

## **Ledarskapet i en fysisk och digital värld:**

**-En djupare studie på ledar-medarbetar-relationen sett till ansvar, förtroende och stöd**

## **The leadership in a physical and digital world:**

**-A study of the relationship between leaders and employees in terms of responsibility, trust and support**

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin 2022

Student: Ida Johansson & Stina Thompson

Handledare: Anders Billström

Examinator: Danilo Brozovic

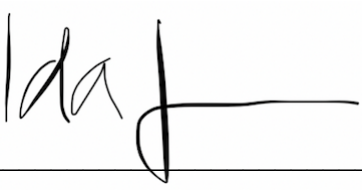


## Ledarskapet i en fysisk och digital värld

Examensrapport inlämnad av Ida och Stina till Högskolan i Skövde, för  
Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2022-05-16**

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

Signerat:   
\_\_\_\_\_

Ida Johansson

Signerat:   
\_\_\_\_\_

Stina Thompson

## **Förord**

Vi vill till en början rikta ett stort tack till samtliga respondenter som deltog i och bidrog till studien.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Anders Billström, som har guidat oss i rätt riktning genom studiens gång och kommit med värdefullt stöd och konstruktiv feedback.

Slutligen vill vi tacka vår examinator Danilo Brozovic.

Ida Johansson & Stina Thompson

Skövde, Våren 2022

## Sammanfattning

Den här studien analyserar ledarens förändrade ledarskap när de leder via distansarbete till hybridarbete. Syftet är att se hur ledaren arbetar med relationen sett till ansvar, förtroende och stöd på olika sätt i den fysiska världen gentemot den digitala världen. Analysen tar hänsyn till begreppen ansvar, förtroende, stöd, distansledarskap och hybridledarskap för att undersöka om ledarna har en god relation med sina medarbetare vid distansledarskap kontra hybridledarskap. Studiens metod tillämpar en kvalitativ innehållsanalys av intervjuer med sex respondenter som innehar en ledande arbetsroll inom olika organisationer i den privata och offentliga sektorn. Utifrån resultaten finner författarna att samtliga respondenternas ledarskap skiljer sig när de befinner sig vid de olika arbetsförhållandena. Ledarens arbete med ansvar blir bättre vid distansledarskapet medan förtroende och stödet blir bättre vid hybridledarskapet. Ytterligare så identifieras vikten av de fysiska mötena i deras svar som i allmänhet överensstämmer med de sociala behoven som människan besitter. Studiens slutsatser visar att ledaren förändrar sin planering vid de olika ledarskapen. Distansledarskapet innebär högre planering för att underhålla relationen med medarbetaren medan hybridledarskapet får in detta mer spontant i arbetsvardagen. Slutligen föreslås fortsatt forskning kring ämnet för att se hur det resultat som finnes påverkar organisationers effektivitet. Närmare undersöka om ansvarsfördelningen som är större vid distansarbete påverkar mer positivt än det förtroende och stöd som ledaren bättre kan bidra med vid hybridarbete.

**Nyckelord:** Ledarskap, LMX, Ansvar, Förtroende, Stöd, Kommunikation.

## **Abstract**

This study analyzes the leader's changed leadership when they lead via remote-work versus when they lead via hybrid-work. The purpose is to see how the leader works with the relationship between leader and employee in terms of responsibility, trust and support in different ways in the physical world versus the digital world. The analysis is taking the concepts of responsibility, trust, support, distance leadership and hybrid leadership into consideration while estimating if the leader has a solid outcome with their employees in the physical world versus the digital world. The method that the study applies is a qualitative content analysis of interviews with six respondents that work as leaders in different organizations in the private and public sector. Based on the results the authors find that the respondents' leadership differs when they're at the different working conditions. The leaders' work according to responsibility gets better while using remote-leadership, while the leaders' trust and support against the employees gets better while using the hybrid-leadership.

Furthermore, the importance of the physical encounters is identified in their responses which are generally consistent with the social needs that humans possess. The study's conclusions show that the leader changes his planning during the different leadership positions. Remote-leadership involves more planning to maintain the relationship with the employee, while this gets more spontaneously into the working routine while using hybrid-leadership. Finally, further research on the subject is suggested, that is to see how the result which has been found, affects the effectiveness of the organizations. To more closely investigate whether the distribution of responsibility, which is greater in remote-work, has a more positive effect than the trust and support that the leader better can contribute with hybrid-work.

**Keyword:** Leadership, LMX, Responsibility, Reliability, Support, Communication

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1	Bakgrund .....	6
1.2	Problemformulering/diskussion .....	7
1.3	Frågeställning.....	9
1.4	Syfte.....	9
1.5	Avgränsning.....	9
1.6	Centrala Begrepp .....	9
<b>2</b>	<b>Teoretisk Referensram .....</b>	<b>11</b>
2.1	Ledarskap .....	11
2.1.1	Distansledarskap.....	11
2.1.2	Hybridledarskap.....	13
2.2	Leader-Member-Exchange .....	14
2.2.1	Ansvar.....	15
2.2.2	Förtroende.....	15
2.2.3	Stöd .....	16
2.3	Sammanfattning av teoretisk referensram .....	17
<b>3</b>	<b>Metod .....</b>	<b>19</b>
3.1	Forskningsansats.....	19
3.1.1	Forskningsprocess.....	20
3.2	Val av organisation och intervjupersoner .....	21
3.3	Utformning av intervjuguide .....	22
3.4	Datainsamling .....	23
3.4.1	Semistrukturerad intervju .....	23
3.4.2	Genomförandet av intervju .....	24
3.5	Analysmetod.....	25
3.6	Kvalitetskriterier .....	26
3.7	Forskningsetik.....	27
<b>4</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>29</b>
4.1	Presentation av respondenter .....	29
4.2	Sammanställning av intervjuer .....	30
4.2.1	Ansvar.....	30
4.2.2	Förtroende.....	34
4.2.3	Stöd .....	36
<b>5</b>	<b>Analys .....</b>	<b>42</b>
5.1	Ansvar .....	42
5.2	Förtroende .....	43
5.3	Stöd .....	46
5.4	Sammanfattning av analys .....	48
<b>6</b>	<b>Slutsats.....</b>	<b>51</b>
6.1	Studiens resultat.....	51
6.2	Studiens teoretiska och praktiska bidrag.....	53
6.3	Kritik till studien .....	53
6.3.1	Förslag för vidare forskning.....	54

# 1 Inledning

Denna studien undersöker hur ledarskapet förändras när ledaren leder via distansarbete kontra hybridarbete. Studien fokuserar närmre på de faktorer som LMX-teorin menar att en god ledar-medarbetar-relation innefattar, nämligen ansvar, förtroende och stöd.

## 1.1 Bakgrund

Under Corona-pandemin var det flertal arbeten som tvingades arbeta hemifrån, detta ledde till att distansledarskapet ökade. Många ledare fick ändra rutinerna i sin arbetsvardag för att få sitt och sina medarbetares arbete att fungera. De första månaderna år 2020 var det över 40 % i åldern 15-74 som arbetade hemifrån (SCB, 2021). När smittspridningen minskat har arbetstagare sakta börjat gå tillbaka till sina arbetsplatser. Dock så är det många av de som testade på distansarbete som vill fortsätta göra detta till en viss del. Innan pandemin arbetade de hela tiden på plats på arbetet, under pandemin var de helt på distans men idag vill flera ha en kombination av dessa två arbetsförhållandena (Internetstiftelsen, 2021).

Leader-Member-Exchange, förkortat LMX, är en relationsbaserad teori som ser till utbytet mellan ledaren och medarbetaren. En LMX-relation som är god kännetecknas av ansvar, förtroende och stöd (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX anses vara en av dem mest användbara ansatserna för att undersöka individbaserat ledarskap. Ledaren har utifrån teorin en avgörande betydelse för hur kvaliteten på, samt hur utvecklingen av, relationen effektiviseras mellan ledaren och medarbetaren (Liao, 2017). En god LMX-relation mellan ledare och medarbetare har visat sig ha en positiv påverkan på medarbetarens prestation och ett kontraproduktivt förhållningssätt (Martin et al., 2015). Enligt utvecklarna av LMX, Graen och Uhl-Bien (1995), kännetecknas en sådan god relation av ansvar, förtroende och stöd. Detta är således faktorer som bidrar till att medarbetarna trivs med sitt arbete. Det är ledarens uppgift att se till att ledar-medarbetar-relationen präglas av ansvar, förtroende och stöd (Graen & Uhl-Bien, 1995). När ledaren ger medarbetaren ansvar upplever den en frihet till att bidra och arbetstillfredsställelse (Lundh, 2018). Förtroende mellan ledaren och medarbetaren är av vikt eftersom att det leder till en arbetsrelation som medarbetaren tycker om och är nöjd med (Chen et al., 2010; Wilson & Cunliffe, 2021). En stöttande ledare har en positiv



effekt på jobbtillfredsställelse och lärandehastigheten (Kim & Kim, 2021). Således har även ledarens sociala stöd en positiv inverkan på medarbetarens arbetsprestation (Lopez-Cabarcos, 2022).

Ledarskap är något som kan bidra till ett välbefinnande för medarbetare och har en stor roll för dem i deras arbetsvardag. Det är ledarens beteende i kombination med arbetsmiljöfaktorer som även påverkar medarbetarens arbetsprestation (López-Cabarcos et al., 2022). Tidigare forskning visar att ledarskapet förändras när det går från fysiskt ledarskap till distansledarskap. Ledaren anpassar sig till den nya digitala kontexten och förändrar sin kommunikation för att kunna få ledarskapet att fungera. Detta så att medarbetarna ska trivas och kunna genomföra sina arbetsuppgifter (Ramage, 2017). Utmaningen i ledarskapet när rörligheten mellan arbetsplatserna ökar, är att relationen mellan ledare och medarbetare kan bli mindre lojal. Detta då arbetsmarknaden för medarbetaren utökas då den inte längre är bunden till arbeten i sin fysiska närhet, men även för att kommunikationen förändras när den sker via de digitala verktygen (Crevani et al., 2016).

## **1.2 Problemformulering/diskussion**

När det fysiska sammanhanget minskar för människan blir den muntliga kommunikationen digitalt allt mer av betydelse (Furumo, 2020). Distansledarskap och hybridledarskap innebär att kommunikationen helt eller delvis sker genom digitala verktyg, således behövs andra kommunikativa rutiner skapas (Müller & Müller, 2021). Spontana träffar och fysiska möten sker inte vid distansarbete därav behöver ledarens koordination vara arrangerad. För att samspelet mellan ledaren och medarbetaren ska vara optimal behöver ledaren interagera effektivt via de digitala verktygen (Kuscu & Arslan, 2016). Tidigare forskning visar att ledaren anpassade sig till den nya digitala kontexten och förändrade sin kommunikation när det gick från fysiskt till distansledarskap (Ramage, 2017). Det saknas dock forskning om förändringen från distansledarskap till hybridledarskap. Då allt fler organisationer går från traditionella arbetsplats-modeller till distans- eller hybrid-modeller är det således av vikt att studera arbetsplats-relationer då även dessa är under transformation (Varma et al., 2022). Eftersom att ansvar, förtroende och stöd är tre faktorer som Graen och Uhl-Bien menar

att en god ledar-medarbetar-relation innefattar är det dessa faktorer som studien kommer undersöka, hur de skiljer sig när ledaren har ett distansledarskap kontra hybridledarskap.

Kvalitén i relationen kan skifta över tid och i olika situationer (Wilson & Cunliffe, 2021). En ledare ska kunna hantera förändringar och osäkerheter hos sina medarbetare. Den ska således kunna anpassa sitt ledarskap utefter medarbetarnas behov (Dulebohn et al., 2012). Förtroendebyggandet påverkas negativt av de digitala verktygen (Snellman, 2014) men samtidigt menar forskning att ledaren anpassar sig efter den digitala omställningen som ett distansarbete innebär. Ledarskapet förändras utefter behoven hos medarbetaren (Ramage, 2017). Det finns forskning som menar att medarbetare som är socialt isolerad blir mer påverkad när något negativt händer och således mindre glada när något positivt händer. Detta då de inte har någon social kontakt (Gable & Bedrov, 2022). Forskning har visat att ledare med sitt ledarskap kan ha en stor påverkan på medarbetarna och dess välmående (Peterson & Luthans, 2003). Då hybridledarskap är något som ökat efter pandemin är detta något som är aktuellt att forska mer kring eftersom att forskning inom området "hybridledarskap" är begränsat (Gilson et al., 2022). Arbetsplatsmodeller där medarbetarna arbetar delvis på distans och delvis på plats borde innebära en viss effekt på ledarskapet.

Författarna anser att det är av vikt att undersöka hur ledarens arbete påverkar LMX-relationen när de har ett distansledarskap eller hybridledarskap. Detta med grunden av att det finns forskning som visar att ledarskapet förändras när det går från fysiskt till distans. Undersökning kring hur ledarskapet förändras när det går från distans till hybrid är därav vikt eftersom att forskning visar att när arbetsplats-modellerna förändras, förändras således arbetsplats-relationerna. Författarna anser att det saknas forskning om hur ledar-medarbetar-relationen förändras vid de olika ledarskapen. Dessa relationer är viktiga att upprätta och underhålla för organisationer, ledare och medarbetare. Författarna finner en begränsning i forskningen kring de faktorer som LMX-teorin menar att en god ledar-medarbetar-relation präglas av.

### **1.3 Frågeställning**

Hur skiljer ledarens ledarskap med relationen till medarbetaren när ledaren arbetar via distansarbete eller hybridarbete?

Med relationen utgår vi från LMX-teorin, närmare bestämt ansvar, förtroende och stöd. Det är dessa faktorer som en ledar-medarbetar-relation kännetecknas av när den är av hög kvalitet.

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att belysa ledarens potential och förmåga att förmedla eller bygga en LMX-relation med sina medarbetare. Den vill svara på hur en ledares ledarskap förändras när den är helt digitalt eller delvis fysiskt, delvis digitalt, med andra ord hybrid. Studien vill fylla gapet i forskningen som existerar kring hybridledarskap och hur faktorerna ansvar, förtroende och stöd ter och skiljer sig från distansledarskapet till hybridledarskapet.

### **1.5 Avgränsning**

Studien avgränsar sig till att enbart undersöka relationen i distansledarskapet och hybridledarskapet. Detta eftersom att det är denna förändringen av ledarskapet som är aktuellt och studier kring förändring från fysiskt ledarskap till distansledarskap redan finns. Pandemin tvingade många till ett distansledarskap som vidare öppnade upp möjligheter för att nu kunna använda sig av hybridledarskap. Ett hybridarbete kan innebära många fördelar för både ledare och medarbetare vilket är en stor anledning till varför många delvis vill fortsätta arbeta hemifrån (SCB, 2021).

### **1.6 Centrala Begrepp**

**Ledarskap** definieras traditionellt som “processen genom vilken en agent får en underordnad att bete sig i önskad riktning” (Bennis, 1959). I denna studie förklaras ledarskapet via distansledarskap, som utgår helt genom den digitala världen (Olson &

Olson, 2014), och hybridledarskap, som delvis verkar inom den fysiska men även digitala världen (Kelley & Kelloway, 2012).

**LMX** är en ledar-medarbetar-relation-teori som vid hög kvalitet kännetecknas av ansvar, förtroende och stöd (Graen & Uhl-Bien, 1995).

**Ansvar** är i denna studien något som ledaren tilldelar och medarbetaren tar emot i arbetsituationer som främjar ett aktivt och engagerat förhållningssätt (Johansson, 1998).

**Förtroende** innebär en övertygelse hos en person om att den andra personen kommer att agera välvilligt gentemot honom/henne (Mayer et al., 1995).

**Stöd** innebär det sociala stödet från ledare eller kollegor som medarbetaren får och som bidrar till vägledning, utveckling eller gemenskap (Ahl et al., 2017).

**Kommunikation** kommer från det latinska *communicare* och betyder "att göra gemensamt" (Hansen & Røkenes, 2016). Kommunikation definieras som något som används för att skapa mening och förståelse (Alvesson, 2014).

## 2 Teoretisk Referensram

*I detta kapitel kommer den teoretiska utgångspunkten beskrivas. Begrepp som är relevant för studien kommer förklaras för att ge en ökad förståelse för läsaren vidare i studien.*

### 2.1 Ledarskap

Ledarskapsforskningen är i ständig utveckling, det är därför svårt att finna en klar definition av vad faktiskt ledarskap är. I den takt som forskning tillkommer så byggs befintliga teorier på eller så ersätts dem med nya. Ledarskap kan ses från många olika synsätt och det kan studeras som en process eller en egenskap, det kan även ses som något som är framväxande eller tilldelat. Definitionen av ledarskap varierar beroende på synsätt och man kan studera ledarskap utifrån ett ledare-medarbetare perspektiv eller ur ett ledarskapscentrerat perspektiv. Det som sågs som ett effektivt ledarskap tidigare när ledare och medarbetare arbetade fysiskt på plats, ses idag som ett mer ineffektivt ledarskap sett till den ständigt föränderliga situationen som skapar nya arbetsförutsättningar för ledaren (Yukl, 2012). Sett till att arbetsförhållanden allt mer förändras från fysiskt till distans behöver ledarskapet förändras och nyanseras sett till det aktuella arbetsförhållandet. I denna undersökningen kommer ledarskapet beskrivas utifrån ett distansperspektiv och hybridperspektiv.

#### 2.1.1 Distansledarskap

Distansledarskap är ett ledarskap som utövas helt på distans. Vid distansarbete blir varken ledaren eller medarbetaren fysiskt synliga för varandra. De befinner sig inte på samma plats och det är därav svårt att se till sina medarbetares aktivitet samt styra över vad de gör. Något som då blir viktigt för ledaren är kommunikation, tydlighet och koordination. Ledaren behöver kommunicera genom mail, videosamtal etc. om information som medarbetaren behöver (Olson & Olson, 2014). För att ledaren ska ha ett fortsatt förtroende från sina medarbetare, vid distansarbete, så behöver kommunikationen vara frekvent (Schreier, et al., 2022). Det måste finnas en koordination där medarbetaren berättar vad den arbetar med och förmedlar till någon

annan när den fastnar i arbetet eller delar med sig av lyckade, enkla lösningar som den finner. Koordinationen behöver vara noggrant arrangerad eftersom spontana möten eller träffar inte sker när ledaren och medarbetaren inte befinner sig på samma plats (Olson & Olson, 2014). Vid distansarbete upplever medarbetare självständighet när ledare uppvisar tillit, detta har i sin tur en positiv inverkan på både individens prestationer och verksamheten (Kim et al., 2021).

Ledarskapet sker genom att använda och dra nytta av de fördelar som digitala verktyg bidrar med. De digitala verktygen har idag drivit på organisationer till förändringar inom olika områden i organisationsstrukturen. Dessa förändringar har blivit märkbara i ett antal olika organisatoriska dimensioner, bland annat roller och teknologier. Detta har lett till att ledare idag har en betydande roll i att möta dessa organisatoriska förändringarna i form av exempelvis att inspirera sina medarbetare till att arbeta med den nya uppsättningen av verktyg (Somerville, 2013, refererad i Frank et al., 2019)

Utmaningar och möjligheter medföljer automatiskt när en organisation blir allt mer digitaliserad och behovet att diskutera ett distansledarskap blir därav allt mer aktuellt. De digitala verktygens utveckling har förändrat utövandet av ledarskap. Det har inneburit andra förutsättningar när det gäller samarbete och initiativtagande hos medarbetarna, men också ökningen av den mängd kontroll och disciplin som medförts av det digitala arbetet (Crevani et al., 2016).

Distansarbete inom organisationer medför att interaktionen mellan ledare och medarbetare skiljer sig från den fysiska interaktion som tidigare använts (Van Wart et al., 2017). Den interaktionen som sker virtuellt mellan ledare och medarbetare anses vara mindre berikande för parterna än interaktionen som sker face-to-face (Daim et al., 2012). Neufeld et al. (2008) hävdar dock att den fysiska distansen inte behöver skapa ett hinder för att god kommunikation och prestation ska finnas. Detta är något som speglar sig i vana hos medarbetarna och att de vänjer sig till att ha sin ledare på distans. Den nya interaktionen kräver nya verktyg som ställer andra krav på ledarskapet som roll och dess styrning (Van Wart et al., 2017). Distansledaren ska kunna hantera tekniska moment och arbeta med digitala verktyg som ska bidra till ett fungerande samspel mellan ledare och medarbetare. Ledarens kommunikation till medarbetaren ska således kunna integreras effektivt för att denne ska kunna skapa och bibehålla ett förtroende till sina medarbetare på distans (Kuscu & Arslan, 2016). När en organisation väljer att ha

distansarbete uteblir de fysiska mötena och kommunikationen blir förändrad i hur den genomförs och vad den innefattar (Vendramin et al., 2020).

Kritik kan riktas till det nu utvecklade distansarbetet och distansledarskapet i form av att alla individer inte är utformade för att arbeta hemifrån. Detta leder till att det måste tas hänsyn till hur de yrkesmässiga egenskaperna ser ut i förhållande till de individuella egenskaperna. I många fall kan de yrkesmässiga egenskaperna anses vara av större betydelse än de individuella egenskaperna vilket leder till att medarbetarnas produktivitet sett till arbetet påverkas. Skulle det däremot vara tvärtom, att de individuella egenskaperna anses vara av större betydelse, kan det finnas behov till att företaget vidtar stödjande åtgärder, såsom mer övervakning etc. för att dessa medarbetare skall vidhålla sin produktivitet och kvalitet i arbetet (Kramer & Kramer, 2020).

### **2.1.2 Hybridledarskap**

Hybridledarskap innebär att ledaren har ett mixat ledarskapsmönster (Gronn, 2008). I denna studien syftar hybridledarskapet till när ledaren och medarbetarna befinner sig till viss del på distans och viss del på plats (Kelley & Kelloway, 2012). Kommunikationen sker dels genom digitala verktyg, exempelvis datorer med kringutrustning som programvara och internetuppkoppling (Allvin et al., 2014) men även genom fysisk interaktion (Vendramin et al., 2020). Den hybrida ledarskapsteorin speglar en kombination av individuellt arbetsansvar och kollaborativt ledarskap. Teorin lyfter fram ledarens betydelse för organisationer både vid distansarbete och fysiskt på plats, därav innebär hybridledarskapet till stor del ett mixat ledarskapsmönster (Gronn, 2008).

Ledare och medarbetare har ett behov av interaktionen som sker vid fysiska möten med sina kollegor. Mötena som sker dagligen, både spontant och formellt, är avgörande för att ett tryggt stöd ska kunna skapas på olika nivåer och genom detta kan gemensamma mål och handlingssätt för parterna formas (Svedberg, 2012; Whittaker & Marchington, 2003; Yukl, 2012).

Många organisationer har idag gått över till en arbetsmodell i någon form av hybridversion. Dessa flexibla arbetsmiljöer ställer andra krav på ledarskapet då ledaren ser sina medarbetare i mindre utsträckning, därför behöver ledarskapet anpassas för det fysiska mötet kontra mötet på distans (Kelley & Kelloway, 2012).

## 2.2 Leader-Member-Exchange

En teori som talar om ledar-medarbetar-relationen är leader-member-exchange, LMX. När denna relationen är god mellan parterna, närmare bestämt nät utbytet är högt, kännetecknas relationen av ansvar, förtroende och stöd (Grean & Uhl-Bien, 1995). Författarna valde att fokusera på LMX-teorin då studien undersöker kring ledarens potential och förmåga att leverera dessa tre komponenter till medarbetaren i olika former av arbetsförhållanden. Det är en tvåpartsrelation (Aronsson et al., 2012) och medarbetaren blir då en form av medproducent till ledarskapet (Sveningsson & Alvesson, 2012).

För att utbytet i relationen ska vara högt mellan ledaren och medarbetaren så behöver ledaren förse sin medarbetare med intressanta arbetsuppgifter, personligt stöd för utveckling etc. Den goda relationen resulterar i att utbytet ledaren får tillbaka från medarbetaren innefattar engagemang, arbetsmoral och lojalitet. Ledaren och medarbetarens personlighet, karaktär och kompetens är det som styr huruvida utbytet av ansvar och förtroende blir (Grean & Uhl-Bien, 1995). LMX anses vara en av dem mest användbara ansatserna för att undersöka individbaserat ledarskap. Ett relationsrelaterat samt uppgiftsorienterat ledarskap leder till möjligheten att utveckla kvaliteten i LMX. Ledaren har utifrån teorin en avgörande betydelse för hur kvaliteten på, samt hur utvecklingen av relationen effektiviseras mellan ledaren och medarbetaren (Liao, 2017)

Eftersom att LMX menar att en god relation mellan ledaren och medarbetaren präglas av ansvar, förtroende och stöd är detta faktorer som studien kommer förhålla sig till. Författarna har valt att studera vidare dessa faktorer i de två olika ledarskapen, distansledarskap och hybridledarskap. Om faktorerna är närvarande i relationerna mellan ledaren och medarbetaren är det något som indikerar på en god relation. Således finns det ytterligare forskning som påvisar att ansvar, förtroende och stöd har viktiga roller för relationen i olika arbetsförhållanden (Chen et al., 2010; Kim & Kim, 2021; Lopez-Cabarcos, 2022; Lundh, 2018; Wilson & Cunliffe, 2021)

I de följande tre rubrikerna förklaras de tre faktorerna ansvar, förtroende och stöd utifrån tidigare studier och hur dessa faktorer har utvecklats i takt med att nyanserade arbetsförhållanden gör det.



### **2.2.1 Ansvar**

I arbetssituationer är ansvar förknippat med ett aktivt och engagerat förhållningssätt från medarbetaren. Begreppet ansvar är något som individen således själv identifierar sig med för att det ska kunna konstrueras (Johansson, 1998). Organisationer har särskilt utsedda beslutfattare och det är genom olika val som beslut tas. Dessa val kan i sin tur påverka organisationen, positivt eller negativt, och med ett beslut kommer ett ansvar (Jönsson & Strannegård, 2015). Det traditionella ledarskapsidealet innebar att chefen tog alla beslut. Idag har det förändrats, ledaren ska släppa kontrollen och medarbetaren får större ansvar. Genom att få större frihet och ta egna beslut om vad som ska göras och hur det ska göras (Dahlman & Heide, 2019). Kombinationen av att informationen som medarbetaren får tillgång till ökar vid digitalisering, och att organisationer måste vara effektiva och anpassa sig till marknaden, innebär ett ökat krav på medarbetaren. I takt med att kraven ökar, så ökar samtidigt ansvaret som medarbetaren tar (Allvin et al., 2014). Ansvarstagandet hos medarbetaren ökar när den får frihet till att bidra (Lundh, 2018). Detta kan ske genom att medarbetaren tar egna initiativ utöver de formella ordrar och instruktioner som ledaren ger (Jönsson & Strannegård, 2015).

Medarbetaren behöver själv planera, organisera och ansvara för arbetets utförande det blir på så sätt ett mer individuellt arbete vilket innebär att självledarskapet ökar (Allvin et al., 2014).

### **2.2.2 Förtroende**

Förtroende definieras som en övertygelse hos en person om att den andra personen kommer att agera välvilligt gentemot den andra parten (Mayer et al., 1995).

Definitionen rymmer tre komponenter, dessa är risk, beroende och en förväntan om att ingen skada ska ske (Aronsson et al., 2012). Ledaren ger ett förtroende till medarbetaren som förväntar sig att medarbetaren utövar sitt ansvar på bästa sätt. Detta förutsätter således att det finns en öppen kommunikation mellan medarbetaren och ledaren (Hällstén & Tengblad, 2006). Det behöver finnas en förståelse kring hur den andra agerar och tänker och därav är öppenhet viktigt för att förtroende och förståelse ska kunna växa fram (Jönsson & Strannegård, 2015).

Enligt Baer & Colquitt (2018) ses förtroende som något som inte är enkelriktat, förtroende kan alltså innebära olika saker beroende på varje enskild

människa och dess tidigare erfarenheter både från personer runt omkring dem, men även omgivningen. "Flexibilitet genom förtroende" innebär att medarbetaren har fått ett förtroende från sin ledare som gör att den kan ta ansvar och bestämma själv hur arbetet ska genomföras (Allvin et al., 2014). Även Jönsson & Strannegård (2015) beskriver att när delegering av ansvar sker, så bygger det på ett förtroende och detta grundar sig i att parterna ska lita på varandras professionalitet.

Ett förtroende är en avgörande faktor vid distansarbete (Harrington & Ruppel, 1999), och att ha ett förtroende och känna tillit till sina medarbetare inom en verksamhet är en avgörande roll för att nå och behålla effektivitet och produktivitet (Hasel, 2013). Dock menar Harrington och Ruppel (1999) att ledaren ska basera förtroendet gentemot medarbetaren på tillsyn och övervakning vid distansarbete. När ledaren har en hög närvaro och har en dialog om arbetet med medarbetaren så upplever medarbetaren tillfredsställelse utan att ledaren är kontrollerande (Trevelyan, 2001).

### **2.2.3 Stöd**

Stöd innebär i denna studien det sociala stödet från ledare eller kollegor som medarbetaren får och som bidrar till vägledning, utveckling eller gemenskap (Ahl et al., 2017). När en ledare anses ha ett stödjande ledarskap ska denna stötta sina medarbetare genom förtroende, uppmuntran, acceptans, stöd vid oroligheter och stöttning vid personliga problem. Denna form av ledarskap förser även medarbetaren med handledning för att stötta medarbetarens individuella utveckling av färdigheter och självförtroende (Yukl, 2012). Tidigare studier har visat på att ett stödjande ledarskap ökar medarbetarnas arbetstillfredsställelse, minskar frånvaro från arbetsplatsen och att medarbetarna är mer nöjda med relationen de har till ledaren (Yukl, 2012). När relationen mellan ledaren och medarbetaren är på en hög nivå ser ledaren till medarbetarens behov av support och uppmuntran. En ytterligare fördel av ledarskapet sett till ledarens stöd till medarbetaren är när ledaren kan se till medarbetarens varierade behov, detta kan då bringa fram högkvalitativt arbete hos olika medarbetare (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Stöd kan ledaren visa till sina medarbetare genom att vara närvarande och känslomässigt tillgänglig, detta innebär att ledaren kan dela med sig av, och prata om känslomässiga delar med sina medarbetare. Det innefattar således en viss förmåga hos

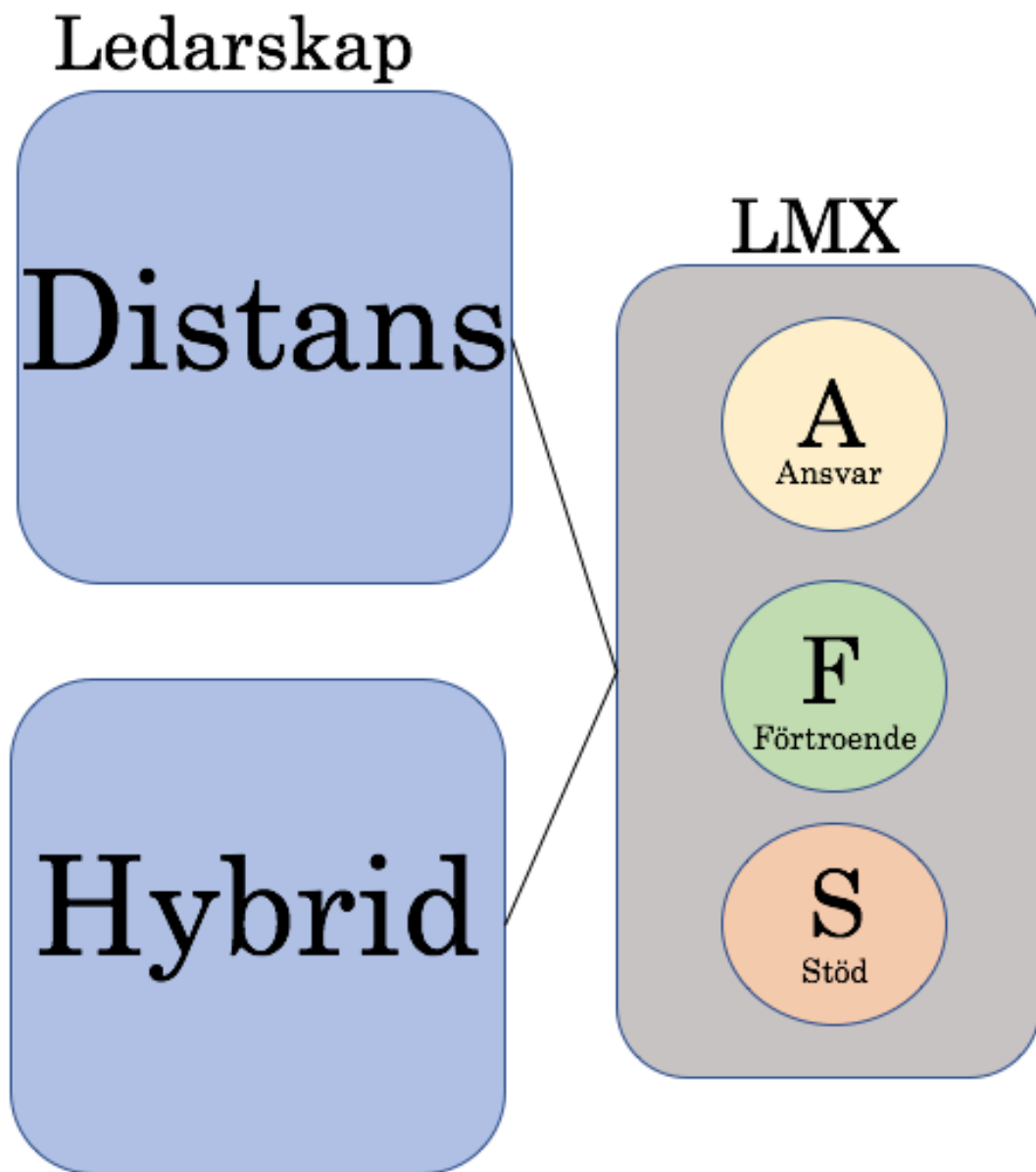
ledaren att se sina medarbetare och vara genuint intresserade i deras vardagliga arbete (Norrman-Brandt, 2021). Ledaren ska vara stöttande, komma med socialt stöd i form av återkoppling och vara tydlig för att medarbetaren ska trivas. Det handlar om att ledaren ska kunna ge medarbetaren ett socialt sammanhang samtidigt som medarbetaren vet hur den ska genomföra sina arbetsuppgifter och vilka förväntningar som finns. Ledaren ska alltså sträva efter att medarbetaren ska känna att dess arbete ses som relevant från andra sociala aspekter (Aronsson et al., 2012).

Ledaren behöver ge frihet och goda förutsättningar till medarbetaren för att denne ska utvecklas (Lundh, 2018) samt uppmärksamhet och återkoppling för att medarbetaren ska uppleva stöttning från ledaren (Aronsson et al., 2012).

Den individuella medarbetares uppfattning om att dennes bidrag är viktig, uppskattas och gör skillnad i verksamheten, blir positiv när ledaren använder sin förmåga att belöna och återkoppla till medarbetaren. Detta kan i sin tur bidra till att ledare kan etablera en högre nivå av engagemang och prestation hos sina medarbetare (Hasel, 2013).

## **2.3 Sammanfattning av teoretisk referensram**

Den teoretiska referensram som presenteras ovan visar att ledarskapsrelationen präglas av olika faktorer där Graen et al. (1995) identifierar ansvar, förtroende och stöd. Utifrån den teoretiska forskning som presenterats har ett ramverk för analysen (Figur 1) tagits fram. Som modellen visar avser denna studie att studera ledarskapet genom LMX-relationen. Distansledarskap och hybridledarskap, kan användas vid distansarbete och en god relation mellan ledare och medarbetare karaktäriseras av ansvar, förtroende och stöd.



*Figur 1. Egenkonstruerad modell utifrån teoretisk referensram*

## 3 Metod

*I detta kapitel presenteras studiens metod. Det redogörs för forskningens tillvägagångssätt under studiens gång. Vidare motiveras sedan val av metod och studiens angreppssätt. Fortsättningsvis presenteras metod vid urval av organisationer och respondenter samt en beskrivning av genomförandet. Slutligen presenteras den forskningsetik som författarna tar hänsyn till under studiens gång.*

### 3.1 Forskningsansats

Den här studien har som avsikt att undersöka hur ledaren upplever den förändrade fysiska miljön och om eller i vilken mån ledarna påverkas i relationen med sina medarbetare vid distansledarskap eller hybridledarskap. Studien har fokus på att skapa en samlad bild av hur ledaren förändrar sitt vid distansarbete kontra hybridarbete sett till ansvar, förtroende och stöd. Undersökningen hade sin utgångspunkt i ledarens subjektiva beteende av den förändringen som skett kring den fysiska miljön mellan ledare och medarbetare. Sett till detta anses en kvalitativ ansats vara mest lämplig för studien då denna fokuserar på verklighetsuppfattningen som konstrueras av varje individ och blir därmed ständigt föränderlig (Bryman, 2016). Den kvalitativa forskningen syftar till att skildra och studera personer i de verkliga förhållandena som sker, här ligger alltså fokus på respondenternas egna tolkningar och uppfattningar och inte själva fenomenet (Yin, 2013).

Vid en kvalitativ forskningsansats kan hermeneutik användas (Lind, 2019). Det hermeneutiska synsättet kännetecknas av själva studieobjektet (Starrina & Svensson, 1994) och det skildrar sig i en blandning mellan en förklaring och en förståelse av det mänskliga beteendet. Sett till studien ska studieobjektet, hur ledaren arbetar i de olika fysiska miljöerna med ansvar, förtroende och stöd, undersökas (Starrin & Svensson, 1994). Valet av ett hermeneutiskt synsätt föll sig naturligt då studiens fokus utgörs av unika mänskliga handlingar och företeelser i verklighetens sammanhang. Vid genomförandet av intervjuerna fanns det en stor eftertanke i att inte ställa frågorna på ett sätt där svaret lagts i munnen på respondenten. Detta för att fullständigt kunna skildra den verklighet som respondenten upplever (Starrin & Svensson, 1994).

Tidigare forskning visar på att ett behov finns av den kvalitativa ansatsen när det gäller undersökningar med mer nyanserade analyser kring ledarens arbete i den förändrade organisationsstrukturen. Detta styrks bland annat av att Goldkuhl (2012) anser att de sociala aspekterna som undersöks kan bli komplexa att reducera till mätinstrument och siffror.

Kvalitativ forskning innefattar en mängd olika metoder för såsom datainsamling och analys. Genom detta kan det förekomma en stor variation av de olika metodernas beskrivningar. Detta kan i sin tur leda till en viss distinktion mellan den kvalitativa och kvantitativa forskningsansatsen (Bryman, 2016). Tracy (2020) menar vidare på att den kvalitativa ansatsen kan skildra en större förståelse och verklighetsuppfattning, för hur världen och samhället fungerar. Därav var valet av metod, enligt författarna, passande till undersökningens insamling av den empiriska datan.

### **3.1.1 Forskningsprocess**

Författarna använde sig av en abduktiv ansats i studien. Den abduktiva ansatsen skapas när induktion (studiens empiriska material) och deduktion (studiens teoretiska material) kombineras i analys och tolkningsarbetet (Ahrne & Svensson, 2015). Denna ansats innebar för studien att det teoretiska materialet uppdaterades utefter vad författarna fann i det insamlade empiriska materialet. De tidigare teorier som tagits fram till studien, som tolkningsramar, har i sin tur bidragit till nya idéer kring studieämnet (Ekström & Larsson, 2010). När studien förhåller sig till den abduktiva ansatsen, bidrar detta till en möjlighet för författarna att finna outforskade områden i det empiriska materialet, detta leder då till att författarna inte blir lika låsta i studiens ansats vid ett abduktivt förhållningssätt, som de hade kunnat bli vid endast en induktiv eller deduktiv ansats. Den abduktiva ansatsen har således bidragit till att författarna kan se till både det framtagna teoretiska ramverket och det empiriska materialet för att kunna dra slutsatser och i slutändan kunna besvara studiens frågeställning.

## 3.2 Val av organisation och intervjupersoner

Enligt Coyne (1997) är urvalet vid en kvalitativ forskningsmetod en avgörande faktor sett till hur hög kvaliteten kan komma att bli på forskningen. Det ändamålsstyrda urvalet finner en grund i ett antal kriterier som är kopplat till studiens syfte (Coyne, 1997). Författarna beslutade att genomföra en intervjustudie. Enligt Kvale & Brinkmann (2009) är en intervju en form av professionellt samtal som genomförs mellan en intervjuare och en informant och detta samtal har fokus i ett tema som de båda har ett ömsesidigt intresse till. Detta val av metod föll sig naturligt då författarna, precis som Johnson (2007) och Kvale & Brinkmann (2009), ansåg att det var en lämplig kvalitativ metod för att få en inblick och kunna skapa en förståelse för människor tankar, känslor och erfarenheter inom området. Sett till vår frågeställning som baseras på enskilda individers känslomässiga upplevelser ansåg författarna att en kvantitativ metod i form av enkätstudie inte hade bidragit med tillräckliga data för att besvara frågeställningen. Möjligheterna till att ställa följdfrågor baserat på respondentens svar samt få en så god förståelse för ämnet i praktiken som möjligt, var enligt författarna större vid ett kvalitativt metodval.

Urvalet i studien baserades på sex respondenter varav tre av dessa arbetade inom den offentliga sektorn och inom samma organisation och övriga respondenter arbetade inom den privata sektorn och inom olika organisationer. Samtliga respondenter har utövat distansledarskap under pandemin, för att senare delvis gå tillbaka till det fysiska ledarskapet som utövas på arbetsplatsen. De tre respondenterna som arbetade inom samma organisation och var till viss del begränsade av organisationen på grund av sekretess, vilket som resulterade i att den insamlade empiriska datan som samlades in var relativt lik från dessa. Författarna tog därför beslutet att välja ett antal fler respondenter och även se till andra sektorer, branscher och arbetsområden för att kunna skapa ytterligare förståelse kring det valda forskningsområdet.

Inom den kvantitativa forskningen appliceras i många fall ett sannolikhetsurval, till skillnad från det, så gjordes urvalet inte baserat utefter någon sannolikhetsprincip. Urvalet var ändamålsstyrt (Coyne, 1997) och kriterier togs upp och applicerades kopplat till studiens frågeställningar (Bryman, 2016). Kriterierna var att respondenterna skulle besitta någon form av ledarposition inom organisationen. De skulle dessutom ha arbetat

både via distansarbete samt hybridarbete, alltså fysiskt på plats kombinerat med arbete hemifrån.

Till en början kontaktades organisationer som verkade inom handelssektorn. I brist på tillgänglighet av respondenter fick författarna tänka om. Det slutgiltiga urvalet landade i organisationer som agerade inom både den privata och offentliga sektorn. Detta gav författarna en inblick i ledare som leder både vid striktare förhållande men även mer öppna. Det var inget som författarna ansåg som en negativ följd, snarare tvärtom. Omfattningen av hur ledarnas arbetsstruktur skilde sig sett till lagar och regler gav studien en tydligare bild av ledarbetet inom de olika sektorerna. Informationen som tilldelades till de berörda organisationerna, innefattade bland annat vad för typ av respondent som söktes och varför denna respondent söktes med hänsyn till studiens syfte. Samtliga respondenter besatt en ledarposition och hade arbetat både via distansarbete samt hybridarbete. Den avgörande faktorn för vad som skulle bli de organisationer och respondenter som lades fokus på, var således tillgänglighet. De organisationer som kunde bidra mest i tid till undersökningen, blev de organisationer som fokus lades på i urvalsprocessen (Bryman, 2016).

Vid tillfället då kontakten med organisationerna föll på plats, och författarna kunde fastställa ett medgivande av respondenterna att delta i studien, tillgavs det en anonymitetskod till respektive respondent. Detta för att säkra att anonymitet sker genom hela studiens gång. De respondenter som slutgiltigen deltog i studien var sex personer från fyra olika organisationer runt om i Sverige. Sett till kriterierna som utformades vid urvalsprocessens början så uppfyllde samtliga respondenter dessa. Sedermera är det detta som respondenterna även har gemensamt. Respondenterna arbetade och hade erfarenhet av ledarpositionen och hade upplevt den förändrade fysiska miljön inom organisationerna.

### **3.3 Utformning av intervjuguide**

Vid utformning av intervjuguide togs det hjälp från tidigare forskning och litteraturarbete för att identifiera de frågor som var relevanta för studien. Frågorna anpassades senare till undersökningens frågeställning och problemområde med hänsyn till frågeställningarna och studiens ändamål (Bryman, 2016). Intervjuguiden är framställd ut efter trovärdighet



och äkthet då denna baseras på det teoretiska materialet som tagits fram för studien. Detta för att ha möjlighet till att samla in den data som efterfrågas för att studien ska kunna genomföras sett till forskningsområdet (Bryman & Bell, 2017). Bryman & Bell (2017) menar att kvalitativa undersökningar inte bör bedömas ur validitet- och reliabilitetsbegreppen, utan istället föreslås trovärdighet och äkthet som begrepp. Detta då validitet och reliabilitet endast förutsätter att skildra en enda och absolut bild av verkligheten medans kvalitativa undersökningar kan komma upp med ett flertal beskrivningar och möjligheter av verkligheten.

För att förenkla processen till att skapa en intervjuguide med frågor som berör centrala begrepp i studien, utformades ett operationaliseringsschema enligt Bilaga 1. Detta genomfördes vid det tillfälle intervjuerna blev aktuella i studieprocessen. Ett operationaliseringsschema har sitt syfte i att skapa en så kallad brygga mellan teori och empiri (Lynham, 2002). Detta bidrog till att de fastställda frågorna gav författarna en bred förståelse för ämnet och god grund att stå på för att senare kunna dra paralleller mellan ämnena och det teoretiska ramverket. Författarna använde sig av befintliga teorier, för att med hjälp av dessa utforma en intervjuguide enligt Bilaga 2 med frågor som berör de olika temana i teorierna (Bryman, 2016). Detta genomfördes då det skulle säkerställas att det blev en balans i intervjuguiden och att alla begreppen skulle beröras genomgående i intervjufrågorna.

## **3.4 Datainsamling**

Studiens datainsamling genomfördes som kvalitativ intervjustudie. Författarna valde att genomföra ett flertal semistrukturerade intervjuer, för att skapa en djupgående förståelse och kunskap kring det ledares arbete utifrån det valda forskningsområdet i praktiken. Det insamlade intervjumaterialet har bearbetats och analyserats med hjälp av teoristyrd tematisk analys.

### **3.4.1 Semistrukturerad intervju**

Intervjuer är en vanligt förekommande kvalitativ metod för datainsamling. Inom kvalitativ forskning kan dessa genomföras på två olika sätt, antingen ostrukturerade eller

semistrukturerade (Bryman, 2016). Vid en ostrukturerad intervju är strukturen lik ett allmänt samtal där respondenten talar och resonerar fritt kring ämnet och den som intervjuar endast har ett fåtal punkter som stöd (Bryman, 2016). Vid en semistrukturerad intervju får respondenten en stor frihet till att utforma svaren på sitt eget sätt. Vid denna form av intervjumetod finns det i de flesta fall en intervjuguide som intervjuaren utgår ifrån (Bryman & Bell, 2017). Författarna utformade ett flertal huvudfrågor som följdes upp av underfrågor till de valda temana. Dessa följdfrågor gav författarna en möjlighet till att utveckla respondentens svar samt få värdefull information kring de centrala begreppen som skulle beröras. Vid tillfället av intervjun hade författarna intervjuguiden med förhållandevis specifika teman att följa (Bryman, 2018). Sett till studiens avgränsningar, att studien har ett fokus på ledarens arbete, ansågs en semistrukturerad intervju som mest lämplig, då intervjun kom att sluta i en djupare undersökning kring det valda forskningsområdet.

### **3.4.2 Genomförandet av intervju**

Genomförandet av intervju skedde genom det digitala kommunikationsverktyget Zoom. Detta är ett visuellt verktyg där både kroppsspråk och uttryck kan kommuniceras. Ett övervägande kring fysiska intervjuer har gjorts, men sett till respondenternas tillgänglighet föll sig verktyget Zoom som det mest naturliga alternativet. Enligt Ahrne & Svensson (2015) kan intervjuer som sker med digitala hjälpmedel tendera till att bli formella. Samtalet kan stanna av och mista sitt flyt, detta var inget som författarna lade märke till och ansåg därav att respondenterna kände sig trygga med de frågor som ställdes och kunde svara fritt utefter deras erfarenheter. Författarna förde även en dialog kring att kroppsspråk och uttryck kunde gå till miste vid kommunikation genom Zoom, vilket som kan ses som en nackdel, men då kameran placerades ut så intervjuaren och respondenten tydligt kunde se varandra var detta något som inte ansågs problematiskt eller att författarna gick miste om information. Under samtliga intervjuer deltog båda författarna. En hade tilldelats ett större ansvar att kommunicera frågor till respondenten, medans den andra skulle komplettera med följdfrågor. Vid en intervju hamnar ett stort fokus på verbala (Ryen, 2004), genom att författarna var medvetna om detta underlättades processen genom att vara två intervjuare med vid intervjutillfället för att kunna läsa av röstläge och

respondenten mimik och få en större förståelse för respondentens känsla och erfarenheter som denne ville förmedla. Det antecknades till vardera fråga, detta anses vara en viktig del i intervjun enligt Kylén (2004). Detta underlättade i sin tur transkriberingen av data och minimerade risken att tekniska fel skulle uppstå och att det insamlade materialet då skulle gå förlorat. Transkriberingsarbetet genomfördes enligt Miles & Huberman (1984), detta innebar att författarna valde ut den relevanta datan för att sedan strukturera och sammanfatta den. Detta genomfördes då allt insamlat intervjumaterial inte var relevant att redovisas i studien.

Varje intervju introducerades med en kort beskrivning av studiens syfte samt en påminnelse kring respondenternas rättigheter vid medverkan. Vid godkännande av respondenterna började intervjun att spelas in för att ytterligare kunna underlätta transkriberingsarbetet utöver anteckningarna som togs. Att spela in intervjuerna bidrog till att författarna kunde fokusera på varje enskilda respondents ord och känslor. Detta för att kunna skapa sig en så bred och god uppfattning som möjligt i stunden. Författarna började därefter att ställa frågor utifrån intervjuguiden.

### **3.5 Analysmetod**

Som analysmetod valdes att genomföra en teoristyrd tematisk analys. Detta innebar att författarna kodar det insamlade materialet under de teman man har valt som grund för studien, alltså ansvar, förtroende och stöd, för att sedan tolka datan mot den teoretiska bakgrunden. Sett till att författarna fann nytt material i empirin, anpassades den teoretiska referensramen utefter detta, hybridledarskap lades till. Det lades således till ett tema i kodningen där författarna kunde placera det nya insamlade empiriska materialet.

Reducering av data, som är en del av analysarbetet, påbörjades i enlighet med Miles & Huberman (1984). Detta innebar att författarna sorterade, fokuserade och organiserade det empiriska materialet på ett sätt att slutsatser kunde styrkas. Kvalitativ data kan bli reducerad och transformerad på många olika sätt (Miles & Huberman, 1984). Vid analys av det insamlade empiriska materialet söktes det efter specifika handlingar och sekvenser som berör studiens ämne (Starrin & Svensson, 1994). Inom den kvalitativa forskningen är kodning i de flesta fall en generell process (Elliott, 2018). Att reducera den insamlade datan i den analytiska processen, och på så sätt kunna skapa något nytt är

en grundläggande aspekt för kodning (Elliott, 2018). Vid start av kodning av det insamlade materialet togs ett flertal begrepp ut från de valda huvudtemana i den teoretiska referensramen, utifrån Wiedersheim-Paul & Eriksson, 2018, rekommendationer. Vidare användes Miles & Huberman (1984) rekommendationer till att organisera in datan i tabeller för att göra det möjligt för författarna identifiera slutsatser och resultat. Det skapades ett flertal tabeller, en för vardera huvudtema, och de centrala begreppen placerades in i den vänstra kolumnen, och respondenternas kod placerades i övre raden på tabellen. Detta genomfördes för att kunna skapa en överblick över hur, och i vilken mån, den insamlade datan berörde de begrepp som tagits ut från teorin.

I studien har författarna använt sig av en abduktiv ansats. Denna ansats är en kombination av den induktiva ansatsen som fokuserar på att studiens teorier skapas av observationer, och den deduktiva ansatsen där man skapar den teoretiska referensramen från redan befintliga teorier (Alvesson & Sköldberg, 2008). Valet av abduktiv ansats och motiveringen till detta är att studien ledde författarna till att analysera ett utforskat ämne. Den abduktiva ansatsen gav därmed författarna tillåtelse till att göra nya iakttagelser under studiens gång (Alvesson & Sköldberg, 2008). Den abduktiva ansatsen används för att kunna utveckla det empiriska forskningsområdet. Detta genom att anpassa och utveckla teorin så att den stämmer i enlighet med den insamlade empiriska datan (Alvesson & Sköldberg, 2008).

### **3.6 Kvalitetskriterier**

Källkritik bygger på fem faktorer, dessa är: äkthet, närhet, beroende, urval och tendens (Olausson, 2017). Vid datainsamling, utförande och analys av metoden har dessa fem begrepp använts kontinuerligt för att säkerställa att datan som samlats in är användbar och att resultatet stämmer överens med verkligheten. Författarna har varit kritiska sett till hur relevant den insamlade datan är för studiens problemställning och syfte, både teoretiskt och empiriskt, och hur dessa möter varandra. Detta styrks av det kriterium att ett flertal teoretiska begrepp tagits fram för studiens syfte (Bryman & Bell, 2017) samt av hur genomförandet beskrivits kontinuerligt under arbetets gång.

Under genomförandet av studien har det kontinuerligt reflekterats över studiens trovärdighet och transparens. Vid insamling av data togs det hänsyn till både

yttre och inre faktorer som kunde påverka arbetets trovärdighet. Detta innebar dels att intervjuguiden skulle stämma överens med den teoretiska data som hade tagits fram, men också att den interna och externa trovärdigheten övervägdes noggrant och att kvaliteten därav blev hög. Den teoretiska generaliseringen föll sig naturligt i att det som observerades i intervjuerna kunde kopplas samman med det som framkom i den teori som var framtagen för studiens syfte (Bryman & Bell, 2017).

Det medför, likt som med en större del av den kvalitativa forskningen, en viss svaghet vid användning av den metod som valts. Detta är graden av den generaliserbarhet och extern validitet som uppstår, alltså i vilken grad som resultatet är applicerbart i en annan form av kontext än den som undersöks. Att urvalet och studiens helhetsresultat skulle passa in i resterande av befolkningens tycke, är osannolikt. Ytterligare risker kan uppkomma vid valet av en kvalitativ forskningsmetod i studien (Bryman, 2016). Backman (2016) menar på att utformning av intervju och det insamlade materialet kan komma att utformas på ett sätt som är till författarens fördel till att tolka datan. Vidare så hävdar Bryman (2016) att inspelning av intervju kan komma att förändra respondenternas agerande i form av att oroligheter och självmedvetenhet kan uppstå. Bryman (2016) anser dock att graden av generaliserbarheten inte är av stor betydelse, utan att fokuset ska landa på hur författarna väljer att teoretisera det insamlade materialet. Alltså arbetade denna studie mot att studera samt ta upp upplevelser och erfarenheter för att kunna skapa en god förståelse och perspektiv för ämnet i den verkliga vardagen (Bryman & Bell, 2017).

### **3.7 Forskningsetik**

Forskningsetiska aspekter är viktiga att följa i all forskning som genomförs (Bryman & Bell, 2017). Den kvalitativa forskningsintervjun baseras å ena sidan på en naturlig ömsesidig interaktion mellan intervjuare och respondent, å andra sidan är det oavsett metod, svårt att helt komma ifrån en asymmetrisk maktfördelning. Intervjuaren ska vara väl insatt i området och kunna reflektera till respondentens gränser och kunna vidta etiska överväganden för att skapa ett dynamiskt samtal (Kvale & Brinkmann, 2014). Redan vid intervjuens start togs dessa etiska överväganden i beaktning. Sett till studiens problemområde och syfte så ansågs inte intervjun beröra några ämnen som kunde uppfattas som inkräktande på respondenternas privatliv, och här bedöms även risken till

att etiska bekymmer skulle uppstå, som väldigt låga (Bryman, 2016). Studiens underlag samlades därmed in i enlighet med de forskningsetiska aspekterna.

De forskningsetiska principerna finns som hjälpmedel för att skapa normer som rör förhållandet mellan respondent och forskare, för att vidare kunna konstatera att forskningen har genomförts etiskt korrekt (Vetenskapsrådet, 2002). Det finns fyra huvudsakliga forskningsetiska krav som författarna kommer förhålla sig till i studien. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialkravet samt nyttjandekravet och omfattas av det så kallade individitetsskyddet (Bryman & Bell, 2017).

Informationskravet innebär att respondenterna som bidrar till studiens underlag ska informeras om att deras deltagande är frivilligt, samt om rätten till att avbryta sitt medverkande under hela studien och att deras uppgifter kommer samlas in enligt GDPR. Respondenterna ska även ge sitt samtycke till medverkan i studien enligt samtyckeskravet. De ska få förstahandsinformation kring syftens studie och intervjuens struktur, och att deras deltagande sker på deras preferenser samt att inga negativa konsekvenser skulle förekomma vid avbrytande av deltagande. Ut efter informationen gav respondenterna sitt fulla samtycke för medverkan i studien.

Enligt konfidentialkravet informerades respondenterna kring hanteringen av offentlighet och sekretess. Detta innebar att känslig information om personerna som omfattades av studien behandlades med konfidentialitet. Således arbetade studien noggrant med att respondenterna inte kunde identifieras i den färdigställda rapporten. Respondenterna blev också informerad om nyttjandekravet, vilket innebär att de insamlade uppgifterna enbart skulle användas till forskningsändamål. Respondenterna skulle därav känna sig trygga i att informationen de delade med sig av stannade inom forskningens ramar (Bryman & Bell, 2017).

Utöver detta som omfattas av särskilda regler, så fick även respondenterna ta del av den färdigställda rapporten. Detta för att om det skulle framkomma etisk känsliga avsnitt eller kontroversiella tolkningar skulle de vara medvetna om detta innan uppsatsen publiceras. Det var inte av den anledningen att de kunde hindra publicering utan enbart för att de ska vara medvetna om det känsliga eller kontroversiella som skulle publiceras. De fick även veta vart forskningsresultaten publicerades och fick möjligheten att få en kopia skickat till sig på den slutgiltiga rapporten (Vetenskapsrådet, 2002).

## 4 Empiri

*I detta kapitel kommer de vetenskapliga undersökningarna presenteras. I denna studie har undersökningen gjorts genom semistrukturerade intervjuer.*

### 4.1 Presentation av respondenter

Respondent nr 1, 2 och 3 arbetar inom samma myndighet, de har olika typer av ledarroller över olika medarbetare. Det är en statlig organisation inom den offentliga sektorn som till stor del är styrd av lagar och regler. Respondent nr 4, 5 och 6 kommer alla från olika organisationer inom den privata sektorn. Respondent 1-5 fick under pandemin som startade 2020 leda via distansarbete för att sedan arbeta via hybridarbete när pandemin börja avta. Respondent nr 6 arbetar via hybridarbete innan samt efter pandemin medan under pandemin, som resterande respondenter, arbetar via distansarbete.

Respondent nr 1 (R1) har arbetat inom myndigheten i 21 år, under denna tiden har hen arbetat på olika enheter i verksamheten. Hen har sen tidigare en 3-årig samhällsvetenskaplig gymnasial utbildning, och har sedan studerat en ekonomimaster utbildning på högskola. Hen har varit ledare på olika sektioner i 4 år och har idag ansvar över 15 medarbetare.

Respondent nr 2 (R2) har arbetat inom myndigheten i 22 år på olika enheter och hen har sen tidigare en 3-årig ekonomisk utbildning på gymnasienivå och en 3-årig utbildning till ekonom på högskola. Hen har varit ledare inom organisationen i 7 år och har varit ledare på den nuvarande sektionen i 4 år och ansvarar i dagsläget över 21 medarbetare.

Respondent nr 3 (R3) har arbetat inom myndigheten i 22 år, men har arbetat på olika enheter under åren. Hen har sen tidigare en 3-årig gymnasial utbildning inom ekonomi. Hen har arbetat som ledare i organisationen på en och samma sektion i 6 år. Respondenten ansvarar över 20 medarbetare på enheten.

Respondent nr 4 (R4) har arbetat inom verksamheten i 18 månader tillbaka, det är ett världsföretag med över 9000 anställda. Respondenten har studerat 2 år inom distribution

och kontor, 3 år ekonomisk utbildning och controller utbildning på komvux och har också studerat ekonomi och revision. Respondenten har 11 års erfarenhet av arbetet som ledare. Respondenten är idag ledare över medarbetare vars huvudsakliga arbetsuppgifter handlar om ekonomi. Idag ansvarar respondenten för 21 medarbetare.

Respondent nr 5 (R5) har arbetat inom samma företag sen 8 år tillbaka. Respondenten började på företaget direkt efter sin gymnasieexamen inom ekonomi. Mellan 2019 och 2021 studerade respondenten på halvfart till företagsekonom. Företaget är ett världsföretag som år 2019 beräknas ha över 160 000 anställda. Respondenten jobbade som specialist i två år innan hen fick en ledarroll. Idag har respondenten ansvar över ett specialistteam med 7 medarbetare som i sin tur ansvarar för den dagliga driften för de 250 medarbetare som arbetar på företagets kundtjänst. Aktuell tjänst har respondenten haft i 3 år.

Respondent nr 6 (R6) har arbetat i ledarrollen sen 10 år tillbaka. Hen studerade till civilekonom på högskola och började efter det arbeta som controller för att sedan bli ansvarig för olika digitaliseringssatsningar. Respondenten är insatt i digitalisering och har arbetat inom området sen 10 år tillbaka. Idag arbetar respondenten med digitalisering av företag och ansvarar för 11 medarbetare. Aktuell tjänst har respondenten haft i 3 år.

## **4.2 Sammanställning av intervjuer**

### **4.2.1 Ansvar**

Vid distansarbetet säger respondenterna att deras medarbetare har genomfört sina vardagliga arbetsuppgifter och respondenterna har inte blandat sig i deras arbete utan deras medarbetare arbetar ifred hemma. Respondenterna förklarar att medarbetarna har gjort det som de ska. De har inte kunnat styra medarbetarnas arbete, det arbetet har medarbetarna själva fått vara aktiva och planera över. När de var fysiskt på plats fördelade respondenterna arbetsuppgifter till medarbetarna. Respondenterna deltog i



sina medarbetares vardagliga arbete genom att ha dagliga möten och allmänna informations-delningar.

*Man har behövt släppa ännu mera åt medarbetaren... (Resp. 1)*

Respondent nr 1, 2 och 3 förklarar att vid distansarbete har de förmedlat information om vilka ramar medarbetarna ska hålla sig inom i sitt arbete. De säger att de låter medarbetarna dela upp arbetsuppgifter mellan sig när de arbetar i team. Respondenterna bestämmer inte vem av medarbetarna som ska göra vad. De förklarar att de delegerar ansvar utefter den möjligheten som de besitter. De säger att de är hårt styrda av vissa lagar och regler då de arbetar inom statlig myndighet vilket begränsar dem i deras ledarroll i att kunna ge medarbetarna ansvar.

Alla respondenter förklarar att deras medarbetare är initiativrika till den gränsen som de kan vara det. De förklarar även att de låter deras medarbetare ta stort ansvar i deras vardagliga arbete när de genomför det arbete som respondenterna förväntar sig att sina medarbetaren ska göra. De arbetar med att uppmana medarbetarna till att ta initiativ genom att starta upp nya arbetsuppgifter på egen hand. Respondent nr 3 förklarar att alla som har en ledarroll på företaget fyra gånger om året har ett så kallat "medarbetarsamtal". Det är en dialog cykel där ledaren och medarbetarna tillsammans pratar om förväntningar och arbete som medarbetaren ska leverera. Dessa medarbetarsamtal sker oavsett om de arbetar på distans eller fysiskt på plats.

Samtliga respondenter förklarar att de överlåter planering och organisering av deras medarbetares vardagliga arbete utefter de mål som finns i organisationen. De säger att de låter sina medarbetare vara aktiva och arbeta själva utan att respondenterna blandar sig i medarbetarnas arbete. Respondenterna berättar att de inte behöver göra medarbetarnas arbete utan att de hellre ser till att ge deras medarbetare ansvar, detta säger de sker oavsett vid distansarbete eller fysiskt på plats. Respondent nr 4 förklarar att hen inte behöver vara inne i medarbetarnas arbete och kontrollera om de har utfört sina arbetsuppgifter, vare sig via distans eller fysiskt på plats. Hen berättar att det blir tydligt om medarbetaren inte har genomfört sina arbetsuppgifter. Respondent nr 4 förklarar att arbetet har gått från papper och penna till att bli mer digitaliserat, arbetsuppgifterna har satts i system med hur de ska genomföras. Respondent nr 5 förklarar att hen har vid distansarbete svårt att se om medarbetaren har gjort sina

arbetsuppgifter eller inte. Respondenten säger att medarbetarna tar deras ansvar så gott som det går och som hen märkt. Hen förklarar att hen ger mer och viktigare ansvar till de som hen märker har ett stort driv och engagemang för arbetet. Alla respondenter säger att så länge arbetet fungerar så låter de medarbetarna styra över sitt eget arbete, men om de får någon indikation på att arbetet inte fungerar så går respondenten in och styr.

*Om någonting inte fungerar det kan ju vara med en hel grupp ibland att det är något som skaver och då får man ju gå in liksom och ställa andra krav i den gruppen just vid det tillfället. (Resp. 2)*

Respondent nr 1, 4 och 5 säger att när de har delegerat ansvar vid distansarbete så har de fått förvalta deras arbetstid på annat sätt. De förklarar att om de själva skulle utföra de ansvarsområden som de delegerat ut, så hade de inte behövt ha några medarbetare. De berättar att vid distansarbetet har de fått mer tid till att fokusera på verksamhetsfrågor som de kan driva framåt. De berättar att det är områden som förenklar eller effektiviserar arbetsuppgifter inom verksamheten.

Respondent nr 4, 5 och 6 förklarar att det finns en grupp medarbetare som är nöjda med det jobbet de har och inte har behov av att ha ett ansvar eller ta egna initiativ.

Respondent nr 4 berättar att hen respekterar att medarbetarna är olika och att det drivet och initiativtagandet inte är en självklarhet hos medarbetare men hen förväntar sig ändå att medarbetaren ska utföra det arbete som den har lön för. Respondent nr 5 säger att denna gruppen inte ser nya möjligheter på samma vis som den gruppen som är framåt och nyfikna. Hen förklarar att hen har ett visst förhållningssätt för att bemöta gruppen medarbetare som inte är lika initiativrika. Respondent nr 5 säger att hen arbetar med att den gruppen medarbetare ska ta ansvar även fast de inte helt förtjänar det.

*Jag försöker ställa riktiga frågor, få dom till att tänka... (Resp. 5)*

Hen förklarar att när de har ett ansvarsområde som ingen annan kan så märks det om medarbetaren inte förvaltar sitt ansvar inom området. Hen säger att om området då brister och det är något som alla inblandade påverkas av. Respondenten förklarar att effekten inte blir densamma som hos en medarbetare som är en initiativtagare i sig

själva. Respondenten berättar att hen har detta i åtanke när hen ska sätta ihop olika grupper för gruppdynamikens skull.

*Det funkar inte att ha en grupp där alla 7 är initiativtagare...det hade bara varit nya initiativ utan att vi hade fullföljt. (Resp. 5)*

Respondent nr 6 säger att något som hen tar tillvara på vid distansarbetet är att det egna drivet och ansvarstagandet har blivit tydligare. Hen berättar att hen vill vara tydlig och uppmuntra initiativtagandet tillsammans med medarbetaren. Hen förklarar att fysiskt på plats var det ett betyg på att medarbetaren var en "bra medarbetare" om den var tidigast på arbetet och gick hem sent. Vid distansarbete säger respondenten att hen tittar mer på vad det är som medarbetaren faktiskt levererar.

*...det är output liksom, vad är det facto du levererar. (Resp. 6)*

Respondent nr 4 och 6 berättar att de arbetar med medarbetarnas ansvar genom att väcka tankar och ideér hos sina medarbetare både när de arbetar fysiskt på plats och vid distansarbete. De säger att de ställer frågor till sina medarbetare för att få medarbetaren att komma med egna förslag. Respondent nr 4 och 6 berättar att hen ibland har svaret på problemet som medarbetaren kommer och frågar efter men ger inte detta svaret för att medarbetaren själv ska komma med förslag. Respondent nr 4 säger att detta kan hämma hens medarbetare. Hen förklarar att när medarbetaren kommer med ett förslag så är det bäst att använda det förslaget för att medarbetaren ska växa i det. Hen berättar att det är medarbetaren som sitter med deras arbetsuppgifter varje dag och därav ibland kan komma med bättre lösningar än respondenten själv. Både respondent nr 4 och 6 säger att de ibland inte berättar exakt vad de själva vill utan involverar istället medarbetaren i dess intresse och engagemang till att få komma med egna förslag och ta egna beslut.

*...jobba lite subtilt med att inte säga exakt vad man tror att någon ska göra. (Resp. 6)*

## 4.2.2 Förtroende

Respondent nr 1, 2, 3, 4 och 5 berättar att förtroende är svårt att bygga vid distansarbete. De säger att deras kommunikation inte blir densamma som vid fysiskt på plats.

Respondent nr 6 berättar att samtal med hens medarbetare sker naturligt både vid distansarbete och fysiskt på plats. Respondent 1, 2, 3, 4 och 5 berättar att det vardagliga pratet där de samtalar med medarbetaren om intressen och händelser som inte är jobbrelaterade uteblir till stor del vid distansarbete. De förklarar att sådana samtal med sina medarbetare sker i fysiska möten, vid kaffemaskinen, i matsalen eller vid skrivbordet. De berättar att de vill ha dessa småpratet för att lära känna medarbetarna och ha mer insikt i hur medarbetarna agerar och tänker.

*...det handlar inte bara om att ha jobbrelaterade samtal utan det handlar om och ja lära känna dom på alla plan. (Resp. 5)*

Samtliga respondenterna berättar att de litar på att medarbetarna löser arbetsuppgifterna, eller flaggar upp om det är något som inte står rätt till vid distansarbete. Respondent nr 2, 3, 5 och 6 berättar att när de är öppna och delar med sig av sig själva, så är medarbetarna mer benägna till att våga öppna upp sig och dela med sig av saker tillbaka. Respondent nr 5 berättar att det är viktigt att dela med sig och ha högt i tak. Hen förklarar att privatlivet och arbetslivet till viss del hänger ihop, medarbetarens prestation speglas av hur den mår i privatlivet. Respondenten säger att livet inte bara är jobb, funkar livet hemma så funkar även jobbet.

*...att man både klarar att vara professionell men också dela med sig av privata saker som är innanför då, och ja ha en balans där. (Resp. 5)*

*Jag är ganska öppen och ganska prestigelös, jag kan säga om jag gör fel och då vågar dom dela det tillbaka. (Resp. 3)*

Respondent nr 1, 2, 3, 4 och 5 berättar att det är svårt att dela med sig av sin personlighet via de digitala verktygen. De säger att de har svårt att öppna upp sig och bygga relationer vid distansarbete. De förklarar att för att bygga en relation så behöver

de dela med sig av problem som de möter i privatlivet. De berättar att dela med sig av privata saker är enklare och faller sig mer naturligt att göra vid fysiska möten.

*När man kommer som ny chef till en grupp i ett distansförhållande så tar det betydligt längre tid och lära känna en grupp än vad det gör om du träffar dem fysiskt dagligen.*

*(Resp. 1)*

*...lära känna andra personer, alltså det var ju helt omöjligt (vid distansarbete). (Resp.*

*3)*

Respondent nr 2 förklarar att hen ser till statistiken och nedlagd tid hos medarbetarna för att se så att någonting händer och kontrollerar att medarbetarna faktiskt gör något vid distansarbetet. Respondent nr 4 förklarar att det är tydligt för hen om medarbetarna inte har genomfört arbetsuppgifterna, vart medarbetaren än befinner sig, det kommer synas någonstans i slutändan. Respondent nr 5 berättar att vid distansarbete har hen mycket mindre kontroll över medarbetarna för att hen inte kan se sina medarbetare sitta vid skrivbordet och arbeta. Hen förklarar att det är något som hen ser som en negativ del av distansarbetet. Respondent nr 6 berättar att hen arbetar med korta cykler av mål och många avstämningar, tydligheten i vad som förväntas av medarbetaren är något som respondenten värderar högt.

Alla respondenter berättar att de vill träffa deras medarbetare fysiskt för att bygga relation, förtroende och teambuilding. De förklarar att det fysiska mötet behöver inträffa för att både ledaren och medarbetaren ska få en viss känsla för varandra. Respondent nr 1, 2, 3, 4 och 5 säger att den öppna kommunikationen och förståelse över hur den andra tänker och agerar är inte lätt att uppfatta vid distansarbete. Alla respondenterna berättar att de vill lära känna sina medarbetare genom samtal som inte endast är jobbrelaterade. Respondent 1, 2, 3, 4 och 5 säger att när de har samtal med medarbetarna vid distansarbetet ligger fokuset under mötena på att gå igenom olika arbetsrelaterade punkter och att effektivt genomföra mötet.

*Du har till exempel inte lunch på teams som du har om det är några nya som börjar på plats....det är lite svårare att ringa upp någon för att smalltala utan anledning än vad*

*det är att mötas i matsalen och äta lunch tillsammans där det är mer naturligt att man snackar om sådana saker. (privatlivet) (Resp. 5)*

Respondent nr 1, 3, 4 och 5 förklarar att de har upprättat en förtroenderelation till nya medarbetare vid distansarbete, men det har tagit väldigt lång tid. Respondent nr 1 berättar att hen fick utrusta sig med tålamod vid upprättandet av förtroenderelationen. Alla respondenter förklarar att de är tydliga med att kommunicera vad för förväntningar de har på deras medarbetare. Respondent nr 5 säger att när hen lär känna sin medarbetare så får hen nys om vad för förväntningar medarbetaren har på hen som ledare vare sig fysiskt eller distans.

*...man behöver ha en ganska aktiv kommunikation tror jag och den oavsett fysisk eller distanskommunikation så behöver den vara liksom levande... (Resp. 1)*

Respondent nr 6 säger att hen inte har svårt att komma in i ett digitalt möte utan är trygg i det. Hen förklarar att det är mer vad du delar med till medarbetarna, när interaktionen är ärlig och uppriktig bygger det relationer som kan få betydelse.

*...behålla sin personlighet, att man vågar ta ut svängarna \*viftar med armarna och talar högt och tydligt\* så att man inte sitter som en liksom \*kryper ihop och talar tyst\* eller man ja, man måste ju visa hela sitt jag det är ofta det som bygger. (Resp. 6)*

Respondenterna förklarar att de besitter en stor kunskap som medarbetarna litar på. De berättar att medarbetarna ställer frågor till respondenterna för att kunna få hjälp i deras arbete. Vice versa så förklarar respondenterna att de litar på deras medarbetares expertis. Alla respondenter uttrycker även att deras medarbetare har mer kompetenser och kunskaper inom vissa områden än vad de själva har.

### **4.2.3 Stöd**

Samtliga respondenter förklarar att utveckling hos deras medarbetare är något som är viktigt. De berättar att de tycker att det är roligt att se medarbetarna utvecklas och det är något som de arbetar med. Respondenterna berättar att de förser sina medarbetare med

kontakter och återkoppling. De förklarar att deras arbetsuppgifter till stor del är att förmedla information till sina medarbetare genom olika kanaler. Vid distansarbetet förklarar respondenterna att denna informationen förmedlats genom mail, video och telefonsamtal. Denna informationsdelningen förklarar de är väldigt effektiv via digitala verktyg. Samtliga respondenter förklarar att kommunikationen fungerar väl i viss mån. Respondent nr 6 förklarar att hen arbetar med att få medarbetaren att vilja och kunna leverera tillsammans med andra. Vid distansarbete har respondenten arbetat med att hens medarbetare skulle vara trygga i teamet. De har digitala möten där hen har uppmanat medarbetarna och även själv tagit upp när något blir fel så att de tillsammans kan åtgärda problemet. Hen arbetar mycket att de ska hjälpa varandra.

*Man måste vara ärlig och öppen helt enkelt, rent generellt och det innebär, det är en styrka, det är inte svaghet och säga att det här funkar för mig, funkar inte. (Resp. 6)*

Respondent nr 1-5 berättar att de har velat vara tillgängliga för sina medarbetare vid distansarbete men känner att de inte har lyckats med att vara det i den mån som de velat. Respondenterna säger att de har varit mer uppbokade i möten vid distansarbete, då distansarbetet har krävt mer planering, organisering och uppföljning. De förklarar att det är möten som är med andra avdelningar och ledningsgrupper. Respondenterna berättar att när de befinner sig fysiskt på plats kommunicerar de med sina medarbetare som befinner sig i närheten av dem. De förklarar att de går till medarbetarna för att dela information, småprata eller kolla till medarbetarna. Respondent nr 3 förklarar att om hen tagit upp saker på möten, oavsett om de sker fysiskt eller distans, så mailar hen ut informationen till sina medarbetare för att saker och ting ska finnas dokumenterat och nedskrivet. Dels för att medarbetarna kan uppfatta informationen olika i olika kontexter, men även att hen kan försäkra sig om att informationen har nått ut till alla medarbetare. Alla respondenter berättar att vid distansarbete kommunicerar de med sina medarbetare enbart via digitala verktyg. De berättar att de har effektiva möten vid distansarbete, informationsutbytet blir formellt och fokuserar mestadels på att agendan ska gås igenom.

*80 % av tiden är man uppbokad på möten...dagarna består väldigt mycket av att sitta i möten... (Resp 5)*

Alla respondenter förklarar att de finns där för sina medarbetare, både när det gäller arbetsrelaterade uppgifter men också vid saker som uppstår i privatlivet. Respondent 1-5 säger att det är problematiskt att veta hur en medarbetare faktiskt mår när interaktionen endast sker via digitala verktyg. De berättar att den arbetsmiljön som medarbetaren har hemma kan inte respondenterna styra över. Samtliga respondenter berättar att när de är fysiskt på plats förser organisationen medarbetarna med utrustning. De berättar att de arbetar med olika arbetsmiljöansvar som de följer på arbetsplatsen. Således berättar de att de då tar hänsyn till ergonomin sett till bord, stolar eller dylikt. När kommunicerandet sker med digitala verktyg förklarar alla respondenter att kamerafunktionen i kommunikationsverktyget är en betydlig och viktig funktion vid distansarbete. De berättar att de upplever kommunikationen som en utmaning när kameran inte kan vara på, då kroppsspråket försvinner helt. Respondent 1, 2 och 3 berättar att de, vid distansarbete, inte kunde ha kameran på i alla lägen då tekniken begränsade detta. De förklarar att de enbart hade möjlighet att se sina medarbetare vid enskilda samtal.

*...mår du dåligt, ja men du kan säga via skärmen att du mår helt okej, det är väldigt svårt för mig att veta, via skärmen tappar du ju hela kroppsspråket. (Resp. 1)*

*Just att man missar kroppsspråket...ibland kan man ju se om någon himlar med ögonen eller liksom leende eller någonting, alltså den tycker jag är svår. (Resp. 2)*

Respondent 4, 5 och 6 berättar att de haft många och goda förutsättningar när de använder sig av digitala verktyg. De förklarar att de föredrar att ringa med kamerafunktionen vid distansarbete när de vill förmedla något arbetsrelaterat för att kunna få en upplevelse av hur medarbetaren mår i den mån det går via en skärm och även hur arbetet går. Respondent 6 säger att det som är viktigt för hen som ledare vid distansarbete är att uppmuntra sina medarbetare ännu mer än vid arbete på plats. Hen säger att när hen och hens medarbetare inte ses fysiskt så är det viktigt att inte glömma av att berömma vid goda insatser. Respondent nr 2 och 3 förklarar att de till en början av distansarbetet tog sig tid för att ringa runt till sina medarbetare för att prata med dem varje dag. De berättar att de rätt så snabbt insåg att det inte är hållbart, det tog alldeles för lång tid. Respondent nr 2 och 3 säger att de fortsatte att ringa runt till sina medarbetare som de visste bodde ensamma. De förklarar att de gjorde detta för att fråga



om deras mående då situationen såg ut som den gjorde i världen. Respondent nr 3 säger att den dagliga kontakten med medarbetarna har minskat allt eftersom. Respondenten förklarar att medarbetarna var medvetna om att hen fanns tillgänglig i de fall som stöd efterfrågas.

*...att man liksom har koll på det här med arbetsmiljön och det är alltid en utmaning.*

*(Resp. 2)*

Alla respondenter berättar att det sociala sammanhanget och gemenskapen är svår att upprätthålla vid distansarbete. Respondent 1, 2, 3, 4 och 5 förklarar att när de har inbokade möten med sina medarbetare vid distansarbete, hamnar fokus till stor del på arbetsrelaterade uppgifter. Vid arbete på plats förklarar samtliga respondenterna att de möter sina medarbetare spontant och naturligt. De berättar att de går och småpratar med medarbetarna och respondenterna har en kontinuerlig kontakt där de pratar om både arbetslivet och privatlivet. Respondent nr 5 berättar att när det var distansarbete satte hen upp två fasta möten varje dag för att teamet skulle mötas. Hen säger att under mötet skulle teamet dels stämma av daglig drift, men respondenten uppmanade teamet att tala om vardagliga grejer, exempelvis hur de mår eller om aktiviteter och fritidsintressen. Dessa möten förklarar respondent nr 5 att hen själv inte hade möjlighet att delta i. Respondent nr 3 berättar att hen styrde varje vecka ihop en gemensam men frivillig fika med quiz för sina medarbetare via digitala verktyg. Hen berättar att detta var ett uppskattat koncept av medarbetarna. Detta är något som de arrangerar även vid arbete fysiskt på plats berättar respondent nr 3. Vid distansarbete berättar respondent 4 och 5 att de har som vana att kommunicera dagligen via chatt. De förklarar att både de och deras medarbetare skickar någon form av dagsstatus, genom ett meddelande eller smiley. Respondent nr 3, 4 och 5 förklarar att när de befinner sig fysiskt på plats så bemöter de sina medarbetare på morgonen och för en kort dialog. De ställer några snabba frågor och förmedlar att de finns tillgängliga på plats ifall medarbetaren behöver hjälp eller prata.

*...bara komma in på morgonen exempel så säger man ju alltid tjenare, god morgon, kollar läget. (Resp. 4)*

Respondent nr 4 berättar att i hans vardagliga arbete var det många arbetsuppgifter som innefatta papper och penna, dessa arbetsuppgifter har istället satts i system vilket har gjort att signeringar och fakturahanteringen nu istället sker digitalt. Respondent nr 5 och 6 berättar att de arbetar mycket med projekt vid distansarbete. Respondent nr 5 förklarar att hans medarbetare har olika kunskaper som hen utnyttjar i projekt, hen sätter ihop de med olika kompetenser. Respondent nr 6 berättar att hen arbetar med att godkänna de olika sakerna som medarbetarna vill göra eller ge rätt resurser och verktyg till dem. Hen säger att som ledare behöver hen se till tidsaspekten hos medarbetarna mer än att vara inne och styra vad det är som medarbetarna gör.

*De (medarbetarna) behöver ju få ett kvitto eller en kvittens på att ja men det är ok, kör på, liksom vad behöver du för att genomföra det, är det pengar, är det ett okej från mig, är det liksom en kontakt med någon. (Resp. 6)*

Respondent nr 6 säger att flexibiliteten för den enskilde medarbetaren har ökat. Hen berättar att hen arbetar mycket med att ha en tydlighet för hela teamet. Hen förklarar att teamet ska veta hur de hänger ihop och hur det i sin tur hänger ihop med vart de vill i målen. Det är något som hen säger att teamet varit mer beroende av när de inte träffat varandra fysiskt. Hen vill även motivera den enskilde medarbetaren för att den ska klara av att ha ett självledarskap då arbetsuppgifterna är diffusare och mer komplexa. Hen förklarar att motivations-bitarna är viktiga så att hans medarbetare förstår sin roll i sammanhanget, vad den har rätt till, vad den strävar mot och också i värderingarna kring vad det är som gör att medarbetaren vill arbeta på just deras arbetsplats. När respondent nr 6 har möten med sina medarbetare handlar det om projektinitiativ genom att förse medarbetarna med pengar eller kontakter. Hen kan även råda med strategiska riktningar inom de olika projekten. Mötena innebär ofta att hen puffar på projekten och ger godkännande för att medarbetarna vill genomföra vissa saker.

*Människor behöver ju vara motiverade, man behöver förstå vad man strävar mot, vad är målen och vad har jag för mandat att göra någonting till det...motivationen är ju både tydligheten i mål, målen är uppföljningen i medlen, i mandatet, i ansvaret, man behöver vara ganska tydlig i någon del. (Resp. 6)*

Alla respondenterna förklarar att vid distansarbete låter medarbetarna göra annat under tiden som de arbetar, det kan handla om att ta längre pauser, gå ut på en promenad, hänga tvätten eller liknande. Som respondenterna förklarar det så har det varit en väldigt stor fördel och det har märkt att deras medarbetare har kunnat prestera bättre när de fått den möjligheten att kunna ta ett litet bryt från sina arbetsuppgifter. De berättar att de har uppmuntrat sina medarbetare till att ta ut sin friskvårdstimme för att få miljöombyte för en liten stund. Respondenterna säger att de ser fördelen med att de kan ge deras medarbetare fördelarna över att kunna välja om de ska arbeta fysiskt på plats eller via distansarbete

*Om någon är på väg och kanske blir sjukskriven så har man större chanser för tillrättaläggning när man jobbar hemma som att ta längre paus mitt på dagen, gå och träna på lunchen, ta många möten när de går promenad i headseten ja och så jag tror vi har undvikit många sjukskrivningar på grund av att jag har haft möjlighet att ge dem den flexibiliteten som man kanske inte hade kunnat göra på kontoret. (Resp. 5)*

Respondent nr 5 förklarar att vid hybridmöten finner hen det svårt att veta vem hen ska prata till. Respondenten säger att hen inte vet om hen ska prata till personen i rummet eller den som är med på mötet via digitala verktyg. Hen förklarar att hen i sådana möten har svårt att fokusera. Hen säger att hen föredrar att ha antingen helt fysiska möten eller helt digitala möten. Hen förklarar att när alla inte befinner sig på kontoret så påverkar mötesstrukturen att mötena blir halvdana.

*....ska man prata till den på skärmen eller dom i rummet, vem ska man kolla på. (Resp. 5).*

Alla respondenter talar om hur glada de är när de får vara på plats och möta deras medarbetare fysiskt. Det är något som de förklarar att de värderar väldigt högt, åtminstone ha fysiska möten ett par gånger i veckan. De berättar att de tycker att det fysiska mötet och kommunikationen bidrar med väldigt mycket för dem i deras ledarroll. Alla respondenter förklarar att de kan se hur medarbetarna mår när de träffar dem fysiskt. De förklarar även att de kommunicerar fritt om medarbetarnas fritid och vardagsliv när de träffar dem.

## 5 Analys

*I detta kapitel kommer det insamlade empiriska materialet i kapitel 4 jämföras med den teoretiska utgångspunkten i kapitel 2 som valts för denna undersökning.*

### 5.1 Ansvar

Det som är gemensamt för respondenterna är att de arbetar med medarbetarnas engagemang och initiativförmåga vid både distansarbete och hybridarbete. Detta för att ledarna vill att medarbetarna ska ta ett stort eget ansvar. Vare sig om medarbetarna har befunnit sig på plats eller distans så har respondenterna förmedlat information för att medarbetarna ska kunna genomföra sina vardagliga arbetsuppgifter. Alla respondenter ser att det är informationsförmedlingen som är deras huvudsakliga arbetsuppgift. De går inte in och styr och ställer utan låter medarbetarna genomföra sina arbetsuppgifter på egen hand. Kim et al (2021) styrker att det blir en positiv inverkan på medarbetaren då det blir mer självständigt arbete vid distansarbete. Johansson (1998) menar att ansvar innebär ett aktivt och engagerat förhållningssätt från medarbetaren. I enlighet med Johansson (1998) kan det konstateras att medarbetaren tar mer ansvar när ledaren arbetar via distans då medarbetaren blir mer aktiv och engagerad. Distansledaren är inte lika involverad i beslut och medarbetarens arbetsvardag. När ledaren däremot är i fysisk närhet till medarbetaren involverar den sig per automatik genom att se att sin medarbetare sitter vid sin plats. Just kring ansvar visar det sig att respondenterna tar sig olika vid distansarbete och hybridarbete i deras ledarroll. De delegerar mycket mer ansvar till sina medarbetare när de är ledare i distansperspektivet. Det som ligger till stor grund till att ledarna skiljer sig är översikten som försvinner för ledaren när de är begränsade kring den fysiska översikten vid distansarbete. I deras ledarroll vid distansarbete tillkommer vissa arbetsuppgifter som innebär fler möten men även mindre tid för att kontakta och kontrollera sina medarbetare. Ledarna går även och småpratar mer med sina medarbetare, både om arbete och fritid. Det kan därav konstateras att medarbetaren tar mer ansvar vid hybridarbete eftersom att självledarskapet hos medarbetaren som innefattar egen planering, organisering och ansvar för att arbetet utförs minskar (Allvin et al., 2014). Det är tydligt att ledarna arbetar med att deras medarbetare ska ta eget ansvar både när de befinner sig i ledarrollen på distans som vid hybridarbete.

Alla respondenter kan kommunicera ansvar både i deras distansledarskap och hybridledarskap. Det kan konstateras att respondenterna måste delegera ansvar för att medarbetarna ska ha ett arbete att utföra. Ansvaret ligger i att utföra det arbete/ansvar som ledaren tilldelar. Att förmedla information så att medarbetaren kan utföra sina uppgifter är det som respondenternas huvudsakliga arbetsuppgifter innefattar, vilket alla gör både vid distansarbete och hybridarbete. Skillnaden i delegeringen av ansvaret vid distansledarskap kontra hybridledarskap är att självledarskapet hos medarbetaren ökar ännu något mer vid distansarbete då respondenten inte är fysiskt närvarande i medarbetarens vardag som gör att respondenterna inte har någon möjlighet, eller tid, till att spontant kolla till medarbetaren. Ansvar är något som inte finns om inte individen identifierar sig med det (Johansson, 1998). Respondenterna som ledare har inte lika stor inverkan på ansvaret utan det är medarbetaren som avgör om ansvaret ska konstrueras eller inte. Det kan fastställas att ansvar måste delegeras vid distansarbete eftersom att ledaren inte har lika stor möjlighet att påverka medarbetaren. Således ger respondenterna mer utrymme för medarbetarna i sitt distansledarskap att låta medarbetarna konstruera och ta ansvar i sin arbetsvardag.

Lundh (2018) menar att ansvarstagandet ökar när medarbetaren får frihet att bidra och detta menar Jönsson & Strannegård (2015) sker när medarbetaren inte enbart följer formella ordrar och instruktioner som ledaren ger. Det kan fastställas att respondenternas formella ordrar och instruktioner minskar när ledaren har distansarbete. Anledningen till det är att respondenterna är mycket mer upptagna i andra möten och arbetsuppgifter vid distansarbete. Följaktligen är det detta som sedan gör att ansvarstagandet hos medarbetarna ökar vid distansledarskap. Ledarna är inte lika intensiva med order och instruktioner som när de möter sina medarbetare fysiskt på plats.

## **5.2 Förtroende**

Enligt Mayer et al. (1995) definieras förtroende som en övertygelse hos den ena parten om att den andra parten agerar välvilligt mot denna. I resultatet framkommer det av respondenterna att detta inte är något som anses vara problematiskt oavsett vid distansledarskap eller hybridledarskap. För att respondenterna ska kunna ha ett förtroende till sina medarbetare krävs det en öppen kommunikation (Jönsson & Strannegård, 2015). Det kan konstateras att respondenterna har en öppen

kommunikation där de diskuterar annat än arbetsrelaterade områden. Detta gör respondenterna både i sitt distansledarskap och hybridledarskap. De bygger förtroende genom att lära känna sina medarbetare. De vill känna deras medarbetare och veta mer hur den enskilde medarbetaren fungerar och tänker i vardagen.

Däremot så kan det fastställas att när respondenterna ska skapa förtroende och en övertygelse, är det en större utmaning att bygga upp vid ett fullständigt distansledarskap än vid ett hybridledarskap. Detta på grund av avsaknaden av fysisk interaktion med medarbetare som samtliga respondenter värdesätter högt. De tre komponenterna som Aronsson et al. (2012) definierar ut efter förtroende är risk, beroende och en förväntan om att ingen skada kan ske. Dessa komponenter kan utifrån resultaten anses vara av större vikt vid ett distansledarskap med tanke på att självledarskapet ökar för medarbetarna vid distans. Det som respondenterna menar är att detta leder till att risken, förtroendet och förväntningarna till sina medarbetare måste vara tydligt kommunicerade för att så lite skada som möjligt ska ske arbetsmässigt, men även på parternas personliga relation till varandra. Samtliga respondenter har en öppen kommunikation med sina medarbetare, både personligt och arbetsmässigt. Denna kommunikationen anses dock bli mer naturlig vid ett hybridledarskap där det fysiska mötet mellan parterna uppstår. Detta stämmer överens med vad Hällsten och Tengblad (2006) talar om, att ett förtroende byggs genom en öppen dialog och att medarbetaren utövar sitt ansvar på bästa sätt. Det som dessvärre är en utmaning är att vid ett fullständigt distansledarskap kunna få till dessa träffarna med sina medarbetare. Samtliga respondenter lägger en stor vikt vid den fysiska interaktionen när de ska skapa ett ömsesidigt förtroende med sina medarbetare. Därav föredrar de att ha möjligheten att möta sina medarbetare fysiskt åtminstone några dagar i veckan, som vid hybridarbete. Ledarna väljer, vid hybridarbete, att anpassa sina dagar som de arbetar på plats, tillsammans med sina medarbetare. Detta är dagar som de vill de bygga team-känsla. Dessutom prioriterar de att arbeta på plats när de får nya medarbetare, för att snabbare kunna lära känna samt bygga en relation till den nya medarbetaren. Med den anledningen är det något som ledarna främst fokuserar på när de tillbringar tid på kontoret. Det kan dock konstateras att ett förtroende går att skapa under fullständigt distansarbete, men det tar mycket längre tid. Alla respondenter har en mer fullbokad kalender med möten vilket således innebär att de inte talar med sina medarbetare i samma utsträckning som de gör vid ett hybridledarskap. Detta blir problematiskt med det fullständiga distansledarskapet, och förtroendet kan därav vara dels svårare att

bygga upp men även bibehålla. När ledarna befinner sig på distans och inte möter sina medarbetare har de inte några spontana eller vardagliga samtal med sina medarbetare i samma utsträckning som vid hybridarbete. Dessa samtalen sker, på plats, för respondenterna vid kaffeautomaten, i matsalen eller vid skrivbordet där de inträffar väldigt naturligt. Telefonsamtal och de digitala mötena som respondenterna har, vid distansarbete, med deras medarbetare fokuserar på att kontrollera något som är relaterat till arbetet. Interaktionen som respondenterna har med sina medarbetare på distans och vid fysisk närhet har inte samma innehåll. Ledarna har andra kommunikativa mönster när de är ledare vid distansarbete kontra hybridarbete.

Allvin et al. (2014) talar om "flexibilitet genom förtroende" och innebär att delegeringen av ansvar blir desto större från ledarens sida och självledarskapet, som tidigare nämnt, ökar för medarbetarna. Det kan klargöras att respondenterna gör detta till största del vid ett fullständigt distansledarskap då dem måste förlita sig på att medarbetarna utför de uppgifter som de blir tilldelade. Likt som Jönsson & Strannegård (2015) så visar studien att när respondenterna delegerar ansvar till sina medarbetare så måste de ha ett förtroende som grundar sig i att de förlitar sig på sina medarbetares professionalitet. Detta innebär således att den flexibilitet som uppstår vid distansarbete kan vara till en fördel för många ledare och medarbetare så länge de utför sina uppgifter inom rätt tidsfrist och på ett korrekt sätt. Denna flexibilitet visar sig vara uppskattad av respondenterna även vid ett hybridledarskap. Respondenterna nämner den nya flexibla vardagen, där de behöver visa upp ett förtroende gentemot sina medarbetare för att i gensvar på så sätt nå, bibehålla och öka produktiviteten och effektiviteten inom verksamheten. Produktivitet och effektivitet är enligt Hasel (2013) något som uppfylls när medarbetarna känner sig behövda och deras ledare har ett förtroende och känner tillit till dem, detta visar sig vara en viktig och avgörande faktor vid både distansledarskapet och hybridledarskapet.

Harrington & Ruppel (1999) menar att ledaren ska basera deras förtroende på övervakning och tillsyn vid distansarbete, men enligt respondenterna stämmer inte detta överens med verkligheten. Samtliga respondenter menar att de inte har ändrat något i sin vardag sett till att ha kontroll eller övervaka, utan här säger de alla att förtroendet redan måste finnas, och att övervakningen snarare har minskat vid fullständigt distansarbete. Här stämmer respondenternas verklighet snarare mer överens med Trevelyan (2001), alltså att ha en hög närvaro och att ha en kontinuerlig dialog med sina medarbetare skapar ett ömsesidigt förtroende. Detta gör att medarbetarna upplever en

tillfredsställelse, utan att ledaren uppfattas som kontrollerande. Detta är något samtliga respondenter tar upp. De förväntar sig och har ett förtroende för att deras medarbetare ska flagga om det är något som inte står rätt till eller är problematiskt, både när det kommer till arbetslivet och medarbetarnas privata liv, men också vid både distansledarskap och hybridledarskap.

### **5.3 Stöd**

Samtliga respondenter förser sina medarbetare med information, kontakter och återkoppling. Ahl et al. (2017) menar att en stöttande ledare ska bidra med vägledningen, utveckling och gemenskap till sina medarbetare. Informationsutbytet sker genom mail och olika typer av samtal, detta via digitala verktyg. Vare sig det är distansarbete eller hybridarbete så sker informationsdelningen effektivt via digitala verktyg. Detta eftersom att både ledarna och medarbetarna arbetar med digitala verktyg både vid distansarbete och hybridarbete. Datorer med kringutrustning är en förutsättning för alla respondenterna och deras medarbetare för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter. Ledarna delar information till sina medarbetare på samma vis när de arbetar vilket därigenom innebär att deras arbete i de olika situationerna är olika. Det kan dock konstateras att arbetsmiljön är svår för ledaren att styra över vid distansarbete. Vid hybridarbete förser organisationen medarbetarna med utrustning, där de tar hänsyn till ergonomin. Majoriteten av respondenterna har haft en utmaning med att leva upp till sitt arbetsmiljöansvar hos sina medarbetare när de själva inte kan styra över vilka resurser medarbetarna har tillgång till hemma. Vid hybridarbete kan ledaren lättare se till måendet hos sina medarbetare där de erbjuder rätt verktyg och raster för att ergonomin ska fungera för medarbetarna.

Likt Svedberg (2012) kan det konstateras att det fysiska möten krävs för att ett tryggt stöd ska kunna skapas mellan ledaren och medarbetaren. Det visar sig att ledarna har svårigheter med att vara till stöd för sina medarbetare vid distansarbete. Deras arbete med måendet hos medarbetarna är omständligt då den fysiska kontakten uteblir. Respondenterna upplever problem vid distansarbete som de inte alls visar sig ha vid hybridarbete. När ledarna träffar sina medarbetare på kontoret och kan se och prata med dem har de lättare att fånga upp signaler som indikerar på att medarbetaren inte mår bra. Det är ofta via det fysiska mötet, bara genom att se sina medarbetare som gör att ledaren



kan få en uppfattning om måendet. När ledarna arbetar via distansarbete får de inte in någon vidare bra rutin för att kunna se medarbetarna. Mötena som sker via digitala verktyg innebär ofta att kameran är avstängd och även om några av ledarna har som vana att ha på kameran kan de fortfarande inte avgöra om medarbetaren har ett skådespel framför kameran just vid det tillfället som mötet äger rum. Ledarna kan tyda på sina medarbetare när de träffar sina medarbetare under en hel dag fysiskt på kontoret om den faktiskt mår bra. Den långa perioden som går utan att ledaren träffar sina medarbetare vid distansarbete gör att det kan hända mycket för medarbetaren i privatlivet.

En ledare behöver vara till stöd vid oroligheter och personliga problem, ledaren förser sina medarbetare med handledning för att stötta medarbetarnas individuella färdigheter och utveckling (Yukl, 2012). Det kan fastställas att när den fysiska interaktionen uteblir så är det en stor utmaning för ledaren vid distansarbete att få en uppfattning om hur medarbetarna mår psykiskt. Ledaren inte lika närvarande och känslomässigt tillgänglig för sina medarbetare när de arbetar via distans. Det är svårt att ha samtal kring svårigheter i privatlivet när de inte har den fysiska närheten och således vara till stöd för medarbetaren. Detta eftersom att kroppsspråk och tonalitet försvinner ur sammanhanget på grund av de digitala verktygen. Detta är något som ledaren vid hybridarbete har möjlighet att uppfatta i en större utsträckning. De djupare och öppna samtalen sker mycket mer naturligt via den fysiska kontakten. Svårigheten blir då att vara känslomässigt tillgänglig i den mån som krävs, när vetskapen om medarbetarnas mående är oviss. Det kan fastställas att det är svårt att förse sina medarbetare med stöd i både arbetsrelaterade uppgifter men också i privatlivet vid distansledarskap. De digitala verktygen begränsar ledaren i att kunna skapa sin egen uppfattning om hur medarbetarna mår.

Enligt Somerville (2013) innebär distansledarskap att uppmuntra sina medarbetare till att använda nya digitala verktyg. Detta är något som respondenterna vid distansledarskap inte gör. De ser en problematik med många av verktygen och anser inte att de kan ersätta de fysiska mötena. Det kan fastställas att samtliga respondenter kan skapa sociala sammanhang med medarbetarna mycket bättre när de befinner sig fysiskt på plats. Vid hybridarbete har ledarna mer samtal med deras medarbetare då de kan prata om något relaterat till privatlivet vid lunchen fysiskt på plats och enklare kan ta upp tråden exempelvis dagen efter via de digitala verktygen och småprata. Ledaren har, vid distansarbete, inte alls samma möjlighet. Ahl et al. (2017) menar att en

stöttande ledare ska bidra med vägledningen, utveckling och gemenskap till sina medarbetare. Många av respondenterna försökte skapa en gemenskap mellan sina medarbetare men detta var inte möjligt på samma vis när det fysiska möten uteblir. Samtidigt har ledarna både i sitt distansledarskap och hybridledarskap möten med sina medarbetare där de samtalar om medarbetarnas utveckling och trivsel. Dock är detta något som ledarna känner av mer i den verkliga vardagen när de befinner sig fysiskt på plats. Ledarna kan då mer uppfatta i arbetsvardagen om medarbetarna upplever missnöje. Detta gör de när de observerar eller samtalar vid spontana tillfällen.

Det kan konstateras att ledarna har lättare att vara till stöd för sina medarbetare vid hybridarbete. Den fysiska närheten som skiljer distansledarskap och hybridledarskap åt är något som påverkar detta. Det sociala sammanhanget och gemenskapen är mer lättillgängligt att skapa vid hybridarbete, då den fysiska kontakten har en stor påverkan hur ledarna kan, på ett naturligt vis, interagerar med medarbetaren. Vid hybridarbete ser de sina medarbetare och kan lätt och enkelt hälsa medarbetaren välkommen till arbetsplatsen på morgonen.

## **5.4 Sammanfattning av analys**

Något som tidigare forskning fastställer är att ledaren får ett förändrat beteendemönster när det går från helt fysiskt ledarskap till distansledarskap (Ramage, 2017). Ledarens planering och koordination av arbetet måste vara tydlig och fungerande för att arbetet och ledarskapet vid distans ska vara välfungerande (Olson & Olson, 2014). Det som kan konstateras i denna studiens analys är att ledaren utför sitt ledarskap olikt även vid distansarbete och hybridarbete. Den tidigare forskningen kan dock ifrågasättas, till viss del. De ledare som intervjuats har en mer styrd och koordinerad kommunikation, vid distansarbete, med sina medarbetare. Det blir dock tydligt i studien att kommunikationen är mycket mer fungerade när ledaren har möjlighet att kommunicera med medarbetarna i fysisk närhet, som vid hybridarbete. Även fast kommunikationen är fungerade för respondenterna vid distansledarskap så är den fortfarande bristfällig. Den virtuella interaktionen som sker mellan ledare och medarbetare vid distansarbete är mindre berikande än det fysiska mötet (Daim et al., 2012). Kommunikationen vid distansarbete har en stor påverkan på mestadels förtroende och stöd. Distansledaren behöver vara frekvent med sina medarbetare (Schreier, et al., 2022) vilket

respondenterna tydligvis inte har möjlighet att vara i samma utsträckning som vid hybridledarskap. De vet inte hur medarbetarna mår och lär inte känna sina medarbetare på samma vis som när de möts fysiskt. Något som Neufeld et al. (2008) menar är att god kommunikation och prestation kan ske ändå. Det kan dock konstateras utifrån denna studien att kommunikationen och således även prestationen försämras vid distansarbete.

Således har även den minskade kommunikationen vid distansarbete en påverkan på ansvar, dock till det bättre. Vid distansarbete kan ledaren enklare förmedla ansvar och delegeringen av den är därav större än vid hybridarbete. När medarbetaren arbetar hemifrån och ledaren inte befinner sig i närheten av medarbetaren ökar det individuella arbetet hos medarbetaren. Ledaren är mer upptagen i möten vid distansarbete vilket således innebär att medarbetaren själv får styra över arbetet. Distansarbetet gör att ledaren inte har samma förutsättningar till att planera och involvera sig i medarbetarnas arbetsvardag. Olson och Olson (2014) menar att medarbetaren behöver kommunicera till ledaren vad den arbetar med för att inte fastna i arbetet. Detta är dock något som enligt denna studien inte har en negativ inverkan på ansvar, utan tvärtom. När ledaren och medarbetaren inte kommunicerar kontinuerligt ökar istället ansvarsfördelningen från ledaren och därefter även ansvarstagandet hos medarbetaren.

Så hur förändras då ledaren och dess ledarskap?

Den enkla förklaringen är att hybridarbete innebär mer fysisk närhet vilket således underlättar för ledaren att ha en mer kontinuerlig kontakt med sina medarbetare. Detta leder i sin tur till att ledarens arbete skiljer sig och således även de olika faktorerna i ledar-medarbetar-relationen, alltså ansvar, förtroende och stöd. En något mer komplicerad och mer ingående förklaring enligt författarna är de mänskliga psykologiska faktorerna. Människor är sociala varelser som har behov av mänsklig och social kontakt vilket som tydligt framkommer i det empiriska materialet. Det är viktigt för många att träffa andra människor och fylla sina sociala behov. Dels för att få hjälp och stöd i sin arbetsvardag men även för att få dela sin arbetsvardag med någon där kommunikation utöver arbetsrelaterade samtal sker. Detta för att lära känna varandra, underhålla relationerna och även stötta varandra. Något som ledarna är noggranna med både vid distansarbete och arbete på plats är att hälsa på sina medarbetare. När de befinner sig på arbetsplatsen välkomnar de medarbetaren på morgonen. Om de arbetar på distans har flera av ledarna en rutin om att skriva någon hälsningsfras till sina

medarbetare. Detta är inte något som har med arbetsuppgifter att göra, utan enbart i syfte för att vara personlig med medarbetaren. Medarbetaren blir sedd på ett annat vis vilket ledarna tycker är viktigt att medarbetarna känner. Det kan således konstateras att ledarens arbete är mer än att delegera arbetsuppgifter som är kopplat till företaget. Arbetet som det innebär är något som den fysiska närheten förenklar. Ledarna vill lära känna sina medarbetare på alla plan, mer än bara arbetsrelaterat. En av respondenterna förklarar till och med att det var omöjligt att lära känna nya medarbetare vid distansarbete. Detta kan möjligtvis ha med vana att göra då några andra av respondenterna förklarar att de har kunnat lära känna sina medarbetare men det tar längre tid. Dessutom är det en av respondenterna som oförhindrat använder sig av de digitala verktygen när hen samtalar med sina medarbetare. Trots detta vill hen möta sina medarbetare för att ha teambuilding och få den sociala känslan. Det kan konstateras att även den digital-vana människan vill möta sina medmänniskor fysiskt.

## 6 Slutsats

*I detta kapitel kommer författarna redogöra för de generaliserande slutsatser studien har kommit fram till utefter frågeställningen. Dessutom kommer avslutande reflektioner kring val och kritik i studien presenteras. Avslutningsvis redogörs det för studiens teoretiska och praktiska bidrag samt förslag för vidare forskning.*

Syftet med studien var att besvara på hur ledarens ledarskap förändras när den arbetar vid distansarbete kontra hybridarbete. Avsikten var att ge en samlad bild av hur ledar-medarbetar-relationen, när det gäller ansvar, förtroende och stöd, skiljer sig när ledarskapet utövas via distans eller hybrida förhållanden. Studiens mål var att förtydliga skillnaden mellan distansledarskap och hybridledarskap.

### 6.1 Studiens resultat

Studiens analys har visat sig att ledarens ledarskap skiljer sig på det viset att den effektivare kan upprätthålla relationen kring förtroende och stöd med medarbetarna vid hybridarbete. Ledarens ledarskap förändras då den fysiska närheten inte har möjlighet till att vara densamma. Det har även visat sig att när ledaren har ett distansledarskap kan den lättare delegera ansvar till sina medarbetare. Detta eftersom att det individuella arbetet ökar vid distansledarskap då ledaren inte har möjlighet till att vara lika delaktig i medarbetarens arbetsvardag. Ledaren får andra uppgifter vid de olika arbetsförhållandena vilket resulterar i att ledarskapet förändras och därigenom även relationen till sina medarbetare. Den fysiska kontakten är inte lika lättillgänglig och ledaren har inte samma möjligheter att möta och fånga upp vissa signaler hos sina medarbetare. Tiden som ledaren lägger på spontana samtal med sina medarbetare när de befinner sig på kontoret är tid som den hemma lägger på andra möten eller pauser. Dessa samtal som ledaren har med sina medarbetare under lunchraster eller liknande är samtal som visar sig ha en stor inverkan på förtroendet och stödet. Distansarbetet behöver ha en större koordination för att det ska fungera vilket innebär att fler möten för ledaren sker. De har då inte möjlighet att vara lika tillgängliga för sina medarbetare. Det som krävs för att upprätthålla och bygga ett förtroende är för ledaren vid distansarbete

Distansledarskapet är mer strukturerat och planerat för ledaren när den ska ha kontakt med sina medarbetare. Detta behövs för att kontakten med medarbetarna ska ske eftersom att det fysiska mötet uteblir. Medarbetaren får mer frihet till att ta eget ansvar då ledarskapet blir något mindre kontrollerande vid distansarbete.

Vid hybridarbete behöver ledaren inte ha medarbetarna lika mycket i åtanke för att få någon slags kontakt med dem. När de befinner sig på plats så sker dessa mötena och kommunikationen mer spontant. Det som blir viktigt för ledaren är att planera in sina dagar fysiskt på plats när flera medarbetare också arbetar på plats. Ledaren är extra noggranna med att planera in dessa dagar när det är nya medarbetare som arbetar. Detta eftersom att det inte krävs lika mycket att upprätthålla en relation som redan byggts upp till de medarbetare som ledarna redan känner. Dessutom kan de lära känna sina nya medarbetare enklare fysiskt, på plats.

Det kan fastställas att ledaren behöver planera vid de båda ledarskapen för att se till relationen med sina medarbetare. Dock är två olika sorters planeringar, distansledarskapet behöver planera kontakten mer i detalj dagligen för att ha en kontinuerlig kontakt med medarbetarna. Hybridledarskapet behöver istället planera mer översiktligt, veckovis för att ha någon dag på plats med medarbetarna för att ha en fysisk kontakt med medarbetarna då och då.

Slutsatsen som kan dras är att ledaren arbetar på olika sätt vid distansarbete kontra hybridarbete. När ledaren då utövar antingen ett distansledarskap eller hybridledarskapet så påverkar det relationen till medarbetaren, på både gott och ont. Vid distansledarskap blir ledarens arbete med ansvarsdelegering till medarbetaren bättre då den blir ledaren har mindre kontroll och kontakt med medarbetare. Detta bidrar till att medarbetaren får mer eget ansvar och sköter sig själv mer än när de arbetar på samma plats. Vid hybridledarskapet blir ledarens arbete med förtroende och stöd till medarbetaren bättre då den fysiska närheten underlättar det arbete som krävs för att förtroende ska byggas och underhållas. Således kan ledaren förse sina medarbetare med rätt verktyg och ha fysisk överblick över medarbetaren för att se till medarbetarens mående.

Sammanfattningsvis går det via ett hybrid-ledarskap att uppnå en mer god ledare-medarbetare-relation än vid distansledarskapet sett till att det fysiska mötet inte uteblir

till fullo. Ett förtydligande är att det går att bygga upp och bibehålla en sådan god relation vid ett distansledarskap. Detta anses dock vara en större utmaning och ta längre tid för ledarna att leverera vid ett fullständigt distansledarskap.

## **6.2 Studiens teoretiska och praktiska bidrag**

Sett till den avsaknad i litteraturen som identifierades vid studiens start så har studien bidragit till att minska litteraturgapet kring förändringen från distansledarskap till hybridledarskap. Ledaren förändrar sitt ledarskap till att utnyttja de fördelar som den fysiska närheten till medarbetarna bidrar med. Denna fysiska närheten gynnar främst förtroendet och stödet som ledaren förser sina medarbetare med. Den främsta skillnaden är planeringen som ledaren behöver göra vid de olika ledarskapen. Vid distansledarskap behöver ledaren planera in när och hur ofta den ska kommunicera med sina medarbetare. Medan vid hybridledarskap behöver ledaren planera de dagar som den ska arbeta på plats för att anpassa de efter sina medarbetare för att bygga relationen samt för att ha de spontana samtalen med och se till måendet hos medarbetaren.

De rekommendationer som vi kan lämna efter att ha genomfört denna studien är att organisationer behöver se till sina omständigheter. Om arbetet kräver att medarbetaren tar mer eget ansvar och mindre förtroende och stöd mellan ledaren och medarbetaren är av vikt kan distansledarskap vara att rekommendera. Vad som är värt att tänka på vid hybridledarskap är att ledaren kan komma att behöva anpassa de dagar som den ska ha möten med medarbetare till att antingen ha det digitalt för alla mötesmedlemmar eller helt fysiskt. Detta för att undvika komplicerade mötesstrukturer.

## **6.3 Kritik till studien**

### **Metodreflektion**

Denna studien använde sig av en kvalitativ forskningsmetod. Detta kan riktas kritik till då studien endast skildrar sex personers uppfattning och känslor av forskningsområdet, samt att verklighetsuppfattningen som skapas av varje individ är ständigt föränderlig. Om studien skulle genomföras på nytt med ett annat urval så är det möjligt att resultatet

inte skulle bli helt identiskt. Då denna studien enbart innefattar sex personers åsikter om att arbeta vid distansarbete och hybridarbete är det därav svårt att generalisera de svar som framkommit, eftersom att respondenterna haft olika förutsättningar. Den svaghet som kan ses i metoden är att den abduktiva ansatsen som användes. Hybridledarskap var något som framkom under empiriinsamlingen vilket innebar att författarna inte var riktigt pålästa inom området. Följdfrågor ställdes i den mån som det gick men möjligtvis att annan eller mer information om hybridledarskapet hade kunnat framkomma om intervjuaren var mer insatt. Urvalet blev förändrat på grund av tillgänglighet. Om studien hade genomförts inom handelssektorn som ursprungliga visionen var, hade resultatet troligtvis varit förändrat.

### **Val av litteratur**

Denna studien har valt att fokusera på ledare-medarbetare-relationen utifrån LMX som kännetecknas av ansvar, förtroende och stöd. Om studien istället hade utgått från det situationsanpassade ledarskapet hade det kunnat bli ett annat resultat. Författarna valde att rikta studien på ledarens perspektiv av LMX-relationen. Genom detta så identifierades hybridledarskapet i resultatet. Detta innebar att författarna fick nyansera sin teori med ytterligare kunskap om det framtagna ämnet. Hade författarna valt att studien skulle utgå från medarbetarnas perspektiv hade annan litteratur tagits fram. Detta hade lett till ett annat riktat fokus i teorikapitlet och därav hade det framtagna resultatet inte varit likt det som författarna har fått fram i denna studien.

### **6.3.1 Förslag för vidare forskning**

Efter att ha analyserat det empiriska materialet går det att finna att distansledarskapet och hybridledarskapet skiljer sig till viss del, sett till ledar-medarbetar-relationen. Även andra faktorer ledarens och medarbetarens arbetsvardag kan vara påverkade av de olika fysiska förhållande. Vidare forskning kan därav undersöka dessa, exempelvis kreativitet.

Studien finner att ansvarsfördelningen ökar hos ledarna vid distansledarskap, således minskar den förtroendet och stödet. Det som inte framkommer är hur dessa olika faktorer sedan påverkar resultatet och effektivitet i de olika organisationer. Något som



denna studien inte undersöker eftersom att studien fokuserar på ledar-medarbetarrelationen. Vidare forskning kan därav undersöka hur de olika faktorerna i sin tur påverkar medarbetarnas prestation vid de olika arbetsförhållande, alltså distansarbete och hybridarbete. Författarna föreslår därav att vidare forskning ska undersöka om den ökade ansvarsfördelningen som sker vid distansarbete bidrar till positiva resultat och mer effektivt för organisationen än vad det minskade förtroendet och stödet således även påverka. Det kan anses vara av intresse att se till en sådan vidare forskning för att undersöka hur de olika faktorerna i relationen direkt påverkar organisationen resultat.

## Referenser

- Ahl, H., Bergmo-Prvulovic, I., & Kilhammar, K. (2017). *HR Att ta tillvara mänskliga resurser*. Studentlitteratur.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015) *Handbok i kvalitativa metoder*. (2 uppl). Liber
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2014). *Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Liber.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- & organisationspsykologi Individ och organisation i samspel*. Natur & Kultur.
- Baer, M.D., & Colquitt, J.A. (2018). Why do People Trust? Moving toward a more comprehensive consideration of the antecedents of trust. *The Routledge companion to trust*, 163-182. Routledge, London.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5 uppl.). Oxford University Press.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Liber.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J.A. (2010). Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific Journal of Management*. 29. 597-616.  
<https://doi.org/10.1007/s10490-010-9210-z>

Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26 (3), 623–630.  
<https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x>

Crevani, L., Hallin, A., & Lindell, E. (2016). Ledarskap i en digitaliserad värld. *Organisation & Samhälle, Svensk företagsekonomisk tidskrift*.  
<https://org-sam.se/ledarskap-i-en-digitaliserad-varld-av-lucia-crevani-anette-hallin-och-eva-lindell/>

Dahlman, S., & Heide, M. (2019). Strategisk Intern Kommunikation – led organisationer med kommunikation. Liber.

Daim, T.U., Ha A., Reutiman S., Brennan, H., Pathak U., Bynum W., & Bhatla A. (2012). Exploring Communication Breakdown Problems in Global Virtual Teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199-212.  
DOI:[10.1016/j.ijproman.2011.06.004](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004)

Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., & Ferris, G.R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*. 38 (6). 1715-1759.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Ekström, M., & Larsson, L-Å. (2010) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2 uppl.). Studentlitteratur.

Elliot, V. (2018). Thinking about coding process in qualitative data analysis. *The Qualitative Report*, 23(11), 2850-2061.  
<https://www.proquest.com/openview/bd8668bc7af5c395f8c00171f50100a7/1?cbl=55152&pq-origsite=gscholar>

Eriksson, L.T., & Wiedersheim-Paul, F. (2018). *Att utreda, forska och rapportera* (10 uppl.). Liber.

- Frank, A.G., Mendes, G.H.S., Ayala, N.F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341–351. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>
- Furumo, P. (2020-11-21). Digitalt ledarskap: Så leder du framgångsrikt på distans. *Executive Effect*. Hämtad 2022-03-01: <https://www.executiveeffect.se/digitalt-ledarskap-sa-leder-du-framgangsrikt-pa-distans/>
- Gable, S.L., & Bedrov, A. (2022). Social isolation and social support in good times and bad times. *Current Opinion in Psychology*. 44. 89-93. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.027>
- Gilson, N., Coenen, P., Hallman, D., Holtermann, A., Mathiassen, S.E., & Straker, L. (2022). Postpandemic hybrid work: opportunities and challenges for physical activity and public health. *British Journal of Sports Medicine*. 0 (0). <http://dx.doi.org/10.1136/bjsports-2022-105664>
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>
- Gronn, Peter. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158.
- Goldkuhl, G. (2012). Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European Journal of Information Systems*, 21(2), 135–146. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.54>

Harrington, S.J., & Ruppel, C.P. (1999). Telecommuting: a test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 223–239. doi: 10.1109/47.807960

Hasel, M.C. (2013). A question of context: the influence of trust on leadership effectiveness during crisis. *M@n@gement*, 16(3), 264–293. doi: 10.3917/mana.163.0264

Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur.

Internetstiftelsen. (2021-10-29). *Svenskarna och internet 2021*. Hämtad 3 februari, 2022, från: <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2021/>

Johansson, U. (1998). *Om ansvar – Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*. [Doktorsavhandling, Lund University Press]

Johnson, G. (2007). Intervju som forskningsmetod. I M. Dalen (Red.), *Intervju som metod* (9- 26). Gleerups Utbildning AB.

Jönsson, S., & Strannegård, L.Red. (2015). *Ledarskapsboken* (2 uppl.). Liber.

Kelley, E., & Kelloway E.K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437-449.

Kim, M.J., & Kim, S.H. (2021). The Effect of Learning Support Leadership on Learning Agility and Job Satisfaction of Organizational Members. *International Journal of Advanced Culture Technology*. 9 (1). 152-161.  
<https://doi.org/10.17703/IJACT.2021.9.1.152>

Kim, T., Mullins, L.B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277.  
doi: 10.1177/0275074021992058

Kramer, A., & Kramer, K.Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>

Kuscu, M., & Arslan, H. (2016). Virtual Leadership at Distance Education Teams. *The Turkish online journal of distance education*, 17 (3), 136-156.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Studentlitteratur.

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

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27 (4), 648–659.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

López-Cabarcos, M.Á., Vázquez-Rodríguez, P., Quiñoá-Piñeiro, L.M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*. 140. 361-369.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>

Lundh, F. (2018). *Cirkulärt Ledarskap*. Liber.

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

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69 (1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Towards a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13 (5), 20-30.  
<https://doi.org/10.2307/1174243>

Müller, A., & Müller, A. (2021). New Normal: Digital Leadership. *Megatrends and Media*, 8 (1), 466-476.  
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1009094>

Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2008). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*, 19, 227–246.  
<https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>

Norrman-Brandt, E. (2021). *Transformativ förändring och agilt ledarskap*. Sanoma Utbildning.

Olson, J.S., & Olson, G.M. (2014). How to make distance work work. *Interactions*, 21(2), 28-35. <https://doi.org/10.1145/2567788>

Peterson, S.J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (1). 26-31.  
<https://doi.org/10.1108/01437730310457302>

Ramage, S-D. (2017). *A Leadership Transition: An Examination of the Transition from Face-to-Face Leadership to Remote Leadership in a Retail Sales Context*. [Dissertation, The George Washington University].  
<https://www.proquest.com/openview/a6a284ab8a40307766b1ff613cd869a7/1?pq->

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Liber Ekonomi.

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

Somerville, M.M. (2013). Digital Age Discoverability: A Collaborative Organizational Approach. *Serials Review*, 39 (4) , 234–239.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.serrev.2013.10.006>

Starrin, B., & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur.

Statistikmyndigheten SCB. (2021-09-28). Ny Statistik: Så Många Har Jobbat Hemifrån Under Pandemin.  
Hämtad 3 februari, 2022: <https://www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pandemin/> ]

Svedberg, L. (2012). *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2012). *Ledarskap*. Liber.

Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. (2 uppl.). Wiley-Blackwell.

Trevelyan, R. (2001). The paradox of autonomy: A case of academic research scientists. *Human Relations*, 54 (4), 495–525. doi: 10.1177/0018726701544005

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y-L-N. (2022). Leader-Member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 219-230.  
DOI: [10.1080/13678868.2022.2047873](https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873)



Vendramin, N., & Nardelli, G. (2020). *Virtual work challenges experienced by knowledge workers in organizations undergoing digitalization*. Paper presented at Transdisciplinary Workplace Research Conference 2020, Frankfurt, Hesse, Germany. [https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/244948001/N.Vendramin\\_G.Nardelli\\_Virtual\\_work\\_challenges\\_experienced\\_by\\_knowledge\\_workers\\_in\\_organizations\\_undergoing\\_digitalization.pdf](https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/244948001/N.Vendramin_G.Nardelli_Virtual_work_challenges_experienced_by_knowledge_workers_in_organizations_undergoing_digitalization.pdf)

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

Yin, R.K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Studentlitteratur.

Yukl, G.A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1). <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25, 245–261. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01425450310475847>

Wilson, J.A., & Cunliffe, A.L. (2021). The development and disruption of relationships between leaders and organizational members and the importance of trust. *Sage Journals*. 18 (3). 359-382. <https://doi.org/10.1177/17427150211056738>

## Bilaga 1 – Operationaliseringsschema

Referenser	Teori	Begrepp	Frågor
Övergripande fråga	Öppningsfrågor	Utbildning Erfarenhet Arbetsuppgifter Omfattning	1, 2 3, 4 5, 6
Övergripande fråga Aronsson et al., 2012 Graen & Uhl-Bien, 1995 Allvin et al., 2014	Ledarskap	Ledarskapet Förväntningar Behov Krav Utmaningar	7, 8, 9, 10, 11, 12 13,
Övergripande fråga  Crevani et al., 2016	Distansarbete	Övergång Omfattning Möjligheter	14 15, 16 17, 18
Crevani et al., 2016  Kramer & Kramer, 2020 Olson & Olson, 2014	Distansledarskap	Möjligheter/fördelar Utmaningar Egenskaper Kommunikation	19, 20, 21, 22
Graen & Uhl-Bien, 1995	LMX	Relation Utbyte Förtroende Ansvar Stöd	20 21 22 23, 24 25

# Intervjuguide Bilaga 2

## Öppningsfrågor:

1. Vad har du för utbildning?
2. Hur många års erfarenhet av ledarrollen har du?
3. Kan du berätta om din arbetsplats?
4. Vilka arbetsuppgifter ingår i ditt vardagliga arbete?
5. Hur länge har du arbetat i din nuvarande position?
6. Hur många medarbetare ansvarar du över?

## Ledarskap:

7. Vad kännetecknar ett gott ledarskap enligt dig?
8. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap idag?
9. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap när det var fysiskt, på plats?
10. Hur arbetar du för att uppnå dina medarbetares förväntningar?
11. Hur arbetar du för att möta dina medarbetares behov?
  12. Vad ställer du för krav på dina medarbetare?
13. Möter du några utmaningar i ditt dagliga arbete som ledare?

-Om ja, vilka?

## Distansarbete

14. När övergick du till distansarbete?
15. I vilken omfattning arbetar du via distans idag?
16. I vilken omfattning kommer du arbeta via distans i framtiden?
17. Vilka möjligheter till distansarbete har funnits inom organisationen tidigare? (10 år)
18. Vilka möjligheter kommer det finnas till att arbeta via distans framöver?

## Distansledarskap

19. Finns det fördelar av att använda sig av ett distansledarskap?
20. Medför ett distansledarskap några utmaningar?
21. Hur skulle du beskriva översikten över dina medarbetares arbete?

22. Finns det egenskaper hos dina medarbetare som påverkar hur de arbetar vid distansarbete?
23. Vilka digitala verktyg använder du dig av i ditt ledarskap under distansarbete?
24. Är det något du tycker är bra/mindre bra?
25. Hur föredrar du att kommunicera med dina medarbetare?
26. Hur ofta interagerar du med dina medarbetare?
27. Hur upprätthåller du befintliga relationer via digitala verktyg?
28. Hur bygger du relationer med nya medarbetare via digitala verktyg?

### **LMX**

29. Hur skulle du beskriva din relation till dina medarbetare?
30. Skulle du påstå att ni har ett utbyte av något slag?  
  
Om ja, hur?
31. Hur är förtroendet mellan dig och dina medarbetare?
32. Hur skulle du beskriva dina medarbetares ansvarsförmåga?
33. Vad gör du för att dina medarbetare ska känna att de bidrar till sina arbetsuppgifter?
34. Hur förser du dina medarbetare med stöd?

### **Avslutande frågor:**

35. Sett till den ständiga utvecklingen av digitala verktyg, hur kommer du använda dessa i framtiden?
36. Finns det någon funktion du saknar?

37. A. Hur kommer du arbeta framöver, distans/fysiskt?

B. Varför/varför inte

38. Har du något du vill lägga till/föra fram som vi inte har berört hittills?

39. Kan vi kontakta dig igen för uppföljningsfrågor?

Tack för att du har tagit dig tid till att delta på denna intervju.

## **Individuell reflektion – Ida Johansson**

Stina var för mig ett självklart val att skriva uppsatsen med, jag vet inte ens om vi frågade varandra. Vi har haft många grupparbeten sen början av studierna och hon är den som jag haft alla mina grupparbeten med under detta sista året på högskolan. Det var troligtvis därför frågan om denna C-uppsats inte ens behövdes. Jag vet att Stina vet hur tacksam jag är över henne.

Samarbetet mellan oss har fungerat väldigt bra och vi har stöttat varandra till att fortsätta kämpa, dag som natt. Vi kompletterar varandra bra i våra styrkor och svagheter i skrivandet vilket har gjort att jag skrivit mer under någon rubrik medans Stina skrivit mer under någon annan. Överlag har fördelningen i arbetet varit jämn. Under arbetets gång har vi haft många intressanta diskussioner kring det skrivna ämnet och, speciellt, den insamlade empirin som sedan resulterat i analysen och slutsatsen som finns i denna studie.

Starten av arbetet var för oss utmanande då vi hade svårt att bestämma oss specifikt kring vilket ämne vi skulle välja samt finna ett gap i befintlig forskning. Idag står vi med ett arbete som till stor del handlar om ”hybridledarskap” vilket är ett relativt nytt begrepp sett till den flexibla, distans/fysisk på plats, definitionen som vi forskar kring. Det var ett begrepp jag inte ens visste fanns för bara ett par månader sen så ni kan förstå hur mycket jag lärt mig om detta. Jag är så spänd på att se hur den framtida forskningen kring, och det praktiska, hybridledarskapet kan komma att ta plats och utvecklas vidare. Jag vill tacka Anders som har handlett oss under denna våren med stort engagemang. Han har varit ifrågasättande men samtidigt uppmuntrande som vidare resulterat i motivation och inspiration till att fatta bra val för detta arbete utvecklas mot det bättre. Under hösten hade vi Anders i kursen ”retail management” där han väckte många nya tankar och funderingar om just ledarskap.Handledningstillfällena med Anders har varit både roliga, men framförallt givande. Tack så mycket för det.

Avslutningsvis vill jag ge mig själv en klapp på axeln. Tre år på högskolan börjar leda mot sitt slut och jag är väldigt stolt över mig själv. Det jag är mest nöjd med är utan tvekan denna uppsats, men givetvis även alla nya människor som jag lärt känna under studietiden.

## **Individuell reflektion - Stina Thompson**

Jag vill börja med att rikta ett stort tack till min skrivpartner, Ida. Ida och jag har tagit oss igenom dessa tre åren av högskolestudier tillsammans, från föreläsningar till

tentamensplugg, och med både skratt och tårar. Utan Ida hade min studietid inte sett likadan ut och när jag ser tillbaka på det så är det ingenting jag skulle vilja ändra på. Så, Ida, stort tack för att du är du och att jag har fått dela den här tiden med dig.

Att det var Ida som jag skulle skriva mitt examensarbete med var väldigt givet, för både mig och henne, och vi konstaterade här i slutet på arbetets gång att vi inte ens hade fört en dialog om att vi skulle skriva med varandra. Utan det var något som var helt självklart. Valet av ämne föll sig naturligt i att både Ida och jag har ett stort intresse för management och hur detta kommer att utveckla sig i framtiden. Det har varit intressant och lärorikt, och man har kunnat skapa sig en större förståelse för att det är mycket som kommer hända inom management-fronten nu och en lång tid framöver.

Sett till examensarbetets arbetsgång så stötte vi på en del problem i början, vilket som ledde till att motivationen svek oss och vi visste inte hur vi skulle ta oss vidare. Detta har inneburit att arbetsgången blev väldigt intensiv det sista i arbetet. Trots detta så har vi haft otroligt roligt med varandra, och det finns ingen annan än Ida som jag hade velat dela detta arbete och denna intensiva tid med. Sett till att jag och Ida har skrivit majoriteten av arbetena tillsammans under vår studietid tillsammans så är vi trygga med varandra som skrivpartners. Vi ligger på en jämn nivå där vi tar till vara på varandras styrkor för att skapa ett så gott arbete som möjligt. Diskussionerna under arbetets gång har varit det som givit mig som mest, att gemensamt kunna diskutera fram lösningar och få olika infallsvinklar allt från den teoretiska litteraturen till resultat av insamlade data och gemensamt diskutera fram arbetets slutsats.

Jag vill också tacka vår handledare, Anders Billström, som har varit dedikerad i vår handledning. Han har funnit till hands när vi har behövt rådfråga, och pushat oss när motivationen varit som lägst, vilket har varit otroligt betydelsefullt. Att få Anders två tummar upp vid varje möte trots att arbetetgånngen kändes tung, gjorde att man ändå någonstans lång borta såg ljuset i tunneln.

Avslutningsvis vill jag ge mig själv en klapp på axeln att jag har tagit mig igenom dessa tre år av högskolestudier. Jag vill också tacka Högskolan i Skövde för att ha kunnat förse mig som student med en god och bred utbildning, trots att studietiden inte blev som man tänkt sig på grund av pandemin.