansledarskap har påverkat studenternas resultat. Då två av respondenterna i studien antydde att fler hoppar av distansutbildningar skulle det vara intressant att ta reda på ifall det stämmer och vilka faktorer det i sådana fall kan bero på.

7. Referenslista

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. (1:a uppl.). Malmö: Liber AB. ISBN 9789147094462
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB. ISBN 9789147129393
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144046150
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB. ISBN 9789147111688
- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education. *Online Learning*, 23(3), 72-93. doi:10.24059/olj.v23i3.2113
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144111896.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00155-8
- Avolio, B. J. (2000). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. doi:10.1016/S1048-9843(00)00062-X
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership:: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. doi: 10.1016/S0090-2616(02)00133-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. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.003

Badulescu, A., Csintalan, C., & Kolozsi, L. (2020). Education and Public Administration in Pandemic Times: Challenges and Opportunities. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 29, 16.

Baker, G. (2002). The Effects of Synchronous Collaborative Technologies on Decision Making: A Study of Virtual Teams. *Information Resources Management Journal*, 15(4), 79-93. doi:10.4018/irmj.2002100106

Berg, M. (2007). *Coaching: att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144040165

Bolman, L., & Deal, T. (2014). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144094199

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. (3:e uppl.). Oxford University Press. ISBN 9780199583409.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB. ISBN 9789147098224

Caillier, J. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. doi: 10.1177/0275074011409394.

Cavinato, A.G., Hunter, R.A., Ott, L.S., & Robinson, J.K. (2021). Promoting student interaction, engagement, and success in an online environment. *Analytical and Bioanalytical Chemistry*, 413(6), 1513. doi: 10.1007/s00216-021-03178-x

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.590271

Dahlkwist, M. (2019). *Lärrarledarskapet: situationsanpassat ledarskap och strukturerad undervisning*. (1:a uppl.). Stockholm: Liber AB. ISBN 9789147128365

Daneci-Patrau, D. (2011). Formal communication in organisation. *Economics, Management and Financial Markets*, 6(1), 487-497.

DeDeyn, R. (2021). Teacher Leadership and Student Outcomes in a US University Intensive English Program. *TESL-EJ*, 24(4), 1-23.

de Haan, J., Kwakkel, J.H., Walker, W.E., Spirco, J., & Thissen, W.A.H. (2011). Framing flexibility: Theorising and data mining to develop a useful definition of flexibility and related concepts. *Futures*, 43(9), 923-933. doi: 10.1016/j.futures.2011.06.002

Doyle, A. (2017). Adaptive Challenges Require Adaptive Leaders. *Performance Improvement*, 56(9), 18-26. doi: 10.1002/pfi.21735

Erdem, A. R., & Cicekdemir, I. (2016). Opinions of Primary and Secondary School Principals about Internal and External Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 64, 157–172. doi: 10.14689/ejer.2016.64.9

Fernler, K. (2003). Offentligt ledarskap och kunskapens osäkerhet. I I. Holmberg., & R. Henning (Red.), *Offentligt ledarskap - om förändring, förnyelse och nya ledarideal* (s.183-216). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144027784

Folkhälsomyndigheten. (2020, 19 mars). *Sjukdomsinformation om coronavirus inklusive sars, mers och covid-19*. Hämtad 20 februari, 2021, från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/smittsamma-sjukdomar/coronavirus/>

Folkhälsomyndigheten. (2020, 17 mars.). *Lärosäten och gymnasieskolor uppmanas nu att bedriva distansundervisning*. Hämtad 9 juni, 2021, från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/larosaten-och-gymnasieskolor-uppmanas-nu-att-bedriva-distansundervisning/>

Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. (1:a uppl.). Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag. ISBN 9789172275898

Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research Methods in Business Studies*. (5:e uppl.). Cambridge University Press. ISBN 9781108708241.

Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. doi: 10.1080/13632434.2020.1811479

Hayes, N. (2000). *Doing Psychological Research*. (1:a uppl.). Berkshire: Open University Press. ISBN 9780335203796

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber. ISBN 9789147094837

Hongtian, H. (2009). Study on Teachers as the Leaders of Teaching. *2009 International Conference on Education Technology and Computer, Education Technology and Computer, 2009. ICETC '09. International Conference On*, 233-236. doi: 10.1109/ICETC.2009.20

Håkansson, J., & Sundberg, D. (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan: Forskning om att leda för elevers måluppfyllelse*. (1:a uppl.). Stockholm: Natur & Kultur. ISBN 9789127823204.

Håkansson Lindqvist, M., & Pettersson, F. (2019). Digitalization and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school. *The International journal of information and learning technology*, 36(3), 218–230. doi: 10.1108/IJILT-11-2018-0126

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144095028

Johansson, C., & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. (1:a uppl.). Malmö: Liber AB. ISBN 9789147088850

Kayworth, T., & Leidner, D. (2000). The global virtual manager: a prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), 183–194. doi: 10.1016/S0263-2373(99)00090-0

Kohnke, O. (2017). It's Not Just About Technology: The People Side of Digitization. In G, Oswald., & M, Kleinmeier (Eds.), *Shaping the Digital Enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation* (pp. 69-91). Cham: Springer International Publishing AG. ISBN 3319409662

Latham, G.P. (2007). *Work motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. ISBN 9781452209593

Liljenberg, M. 1975. (2016). Teacher leadership modes and practices in a Swedish context - a case study. *School Leadership and Management*, 36(1), 21–40. doi: 10.1080/13632434.2016.1160209

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144125091.

Lynham, S.A. (2002). The general method of theory-building research in applied disciplines. *Advances in developing human resources*, 4(3), 221-241. doi: 10.1177/1523422302043002

Lätt, C. (2015). *Att coacha grupper: fokusera på gruppens positiva krafter*. (1:a uppl.). Stockholm: Liber AB. ISBN 9789163794513

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144013893

Marshall, J., Roache, D., & Moody-Marshall, R. (2020). Crisis Leadership: A Critical Examination of Educational Leadership in Higher Education in the Midst of the COVID-19 Pandemic. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 48(3), 30–37.

Martins, L. L., Gilson, L.L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. doi: 10.1016/j.jm.2004.05.002

McCann, J., & Kohntopp, T. (2019). Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage? *SAM Advanced Management Journal*, 84(3), 26–39.

Nationalencyklopedin. (u.å). *e-post*. Hämtad 23 februari, 2021, från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/e-post>

Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of professional capital and community*, 5(3-4), 391-395. doi:10.1108/JPCC-05-2020-0017

Nilsson, B., & Waldemarson, A. (2011). *Kommunikation för ledare*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144074474

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. (8:e uppl.). London: Sage Publications. ISBN 9781544331942

Nunamaker, J. F., Reinig, B. A., & Briggs, R. O. (2009). Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the ACM - A Direct Path to Dependable Software*, 52(4), 113-117. doi:10.1145/1498765.1498797

Ogwu, S., Sice, P., Keogh, S., & Goodlet, C. (2020). An exploratory study of the application of mindsight in email communication. *Heliyon*, 6(7). doi: 10.1016/j.heliyon.2020.e04305

Ortlepp, K., & Hloma, X. (2006). People management implications of virtual workplace arrangements. *Acta Commercii*, 6(1), 28-38. doi:10.4102/ac.v6i1.86

Rasyid, A., Hamid, D., & Nimran, I. (2017). The Effect of Leadership Style on Motivation and Employee Performance: A Study on Employees of Pt. Dipo Star Finance of Makassar Branch, South Sulawesi. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 119-126. doi: 10.18551/rjoas.2017-01.12

Regeringskansliet. (u.å). *Högskola och forskning*. Hämtad 20 februari, 2021, från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/hogskola-och-forskning/>

Regeringskansliet. (u.å). *Statliga myndigheter m.m.* Hämtad 9 juni, 2021, från <https://www.regeringen.se/49bb39/contentassets/067e525095d2488eb4540095f9cf17d5/bilaga-2-statliga-myndigheter-m.m>

Regeringskansliet. (u.å). *Utbildningsdepartementet*. Hämtad 9 juni, 2021, från <https://www.regeringen.se/sveriges-regering/utbildningsdepartementet/>

Snellman, L.C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.972

Stelter, R. (2003). *Coaching: lärande och utveckling*. (1:a uppl.). Malmö: Liber AB. ISBN 9789147073375

Urbach, N., & Röglinger, M. (2019). *Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age*. Cham: Springer International Publishing. (1:a uppl.). ISBN 9783319952727

Watson, T. (2006). *Organising and Managing Work*. (2:a uppl.). Edinburgh: Pearson Education. ISBN 027370480X.

Wijaya, F., Solikhatin, S.A., & Tahyudin, C. (2021). Analysis of End-user Satisfaction of Zoom Application for Online Lectures. *2021 3rd East Indonesia Conference on Computer and Information Technology (ElConCIT), Computer and Information Technology (ElConCIT), 2021 3rd East Indonesia Conference On*, 348-353. doi: 10.1109/ElConCIT50028.2021.9431903

Williams, L., & Kaye, B. (2011). Virtual Coaching: Development at a Distance. *Chief Learning Officer*, 10(8), 44-47.

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What Do We Know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.

Zhenglong, P., Bo, G., & Hongdan, Z. (2019). Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 47(11), 1-8. doi: 10.2224/sbp.8406

Zoom. (2021). *Zoom for you*. Hämtad 10 juni, 2021, från <https://zoom.us/>

8. Bilagor

Bilaga 1. Informationsbrev till respondenter

Hej!

Vi är två studenter som studerar ekonomprogrammet på Högskolan i Skövde. Vi skriver just nu C-uppsats och behöver därför hjälp av ett antal lärare på högskolor som har varit med och upplevt arbete och undervisning både i fysiska och digitala rum. Vi önskar därför en intervju med dig där du får berätta om dina tankar och erfarenheter kring detta.

Vår uppsats syftar till att få en ökad förståelse kring distansledarskap. För att ta reda på detta kommer frågor ställas om ert arbete innan och efter införandet av distansundervisningen som infördes i och med COVID-19.

Intervjun önskas genomföras någon gång mellan vecka 11-13 och beräknas ta mellan 45-60 minuter. På grund av rådande omständigheter kommer intervjun ske via Zoom med mikrofon och kamera påslagen för att få samtalet så likt ett fysiskt samtal som möjligt. Har ni några invändningar mot detta så respekterar vi självklart det. Din medverkan i intervjun är givetvis frivillig och du kan när som helst välja att avsluta din medverkan. Den insamlade informationen kommer endast användas för studiens syfte och inget annat, du kommer dessutom vara anonym i dina svar.

Besvara detta mail om du önskar delta i vår studie och kommentera ifall du har några önskemål om vilken tid intervjun ska ske. Finns det några funderingar är det bara att höra av sig till någon av oss.

Almas mailadress: a18almsv@student.his.se

Emilias mailadress: a18emibe@student.his.se

Ser fram emot återkoppling, tack på förhand! Med vänliga hälsningar Alma Sveide och Emilia Bengtsson

Bilaga 2. Intervjuguide

- Hur länge har du jobbat på högskolan/ som lärare?
 - vad undervisar du inom?
 - vad är dina huvudområden?
- Utifrån definitionen: “En process av påverkan på en viss grupp för att nå ett visst mål/vissa resultat”. Ser du dig själv som en ledare?
 - på vilket sätt?
 - anser du att ditt ledarskap har ändrats sedan införandet av distansarbete?
- Hur var det att vara lärare innan pandemin?
 - hur såg arbetsdagarna ut?
- Hur är det att vara lärare nu?
 - hur ser arbetsdagarna ut?
- Skillnader på att vara lärare innan pandemin och nu?
 - motivation
 - kommunikation
 - digitalisering och digitala hjälpmedel
- Vad anser du att ni har gått miste om som du skulle vilja föra tillbaka till högskolan och utbildningen? samt vad är det som försvunnit som du inte vill föra tillbaka till utbildningen och skolan?

Bilaga 3. Individuella reflektioner

Egna reflektioner- Alma

Examensarbetet har varit den del av utbildningen som jag personligen varit mest nervös för. Det har talats om detta arbete sedan dag ett på utbildningen och tidigare studenter har haft blandade åsikter om hur det är att skriva denna uppsats. Vi har längst hela studietiden varit fyra tjejer som hängt ihop och hjälpt varandra med studierna. När det började bli dags att välja det ämne som arbetet skulle handla om blev uppdelningen mellan oss naturlig eftersom vi ville skriva om olika saker. Både jag och Emilia hade tankar på att skriva om något som hade med den rådande pandemin att göra då vi såg detta ämne som relativt utforskat samt väldigt intressant. Vi kom tidigt fram till att vi dessutom ville skriva om någonting som har med ledarskap att göra, men samtidigt ville vi känna att vi kunde relatera till det valda problemområdet. Eftersom vi själva varit med och upplevt den stora omställningen till distansarbete på högskolan såg vi detta som extra intressant att studera och valde därför en högskola i Sverige som studieobjekt. Till en början kändes arbetet ganska tufft då det visade sig vara svårt att välja ett specifikt problemområde samt bestämma hur vi skulle genomföra studien. Efter ett par samtal med vår handledare samt många timmar av resonering mellan mig och Emilia kändes det bättre och vi började få koll på hur vi skulle avgränsa arbetet samt hur vi skulle gå till väga. Under tidens gång har arbetet ständigt förbättrats och jag känner att jag har utvecklats väldigt mycket av att skriva denna uppsats. Jag har dels fått mer kunskap kring lärares ledarskap och vilka möjligheter och utmaningar dessa kan stöta på vid en omställning till distansarbete, men framförallt har jag lärt mig otroligt mycket mer om hur man skriver en uppsats samt vilket resa det är.

Hela processen från start till mål har varit upp och ner där jag ena stunden varit stressad över hur vi ska få ihop det och andra stunden har det känts väldigt bra. När vi känt oss uppgivna eller när vi fastnat i processen har det varit väldigt skönt att haft Emilia att bolla med. Vi har kompletterat varandra väldigt bra då vi hjälpt varandra med olika saker. Till största del har vi suttit tillsammans över zoom och arbetat med uppsatsen, men vissa moment har vi delat upp. Detta gjordes exempelvis när vi letade teori till referensramen och när vi transkriberade intervjuerna från inspelningarna. Då sökte vi teori på var sitt håll, men stämde av med varandra ett par gånger i veckan, för att se att vi var på rätt spår. De delar vi tyckte var viktigast att göra helt ihop var inledningen, analysen och slutsatsen då vi ansåg att det var viktigt att vi båda uppfattat saker på samma sätt och för att tillsammans kunna utveckla våra tankar och idéer.

Även om vi har varit bra på olika saker har arbetsbördan fördelats lika mellan oss. Exempelvis när vi suttit tillsammans har en av oss skrivit och ändrat i texten samtidigt som vi tillsammans diskuterat och kommit med idéer. Detta har gjorts för att det inte ska bli för rörigt med två som skriver samtidigt. Då är det lätt att dubbelarbete görs för att man exempelvis skriver om samma saker. Vi har ändå tyckt att det varit viktigt att till största del sitta tillsammans för att skriva en uppsats som är enhetlig utan variation på exempelvis språk eller uppbyggnad. De stunderna när arbetet har känts tufft har det varit skönt att haft Emilia som stöd, men det har även varit roligt att ha någon att dela de bästa stunderna med och uppleva allt detta tillsammans. Jag och Emilia har lärt känna varandra på ett helt annat sätt då vi längst arbetet haft kontakt i princip varje dag. När jag ser tillbaka på tiden tycker jag att resan ihop har varit både lärorik och rolig. Jag vill tacka Emilia för att jag fick göra detta arbete med henne och för att jag fått en sådan fin vän.

Samtliga tre år på programmet har varit en upplevelse där jag har lärt mig otroligt mycket om ekonomi och management, men också om mig själv som person. Att varit med om omställningen till distansundervisning har också varit en upplevelse även om det haft både för och nackdelar. Jag är dessutom väldigt tacksam för alla stunder med mina studiekamrater. Vi har hjälpt varandra när det varit tufft men vi har också haft väldigt roligt och delat fina minnen ihop. Sammanfattningsvis är jag väldigt nöjd och glad över mina tre år på Högskolan i Skövde.

Egna reflektioner- Emilia

Den senaste terminen har bestått av uppsatsskrivande, där jag tillsammans med Alma utfört ett examensarbete om hur lärares ledarskap har förändrats i och med införandet av distansarbete, samt vilka utmaningar och möjligheter som uppstått i och med införandet av distansarbete som kan ha påverkat lärarnas ledarskap. Att det var detta som valdes att studera och skriva examensarbete om var inte en självklarhet till en början. Redan från start var vi säkra på att vi ville skriva om något som hade med ledarskap att göra, men inte hur vi skulle avgränsa och ta oss vidare. Efter lite diskussion valde vi tillslut att studera lärare och deras ledarskap, delvis för att vi själva berörs av hur lärare leder samt att det saknas forskning om lärares utförande av ledarskap. För att ämnet skulle kännas aktuellt bestämdes därefter även att vi skulle studera hur deras ledarskap förändrats i och med Covid-19. Det var på detta sätt som vi tillslut kom fram till vad som skulle studeras.

Även om det var klart för oss vad som skulle studeras uppstod ändå utmaningar och frågetecken under vägens gång, vissa utmaningar kämpigare än andra. En stor utmaning som vi stått inför är om lärare verkligen kan ses som en ledare. Vi var länge tveksamma till om vi gjort det för svårt att studera ledare som inte har ett uttalat ledarskap, men efter genomförandet av intervjuerna kunde vi konstatera att en lärare på ett eller annat sätt är en ledare och att studien där och då började falla på plats. Därefter var det lättare att skriva och ändra övriga delar i uppsatsen för att nå den röda tråden genom hela arbetet. Andra mindre utmaningar har också förekommit under arbetets gång, men tillsammans har vi fört diskussioner och kommit med olika tankar och idéer för att lösa dessa problem. Kommentarer som vi fått från respondenter under arbetets gång, samt från vår handledare har också hjälpt oss att komma vidare och se brister i arbetet som vi inte annars tänkt på och uppmärksammat. På ett eller annat sätt har vi alltid tagit oss vidare i arbetet och står nu här idag med en färdig uppsats som vi är stolta över. Att få möjligheten att skriva ett examensarbete har gett mig en ökad förståelse och vidare kunskap, både teoretisk och praktisk, som kommer tas med in framtiden.

Att få skriva examensarbetet med Alma har varit roligt och lärorikt. Sedan första gången vi träffades har vi fungerat bra tillsammans och skrivit många inlämningar gemensamt, vilket underlättat då vi redan innan uppsatsarbetet visste att vi kompletterar och fungerar bra tillsammans. Vi är väldigt lika och har samma ambitioner, vilket underlättat genomförandet av examensarbetet samt de mål som vi strävat efter att uppnå. Under arbetets gång har vi haft ett bra samarbete och hela tiden stöttat varandra när det varit som jobbigast och känts helt hopplöst. För vår del har det varit viktigt med planering och tydliga deadlines eftersom vi inte alltid suttit tillsammans. Vi båda har under denna tid haft extrajobb och behövt dela upp arbetet lite för att sedan även sitta tillsammans och stämma av och göra justeringar. Vi har tydligt vetat vad som ska göras och vem som gör vad, och på så sätt har vi varit flexibla. Däremot har vi till största del arbetat tillsammans, där vi haft möjlighet till bra diskussioner för att hela tiden utveckla vårt arbete och skrivande till det bättre. Utförandet av arbetet har på dessa sätt fungerat bra för oss och jag upplever att vi har fördelat arbetet jämnt, där vi kompletterat varandras svagheter samt möjligheter på ett bra sätt. De delar som vi till viss del arbetat självständigt med är teorin och sammanställning av empirin. Resterande delar har vi suttit tillsammans och arbetat fram.

Jag är så oerhört tacksam att fått skriva arbetet tillsammans med Alma och vill avslutningsvis tacka för denna tid tillsammans. Vi har alltid roligt och skrattar mycket tillsammans vilket underlättat när det känts som jobbigast. Utbildningen har försett mig med mycket kunskap och

erfarenhet, men det bästa som utbildningen på Högskolan i Skövde givit mig är en vän för livet, och detta är jag så oerhört glad och tacksam för.