

**Hur chefer i en statlig
myndighet arbetat under
distansarbete i en digital miljö**
- en oförutsedd påtvingad förändring

**How managers in a
government agency worked
during teleworking in a digital
environment** - an unforeseen forced
change

Examensarbete för kandidatexamen med
huvudområdet Management

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin År 2022

Studenter: Philip Ahnstrand & Kevin Järnström

Handledare: Christoffer Axell

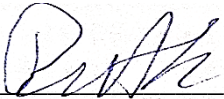
Examinator: Rune Wigblad

**Hur chefer i en statlig myndighet arbetat under distansarbete i en digital miljö - en
oförutsedd påtvingad förändring**

Examensrapport inlämnad av Philip Ahnstrand och Kevin Järnström till Högskolan i
Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2022-06-09

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.

Signerat:  _____

Philip Ahnstrand

Signerat:  _____

Kevin Järnström

Förord

Vi vill inleda med att rikta ett stort tack till samtliga respondenter som ställt upp på intervju och delat med sig av sina erfarenheter, upplevelser och tankar till oss. Vi vill även tacka medstudenter, familj och vänner för ovärderlig feedback och stöttning. Vi vill också tacka och berömma vår handledare Christoffer Axell för ett otroligt jobb som handledare och för att han stöttat oss genom hela arbetet samt bidragit med värdefulla infallsvinklar som utvecklat oss som skribenter. Sist men inte minst vill vi tacka vår examinator Rune Wigblad.

Philip Ahnstrand & Kevin Järnström

Sammanfattning

Bakgrund: Världen drabbades 2020 av en pandemi vilket medförde många restriktioner i Sverige som ledde till att flera företag tvingades flytta sin affärsverksamhet från den fysiska arbetsplatsen till en digital. I distansarbetet försvåras möjligheten till kommunikation och det har framkommit att det finns ett stort behov av en fungerande kommunikation mellan chefer och anställda i den digitala miljön. Faktorer som kroppsspråk och tonläge är något som ofta går förlorat i det digitala mötet, vilket chefer behövt ha i beaktning under distansarbetet. Chefens roll och följden av chefens handlingar och beslut förstärks under kristider som exempelvis en pandemi.

Syfte: Syftet med studien är att beskriva hur chefer i en statlig myndighet arbetat under distansarbetet i den digitala miljön och hur det påverkat deras möjligheter till kommunikation.

Metod: Vald metod för studien är kvalitativ metod genom semistrukturerad intervju. En tematisk analys genomfördes med riktad innehållsanalys vilket betyder att det fanns förutbestämda teman innan analysen genomfördes.

Slutsats: I slutsatsen presenteras vad som var positivt, negativt och övriga kommentarer om distansarbetets påverkan på chefers ledarskap och möjligheter till kommunikation samt vilka utmaningar som varit mest förekommande. I ett avslutande kapitel lämnas även praktisk vägledning för hur vi rekommenderar att chefer bör arbeta i distansarbete.

Nyckelord: Digital miljö, Kommunikation, Distansarbete

Abstract

Background: In 2020 the world was hit by a pandemic, which led to many restrictions in Sweden that meant that several companies were forced to move their business operations from the physical workplace to a digital one. In telework, the possibility of communication is made more difficult and it has emerged that there is a great need for a functioning communication between managers and employees in the digital environment. Factors such as body language and tone of voice are something that is often lost in the digital meeting, which managers need to take into account during teleworking. The manager's role and the consequences of the manager's actions and decisions are strengthened during times of crisis, such as a pandemic.

Purpose: The purpose of the study is to describe how managers in a government agency worked during the teleworking in the digital environment and how it affected their opportunities for communication.

Methodology: The chosen research methodology for this study is a qualitative method through a semi-structured interview. A thematic analysis was carried out with a targeted content analysis, which means that there were predetermined themes before the analysis was carried out.

Findings: The conclusion presents what was positive, negative and other comments about the impact of telework on managers' leadership and opportunities for communication, as well as which challenges were most common. A concluding chapter also provides practical guidance on how we recommend that managers should work in telework.

Keywords: Digital environment, Communication, Telework

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	7
1.1	Problembakgrund	7
1.2	Problematisering.....	8
1.3	Problemformulering	9
1.4	Syfte med studien	10
1.5	Frågeställning	10
2	Teori	10
2.1	Den digitala miljöns påverkan på ledarskap.....	10
2.2	Digital kommunikation och påverkan på chefers arbete	11
2.3	Distansarbete och den digitala miljön	13
2.4	Sammanfattning teori	14
2.4.1	Analysmodell.....	15
3	Metod	16
3.1	Arbetsprocess	16
3.2	Kvalitativ metod.....	16
3.3	Urval av respondenter	17
3.4	Datainsamling.....	18
3.4.1	Intervjuer	18
3.4.2	Analysmetoder.....	19
3.4.3	Forskningsetiska utgångspunkter	21
3.4.4	Trovärdighet	21
4	Empiri.....	22
4.1	Den digitala miljöns påverkan på ledarskap.....	23
4.2	Kommunikation.....	25
4.3	Distansarbete	26
4.4	Sammanfattning av empiri	29
5	Analys och diskussion	30
5.1	Den digitala miljöns påverkan på ledarskap.....	30
5.2	Kommunikation.....	31
5.3	Distansarbete	32
5.4	Sammanfattning och diskussion utifrån analysmodell	33
6	Slutsats	35

6.1	Hur upplever cheferna att distansarbetet och den digitala miljön påverkat ledarskapet och deras möjligheter till kommunikation?.....	35
6.2	Vilka utmaningar har varit mest förekommande?.....	37
6.3	Praktisk vägledning.....	38
6.4	Kritik till studien.....	39
6.5	Framtida forskning.....	39
6.6	Reliabilitet.....	40
7	Källförteckning.....	41
8	Bilagor.....	45
8.1	Bilaga 1 – Informationsbrev.....	45
8.2	Bilaga 2 - Intervjuguide.....	47
8.3	Bilaga 3 - Egna reflektioner.....	48

1 Inledning

Studiens huvudområde är företagsekonomi med inriktning mot management. Studien riktar sig mot distansarbetets och den digitala miljöns påverkan på ledarskap och möjligheter till kommunikation. Darics (2017) skriver att inom ledarskap faller stor del till kommunikationen, dels mellan chef och anställda men även mellan chef och chef. I distansarbetet försvåras möjligheten till kommunikation. Detta är något som framkommit när Covid-19 den 11 mars 2020 deklarerades som en pandemi (Folkhälsomyndigheten, 2020). Pandemin medförde många restriktioner i Sverige som ledde till att flera företag tvingades flytta sin affärsverksamhet från den fysiska arbetsplatsen till en digital (Arbetsmarknadsdepartementet, 2020). Då denna förändring berörde nästan alla företag i Sverige känner vi att det skulle vara ett intressant och relevant ämne att göra en studie i. Studiens empiriska resultat kommer samlas in genom intervjuer med chefer i en svensk statlig myndighet. Vi vill även undersöka hur de under distansarbetet arbetat för att hantera eventuella utmaningar på bästa sätt.

1.1 Problembakgrund

En effekt av Covid-19 pandemin har varit att många kontorsarbetande arbetstagare blivit tvungna att flytta sin affärsverksamhet från den fysiska arbetsplatsen till en digital. En vidareutveckling av denna effekt har varit att arbetsliv såväl som det sociala livet blivit digitaliserat. Walther (2012) skriver att distansarbete lett till mer flexibla arbetstider vilket inneburit att arbetstagare fått mer ansvar över det egna arbetet och utförandet av sina arbetsuppgifter.

Ett område som distansarbete har tvingat chefer att fokusera på är kommunikation. I den digitala kommunikationen kan det uppstå fler missförstånd eftersom det inte går att läsa av kroppsspråk på samma sätt som vid kommunikationen som sker i det fysiska mötet. Informationen som ska förmedlas blir svårare att tolka via mail och chattfunktioner (Walther, 2012). Bajzikova et al. (2016) förklarar att medarbetarnas upplevelse av chefen och hur han/hon leder har fått större betydelse vid det digitala arbetet. En skillnad mellan det fysiska och digitala mötet är att mycket går förlorat i det digitala mötet. Faktorer som

kroppsspråk och tonläge är något som ofta går förlorat i det digitala mötet, vilket chefer behövt ha i beaktning under distansarbetet.

Caringal-Go et al. (2021) skriver att chefens roll och följden av chefens handlingar och beslut förstärks under kristider som exempelvis en pandemi. Ett ansvarsområde som faller på chefer är att aktivt arbeta med att lösa eventuella utmaningar som uppstår. Då kriser ofta kommer utan förvarning finns ett behov av att kartlägga hur chefer kan arbeta för att effektivt leda sina medarbetare och hantera krissituationer (Caringal-Go et al., 2021)

Farooq och Sultana (2021) påstår att en global förändring som sker nu är att distansarbete kommer fortsätta öka och antalet anställda som arbetar i den fysiska miljön kommer minska. Murugesh, koncernchef WNS Global Services menar att: "*Arbeta hemifrån fungerar extremt bra. Med den typ av effektivitetsvinster vi har börjat leverera på distansarbete kommer det att bli en betydande inverkan på längre sikt*" (PTI, 2020, s. 1). Vidare förklarar Farooq och Sultana (2021) hur denna globala förändring är en av de största förändringarna världen varit med om.

1.2 Problematisering

Bartsch et. al. (2021) och Humphreys (2002) skriver att fortsätta leda sina medarbetare i distansarbetet innebär att fokus flyttas mer till kommunikation och stöd till medarbetaren. Wall Berséus (2004) påstår att chefens ansvar har blivit att hålla medarbetarna motiverade, bekväma och trygga i det påtvingade distansarbetet. För att chefer ska hålla sig uppdaterade behöver de utveckla kunskapen att anpassa sitt ledarskap, då ledarskapet som utövas idag kan vara utdaterat imorgon.

Delfino och van de Kolk (2021) klargör att när Covid-19 pandemin 2020 slog ut globalt tvingades många organisationer flytta sina anställda till en digital arbetsplats. En förändring som denna har aldrig hänt innan och den har haft stor inverkan på hur chefer ska agera för att på bästa sätt influera sina medarbetare att göra som cheferna vill för att organisationen ska nå sina mål (Delfino & van de Kolk, 2021). Missler (2020) skriver att problemet som uppstår är att chefer som har svårt att lita på sina medarbetare blir mer kontrollerande vilket i sin tur leder till att medarbetarna känner sig övervakade. Bristen på tillit kan ge medarbetare uppfattningen att företaget har en misstro till att de kan sköta

sina arbetsuppgifter hemifrån. Det kan leda till minskat engagemang och motivation i arbetet. Som chef kan det vara svårt att veta hur mycket eller när ens anställda arbetar utan att de känner sig kontrollerande. En annan aspekt som påverkar är att små frågor kan bli stora projekt för medarbetarna, att hela tiden behöva ringa chefen och ställa frågor kan kännas som att man stör och är i vägen. Det kan påverka hur tidseffektivt de arbetar och hur väl de kan utföra sina arbetsuppgifter (Missler, 2020).

Delfino och van de Kolk (2021) skriver att kommunikationen mellan chef och medarbetare har begränsats av omställningen till distansarbete och vikten av att ha en god kommunikation för att bibehålla en hög kvalitet i arbetet har tydliggjorts. Detta stärks av en studie från Danmark publicerad av Kirchner et al. (2021) där de kom fram till att den största utmaningen som de flesta cheferna rapporterade var kommunikationen med arbetstagarna. Vidare skriver de att en stor fråga är organiseringen av kommunikations- och samarbetsprocesser online, där ansikte-mot-ansikte-kommunikation, ansiktsuttryck och kroppsspråk nästan är omöjligt.

För att få en beskrivning över hur chefer i en statlig myndighet arbetat under distansarbetet i den digitala miljön och hur det påverkat deras möjligheter till kommunikation, kommer intervjuerna utgå från ett före, under och efter perspektiv. Detta för att även få en upplevelse om hur cheferna har arbetat under förändringen från den fysiska arbetsmiljön till den digitala. Frågeställningarna kommer besvaras utifrån vad som har varit positivt, negativt och övriga kommentarer om denna förändring samt vilka utmaningar som varit mest förekommande under distansarbetet.

1.3 Problemformulering

Hur chefer leder i den digitala miljön har direkt koppling till kommunikationen. Det finns ett stort behov av en fungerande kommunikation mellan chefer och anställda. Utifrån litteratur och forskning framgår det att det inte är möjligt att leda och kommunicera på samma sätt vid distansarbete som på den fysiska arbetsplatsen. Det finns flera generella påverkningar som tidigare studier kartlagt, men inte lika mycket utifrån den enskilda organisationen.

1.4 Syfte med studien

Syftet med studien är därför att beskriva hur chefer i en statlig myndighet arbetat under distansarbetet i den digitala miljön och hur det påverkat deras möjligheter till kommunikation.

1.5 Frågeställning

- Hur upplever cheferna att distansarbetet och den digitala miljön påverkat ledarskapet och deras möjligheter till kommunikation?
 - Vilka utmaningar har varit mest förekommande?

2 Teori

Den teoretiska referensramen kommer att utgå från tre aspekter som påverkar ledarskap. Skribenterna har själva valt ut dessa aspekter eftersom ledarskap är ett svårdefinierat begrepp med många olika tolkningar. Detta ansågs relevant då studien inte fokuserar på ledarskapsteorier, utan påverkan på själva ledarskapet. Teorikapitlet kommer avslutas med en sammanfattande analysmodell som förtydligar studiens perspektiv.

2.1 Den digitala miljöns påverkan på ledarskap

Contreras et al. (2020) hävdar att för att ledarskapet ska vara effektivt och hållbart i en digital miljö behöver chefer anpassa sitt ledarskap till nya virtuella förhållanden. Ledarskapet i en digital miljö är inte bara en förändring från det traditionella sättet att leda utan innebär också en förändring i hur chefer och medarbetare förhåller sig till varandra inom organisationen. Francisco och Nuqui (2020) förklarar att den snabba omställningen till distansarbete som Covid-19 pandemin medförde ledde till att situationsanpassat ledarskap har blivit av största vikt. Hur chefer förhåller sig till medarbetare och företag har fått anpassas till vad som passar företaget bäst. Under en pandemi eller kris skriver Graham och Woodhead (2021) att ledarskapet kräver kännedom i hur det egna beteendet kan påverka andra. De fortsätter med att skriva att:

“High impact behaviours have been shown to include being person centred in word and deed, be an authentic presence at the front line, and a visible champion of improvement, remaining focused on the vision and the strategy, being transparent about results, progress, aims, and defects, encouraging and practising systems thinking, and collaborating across boundaries.” (Graham & Woodhead, 2021, s.68).

Wiradendi Wolor et al. (2020) påstår att det är chefernas ansvar att kommunicera med sina anställda även om de inte är på samma kontor. Cheferna behöver förstå/lära sig den nya teknik som digitalt ledarskap fört med sig för att möta anställdas behov och för att bygga relationer mellan medarbetarna. Erhan et al. (2022) styrker detta genom att konstatera att chefer ska förstå den digitala världen och det digitala arbetet utöver de traditionella beteende- och organisatoriska ledningsförmågorna.

Khazada et al. (2018) skriver att det är chefens ansvar att skapa rätt förutsättningar för medarbetaren, till exempel att skapa bra arbetsmiljö och bra arbetsförhållanden vilket omfattar både de fysiska och psykiska arbetsförhållandena. Contreras et al. (2020) konstaterar att detta även gäller i den digitala miljön, att det virtuella ledarskapet handlar om att skapa bra arbetsförhållanden för att fortsätta motivera medarbetare i arbetet.

Liao (2017) beskriver att ett tillitsbaserat arbete är viktigt i den digitala miljön för att skapa effektiva arbetsgrupper. Detta är något som även Brower et al. (2009) framhäver, att tillit mellan chef och medarbetare är viktiga beståndsdelar för att skapa och bibehålla en god relation mellan parterna. Vidare förklarar Dirks och Ferrin (2002) hur inflytande från chefer blir mer accepterat om tilliten är hög mellan medarbetare och chef. Detta styrks även av Mayer och Gavin (1999) som lyfter fram att arbetstagarna sannolikt kommer lägga mer tid och energi på att "se sig över axeln" om arbetstagarna inte känner tillit till sina chefer. Något som kan leda till att arbetstagarnas arbetsprestation försämras.

2.2 Digital kommunikation och påverkan på chefers arbete

Beauchamp et al. (2021) skriver att kommunikation är något som är viktigt för att upprätthålla och stärka relationer mellan medarbetare i organisationer. Braun et al. (2015)

konstaterar att kommunikation är en viktig aspekt i förmedlingen och mottagandet av all relevant information. Kommunikation är däremot inte bara ett verktyg för att förmedla information, det är också ett sätt att kunna stötta varandra (Beauchamp et al., 2021).

Kommunikationen har förändrats väldigt mycket på grund av digitaliseringen. Möjligheten att använda e-post som kommunikationsteknik har lett till att kommunikationen går snabbare och är mer flexibel samt att det går att förmedla större informationsvolym (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Användningen av internet och e-post har inte förändrat chefs arbete, det har däremot ökat tempot och flexibiliteten som nämnt ovan (Mintzberg, 2011). Kommunikation genom e-post och internet expanderar chefs nätverk av samspelepartner även utanför organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Sashi (2021) skriver att fördelar med att använda sig av digital kommunikation är att det erbjuder ett snabbare och enklare alternativ för att nå ut till ett större antal individer samt att det ger möjlighet att kommunicera i realtid oavsett geografisk plats. Det är även mindre kostsamt och tidskrävande.

Kommunikation är mer än bara ord, kroppsspråk är något som stärker orden och hur vi kommunicerar med varandra. Faktorer som kroppsspråk och tonläge är något som ofta går förlorat i det digitala mötet, vilket chefer behövt ha i beaktning under distansarbetet (Bajzikova et al., 2016). Detta är även en bidragande faktor till att det kan uppstå fler missförstånd i den digitala kommunikationen. Förmedlingen av information kan vara svårare att tolka via mail och chattfunktioner (Walther, 2012).

Darics (2017) konstaterar att ledarskap och kommunikation går hand i hand. För att ledarskapet ska fungera behöver det finnas en kommunikationsförmåga i allmänhet, språkkunskaper och framförallt medvetenhet. Chefers kommunikationsform är en avgörande faktor till organisationers framgång (Braun et al., 2015). Det kan handla om att stötta arbetstagarna för att skapa produktiv arbetsplats samt bekräftelse och belöning av medarbetares prestationer. Faktum är att dessa färdigheter har visat sig vara betydande i påverkan på effektiviteten och prestandan i dagens organisationer. Kommunikation är en nyckelkomponent i att samordna och leda grupper mot ett gemensamt mål (Braun et al., 2015). Språk och icke-verbal kommunikation är två vitala aspekter som chefer behöver ta hänsyn till när de måste balansera trycket för att få jobbet gjort, uppfylla transaktionsmål. Hänsyn till dessa aspekter behöver även tas för att motivera och visa omsorg för medarbetarnas behov, det vill säga de relationella målen. Balansen mellan

transaktionella och relationella mål i kommunikation är vad som kan definieras som ett effektivt ledarskap (Darics, 2017).

Tigre et al. (2022) skriver att som chef bör kommunikationen fokuseras på att dela information med medarbetarna eftersom det kan leda till att medarbetarna kommunicerar mer öppet. Detta är viktigt för att skapa tillit hos medarbetarna. En faktor till att misstroende skapas är genom att inte ha den öppna kommunikationen mellan chef och medarbetare (Tigre et al., 2022). Detta är högst relevant för vår studie då kommunikationen mellan chef och medarbetare är en nyckelkomponent för chefens möjlighet att kunna leda sin personal.

2.3 Distansarbete och den digitala miljön

Distansarbete fick en betydligt större ökning under Covid-19 pandemin, men vad är distansarbete? Sánchez et al. (2007) förklarar att distansarbete är att organisera arbetet genom att använda informations- och kommunikationsteknik för att göra det möjligt för chefer och medarbetare att få tillgång till arbetsaktiviteter på distans från arbetsplatsen. I en studie utförd av Minh Hieu Nguyen (2021) ställdes frågor till 355 respondenter som arbetar på distans. I undersökningen svarade 63.9% att de hade problem med att få tillgång till data när de arbetar på distans. 67.9% svarade att de hade svårare att koncentrera sig på sina arbetsuppgifter när de arbetar hemifrån.

Farooq och Sultana (2021) påstår att en global förändring som sker nu är att distansarbete kommer fortsätta öka och antalet anställda som arbetar i den fysiska miljön kommer minska. Tavares et al. (2021) skriver att fördelen med distansarbete är att det ger möjlighet för anställda att arbeta från flera olika platser geografiskt sett. Detta innebär att fler organisationer använder distansarbete för att det leder till minskade kostnader och ger större flexibilitet i arbetet.

Haider och Anwar (2022) konstaterar att en av de största effekterna av Covid-19 pandemin på arbetsplatserna har varit den stora övergången från arbete på kontor till att arbeta hemifrån. Erhan et al. (2022) påstår att chefer förväntas motivera arbetstagarna genom olika färdigheter. Chefer behöver förstå den digitala världen och det digitala arbetet utöver de allmänna beteende- och organisatoriska ledningsförmågorna. Digitalt

ledarskap är i teorin en kombination av transformativt ledarskap och användandet av digitala verktyg eftersom den digitala arbetsplatsen tidigare inte varit lika utbredd som den är idag (Erhan et al., 2022).

Tremblay och Thomsin (2012) tar i en studie upp distansarbete som ett alternativ som kan agera som en möjlig lösning på balansen mellan arbete och privatliv (“work-life balance”). De lyfter dock även upp att denna lösning inte alltid är just en lösning. När gränserna för vad som är arbetstid och inte suddas ut kan lösningen snarare bli ett problem. Distansarbete kan skapa en balans men för medarbetare som arbetar hemifrån blir hemmet ens arbetsplats. Detta kan skapa en otydlighet i var gränsen går mellan arbete och privatliv (Tremblay & Thomsin, 2012). Detta styrks vidare av Greer och Payne (2014) som i sin studie beskriver hur en hemmiljö som inte är stimulerande kan leda till problem för distansarbete. Vidare lyfter de fram hur prestationsmätningar och bristande arbetskoordination kan leda till ett mindre effektivt distansarbete. Shin et al. (2009) förklarar i sin studie hur distansarbete har varit en “ad-hoc” lösning på de problem som till exempel en pandemi medfört för så många organisationer. Vidare framhäver de hur utvecklandet av en uppgiftsorienterad planering kan hjälpa organisationer att gå från “ad-hoc” lösningar till att nå distansarbetets fulla potential.

Sardeshmukh et al. (2012) beskriver i sin studie hur det sociala samspelet och interaktionen mellan medarbetare kan gå förlorat vid distansarbete. Kommunikationen mellan medarbetarna minskar när det fysiska mötet försvinner.

2.4 Sammanfattning teori

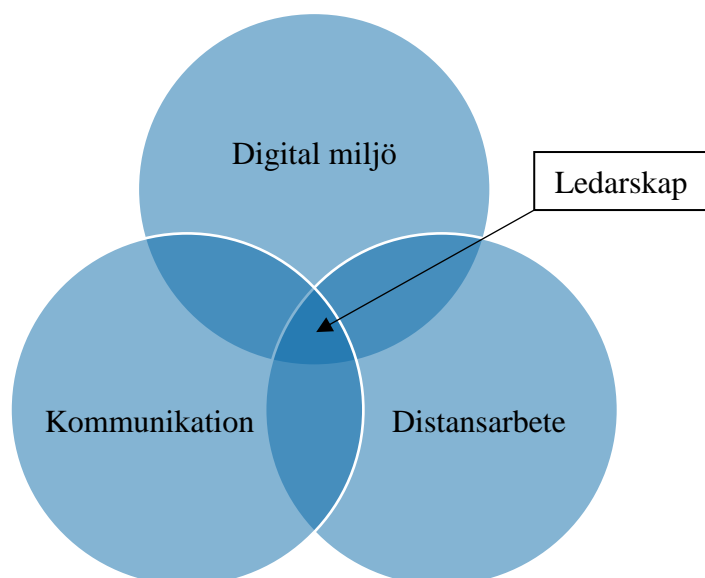
Ledarskap i en digital miljö är inte bara en förändring från det traditionella sättet att leda utan också en förändring i hur chefer och medarbetare förhåller sig till varandra. Det innebär att ledarskapet bör anpassas eller förändras utifrån den digitala miljön (Contreras et al., 2020).

Walther (2012) beskriver hur kroppsspråk och tonläge ofta går förlorat i och med att chattforum och mail används mer och att missförstånd lätt uppstår. Vad chefen har för inställning till sin roll blir av större vikt och med en grund i teorin kommer vi söka efter

likheter i insamlade data och olika ledarskapsteorier. Den digitala miljön och distansarbete har en direkt påverkan på hur chefer kan arbeta. Vår studie kommer därmed utgå ifrån vad de tre delarna digital miljö, kommunikation och distansarbete har för koppling till varandra och hur vi med hjälp av teori och empiri kan lägga upp praktisk vägledning för hur chefer kan agera i den digitala miljö som många nu flyttats till. Relevansen i området är stor då många som Farooq och Sultana (2021) ställer sig frågan om den digitala miljön är den nya standarden. Många fördelar har upptäckts i att arbeta på distans, både från medarbetarnas och chefernas håll. Frihet i arbetstider och en kostnadseffektivisering för organisationen gör distansarbetet mer intressant än vad många tidigare kanske insett

2.4.1 Analysmodell

Analysmodellen i vår studie har sin utgångspunkt i vad som beskrivits ovan gällande distansarbetets och den digitala miljöns påverkan på ledarskap och möjligheter till kommunikation. Varför vi anser att just denna modell är relevant är för att de tre områdena är direkt kopplade till ledarskap.



Figur 1, Egenskapad analysmodell

3 Metod

I detta kapitel beskrivs studiens tillvägagångssätt och metoder för insamling och hantering studiens datamaterial.

3.1 Arbetsprocess

Skribenterna sökte ett ämne som var relevant i tiden och i linje med företagsekonomi och mer specifikt management. Då världen drabbats av en pandemi (folkhälsomyndigheten, 2020) ansågs distansarbete intressant att undersöka. Efter vi läst olika artiklar om ämnet framkom det att fanns ett stort behov av en fungerande kommunikation mellan chefer och anställda i den digitala miljön. Detta bidrog till att specificera det valda problemområdet och syftet med studien. Efter det skrevs problembakgrund, problematisering, problemformulering och sedan konkretiserades problemområdet genom frågeställningen. Med hjälp av den tidigare forskningen utformades den teoretiska referensramen som består av tre huvudområden. Dessa huvudområden bidrog till skapandet av en egen analysmodell. Analysmodellen utgjorde grunden för vad studien syftade till att undersöka och besvara. Därefter presenteras metodkapitlet som har för avsikt att redogöra för den kvalitativa studie som genomförts. Analysmetoden som valdes var en tematisk analys med förutbestämde teman. Dessa förutbestämde teman låg till grund för analys av teori och empiri. I det sista kapitlet presenteras vårt resultat och de slutsatser som vi kom fram till samt praktisk vägledning och vad som skulle vara intressant för framtida forskning.

3.2 Kvalitativ metod

Vald metod för studien är kvalitativ metod genom semistrukturerad intervju. Studien syftar till att behandla upplevelser, åsikter och känslor. Enligt Bryman (2011) innebär detta att en kvalitativ datainsamlingsmetod mot studiens syfte lämpar sig bäst. Alvehus (2013) konstaterar att kvalitativ metod är en metod som ger möjligheten att dokumentera ett område och ta reda på fakta. Fördelen med semistrukturerad intervju är att få fram svar som går att jämföra lätt mellan olika intervjupersoner. Det blir lättare att hitta samband genom att ställa samma frågor till de som intervjuas (Alvehus, 2013). Denna form av

intervju ger utrymme för respondenten att avvika från intervjuguiden och bidra till en djupare förståelse. Det gör att intervjuerna kan byta riktning efter respondentens svar (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna som genomfördes var öppna och uppdelade i tre olika dimensioner: innan, under och efter pandemin. Intervjufrågorna var utformade för att besvara studiens syfte och den öppna formen av intervju gav både respondenten och skribenterna möjlighet att ställa följdfrågor som utifrån teorin ansågs vara relevanta.

Bryman (2011) skriver att en semistrukturerad intervju ger respondenten möjlighet att prata fritt om kunskapen den besitter. Den valda metoden fungerade väl för studien då specifika forskningsfrågor undersöktes. Genom att metoden inte var helt strukturerad gav det möjligheten att ta del av annan information som var relevant till studien som annars kunde missats genom kvantitativ metod som till exempel enkäter. Innan intervjuerna inleddes strukturerades en intervjuguide (se bilaga 2) upp för att ge struktur och stöd till skribenterna.

3.3 Urval av respondenter

Urvalet av respondenterna genomfördes i samråd med en statlig myndighet som var relevant för studiens syfte då företaget genomgått förändringen att arbeta på plats till att arbeta på distans. Utifrån Lind (2019) och Denscombes (2018) rekommendationer om att valet av vem som ska intervjuas bör ske genom vilken kunskap och relevans personen besitter för studien, valde skribenterna ut dem som ansågs besitta rätt kunskaper och erfarenheter kring att leda på distans. Urvalet skedde genom ett ändamålsenligt urval och respondenterna som valdes var de som fanns tillgängliga.

En relevant respondent för studien var någon som har erfarenhet av att arbeta/leda på distans och besitter kunskap av hur det påverkat situationen i arbetsgrupp eller företag som helhet. Det var därför viktigt att cheferna som intervjuades hade personalansvar. Det var också viktigt att respondenten har suttit på samma eller liknande position innan, under och efter Covid-19 pandemin. Utifrån de som fanns tillgängliga intervjuade vi 5 sektions- / enhetschefer som undergått förändringen från arbetet på plats till distansarbete under Covid-19 pandemin.

3.4 Datainsamling

Den kvalitativa data som samlats in har baserats på semistrukturerade intervjuer som metod för insamling av primärdata. I studien har även sekundärdata samlats in genom vetenskapliga artiklar och litteratur. De olika sökmotorer/databaser som använts för att ta fram vetenskapliga artiklar är Google Scholar och Emerald som Högskolan i Skövdes studenter har tillgång till. De sökord som användes var “digital leadership”, “E-leadership”, “digital environment”, “digital communication”, “teleworking”, “Covid-19 pandemic”, “ledarskap i digital miljö”, “kommunikation” och “distansarbete”. De vetenskapliga artiklarna som använts var publicerade mellan 1999-2022, det valda tidsspannet är för att artiklarna ansågs relevanta. Samtliga litteraturkällor har hämtats från Högskolan i Skövdes bibliotek. Sekundärdata har även hämtats från Folkhälsomyndighetens och Regeringskansliets hemsidor. Resultatet har grundats på informationen från intervjuerna och tidigare forskning inom området.

3.4.1 Intervjuer

Frågornas utformning gav möjlighet för respondenterna att ge fullständiga och rättvisa bilder av deras upplevelser. I intervjuguiden skrevs tydliga och öppna frågor som vi ansåg täckte alla områden för att inte riskera att missa något område genom generella frågor. Kylén (2004) skriver att intervjuguiden är ett viktigt verktyg för intervjuer och talar om vilka områden den täcker. Intervjuguiden var uppdelad i tre huvudområden, ledarskap, kommunikation och distansarbete. Dessa valdes ut eftersom de var förutbestämda teman i den tematiska analysen samt i teorin. Frågorna var utformade för att kunna besvara syftet med studien och de frågeställningar som finns. Utifrån studiens syfte, frågeställningar och teori valdes frågor som ansågs relevanta. Ett exempel på en fråga som ansågs relevant för att besvara frågeställningen kopplat till teorin är fråga 2 och dess följdfrågor (bilaga 2, intervjuguide).

- 2 Har distansarbetet påverkat dina kommunikationsmöjligheter och isåfall hur?
 - Vilka utmaningar har varit mest förekommande?
 - Hur har ni arbetat för att hantera de eventuella utmaningar som förekommit under pandemin gällande kommunikation?

Den frågan kan direkt kopplas till Walther (2012) som beskriver att det i den digitala kommunikationen kan uppstå fler missförstånd eftersom det inte går att läsa av kroppsspråk på samma sätt som vid kommunikationen som sker i det fysiska mötet. Informationen som ska förmedlas blir svårare att tolka via mail och chattfunktioner. Covid-19 pandemin var även en anledning till hur frågorna var utformade eftersom den har påverkat många arbetare till att arbeta på distans (Folkhälsomyndigheten, 2020) och pandemin är även något som till stor del utgjort grunden för det valda studieområdet.

Semistrukturerade intervjuer ansågs lämpliga för studien då syftet var att undersöka de medverkandes upplevelser och berättelser. I enlighet med vad Bryman (2011) skriver om naturliga konversationer ställdes frågorna löpande för att minimera risken att intervjuerna skulle kännas kalla och bli stela. Detta gjordes även genom att byta ordningen på frågorna och ställa följdfrågor vilket Ryen (2004) skriver som råd när det finns möjlighet. Intervjuerna föredrogs att genomföras på plats för att få en så naturlig konversation som möjligt, vilket ofta är svårare om intervjun genomförs digitalt. Genom att hålla intervjuer på plats minimeras risken för tekniska avbrott och det är lättare att fånga upp icke-verbala signaler (Bryman & Bell, 2017). Ledande frågor undveks då respondenternas egna berättelser och upplevelser var det som skulle undersökas. Frågornas struktur medförde att samtliga respondenter höll sig inom samma område och intervjuerna hölls fysiskt på plats i mån av möjlighet.

Bryman och Bell (2017) rekommenderar att intervjustrukturen ser likadan ut för samtliga intervjuer, genom att följa detta gav det oss möjlighet att avvika från intervjuguiden när intervjun gick åt ett annat håll och det skapade mer frihet för respondenten att förmedla sina upplevelser. Detta var en fördel som gav utrymme till andra följdfrågor som berörde det respondenterna berättat. Flera av respondenterna besvarade mer än en fråga på en gång, vilket talade för en naturlig konversation där respondenten svarade såpass utförligt att svaret täckte mer än en fråga.

3.4.2 Analyismetoder

Intervjuerna spelades in och transkriberades för att minimera risken att information förbisågs eller misstolkades. Transkriberingarna behandlades och bearbetades sedan i sin helhet. Då intervjuerna pågick mellan 40-60 minuter innebar det att all information som

kom fram inte fick plats i empirikapitlet. Studiens syfte och frågeställning låg till grund för vilken information som efter intervjuerna ansågs vara relevant att ha med.

Den insamlade sekundärdatan i teorikapitlet har legat till grund för en egenskapad analysmodell som studiens analys har utgått ifrån. Analysmodellen fokuserar på tre aspekter som kopplas till frågeställningen. Teorin utgav även en vetenskaplig grund i de antaganden som gjordes i analysen av primärdatan som samlades in från intervjuerna.

Riessman (2004) beskriver tematisk analys som en analysmetod med fokus på vad som sägs snarare än hur det sägs, vilket stämmer överens med vad studien syftar till och hur analysdelen är strukturerad. Vi genomförde en tematisk analys med riktad innehållsanalys vilket betyder att det fanns förutbestämda teman innan analysen genomfördes. Den data som samlats in delas upp i de förutbestämda teman. Lindstedt et al. (2018) skriver att en styrka med att använda riktad innehållsanalys är att tidigare kunskap och teori kan stödjas eller vidareutvecklas. Svagheten med riktad innehållsanalys är att det blir svårare att hålla analysen opartisk. Varför vi valt att använda oss av förutbestämda teman är för att analysen utgår ifrån den egenskapade analysmodellen.

Bryman (2011) beskriver att en tematisk analys ger möjligheten att koppla tidigare forskning i området till den data som samlats in och att sedan kunna dra slutsatser baserat på det. Därför användes en tematisk analys vid bearbetning och behandling av den insamlade datan. Det innebar att den data som transkriberades har kodats och kategoriserats utifrån olika aspekter som kopplats till studiens syfte och frågeställning för att identifiera ord, fraser och meningar.

Studien grundades på kvalitativa data, vilket innebar att respondenternas egna ord användes för att beskriva olika situationer. Svårigheter detta medfört är att många beskrivit liknande saker med olika ord. I och med detta var det inte tillräckligt att enbart söka efter nyckelord i transkriberingen, utan den empiriska datan behövde behandlas mer grundligt. För att ta ut de vitala delarna ur intervjuerna analyserades datan noga och delarna som ansågs väsentliga har uppmärksamats. För att minimera risken att något skulle förbises har analysen genomförts flera gånger.

3.4.3 Forskningsetiska utgångspunkter

Studien har utgått ifrån och tagit hänsyn till fyra forskningsetiska utgångspunkter som Bryman (2011) beskriver: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa har innan intervjuerna förklarats för dem som intervjuats, för att ge chans till att ställa frågor om de undrat något innan de godkänt genomförandet av intervjun och deras medverkan. Berörda individer har informerats om syftet med studien, det har även klargjorts att deras deltagande är frivilligt och att de om så önskas har möjlighet att avbryta när som helst. Uppgifter om de som deltar i studien har i full utsträckning behandlats med konfidentialitet och eventuella personuppgifter har bevarats på ett ställe där obehöriga inte har tillgång. För att hålla informationen säker har den sparats i lösenordskyddade dokument där bara behöriga har tillgång. Information och uppgifter som samlats in under studien har inte använts till något annat än forskningsändamålet.

Studien har inte behandlat ämnen som ansågs vara etiskt problematiska eller känsliga. Intervjuerna innehöll frågor om arbete på distans, svårigheter det inneburit samt frågor om ledarskap och kommunikation. Personlig information som ansågs irrelevant för studien exkluderades för att behandla den konfidentiellt. Information som har anonymiserats är sådant som namn på företag och respondenter samt information som berör specifika beskrivningar om arbetsgrupper eller liknande.

3.4.4 Trovärdighet

Eftersom trovärdigheten i studien kan ifrågasättas kommer vi beskriva hur vi förhållit oss till de fyra trovärdighetskriterierna Bryman och Bell (2017) nämner, vilket är *tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse*.

För att öka tillförlitligheten i studien har skribenterna varit noga med att inte ställa ledande frågor i intervjuerna och inte försökt påverka svaren på något sätt. För att ytterligare öka tillförlitligheten har alla intervjuer transkriberats och sedan skickats ut till respektive respondent för bekräftelse av att det som sagts under intervjuerna tolkats på rätt sätt och är i enlighet med vad de menat med det som sagts.

Bryman och Bell (2017) skriver att överförbarhet handlar om att andra forskare ska kunna genomföra samma studie och få liknande eller samma resultat. Utifrån denna studie är det möjligt om den genomförs under samma förhållanden och tidsaspekt. Samma förhållanden innebär till exempel att respondenterna får samma upplevelse i intervjuerna och är på samma goda humör. Tidsaspekten är betydande då studien utgått ifrån pandemin som en relativt ny utmaning och med det som bakgrund för det undersökta problemet. Om studien skulle upprepas om till exempel 5 år skulle resultatet kunna se annorlunda ut.

Med hänsyn till studiens pålitlighet har vi under arbetets gång antagit ett granskande synsätt, vilket Guba och Lincoln (1985, refererad i Bryman & Bell, 2017) beskriver som viktigt. De menar även på att det bör tydliggöras för vilka val som gjorts i forskningsprocessen. Detta har vi följt genom att förklara utifrån bästa förmåga kring vilka val som gjorts och varför.

Som tidigare nämnt har författarna inte försökt vinkla eller påverka de svar som samlats in genom intervjuerna. Det fjärde kriteriet som Bryman och Bell (2017) nämner kring trovärdighet är bekräftelse och att det handlar om att författarna ska vara objektiva och neutrala i sin forskningsstudie. Något som gjorts för att stärka objektiviteten i studien har varit att skicka ut samtliga transkriberingar till respektive respondent och fråga om godkännande innan användning av dem. Detta gjordes för att både ge respondenten en chans att se hur vi tolkat deras svar och hur vi tänkt använda dem, men även för oss att få ett klartecken i att vi inte säger något som respondenterna inte nämnt.

4 Empiri

Empirin presenterar de resultat vi samlat in från de genomförda intervjuerna. För att strukturera presentera de väsentliga delar som valts ur intervjuerna kommer empirikapitlet vara uppdelat utifrån de tre aspekterna den digitala miljöns påverkan på ledarskap, kommunikation och distansarbete.

4.1 Den digitala miljöns påverkan på ledarskap

En utmaning som tydliggjorts under pandemin har varit att skapa rätt förutsättningar för de anställda. En av respondenterna förklarar att det är viktigt att ge sina anställda rätt förutsättningar, både fysiska och psykiska.

“Vissa på IT-avdelningen kunde som sagt inte jobba hemma men även dels för det psykiska måendet men även att man inte hade de fysiska förutsättningarna.” -

Respondent 2

Det är en chefs ansvar att skapa rätt arbetsmiljö och de rätta arbetsförhållanden som krävs för att utföra arbete, detta gäller även på distans. Utmaningar som dykt upp har varit sådant som att kunna erbjuda rätt verktyg och skapa rätt förutsättningar för de anställda att skapa en balans mellan arbete och privatliv.

“Det har varit väldigt individanpassat efter medarbetarnas behov. Det kan vara frågor gällande arbetsmiljön, arbetsbelastning, privata angelägenheter. Eftersom situation ser olika ut för varje medarbetare och det gäller att fylla dessa” -

Respondent 5

En respondent beskriver vidare att det är förutsättningarna som styr om arbetet kan utföras på bästa sätt eller inte. Utmaningen är att skapa rätt förutsättningar för var och en.

“Ingen misslyckas med flit, det är oftast förutsättningarna som påverkar det.” -

Respondent 3

En positiv aspekt som respondenterna beskrivit är att det under pandemin behövdes nya lösningar på utmaningar som uppstod. Vilket ledde till att nya arbetssätt skapades som även efter pandemin kommer behållas.

“Vi kommer behålla många möten digitalt eftersom alla inte sitter fysiskt på samma ort” - Respondent 5

Två av respondenterna beskrev hur små “kvarssamtal” fungerat utmärkt att ha på distans, vidare beskrivs det som att mötena helst bör ske ansikte mot ansikte men om inte möjlighet finns är det enligt denne en bra möjlighet att ha mötena på distans.

“... de här korta avstämningarna som jag satt. Det tycker jag har fungerat väldigt bra... Möjligheten att ha kvar det tycker jag är fantastiskt.” - Respondent 2

Något som varit en utmaning men även ökat samarbetet internt mellan cheferna är att ingen haft svaren på alla frågor som dykt upp i de olika utmaningarna distansarbetet inneburit. En av respondenterna beskrev det som att varje fråga väckte nya frågor. Vidare beskriver respondenten hur detta ledde till ett bredare samarbete mellan cheferna då alla var intresserade av att hitta smidiga lösningar på sina och andras utmaningar. Ett breddat samarbete gav en gemensam bas att utgå ifrån, vilket innebar att om flera chefer stött på samma typ av problem så kunde de i samråd arbeta för att lösa dem.

“Ingen sitter ju på svaren när man sitter i en sådan extremt ny situation som vi var i. Det var väldigt mycket diskussioner om hur ska vi göra, men också med att vårans ledning är tydlig mot oss att “vi vet inte heller på något sätt”, även om de är höga chefer med lång erfarenhet. De är ju också människor och situationen är ny för dem också så att man vågar säga detta till varandra på olika nivåer så att vi får hitta lösningar.” - Respondent 2

Vidare beskriver respondenten att en annan utmaning har varit att få nyrekryterade att integreras med de övriga på kontoret nu när de endast arbetat på distans. Det blev lätt att de bara samtalade med dem i sin närhet i jobbet, närmsta kollega och chef istället för att få chans att lära känna de övriga kollegorna.

“Just de här att lära känna varandra, det sociala, att förstå hur du och jag är oss emellan i vår kommunikation tar ett tag nu när man kör digitalt.” - Respondent 2

Två respondenter lyfte begreppen tillit och kontroll, varpå de förklarade att de arbetar tillitsbaserat. De anställda har frihet under ansvar och istället för att kontrollera vad de anställda gör på dagarna har cheferna istället haft uppföljningar på hur det går och om de har rätt förutsättningar för att utföra sina arbetsuppgifter ordentligt.

“Vi jobbar mycket med tilltro och jag har en feeling för alla dom här innan så är det något jag behöver oro mig för är det att dom arbetar för mycket, inte maskar.” - Respondent 4

“Jag har inte känt att jag är kontrollerande. Hade man hållit många privata möten hade det även känts mer kontrollerande.” - Respondent 1

4.2 Kommunikation

Samtliga respondenter beskriver att det har varit svårigheter med att läsa av kroppsspråk och hur de anställda faktiskt mår. De beskriver utmaningar i att läsa av kroppsspråk i större möten eller när kameran är avstängd. Varje enskild person blir en liten ruta på skärmen och det är lätt att gå miste om signaler som i det fysiska mötet lättare hade fångats upp. Respondenterna beskriver att i det digitala mötet är det svårare att läsa av kroppsspråk även fast kameran är igång.

“Det är lättare att läsa av kroppsspråk fysiskt. Mycket svårare digitalt även fast man ser varandra när kameran är igång. Man ser varandra på kameran men man ser inte allt.” - Respondent 1

En annan svårighet respondenterna beskriver är att läsa av hur medarbetaren faktiskt mår. Det är lätt att säga att allt är bra, men hur är det egentligen?

“Det har varit svårt att få en uppfattning gällande hur medarbetarna egentligen mår och ha en nära dialog kring detta med medarbetaren.” - Respondent 5

Stress som tidigare kunnat kännas av i stämningen i ett möte blev under distansarbetet mycket svårare att känna av. En av respondenterna beskrev även hur flera medarbetare arbetat även om de varit lite “småsjuka”, vilket också är en bidragande faktor till deras välmående.

“Den stora skillnaden var ju det här när man går genom det stora landskapet, man ser ju alla andra hela tiden på ett annat sätt och då kan man också se på ansiktsuttryck på folk, om det är någon som ser väldigt stressad ut eller så, och det missar man ju väldigt mycket när man satt hemma då” - Respondent 4

En av respondenterna lyfter lite extra om att den enskilda kommunikationen har varit en större utmaning under pandemin i jämförelse med hur det såg ut innan pandemin. Tidigare har det varit enklare med den enskilda kommunikationen då den kunnat ske i ett par minuter vid kaffemaskinen. Respondenterna beskriver att den dagliga löpande kommunikationen försvann under pandemin. De små spontana fem-minutrarna vid

kaffemaskinen blev under pandemin istället möten som behövde styras upp. Det vardagliga blev mer formellt och uppstyrt.

“Det är betydligt mycket svårare att boka in privata möten då man endast kollar på kalendrarna om någon har en ledig tid jämfört med i fysiskt där man springer på varandra på de vanliga ställena och kan få småpratet som många uppskattar.”

- Respondent 1

Något som respondenterna beskrivit som varit positivt är att hålla större möten digitalt, vilket även kommer fortsätta vara digitalt nu efter pandemin.

“Men under pandemin märkte vi att detta fungerade mycket bättre på distans då man kan dela alla skärmar och information mellan teamen. Mest planerings delar har vi behållit för det är lättare digitalt.” - Respondent 1

En av respondenterna beskrev att denna mötesstruktur har fungerat bättre.

“Att vara 100 personer som sitter i samma rum och några få på distans är verkligen inte bra så där har vi en vinst med att vi kan sköta det på distans” - Respondent 2

Vidare beskrev respondenten att de som var med på distans lätt glömdes bort då de var med på en skärm i konferensrummet där de andra hade mötet fysiskt.

4.3 Distansarbete

Samtliga respondenter har även beskrivit hur mindre frågor som normalt kunnat ställas på fikaraster under pandemin istället blev möten som tog tid att boka in och genomföra. Det gick mer tid till att strukturera upp under pandemin än när arbetet skedde på plats. De noterade hur mötesintensiteten ökade under pandemin och det blev tydligt hur den dagliga kommunikationen påverkats av att inte ha alla anställda samlade på samma ställe.

“Från att alla har varit på arbetsplatsen varje dag och man har kunnat gå runt och se och har man någon fråga så går man bara bort dit lite snabbt till att behöva boka. Jag upplevde att man helt plötsligt behövde börja boka tid med folk även

om vi har skypemöten där man kan se när folk är lediga eller inte.” - Respondent

2

En respondent beskrev hur flera av medarbetarna arbetade mer under pandemin när de var hemma än vad de gjorde när de var på plats. Då många har ett stort intresse i sitt arbete var det lätt att arbeta trots sjukdom eller när det var helg. Detta visade sig tydligt i att sjukfrånvaron minskade under pandemin och ökade när arbetet återgick till att vara på plats.

“För när vi sitter och tittar rent faktamässigt så ser vi att sjukfrånvaron har gått ner under pandemin. Men ingen ska egentligen inbilla mig att medarbetarna har mått bättre. Det är bara att man kanske har kunnat sitta hemma och vara små sjuk. Man kanske inte har varit helt härvarande fullt ut heller, nu ser vi när vi återgått till kontoret att sjukfrånvaron har dragit iväg lite igen.” - Respondent 3

En annan svårighet distansarbetet medfört är avsaknaden av gemenskap och tillhörighet mellan de anställda. Då den dagliga kommunikationen mer eller mindre försvann blev de anställda mer isolerade. Fikaraster och gemensamma luncher blev istället enskilda raster för var och en. Något som flera respondenter vägde in på och sade att det inte skulle vara hållbart i längden.

“Tillhörigheten att kunna gå på lunch tillsammans och liknande är jätteviktig och den uppskattas av alla medarbetare och även den fysiska kontakten.” - Respondent 1

Även om det är föredraget att mötena sker på plats är möjligheten att ha dem på distans ett uppskattat supplement, speciellt då det fortfarande inte råder 100% närvaro på kontoren. Som en annan lösning för att stärka gemenskapen och skapa en “vi-känsla” har även frukostmöten introducerats. Dessa har bland alla deltagande varit väldigt uppskattade.

“Ja vi har behållt på allmänhetens begäran det här sektionsmötet vi lade till, det här med utan agenda. Det tycker folk är rätt trevligt “amen kan vi inte fortsätta ha de där vi träffas på morgonen”, och antingen om man är här (på kontoret) eller på Skype.” - Respondent 4

En utmaning som varit genomgående i alla intervjuer som genomförts har varit att möta efterfrågan på den sociala biten som många gått miste om i distansarbetet. Den här utmaningen medförde kreativa lösningar som digitala frukostar och after works där medarbetarna fick möjlighet att socialisera sig och prata om privatliv såväl som arbetsrelaterade saker. Utifrån de intervjuer som genomförts har dessa möten och evenemang varit väldigt uppskattade av både chefer och medarbetare.

“Vi lade till exempel till ett sånt här agendalöst sektionsmöte som vi sa “amen vi ääkar frukost ihop och så kollar vi hur läget är”, och där kunde vi prata om allting, det var inte alls det här uppstyra som när man väl har möte på jobbet utan det var mer för att kolla vad folk gjort i helgen och det kunde även vara arbetsrelaterat.” - Respondent 4

En respondent beskriver hur både chefer och medarbetare känt att de arbetar i någon form av stuprör. Det sociala utbytet sker endast med de i sin egen arbetsgrupp snarare än med hela kontoret. Att springa på någon i fikarummet på morgonen och utbyta några ord försvann i och med pandemin. Många upplevde avsaknaden av de naturliga mötena som skedde när de möttes i det öppna kontorslandskapet.

“När man har varit på plats då har jag känt mig tight med hela kontoret för då ser man alla, även de som inte är på min sektion. Så det var också en rätt tydlig växling, att det blev mer stuprör när man satt hemma.” - Respondent 4

En annan övrig utmaning som dök upp under pandemin var “work-life balance”. En av respondenterna lyfte att vissa har mått väldigt dåligt med att jobba hemma, speciellt ensamstående då de blivit så isolerade. För vissa har balansen mellan jobb och privatliv suddats ut. De dagliga sysslorna har blivit en del av arbetsvardagen och tvärtom med privatlivet. En annan respondent förklarar om hur distraktioner spelat in i chefens ansvar att skapa rätt förutsättningar för sina anställda.

“Jag har en del kollegor som säger ”ja men jag ska jobba hemma för att jag kan koncentrera mig mer det är mer lugn och ro hemma då”. Många situationer kan ske där hemma, i vissa fall passar jag på att ta diskmaskiner och det är tvättmaskin och det är barn och liknande, det är ganska stora distraktioner också. Här tror jag man får fundera till mans, ”var är mina distraktioner någonstans?” - Respondent 3

En av respondenterna beskrev hur kreativa möten blivit svårare under distansarbetet. Att sitta och diskutera och rita på tavlan i mötesrummet har blivit svårt att ersätta med digitala verktyg. Flera olika plattformar har testats men inget har fungerat riktigt som de önskat.

“Så vi har försökt lite olika varianter, för den typen av möten behövs ju med jämna mellanrum då och det noterade vi då att det kändes väsentligt svårare om man inte har verktygen.” - Respondent 4

Två respondenter lyfte en annan aspekt som påverkat vilka verktyg som kunnat användas i distansarbetet. Då krav på säkerhet finns kan inte vilka tjänster som helst användas, vilket innebar att alla molnbaserade plattformar föll bort. Efterfrågan på “rätt” verktyg har fortsatt vara hög men på grund av de olika säkerhetskrav som finns har det varit svårt att möta dem.

“Det finns önskemål att få fler funktioner i skype tex som finns i teams, dock så anser myndigheten att teams inte är lika säkert.” - Respondent 5

“Det är klart att vi vill ha bättre grejer som man kan använda, men på något sätt finns teknik ju men vi måste ju tänka rent säkerhetsmässigt också så det är väl egentligen bra grejer med hög säkerhet som ändå håller en hög säkerhetsnivå.” - Respondent 3

4.4 Sammanfattning av empiri

I tabell 1 redovisas resultatet från de intervjuer som genomförts. De har kodats utifrån de förutbestämda teman som bestämts i den tematiska analysen.

Koder	Teman
Skapa rätt förutsättningar Välmående Sociala aspekter Nytt för alla	Den digitala miljöns påverkan på ledarskap
Kroppsspråk Välmående	Kommunikation

Digital kommunikation	
Sociala aspekter Rätt verktyg Gemenskap och tillhörighet “Work-life balance”	Distansarbete

Tabell 1. Koder och teman för analys och bearbetning av datamaterial

5 Analys och diskussion

I analyskapitlet kommer den tidigare presenterade teorin kombineras med resultatet från empirin. Analyskapitlet är utformat efter de förutbestämda teman som presenteras i den tematiska analysen och kapitlet kommer avslutas med en diskussion utifrån den egenskapade analysmodellen. Detta för att underlätta kopplingen mellan teori och resultatet i empirin.

5.1 Den digitala miljöns påverkan på ledarskap

Vad som framkommit från intervjuerna är att chefen ska skapa rätt förutsättningar för medarbetarna. Detta säger även Khanzada et al. (2018) i sin studie, att det är chefens ansvar att skapa rätt förutsättningar för medarbetaren. Det finns ett ansvar i att skapa rätt arbetsmiljö och de rätta arbetsförhållandena för att utföra arbetet som det framgår i empirikapitlet. Det handlar både om de fysiska och psykiska förutsättningarna (Khanzada et al., 2018).

En utmaning i den nya situation cheferna kastats in i var att ingen hade alla svar på de frågor som dök upp. Vad detta krävde för att fungera var ett samarbete mellan de olika cheferna på varje kontor. Att ha en öppenhet kring lösningar på problem som dykt upp och hjälpas åt med att lösa dem. Flera av respondenterna beskriver hur de under distansarbetet arbetat tätt med ledning och andra chefer för att lösa eventuella utmaningar som dykt upp. Graham och Woodhead (2021) beskriver hur chefer behöver vara öppna kring resultat, framsteg, utmaningar och att de behöver vara öppna för samarbete med andra chefer i andra avdelningar.

En utmaning som faller på chefens ansvar som flera respondenter beskriver är att skapa rätt förutsättningar för att ens medarbetare ska må bra i situationen som varit. Då många blivit isolerade i distansarbetet och det varit svårt att se på de anställda om de är stressade eller sjuka har det visat sig vara en utmaning för cheferna. En respondent beskriver hur ledarskapet har behövt vara väldigt stöttande för att kunna ge rätt stöd till de anställda. Braun et al. (2015) skriver att stötningsarbete och chefers kommunikationsform är en avgörande faktor till medarbetarnas prestation och välmående.

Vad som framkommit av två respondenter är att arbeta tillitsbaserat är något som är viktigt för att medarbetarna ska kunna arbeta med frihet under ansvar. Detta är något som Brower et al. (2009) förklarar genom att lyfta att tillit är en viktig beståndsdel mellan chef och medarbetare. Om chefen under distansarbetet ska behöva lägga flera timmar av sin tid på att kontrollera alla sina medarbetare och att de gör exakt vad de blivit tillsagda att göra skulle det inte finnas mycket tid över till andra arbetsuppgifter. Som Dirks och Ferrin (2002) förklarar är tilliten mellan chef och medarbetare något som påverkar acceptansen till chefens inflytande över de anställda. Detta är även något Mayer och Gavin (1999) menar, att medarbetare ska få en uppfattning om att chefen litar på dem för att inte behöva lägga tid på att "se sig över axeln". Tigre et al. (2022) skriver att tillit skapas genom att ha en öppen kommunikation till de anställda för att misstroende inte ska skapas.

5.2 Kommunikation

En tydlig utmaning med kommunikationen som uppstått under pandemin är avsaknaden av kroppsspråk och tonläge som ofta förloras i den digitala kommunikationen (Bajzikova et al., 2016). Detta är något som diskuterats i samtliga intervjuer som ett återkommande problem. Även fast kameran är igång och medarbetarna syns, så syns inte allt. Detta blir mer tydligt i större möten där varje individ blir en liten ruta på skärmen. Det framgår även utifrån teori och resultatet i empirin att det är lätt att gå miste om signaler som i det fysiska mötet lättare hade fångats upp. I den digitala miljön förloras delen av att stärka orden med kroppsspråk jämfört med vid det fysiska mötet, detta är även en bidragande faktor till att det kan uppstå fler missförstånd i den digitala kommunikationen. Förmedlingen av information kan vara svårare att tolka via mail och chattfunktioner (Walther, 2012).

Cheferna som intervjuats lyfter en positiv utveckling i den digitala kommunikationen. Möjligheten att kunna hålla större möten på distans har underlättat då informationsdelning blir enklare, samt att den geografiska aspekten inte spelar någon roll när mötena hålls digitalt. Vidare beskriver de hur det innan distansarbetet inte alls var effektivt att ha ett stormöte med 100 personer i ett rum och några få på distans. Detta innebar ofta att de som deltog på distans glömdes bort på en skärm medan de andra fortsatte med mötet i det fysiska rummet. Vad utvecklingen under distansarbetet medfört är att skapa samma förutsättningar för alla deltagare och ge möjlighet att nå ut till alla deltagare. Något som Sashi (2021) också skriver om i sin studie, att fördelar med att använda sig av digital kommunikation är att det erbjuder ett snabbare och enklare alternativ för att nå ut till ett större antal individer samt att det ger möjlighet att kommunicera i realtid oavsett geografisk plats.

5.3 Distansarbete

En aspekt som diskuterats flitigt under intervjuerna som genomförts, såväl som i teorin är balansen mellan arbete och privatliv. Flera respondenter beskriver hur balansen mellan arbete och privatliv suddats ut och att vissa arbetar mer flyktigt under dagarna och klämmer in andra saker såsom en tvätt eller hämtning av barn under vad som normalt sett hade varit arbetstid. En del medarbetare har även arbetat helger och kvällar då arbetet för vissa även är som en hobby. Tremblay och Thomsin (2012) tar i en studie upp distansarbete som ett alternativ som kan agera möjlig lösning på balansen mellan arbete och privatliv. De lyfter dock även upp hur denna lösning inte alltid är just en lösning. När gränserna för vad som är arbetstid och inte suddas ut blir lösningen snarare ett problem.

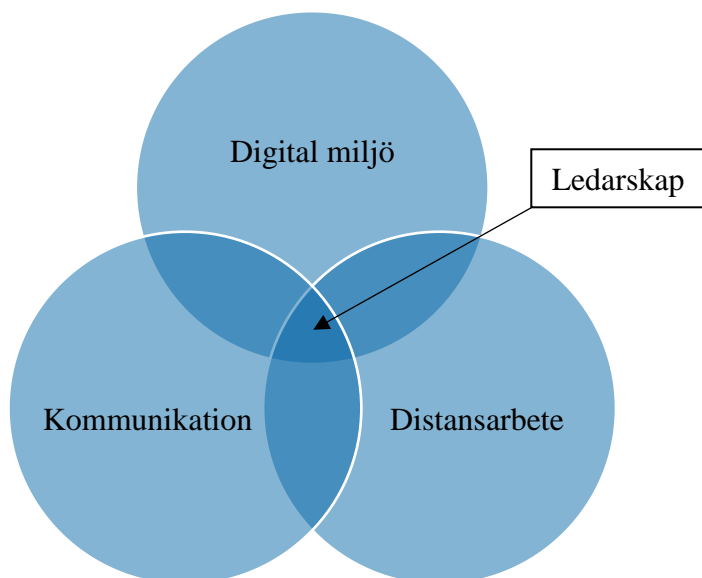
Ett annat förekommande problem är att koncentrera sig hemifrån och hantera de distraktioner som kan finnas. Detta är något som togs upp i en av intervjuerna och som även Nguyen (2021) kom fram till i sin studie att det är svårare att koncentrera sig på sina arbetsuppgifter när de arbetar hemifrån.

En annan utmaning samtliga chefer beskrivit har varit att skapa en grund för gemenskap och tillhörighet för sina anställda. Den dagliga sociala biten då anställda möttes vid kaffeautomaten på fikaraster och de gemensamma luncherna har i distansarbetet gått från

gemensamt till enskilt. Då många upplevt att de blivit mer isolerade i distansarbetet har efterfrågan på det sociala ökat. En chef beskrev det som att medarbetarna hamnat i någon form av stuprör där de bara har kontakt med de närmaste i sin arbetsgrupp men inte med resten av medarbetarna i kontoret. Sardeshmukh et al. (2012) beskriver i sin studie hur det sociala samspelet och interaktionen mellan medarbetare går förlorat i distansarbete.

5.4 Sammanfattning och diskussion utifrån analysmodell

Analysen har utgått ifrån en egenskapad analysmodell i syfte att analysera hur den digitala miljön och distansarbete har påverkat chefernas ledarskap och deras möjligheter till kommunikation.



Figur 1: Egenskapad analysmodell

Alla tre delar påverkar ledarskapet och detta kan förstärkas med ett citat från en av respondenterna som beskrev att “*ledarskap handlar 99.7% (en siffra taget helt ur luften) om kommunikation.*” (respondent 2). Detta citat tycker vi är särskilt intressant eftersom det i samtliga intervjuer gjorts tydligt att ledarskap till stor del handlar om kommunikation. Hur en chef leder är direkt kopplat till kommunikationen och hur väletablerad den är. Det framkommer även i teorin från Darics (2017) att ledarskap och kommunikation går hand i hand och att det blivit ännu tydligare i distansarbetet.

Efter de genomförda intervjuerna har vi fått en förståelse om att även fast kameran är på under ett möte är det fortfarande svårt att se, förstå eller höra hur medarbetarna mår. Över kameran kan det vara lättare att dölja hur de egentligen mår. Som respondent 1 beskrev det, *“Det är lättare att läsa av kroppsspråk fysiskt. Mycket svårare digitalt även fast man ser varandra när kameran är igång. Man ser varandra på kameran men man ser inte allt.”* (respondent 1). Detta är något som även Bajzikova et al. (2016) förklarar, att kroppsspråk och tonläge ofta förloras i den digitala kommunikationen.

En utmaning samtliga chefer stött på har varit att skapa rätt förutsättningar för en god digital kommunikation. Att skapa rätt förutsättningar har dock inte alltid varit helt upp till chefen då flera utmaningar varit kopplade till de olika digitala plattformar som använts i distansarbetet. Det är inte alla plattformar som erbjuder de verktyg som efterfrågats för ett optimalt distansarbete, vilket i sin tur blivit en utmaning för cheferna att försöka lösa. Flera av dem som intervjuats har beskrivit hur de provat olika plattformar men att de inte gått att jämföra med hur de kunnat arbeta tidigare i den fysiska miljön.

En tydlig utmaning har varit att cheferna haft svårare att få en överblick i hur olika budskap mottagits. De beskriver att kommunikationen inom de olika grupperna fungerat bra men att överförbarheten mellan dem blivit svårare i distansarbetet jämfört med när de arbetade på plats. I den fysiska miljön arbetade de i ett öppet landskap där det inte var svårt att hoppa in i ett mötesrum och få en inblick i arbetet som planeras och utförs. I distansarbetet arbetar de mer i slutna grupper som har sina möten enskilt, vilket resulterat i att andra grupper inte längre tar del av vad som sägs på samma sätt som innan. Vad detta inneburit är att det gått mer tid till att informera och hålla de olika grupperna uppdaterade om vad som sker. Här ser vi utifrån empirin en tydlig koppling i hur chefen behövt hoppa in och styra upp i distansarbetet. Däremot säger de vi intervjuat att de arbetar tillitsbaserat vilket innebär att de anställda får mycket frihet i hur de tar sig an sina olika arbetsuppgifter och när de gör det. Genom att inte vara en övervakande chef minskar pressen på de anställda och att chefen blir mer en stödjande person som hjälper till vid behov och ser till att alla anställda har rätt förutsättningar för att genomföra sina uppgifter. Detta är något som stöds av teorin av bland annat Dirks och Ferrin (2002) och även av Mayer och Gavin (1999).

Att ledarskapet i distansarbete har en direkt koppling till kommunikation framgår tydligt i intervjuerna samt teorin och att om någon av dessa faktorer fallerar blir arbetet betydligt

mer utmanande. Utan en fungerande kommunikation i distansarbetet blir chefens möjligheter att leda sina anställda näst intill en omöjlighet.

6 Slutsats

I detta kapitel besvaras studiens syfte och frågeställningar. Syftet med studien är att beskriva hur chefer i en statlig myndighet arbetat under distansarbetet i den digitala miljön och hur det påverkat deras möjligheter till kommunikation. De två frågeställningarna som utformades var följande:

- *Hur upplever cheferna att distansarbetet och den digitala miljön påverkat ledarskapet och deras möjligheter till kommunikation?*
- *Vilka utmaningar har varit mest förekommande?*

6.1 Hur upplever cheferna att distansarbetet och den digitala miljön påverkat ledarskapet och deras möjligheter till kommunikation?

I tabell 2 presenteras vad som var positivt, negativt och övriga kommentarer om distansarbetets påverkan på chefernas ledarskap och möjligheter till kommunikation. Vad vi kommit fram till i analysen är att det skapats nya arbetssätt som kommer behållas efter pandemin. Detta är till exempel mötesstrukturer som var något samtliga respondenter lyft, dels för att inte alla sitter på samma fysiska ort men också att det fungerat väldigt bra under pandemin och distansarbetet. Det har även framkommit att de kommer behålla större möten på distans eftersom de är lättare att genomföra och planera.

Vad vi funnit utifrån empirin som varit negativt för chefernas ledarskap och möjligheter till kommunikation i distansarbetet är att det är mycket svårare att läsa av kroppsspråk och förstå hur medarbetarna mår. Detta är en svårighet i distansarbetet då många signaler missas över skärmen jämfört med i det fysiska arbetet. En annan negativ aspekt är att det upplevs svårare att ha den enskilda kommunikationen mellan individ och individ. Det har

lett till fler små möten som gör att små saker blir större eftersom de behövt boka in dessa mindre möten, vilket tar tid från andra arbetsuppgifter. Vidare har det framkommit i såväl intervjuer som i teorin att det är chefens ansvar att skapa rätt förutsättningar i distansarbetet, detta både psykiska och fysiska förutsättningar. I distansarbetet har det tydliggjorts att detta varit en utmaning. Speciellt då det är svårare att se på medarbetare hur de egentligen mår och känner. Detta leder oss in på en sammanhängande utmaning som samtliga respondenter har upplevt. Att skapa rätt förutsättningar för gemenskap och sociala sammanhang har varit svårare i distansarbetet än när de arbetade på plats. Gemensamma luncher och fikaraster har till stor del försvunnit i distansarbetet då de flesta suttit isolerade hemma och arbetat. Flera respondenter har här lagt in möten där alla som vill kan vara med och prata om privata saker såväl som arbetsrelaterade. Det har framkommit att dessa agendalösa möten varit väldigt uppskattade då det även gett möjlighet till att flera nyanställda integreras med resten av kontoret och inte bara sin närmsta arbetsrets.

En annan utmaning som lett till något positivt var att situationen som det ökade distansarbetet medförde var att det var nytt för alla och ingen hade svar på alla frågor. Detta ledde till ett bredare samarbete mellan cheferna och även mellan avdelningar. Något annat som distansarbete påverkat är balansen mellan arbete och privatliv. Flera har beskrivit hur det varit bra att arbeta hemifrån då de hunnit med andra sysslor i hemmet, men detta är även något som för många blivit distraktioner. Genom analysen framkom det att det för vissa är en möjlig lösning, men inte för alla.

	Positivt	Negativt	Övrigt
Distansarbetets påverkan på chefernas ledarskap och möjligheter till kommunikation	Nya arbetssätt som kommer behållas även efter pandemin	Läsa av kroppsspråk och välmående	Nytt för alla, ingen hade svar på alla frågor
	Lättare för större möten	Enskilda kommunikationen, fler små möten	“Work-life balance”

		Tidsineffektivt och små saker blir större	
		Skapa rätt förutsättningar	
		Gemenskap och tillhörighet	

Tabell 2. beskriver positiva, negativa och övriga kommentarer om distansarbets påverkan på chefers ledarskap och möjligheter till kommunikation.

6.2 Vilka utmaningar har varit mest förekommande?

I tabell 3 presenteras vilka utmaningar som varit mest förekommande utifrån empirin och analysen. De utmaningar som vi utifrån empirin anser varit mest förekommande är utmaningar som nämnts i varje intervju som genomförts. En av de utmaningar som beskrivits av samtliga respondenter har varit att skapa rätt förutsättningar i distansarbetet, det avser fysiska såväl som psykiska. Varför just utmaningen att skapa rätt förutsättningar är så tydlig är då den omfattar flera andra utmaningar som beskrivits. En av dessa är att erbjuda rätt verktyg i distansarbetet såsom digitala plattformar och mötesforum som lever upp till alla krav. Det är något som samtliga respondenter beskrivit som en utmaning då verktygen som finns tillgängliga inte alltid lever upp till de krav och önskemål som finns. En faktor som gjort det svårare för myndigheten vi intervjuat chefer hos är att de har vissa säkerhetskrav som måste uppfyllas. Detta gjorde att molntjänster inte kunde användas. Utifrån samtliga intervjuer som genomförts finns en tydlig önskan om en mer utvecklad säker plattform att arbeta i.

Att erbjuda en välfungerande arbetsmiljö faller under chefers ansvar även om medarbetaren arbetar hemifrån. Svårigheten med att kunna förstå och läsa av hur medarbetarna faktiskt mår är något som direkt kopplas till utmaningen med att skapa rätt förutsättningar och det är även något som framkommit i samtliga intervjuer. Isoleringen i distansarbetet och svårigheten att se på anställda om de är stressade eller sjuka har visat sig vara en utmaning för cheferna. Som beskrivits i analysen har detta lett till att

stöttningsarbete fått större betydelse i distansarbetet och att det varit en avgörande faktor för hur väl medarbetarna presterat och mått.

En sista utmaning som tydligt beskrivits i samtliga intervjuer har varit att erbjuda möjligheten för anställda att få behovet av sociala aspekter tillfredsställt. Då distansarbetet lett till isolering för många är den sociala biten något som näst intill försvunnit. Den största delen av den sociala interaktionen är arbetsrelaterad vilket fått till följd att känslan av gemenskap har minskat. En minskad gemenskapskänsla kan leda till sämre prestation och minskat engagemang, vilket cheferna vi intervjuat förstått och arbetat med för att lösa genom till exempel agendalösa frukostmöten och digitala afterworks för att öka gemenskapen.

Mest förekommande utmaningar	Skapa rätt förutsättningar
	Att erbjuda rätt verktyg i form av säkra digitala plattformar och mötesforum med möjlighet för informationsdelning
	Förstå hur medarbetaren <i>egentligen</i> mår
	Avsaknad av gemenskap och tillhörighet

Tabell 3 beskriver de mest förekommande utmaningarna distansarbetet inneburit.

6.3 Praktisk vägledning

Vid utformning av praktisk vägledning har hänsyn tagits till vad vi upplevt fungerat bra i distansarbetet hos de som intervjuats, samt vad som har stöd av tidigare forskning.

Det vi anser är viktigt för chefer att fokusera på i distansarbete är att i sitt ledarskap vara lyhörda på hur medarbetarna mår och hur de upplever sin arbetsbelastning. Då många har lättare för att säga att allt är bra snarare än att säga hur det faktiskt är föreslår vi att kommunikationen som sker mellan chefer och medarbetare inte enbart ska vara arbetsrelaterad, utan även att det utanför arbetet diskuteras. Det här leder oss in på nästa roll som vi anser är vital för en chef i distansarbete, vilket är att vara stöttande. Distansarbete är för många isolerande och hämmar känslan av gemenskap hos

medarbetarna. Här anser vi att chefen behöver vara stöttande och arbeta individanpassat utifrån medarbetarnas behov. Genom att ha till exempel agendalösa frukostmöten som flera respondenter beskrev, erbjuds möjligheten att stärka den upplevda gemenskaps känslan och medarbetarna får en ökad möjlighet till social interaktion med sina kollegor. En ytterligare aspekt vi finner central för chefer i distansarbete kopplat till den ökade känslan av isolering och påverkan av stress är att undvika övervakning av medarbetare. Istället för att kontrollera och övervaka att medarbetarna gör det dem ska föreslår vi att ha uppföljningar veckovis. Genom att ha regelbundna uppföljningar kan chefen säkerställa att medarbetarna har rätt förutsättningar för att utföra sina arbetsuppgifter och samtidigt kunna se om någon hamnar efter eller inte presterar som förväntat.

6.4 Kritik till studien

För att vara kritiska till studien föreslår vi att intervjua fler för att uppnå en empirisk mättnad. Den här studien har varit begränsad då vi inte fått tag på respondenter som haft tid och möjlighet att delta i studien. Detta för att få en bredare grund att utgå ifrån i analysen. Utöver det har denna studie utgått ifrån en offentlig organisation, alltså en myndighet, resultatet kan se annorlunda ut i andra organisationer eller organisationer inom den privata sektorn. Det vi menar är att arbetssätten och grundtanken i arbetet kan skilja sig från andra organisationer. I vissa organisationer arbetar chefer inte lika tillitsbaserat och är mer kontrollerande vilket också kan skilja sig i datan som samlas in.

Studien har även utgått från ett ändamålsenligt urval vilket kan ha påverkat resultatet och sett annorlunda ut om ett annat urval hade använts.

6.5 Framtida forskning

Under samtliga intervjuer har det framkommit att sociala aspekter spelat in under pandemin både på individens välmående men också hur chefer behövt förhålla sig till detta. Stress, oro och ångest är några exempel på faktorer som spelat in under pandemin. För framtida forskning föreslår vi att undersöka hur dessa faktorer påverkat hur chefer behövt förhålla sig till medarbetare och arbetssätt.

6.6 Reliabilitet

Utifrån denna studie är det möjligt om den genomförs under samma förhållanden och tidsaspekt. Samma förhållanden innebär till exempel att respondenterna får samma upplevelse i intervjuerna och är på samma goda humör. Tidsaspekten är betydande då studien utgått ifrån pandemin som en relativt ny utmaning och med det som bakgrund för det undersökta problemet. Om studien skulle upprepas om till exempel 5 år skulle resultatet kunna se annorlunda ut.

7 Källförteckning

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Liber AB.

Arbetsmarknadsdepartementet, (2020), *Uppdrag om förutsättningar för arbete hemifrån*, Regeringen, Hämtad 4 maj 2022 från:
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/12/uppdrag-om-forutsattningar-for-arbete-hemifran/>

Bajzikova, L., Polakova, M., Sajgalikova, H., Wojacak, E., (2016), "How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* vol. 229 s. 33 – 41.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. and Huber, A. (2021), "Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic", *Journal of Service Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 71-85.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., Harvey, J.A., (2021) "'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic" *Educational Management Administration & Leadership* 1-18. Vol. 49.
<https://doi.org/10.1177/1741143220987841>

Braun, S. Hernandez Bark, A. Kirchner, A. Stegmann, S. van dick, R. 2015. *Emails from the boss - Curse or Blessing? Relations between communication channels, leader evaluation and employees' attitudes*. *International Journal of business communication*, Volume: 56 issue: 1, page(s): 50-81. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). *A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes*. *Journal of Management*, 35(2), 327–347.

- Bryman, A. (2011). *“Samhällsvetenskapliga metoder”* (2:a uppl). Liber AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl). Liber.
- Caringal-Go, J.F., Teng-Calleja, M., Franco, E.P., Manaois, J.O. and Zantua, R.M.S. (2021), "Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 4, pp. 630-643. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0284>
- 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”*. *Front Psychol.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Darics, E. (2017). *E-leadership or “How to be boss in instant messaging?” The role of nonverbal communication*. *Sage journals*, Volume: 57 issue: 1, page(s): 3-29 <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- Delfino, G & van der Kolk, B, (2021), *“Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis”*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 34 No. 6, pp. 1376-1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>
- Denscombe, M. 2018. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Erhan, T., Uzunbacak, H.H. and Aydin, E. (2022), "From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior", *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Farooq, R. and Sultana, A. (2021), "The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity", *Measuring Business Excellence*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2020-0173>

Folkhälsomyndigheten, (2020), *Spridningen av covid-19 är en pandemi*,

Folkhälsomyndigheten, Hämtad 4 maj 2022 från:

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/>

Francisco, C. och Nuqui, A. (2020), “*Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic Called New Normal Leadership*”, International Journal of Academic Multidisciplinary Research: Vol. 4 Issue 10, Pages: 15-19.

Graham, R.N.J. och Woodhead, T. (2021), “*Leadership for continuous improvement in healthcare during the time of COVID-19*” Clinical Radiology, Volume 76, Issue 1, Pages 67-72, <https://doi.org/10.1016/j.crad.2020.08.008>

Greer, T & Payne, S. (2014) *Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies*, The Psychologist-Manager Journal: Vol. 17, No. 2, 87–111, <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>

Haider, M. and Anwar, A.I. (2022), "The prevalence of telework under Covid-19 in Canada", *Information Technology & People*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/ITP-08-2021-0585>

Humphreys, J.H. (2002), "Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing", *Journal of Services Marketing*", Vol. 16 No. 6, pp. 487-502. <https://doi.org/10.1108/08876040210443373>

Jacobsen, D & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Khanzada B, Naeem S, Butt H (2018) “*Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Patient Safety Outcomes in Health Sector of Pakistan*”. J Health Educ Res Dev 6: 251. doi: [10.4172/2380-5439.1000251](https://doi.org/10.4172/2380-5439.1000251)

Kirchner, K. Ipsen, C. Paulin Hansen, J. (2021) “*COVID-19 leadership challenges in knowledge work*” Knowledge Management Research & Practice, Volume 19, Issue 4, Pages 493-500, <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>

Kylén, J.-A. (2004). *Att få svar: intervju, enkät, observation* (1:a uppl.). Bonnier utbildning

- Liao, C. (2017) *Leadership in virtual teams: A multilevel perspective*, Human Resource Management Review, Volume 27, Issue 4, Pages 648-659, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* (2:a uppl.). Studentlitteratur.
- Lindstedt, K. Fogelkvist, M. Gustafsson Alia, S. (2018) *Att välja metod efter sin forskningsfråga... - två exempel inom kvalitativ forskning*. Universitetssjukvårdens forskningscentrum. Region Örebro län.
- Mayer, R., & Gavin, M. (1999). *Trust for management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?* Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. London: Pearson. [Online E-bok]
- Missler, R (2020) *Vad Covid-19 kan lära oss om tillit på arbetsplatsen*. Svenska Nomader. Hämtad 29 januari 2022, från <https://svenskanomader.se/arbetsliv/vad-covid-19-kan-lara-oss-om-tillit-pa-arbetsplatsen/>
- Nguyen, M.H. (2021). “*Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era*”. *Transportation* 48, 3207–3238 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11116-021-10169-5>
- PTI, (2020) *COVID-19 impact: More staff in services sector companies to work from home in future as well*. Financial Express. Hämtad 29 januari från: <https://www.financialexpress.com/industry/covid-19-impact-more-staff-in-services-sector-companies-to-work-from-home-in-future-as-well/1940050/>
- Riessman, C.K (2004) *The Sage encyclopedia of social science research methods*. Vol. 3, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryen, A., & Torhell, S.-E. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier* (1:a uppl.). Liber Ekonomi.
- Sardeshmukh, S., Sharma, D. & Golden, T. (2012). *Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model*. *New Technology, Work, and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>

- Sashi, C.M. (2021), "Digital communication, value co-creation and customer engagement in business networks: a conceptual matrix and propositions", *European Journal of Marketing*, Vol. 55 No. 6, pp. 1643-1663. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/EJM-01-2020-0023>
- Shin, B, A. El Sawy, O. R. Liu Sheng, O & Higa, K. (2009) *Telework: Existing Research and Future Directions*, Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 10:2, 85-101, https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002_2
- Tigre, F.B., Henriques, P.L. & Curado, C. (2022). Building trustworthiness: Leadership self-portraits. *Qual Quant*. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01291-8>
- Tremblay, D-G & Thomsin, L. (2012) *Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks*, Int. J. Work Innovation, Vol. 1, No. 1, pp.100–113 https://r-libre.telug.ca/584/1/Tremblay%20et%20Thomsin_2012_IJWI.pdf
- Wall, Berséus, Ann-Britt. (2004). *Chef och ledare – En bok om arbete*. Höganäs: Kommunlitteratur
- Walther, J. (2012), “*Interaction Through Technological Lenses: Computer-Mediated Communication and Language*”, Journal of Language and Social Psychology, Vol.31 Issue 4, pp. 397-414. <https://doi.org/10.1177/0261927X12446610>
- Wiradendi Wolor, C. Solikhah, S. Fadillah Fidhyallah, N. Puji Lestari, D. (2020) “*Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*”. Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol. 7, No. 10. [doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443)

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Informationsbrev

Informationsbrev till respondenter och företag

Hej, vi heter Philip och Kevin och vi studerar just nu vår sista termin företagsekonomi/management vid högskolan i Skövde. Vi skriver nu vår kandidatuppsats som handlar om ledarskapets förändring i distansarbete. Studien vi genomför är viktig och relevant då många under pandemin oförberett flyttats in i den digitala miljön som distansarbete innebär.

Studien syftar därför till att ge en djupare förståelse kring hur pandemin påverkat chefers möjlighet till ledarskap och kommunikation då flera har tvingats leda på distans. Utifrån forskning och insamlad data syftar studien även till att utforma och ge praktisk vägledning kring hur kommunikation kan förbättra i distansarbete.

Intervjuerna kommer att utföras antingen på respondenternas arbetsplats eller digitalt via Zoom, intervjuerna kommer vara ca 1 timme. Intervjufrågorna är utformade för att kunna besvara studiens syfte och är uppdelade i tre delar, före, under och efter Covid-19 pandemin.

Vi söker mellanchefer som genomgått en förändring från att leda arbete på kontor till att leda på distans under Covid-19 pandemin.

Vi kommer ta hänsyn till forskningsetiska utgångspunkter gällande all insamlad data. Dessa utgångspunkter kommer innan intervjuerna inleds förklaras för att erbjuda möjlighet att ställa eventuella frågor. All data kommer anonymiseras för att inte riskera att kopplingar dras till företag eller individer som deltar. Den insamlade datan kommer inte användas till något annat än studiens syfte. Personlig information som anses irrelevant för studien kommer exkluderas och om relevans finns kommer den anonymiseras.

Deltagandet i intervjuerna är frivilligt. Respondenterna väljer själva vilka frågor som besvaras och har när som helst under intervjun möjlighet att avbryta om så önskas.

Vid intresse av att delta i studien och om eventuella frågor uppstår vänligen kontakta någon av oss via mejl senast den **1/4** så återkopplar vi så snart som möjligt.

Med Vänliga Hälsningar,

Philip Ahnstrand: [REDACTED]

Kevin Järnström: [REDACTED]

8.2 Bilaga 2 - Intervjuguide

Innan pandemin

1. Hur fungerade kommunikationen mellan er och era underställda innan pandemin när ni ledde ert arbete på kontoret?

Under pandemin

2. Har distansarbetet påverkat dina kommunikationsmöjligheter och isåfall hur?
 - Vilka utmaningar har varit mest förekommande?
 - Hur har ni arbetat för att hantera de eventuella utmaningar som förekommit under pandemin gällande kommunikation?
3. Hur upplever du stödet du fått från din/dina chefer eller HR kring de utmaningar du stött på under arbetet på distans?
 - Finns det något som du saknat som hade kunnat hjälpa dig som chef att utveckla och förbättra kommunikationen med dina anställda?

Efter pandemin

4. Nu när restriktionerna kring pandemin har lättat något, har ni gått tillbaka till att leda på plats eller arbetar ni fortfarande på distans?
 - Kommer ni behålla någonting från arbetet på distans, och isåfall vad?
5. Med den vetskap du har idag, är det någonting kring kommunikation du som chef hade hanterat annorlunda om pandemin skedde idag?
 - Vilket stöd hade du önskat från din chef/HR för att underlätta kommunikationsmöjligheterna med dina anställda?

8.3 Bilaga 3 - Egna reflektioner

Philip Ahnstrand

Jag och Kevin kom överens att skriva examensarbetet tillsammans på hösten 2021. Vi hade tidigare gjort flera arbeten tillsammans men inte något som var så stort som detta. Vi visste att vi kunde komma bra överens och hade liknande intresse om vad vi ville skriva om, därför blev det en självklarhet att genomföra arbetet tillsammans. Vi har samarbetat väldigt bra under arbetets gång och kunnat kritisera och reflekterat över varandras skrivande vilket har bidragit till att jag lärt mig mycket mer om hur jag kan tänka och skriva andra arbeten framöver. Arbetsfördelningen har varit jämn, exempelvis delade vi upp transkriberingsprocessen för att inte endast en av oss skulle sitta och transkribera allt.

Vi hade redan under en tidigare kurs bestämt oss mer eller mindre om vad vi skulle skriva om. Däremot har studiens fokusområde förändrats väldigt mycket sedan den kursen. Från början var det mer inriktat mot pandemin som huvudområde och hur den påverkat ledare och chefers ledarskap. När vi sedan började skriva problembakgrund och problematisering fick vi hjälp av nya ögon genom handledare och opponenter att vi egentligen skrev mot ledarskap, kommunikation och distansarbete och att pandemin bara har varit en effekt som stärkt dessa aspekter. Men eftersom vi har arbetat flexibelt och ändå varit beredda på att ändra vissa delar var detta inte något problem, det gav ett litet stresspåslag först men genom att samarbeta löste vi det väldigt snabbt och enkelt. Samarbetet och kemin vi haft oss emellan är jag väldigt tacksam över.

Skrivprocessen har lärt mig väldigt mycket, dels om akademiskt skrivande men även mitt eget språk. Vad som kan kännas väldigt tydligt för mig är inte alltid tydligt för någon annan, det kan handla om formuleringar eller att få mina tankar i text. Något som varit väldigt svårt är att vi fått metodkursen och om akademiskt skrivande väldigt sent på vår utbildning vilket gjorde början av arbetsprocessen lite svårare. Hade vi lärt oss tidigare om metod och akademisk hade arbetsprocessen och uppbyggnaden av studien flutit på mycket bättre. Jag känner personligen att det är ganska konstigt att vi inte fått lära oss det tidigare, konstigt upplagt enligt mig. Som jag lärt mig i arbetet handlar detta om samma sak, det gäller att få rätt förutsättningar för att utföra ett bra arbete. Nu har dock alla som skrivit examensarbetet haft samma förutsättningar men det betyder inte att de har varit bra för alla.

Jag har även lärt mig om centralt och stor del kommunikation är av ledarskapet, jag har inte tänkt på det på samma sätt som efter denna studie. Detta är något som jag kommer ta med mig in i arbetslivet. De svar vi fått från våra respondenter har verkligen förtydligat att kommunikation är något centralt och väldigt viktigt för både chefer och medarbetare.

Avslutningsvis vill jag tacka alla inblandade i arbetet som gett oss feedback, kommentarer, beröm och bidrag. Jag vill främst tacka min skrivpartner Kevin som trots alla med- och motgångar stått ut och genomfört detta arbete med mig. Det har varit ett nöje och väldigt kul att skriva med honom och jag kan inte tänka mig en bättre skrivpartner.

Kevin Järnström

Idén kring denna studie inleddes redan under hösten 2021 då jag och min skrivpartner Philip klurade på vad som skulle vara intressant att göra en kandidatuppsats om. Att det var vi som skulle skriva ihop var klart. Under arbetets gång har vårt syfte med studien klargjorts mer och mer och vi har landat i en uppsats vi båda kan stå stolta bakom och presentera till allmänheten.

Redan i början av arbetet stötte jag på problem. Dessa problem var att jag tidigare inte gått någon kurs i metod eller akademiskt skrivande, vilket i många utbildningar är en av de första kurser man läser. För oss inleddes examensarbetet med en metodkurs som skulle ge oss verktygen vi behövde för att skriva ett ordentligt arbete. Vad detta innebar i alla fall för mig var att jag skrev i takt med att metodkursen fortskred. Jag hade hellre sett att kursen gavs i början av utbildningen så jag kunde lägga all min tid på examensarbetet istället för att göra dubbelarbete mellan uppsats och metodkurs. Bortsett ifrån mina åsikter kring detta så har jag verkligen utvecklat och byggt på mina kunskaper om metod och akademiskt skrivande under tiden jag arbetat med uppsatsen. Jag har förbättrat mina kunskaper inom referenshantering, meningsbyggnad, opponering och kritiskt tänkande. I arbetet med studien har jag även fått möjlighet att djupdyka i ett ämne som intresserar mig mycket, vilket har inneburit att jag fått lära mig mycket både utifrån vad tidigare forskning säger och vad de vi intervjuat har haft att säga. Mycket av den informationen som kommit upp i intervjuerna har öppnat upp ögonen för mig sett till hur chefer arbetar

i organisationer. Jag har fått en klarare bild över att jag verkligen är på rätt spår i min utbildning och karriär.

Jag vill berömma och tacka min skrivpartner Philip som under hela arbetsprocessen funnits tillgänglig och varit villig att skriva oavsett tid på dygnet. Vi har samarbetat i allt vi gjort med uppsatsen och när min energi dippat har han funnits där och stöttat upp. Utan Philip hade den här studien aldrig nått dit där den är idag, vi både förstår och kompletterar varandra på ett bra sätt och vi har en god vänskapsrelation som bara stärkts av att få göra ett arbete som detta ihop.

Vad jag kommer ta med mig från detta arbete är främst de kunskaper jag erhållit angående metodik och akademiskt skrivande. Utöver det kommer jag ta med mig vad studiens analys och slutsats kommit fram till. Att ha gjort ett arbete inom ett område som intresserar mig mycket har medfört att jag verkligen velat ta åt mig av forskning såväl som vad respondenterna tagit upp i intervjuerna. Att jag vill arbeta med att leda och utveckla personal har jag känt sedan länge, men efter detta arbete är den bilden ännu klarare.

Jag vill avsluta med att återigen tacka Philip och de respondenter som valt att delta i vår studie samt vår handledare som genom hela arbetet funnits tillgänglig och visat ett genuint intresse i vårt arbete.

Tack.