

Chefers förutsättningar med digitala verktyg i arbetet och ledarskapet

En kvalitativ studie om digitala verktygs möjligheter och utmaningar för chefer i kommunal verksamhet

Managers' conditions with digital tools in work and leadership

A qualitative study on the possibilities and challenges of digital tools for managers in municipal operations

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet **företagsekonomi**

Grundnivå 15 högskolepoäng
Vårtermin 2023

Student: Rebecca Appel
Student: Joulina Lindh

Handledare: Sandor Ujvari
Examinator: Christer Thörnqvist

Chefers förutsättningar med digitala verktyg i arbetet och ledarskapet

En kvalitativ studie om möjligheter och utmaningar med digitala verktyg för chefer i kommunal verksamhet

Examensrapport inlämnad av Rebecca Appel och Joulina Lindh till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[2023-06-08]

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:



Signerat:



Förord

Först och främst vill vi börja med att tacka alla respondenter som delat med sig av sina erfarenheter, tankar och idéer på ett detaljerat sätt som gjort studien möjlig att genomföra.

Vidare vill vi tacka vår handledare, Sandor Ujvari, som funnits där för oss, hjälpt oss och väglett oss att utveckla våra resonemang, vilket lett oss till det slutgiltiga resultatet.

Vi vill också tacka vår examinator Christer Thörnqvist för värdefull feedback.

Sist men inte minst, vill tacka våra nära och kära, familjen, som funnits där under arbetets gång. Tack för er stöttning, hjälp och motivation, det är tack vare er vi har kämpat för att nå fram med denna rapport.

TACK!

Rebecca och Joulina

Skövde, våren 2023

Sammanfattning

Studien är en kvalitativ studie som bygger på semistrukturerade intervjuer med mellanchefer inom socialförvaltningen och miljö- och statsbyggnadsförvaltningen. Studiens syfte har varit att undersöka vilka möjligheter och utmaningar digitala verktyg bidrar till i chefers arbete och ledarskap. Utmaningar och möjligheter med digitala verktyg har studerats med synvinkel från covid-19-pandemi, där fokus på hur arbetet påverkats och sett ut efteråt då användningen av digitala verktyg ökade. Digitala verktyg i studien avser verktyg som underlättar för distansarbete, de vill säga plattformar för digital kommunikation. Frågeställningen för studien är: *Vilka möjligheter och utmaningar skapas av digitala verktyg för mellanchefer i arbete och ledarskap?*

Resultat och slutsats

Utifrån det empiriska materialet har digitala verktyg skapat möjligheter och utmaningar i arbetet, där resultatet visat sig vara jämlikt för samtliga chefer. Cheferna har fått anpassa sitt ledarskap i användningen av digitala verktyg, där främsta utmaningarna varit det relationella och att fånga upp signaler kring mående. Ledarskapet hos samtliga chefer har visat sig vara mer stödjande och coachande än styrande och delegerande i sin helhet. I föreliggande studie avser möjligheter att vara tillgänglighet och effektivitet, och utmaningar anses vara det relationella. Slutligen går det att konstatera att digitala verktyg bidrar till möjligheter och utmaningar i arbetet och ledarskapet för chefer.

Nyckelord: Ledarskap, chefskap, digitala verktyg, flexibilitet, situationsanpassat ledarskap, distansarbete, digitalisering

Abstract

The study is a qualitative study based on semi-structured interviews with middle managers in two municipal operations in Örebro County within the social administration and the environmental and state building administration. The purpose of the study has been to investigate what opportunities and challenges digital tools contribute to managers' work and leadership. Challenges and opportunities with digital tools have been studied from the point of view of the covid-19 pandemic, where the focus was on how work was affected and looked like afterwards, when the use of digital tools increased. Digital tools in the study refer to tools that facilitate remote work, i.e. platforms for digital communication. The question for the study is: *What opportunities and challenges are created by digital tools for middle managers in work and leadership?*

Results and conclusion

Based on the empirical material, digital tools have created opportunities and challenges in work, where the result has proven to be equal for all managers. The managers have had to adapt their leadership in the use of digital tools, where the main challenges have been relational and to pick up signals about wellbeing. The leadership of all managers has proven to be more supportive and coaching, than controlling and delegating as a whole. In the present study, opportunities refer to availability and efficiency, and challenges are considered to be the relational. Finally, it can be stated that digital tools contribute to opportunities and challenges in the work and leadership of managers.

Keywords: Leadership, management, digital tools, flexibility, situational leadership, remote work, digitization

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Problembakgrund.....	7
1.2	Problemdiskussion.....	9
1.3	Syfte.....	10
1.4	Problemformulering.....	10
1.5	Avgränsning.....	11
2	Teoretisk referensram	12
2.1	Chefers arbete och ledarskap.....	12
2.2	Det situationsanpassade ledarskapet.....	14
2.2.1	<i>De fyra ledarstilarna i det situationsanpassade ledarskapet.....</i>	<i>14</i>
2.3	Digitala verktyg	16
2.4	Flexibilitet i arbetet.....	16
2.5	Möjligheter och utmaningar med digitala verktyg i arbetet och ledarskapet ...	18
2.6	Sammanfattning av teoretisk referensram och analysmodell	19
3	Metod	22
3.1	Metodval.....	22
3.2	Datainsamling.....	23
3.2.1	<i>Design av intervjumall</i>	<i>25</i>
3.2.2	<i>Val av respondenter</i>	<i>25</i>
3.2.3	<i>Genomförande av intervju.....</i>	<i>27</i>
3.3	Dataanalys	28
3.4	Trovärdighet och etiska överväganden.....	29
3.4.1	<i>Trovärdighet.....</i>	<i>29</i>
3.4.2	<i>Etiska överväganden</i>	<i>30</i>
3.4.3	<i>Metodreflektion</i>	<i>31</i>
4	Empiri	33
4.1	Presentation av respondenterna	33
4.2	Chefers användning av digitala verktyg i deras arbete.....	35
4.3	Situationsanpassat ledarskap	36
4.3.1	<i>De fyra ledarstilarna.....</i>	<i>36</i>
4.4	Flexibilitet med digitala verktyg i arbetet.....	38
4.5	Möjligheter med digitala verktyg i arbetet och ledarskapet	40

4.6	Utmaningar med digitala verktyg i arbetet och ledarskap	41
4.7	Sammanfattning av empirin.....	45
4.8	Framtagna teman i empirin.....	46
5	Analys och diskussion	47
5.1	Chefers användning av digitala verktyg i deras arbete och ledarskap.....	48
5.2	Situationsanpassat ledarskap	49
5.2.1	<i>De fyra ledarstilarna i det situationsanpassade ledarskapet.....</i>	<i>51</i>
5.3	Digitala verktyg	55
5.4	Flexibilitet med digitala verktyg i arbetet.....	56
5.5	Möjligheter med digitala verktyg i arbetet och ledarskap	58
5.6	Utmaningar med digitala verktyg i arbetet och ledarskap	61
5.7	Sammanfattning av analys och diskussion	68
6	Slutsats och studiens bidrag	70
6.1	Studiens slutsats.....	70
6.2	Studiens bidrag och praktiska rekommendationer.....	71
6.2.1	<i>Studiens praktiska bidrag.....</i>	<i>71</i>
6.2.2	<i>Samhälleliga och etiska diskussioner.....</i>	<i>72</i>
6.2.3	<i>Studiens begränsningar.....</i>	<i>72</i>
6.2.4	<i>Vidare forskning.....</i>	<i>73</i>
7	Referenslista	74
8	Bilagor	79
8.1	Bilaga 1, Informationsbrev till respondenter	79
8.2	Bilaga 2, Intervjuguide	80
8.3	Bilaga 3, Tabell 2, översikt över respondenter	82
8.4	Bilaga 4 Individuella reflektioner.....	83
8.4.1	<i>Rebeccas individuella reflektioner</i>	<i>83</i>
8.4.2	<i>Joulines individuella reflektioner.....</i>	<i>84</i>

1 Inledning

I det första avsnittet presenteras bakgrunden av covid-19-pandemins påverkan på ett förändrat arbetssätt. Avsnittet presenterar digitala verktyg samt teorin situationsanpassat ledarskap, som är två centrala delar i studien. Vidare presenteras ett inslag om flexibilitet kopplat till arbetslivet. Detta leder till den valda frågeställningen; Vilka möjligheter och utmaningar skapas av digitala verktyg för mellanchefer i arbete och ledarskap?

1.1 Problembakgrund

Ledarskap är ett begrepp Dansereau et al. (2013) beskriver som en process där ledaren påverkar följaren. Ledarskapsforskningen är ett omfattande begrepp och har sedan 1950-talet fått stor bredd. Ellström et al. (2016) beskriver att ledare på olika organisatoriska nivåer behöver tekniska och mänskliga färdigheter, vilket anses vara nödvändigt för ett framgångsrikt ledarskap. Synen på ledarskap har förändrats och går ihop med flexibilitet i arbetslivet. Ledarens roll är viktig i att uppmuntra och motivera medarbetare på ett kontinuerligt sätt där arbetets sammanhang har betydelse för att förstå hur chefers arbetssätt skiljer sig åt beroende på organisation.

År 2020 är ett år covid-19-pandemin medförde förändringar i arbetslivet, där förutsättningarna för arbetssituationen påverkades på kort tid (Stoker et al., 2019). Sedan dess har användningen av digitala verktyg och distansarbete har fortsatt öka (Wernberg, 2022). På grund av covid-19-pandemin behövde anställda i många organisationer börja arbeta hemifrån. Distansarbete är inget nytt fenomen och har funnits i organisationer från 70-talet för ett mer flexibelt arbete. Distansarbete blev påtvingat i många organisationer för att minska smittspridningen, och sådana krissituationer skapar osäkerhet och stress som i sin tur påverkar beteenden hos chefer och medarbetare. Detta påverkar även hur och var chefer och medarbetare utför sitt arbete, vilket skapar en skillnad i hur chefer hanterar sina medarbetare (Stoker et al., 2021).

En teori inom ledarskapsforskningen är situationsanpassat ledarskap och innebär att olika situationer kräver olika former av ledarskap, där ledarskapet borde anpassas till den aktuella kontexten (Ellström et al., 2016). Vidare beskrivs att ledaren behöver vara flexibel, beroende på situation och medarbetare (Hersey & Blanchard, 1988). Många chefer och medarbetare ser

distansarbete som det nya normala och tror att fler medarbetare kommer vilja anpassa arbetstiden i högre grad, vilket ställer nya krav att leda på (Wernberg, 2022)

Albinsson och Arnesson (2019) beskriver i sin artikel att digitala verktyg som mejl och smartphone underlättar för chefer att vara tillgängliga. Chefer förväntas vara tillgängliga inte bara under arbetstid, utan även kvällar och helger. Vidare beskriver Lindell et al. (2022) i sin artikel att digitala verktyg omfattas av många olika arbetsdelar i chefsyrket. Det framkommer av artikeln en rad olika digitala verktyg att använda sig av för att planera, leda och utvärdera, vilket anses vara vanliga uppgifter för chefer.

Den digitala tekniken beskrivs av Cortellazzo et al. (2019) att ha förändrat organisationer där digitaliseringen bland annat formar om arbetsmiljön, vilket skapar nya arbetssätt för ledaren att bemöta. Frånsett att covid-19-pandemin medförde en ökad distans mellan medarbetare och chef och att digitala verktyg ökade i organisationer, kan andra nyttor som flexibilitet kopplas till distansarbete. SACO (2018) beskriver i sin rapport att digitala verktyg medför en ökad flexibilitet på arbetsplatser. Rapporten visar att det anses vara viktigt att själv kunna bestämma över sin arbetstid och varifrån arbetet sker, där Office Management (2020) visar ett resultat från sin undersökning att åtta av tio chefer önskar en flexibilitet i kontorsarbetet. Flexibilitet anses av Allvin et al. (2006) ha olika innebörd, och i SACO:s (2018) rapport beskrivs flexibilitet där arbetstagare själva har möjlighet till mer självbestämmande över arbetet. Vidare framgår det av rapporten att chefer behöver mer kunskap och utbildning kring gränssättning för att skapa balans i det flexibla arbetslivet.

Omställningen covid-19-pandemin medförde skapade flexibla lösningar där digitala hjälpmedel används för att arbeta (Kingma, 2019) och därav är det intressant att studera vad digitala verktyg bidrar till för möjligheter och utmaningar i chefers arbete och ledarskap.

1.2 Problemdiskussion

I en rapport av Wernberg (2022) beskrivs att många chefer har påverkats positivt av distansarbete, där covid-19-pandemin skapat en vilja av att fortsätta med distansarbete även efteråt, vilket innebär nya sätt att leda på för chefer. I och med distansarbete blev digitala verktyg en del av chefers vardag och förväntas nyttjas i större utsträckning för arbetet på distans. En undersökning från Office management (2020) visar att 30 % av cheferna saknar digitala verktyg anpassade för samarbete på distans. Detta medför att chefer kommer vara i behov av kompetensutveckling för att kunna nyttja verktygen fullt ut (Wernberg, 2022).

Cortellazzo et al., (2019) beskriver i sin artikel att organisationers omställning till mer digitala arbeten leder till en förändring i arbetskraven. Vidare beskrivs att ledarrollen har blivit alltmer viktig för att lösa komplexa personalfrågor i arbetet med digitala verktyg, där digitala verktyg anses vara en tillgång för organisationer. Vidare redogörs i en studie av Dittes et al., (2019) att organisationer stöter på utmaningar i det digitala arbetet. I studien framkommer att medarbetares användning av digitala verktyg, flexibilitet, och chefers position i att vara både nybörjare och lära ut, ses som utmaningar som behöver åtgärdas i fortsättningen av digitalt arbete. Cortellazzo et al. (2019) beskriver att ett av de vanligaste problemen som kommer av digitalisering i organisationer är medarbetarnas utanförskap och svag social sammanhållning. Därav är det viktigt att ledaren stödjer och hjälper medarbetarna. Vidare beskrivs att ett mer digitalt arbete medför svårigheter för ledaren i att märka av beteende, signaler och ansiktsuttryck hos medarbetare, vilket ses som största hinder för att utveckla och hantera relationer (Cortellazzo et al., 2019).

Digitaliseringen har bidragit till förändringar i arbetslivet som relaterar till gränser och gränshantering avseende privatliv och arbetsliv (Allvin et al., 2006). Riksdagen (2016) beskriver i en rapport att det är lättare att ta med sig arbetsuppgifter hem med den ökade teknikanvändningen, och att det många gånger leder till längre arbetsdagar. Vidare beskriver Wernberg (2022) i sin rapport att nio av tio chefer uppger att en förändring på något sätt i arbetet har införts under pandemin. Vidare lyfter Ledarna (2020) i sin artikel att i covid-19-pandemins spår väntas verksamheter bli mer innovativa, där individens förmåga att planera och organisera sin tid och sina arbetsuppgifter blir alltmer viktig.

Flexibilitet i arbetet ger många fördelar, men skapar också utmaningar som behöver hanteras, och det sätter krav på ledarskapet och individen. I samband med omställningen till mer digitala arbetssätt ställs chefer inför möjligheter och utmaningar, där möjligheter kan vara att

skapa ett gemensamt ledarskap och utmaningar avser tillsyn och stöd för sina medarbetare som känner ensamhet i arbetet på distans (Cortellazzo et al., 2019). Vidare redogör ytterligare forskning att det finns utmaningar som minskad social sammanhållning med ett mer flexibelt arbete (Kingma, 2019). Det är då viktigt för ledaren att klargöra den gemensamma riktningen (Cortellazzo et al., 2019).

Ovanstående resonemang leder oss fram till studiens inriktning; *Vilka möjligheter och utmaningar skapas av digitala verktyg för mellanchefer i arbete och ledarskap?* Studien utgår från en svensk kontext i två kommunala verksamhetsområden som verkar för samhällsnytta i Örebro län.

1.3 Syfte

För att kunna besvara frågeställningen är syftet med studien att få en djupare förståelse för hur digitala verktyg påverkar mellanchefer i kommunal verksamhet i deras arbete och ledarskap. Studien ämnar undersöka hur användningen av digitala verktyg förändrats till följd av covid-19-pandemin. I studien avses digitala verktyg som underlättar distansarbete, så som plattformar för digital kommunikation.

1.4 Problemformulering

I ovanstående avsnitt beskrivs hur användningen av digitala verktyg tilltagit, som dels berott på covid-19-pandemin och hur det påverkat chefer i deras arbete och ledarskap även framledes. Digitala verktyg, men framför allt distansarbete blev påtvingat för organisationer, vilket anses bli bestående i organisationer framöver (Wernberg, 2022). I föreliggande studie kommer frågor om det situationsanpassade ledarskapets fyra ledarstilar ställas i frågor att leda genom digitala verktyg. Därav är det intressant att studera vilka möjligheter och utmaningar digitala verktyg skapar för mellanchefer i deras arbete och ledarskap.

Följande **huvudfråga** ligger till grund för studien:

- Vilka möjligheter och utmaningar skapas av digitala verktyg för mellanchefer i arbete och ledarskap?

1.5 Avgränsning

I föreliggande studie har författarna valt att använda semistrukturerade intervjuer med sex olika mellanchefer i två kommunala verksamheter. Författarna har avgränsat sig till chefer med erfarenhet innan, under och efter covid-19-pandemin. Med anledning av det målstyrda urvalet blev antalet respondenter färre än planerat. När det gäller storlek på organisation landade valet på kommunal verksamhet för att få möjlighet till bred erfarenhet från olika verksamhetsområden som verkar för samhällsnytta. Syftet är inte att jämföra kommunernas arbetsätt, utan i stället få en större förståelse för hur digitala verktyg påverkar mellanchefer i deras arbete och ledarskap med digitala verktyg. Författarna har också valt att avgränsa studien till enbart digitala verktygs påverkan på arbetet och ledarskapet.

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel redogörs tidigare forskning gällande chefers arbete och ledarskap. För att få en helhetsbild presenteras tillitsbaserad styrning, teorin situationsanpassat ledarskap samt aspekterna flexibilitet och digitala verktyg. Till sist presenteras en tabell över möjligheter och utmaningar samt en analysmodell som används som stöd för att analysera insamlade intervjusvar.

2.1 Chefers arbete och ledarskap

Ledarskapsforskningen är omfattande och begreppet har sedan 1950-talet fått stor bredd där det har diskuterats om vad som utmärker en framgångsrik ledare (Ellström et al., 2016). Ledarskap beskrivs av Dansereau et al. (2013) som en process där en ledare påverkar följare och deras relationella interaktioner, medan Northouse (2016) definierar ledarskap som en process där en ledare påverkar en grupp individer för att nå ett gemensamt mål. Det är nödvändigt att det finns en relation mellan ledaren och följaren för att det ska kallas ledarskap. Vidare beskrivs att ledarens uppgift är att hjälpa teamet till att arbeta så effektivt som möjligt, varav ledarens uppgift är att analysera situationen och sedan välja rätt metod för att lösa utmaningen (Northouse, 2016). En chefsuppgift som anses viktig enligt Nell et al. (2021) är att implementera digitala verktyg på ett användbart sätt. Sammanhanget chefen arbetar i har betydelse för att förstå hur chefers arbetssätt skiljer sig åt beroende på organisation. Vidare skiljer Ellström et al. (2016) på tre olika sätt för att beskriva chefers arbete och ledarskap:

Det byråkratiska; där fokus ligger på klassiska chefsuppgifter som bland annat planering, organisering, budgetering.

Ledarskapsdimensionen; handlar om att skapa goda arbetsförhållanden, arbetsprocesser och utvecklingsåtgärder vilket ska främja medarbetares utveckling.

Omvärldsdimensionen; fokus ligger på ledarens uppgifter att läsa av och hantera händelser och förändringar i organisationens omvärld.

En vidare beskrivning om chefer är att dem har långa arbetsdagar, många arbetsuppgifter och det följer ofta med hem vilket innebär arbete utanför kontorstid (Ellström et al., 2016).

Chefsarbetet och ledarskapet anses vara komplext och detta sammanfattar några viktiga aspekter i chefers och ledares yrkesroller, där mellanchefer beskrivs uppleva motstridiga krav och förväntningar. Vidare nämner Ellström et al. (2016) att modernt ledarskap hanterar både externa och interna förändringar och att förändringar i omvärlden medför krav på ett förändrat ledarskap hos chefer där större och bredare ansvar tillkommer. Kraven, begränsningarna och valen chefen gör skiljer sig åt beroende på bransch, organisation och chefsnivå. Ellström et al. (2016) refererar till Yukl (2013) som beskriver olika faktorer, där en av faktorerna lyfter fram krissituationer. Vidare beskrivs att organisationer någon gång går igenom kriser vilket ofta innebär förändring, vilket gör att chefen får prioritera om sitt arbete för att hantera situationen.

Digitaliseringen medför minskad fysisk interaktion vilket medför förändrade arbetssätt fast chefen har samma roll som tidigare (Felstead & Jewson, 2003). Ett begrepp Andersson et al. (2020) beskriver är ledarskap på avstånd, där ledarskapet beskrivs vara svårt på grund av interaktionen med digitala verktyg och menar att det kan leda till missförstånd och frustration. Arbete på distans medför svårighet för chefen att se medarbetarens kroppsspråk och mående och menar att chefen måste hitta nya sätt att se det på (Felstead & Jewson, 2003).

Ambitionen i offentliga verksamheter är att utveckla styrning och ledning mot tillit. Tillitsbaserad styrning är en metod som utvecklats av den växande kritiken mot utvecklingen i den offentligt finansierade välfärdssektorn (Bringselius, 2017). Tillitsbaserad styrning har kommit till följd av att Regeringen som ett alternativ till andra styrningsformer som framhävde kontroll (Denti, 2018). I kommunal verksamhet tillämpas ofta tillitsbaserad styrning. Det innebär att chefen litar på att medarbetare utför arbetsuppgifter efter bästa förmåga där medarbetaren inte behöver styras eller kontrolleras (Denti, 2018). Sveriges kommuner och regioner (2022) definierar tillitsbaserad styrning med fokus på verksamhetens syfte och medborgares behov, där man verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv för att bygga tillitsfulla relationer. Tillitsbaserad styrning är inte en styrmodell, utan kan ses som ett komplement och skapas genom ökat handlingsutrymme för medarbetarna. Vidare beskrivs sju vägledande principer som viktiga delar i en styrning: tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet.

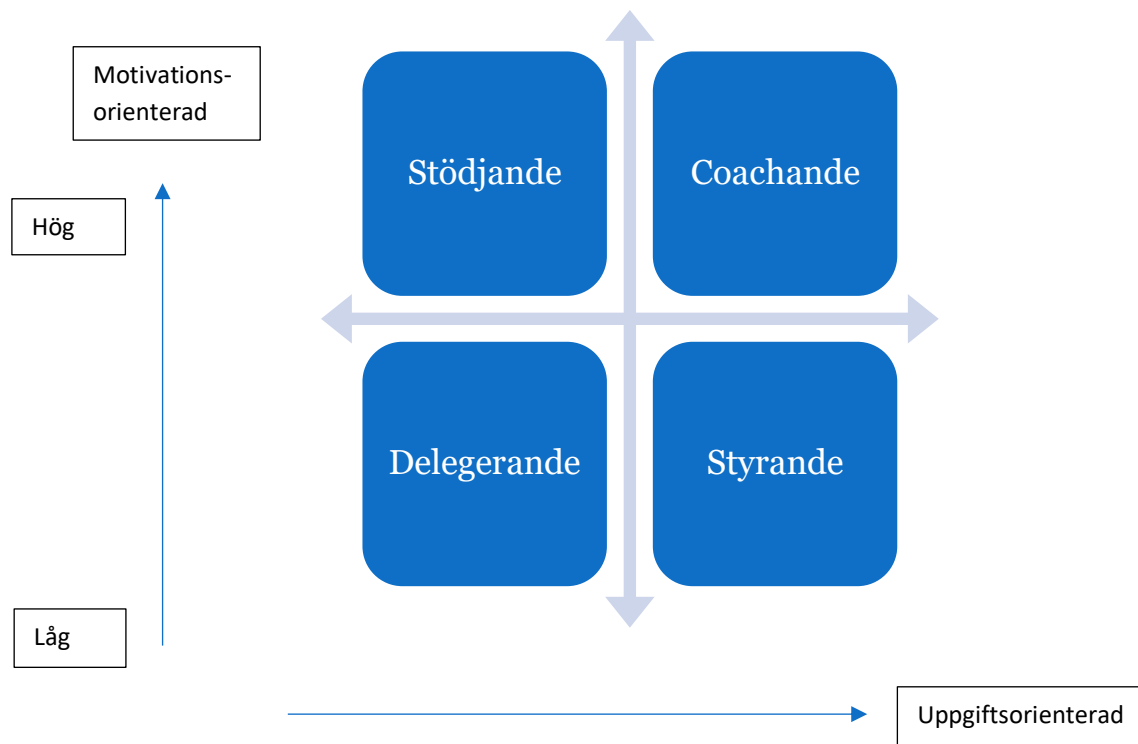
2.2 Det situationsanpassade ledarskapet

I föreliggande studie använder författarna teorin situationsanpassat ledarskap för att se om det går att applicera på cheferna i studien. När organisationer hamnar i situationer där ledaren behöver vara flexibel och förändra sin ledarstil efter vad situationen kräver, kan det situationsanpassade ledarskapet tillämpas (Hersey et al., 2000). År 2020 inträffade en sådan situation där många organisationer fick genomgå en förändring och anpassa situationen efter förändringarna covid-19-pandemin skapade. I en artikel från Ledarna (2020) återges det situationsanpassade ledarskapet som nödvändigt i tiden av covid-19-pandemin.

Hersey och Blanchard skapade modellen (*se figur 2*) för det situationsanpassade ledarskapet år 1982 (Farmer, 2005). Modellen utvecklades för att hjälpa människor i sitt ledarskap, oavsett roll, i att bli mer effektiv i sin dagliga interaktion med andra. Hersey och Blanchard (1988) beskriver att det behövs olika ledarskapsstilar beroende på vad situationen kräver. Grunden till detta är för att de ideala teorierna om hur ledare ska vara visat sig oanvändbara (Ellström et al., 2016). Dansereau (2013) beskriver att situationsanpassat ledarskap innebär att ledaren visar vägen för följaren genom en utveckling som skapar färdigheter och förmågor där fokus i modellen är på ledarens beteende i relationen till följaren. Enligt det situationsanpassade ledarskapet finns inte ett bästa sätt att leda på, istället finns olika ledarbeteende som är mer eller mindre effektiva beroende på beredskapsnivån hos den personen ledaren försöker påverka (Hersey & Blanchard 1988). Beredskapsnivå avser i den utsträckning där en följare visar sin förmåga och vilja att utföra en specifik uppgift, där individer tenderar att vara på olika nivåer beroende på vad för uppgift som ska utföras (Hersey et al., 2000).

2.2.1 De fyra ledarstilarna i det situationsanpassade ledarskapet

I sammanhanget av det situationsanpassade ledarskapet lyfts fyra olika stilar: att *styra*, *coacha*, *stödja* och *delegera*. Northouse (2016) menar att människor hamnar i föränderliga situationer och lika så förändras medarbetarens motivation och färdigheter, där ledaren behöver anpassa hur styrande eller stödjande ledarskapet bör vara. Ledarstilen består av beteendemönster hos ledaren som försöker påverka andra, och inkluderar både styrande och stödjande beteenden. Styrande beteende hjälper medarbetare att uppnå mål genom att ge råd och definiera roller, samt visa hur målen ska uppnås. Det stödjande beteendet hjälper medarbetare att känna sig bekväma med sina medarbetare och situationen (Northouse, 2016).



Figur 2: Ledarstilmodell av Northouse (2016)

Den *styrande* ledarstilen innebär att ledaren ger instruktioner i envägskommunikation om vad och hur mål ska uppnås.

Den *coachande* ledarstilen fokuserar ledaren på att instruera följarna för att uppnå mål, men även möta deras socioemotionella behov. Här behöver följaren mer uppmuntran från ledaren.

Den *stödjande* ledarstilen innebär att ledaren har en tvåvägskommunikation och visar socialt och känslomässigt stöd åt följaren. Ledaren hjälper följaren att känna sig bekväm med sig själv och situationen.

Den *delegerande* ledarstilen innebär att ledaren erbjuder mindre socialt stöd. Ledaren är inte närvarande på samma sätt, vilket underlättar för medarbetarnas självförtroende och motivation.

Utifrån stil anpassar ledaren efter uppgift- eller relationsriktning: *Relationsbeteende* innebär den omfattning ledaren engagerar sig i tvåvägs- eller flervägskommunikation genom att lyssna, uppmuntra och underlätta för följaren. Den andra inriktningen är *uppgiftsbeteende*, vilket innebär den omfattningen ledaren engagerar sig i att förklara en individs- eller grups uppgift, plikter och ansvar (Hersey & Blanchard, 1988). Detta är något Yeakey (2002)

förtydligar, att ledarskapsbeteendet enbart inte är ett ledarbeteende, utan en gemensam bild av ledarbeteende och situation. Ledaren har både hänsyn och strukturering, vilket är huvuddimensioner i ledarens beteendestil. Ledaren visar värme och stöttning, samt framhäver sociala relationer, samtidigt som ledaren är uppgiftsutförande. Hur mycket av varje dimension som krävs beror på situation och följare (Northouse, 2016).

2.3 Digitala verktyg

Specialpedagogiska skolmyndigheten (2023) beskriver att digitala verktyg är teknisk utrustning som dator, smartphone eller programvara som används i arbetet. Digitala verktyg för chefer i arbetet avser verktyg för att planera, leda och utvärdera samt för att kommunicera, följa upp och dela information (Crevani et al., 2016). Digitala verktyg beskrivs av Dittes et al., (2019) vara en tillgång för organisationer för att öka produktiviteten. Vidare beskriver VD-tidningen (2022) i sin artikel att det som påverkade svenska företag att börja använda digitala verktyg var möjligheten till arbete oberoende av platsen, och därmed finns en koppling mellan digitala verktyg och flexibilitet i arbetslivet.

Digitala plattformar ger möjligheter till möten via chatt-, telefon- och videosamtal och kan ersätta de fysiska mötena i arbetet (Nationalencyklopedin, u.å.a). Digitala verktyg blir viktigt att använda i och med ökat distansarbete. Det anses viktigt för att uttrycka sig då interaktion är viktigt (Lindell et al., 2022). Digitaliseringen handlar inte om att omvandla befintliga processer till digitala versioner, utan att ompröva nuvarande verksamhet ur nya perspektiv som möjliggörs av digital teknik (Parviainen et al., 2017). Med hjälp av tekniska lösningar som datorer och smartphones har medarbetare fortsatt kunna träffas och samarbeta även vid olika geografiska platser (Hiselius & Arnefalk, 2021). Albinsson och Arnesson (2019) beskriver att offentliga verksamheter påverkas av digitaliseringen där organisationens utformning, förutsättningar och ledarskap har haft digitala verktyg som hjälpmedel, men begränsningar finns.

2.4 Flexibilitet i arbetet

I tidigare studier framkommer att flexibilitet går att koppla till digitala arbetssätt. Många administrativa arbeten har stort inflytande över sitt arbete och arbetstid där många har påverkats av ny teknik och flexibilitet (SACO, 2018). En beskrivning av flexibilitet för denna studie är flexibiliteten i förhållande till arbetslivet (Office Management, 2020).

I en rapport från SACO (2018) beskrivs flexibilitet genom förtroende. Det innebär att anställda i stor utsträckning får reglera arbetet själv i förhållande till tid och rum. Vidare beskrivs att frihet över arbetstiden visat sig vara bra för återhämtning och underlättar livspusslet. Flexibilitet genom förtroende beskriver även Allvin et al. (2006) åstadkomma av fria arbetstider, distans- och självständigt arbete. Distansarbete ses som positivt med flexibilitet då det skapar en ökad frihet (Hiselius & Arnfalk, 2021). Andersson et al. (2020) refererar till Gillberg (2018) där en studie visar att individer fått varierande påverkan av ökad flexibilitet. Studien visar att en del individer fått ökad tillfredsställelse på arbetet, medan andra har påverkats negativt i följd av stress och ohälsa. Flexibiliteten ger medarbetare en frihet från avbrott i arbetet vilket anses vara en fördel. En nackdel som framkommer av flexibilitet är professionell och social isolering (Vilhelmson & Thulin, 2014). Crevani et al. (2016) belyser en ökad flexibilitet av arbetsmarknaden där framtidens ledarskap kommer att förändras i förhållande till utvecklingen av teknologin.

Flexibilitet kan beskrivas utifrån ett företagsperspektiv och ett individperspektiv. Wright och Snell (1998) beskriver flexibilitet utifrån förmågan att ändra och anpassa resurser inom organisationen. Flexibilitet kan ha olika innebörd för medarbetare och verksamhet, och vidare beskriver Karlsson (2006) att flexibiliteten är dubbelsidig i bemärkelse att det kan vara både bra och dåligt för båda parter. Atkinson (1984) tar upp flexibilitet utifrån ett arbetsgivarperspektiv och lyfter tre perspektiv. De tre som presenteras är: *funktionell*, *numerisk* och *ekonomisk* flexibilitet.

Funktionell flexibilitet avser medarbetarens möjligheter att ta till sig många olika arbetsuppgifter för att kunna växla mellan uppdragen när omständigheterna kräver. Att använda funktionell flexibilitet innebär att de anställda har säkra anställningsförhållanden, men kan behöva skifta arbetsuppgifter.

Numerisk flexibilitet beskrivs likt att medarbetaren ska kunna arbeta med kort varsel, samt verksamheten ska ha möjligheten att variera omfattningen av anställda. Att använda numerisk flexibilitet innebär att snabbt kunna öka eller minska antalet anställda i arbete.

Ekonomisk flexibilitet innebär ersättning efter prestation och efterfrågan. Detta underlättar funktionell och numerisk flexibilitet, vilket avses vara lön.

Det finns möjligheter för mer flexibelt arbete inom delar av arbetsmarknaden. Det är en tydlig efterfrågan från både chefer och medarbetare, där Wernberg (2022) hävdar att 36% av

cheferna i rapporten ser en ökning bland anställda som vill styra och förlägga den egna arbetstiden. Resultatet av en studie som genomförts av Kingma (2016) visar att framväxten av digital samverkan möjliggör för flexibilitet i arbetet. Flexibilitet i arbetet underlättar den digitala närvaron, och leder till att den fysiska arbetsplatsen behöver definieras om. Detta innebär att flexibla arbetssätt och teknik utgör varandra på ett naturligt sätt.

Andersson et al. (2020) beskriver att den digitala utvecklingen har medfört att den traditionella bilden av en tillsvidareanställning har förändrats med tiden. Det blir alltmer vanligt att privatliv och arbetsliv blir gränslös av flexibelt arbetssättet. Utvecklingen av teknik och dess användning i arbetslivet skapar möjligheter att vara tillgänglig i högre grad. Vidare beskriver Andersson et al. (2020) att flexibiliteten skapar ett arbete med färre begränsningar och ställer krav på organisation, ledarskap och individ. I organisationer där omfattande delar av arbetet är obegränsat blir rollen som chef annorlunda då chefsrollen är i behov av andra krav. Karlsson (2006) beskriver flexibilitet till grund att förklara "det nya arbetslivet", där Allvin et al. (2006) beskriver att flexibla kontor, eller kontor utan bestämda arbetsplatser, innebär att medarbetare och arbetsplats är fria från varandra.

2.5 Möjligheter och utmaningar med digitala verktyg i arbetet och ledarskapet

Digital teknik skapar förändrade förutsättningar för ledarskapets tillämpning då tekniken skapar möjligheter till samarbete och initiativtagande, men även ökad tillsyn och disciplinering av medarbetare i organisationer (Crevani et al., 2016). Ledaren behöver utveckla sitt ledarskap i takt med teknologin där effektiviteten tycks öka om ledaren har kunskap kring användandet av digital kommunikation i det vardagliga ledarskapet (Krozynski, 2013).

Den digitala utvecklingen skapar möjligheter att utveckla verksamheter, där Ledarna (2020) skriver i sin artikel att sex av tio chefer anser att förändringarna som pandemin medfört har bidragit positivt till digitaliseringsarbetet på arbetsplatsen. Det finns förväntningar på chefers kapacitet att kunna förutse medarbetares vilja att arbeta på distans jämfört med hur det var innan pandemin (Albinsson & Arnesson, 2018). Däremot uppmärksammar Larson et al. (2020) åtgärder för att underlätta övergången till mer digitalt arbete och redogör för att dagliga strukturerade incheckningar och digitala samtal genom visuell kontakt. Ytterligare studier från Albinsson och Arnesson (2019) belyser utmaningar med digitala verktyg som

framförs vara koncentrationen i arbetsuppgifter där störningsmoment, likt notisljud, utgjorde hinder för arbetet.

Ett ökat digitalt arbetssätt har medfört ökat krav på planering och strukturering av det vardagliga arbetet för både chefer och medarbetare. Det ses som viktigt att ge medarbetare kunskap och hjälpmedel i strukturering och organisering i sitt dagliga arbete, exempelvis i form av kompetensutveckling, då det egna ansvaret ökar vid ett digitalt arbetssätt (Lindell et al., 2022). Cortellazzo et al. (2019) beskriver i sin studie att ledaren behöver kompetensutveckla olika färdigheter för att nyttja digitala verktyg fullt ut. Resultatet av studien visar att digital teknik har skapat förändringar i organisationer på ett sätt som gör att många inte vill frångå tekniken, vilket skapar nya utmaningar för ledare. Vidare beskriver Cortellazzo et al. (2019) att ledaren är central i utvecklingen av en digital kultur och ledaren måste skapa relationer med fler och utsprida parter i komplexa miljöer. Elg et al. (2020) förtydligar detta och menar att organisationer behöver analysera och förstå att ny kunskap och kompetens behövs för att få ut det mesta av framväxten av digitala verktyg. Chefer behöver förstå faktorer som kan göra distansarbete krävande, varav en faktor som följer är minskad tillgång till chefsstöd, och en vanlig utmaning är bristande fysisk interaktion (Larson et al., 2020).

Andersson et al. (2020) förklarar att det är en utmaning för mellanchefer att hantera relationen mellan både ledning och medarbetare, just för att de befinner sig mellan olika nivåer. I en rapport av post- och telestyrelsen (2021) presenteras ytterligare utmaningar för chefer, vilket anses vara att bibehålla kontakt med kollegor, samt att skapa gruppkänslan genom digitala verktyg. I en studie av Byström (2020) framkommer det att en majoritet av chefer inte lärt sig att leda digitala team på ett effektivt sätt, vilket anses vara viktigt i att medarbetare ska känna samhörighet och delaktig i organisationen. Ytterligare en utmaning som tas upp är kommunikationen mellan medarbetare. Kommunikationen sker inte enbart under planerade möten, utan även under oplanerade samtal och interaktioner, vilket gör att mindre fysisk interaktion påverkas och risk att kunskapsdelningen begränsas (Wernberg, 2022).

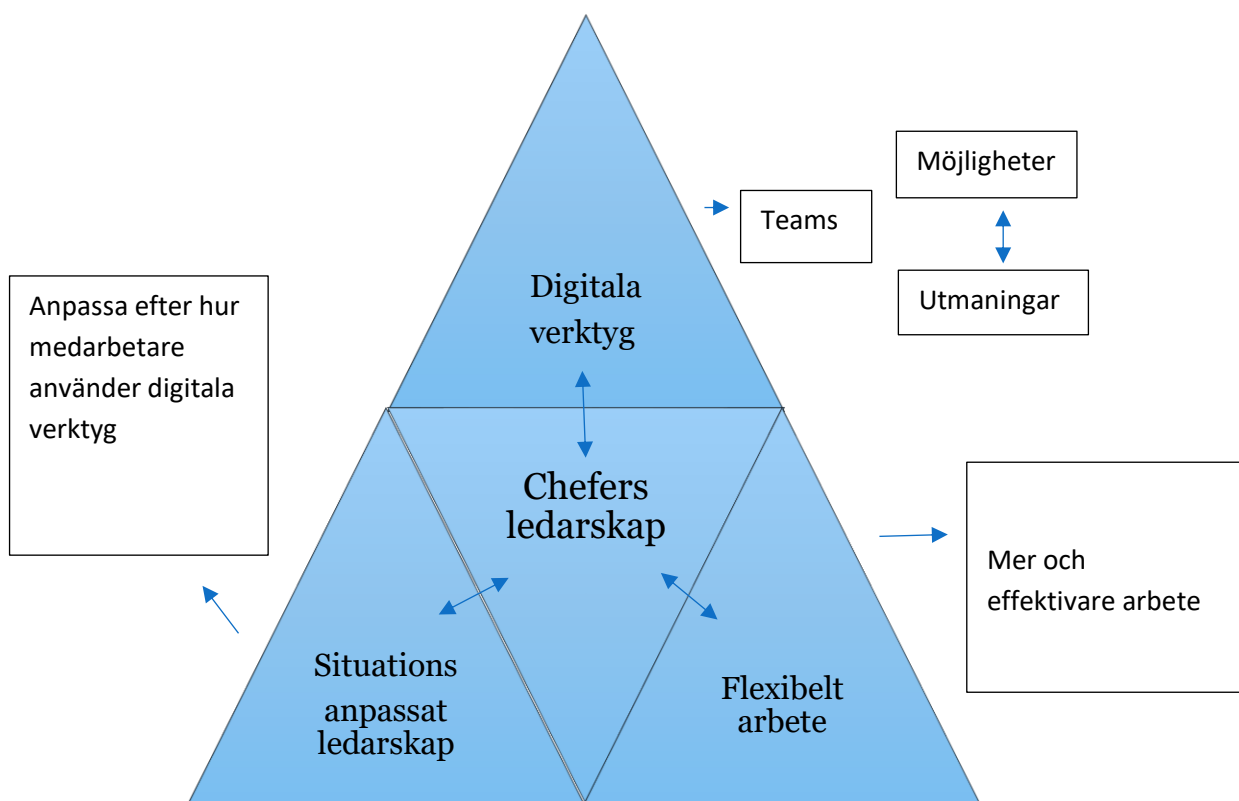
2.6 Sammanfattning av teoretisk referensram och analysmodell

Teorin beskriver chefers ledarskap och arbete, det situationsanpassade ledarskapet med de fyra ledarstilarna, tillitsbaserat ledarskap, flexibilitet i arbetet och avslutningsvis ett avsnitt om digitala verktyg samt möjligheter och utmaningar. Detta utgör grund i den kunskapspåfyllnad som behövs för att kunna besvara frågeställningen: *Hur digitala verktyg bidrar till*

möjligheter och utmaningar för mellancheferers arbete och ledarskap? Nedan presenteras en tabell över möjligheter och utmaningar i chefers arbete för att underlätta för läsaren av vad som framkommer i tidigare forskning.

Möjligheter	Utmaningar
Samarbete	Ökade krav på planering och struktur
Effektivitet i arbetet	Kompetensutveckling
Initiativ och utveckling	Interaktion och bibehålla kontakt
Tillgänglighet	Nya sätt att leda på
Flexibilitet genom förtroende	Koncentration och fokus

Tabell 1: Egenillustrerad tabell över möjligheter och utmaningar utifrån teoretisk referensram.



Figur 1. Egen illustrerad analysmodell av centrala begrepp och hur de hör samman

Figur 1 är konstruerad för att illustrera centrala delar i studien som hänger samman och hur de skapar möjligheter och utmaningar för chefer. "Chefer" är placerade i mitten för att det är kärnan i studien och pilarna runt ska illustrera hur samtliga delar kan återkomma till chefen och hänger samman. Syftet med analysmodellen är att ge en tydligare bild hur teorin kopplas till det valda ämnet för studien.

3 Metod

I följande avsnitt presenteras och motiveras studiens valda metod för att uppfylla syftet. Vidare redogör författarna för datainsamlingen och varför den kvalitativa metoden, semistrukturerade intervjuer, har valts för studien. Kapitlet avslutas med etiska överväganden och metodreflektion.

3.1 Metodval

För att uppfylla studiens syfte och få en djupare förståelse för ämnet har författarna valt att använda en kvalitativ metod. I föreliggande studie är en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer lämpligt, då kvalitativa data uttrycker sig i text och ämnar skapa en flerfaldig beskrivning av chefer med användning av digitala verktyg i kommunal verksamhet (Lind, 2019). Kvalitativ metod uttrycker sig i naturligt språk, vilket skiljer sig från den kvantitativ metod som intresserar sig mer för siffror och statistik (Gerring, 2017). Syftet med kvalitativ metod är att konstatera orsakssamband där mönster och samband i det insamlade underlaget tolkas med hjälp av teoretiska utgångspunkter som valts. Vidare vill författarna få en djupare förståelse och veta hur det påverkar chefer i deras ledarskap och då ska en kvalitativ metod nyttjas. Författarna vill skapa sig en uppfattning om ämnet eftersom det är relativt ny studerat med begränsad forskning.

Av den orsaken har författarna genomfört semistrukturerade intervjuer med öppna, strukturerade frågor, samt följdfrågor då författarna ämnar få en djupare förståelse av respondenterna och för problemformuleringen. Författarna anser att detta kommer hjälpa att föra frågeställning framåt och bidra till en förståelse för hur digitala verktyg ger möjligheter och utmaningar för chefers ledarskap. Frågorna har varierat mellan respondenterna beroende på dess chefsposition i organisationen och vad för svar som ges, men innehåller några överensstämmande frågor för alla respondenter, vilket fungerar för den valda metod då författarna är intresserade av respondentens ståndpunkt (Bryman & Bell, 2017).

Den data som samlats in har analyserats genom anteckningar, inspelning av intervjuerna och transkribering. Därav har författarna valt att begränsa urvalet av respondenter för att hinna bearbeta den insamlade data då tiden för studien är begränsad.

Holme och Solvang (1997) skiljer på informantintervju och respondentintervju. Respondentintervju innebär att författarna intervjuar personer som är delaktiga i den händelse som studeras. En informantintervju innebär att intervjun sker med en person med mycket att berätta om ämnet som studeras, men står utanför händelsen. Studien omfattas av respondentintervju, då samtliga chefer är delaktiga i användandet av digitala verktyg och kan ge författarna deras synpunkter. I föreliggande studie har intervjuerna som genomförts varit respondentintervjuer och i studien nämns intervjupersonerna som respondent eller chef nr. 1-6.

Av det ovanstående resonemanget vill författarna ha specifika resonemang och svar från varje enskild chef om hur digitala verktyg påverkar deras ledarskap för att få en djupare förståelse för ämnet. Med tanke på att antalet respondenter i studien är relativt låg, går det inte att generalisera resultaten, vilket heller inte är syftet med studien. Författarna anser att med hjälp av sex semistrukturerade intervjuer har den teoretiska mättnaden uppnåtts.

3.2 Datainsamling

Den data som samlats in till studien är primärdata. Alvehus (2013) beskriver att primärdata är empiriskt material inhämtat för just den studies som arbetas med, och i följande studie har primärdata samlats in genom det valda urvalet chefer på olika hierarkiska nivåer, både kvinnliga och manliga i kommunal verksamhet för att besvara frågeställningen. Vidare ger det möjlighet att ställa följdfrågor till respondenten och ger utrymme för berättelse av respondentens upplevelse med digitala verktyg. Strukturen ger möjlighet för skrivande i studien att gå på djupet för att få reda på hur digitala verktyg skapar möjligheter och utmaningar med i deras ledarskap.

Med semistrukturerade intervjuer är det en fördel att utgå ifrån en intervjuguide med teman som ska beröras (*se bilaga 2*). Detta medför en flexibilitet i processen då respondenten får utrymme att tolka frågan, vilket medför att respondenten framför det som anses viktigt. Det medför en tydlighet i svaren då författarna inte i förväg vet vad svaren kommer landa i, vilket inte är möjligt vid exempelvis enkäter (Bryman, 2018).

Författarna har samlat in data genom vetenskapliga artiklar, vilket har hittats i databaserna Business Source Premier, Emerald, Google Scholar och LibSearch. Trovärdigheten på de vetenskapliga artiklarna har säkerställts genom att verifiera om de är *peer reviewed* eller inte. Detta kunde säkerställa att litteraturen och vetenskapliga artiklarna som använts för studien har en god kvalitet.

Källkritik går ut på att bedöma källor för att se om de är pålitliga eller inte (Olausen, 2017). Sammantaget har samtliga webbsidor använts för att styrka studiens utgångspunkt, där författarna tagit hänsyn till vilka webbsidor som använts. I och med användningen av webbsidor bör författarna ställa sig källkritiska och värdera källornas text, men även att värdera det som inte står i texten. Källkritik är en metod för att granska information från olika källor, och hjälper att ta reda på om informationen är trovärdig. Viktigt är att ta reda på vad syftet är med källan och sin information (Skolverket Podcast Källkritiskt förhållningssätt).

Webbsidor som använts för studien är Riksdagen, Ledarna, SACO, VD-tidningen, nationalencyklopedin, Post- och telestyrelsen (PTS) och socialpedagogiska skolmyndigheten (SPSM). Genom ovanstående sidor har författarna fått fram aktuell information som har stärkt teorin och frågeställning. Riksdagen har använts i syfte att styrka användning av digitala verktyg och att arbetet lätt ta med hem i och med digitaliseringen. Ledarna har använts i syfte att belysa covid-19-pandemin påverkan på ett mer digitalt arbete. SACO är en hemsida för Sveriges akademiker vilket har använts i syfte med att beskriva den flexibilitet som medarbetare kan tillgå arbetslivet, vilket även den styrkts med vetenskapliga artiklar. VD-tidningen har författarna använt en artikel som hänvisat till digitala verktygs möjligheter till att arbeta oberoende av plats.

Nationalencyklopedin har använts för att beskriva digitala verktyg, och Post- och telestyrelsen har använts för att beskriva utmaningar med digitala verktyg. Till sist har Specialpedagogiska skolmyndigheten använts för att förklara vad digitala verktyg är. Författarna har även lyssnat på Skolverkets podd om källkritik.

Exempelvis är artiklarna från Ledarna och VD-tidningen berättande källor. Samtliga webbsidor har författarna styrkt med vetenskapliga artiklar för att öka trovärdigheten för källorna.

3.2.1 Design av intervjumall

I utformningen av intervjuguiden (*se bilaga 2*) skapades tre delar för att strukturera upp intervjun på ett följsamt sätt. Den första delen av intervjun behandlar bakgrundsfrågor om respondenten för att få en bild av den enskilde chefens arbetssituation, vilket kan skilja sig mellan respondenterna och är en intressant aspekt i hur digitala verktyg påverkar deras arbete. Resterande delen av intervjun tar upp frågor med utgångspunkt i studiens syfte, frågeställning och teoretisk referensram. Varje tema är uppbyggd utefter frågeställningen med semistrukturerade och öppna frågor som författarna ser ett behov att få empiri om, vilket Bryman (2018) anser vara användbart.

I den avslutande delen av intervjun erbjuds respondenterna att fylla på med egna svar om dem tycker något mer utifrån deras erfarenheter anses vara relevant för studien. I utformningen av intervjuguiden finns en flexibilitet i frågorna vilket gör att intervjun skapar möjlighet till följdfrågor (Bryman, 2018).

Intervjufrågorna har omformulerats till viss del med tiden för att få tillräckligt med material för att kunna besvara frågeställningen. Den färdigställda intervjuguiden efter omformuleringen av frågor har lett till teman och frågor i den färdigställda intervjuguiden som använts vid tillfällena för intervjuerna.

3.2.2 Val av respondenter

I föreliggande studie har författarna använt sig av två urvalsmetoder. Dels ett målstyrt urval, med anledning att få respondenter som är direkt kopplade till problemfrågan i studien (Bryman, 2018). Det andra urvalet skedde genom ena studiens författares kontaktnät som bidrog till hälften av cheferna som deltog, vilket är ett bekvämlighetsurval enligt Bryman (2018). Efter valet av respondenter skickades ett mejl ut om förfrågan att delta i föreliggande studie (*se bilaga 1*).

Vidare har sex respondenter valts utifrån två kommunala verksamheter i Örebro län med befattning mellanchefer. De intervjuades roller är mellanchefer på förvaltningar som arbetar med målgruppen personer med funktionsnedsättning i båda kommunerna, varav en respondent tillhör en annan förvaltning med annan målgrupp. Respondent nr. 1 har medverkat i en podcast om hur man leder digitalt, och därav tog författarna kontakt med hen. Författarna har därför valt att göra ett målstyrt urval utifrån individer som kan ge den förståelsen som söks (Bryman & Bell, 2017). I och med att urvalet till viss del är

bekvämlighetsurval har författarna viss information om respondenterna i studien. Av bekvämlighetsurvalet har författarna upplysning om att cheferna har erfarenhet av ledarskap under en längre period och har arbetat både innan och efter covid-19-pandemin och använder sig av digitala verktyg och distansarbete, vilket var viktigt vid valet av respondenter. I empiri avsnittet 4.1 presenteras varje respondent med en helhetsbeskrivning. Deltagarna i studien benämns som respondent eller liksom tabellen, chef nr. 1, chef nr. 2, och så vidare.

Tabell 2: Författarnas tabell över respondenternas bakgrundsinformation samt genomförande av intervju.

	Chef 1	Chef 2	Chef 3	Chef 4	Chef 5	Chef 6
Ålder	43 år	33 år	54 år	53 år	31 år	55 år
Befattning	Enhetschef på detaljplan, stadsbyggnad.	Enhetschef inom LSS, personlig assistent, digitaliseringsledare inom social och omsorgsnämnden.	Verksamhetschef på socialförvaltningen	Verksamhetschef på socialförvaltningen	Utvecklingschef, socialförvaltningen.	Verksamhetschef på socialförvaltningen.
Antal anställda under sig	17 st	23 st	11 st	13 st	3 st	16 st
Antal år som chef	6 år	9 år	20 år	20 år	3 år	30 år
Utbildningsbakgrund	Planeringsarkitekt	Socionom	Socialpedagog	Sjuksköterska, interna ledarskapsutbildningar	Civilekonom	ca 300 hp samt interna ledarskapsutbildningar.
Genomförandet av intervju	Fysisk	Fysisk	Teams	Fysisk	Fysisk	Teams

3.2.3 Genomförande av intervju

Vid genomförandet av intervjuerna var båda författarna till studien närvarande. Vid fyra av intervjuerna befann sig ena författaren för studien via Teams och den andre författaren fysiskt närvarande med den intervjuade. Resterande två av intervjuerna skedde digitalt via Teams på grund av pendlingsavstånd och möjligheter till genomförande av intervju, då var samtliga författare närvarande (*se tabell 2, bilaga 3*). Intervjuerna som genomfördes

med digitala hjälpmedel var via Teams. Detta var viktigt för författarna, då respondenten var bekväm med det, vilket även Bryman (2018) belyser vikten för att underlätta tolkningen och förståelsen i det respondenten förklarar. I detta fall bekantades författarna sig med Teams innan intervjuerna för att vara förberedda på hur verktyget fungerar.

Vid intervjuerna använde författarna intervjumall som stöd (*se bilaga 2*). I samband med intervjun berättade författarna om sig själva och syftet med studien, vilket författarna fick reda på redan i informations mejlet. Frågorna ställdes direkt på plats vilket gav spontana svar, vilket författarna anser positivt. För att få utförligare svar ställdes följdfrågor till respondenten, vilket är okej vid semistrukturerade intervjuer. Under intervjuerna fördes anteckningar samt att författarna spelade in intervjuerna, med samtycke från respondenterna. Efter avslutad intervju påbörjades transkribering för att sammanställa och strukturera upp dataunderlaget då Arhne och Svensson (2011) anser att det bör göras så tätt inpå som möjligt då intrycken från intervjun är färska.

3.3 Dataanalys

I föreliggande studie används tematisk analys vilket Bryman och Bell (2017) beskriver vara det vanligaste sättet att analysera kvalitativ data. Braun och Clarke (2006) lyfter fram att tematisk analys är ett flexibelt forskningsverktyg och lämpligt för forskningsdata. Bryman (2018) belyser att tematisk analys används som metod för att identifiera olika teman i data, där ett tema anses vara kopplat till forskningens fokus och forskningsfrågorna. Repetition är vanligt förekommande kriterier för att betrakta den insamlade data som ett tema, och exempel på det är transkribering av intervjuer. Sex semistrukturerade intervjuer genomfördes, spelades in och transkriberades för att möjliggöra en tematisk analys för studien. Anledningen till valet av tematisk analys var för att möjliggöra avläsning av mönster och likheter av data (Bryman, 2018). Den tematiska analysen skapar möjlighet att använda den återkommande informationen från respondenterna. I föreliggande studie har författarna tagit fram sju teman ur den insamlade empirin. Författarna har därefter skapat teman där minst två av respondenterna upprepat lika information.

Utifrån teorin ”situationsanpassat ledarskap” presenteras fyra ledarstilar, och utefter dem har frågor kopplat till teorin skapats utifrån intervjuguiden (*se bilaga 2*). Vid transkribering av intervjuerna kunde likheter av data utläsas och lät teman från empirin skapas. Genom att

spela in intervjuerna med godkännande från respondenterna har tematiseringen underlättat. Bryman (2018) beskriver att det är en fördel att intervjuerna spelats in, då respondentens svar kan ses över för att säkerställa att svaren används på rätt sätt. Genom den tematiska analysen har författarna tagit fram teman ur den insamlade empirin. Detta är återkommande svar från respondenter som valts likt teman som presenteras i empirikapitlet 4.8 som kan kopplas till teorin och situationsanpassat ledarskap.

3.4 Trovärdighet och etiska överväganden

3.4.1 Trovärdighet

Trovärdigheten i en kvalitativ studie kan ifrågasättas och därav måste författarna kunna redovisa för det i studien för att visa att resultaten är pålitliga. Trovärdighet kan delas in i fyra olika kriterier, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. Nedan redogörs för hur de olika kriterierna har tagit hänsyn till under studiens gång.

Tillförlitligheten i föreliggande studie framkommer genom att författarna skickar ut den färdiga uppsatsen för att respondenterna ska läsa igenom sitt bidrag till forskningen, för att se att det stämmer överens (Bryman & Bell, 2017). Den här studien har dock inte blivit bekräftad av respondenterna vilket påverkar tillförlitligheten. Författarna fick tillåtelse att spela in intervjuerna, vilket underlättade transkriberingen och gav en tillförlitlighet att författarna kunde gå tillbaka och lyssna för att säkerställa att informationen kommer fram på rätt sätt. All transkribering gjordes omgående efter intervjutillfället.

Överförbarhet inom den kvalitativa forskningen anses vara svår, då antalet respondenter består av få personer eller en liten grupp. Dock är djupet centralt i kvalitativ forskning och inte bredden, och fokus är på det kontextuellt unika utifrån varje respondent (Bryman & Bell, 2017). Det kan påverka överförbarheten att studien omfattas av sex respondenter där generella slutsatser inte kan dras på grund av det låga antalet. Men i föreliggande studie stärker författarna resultatet med teori och forskning.

Pålitlighet förklaras av Bryman och Bell (2017) att det ska anta ett granskande synsätt och redogöra för forskningsprocessens steg. För att uppnå följande kriterium har författarna försökt att beskriva samtliga delar i studien så tydligt och fullständigt, samt förklarat varför val har gjorts.

Konfirmering handlar om att författarna ska agerat i god tro där inga personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverkat utförandet av studien (Bryman & Bell, 2017). Under studiens gång har författarna i enlighet med konfirmeringsaspekten varit neutrala för att få till sig information från respondenterna och inte låtit personliga värderingar påverkat utförandet och resultatet av studien. I vissa fall har teori styrt, då författarna skapat intervjuguiden efter teoretisk referensram och analyserat teman utifrån den valda teorin, vilket Bryman (2018) klargör att resultaten inte ska påverka den teoretiska inriktningen. För att teorin inte ska vara för styrande i studien har en öppen intervjuguide använts för att sedan gå över på frågor specifikt utifrån teorin. Intervjupersonerna har fått möjlighet att tala fritt och svara på de frågor som ställts.

3.4.2 Etiska överväganden

Etiska frågeställningar är ofta förknippat med undersökningar där forskare behöver förhålla sig till berörda individer där individerna inte får påverkas negativt av undersökningen (Lind 2019). Vetenskapsrådet (2002) beskriver fyra etiska principer att förhålla sig till som forskare. Bland dessa är det *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet*. Författarna i studien har tagit hänsyn till dessa krav för att säkerställa att de etiska principerna inom forskning följs och att respondenterna i studien känner sig trygga i att delta. Nedan redogörs hur dessa tagits hänsyn till.

Viktigt att ta hänsyn till vid utförandet av intervjuer är att klargöra syftet med intervjun för respondenterna, samt förklara vad individens bidrag kommer användas till. Samtycke från respondenterna krävs samt om eventuell inspelning är aktuell krävs samtycke om inspelning. Davidson och Patel (2011) redogör för informations- och samtyckeskravet, där författarna har skickat informationsbrev till utvalda respondenter, där etiska aspekter har klargjorts. I brevet framkommer intervjuens syfte och tillvägagångssätt, studiens mål och kort om vilka författarna är. Författarna har presenterat informationen vid respektive intervjutillfället igen. Detta görs i förtroendesyfte, för att respondenterna ska känna sig trygga med att delge information och för att författarna ska kunna få ta del av så utförliga svar som möjligt. Författarna tillfrågade även respondenterna om tillåtelse till inspelning av intervjuerna.

Allt som berör respondenterna och informationen författarna får ta del av ska tas hand om med försiktighet. För att ta hänsyn till *konfidentialitetskravet* kommer författarna för studien

informera om att deras namn inte kommer stå synligt i texten utan i stället nämnas likt "chef nr. 1". Respondenterna kommer även benämnas "hen" för att det ska vara svårare att identifiera. Davidson och Patel (2011) beskriver att det måste finnas en balans mellan nyttan för forskare och respondenterna, då deltagarna inte ska utsättas för skada, förödmjukelse eller kränkning. Med hänsyn till *nyttjandekravet* är det är viktigt att den insamlade data endast förekommer för studien och att uppgifterna skyddas. Personuppgifter har behandlats med hänsyn då endast skrivande har tagit del av respondenternas svar och inspelning av intervjuer. Respondenterna blev informerade i informationsmejlet och i samband med intervjun att den insamlade data, inspelning av intervjun samt transkriberingen kommer raderas när studien är inlämnad och godkänd, och endast användas i syfte för författarnas studie. Den insamlad data har endast använts i föreliggande studie där inspelning och transkribering kopplat till respondenterna kommer raderas efter genomförd och godkänd studie. Författarna har erbjudit respondenterna att få ta del av studien när den publiceras.

De etiska principerna har tagits hänsyn till sedan start i föreliggande studie, från att respondenterna har kontaktats till att studien skickats in och godkänts. Ovanstående resonemang genomsyrar hela tillvägagångssätt i studien.

3.4.3 Metodreflektion

Samtliga intervjuer har genomförts fysiskt med en av författarna, och den andra författaren har varit delaktig och närvarande via Teams. Två av intervjuerna har genomförts helt via digitala verktyg, vilket skulle kunna uppfattas som negativt. Utifrån respondenternas geografiska position och möjlighet till genomförande av intervju har digitala verktyg varit det enda alternativet. Vid genomförandet av intervjuer på distans användes Teams för att respondenterna arbetar och är bekväma med det. En negativ aspekt är att det kan vara svårare att läsa kroppsspråk via digitala verktyg där författarna upplever att det sker en kortare dialog genom skärm. Kroppsspråket har stor betydelse och kan leda till fler följdfrågor under intervjun, då man ser en reaktion på ett annat sätt. Detta beskrivs av Ahrne och Svensson (2015) att intervjuer via Skype, vilket är motsvarande Teams, kan bli mer formella och kräver mer av den som intervjuar för att samtalet inte stannar av. Eftersom författarna i studien inte är vana vid att intervjuar, är detta något de tar med sig framåt i arbetslivet och varit en bra lärdom.

Kvantitativa forskare kritiserar kvalitativa undersökningar på grund av de är subjektiva, vilket betyder att de kan vara vinklade mot författarnas egen uppfattning om vad som är

viktigt och betydelsefullt (Bryman, 2018). För att komma runt detta har författarna för denna studie valt att inte skicka ut intervjufrågorna i förväg, för att på så sätt inte låta respondenterna skapa en egen uppfattning om vilka frågorna som kan anses vara viktigt och betydelsefullt.

Vidare belyser Bryman (2018) kritik om personliga förhållanden med respondenter. Tre av de sex respondenter som intervjuats i studien är bekant med en av författarna, och samtliga respondenter har författarna sedan fått rekommenderade att ta kontakt med. Det kan ses som en fördel då författarna till viss del känner till respondenternas bakgrund, vilket gör att dem passar i urvalet. För respondenternas del kan det ses som positivt att vara bekant med en av författarna för att på så sätt lättare kunna öppna upp sig om frågorna under intervjun (Repstad, 2007).

Det finns svagheter med intervjuer och det är att man inte kan ta för givet att det respondenten säger att hen gör är det som stämmer. Därav hade författarna kunnat utföra observationer för att styrka studiens tillförlitlighet ytterligare (Ahrne & Svensson, 2015). Vidare beskriver Bryman (2018) att kvalitativa metoder ofta är svåra att generalisera i andra miljöer då det ofta beror en liten andel respondenter. I föreliggande studie avser författarna att använda resultatet för att stärka teorin, och inte generalisera kopplat till urvalsunderlaget.

4 Empiri

I följande kapitel presenteras bakgrundinformation om respondenterna. Vidare kommer huvudstrukturen från teoretisk referensram följas där chefers arbete och ledarskap, det situationsbaserade ledarskapet, digitala verktyg samt möjligheter och utmaningar presenteras. Nyfunna empiridrivna teman presenteras kopplat till chefernas svar. Respondenternas svar kommer i vissa fall citeras helt och i andra fall skrivas ihop till en beskrivning utifrån författarnas tolkning av flera respondenters svar. Intervjupersonerna kommer presenteras som "chef nr. 1-6".

4.1 Presentation av respondenterna

Chef nr. 1 har arbetat inom kommunen i cirka 13 år och haft en chefsposition i sex år. Hens befattning är enhetschef på stadsbyggnadsförvaltningen, där hen har ansvar för 12 medarbetare. Chef nr. 1 arbetar på ett relativt nybyggt kontor där det råder aktivitetsbaserat landskap, vilken hen ser som positivt. Har en utbildningsbakgrund som planarkitekt.

Chef nr. 2 började arbeta inom kommunen för 9 år sedan. Enhetschef med personalansvar för 23 medarbetare inom socialförvaltningen, och arbetar även som digitaliseringsledare i kommunen med olika uppdrag. Har en akademisk utbildning som socionom.

Chef nr. 3 är nyligen anställd inom kommunen som verksamhetschef på socialförvaltningen och har ansvar för 9 enhetschefer och 2 administratörer. Hen har länge arbetat som chef, totalt 20 år inom både privat verksamhet och i kommunal regi. Har utbildningsbakgrund som socialpedagog.

Chef nr. 4 antog rollen som verksamhetschef efter många år inom regional verksamhet. Respondenten är ansvarig för 10 enhetschefer, 2 administrativa tjänster samt 1 pedagog. Har varit chef i totalt 20 år och har utbildningsbakgrund som sjuksköterska. Har fått interna ledarskapsutbildningar genom åren.

Chef nr. 5: Utvecklingschef i kommunen inom socialförvaltningen och arbetar främst mot funktionsstöd. Är chef för 3 medarbetare men leder 90 chefer. Har arbetat i rollen i 4 år men som chef i 3 år. Stödjer ledningen i utvecklingsfrågor och utmanar tänket på alla

chefs nivåer. Har utbildningsbakgrund som civilekonom med inriktning mot verksamhetsstyrning, organisation och ledarskap.

Chef nr. 6: Är verksamhetschef och har 30 års erfarenhet av chefsarbete och har länge jobbat inom kommunen, och nu inom socialförvaltningen. Har personalansvar för 10 enhetschefer samt 6 administrativa tjänster. Har ingen kandidatexamen, men har ca 300 högskolepoäng bland annat i laboratorieassistensutbildning, motsvarande sjuksköterska mot labb. Har fått många interna ledarskapsutbildningar.

Tabell 2: Författarnas tabell över respondenternas bakgrundsinformation

	Chef 1	Chef 2	Chef 3	Chef 4	Chef 5	Chef 6
Ålder	43 år	33 år	54 år	53 år	31 år	55 år
Befattning	Enhetschef på detaljplan, stadsbyggnad.	Enhetschef inom LSS, personlig assistent, digitaliseringsledare inom social och omsorgsnämnd.	Verksamhetschef på socialförvaltningen	Verksamhetschef på socialförvaltningen	Utvecklingschef, socialförvaltningen.	Verksamhetschef på socialförvaltningen.
Antal anställda under sig	17 st	23 st	11 st	13 st	3 st	16 st
Antal år som chef	6 år	9 år	20 år	20 år	3 år	30 år
Utbildningsbakgrund	Planeringsarkitekt	Socionom	Socialpedagog	Sjuksköterska, interna ledarskapsutbildningar	Civilekonom	ca 300 hp samt interna ledarskapsutbildningar.
Genomfördet av intervju	Fysisk	Fysisk	Teams	Fysisk	Fysisk	Teams

4.2 Chefers användning av digitala verktyg i deras arbete

Tema 1: Digitala verktyget Teams

I föreliggande studie framkommer det att cheferna använder digitala verktyg i deras arbete för att planera, kommunicera och underlätta i sitt arbete och ledarskap. Ett gemensamt tema som kan sammanställas efter intervjuerna är att samtliga chefer från båda

kommunerna i studien använder sig av Teams som kommunikationsverktyg och arbetsverktyg. Där sker delning av dokument, chatt och digitala möten. Chef nr. 1 förklarar att hen använder sig av Teams för att kommunicera och att träffa medarbetare och att det är något som hängt kvar sen covid-19-pandemin. Vidare medger chef nr. 3 att digitala verktyg har underlättat för arbetet som chef. I en av kommunerna har de en hashtag som råder: *"sluta mejla internt"* med innebörd att minska mejlflödet, vilket gjort att Teams chattfunktion används i högre grad. Samtliga chefer upplever att Teams fungerar bra, men samtidigt är några chefer i studien överens om att det kan vara lite väl mycket arbete som hanteras via Teams och att strukturen i arbetet kan bli bättre. Chef nr. 4 beskriver att till exempel dokumenthantering och chatt ligger kvar i systemet väldigt länge, vilket kan leda till oreda och skapar ett ostrukturerat arbetssätt. Ett digitalt verktyg som chef nr. 5 även använder för möten är Zoom, beroende på om kommunikationen sker internationellt, nationellt, lokalt eller regionalt. Zoom förekommer i de fall där möten sker internationellt och övriga digitala möten sker via Teams.

Något som stack ut bland intervjuerna var förklaringen av ett digitalt verktyg som chef nr. 5 nyttjar. Det avser att skapa en bild över hur det enskilda flödet sett ut under veckan för varje individ. Verket presenter bland annat vilka medarbetare som hen ägnat tid åt, eller hur mycket arbete som utförts utöver kontorstid. Detta är en slags statistik över ens egna arbete med chans att reflektera över sig och sitt ledarskap.

4.3 Situationsanpassat ledarskap

Det situationsanpassade ledarskapet går att applicera på respondenterna i studien, då samtliga chefer berättar att de alltid måste anpassa sig efter medarbetare och situation. Vidare framkommer det av chef nr. 5 att medarbetare vill arbeta på det sätt som passar för dem själva, och förklarar att det då krävs av hen att anpassa sitt ledarskap utefter situation och medarbetarens digitala användning. Chef nr. 6 medger att hen behövt anpassa sitt ledarskap mer kring den digitala kompetensen. Chef nr 1. beskriver att hen fått anpassat sitt ledarskap av situationen genom olika sätt. För hen ökade kommunikationen via teams, som förut var mer fysisk eller via mejl. En anpassning som samtliga chefer fått göra i och med situationen med covid-19-pandemin är att ha fler avstämningar med medarbetare.

4.3.1 De fyra ledarstilarna

Att *delegera* arbetsuppgifter som chef genom digitala verktyg sker via Teams hos samtliga, men för chef nr. 2 sker det mestadels genom smartphone i sitt arbete med att leda personlig assistans. I Teams är det enkelt att skicka ut en fråga om en arbetsuppgift och svar fås snabbt och problemet är löst. Det är ett effektivt arbetssätt som förenklat för cheferna.

Samtliga chefer delegerar ut arbetsuppgifter genom att stämma av och fråga medarbetare om arbetsuppgifter. Chef nr. 1 menar att det blir effektivare att delegera ut arbetsuppgifter på det sättet då, en mötestid inte behöver avsättas. Dock medger chef nr. 2 att svårigheten att delegera arbetsuppgifter via Teams är när dokument skickas till medarbetare som ska fyllas i för att sedan skickas tillbaka, detta tycks vara väldigt krångligt, även för medarbetare med datavana. Vidare beskriver chef nr. 3 att det behövs ramar i en organisation för vad som får göras. Samma respondent förklarar att det finns beslut att rätta sig efter, och då förväntas att medarbetare gör det på bästa sätt utefter förutsättningarna som finns.

Ett mer *styrande* ledarskap belyser inte den insamlade empirin i sin helhet, men framkommer som närmst av chef nr. 5. Respondenten nämner att en utmaning i att leda på distans är att sätta gränser för medarbetare utefter hur mycket en medarbetare får och/eller ska arbeta, för att det inte ska bli ett arbetsmiljöproblem, då chefen är ansvarig för det. Vidare förklarar samma respondent att hen behöver veta om det finns bakomliggande faktorer som avgör om det behöver styras mer, och i vilken riktning, för att det ska bli så bra som möjligt. Det framkommer av chef nr. 4 att de har möte där det diskuteras om exempelvis verksamhetens mål eller budget, och diskuterar vad för insatser som behövs för att målet ska uppfyllas, vilket sker kontinuerligt men inte på ett styrande sätt utan det sker gemensamt.

Digitala verktyg är *stödjande* och hjälpande för samtliga chefer i studien. Cheferna anser att det går att stödja sina medarbetare via digitala verktyg, eftersom det skapar en annan tillgänglighet än innan. Cheferna i studien arbetar med tillitsbaserat ledarskap där relationen är i fokus snarare än uppgiften, men där cheferna även stöttar sina medarbetare i arbetsuppgifter. Chef nr. 4 förklarar att hen har daglig kontakt med de enhetschefer hen leder och att ledarskapet är betydelsefullt. Vidare beskriver hen att jobbet som enhetschef är det tuffaste chefsjobbet och menar att det är viktigt att vara en stöttande chef.

I sammanhanget lyfter chef nr. 4:

”Ledarskapet är otroligt betydelsefullt. Att stötta, bolla och finnas till. Förut var jag loket som drog vagnarna, men fick inte med mig alla. Idag står jag längst bak i tåget och puttar på vagnarna” (Chef nr. 4)

Chef nr. 2 stödjer sina medarbetare mestadels via telefonkontakt och att hen nästan varje dag är på kontoret, och om hen inte är närvarande vill hen att det alltid ska finnas någon där. Samma respondent värdesätter att vara tillgänglig vid olika situationer och kunna ge snabb återkoppling till medarbetare. Vidare förklarar chef nr. 3 att digitala verktyg ger hen rätt förutsättningar för att stödja medarbetare, då det går att ha avstämningssamtal digitalt innan det fysiska mötet sker, vilket gör att om det behövs ett stöd innan finns möjligheten, vilket inte var lika lätt när det enbart var fysiska möten.

Det som framkom som tydligast av chef nr. 2 är att det behövs ett mer *coachande* ledarskap i distansarbetet. Hen menar att digitala verktyg har bidragit till ett större behov av att ha ett mer coachande ledarskap till medarbetare än tidigare. För att hens medarbetare ska få ett intresse för de digitala verktyg som underlättar i arbetet har hen fått skapat ett intresse för att medarbetarna ska använda funktionerna.

Chef nr. 3 lyfter i sammanhanget:

”Till exempel inträffade det en incident då en chef hade haft det tufft. Vi hade då ett Teams möte eftersom vi inte hade möjligheter att mötas upp. Genom Teamsmötet kunde jag fånga upp hen mellan två möten, och vi bokade sedan ett fysiskt möte, vilket jag inte hade hunnit annars om jag behövde ta mig från plats till plats.” (Chef nr. 3)

Samtliga chefer anser att förutsättningarna att stödja sina medarbetare via digitala verktyg finns. Möten skapar en tillgänglighet för att kunna stödja på ett bra sätt även om interaktionen inte sker fysiskt.

4.4 Flexibilitet med digitala verktyg i arbetet

Flexibilitet i arbetet är något som påtalas av respondenterna i studien. Chef nr. 5 förklarar att det finns en skillnad på innan och efter covid-19-pandemin i flexibiliteten. Innan pandemin frågade inte arbetssökande i lika hög grad om flexibilitet i tjänsten mot vad som efterfrågas nu. Flexibilitet är något många eftersträvar idag, enligt cheferna, när individer söker jobb på kommunen. För att vara en attraktiv arbetsgivare behöver kommunen

erbjuda det i kontorstjänsterna. Flexibilitet eftersträvas och uppskattas av chefer och medarbetare i kommunen, och är inget som ses som negativt.

Samtliga chefer menar att flexibilitet är viktigt i arbetet, och anser att de behöver vara flexibla och anpassa sitt ledarskap efter verksamhet, situation och medarbetare. Chef nr. 2 upplever att den yngre generationen är mer otåliga med feedback och svar, vilket även chef nr. 4 ger en skymt om, att all information är så lättillgänglig vilket skapar en förväntan på snabbare svar.

Vidare medger chef nr. 1 att flexibiliteten fungerar bra på hans enhet, och förutsättningar för flexibiliteten i distansarbete finns med skärmar och tangentbord för att kunna jobba hemifrån. En annan respondent anser att digitala verktyg ger möjlighet till flexibilitet i ledarskapet, vilket är en positiv del med digitaliseringen.

Chef nr. 1 sammanfattar det som:

”Det handlar om ett förtroende som jag ger, men kräver också tillbaka att man gör det man ska”. (Chef nr. 1)

Tema 2: Flexibilitet – tid och plats utifrån individen

I tema 2 som författarna utläst av transkriberingen är flexibilitet i arbetet och ledarskapet något samtliga chefer beskriver. Samtliga respondenter beskriver att det förekommer arbete utanför kontorstid. Vissa chefer har mejlen under uppsikt på helgen eller på semestern. Chef nr. 4 medger att hen ser över mejlen cirka 2 gånger under helgen, dock är det inget krav, utan att hen gör det för sig själv. Chef nr. 5 förklarar det som en förberedelse för vad som väntar när de ska återgå till arbete, eller för att ha koll på vad som sker i organisationen. Chef nr. 3 beskriver att det är enklare att ta med sig arbetet hem när allt sker digitalt. Att arbeta på semester, som att delta i ett möte eller kolla mejl är något samtliga chefer uppgav som en bidragande faktor av digitala verktyg. Chef nr. 1 förklarar att det blir en mindre stress av att inte vara bunden till arbetsplatsen.

”Jag pendlar till jobbet och förklarar att om tåget skulle vara inställt finns möjlighet till arbete och att vänta in nästa avgång, vilket skapar en flexibilitet för var och när hen arbetar.” (Citat chef nr. 1)

Samma respondent beskriver också att om man har ett läkarbesök eller andra ärenden under dagtid, finns den möjligheten i och med flexibiliteten, och medarbetare har möjlighet att välja lunchtid exempelvis utefter vad som passar dem.

4.5 Möjligheter med digitala verktyg i arbetet och ledarskapet

Tema 3: Tillgänglighet och effektivitet med digitala verktyg

Samtliga chefer i studien anser att det är lättare än innan att vara tillgänglig i sitt arbete och ledarskap via digitala verktyg, och ser det som en positiv möjlighet. Exempelvis skapade chef nr. 5 en egengjord film, vilket möjliggjorde att sända ut information till enhetschefer för att avlasta deras arbete i tuffa beslut. Detta var ett arbetssätt som tillkom under covid-19-pandemin i syfte med att stötta enhetscheferna i kommunen.

Om cheferna är tillgängliga på kontoret eller inte, ser olika ut vecka efter vecka, där samtliga chefer meddelar att dem alltid är tillgängliga via Teams oavsett om de arbetar hemma eller på kontoret. Digitala verktyg underlättar att få kontakt med medarbetare, oberoende av vart någon befinner sig. Cheferna i studien är överens om att det går att nå ut till fler medarbetare på ett bra sätt med hjälp av digitala verktyg, där chef nr. 4 påtalar att du kan vara tillgänglig på ett helt annat sätt än innan covid-19-pandemin, vilket ses som positivt från hens synpunkt.

Cheferna i föreliggande studie har mycket möten och även om cheferna sitter i digitala eller fysiska möten finns möjlighet för återkoppling till medarbetare, och på det sättet blir arbetet också effektivare då en del frågor eller beslut behöver gå via chefen. Innan användningen av digitala verktyg var det inte lika lätt att vara tillgänglig på samma sätt som det går att vara idag, då digitala möten inte var möjligt i samma utsträckning innan covid-19-pandemin. Tidigare, innan covid-19-pandemin, när det var fysiska möten var chefen okontaktbar till övriga kollegor, vilket skapar en fördröjning i arbetet och kan skapa en viss frustration att inte komma vidare med arbetet. Tillgången till digitala verktyg och implementeringen av det i kommunerna skapar en möjlighet att närvara vid möten även om man inte är fysiskt där, och det skapar även en större kontaktbarhet.

“Arbetsmiljön har blivit bättre för mig som chef, man blir mindre stressad och mer effektiv. Alla möten går inte att ha digitalt, men det går att kombinera.” (Chef nr. 2)

Detta gör att viktig information går att ta del av på ett effektivt sätt. Det skapas utrymme till andra arbetsuppgifter mellan varje möte då restid uteblir, vilket skapar ett mer effektivt arbete och mindre stress för cheferna. Det skapar en tillgänglighet till fler möten där viktig information tas upp, vilket chefen annars skulle gå miste om. Chef nr. 2 berättar att hen får mer arbete gjort när hen har möjlighet till digitala möten och behöver inte pendla.

I sammanhanget lyfter chef nr. 6 om tillgänglighet:

”Jag är tillgänglig, inte riktigt 24 timmar om dygnet, men bra nära. För mig är det inget problem, för mig är det mitt sätt att arbeta. Men jag förväntar mig inte att någon annan ska göra likadant. Det har vi fått prata mycket om och vara tydliga med. Det är lätt att tro att när man gör så som chef, finns en förväntan tillbaka hos medarbetaren. Samtidigt vill jag fortsätta kunna få göra så, så att inte jag ska behöva sluta, bara för att inte någon annan ska ta efter. Det är en fråga man måste ta upp då och då så man inte skapar den förväntan att man alltid ska finnas tillgänglig.” (Chef nr. 6)

4.6 Utmaningar med digitala verktyg i arbetet och ledarskapet

Tema 4: Sociala relationer och interaktioner utmanas med digitala verktyg

Samtliga chefer i studien anser att fysiska möten med medarbetare är otroligt viktigt, och ses som en utmaning med digitala verktyg när de fysiska mötena minskar. Det kan gå att fånga upp signaler om hur medarbetare mår på digitala möten, om mötet sker enskilt mellan medarbetare och chef. Att fånga signaler, kroppsspråk och att småprata är saker som uteblir vid digitala möten och går att fånga upp i fysiska möten.

Det anses lättare att få till ett enskilt samtal när chefen fysiskt är på plats med sina medarbetare, *”När man bara kan sticka in huvudet på kontoret och fråga hur det är”*, som chef nr. 6 beskrev det. Och detta är något som anses vara en återkommande utmaning cheferna påvisar med digitala verktyg.

”Du kan agera på ett helt annat sätt idag med digitala verktyg. Vid frågor får man svar snabbare istället för att vänta på ett fysiskt möte, små saker som blir mer effektiva, men samtidigt får man inte bli för van, och glömma bort att prata med varandra, det finns en risk att bli för bekväm att använda sig av det som går snabbt och är effektivare.” (Chef nr. 4)

En utmaning som framkommer är att en del medarbetare arbetar hemifrån och en del på kontoret, i varierande omfattning. Den variationen gör att det kan gå flera dagar innan träffarna som inte är möten mellan chef och medarbetare äger rum. Chef nr. 6 anser att det kommer att vara en fortsatt utmaning, då aktivitetsbaserade kontor är aktuellt för kommunen hen arbetar i. Vidare menar hen att det betyder att samtliga medarbetare kommer vara

utspridda fysiskt på stor yta, vilket gör att digitala verktyg kommer användas trots möjlighet till fysiska möten, då tiden att leta efter varandra som sitter utspritt är tidskrävande.

Vidare berättar samtliga chefer att dem vill ha fysiska medarbetarsamtal för att kunna bekräfta känslor och signaler, och anser att det inte räcker med bara digital kontakt.

Däremot menar chef nr. 6 att hen kan ha avstämningssamtal via Teams om hen inte träffat medarbetare fysiskt under lång tid, men vill gärna ha det fysiskt då det är lättare att fånga upp signaler och känslor. I sammanhanget lyfter chef nr. 3:

“Sitter man fler personer ser man inte skillnad på om någon vill komma till tals eller blir frustrerad, sådant som en ledare behöver fånga upp. Det ser man inte. Så det skulle jag vilja säga att det är i nödfall som man ska ha digitala möten och vissa samtal som medvetande samtal eller stöd, då vill jag helst ha det fysiskt.” (Chef nr. 3)

Andra möten som cheferna har som är viktiga är APT (arbetsplatsträff). Dessa möten hålls alltid fysiskt, för att skapa en tillhörighet till varandra. Medarbetarna är utspridda och arbetar sällan tillsammans och ur den aspekten anses det viktigt med den fysiska kontakten. Chef nr. 5 menar att hen vill att medarbetarna ska se att dem har kollegor att vända sig till. Vidare nämner chef nr. 2 att digitala verktyg kan medföra en ökad oro att man behöver bevisa mer när man arbetar på distans än om man är på kontoret.

Chef nr. 2 beskriver att digitala möten möjliggjordes via digitaliseringen och menar att hen har mer tid för personalen tack vare digitala möten, då fysiska möten tog mer tid. Vidare förklarar hen att APT är ett otroligt viktigt möte där samtliga medarbetare träffas, vilket sällan sker annars då dem är ute i verksamheten och jobbar.

Chef nr. 6 förklarar att framför allt under covid-19-pandemin när arbetet var extra självständigt och ensamt, att medarbetare kunde sitta hemma och känna känslor som att *“Jag fyller ingen funktion, är jag verkligen behövd”*. Hen menar att när arbetet sker hemifrån via digitala verktyg är det svårare att fånga upp känslorna och signalerna. Samma respondent menar att hen fick strukturera upp arbetet och sitt ledarskap mer för att få till den interaktionen på ett likvärdigt sätt med digitala verktyg.

“Digitala verktyg har framför allt försvårat att fånga upp medarbetaren som mår dåligt, det är lättare att fly via digitala verktyg. De fysiska mötena är otroligt viktiga.” (Chef nr. 3)

Samtliga chefer anser att det även är en utmaning att hålla fokus på digitala möten. Det är lättare att fokusera på annat. Det framkommer av respondenterna att digitala möten bör vara kortare och effektivare för att orka hålla fokus. Sitter en grupp tillsammans på ett fysiskt möte är det enklare att se om någon tappar fokus. Det är enklare att läsa av om en paus behövs, eller om budskapet inte når fram. Det anses av cheferna vara lättare att läsa av kroppsspråket hos varandra och känna av stämningen i gruppen på fysiska möten.

En utmaning i ledarskapet som chef nr. 5 anser är också att märka av de ambitiösa medarbetarna. Det anses svårt att fånga upp hur mycket vissa medarbetare jobbar och inte. Hen menar att det är en utmaning att jobba på i sitt ledarskap, att sätta gränser, för att inte i lång loppet förlora medarbetare. Chef nr. 2 menar att gruppdynamiken måste hanteras annorlunda i och med användningen av digitala verktyg och att det behövs ett mer coachande ledarskap genom digitala verktyg.

Tema 5: Större ansvar för planering med digitala verktyg

I användningen av Teams med avsikt att ha digitala möten, upplever cheferna att diskussion och dialog blir sämre. Chef nr. 3 anser dock att det krävs övning, vilket har gjort att det har blivit lättare nu än under covid-19-pandemin. Samtliga chefer delar tanken av att det är svårare att skapa en överskådlig bild av alla deltagare i ett digitalt möte och att de individer som är mer eftertänksamma är lättare att tappa. Vidare menar chef nr. 3 att det är viktiga aspekter att tänka i sitt ledarskap och försöka agera efter när hen leder ett digitalt möte.

Digitala verktyg försvårar att få överblick på möten för att se om samtliga är delaktiga. Upp mot fem personer menar chef nr. 5 funkar i Teams, sedan börjar det bli svårt att få till en bra dialog. Att ha Teamsmöten kräver mer, exempelvis att ha en struktur för digitala möten för att få det effektivt då fokus lätt försvinner.

”Ibland kan man delta i digitala möten fast man sitter fysiskt i samma byggnad, men i olika arbetsrum, vilket kan kännas lite korkat.” (Chef nr. 6)

Chef nr. 1 förklarade att hybridmöten kan ta mycket på krafterna, då fokus på både skärm och på dem i det fysiska möten behövs. Chef nr. 1 föredrar fysiska möten, men erbjuder digitala möten. Det finns alltid Teams länk till varje möte för att möjligheten att delta ska finnas.

”Exempelvis om vi sitter i ett möte och vi tycker väldigt olika, om vi hade haft mötet fysiskt hade vi kunnat gå ut och prata och läsa av kroppsspråket, som, beror det här på mig? Varför får vi inte till en samverkan? Vi får en bekräftelse på att vi delar känslan, vilket gör att jag inte lägger skulden på mig själv. Men under pandemin satt man där, stängde ner mötet och gick med en känsla, vad gjorde jag för fel? (Chef nr. 6)

Chef nr. 5 förklarar att det är svårt när medarbetare jobbar aktivitetsbaserat då dem inte är inne på kontoret, utan sitter på en plats där det passar beroende på vad för arbete som görs. Där har chef nr. 5 hanterat utmaningen och skapat en gemensam plats där dem brukar träffas för att fika.

Digitala möten medför även tajtare schema för cheferna. Att ha fler digitala möten medför att små pauser mellan möten som bidrar till ”småprat” och ”bollande” av idéer uteblir mellan kollegor, vilket fysiska möten bidrar till. Detta är något samtliga chefer i studien ser som viktigt mellan kollegor.

Tema 6: Spridd nivå på den digitala kompetensen

En av cheferna i studien beskriver implementerandet av det digitala verktyget Teams:

” ”Learning by doing” var mottot när vi började med Teams. Jag kan klicka runt och greja för att lära mig, så funkar det för mig, men inte för alla. Däremot har jag inte fått förutsättningar i mitt ledarskap, i och med att jag ska leda andra chefer, som i sin tur kan ha svårt med digitala verktyg.” (Chef nr. 5)

Det är spridd nivå på den digitala kompetensen, vilket framhävs ur ovanstående citat. Även chef nr. 3 är fast bestämd om att kompetensen i det digitala är bristfällig. Vissa chefer i studien anser att Teams behöver ett system för att ta bort gamla dokument och chattar, där chef nr. 4 påtalar att det kan bli för mycket delning av dokument och grupper att hålla reda på, vilket anses underlätta och göra arbetet mer effektivt.

Det finns också ett visst motstånd mot digitaliseringen. Två av cheferna i studien tror att det kan dels bero på generationsfråga, intresse eller rädsla för att pröva något nytt och främmande. Chef nr. 5 förklarar att hen ofta får höra att hen kan mycket om digitala verktyg, men själv menar att hen inte kan mer än övriga kollegor, utan att hen vågar klicka runt och utforska det nya och har inte en rädsla för det, vilket respondenten menar kan visas hos andra. Vidare förklarar samma chef att hen har skapat strukturerna för deras arbete i Teams, och anser att kan man strukturen är det enkelt, men är man inte följsam till

systemet och strukturen faller det och blir svårt. Chef nr. 2 menar att det är en utmaning i att alla inte kan använda det digitala och att många har svårt att anpassa sig, då medarbetarna brinner för vård och omsorg och inte det digitala.

Tema 7: Hantera känslig information via digitala verktyg

Samtliga chefer i studien arbetar inom socialförvaltningen, och det skrivs en del journaler och förs dialog om personer. Två av cheferna i studien nämner informationssäkerheten kring att arbeta på distans och med digitala verktyg. Chef nr. 5 beskriver att hen jobbar mycket med informationssäkerhet gällande den delen. Det är en viktig del i arbetet, vad det pratas om och hur de pratar om informationen och/eller personen, för att ingen ska råka illa ut. Där har en av kommunerna ytterligare ett digitalt kommunikationsverktyg för att tillhandahålla sekretessinformation. Chef nr. 1 beskriver att de i hans kommun har policys och riktlinjer för distansarbete, och det är viktigt hur det används och var uppkopplingen sker.

4.7 Sammanfattning av empirin

I föreliggande studie framkom Teams som det digitala verktyg chefer använder sig av vid kommunikation i deras arbete och ledarskap. Cheferna får anpassa sitt arbetssätt utefter situation och medarbetare. Det framkom att cheferna får anpassa sitt ledarskap utefter medarbetarens digitala användning och den digitala kompetensen. Flexibilitet i arbetet framkommer som positivt av samtliga chefer och det eftersträvas i kommunen där digitala verktyg skapat en ökad flexibilitet som inte fanns innan.

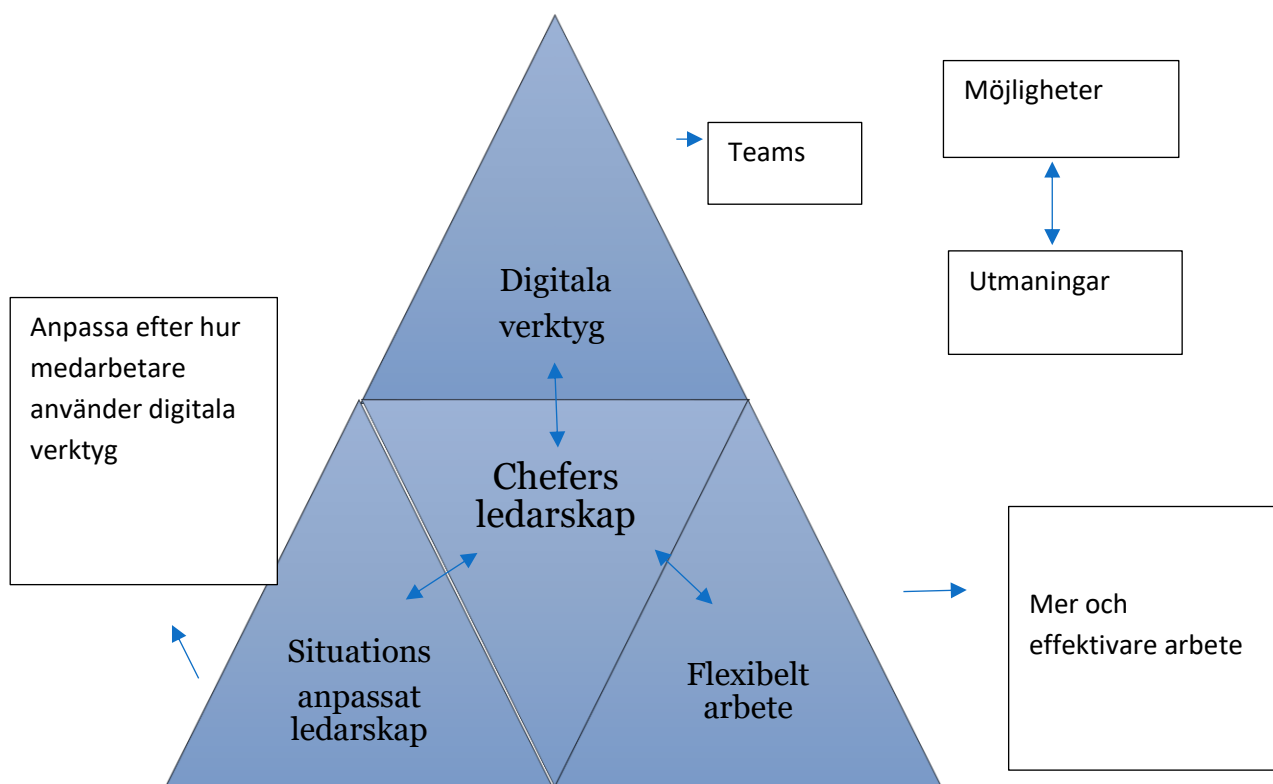
I användningen av digitala verktyg får cheferna ha fler frekventa möten med medarbetare, som blir en bieffekt av digitala verktyg, eftersom det blir svårare att fånga upp signaler från medarbetare. Möjligheter som framkommer av den insamlade empirin är tillgängligheten som digitala verktyg bidragit till. Tillgängligheten medför effektivitet i arbetet och medför även ett stöd till medarbetare i deras arbete. Utmaningar med digitala verktyg är relationen och interaktionen under digitala möten och distansarbete, där känslor anses svåra att fånga upp. Digitala verktyg medför också att möten behöver bättre planering och struktur för att hålla fokus och att få till en bra dialog mellan deltagarna. Vidare framkommer det att den digitala kompetensen anses vara bristfällig.

4.8 Framtagna teman i empirin

Med hjälp av den tematiska analysen författarna redogör för i kapitel 3.3 har sju teman tagits fram ur den presenterade empirin. Författarna har uppmärksammat återkommande mönster som minst två respondenter belyst som kan kopplas till teorin, därav har teman valts. Teman som tas upp i empirin skapar ett djup i studien, då det råder enighet mellan cheferna. Följande teman kommer att analyseras vidare i analysavsnittet tillsammans med respondenternas svar och den teoretiska referensramen.

5 Analys och diskussion

I följande kapitel presenterar författarna först analysmodellen som representerar de centrala begreppen som följt studien. Vidare presenteras huvudstrukturen som följer teoretisk referensram; chefers arbete, situationsanpassat ledarskap, digitala verktyg, flexibilitet och slutligen möjligheter och utmaningar. Vidare analyseras och diskuteras sju empiridrivna teman. Sambandet mellan teori och empiri har som syfte att besvara problemformuleringen: Vilka möjligheter och utmaningar bidrar digitala verktyg till i mellancheferers arbete och ledarskap?



Figur 1. Egen illustrerad analysmodell av centrala begrepp och hur de hör samman.

Nedan presenteras en analys och diskussion utifrån analysmodellens centrala delar.

5.1 Chefers användning av digitala verktyg i deras arbete och ledarskap

Som beskrivs av Northouse (2016) är ledarens uppgift att hjälpa teamet, samt att välja rätt tillvägagångssätt för att lösa utmaningen hen står inför. Ellström et al. (2016) tar upp tre olika sätt att beskriva chefers arbete och ledarskap på; *ledarskapsdimensionen*, *omvärldsdimensionen* och det *byråkratiska perspektivet*, där samtliga dimensionerna stämmer väl överens med cheferna i föreliggande studie. *Ledarskapsdimensionen* tar upp att chefers arbete handlar om att främja medarbetares utveckling, vilket framkommer av chef nr. 2, där hen har jobbat med att skapa ett intresse för att kunna utveckla medarbetaren i användning av digitala verktyg, vilket tillförde att medarbetare utvecklade sitt arbetssätt. *Omvärldsdimensionen* innebär att ledaren ska hantera händelser och förändringar i omvärlden. Detta går att koppla till samtliga chefer i studien som medger att covid-19-pandemin bidrog till en förändring i arbetssättet som de behövt hanterat. Vidare beskriver Ellström et al. (2016) att det *byråkratiska* perspektivet har fokus på klassiska chefsuppgifter. Detta kan kopplas till samtliga chefer som förklarar att planering och budgetering är en del av deras arbete, men är inget som genomsyrar föreliggande studie i sin helhet.

Ellström et al. (2016) refererar till Yukl (2013) som belyser att kriser ofta innebär förändringar. Covid-19-pandemin kan tolkas som en kris, och samtliga chefer fick hantera situationen utifrån deras förutsättningar med digitala verktyg för att kunna möjliggöra ett fortsatt arbete på distans. Utifrån Ellström et al. (2016) kan chefernas ledarskap i studien tolkas ha ett modernt ledarskap. Covid-19-pandemin var en förändring vilket påverkade organisationer internt i arbetssättet. Förändringen medförde att cheferna i studien behövt anpassa sitt ledarskap till viss del. Chef nr. 2 förklarar att det digitala arbetet förändrade ledarskapet, vilket chef nr. 6 håller med om.

Diskussion:

Det går att diskutera om det i föreliggande studie går att framhäva ledarskapsdimensionen mer, dock har fokus i studien inte varit på chefernas förmåga att skapa utveckling för medarbetare. Samtliga chefer återger att de arbetar med tillitsbaserat ledarskap, vilket innebär att de litar på att medarbetarna utför arbetsuppgifterna utifrån bästa förmåga. Det

kan tolkas att cheferna i studien främjar deras utveckling på det sättet, att inte vara kontrollerande och styrande i arbetsuppgifterna utan agerar likt chef nr. 4 berättar: *”Ledarskapet är otroligt betydelsefullt, att stötta, bolla och finnas till.”* (Citat chef nr. 4)

Det framkommer inte i studien om ansvaret ökat med digitala verktyg som Ellström et al. (2016) beskriver, men författarna ställer sig frågan om inte chefer fått ett omedvetet större och bredare ansvar som följer förändringen i organisationerna med digitala verktyg och distansarbete. Det kan genom empirin tolkas som att cheferna har fått ett större ansvar kring medarbetarnas välbefinnande då den fysiska kontakten minskade. Chefen har ett ansvar för medarbetare, där även arbetsmiljön är ett ansvarsområde, vilket kan vara en svår aspekt att se över när mycket arbete sker på distans.

5.2 Situationsanpassat ledarskap

I denna studie har situationsanpassat ledarskap visat sig applicerbart. Hersey och Blanchard (1988) redogör för det situationsanpassade ledarskapet, vilket innebär att ledaren behöver anpassa sitt ledarskap utefter medarbetare och situation. I och med covid-19-pandemin hamnade många organisationer i ett utgångsläge inte sågs komma. Det medförde en situation där ledaren behövde anpassa sin stil efter situationen och agera flexibelt utifrån de omständigheterna som man hamnade i.

Det framkommer av samtliga chefer att en anpassning utefter situation och medarbetare gjorts när distansarbete och digitala verktyg ökat, och att ledarskapet har anpassats efter vad medarbetaren kräver, där bland annat chef nr. 4 berättar att hen behövde anpassa sitt ledarskap när arbetet blev mer digitalt. Genom att cheferna i studien beskriver att de kan vara flexibla och anpassar sitt ledarskap utefter situation, kan medarbetarna få snabbare och mer kontinuerlig stöttning. Det ses tydligast i chefernas avstämningar med sina medarbetare, där både fysiska och digitala möten genomfördes utefter medarbetarnas önskemål och möjlighet.

Chef nr.1 beskriver att anpassning av ledarskapet behövs på olika sätt. Under covid-19-pandemin ökade kontakten via Teams och kommunikation i textform. Vidare beskriver chef nr. 2 att ledarskapet har förändrats efter implementeringen av digitala verktyg och att det krävs en annan hantering av grupper. Chef nr. 6 betonar att hen alltid behöver anpassa sitt ledarskap efter medarbetare och situation, oavsett pandemi, kris eller användning av digitala verktyg.

Northouse (2016) beskriver att beroende på situation och medarbetare krävs olika mycket av varje dimension hos ledaren av *relations-* eller *uppgiftsbeteende*. *Uppgiftsbeteende* innebär att ledaren engagerar sig i att förklara medarbetarens uppgift (Hersey & Blanchard, 1988). Detta framkommer vid gemensamma möten mellan chefer och deras kollegor där viktig information presenteras, dels om vilket ansvar som följer och arbetsuppgifter som ska utföras. Chef nr. 5 förklarar även att hen behöver anpassa sitt ledarskap beroende på medarbetaren, och hur hans bakgrund ser ut. Därav kan chefen behöva ett mer uppgiftsbeteende.

Relationsbeteende innebär i vilken omfattning ledaren engagerar sig genom för medarbetaren genom att lyssna, uppmuntra och underlätta (Hersey & Blanchard, 1988). Chef nr. 2 beskriver att hen uppmuntrar till digitala verktyg, och chef nr. 5 beskriver att hen skapat en struktur i Teams, som ska underlätta för medarbetare att lotsa sig fram. Vidare beskriver samtliga chefer att tillgängligheten med digitala verktyg är en möjlighet som underlättar att hålla kommunikation med medarbetare. Följande resonemang tolkas stämma överens med vad Hersey och Blanchard (1988) beskriver vara *relations-* och *uppgiftsbeteende*, och därav kan chefer i studien tolkas vara riktade mot båda beteendena. På så sätt överensstämmer respondenternas upplevelse med tidigare studie av Yeakey (2002) som beskriver att ledarskapsbeteende också är en gemensam bild av beteende och situation.

Diskussion:

Anpassningen av chefernas ledarskap efter ökningen av digitala verktyg och distansarbete har ingen chef upplevt som några problem, utan samtliga menar att man alltid behöver anpassa sig efter sina medarbetare och vilken situation man befinner sig i. Specifikt chef nr. 2 och chef nr. 5 uttrycker att dem uppmuntrar sina medarbetare till att använda digitala verktyg, där även chef nr. 5 skapat grunden för strukturen i Teams för att underlätta arbetet, och chef nr. 2 skapat struktur för att få medarbetare att våga testa de digitala verktygen, vilket kan ses som en anpassning utefter medarbetarens förmåga.

Något författarna funderar kring som framkommer i frågan om situationsanpassat ledarskap är att det verkar väldigt enkelt för cheferna att anpassa sig till sina medarbetare och situation, exempelvis skedde anpassningarna genom fler avstämningar.

Att chefernas ledarskap förändrats av covid-19-pandemins omställning med digitala verktyg, bekräftar chef nr. 2 hur hen fick ställa om viktiga möten som APT till digitala

möten med medarbetare för att ha fortsatt regelbunden kontakt. Att cheferna uppmuntrar och är mer för ett digitalt arbetssätt kan vara för att cheferna i studien är uppvuxna i olika generationer, och det kanske känns mer naturligt för 90-talister att nyttja digitala arbetssätt. Cheferna engagerar sig i medarbetarna genom att vara tillgängliga via Teams, men också via smartphone vid behov. Uppgiftsbeteende kan ses i engagemanget i medarbetarens arbetsuppgifter, vilket kan tolkas är vanliga chefsuppgifter, men att det finns olika grad i hur chefen engagerar sig i arbetsuppgifterna. Samtliga chefer medger att dem inte är styrande i medarbetarnas arbetsuppgifter utan jobbar med tillitsbaserat ledarskap. Det tillitsbaserade ledarskapet är en ledarskapsform en chef tillämpar när hen litar på att medarbetare utför sina arbetsuppgifter. Denna styrningsform återger samtliga chefer i studien, och det går att tolka att följande chefer i studien inte detaljstyr eller kontrollerar medarbetare vilket Denti (2018) redogör att tillitsbaserade styrningen står för.

5.2.1 De fyra ledarstilarna i det situationsanpassade ledarskapet

Dansereau (2013) beskriver fyra olika stilar i det situationsanpassade ledarskapet; *styra*, *coacha*, *stödja* och *delegera*. I föreliggande studie har ett coachande, delegerande och stödjande ledarskap påvisats mer. Den styrande ledarstilen framkommer minst, även om det varit framkommande, men inte i sin helhet.

Den *stödjande* ledarstilen tar fram medarbetarnas färdigheter kring målet som ska uppnås och inkluderar att lyssna, berömma och ge feedback. En ledare som använder denna stil ger medarbetaren frihet och kontroll över de dagliga besluten genom stöttning snarare än genom lösningar (Northouse, 2016).

Det har inte varit svårt i föreliggande studie att placera den stödjande ledarstilen, då samtliga chefer i studien har haft en stödjande ledarstil mot sina medarbetare, vilket framkommer tydligt i förklaringen av deras arbetssätt under och efter covid-19-pandemin. Exempelvis anser chef nr. 6 att det är stöttande eftersom det är enklare att få tag på varandra. Därmed har digitala verktyg visat sig vara stödjande i form att tillgängligheten ökat. Detta kan kopplas till när cheferna beskriver att fler avstämningsmöten med medarbetare ägde rum för att följa upp arbetet och måendet. Samtliga chefer redogör för att deras tillgänglighet i att snabbare kunna återkoppla till sina medarbetare genom Teams medför ett stöd över de dagliga besluten som kan behöva tas.

Samtliga chefer berättar att de litar på färdigheterna hos medarbetarna, men finns alltid tillgängliga om något skulle uppstå. Covid-19-pandemin medförde förändringar i organisationen på kort tid. Detta skapade nya miljöer för att fortsätta samtala och samarbeta och gav möjlighet att kunna fortsätta stödja sina medarbetare även på distans utan fysisk närvaro.

Den *coachande* ledaren behöver anpassa sitt ledarskap utefter den enskilda individen. Ledarskapet behöver tillämpas efter vad situationen kräver genom att engagera och uppmuntra medarbetare till att nå uppsatta mål, där den coachande ledaren fokuserar på kommunikation (Northouse, 2016). Distansen har skapat ett behov för samtliga chefer att ha fler enskilda avstämningsmöten med medarbetare för att fånga upp måendet och för att ha en fortsatt fungerande kommunikation.

Vidare beskriver chef nr. 2 förklarar att digitala verktyg skapat ett större behov av den coachande ledarstilen, då gruppdynamiker behöver hanteras annorlunda efter den ökade digitaliseringen och att digitala verktyg haft stor betydelse att fortsatt kunna kommunicera med medarbetare. Hen påpekar även vikten av att skapa ett egenintresse hos medarbetarna, för att underlätta övergången till nya funktioner och att få medarbetare till att själva vilja använda digitala verktyg.

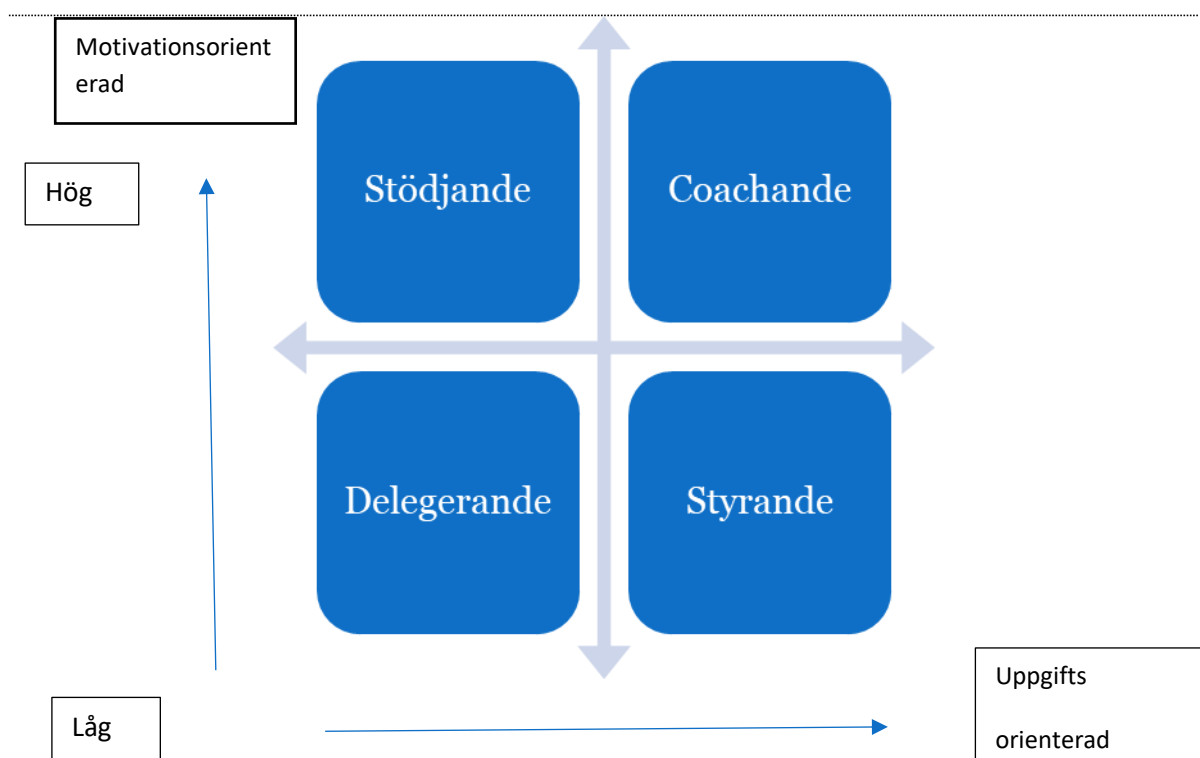
Den coachande ledarstilen framkommer även från chef nr. 5 där hen har medarbetare som arbetar digitalt i olika omfattningar. Samma chef behöver därför anpassa sin ledarstil utefter varje enskild medarbetares kompetens och användning. Chef nr. 5 menar att hen har ansvaret för att pusha medarbetare i rätt riktning, vilket hen försöker. Den coachande ledarstilen har visat sig användbar hos samtliga chefer i studien, men det har förekommit tydligare resonemang hos chef nr. 2 och 5.

Den *styrande* ledarstilen innebär att ledaren instruerar medarbetare om hur målen ska uppnås och sedan övervakar ledaren arbetet (Northouse, 2016). Den styrande ledarstilen är inget författarna ser som en generell stil hos cheferna utifrån intervjuerna, även om aspekter framkommer i ringa mängd. Det är svårt att kunna placera ut någon av cheferna, då svaren utgått från motsatt håll, men chef nr. 5 förklarar att hen får styra medarbetare utifrån arbetssituation, där det handlar om att sätta gränser för ambitiösa medarbetare. Samtidigt förtydligar hen att alla har ett eget ansvar, där övervakning inte ska behövas.

Det framkommer av chef nr. 4 att de har möte där det diskuteras om exempelvis verksamhetens mål eller budget, och diskuterar vad för insatser som behövs för att målet

ska uppfyllas, vilket sker kontinuerligt men inte på ett styrande sätt utan sker gemensamt. Den styrande ledarstilen kan även tolkas utifrån chef nr. 3 där hen förklarar att det behövs ramar för vad som ska göras i organisationen, men också hur arbetet utförs. Arbetsuppgifterna förväntas utföras på bästa sätt utefter de förutsättningar som finns och även om cheferna inte vill framstå som styrande så finns det alltid beslut i en verksamhet att förhålla sig till, som på ett eller annat sätt är styrande utefter verksamhetens behov och mål.

Den *delegerande* ledarstilen utgår från att ska ledaren underlätta medarbetarnas motivation och främja självförtroendet då ledaren inte är närvarande på samma sätt (Northouse, 2016). Under covid-19-pandemin var cheferna inte fysiskt närvarande, utan närvarade digitalt. Delegerandet av arbetsuppgifter sker främst via Teams för samtliga chefer. Chef nr. 4 påtalar att det är enkelt att delegera ut arbetsuppgifter via digitala verktyg, där medarbetare snabbt kan ge återkoppling och uppgiften kan lösas. Vidare beskriver chef nr. 1 att det blir effektivare att delegera ut arbetsuppgifter via Teams, då en enskild mötestid för vem som vill utföra arbetet inte behövs. Den delegerande ledarstilen visar sig inte speciellt framträdande i studien, vilket förvånar författarna då cheferna arbetar mycket med digitala verktyg och på distans, vilket medför mindre fysisk närvaro. Författarna får bilden av att digitala verktyg är ett enkelt och smidigt sätt att delegera enklare arbetsuppgifter på. Att delegera arbetsuppgifter ses som att stämma av via Teams, där chef nr. 4 tillägger att de styr genom enhetschefer, som i sin tur har ett stort ansvar och uppdrag själva. Detta kan vara svar på varför den delegerade ledarstilen inte framkommer tydligt i studien.



Figur 2. Ledarstilmodell av Northouse (2016)

Diskussion:

Sammantaget utifrån de fyra ledarstilarna kan författarna utläsa det som ett kombinerat ledarskap där ingen stil är tydligt framhävande.

Det har visat sig att ledarskapet och arbetssättet har förändrats av digitala verktyg, som covid-19-pandemin medförde en ökad användning av. Cheferna har behövt anpassa sitt ledarskap utefter situation och medarbetare där det framkommer av den insamlade empirin att de framträdande ledarstilarna varit coachande och stödande, men till viss del även styrande och delegerande. Eftersom författarna enbart kan gå efter den insamlade empirin och det inte framgår vilken ledarstil som är bäst anpassad, har studien fått utgå efter chef, situation och medarbetare. Även om cheferna i studien inte nämner att de arbetar utifrån situationsanpassat ledarskap, utan tillitsbaserat ledarskap, är resonemangen ändå så tydliga att slutsats dras att cheferna anpassat sig efter situation och medarbetare och ett

situationsanpassat ledarskap går att applicera där den stödjande är den mest framträdande ledarstilen.

5.3 Digitala verktyg

Analys Tema 1: Digitala verktyget Teams

I föreliggande studie använder cheferna det digitala verktyget Teams i första hand, men även Zoom, beroende på vad syftet är eller vem man har kontakt med. Arbetet är mer digitalt och kommunikation sker genom både videosamtal och text i Teams, vilket medför att arbetet och ledarskapet förflyttas till stor del på distans och via digitala verktyg. Crevani et al. (2016) beskriver att digitala verktyg för chefer är verktyg för att leda och kommunicera, vilket bekräftas i föreliggande studie. Flera chefer återberättar när covid-19-pandemin tog sin början att de fick ställa om hastigt till distans och arbetssättet blev digitalt. Något samtliga chefer berättar om var bristen i upplärningen av Teams, där varje anställd fick lära sig utefter arbetets gång, chef nr. 5 beskriver det som: *"Learning by doing"*. I sammanhanget tar Albinsson och Arnesson (2019) upp att offentliga verksamheter har digitala verktyg som hjälpmedel, men att viss begränsning i användandet finns, vilket ovanstående citat av chef nr. 5 redogör för. Parviainen et al. (2017) beskriver i sin artikel att digitaliseringen inte ska förändra processer i en organisation, utan det handlar om att ompröva organisationen ur nya perspektiv som digitala verktyg kan skapa möjlighet till. Detta är egentligen vad som skett, att man utför samma arbete som gjordes innan pandemin, men att det nu sker via digitala verktyg.

Diskussion Tema 1:

Covid-19-pandemin medförde förändringar i organisationen och därav påverkades chefernas arbete, där Teams började användas mer frekvent som arbetssätt för att kommunicera med varandra. Exempelvis från chefernas berättelse sker fysiska möten nu ofta digitalt, vilket skapar ett effektivare arbete. Det kan ses som en process som omprövats med hjälp av digitala verktyg som skapat nya perspektiv på arbetet och hur man behöver bemöta nya utmaningar som följer av minskad fysisk kontakt. Chef nr. 4 beskriver att användningen av Teams har medfört snabbare kommunikation, inte bara genom digitala möten, utan också genom chattfunktionen. Detta är en ny aspekt, där både medarbetare och chefer får snabbare respons av varandra. Vidare går det att diskutera hur cheferna anpassat sig till den effektiva kommunikationen, då det enbart framkommer vara positivt. Författarna

tolkar att kommunikationen och den snabba återkopplingen skapar ett förändrat fokus i pågående arbetsuppgifter där det digitala stjälar fokuset.

Samtliga chefer påtalar bristen av utbildning och stöd i övergången till digitala verktyg. Det skapar en fundering hos författarna hur det hade sett ut om en introduktion hade genomförts, eller hålls genomgående för medarbetare i kommunen. Alternativt om en anställd hade fått genomföra en grundutbildning, som sedan hade kunnat lära ut, stötta och hjälpa övriga kollegor vid behov. Författarna funderar på om detta hade ökat intresset hos medarbetare till att nyttja digitala verktyg, och kanske hade en introduktion underlättat övergången och därav effektiviserat arbetet mer. Men covid-19-pandemin och förändringarna kom hastigt, hade utgången kanske sett annorlunda ut, eftersom det var pandemin som påskyndade och skapade arbetssättet.

5.4 Flexibilitet med digitala verktyg i arbetet

Analys Tema 2: Flexibelt arbete –tid och plats utifrån individen

I en tidigare studie av Criscuolo et al. (2021) framkommer det att chefer förväntar sig många fler medarbetare kommer vilja arbeta på distans i jämförelse med innan covid-19-pandemin. Detta är något chef nr. 1 och chef nr. 5 förklarar efterfrågas av arbetssökande. Chef nr. 1 menar att flexibiliteten på arbetsplatsen ökat och att erbjuda detta i arbetet blir kommunen en mer attraktiv arbetsgivare. Detta stämmer överens med det SACO (2018) beskriver i sin rapport där möjligheten att bestämma över sin arbetstid och varifrån arbetet sker anses vara viktigt.

Det går att skilja på begreppet flexibilitet. Wright och Snell (1998) beskriver flexibilitet som förmåga att ändra sina resurser inom organisationen. Det framkommer att i en av kommunerna har de fått anpassa kontorstjänster då flexibilitet efterfrågas av arbetssökande. Det kan tolkas av den insamlade empirin att covid-19-pandemin bidragit till ett nytt arbetssätt där fler efterfrågar flexibilitet i arbetet i större utsträckning än innan. Det kan tolkas vara en ny aspekt att hantera för ledare, då flexibiliteten kan medföra att arbetsrutinerna blir mer skilda från varandra. Detta överensstämmer även med det Wernberg (2022) påtalar att digitaliseringen skapar förändrade arbetssätt.

I en rapport från SACO (2018) beskrivs flexibilitet genom förtroende, vilket även återges av Allvin et al. (2006). Det innebär att medarbetaren själv får bestämma, i stora drag över arbetsutförandet. Denna beskrivning av flexibilitet stämmer väl överens med chefernas

förklaring av flexibilitet i arbetslivet, där chef nr. 1 beskriver att möjligheter till att utföra andra ärenden under dagtid kan och får göras. Det cheferna redogör för ovan beskrivs av Hiselius och Arnefalk (2021) ger en ökad frihet, vilket ses som positivt med flexibiliteten.

Samtliga chefer i studien medger att med ett flexibelt arbete medför att kunna ta med sig arbetet hem och utföra arbetsuppgifter utanför kontorstid, således kväll, helg eller på semester, vilket är vanligt förekommande hos cheferna i föreliggande studie. Detta överensstämmer med det Ellström et al. (2016) beskriver, att chefer har långa arbetsdagar, omfattande arbetsuppgifter och ofta tar med sig arbetet hem. Av chefernas svar att tolka har samtliga medgett att arbetet utanför kontorstid inte är något problem, men att det gäller att hitta en balans. Chef nr. 6 berättar att hen kan förstå om chefer med mindre erfarenhet har svårt att hitta balans, och att det kan skapa en stress. Detta är något Andersson et al. (2020) som refererar till Gillberg (2018) återger, att den ökade flexibiliteten har en varierande påverkan på individer, där vissa känner tillfredsställelse och andra påverkas till följd av stress och ohälsa. Detta återges även av Karlsson (2006) som beskriver att flexibiliteten i arbetet kan vara både bra och dålig. Av chefernas svar att döma i detta fall har flexibiliteten med digitala verktyg skapat effektivitet och inte varit stressande.

Diskussion Tema 2:

Det kan tolkas att användningen av digitala verktyg är oersättlig och kommer att fortsätta tillämpas i kommunerna. Med förändring av en av kommunernas kontorskomplex, från cellkontor till öppna och flexibla kontorslandskap skapas en mer aktivitetsbaserad arbetsplats med möjlighet att anpassa sin arbetsplats efter vad som arbetas med för stunden.

Att fler möten sker på distans medför att chefer fått en bättre arbetsmiljö. Det framkommer i studien som mindre stress eftersom restid minskar och viktig information alltid är tillgänglig. Chef nr. 3 berättar att hen har lång pendling till sitt arbete och arbetar därför hemifrån två dagar i veckan. Det var en avgörande faktor för att hen skulle börja arbeta på den tjänsten hen har nu. Detta får författarna till att fundera på hur många mer sökande en arbetsgivare får när arbetet är flexibelt och det kan diskuteras om det är en viktig avgörande fråga på arbetsintervjun för att vara en attraktiv arbetsgivare.

I föreliggande studie anses flexibiliteten inte ha negativ klang, utan chef nr. 4 beskriver det som *"mindre luckor i arbetet, men det är ett friare arbetssätt"*. Detta kan tolkas som att ha en frihet i arbetet kräver tillbaka mer arbete. Att jobba mycket, som digitala verktyg och flexibilitet medfört, ser författarna som mindre nyttigt ur ett hållbarhetsperspektiv. När

gränsen mellan arbete och fritid suddas ut blir det svårare med pauser, vilket kan få negativa effekter på lång sikt. Detta kan tolkas vara en aspekt ledare behöver hantera som kommit av distansarbete och digitala verktyg.

Av ovanstående resonemang kan det även tolkas att yngre chefer, eller medarbetare med mindre arbetslivserfarenhet från chefsrollen kan känna större stress av flexibiliteten som följer av distansarbete och digitala verktyg. Vidare hade kanske resultatet sett annorlunda ut om studien hade omfattat fler chefer och i fler åldrar.

Atkinson (1984) redogör för tre typer av flexibilitet i arbetslivet i förhållande till företagets perspektiv, vilket inte föreliggande studie inte har fokus på. För att diskutera samtliga tre perspektiv på flexibilitet, där funktionell flexibilitet anses vara den flexibilitet genom växling av arbetsuppgifter, kan diskuteras utifrån chef nr. 5 som leder genom nittio chefer i sitt utvecklingsarbete. Där beror det på vad hen får för arbetsuppgifter, utifrån vilken chef som behöver stöttning. I och med att författarna för studien tolkar Atkinson (1984) utgå från ett arbetsgivarperspektiv utifrån de tre perspektiven på flexibilitet, är den ekonomiska flexibiliteten svår att applicera i föreliggande studie, men kan tolkas som lön. Samtidigt har studiens fokus inte varit på arbetsgivare, utan på arbetstagare i chefsroll, vilket försvårar att analysera och diskutera föreliggande tre typer och ger inte en rättvis bild av vad flexibilitet anses vara utifrån respondenternas svar.

5.5 Möjligheter med digitala verktyg i arbetet och ledarskapet

Analys Tema 3: Tillgänglighet och effektivitet med digitala verktyg

Ytterligare ett tema som framkom i empirin är tillgänglighet och effektivitet, vilket varit genomgående i intervjuer med cheferna. Ledarna (2020) belyser att digitala förändringar ses vara positivt, vilket överensstämmer med cheferna i föreliggande studie. Gemensamt för respondenterna är att digitala verktyg leder till större tillgänglighet för medarbetare, vilket medför ett effektivare arbete. Tillgängligheten ses inte som ett problem för chefernas arbete eller fritid, utan anser att det finns balans mellan arbetsliv och privatliv.

På så sätt överensstämmer respondenternas upplevelse av tidigare studier av Andersson et al. (2020) som menar att teknikens användning i arbetslivet skapar möjligheter att vara mer tillgänglig än innan covid-19-pandemin. Chef nr. 4 berättar att tillgängligheten ökat och att det är en väldigt positiv del av digitala verktyg, där chef nr. 5 fortsätter beskriva att hen kan

vara tillgänglig mer och nära, fastän man inte är på plats. Således kan det konstateras att det är en möjlighet som anses vara positiv i arbetet för chefer.

Effektivitet beskrivs av Krozynski (2013) att öka om ledaren har kunskap av digital kommunikation i ledarskapet, vilket flera chefer i studien påtalar stämmer. Cheferna menar att de går att ha digitala möten och att det skapar en effektivitet i arbetet, då det går snabbt att återkoppla till varandra för att på så sätt komma vidare i arbetet. Att lösa enklare arbetsuppgifter är också enklare nu med tillgång till digitala verktyg, då chef nr. 4 menar att de slipper ha ett fysiskt möte, vilket de behövde ha innan när möjligheten med digitala verktyg inte fanns. Utöver det betonar chef nr. 3 att det är viktigt att inte glömma bort att prata med varandra och inte bli för bekväm med digitala verktyg.

Effektivitet och tillgänglighet går ihop i varandra utifrån chefernas syn, där samtliga chefer menar att tillgängligheten i att kunna ha fler möten och lättare kunna återkoppla till medarbetare ökar effektiviteten med hjälp av digitala verktyg. Chef nr. 2 menar att det medför en ökad effektivitet i arbetet när viktig information via möten inte går förlorad, vilket kunde hända innan digitala möten blev en ”norm”, samt att övriga arbetsuppgifter hinns med eftersom pendling mellan möten inte behövs.

I syfte med att få ut viktig information som många i organisationen kunde ta del av, som också var lättillgängligt, skapades ett innovativt arbetssätt av chef nr. 5. Hen skapade en egengjord film för att sända ut information till enhetschefer för att avlasta deras arbete i beslutstagande, vilket var ett arbetssätt som tillkom under covid-19-pandemin och inte använts innan. Detta kan visa på den digitala teknikens möjligheter som återges av Crevani et al. (2016). På så sätt kan respondentens arbetssätt ses som en innovation som belyses i tidigare studie av Ledarna (2020) som berättar att verksamheten skulle vara mer innovativ efter covid-19-pandemin.

Diskussion Tema 3:

Följande arbetssätt som chef nr. 5 tillämpade skapade nya initiativ till förbättringar i arbetet för att underlätta för medarbetare. Detta är dock något som enbart framkom av chef nr. 5, och det som är intressant är att hans tjänst i kommunen är utvecklingschef, och därav kan det finnas en koppling till innovationen, då arbetssättet skapade en ny lösning som svarade mot verksamhetens behov. För att diskutera detta vidare vore det intressant att veta om fler arbetssätt tillkommit efter intervjuerna, eller om det varit fler liknande lösningar i övriga delar av kommunen.

Cortellazzo et al. (2019) återger i sin studie att när ledaren bidrar till flexibla och innovativa förhållningssätt behövs den gemensamma riktningen göras klar för medarbetare. Författarna reflekterar över var, eller hur, utveckling och innovation sker om det krävs snabb återkoppling från cheferna till medarbetare. Det kan tolkas att genom snabb återkoppling från cheferna sker ingen direkt egen eftertänksamhet i arbetsuppgifterna hos medarbetaren. Dock baseras denna studie enbart på sex intervjuer med chefer, men det är ändå en tanke som väcker en fundering och inget som skrivande utforskade vidare.

Utifrån ovanstående resonemang ställer sig författarna frågan vilka konsekvenser det ger att vara tillgänglig under större delen av dygnet, som många chefer påtalar att dem är, vilket belyser i ett citat av chef nr. 6:

”Jag är tillgänglig, inte riktigt 24 timmar om dygnet, men bra nära. För mig är det inget problem, för mig är det mitt sätt att arbeta. Men jag förväntar mig inte att någon annan ska göra likadant. Det har vi fått prata mycket om och vara tydliga med. Det är lätt att tro att när man gör så som chef, finns en förväntan tillbaka hos medarbetaren. Samtidigt vill jag fortsätta kunna få göra så, så att inte jag ska behöva sluta, bara för att inte någon annan ska ta efter. Det är en fråga man måste ta upp då och då så man inte skapar den förväntan att man alltid ska finnas tillgänglig.”

Tillgängligheten kan skapa en förväntan hos medarbetare genom att cheferna är oerhört tillgängliga kan det vara lätt som medarbetare likställa sig med den förväntan. Dock påtalar chef nr. 6 att hen inte förväntar sig att andra gör likadant och att det har skett en dialog kring detta. Det varit intressant att se företeelsen ur ett medarbetarperspektiv för att kunna diskutera det djupare.

Chef nr. 2 berättar om att ständig tillgänglighet kan ge en skildring av oro, stress och press, för att bevisa att man är tillgänglig och gör sina arbetsuppgifter, fastän man inte är på kontoret. Fundering finns därför om distansarbete skapar en oro över att behöva bevisa att arbetet görs, men frågan är hur chefen ska tackla detta problem som kan uppstå. Eftersom distansarbete implementerades hastigt kan tolkas utifrån ovanstående resonemang finnas outtalade förväntningar mellan chef och medarbetare som behöver förtydligas. Detta var inget som framkom ur empirin, och kan vara en av anledningarna kring stress, press och oro över distansarbete.

Avslutningsvis skapar digitala verktyg möjligheter vilket kan ha att göra med att det idag finns större möjlighet till ett flexibelt arbete, där du själv i stora drag bestämmer över var och när arbetet sker, vilket kan bidra till att individen inte är lika beroende av andra.

5.6 Utmaningar med digitala verktyg i arbetet och ledarskapet

Analys Tema 4: Sociala relationer och interaktioner utmanas med digitala verktyg

Digitala verktyg leder även till utmaningar, vilket framkommer av cheferna avseende färre fysiska möten med medarbetare. Samtliga chefer medger att interaktionen via fysiska möten är viktig för att läsa av sina medarbetares känslor och beteenden. Detta är något Andersson et al. (2020) belyser och som kan återges i föreliggande studie, att ledarskapet blir svårare med interaktion via digitala verktyg, då misstolkningar kan uppstå. I föreliggande studie har det visat sig vara utmanande i tolkning av sinnesuttryck och vilka känslor eller beteenden som framgår, eller inte framgår genom skärm.

I en studie av beskriver Felstead och Jewson (2003) att chefer har svårt att se medarbetares kroppsspråk och hur de mår, där man måste hitta nya sätt att se det på. Chef nr. 6 i studien beskriver att det är otroligt svårt att tolka hur någon mår genom digitala verktyg. Detta styrks även av fler respondenter, att det är lättare att gömma sig bakom skärmen och att det inte alltid syns om någon mår dåligt. För att försöka lösa detta problem berättar cheferna att de fått ha fler enskilda avstämningar med sina medarbetare, men anses fortfarande som en utmaning.

Under covid-19-pandemin fick samtliga chefer ha möten som APT och avstämningssamtal enbart digitalt, vilket cheferna ansåg fungera, men medförde att möten skedde oftare för att stämna av med medarbetare om arbetsbörda och mående. När möjligheten fanns att ha fysiska möten igen försökte samtliga chefer i studien ha det om det gick.

Ledarna (2020) belyser att det är tuffare för chefer att hålla i svåra samtal i en digital verksamhet, men i föreliggande studie framkommer det som en utmaning i att inte ha en interaktion på samma sätt som vid fysiska möten. Dock tillägger samtliga chefer att de kan stötta sina medarbetare via digitala möten, och förlitar sig på att medarbetarna får den

stöttning de behöver. Detta är dock något Ledarna (2020) påtalar som ett problem i det digitala, att stötta sina medarbetare, men stämmer inte överens med vad cheferna medger.

Detta kan även återspeglas i en tidigare studie från Cortellazzo et al. (2019) som belyser att organisationers omställning till mer digitala arbeten skapar en förändring i ledarrollen som blir alltmer viktig att lösa svåra personalfrågor. I föreliggande studie framgår att beroende på vad det är för samtal eller möte som ska hållas i, sker det fysiskt eller digitalt. Medarbetarsamtal eller svåra samtal vill chef nr. 4 gärna ha fysiskt, vilket även chef nr. 6 redogör för. Avstämningssamtal medger chef nr. 4 kan ske digitalt eller fysiskt beroende på om man är på kontoret eller inte. Dock medger samtliga chefer att APT är möte som de vill ska ske fysiskt.

I föreliggande studie nämner cheferna APT, arbetsplatsträff, som viktigt möte att ha fysiskt då det är enda gången samtliga medarbetare samlas. Chef nr. 5 berättar att hen vill att medarbetarna ska känna samhörighet med varandra och veta att de kan finna stöd i varandra, vilket anses vara svårare att få till digitalt. Chef nr. 5 förklarar att det är svårt när medarbetare jobbar aktivitetsbaserat och medarbetare hamnar utspridd. Kontoren blir alltmer flexibla och det bidrar till att digitala verktyg används i större utsträckning även på kontoret. Det kan grunda sig i vad Cortellazzo et al. (2019) belyser, att ledaren behöver skapa relationer med fler och spridda parter vid införandet av digital teknik i organisationer.

Chef nr. 5 har hanterat den utmaningen genom att ha en gemensam plats för sina medarbetare där de kan samlas för fika eller liknande. Detta styrks av en rapport från Post- och telestyrelsen (2021) där det framkommer att det anses vara en utmaning att bibehålla en gruppkänsla genom digitala verktyg. Vidare redogör Larson et al. (2020) för att dagliga strukturerade incheckningar och digitala samtal genom visuell kontakt är åtgärder för att underlätta övergången till ett mer digitalt arbete. Detta är inget som cheferna i studien refererar till, men chef nr. 4 berättar att de hade mer digitala avstämningar med personal i början av covid-19-pandemi, men det var inget som skedde dagligen. I dagsläget sker det fortfarande avstämningar med personal, men mer spontant. För att underlätta i denna problematik som cheferna i studien bekänner, presenterar Larson et al. (2020) åtgärder för att underlätta övergången till mer digitalt arbete, exempelvis att skapa en struktur i det digitala arbetet.

När man inte ser kroppsspråk eller ansiktsuttryck via digitala verktyg försvåras interaktionen och uppfattningen av vad någon tycker på möten. Detta återges av Byström

(2020) som menar att det är en problematik många chefer upplever och saknar tillräcklig kunskap om.

I föreliggande studie framkommer det att cheferna är stöttande och bryr sig om sina medarbetare, och vädjar för fysiska samtal för att inte missa signaler från medarbetare om hur dem mår. Andersson et al. (2020) återger det cheferna i studien antyder, att ledarskapet anses vara svårt på grund av interaktionen via digitala verktyg och att det kan leda till missförstånd i arbetet och kommunikationen med varandra.

Samtliga chefer i studien påpekar att utmaningen med digitala verktyg är att få till ”små snacket” och ”bollandet mellan kollegor”, som kommer mer naturligt om man ses fysiskt. Wernberg (2022) lyfter denna aspekt där relationen till medarbetarna och bristen på social kontakt med kollegor påverkar sammanhållningen, kulturen och arbetet negativt när medarbetare bara möts under planerade möten. Wernberg (2022) påtalar även att kommunikation inte enbart sker under möten som är planerade, utan även under oplanerade samtal. Detta är något respondenterna återger, och belyser risken att mindre fysisk kontakt begränsar kunskapsdelningen.

Vidare beskriver samtliga chefer i studien att digitala verktyg utmanar samhörigheten. Dels framkommer det att känslan av ensamhet och oro ökar. Detta är något som återges av Kingma (2019) som lyfter utmaningen i flexibelt arbete, där minskad social sammanhållning är vanligt. Chef nr. 5 framför att hen vill att medarbetarna ska känna samhörighet med varandra, och lägger därför fokus på de fysiska mötena tillsammans. Detta är något som återges av Byström (2020) som beskriver utmaningen för chefer, hur arbetsteam ska känna samhörighet och känna sig delaktiga i organisationen.

Diskussion Tema 4:

De flesta cheferna i studien har upplevt att digitala verktyg skapar möjligheter i arbetet, men betonar att utmaningen ligger i relationen till medarbetarna. Det är främst den sociala närvaron som varit lidande då medarbetare och chefer arbetar olika dagar på distans och på kontoret, vilket medför att det kan gå en period utan fysiska möten. Författarna för studien anser att det är viktigt med den dagliga kontakten med medarbetare för att se hur medarbetare mår och om någon behöver stöd, vilket sker enklare via digitala verktyg. Det framkommer av studien att chefer är tillgängliga i hög grad, vilket skulle kunnat kompletterat föreliggande studie med chefernas medarbetare. Det har visat sig att fler

digitala avstämningar är viktigt för att hålla kontakten med medarbetare, vilket har skapat en förändring i arbetssättet där det krävs mer planering och struktur.

Utifrån ovanstående analys kan det tolkas att chefer har en utmaning i att fånga upp medarbetares mående genom digitala verktyg. Samtliga chefer påtalar att det går att stödja medarbetare via digitala verktyg, och att de förlitar sig på att medarbetarna får den stöttning som behövs, men att det samtidigt är svårt att se viktiga signaler. Vidare går det att diskutera hur en chef ska lyckas fånga upp en medarbetares mående om kontakten mellan chef och medarbetare ofta är digital. Det kan tolkas att vikten av fysiska möten är avgörande för att känna av och se hur medarbetare mår. Vidare går det att konstatera att eftersom cheferna förlitar sig på medarbetarna får den stöttning som behövs, finns en relation mellan chef och medarbetare där båda parter bidrag är ömsesidig.

Det går att tolka att det finns risk att den ökade användningen av digitala verktyg skapat en mindre fysisk interaktion och att diskussion och dialog mellan medarbetare blir färre, vilket kan skapa en viss kunskapsbegränsning utan de spontana små träffarna. Viktigt att inte glömma bort att prata med varandra och bli för bekväm med digitala verktyg och tillgängligheten, för att inte gå miste om viktiga signaler från medarbetare. Författarna ställer sig frågan om vad chefernas medarbetare hade svarat på samma fråga, vilket hade varit en intressant aspekt.

Tidigare studier menar att det digitala och distansarbete är det ”nya normala”. Det kan tolkas att det nya arbetssättet behöva nya förväntningar i arbetet för att skapa ett bättre arbete och en bättre arbetsmiljö. Är förväntningarna tydliga kan det skapa trygga medarbetare där signaler om känslor och mående kan bli enklare att fånga upp. En sak författarna tänker på i skrivandet av studien är att den primära uppgiften i chefens arbete är att leda sina medarbetare och att det är viktigt att den biten inte tappas via digitala verktyg.

Analys Tema 5: Större ansvar för planering med digitala verktyg

Chef nr. 2 beskriver att digitala möten kräver mer planering och struktur för att få det effektivt, samt för att medarbetare ska kunna bibehålla fokus under hela mötet och vidare framkommer av samtliga chefer att fokus på den nuvarande uppgiften kan störas av chattfunktionen via Teams. Detta stämmer överens med det Albinsson och Arnesson (2019) lyfter, att teknologin gör att fokus tappas där man egentligen borde ha fokus.

Vidare i frågan om digitala verktygs påverkan påtalar chef nr. 3 vikten av ”luft” i kalendern, där tid även behöver finnas till övriga arbetsuppgifter och inte bara möten. Eftersom det har

blivit enkelt att boka möten spontant och med kort varsel, när pendling uteblir av digitala möten, har det blivit viktigare med planering. Detta återges av Lindell et al. (2022) som beskriver att digitalt arbetssätt har medfört ökat krav på planering och struktur för både chef och medarbetare. Chef nr. 1 beskriver att medarbetare lätt blir bekväma med att använda digitala verktyg. Detta återges av Cortellazzo et al. (2019) som menar att digital teknik skapat förändringar i organisationer som medfört att medarbetare inte vill frånga tekniken. Chef nr. 1 påtalar att därav har varje fysiskt möte kompletterats med en Teamslänk för att säkerhetsställa att samtliga medarbetare deltar. Även andra chefer i studien medger att de trivs med arbetssättet som digitala verktyg medfört.

Att digitala verktyg skapar förändrade förutsättningar framkommer i föreliggande studien, men stämmer inte överens med Crevani et al. (2016) som belyser att ledarskapets tillämpning av digital teknik medför ökad kontroll och disciplinering av människor i organisationer. Att digitala verktyg skapat ökad kontroll och disciplin är inget som framkommer av cheferna då de arbetar utefter tillitsbaserat ledarskap och menar att medarbetarna har stort inflytande i sina arbetsuppgifter.

Diskussion Tema 5:

Att digitala verktyg skapar ett minskat fokus i mötet kan tolkas vara en av de sämre egenskaper som lyfts i studien. Samtidigt som det är en möjlighet att kunna återkoppla medarbetare. Chef nr. 4 beskriver att återkopplingen kan ske genom att besvara medarbetaren med ett kort meddelande om att man har sett frågan och återkommer. Det kan diskuteras eftersom samtliga chefer i studien är ledare över ett dussin, kan många frågor uppstå som behöver besvaras. Författarna uppfattar inte det som ett problem för cheferna, mer än att visst fokus tappas.

Det framgår att cheferna saknar ”luft” i kalendern, samtidigt som det verkar svårt för dem att skapa sig det, och kanske kan det vara enkelheten i att koppla upp sig och ta ett möte som påverkat utgången.

I föreliggande studie anser chef nr. 1 att hybrid möten ses som mer ansträngande, vilket förklaras av Elg et al. (2020) att organisationer behöver analysera ny kunskap för att få ut det mesta av digitala verktyg. För att få till en bättre dialog i mötena om fler än fem personer kan det tolkas att det finns möjligheter att analysera och utvärdera arbetet med digitala verktyg för att skapa en bättre arbetsmiljö då det i föreliggande studie kan anses vara ett

beständigt arbetssätt. Att jobba med att utvärdera sitt arbete och pröva sig fram genom nya arbetssätt kan ses som en poäng i att förbättra sin förmåga i det digitala.

Analys Tema 6: Spridd nivå på den digitala kompetensen

I tema 3 presenteras hur digitala verktyg medför effektivitet och tillgänglighet i ledarskapet. Digitala verktyg och teknologin har medfört att man blir tillgänglig även fast man inte är på plats i verksamheten. I frågan om digitala verktyg har påverkat kompetensen beskriver chef nr. 1 att hybridmöten är utmanande. Hen förklarar vidare att man blir tröttare av hybridmöten än fysiska möten, då hybridmöten gör att du behöver ha koll både på en skärm och på medarbetarna i rummet.

Cheferna menar att de har tillräckligt med kunskap att kunna använda Teams för chatt och möten, men andra delar i att nyttja digital kompetens är en brist, och anser att utbildning behövs. Chef nr. 4 menar att det behövs mer kompetens, men att processen och besluten i att använda nya system tar lång tid i offentlig verksamhet.

vilket överensstämmer med Lindell et al. (2022) som belyser vikten i att ge anställda kunskap och hjälpmedel i sitt arbete, i form av exempelvis kurser, eftersom det egna ansvaret ökar vid ett digitalt arbetssätt. Chef nr. 5 anser att det är upp till varje enskild chef att implementera användandet av digitala verktyg hos sina medarbetare, vilket stämmer överens med Nell et al. (2021) som beskriver att det är en viktig chefsuppgift att utforma arbetssättet med digitala verktyg på ett användbart sätt för medarbetare.

Diskussion Tema 6:

Enligt ovanstående resonemang kan författarna tolka att tillgängligheten och effektiviteten cheferna redogör för, medför att fokus från det tillfälliga arbetet minskar. Vidare kan det tolkas att i och med att den sociala relationen begränsades under covid-19-pandemin, som framkommer i tema 4 där kunskapsdelningen av ”små snacket” och ”små bollandet” minskade, kanske medförde ett mer självständigt arbetssätt där man fick förlita sig på sin kunskap och känsla.

Utifrån ovanstående analys kan det även tolkas att cheferna har kompetens kring digitala verktyg, men att de känner sig osäkra i användandet och inte litat på sin kunskap och förmåga. Det framkommer tidigare i studien att det är svårt att ha överblick över möten, och att hålla i digitala möten, men kanske är det så att det är planering och struktur som krävs,

vilket kan se olika ut för alla och kan ta tid att hitta ett bra sätt att hantera det. Det kan diskuteras om cheferna inte vant sig vid det nya arbetssättet än.

Chef nr. 5 beskriver implementeringen av digitala verktyg som *"learning by doing"* för distansarbete, vilket enligt ovanstående diskussion kan utläsas vara ett mindre passande lärosätt för alla. Utifrån studien kan det tolkas att kompetensutveckling behövs i olika färdigheter med digitala verktyg på distansarbete, eftersom samtliga chefer medger att det finns en kompetensbrist inom det digitala. För att öka den digitala kompetensen kan det tolkas behöva mer än kurser, som återges av Lindell et al. (2022) behövs för att öka kunskapen i det digitala. Detta stämmer med cheferna i studien, som saknar utbildning i användandet av digitala verktyg. Det finns en önskan hos vissa chefer om kontinuerlig upplärning av digitala verktyg för att kunna nyttja verktygen fullt ut. För att skapa mer kunskap i organisationen i användningen av digitala verktyg behöver kurser omsättas i praktiken då kompetensutveckling är bredare än enstaka kurser.

Författarna har reflekterat över om användandet av digitala verktyg är en generationsfråga eller om det är en fråga om intresse och vilja att lära sig. Exempelvis är två chefer i studien betydligt yngre, och i följande intervjuer möts inget motstånd av digitala verktyg utan snarare en pådrivning och vilja, där motståndet är mer framträdande i övriga fyra intervjuer. Utifrån ovanstående resonemang kan det tolkas att cheferna i studien behöver kompetensutveckling för de digitala verktygen, men att samtliga chefer anser att det går att leda via digitala verktyg.

Analys Tema 7: Hantera känslig information via digitala verktyg

I frågan kring flexibilitet lyfter två av cheferna fram att cheferna behöver hantera nya frågor kopplat till det digitala, vilket återges av Wernberg (2022) är frågor kopplat till säkerhet. Chef nr. 5 beskriver även i frågan om digitala verktyg att när det sker en dialog kring journaler att den diskussionen ska ske i ett annat digitalt verktyg för att skydda brukaren för att skydda den och att inte information ska spridas.

Chef nr. 5 berättar om arbetsmiljöansvaret och att hen behöver leda på ett annat sätt genom digitala verktyg, då hens medarbetare även arbetar digitalt. Det anses svårare som chef att se över arbetsmiljöansvaret vid ett mer flexibelt arbete. Detta är även något Cortellazzo et al. (2019) påtalar, att digitala verktyg skapar ökade krav på ledare samt att ledare kan behöva utveckla olika färdigheter för att kunna nyttja digitala verktyg fullt ut.

Diskussion Tema 7:

Två chefer i studien nämner oro i kommunikationen kring informationssäkerhet i samband med den ökade användningen av digitala verktyg. Cheferna menar att känslig information inte bör spridas och krävs då ett säkerhetstänk kring vart arbetet utförs samt vart uppkopplingen sker. Att ha i åtanke är vad som delas eller pratas om, då data lagras på olika sätt i olika verktyg. Utifrån ovanstående resonemang kan det diskuteras om detta säkerhetstänk är en del av arbetet som cheferna tänker på i det allmänna användandet av digitala verktyg. I studien är det enbart två chefer som nämner informationssäkerheten i frågan om distansarbete, men det kan tolkas att samtliga chefer inte antog det som ett viktigt perspektiv i avseende vad studiens syfte är.

5.7 Sammanfattning av analys och diskussion

Analysen och diskussionen presenteras ovan efter frågeställningen och tillhörande tema. Analysen hänvisar till empirin som sedan kopplas ihop med teorin. Författarna analyserar aspekterna som framhävs, för att sedan redogöra för diskussion och tolkning under respektive tema. För att sammanfatta på ett överskådligt sätt för läsaren togs denna tabell, som presenteras nedanför, upp i teorin för att presentera vilka möjligheter och utmaningar. För att återkoppla till tabellen har författarna bockat i eller kryssat följande möjligheter och utmaningar där det finns samband eller inte mellan tidigare studier och empiri. Bock betyder att det finns samband mellan teori och empirin, och kryss betyder att det inte går att koppla lika tydligt.

Möjligheter	Utmaningar
Samarbete ✗	Ökade krav på planering och struktur ✓
Effektivitet i arbetet ✓	Kompetensutveckling ✓
Initiativ och utveckling ✓	Interaktion och bibehålla kontakt ✓
Tillgänglighet ✓	Nytt sätt att leda på ✓
Flexibilitet genom förtroende ✓	Koncentration och fokus ✓

Tabell 3: Egenillustrerad tabell över möjligheter och utmaningar utifrån teoretisk referensram. I tabellen presenteras nu med symboler, där bock betyder att empirin går att koppla till teorin, och kryss betyder att empirin inte går att koppla till teorin.

Av det som går att utläsa i tabellen nedan, kan alla möjligheter som tagits upp i teorin koppla till empirin, förutom samarbetsförmågan som inte är tydligt kopplad från teori och empiri. Tidigare studie som presenteras av Crevani et al. (2016) påtalar att digitala verktyg skapar möjligheter till samarbete i arbetet. I föreliggande studie framkom inte att digitala verktyg bidra till samarbete cheferna mellan, utan framhävde digitala verktyg som ett hjälpande verktyg för tillgänglighet, flexibilitet och effektiviserande i arbetet. Det går att diskutera om cheferna i föreliggande studie anser att digitala verktyg möjliggör för samarbete i arbetet och ledarskapet eller inte. Samtliga chefer presenterar att det är enkelt att skicka ut en arbetsförfråga i Teams, där det framkommer av chef nr. 4 att det alltid funkar bra och man kommer snabbare framåt med arbetet.

I studien presenteras av chef nr. 1 att delegera ut arbetsuppgifter via Teams sker genom att stämma av och frågar vad medarbetare tycker om förslag. Detta skulle kunna ses som ett samarbete mellan chef och medarbetare, där det enbart inte är chefen som styr och delegerar utan medarbetarna får vara delaktiga i beslut som rör deras arbetsuppgifter. Det kan tolkas av svaret att det är en form av samarbete, men det var inget som föreliggande studie hade fokus på, och därav kom frågan om samarbete inte upp under intervjuerna.

Utmaningarna som presenteras kan samtliga kopplas till den insamlade empirin, men det som tillkommit från empirin är svårigheten att fånga upp måendet hos medarbetare via digitala verktyg. Ytterligare möjligheter som inte teorin tar upp men som framkommer i empirin är möjlighet att närvara på fler möten, vilket skulle kunna ses gå hand i hand med effektivitet i arbetet. Utifrån analys och diskussion ovan kan det antas att digitala verktyg utgör en påverkan i arbetet och ledarskapet för chefer med både möjligheter och utmaningar.

6 Slutsats och studiens bidrag

I det avslutande kapitlet presenteras vad studien kommit fram till, där författarna återkommer till frågeställningen som studien ämnat besvara: Vilka möjligheter och utmaningar bidrar digitala verktyg till för mellancheferns arbete och ledarskap? Vidare redogör författarna för studiens slutsats, bidrag, begränsningar samt förslag på vidare forskning.

6.1 Studiens slutsats

I föreliggande studie har syftet varit att få en djupare förståelse för hur digitala verktyg bidrar till möjligheter och utmaningar för chefer i deras arbete och ledarskap, där fokus har varit på chefer i kommunal verksamhet. Vidare har författarna velat få ett perspektiv på hur användningen av digitala verktyg förändrats och/eller skapat en ökning efter covid-19-pandemin då tidigare studier belyser att digitala verktyg har medfört ett förändrat arbetssätt och förändrat ledarskap i vissa avseenden. I studien har frågor om situationsanpassat ledarskap förekommit för att se om cheferna behövt anpassa sitt arbete och ledarskap efter situationen covid-19-pandemin medförde.

För att få svar på detta har följande huvudfråga legat till grund för studien:

Vilka möjligheter och utmaningar bidrar digitala verktyg till för mellancheferns arbete och ledarskap?

Genomgående i studien framkommer det att digitala verktyg skapat möjligheter för arbetet och ledarskapet, där möjligheterna presenteras som tillgänglighet och effektivitet. Resultaten visar att digitala verktyg skapat en möjlighet att vara mer tillgänglig som chef till sina medarbetare, vilket medför att cheferna lättare kan svara och återkoppla till medarbetare, och med digitala verktyg sker det effektivare. Digitala verktyg skapar även en effektivitet med den ökade tillgängligheten att ha fler avstämningar mellan fysiska möten. Möten är en stor del av chefsarbetet och innan covid-19-pandemin var det mycket tid som gick åt att pendla mellan möten. I och med Teams sker fler möten digitalt, och möjligheten att närvara på fler möten finns då restiden försvinner och andra chefsuppgifter blir gjorda. Det medför en bättre arbetsmiljö för chefen, då stressen minskar.

Studien bekräftar att digitala verktyg även medför utmaningar, vilket främst drabbar den sociala interaktionen. Genom resultatet av föreliggande studie framgår en problematik med att fånga upp signaler från medarbetare genom digitala verktyg. Ledarskapsarbetet blir således utmanande när chefer och medarbetare inte är fysisk på plats samtidigt, vilket medför ytterligare avstämningar eller samtal för att ha chans att fånga upp signaler om medarbetarens arbetsmiljö, mående och arbetsbörda. Möjligheterna till att “bolla idéer” och “småprata” med varandra blir inte detsamma vid digitala möten, vilket också tyder på att den fysiska kontakten är viktig. Slutsats kan också dras att det är svårt med digitala möten att ha överblick och föra en dialog vid många deltagare.

6.2 Studiens bidrag och praktiska rekommendationer

6.2.1 Studiens praktiska bidrag

Studien bekräftar att digitala verktyg skapar möjligheter och utmaningar för arbetet och ledarskapet, och även förändrat arbetssätt. I föreliggande studie går situationsanpassade ledarskapet att applicera på förändringarna covid-19-pandemin medförde i användandet av digitala verktyg. Något som hade varit spännande med studien hade varit om respektive chefs medarbetarna kunde få liknande frågor för att beskriva sin chefs ledarskap, vilket skulle gjort att författarna kunnat få svar om den bilden mellancheferna ger bekräftas. Att ständigt vara tillgänglig medför att vara öppen för att alltid svara, och en rekommendation är att klargöra för samtliga medarbetare på vilken nivå tillgängligheten innebär. Det kan medföra att chefer inom organisationen skapar ett stort “hål” för medarbetare, där reflektion och självständighet uteblir. Att visa sina medarbetare att chefen ständigt är tillgänglig, kan innebära att du skapar medarbetare till att komma med frågor om allt, vilket inte skapar ett effektivt arbete. Det är med andra ord viktigt att definiera tillgänglighet då det är olika för alla. En rekommendation är också att organisationer som implementerar digitala verktyg bör identifiera utvecklingsområden och motstånd en förändring, eller i detta fall digitaliseringen, kan skapa.

Sammantaget visar studiens resultat utifrån det empiriska materialet och teorin situationsanpassat ledarskap att arbetet och ledarskapet funkat även på distans, men att det behövs en anpassning vid det ökade användandet av digitala verktyget Teams. Resultatet i föreliggande studie bidrar till ett djupare perspektiv över vilka möjligheter och utmaningar chefer stöter på i deras arbete och i deras ledarskap med digitala verktyg. Det bidrar till en ökad förståelse för hur arbetsgivare kan arbeta för att minska den kompetensbrist samtliga chefer i studien medgav saknades.

6.2.2 Samhälleliga och etiska diskussioner

Ur ett samhällsligt perspektiv påvisar studiens resultat att införandet av digitala verktyg som följs av digitalisering och teknik, är viktigt i samhället i stort. Studien bidrar till att belysa att organisationer bör vara bättre förberedda på förändringar som sker i arbetssättet och arbetsutformningen som digital teknik skapar. Föreliggande studie beskriver, undersöker och analyserar möjligheter och utmaningar som kan uppstå i användandet av digitala verktyg i chefers arbete och ledarskap. Syftet med studien är att skapa förståelse för hur digitala verktyg bidrar till möjligheter och utmaningar i tider där digital teknik är alltmer viktig för organisationer. Studien bidrar med chefernas syn och insikt i välbefinnandet hos medarbetare, som kan påverkas av distansarbete och digitala verktyg. Vidare bidrar studien till nya perspektiv på hur arbete med digitala verktyg på distans kan förbättras. Det etiska perspektivet framkommer i studien med digitala verktyg och hur sekretessbelagda uppgifter hanteras med försiktighet. Därmed bidrar studien till större förståelse för hur det digitala användandet kräver ett säkerhetstänk.

6.2.3 Studiens begränsningar

Studien har genomförts på en liten grupp, där sex chefer på olika hierarkiska nivåer har intervjuats. Att kontakta chefer med liknande befattning inom samma förvaltning har varit en utmaning på grund av studiens omfång och möjligheterna till att få kontakt med respondenter, och därav användes respondenter från två kommunala verksamheter i Örebro län och från två olika förvaltningar. Genom att inkludera fler respondenter hade studien kunnat få en större bredd och djupare förståelse av svar gällande problemområdet, dock anser författarna att resultatet som framkommit av intervjuerna är tillräckliga. Eftersom studien enbart riktat sig mot ett begränsat antal kan kritik framföras då det inte går att skapa en generell bild av materialet. Dock var inte syftet med studien att skapa generalitet utan att få en djupare förståelse för hur digitala verktyg påverkar chefer. Viss kritik kan även framföras då studien behandlar två kommunala verksamheter, där en kommun är liten och en kommun är större. Där kan det finnas skillnader i hur arbetet med digitala verktyg är utvecklat. Utifrån resultatet författarna kommit fram till och utifrån respondenternas svar framkommer ändå relativt samstämmiga svar, vilket författarna inte ser som ett problem.

Intervjuerna i studien har gjorts fysiskt och digitalt, beroende på vilka möjligheter som fanns för varje respondent. Genom att ha vissa intervjuer digitalt var på grund av pendlingsavstånd, och dessa intervjuer hade möjligen kunnat medföra bättre interaktion och bättre dialog mellan

respondent och intervjuperson, som således kunnat bidra till en djupare förståelse för hur digitala verktyg bidragit till möjligheter och utmaningar.

6.2.4 Vidare forskning

Det har gjorts en hel del forskning kring området för digitala verktyg och dess påverkan på organisationer, men framförallt har forskning gjorts utifrån perspektiv under covid-19-pandemi. Under studiens gång har nya perspektiv och frågor kommit upp, vilket kan vara relevant att studera vidare kring. Förslagsvis vore det intressant att få ett medarbetarperspektiv på studien, de vill säga om medarbetarna anser att deras chef agerat med ett bra ledarskap utifrån situationen med digitala verktyg.

Förslag på vidare forskning skulle där med vara att även jämföra kommunala och privata verksamheter och i vilken utsträckning de använder sig av digitala verktyg. Följaktligen skulle det vara intressant att se om privata verksamheter ställer andra krav på kompetensen inom det digitala än vad kommuner verkar göra, eftersom kompetensen kring digitala verktyg verkar vara en brist.

7 Referenslista

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Albinsson, G. & Arnesson, K. (2019). Kommunala chefers kommunikation via digitala verktyg – betydelse för arbetssituation och chefskap [Elektronisk resurs]. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. (24:3-4, 26-44). Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-71366>

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006) *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Andersson, T., Eriksson-Zetterquist, U., Tengblad, S., & Crevani, L. (2020) *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Studentlitteratur AB.

Atkinson J (1984): Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. (IMS Report No. 89). Brighton: Institute of Manpower Studies.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk*. (2 uppl.) (Samtal om tillit i styrning). Tillitsdelegationen.
https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/35941881/Rapport_Tillitsdelegationen_2017_2_upplaga_2.pdf

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Byström, H. (2020). *Starka team viktiga för att lyckas med flexibla arbetssätt*. Hämtat från <https://pulse.microsoft.com/sv-se/work-productivity-sv-se/na/fal-starka-team-viktiga-for-att-lyckas-med-flexibla-arbetssatt/>

- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, *10*, 1938.
- Crevani, L., Hallin, A., Lindell, E. (2016). *Ledarskap i en digitaliserad värld*. <https://orgsam.se/ledarskap-i-en-digitaliserad-varld-av-lucia-crevani-anette-hallin-och-eva-lindell/>
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C. Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, *24*(6), 798-821.
- Denti, L. (2018). Tillit och innovation: tema: tillit mellan människor. *Social-medicinsk tidskrift*, *3*, 321–332.
- Davidson, B. & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Johanneshov: TPB
- Elg, M., Birch-Jensen, A., Gremyr, I., Martin, J., & Melin, U. (2021). Digitalisation and quality management: problems and prospects. *Production Planning & Control*, *32*(12), 990-1003.
- Ellström, P., Fogelberg Eriksson, A., Kock, H. & Wallo, A. (red.) (2016). *Mot ett förändrat ledarskap?: om chefs arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Farmer, L. A. (2005). Situational leadership: A model for leading telecommuters. *Journal of Nursing Management*, *13*(6), 483-489.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British journal of industrial relations*, *41*(2), 241-264.
- Gerring, J. (2017). Qualitative methods. *Annual review of political science*, *20*, 15-36.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior* (5 uppl.) Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2000). *Management of organizational behavior: leading human resources*. (8. ed.) Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Karlsson, J. C. (2006). *Bra och dålig flexibilitet – en litteraturöversikt*.
http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2006/aa2006_vol12_s135-146.pdf
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406.
- Korzynski, P. (2013). EMPLOYEE MOTIVATION IN NEW WORKING ENVIRONMENT. *International journal of academic research*, 5(5).
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27-35.
- Ledarna. (2020) *Coronakrisen gör chefer i Sverige mer digitalt innovativa*.
<https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/pressmeddelanden/coronakrisen-gor-chefer-i-sverige-mer-digitalt-innovativa/>
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Lindell, E., Popova, I., & Uhlin, A. (2022) Digitalization of office work – an ideological dilemma of structure and flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 103-114. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/JOCM-01-2022-0014>
- Nationalencyklopedin. (u.å.a). *Nationalencyklopedin. Digitalisering*. Hämtad 26 april 2023, från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7. ed.). SAGE
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Post- och telestyrelsen. (2021) Rapport. *Bryt isoleringen – så kan vi minska det digitala utanförskapet*. Hämtad 6 mars, 2023 från
https://www.pts.se/globalassets/startpage/dokument/ovrigt/funkdok/bryt-isoleringen/slutrapport-bryt-isoleringen-20-5219_t.pdf
- Riksdagen. (2016) *Framtidens arbetsmarknad och arbetsliv i den digitala eran*.
<https://www.riksdagen.se/globalassets/06.-utskotten--eu->

[namnden/arbetsmarknadsutskottet/au-forskningsfragor/rapport-arbetsmarknad-arbetsliv-digitala-eran.pdf](#)

SACO, Sveriges akademiker. (2018). *Att skapa balans i ett gränslöst arbetsliv*.

https://www.saco.se/globalassets/saco/dokument/rapporter/2018_att-skapa-balans-i-ett-granslost-arbetsliv.pdf

Skolverket, Podd. (2023, 17 januari) *Källkritiskt förhållningssätt*. Hämtad 20 mars från

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/inspiration-och-stod-i-arbetet/stod-i-arbetet/guide-for-kallkritik-for-larare>

Specialpedagogisk skolmyndighet. Stöd. Hämtad 26 april 2023, från

<https://www.spsm.se/stod/specialpedagogiskt-stod/digitalt-larande/stod-med-digitala-verktyg/>

Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208-218.

Sveriges kommuner och regioner. (2022, 6 maj) *Tillitsbaserad styrning*. Hämtad 5 maj 2023 från

<https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/styrningledning/organisera-styraleda/styrledningssystemarbetssatt/styraforresultat/tillitsbaseradstyrning.46668.html>

Uddfors, P. (2020). *Office Management*.

https://www.officemanagement.se/globalassets/web.2.0/artiklar/undersokning---distansarbete/o.m.20201130_distansarbete-undersokning-web.pdf

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

https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf

Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New technology, work and employment*, 31(1), 77-96.

Wernberg, J. (2022). Framtiden efter det nya normala: 5000 chefer om nuläge och utveckling i arbetsliv, organisation och ledarskap i pandemins kölvatten. Ledarna.

<https://www.ledarna.se/4af78f/globalassets/dokument/framtiden-efter-det-nya-normala-ledarna.pdf>

Westerlund, L. (2022, 31 mars). *Svenska företag släpar efter i sin digitala utveckling*. VD-Tidningen.

<https://vdtidningen.se/svenska-foretag-slapar-efter-i-sin-digitala-utveckling/>

Wolmesjö, M., & Fagerström, B. (2020). *Digitalisering, ledarskap & förändring i välfärdsverksamheter – på väg mot ett digitalt ledarskapande*. <http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:1513820/FULLTEXT01.pdf>

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.

Yeakey, G. W. (2002). Situational Leadership. *Military Review*, 82(1), 72.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1, Informationsbrev till respondenter

Hej!

Vi är två studenter som läser vårt sista år på Personal- organisation- och ledarskapsprogrammet på Högskolan i Skövde. I skrivande stund vi mitt uppe i vårt examensskrivande, och syftet med studien är att få en ökad förståelse för hur de digitala verktygen påverkar chefer i offentlig verksamhet att leda. Studien kommer att bestå av semistrukturerade intervjuer där vi har en färdig mall att utgå ifrån, där eventuella följdfrågor under intervjutillfället kan dyka upp. Vi vill gärna utföra intervjuerna ansikte mot ansikte, men är öppna för att använda oss av digitala verktyg som Zoom eller Teams, helt utefter era eventuella önskemål och möjligheter. För att försöka hålla intervjun effektiv har vi tänkt en tidsåtgång på 45 minuter - 1 timme. Vår tanke är också att spela in intervjun för att få det enklare under vår transkribering, men vi spelar inte in utan ditt godkännande. Avsikten är att inte tappa värdefull information för oss till vårt arbete. Tanken är att intervjuerna kommer att börja runt v. 13, så återkom gärna med förslag på datum och tid när det passar er, vi kan vara flexibla. För att förtydliga så vill vi informera om att intervjun är helt frivillig, och du kan avbryta din medverkan så fort du önskar. En annan viktig synpunkt är också att du kommer att vara helt anonym i studien och likaväl med val av kommun kommer ej nämnas. När studien är färdig kommer materialet för transkriberingen raderas. Om ni har några fler tankar eller funderingar får du gärna kontakta oss. Vi ser fram emot att träffas!

Med vänlig hälsning, Rebecca Appel och Joulina Lindh

Kontaktuppgifter

Rebecca Appel: beckis01@hotmail.com / a17rebtu@student.his.se

Joulina Lindh: joulina.lindh@hotmail.se

8.2 Bilaga 2, Intervjuguide

Etiska principer:

Börjar med att introducera oss själva med bakgrundsinformation om oss, vilka vi är och vad vi studerar, förklarar vidare studiens syfte och hur intervjun är upplagd.

Samtycker du till inspelning av intervjun i syfte att förenkla vårt analysarbete och transkription?

Bakgrundsfrågor:

Ålder/kön

Vad är din arbetsroll och vad innebär den?

Hur många anställda har du ansvar för?

Hur länge har du haft en position som chef?

Vad är din utbildningsbakgrund?

Övergripande frågor:

Vilka digitala verktyg använder du dig av i ditt vardagliga arbete?

Uppskattningsvis, hur många dagar i veckan arbetar du på din fysiska arbetsplats?

Har covid-19-pandemin påverkat ditt sätt att arbeta med digitala verktyg/ditt sätt att leda?

Hur har ditt arbete förändrats av ett mer digitaliserat arbete?

Har du administrativ stöttning från kollegor, så som administratör, assistent eller övriga medarbetare?

Del 1:

Digitala verktygs påverkan på ledarskapet

Vilken roll har digitala verktyg haft för genomförandet av chefsarbete på distans?

Behövde du anpassa ditt ledarskap och chefsskap när distansarbetet ökade? I så fall, på vilket sätt?

Hur skulle du beskriva att användningen av digitala verktyg påverkar ledarskapet? För- och nackdelar? Vad ses som möjligheter och utmaningar?

Anser du att du har fått rätt förutsättningar för att leda med digitala verktyg? Med tanke på den förändrade situationen som råder, med ökad flexibilitet, digitala verktyg?

Att delegera till medarbetare

Har digitala verktyg underlättat och/eller försvårat att leda medarbetare? I så fall, hur?

Anser du att det går att delegera uppgifter till medarbetare genom digitala verktyg?

Följdfråga: Känner du att du har koll på att dina medarbetare sköter sina arbetsuppgifter?

Är det vissa medarbetare som behövs övervakas/styras mer i och med flexibiliteten och ökade användningen av digitala verktyg/distansarbete?

Att stödja sina medarbetare

Upplever du som chef att du har möjligheter och förutsättningar att stödja dina medarbetare med digitala verktyg?

Hur ser medarbetarsamtal och möten ut för er? Fysiska eller digitalt?

Upplever du att flexibiliteten i arbetet med digitala verktyg är något många medarbetare eftersträvar?

Ser du digitala verktyg som en hjälpande och stödjande funktion i arbetet med dina medarbetare?

Övriga frågor

Har digitala verktyg medfört att du arbetar även utanför kontorstid?

Har digitala verktyg påverkar kompetensen för både dig som chef och dina medarbetare?

Hur får ni till er interna information inom verksamheten?

Avslutande frågor:

Är det något du vill tillägga som kan vara viktigt kopplat till denna studie eller är det något du reflekterat över som vi inte tagit upp? Intervju färdig och eventuell inspelning stängs av.

8.3 Bilaga 3, Tabell 2, översikt över respondenter

	Chef 1	Chef 2	Chef 3	Chef 4	Chef 5	Chef 6
Ålder	43 år	33 år	54 år	53 år	31 år	55 år
Befattning	Enhetschef på detaljplan, stadsbyggnad.	Enhetschef inom LSS, personlig assistent, digitaliseringsledare inom social och omsorgsnämnd.	Verksamhetschef på socialförvaltningen	Verksamhetschef på socialförvaltningen	Utvecklingschef, socialförvaltningen.	Verksamhetschef på socialförvaltningen.
Antal anställda under sig	17 st	23 st	11 st	13 st	3 st	16 st
Antal år som chef	6 år	9 år	20 år	20 år	3 år	30 år
Utbildningsbakgrund	Planeringsarkitekt	Socionom	Socialpedagog	Sjuksköterska, interna ledarskapsutbildningar	Civilekonom	ca 300 hp samt interna ledarskapsutbildningar.
Genomfördet av intervju	Fysisk	Fysisk	Teams	Fysisk	Fysisk	Teams

8.4 Bilaga 4 Individuella reflektioner

8.4.1 Rebeccas individuella reflektioner

För mig var det inte självklart att skriva examensarbetet till vårterminen eftersom jag hade en kurs som låg bakom mig i höstas, men som jag klarade och kunde påbörja examensarbetet. Därav hade jag inte så stora förhoppningar eller aningar om vad eller vem jag skulle skriva examensarbetet med och var nästan inne på att skriva ensam.

I och med att nästan hela skoltiden bedrivits på distans i och med covid-19-pandemin har man inte lärt känna så många mer än digitalt. En dag kontaktade Joulina mig och frågade om jag hade någon att skriva examensarbetet med och jag förklarade mina förutsättningar och sedan bestämde vi oss för att skriva ihop. Vi visste att det var management vi ville fokusera på men var annars öppna med vilket ämne därinom vi skulle välja.

Under tidens gång har det många gånger varit tuffare än vad jag trott, det är mycket under resans gång som man vridit och vänt på ord och meningar tills man till slut inte vet vad man gör. Min och Joulines samarbete har fungerat i det stora hela bra, men med både upp och nedgångar i skrivandet. Det ser jag som en helt naturligt i en skrivprocess, då det finns andra faktorer i livet som påverkar arbetet.

Slutligen har arbetet bidragit till en stor förståelse om forskningens värld och jag tycker jag har utvecklat min självkritiska och reflekterande förmåga. Vidare hade jag velat studera detta ämne mer djupare, och intervjuat fler chefer och även intervjuat respektive chefs medarbetare för att få ett medarbetarperspektiv i hur dem anser chefens ledarskap påverkats av digitala verktyg och distansarbete. I det stora hela har det verkligen varit ett roligt arbete och under processen har jag känt mig motiverad till att genomföra detta!

8.4.2 Joulines individuella reflektioner

Min studietid på Högskolan i Skövde har varit prövande, med pandemi och studieuppehåll för min del. Att skriva examensarbetet med en skrivpartner var inte självklart, eftersom jag inte kände någon i samma årskull. Jag fick tips om en tjej som befann sig i samma situation och kontaktade henne, vilket medförde att vi bestämde oss för att skriva ihop, Rebecca och jag. Efter dessa provningar och alla timmars studerande och perioder av tentastress, är jag väldigt tacksam över att ha fått skriva det här arbetet.

Den skrivande processen har varit mer utvecklande än vad jag trodde från början. Arbetet har medfört en större förståelse för mitt källkritiskt tänkande, betydelsen för meningsuppbyggnad och strukturen bakom det färdiga resultatet. Jag anser att min förmåga att analysera och läsa texter från olika synvinklar, har förbättrats utefter studietidens gång. Att skriva ett självständigt arbete med Rebecca utan tydliga instruktioner, har utvecklat mig i min skrivprocess. Innan vi påbörjade detta, hade jag ingen tydlig bild av hur arbetet skulle läggas upp, från början till slut. Det ligger mycket jobb bakom, vilket jag har större förståelse för nu.

Eftersom jag är väldigt intresserad av ledarskap och personalfrågor, har jag tagit åt mig av tidigare forskning samt respondenternas svar och synpunkter. Förhoppningsvis kan jag använda mig av dessa erfarenheter i framtida yrken. Att ha skrivit detta arbete har bara förtydligat för mig själv att jag är inne på rätt spår inför vad jag verkligen vill arbeta med.

Slutligen vill jag tacka alla som stöttat, gett feedback och uppmuntrat. Utan er hade det inte varit möjligt.