



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

# Att vara chef genom en digital kommunikationskanal

**Distansarbetets påverkan på chefsrollen inom kommunala  
fastighetsbolag**

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Gustav Karlén  
Philip Östenson

Handledare: Umberto Fiaccadori

Rättande lärare: Markus Lahtinen  
Odd Steen

# Att vara chef genom en digital kommunikationskanal: Distansarbetets påverkan på chefsrollen inom kommunala fastighetsbolag

ENGELSK TITEL: To be an executive through a digital communication channel: Teleworking's effect on the managerial role within municipal real estate companies

FÖRFATTARE: Gustav Karlén och Philip Östenson

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Christina Keller, Professor

FRAMLAGD: maj, 2021

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 39

NYCKELORD: distansarbete, teknikstress, ledarskap, digitala kommunikationskanaler

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

I denna studie undersöks det hur chefer på kommunala fastighetsbolag har påverkats av att arbeta på distans genom en digital kommunikationskanal. Grunden i arbetet byggs upp med hjälp av litteratur i relevanta områden, samt en kvalitativ undersökning genom semistrukturerade intervjuer med chefer inom 2 olika kommunala fastighetsbolag. Fokus under intervjuerna låg på chefernas upplevelse kring distansarbete och hur det hade påverkat dem. Resultatet som framkom från intervjuerna analyserades genom en tematisk analysmetod vilket ledde till 4 övergripande teman: kreativitet, digital mognad, sociala aspekten och förnyade arbetsuppgifter. Slutsatserna som kunde dras från resultatet var att cheferna hade påverkats en hel del på olika sätt av distansarbete som arbetssätt. De upplevde att det var betydligt svårare att få kreativitet att flöda då de informella mötena blivit mer som formella möten. Detta på grund av den digitala kommunikationskanalens natur. Samtidigt hade det även växt fram stress bland cheferna, mer exakt teknikstress, över att snabbt behöva lära sig ett nytt verktyg för kommunikation där utbildningen inom denna delvis hade uteblivit. Stress hade även delvis uppstått då vissa av cheferna behövt ta på sig förnyade arbetsuppgifter på

grund av distansarbetet. Social interaktion och relationer mellan arbetskamrater hade även påverkats åt det negativa hållet bland annat eftersom arbetskamrater träffades mycket mindre.

## Innehåll

1	Inledning .....	6
1.1	Bakgrund .....	6
1.2	Problembeskrivning .....	7
1.3	Syfte .....	7
1.4	Avgränsningar .....	7
1.5	Disposition .....	7
2	Teoretiskt ramverk .....	8
2.1	Distansarbete .....	8
2.1.1	Distansarbetets hållbarhet.....	8
2.1.2	Informella och formella möten.....	9
2.2	Teknikstress.....	9
2.2.1	Kategorisering av teknikstress.....	10
2.3	Digitala kommunikationskanaler .....	11
2.4	Ledarskap .....	12
2.4.1	Chefskap och ledarskap .....	12
2.4.2	Kommunikation.....	13
2.4.3	Ledarskapsstilar.....	13
2.4.4	Situationsanpassad ledarskapsstil.....	14
3	Metod .....	16
3.1	Val av metod .....	16
3.2	Urval.....	16
3.3	Organisationer .....	17
3.4	Tillvägagångssätt.....	17
3.5	Analysarbetet.....	18
3.6	Tillförlitlighet, giltighet och generaliserbarhet .....	18
3.7	Etiska aspekter.....	19
4	Resultat & Diskussion.....	20
4.1	Kreativiteten .....	20
4.2	Digital mognad .....	21
4.3	Sociala aspekten .....	24
4.4	Förnyade arbetsuppgifter.....	28
5	Slutsats .....	31

Referenser.....	33
Bilaga 1 .....	37
Bilaga 2 .....	38
Bilaga 3 .....	38



***Förord***

*Vi vill rikta ett stort tack till de respondenter och organisationer som var villiga att ställa upp på en intervju för att bidra till vår studie. Vi vill även tacka vår handledare Umberto Fiaccadori för de råd och diskussioner som har gett oss ständiga förbättringsmöjligheter.*

*Lund, 18 maj, 2021*

*Gustav Karlén och Philip Östenson*

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

WHO:s representationskontor blev informerade den 31 december 2019 om fall av lunginflammation med okänt ursprung i staden Wuhan i Hubei-provinsen. Den 7 januari kunde kinesiska myndigheter identifiera en ny typ av coronavirus, SARS-CoV-2. Covid-19 blev sedan namnet på den sjukdom som man fick av det nya coronaviruset (WHO, 2020). Några veckor senare bestämde sig WHO för att klassificera det nya coronaviruset som ett internationellt hot mot människors hälsa (Public Health Emergency of International Concern) vilket innebar att WHO fick möjligheten att ge tillfälliga rekommendationer till alla världens länder. Gällande Sverige ansågs fortfarande risken för smittspridning i samhället som låg (Folkhälsomyndigheten, 2020a). Sedan kom 11 mars, vilket var datumet då covid-19 deklarerades som en pandemi. Detta innebar att sjukdomen redan finns eller kommer att finnas i alla världsdelar och med stor sannolikhet drabba alla världens länder (Folkhälsomyndigheten, 2020b). På grund av allvaret gällande pandemin har Folkhälsomyndigheten gick ut med restriktioner och rekommendationer som har uppdaterats och förändrats under pandemins drygt ett aktiva år. Folkhälsomyndigheten har arbetat mycket med det personliga ansvaret varje individ besitter. Bland annat finns tre grundläggande försiktighetsåtgärder för att undvika spridningen av covid-19 som är att stanna hemma vid tecken av symptom, tvätta händerna ofta och använd handsprit, samt att hålla sig informerad om uppdaterade restriktioner från folkhälsomyndigheten eller den regionala smittskyddsläkaren (Folkhälsomyndigheten, 2020c). Då symptom ofta påminner om en vanlig förkylning eller influensa för de flesta människor, kan det vara svårt att urskilja covid-19 från andra virussjukdomar (1177, 2020). På grund av svårigheten med att identifiera covid-19 genom symptomen kom Folkhälsomyndigheten även med rekommendationen att arbeta hemifrån i den mån det var möjligt. Förutom rekommendationer gällande arbetstagare kom även rekommendationer till arbetsgivare och deras arbetsplatser. Dessa var bland annat att uppmana arbetstagare att arbeta hemifrån och erbjuda förutsättningar för det, samt att ordna digitala alternativ för möten, konferenser, tjänsteresor och liknande (Folkhälsomyndigheten, 2020c).

På grund av dessa rekommendationer valde många företag att övergå till distansarbete. Distansarbete har blivit alltmer populärt på senare tid och blivit en möjlighet på grund av digitaliseringen. Det medför dock risker med att ständigt ha tillgång till sin mail och det gäller att kunna skilja på arbetstid och fritid. Med distansarbete menar man frihet under ansvar, det vill säga, att man har en skyldighet att leverera samma slutresultat som man hade gjort på jobbet. En fördel med distansarbete är att man slipper lägga ner tid på resor som resulterar i mer tid för ens privatliv. Däremot är det risk till att man går miste om de sociala relationerna vid distansarbete, därav är det bra att ha möjligheten att jobba på arbetsplatsen någon dag i veckan. Några andra utmaningar som medförs med distansarbete är själva IT-säkerheten, det finns många aspekter att titta på och vi ska framförallt gå in på hur pandemin påverkat kommunala chefers arbete (Arbetsmiljöupplysningen, u.å.).



## 1.2 Problembeskrivning

Mot vår bakgrund blir det intressant att analysera hur organisationerna har hanterat anpassningen av organisationen gällande distansarbete och vilka digitala kommunikationskanaler som har varit viktiga. Då det är en stor organisatorisk förändring som har behövt ske snabbt är det av intresse att studera effekterna hos ledningen inom organisationen och hur de har upplevt införandet av en digital kommunikationskanal.

Utifrån denna punkt har nedanstående frågeställning formulerats:

*Vad innebär det för chefer inom kommunala fastighetsbolag att anpassa organisationen till arbete på distans, med hjälp av en digital kommunikationskanal?*

## 1.3 Syfte

Syftet med denna studien är att undersöka, med hjälp av intervjuer, hur ledningen inom kommunala fastighetsbolag har hanterat den situation som den rådande pandemin har försatt organisationer i. Studien kan komma att användas av organisationer inom liknande arbetsmiljöer som de organisationer som intervjuats.

## 1.4 Avgränsningar

Denna studie har begränsats till två kommunala fastighetsbolag inom Skåne. Studien riktar sig till hur ledningen inom dessa bolag har hanterat situationen som den rådande pandemin, orsakad av covid-19, har försatt organisationer i. Det är endast hur ledningen inom bolagen har hanterat situationen som är intressant för studien, alltså inte hur medarbetare har upplevt förflyttningen från kontor till distansarbete. Även så är det endast distansarbetet som är relevant för studien och därmed inte några andra förändringar som kan ha skett på grund av pandemin.

## 1.5 Disposition

Den första delen av uppsatsen redovisar en bakgrund för problemformuleringen, syftet, samt frågeställningen. Efter detta kommer det teoretiska ramverket att presenteras. Urvalet av teorin har byggts på relevans för ämnet och studien. Sedan kommer vår valda metod där vi belyser hur processen bakom intervjuerna och informationsinhämtningen har gått till. Resultatet presenteras sedan och baseras på den information som har kommit fram utefter de intervjuer som tog plats. Sedan kommer en analys och diskussion där teorin appliceras på vårt resultat som sedan leder till en slutsats och ett svar på vår frågeställning.

## 2 Teoretiskt ramverk

*I detta avsnitt beskrivs de teorier som har ansetts vara lämpliga inom studien. Detta för att få en bra teoretisk grund för att kunna diskutera studiens resultat och analys. Denna del innehåller litteratur om distansarbete, digitala kommunikationskanaler, teknikstress samt ledarskap.*

### 2.1 Distansarbete

Som tidigare nämnts rekommenderade Folkhälsomyndigheten under våren 2020 att individer skulle jobba hemifrån i den mån det var möjligt under pandemin (Folkhälsomyndigheten, 2020c). Detta innebar ett nytt arbetssätt för en del människor inom organisationer – distansarbete. Det nya arbetssättet innebär att arbetet som vanligtvis sker på kontoret flyttar ut utanför organisationens lokaler, samt att kommunikationen mellan arbetskollegor främst sker genom digitala kommunikationskanaler såsom mail, data, telefon etc. Distansarbete karaktäriseras av bättre förhållanden samt högt förtroende hos ledningen inom organisationen (Baruch, 2000). Det är teknologins utveckling som har gjort det möjligt för distansarbete att fungera. Distansarbete är ett mer flexibelt sätt att arbeta på som troligtvis kommer att få än mer uppmärksamhet då debatten om balansen mellan arbete och sitt personliga liv blir allt mer relevant (Harris, 2003). Detta arbetssättet kommer med fördelar både för arbetsgivare och organisationer. De tydligaste fördelarna för organisationen är effektivare användning av resurser, mer flexibla arbetstider för anställda, reducerar resande och utnyttjar teknologin till fullo. Vad det gäller arbetsgivarers fördelar rapporteras de oftast som ökad produktivitet, lägre frånvaro och förbättrad kundservice (Harris, 2003).

#### 2.1.1 Distansarbetets hållbarhet

Baruch och Nicholson (1997) argumenterar för riktad uppmärksamhet gällande att bedöma hållbarheten av distansarbete. Parametrarna som borde beaktas för effektivt distansarbete gäller arbetets natur, teknologin, familjeomständigheter, organisationskultur och individens attityder och kompetenser. De anser att en balans mellan alla dessa faktorer är av grund för att effektivt distansarbete ska fungera. Möjligheten att alla dessa faktorer uppfylls antyder att det inte kommer att förekomma en idealisk balans mellan arbetsgivare och arbetstagare, och att arbetsgivarledda initiativ, på grund av kostnadsrationalisering, fortfarande kommer vara det viktigaste inflytandet gällande införandet av distansarbete (Baruch & Nicholson, 1997). Tidigare forskning visar på att distansarbete kommer med utmaningar mellan arbetsgivare och arbetstagare i att etablera gränser mellan arbetstid och icke arbetstid, samt berättigad tillgänglighet. Det visar även på att en stor utmaning för chefer är att bibehålla engagemang samtidigt som man implementerar nya, stora förändringar inom organisationen som kommer ha stor påverkan på anställdas liv (Harris, 2003).

Mayo (1933) genomförde en studie som visade på vikten av informella möten och sociala relationer på arbetsplatsen. Studien visade även på att fysiska möten på arbetsplatsen har en positiv inverkan på anställdas generella arbetsglädje. Genom att träffa andra kollegor på arbetsplatsen kan även andra fysiska påfrestningar lindras (Mayo, 1933). Även om anställda

har sina egna arbetsuppgifter kan man inte ignorera miljöpåverkan och hur stor betydelse faktisk kontakt med medarbetare har (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017).

### 2.1.2 *Informella och formella möten*

Det finns två olika typer av möten och interaktioner som medarbetare kan ha med varandra när arbetet inte sker på distans, nämligen informella och formella möten. De formella mötena är strukturerade och berör arbetsuppgifter med deltagare som är med på mötet av en anledning (Lin & Kwantes, 2015). De informella mötena är motsatsen. De är ostrukturerade och utan förväntningar på svar från en specifik, enskild individ. Informella möten kan vara spontana möten vid kaffeautomaten, fikarummet eller liknande, alltså möten som inte är inbokade av någon arbetsrelaterad anledning (Clagett & Karahanna, 2018). Det är just dessa informella mötena som blir betydligt svårare att genomföra när distansarbete är det nya arbetssättet (Lee, 2014). Att arbeta i en virtuell miljö som distansarbete innebär, är det möjligt att det känns svårare att skapa och bibehålla relationer med sina arbetskollegor. Eftersom de inte heller kan läsa av varandras ansiktsuttryck och kroppsspråk lika bra i en virtuell miljö finns det risk att det lättare uppstår missuppfattningar och tolkningar då kroppsspråk och ansiktsuttryck är en stor del i hur vi kommunicerar med varandra (McCann & Kohntopp, 2019). Distansarbetets mest omtalade nackdel är avsaknaden av socialt umgänge vilket kan skapa en känsla av isolering. Detta kan sedan vidare ge konsekvenser och påverka anställda negativt vilket i sin tur kan minska produktiviteten och prestationen (Lee, 2014).

Trots de ovan presenterade för- och nackdelar visar det sig att distansarbete växer över hela världen (Harris, 2003). Aktuell hållbarhet har tillsammans med Dagens industri givit ut en enkät till 100 av de största bolagen på Stockholmsbörsen med frågor gällande huruvida distansarbete och minskning av tjänsteresor kan komma att fortsätta efter pandemin. Enkätens resultat visar på att flexibilitet kring distansarbete och minskning av tjänsteresor kan komma att bli mer standard inom näringslivet även efter pandemins slut (Persson, 2020).

## 2.2 Teknikstress

Med tanke på den ökade användning av informations- och kommunikationsteknik (IKT) har teknikstress, även kallat technostress, blivit ett relevant ämne för dagens organisationer. Vad teknikstress syftar på är när individer använder sig av en teknologi som kan påverka individen psykiskt (Ayyagari et al., 2011). Teknologin man syftar på är de som är kopplade till informationsteknologi, såsom nya tjänster, produkter eller just kommunikationskanaler. För att människor ska kunna använda tekniken på ett hälsosamt sätt krävs det att den används på ett ”bra” sätt, annars kan fenomenet teknikstress uppstå bland användarna (Association, 2017). Den konstanta känslan hos människor av att vara uppkopplad hela tiden kan innebära att dessa upplever teknikstress, att man alltid ska vara ansluten, dela med sig av information till andra via tekniken som används. IKT öppnar även upp möjligheten till snabbare och effektivare utförande av arbetsuppgifter. Detta ställer även krav på individen att klara av att hålla det tempot som teknologin ger förutsättningar till. Denna förutsättningen kan resultera i negativa psykiska konsekvenser för individen då denna kan uppleva stressen av att försöka leverera bättre och snabbare resultat på sina arbetsuppgifter än tidigare (Ragu-Nathan et al., 2008).

### 2.2.1 Kategorisering av teknikstress

För att lättare greppa teknikstressens innebörd kan man dela upp teknikstress i sex stycken subkategorier. Fem av dessa subkategorier fokuserar på stress inom organisationer, medan en av dem har mer fokus på stress som relaterar till sociala aspekter. Tarafdar et al. (2007) går igenom de fem subkategorierna som är kopplade till första aspekten, stress som upplevs i en organisation. Dessa fem är: Techno-Overload, Techno-Invasion, Techno-Complexity, Techno-Insecurity, samt Techno-Uncertainty. Den sista subkategorin inom teknikstress benämns som Social Overload. Som tidigare nämnt har inte denna subkategorin lika stor direktkoppling till organisationen i sig utan behandlar mer sociala aspekter av IKT (Maier et al., 2015). Då en hel del av de handlingar som utförs på olika IKT är av social natur, blir den sistnämnda subkategorin relevant vad det gäller teknikstress. För att hantera individers teknikstress och minska denna, börs det lägga vikt på kategorin Social Overload då den handlar om våra liv online (Maier et al., 2015).

Nedan följer en kort genomgång av alla sex subkategorier.

#### *Techno-Overload*

Denna subkategori handlar som tidigare nämnt om situationer där IKT sätter press på individen som använder tekniken att arbeta snabbare och längre.

#### *Techno-Invasion*

Här handlar det om den påträngande effekten av IKT. Subkategorin beskrivs ur perspektivet att en situation uppstår där användaren är tillgänglig var som helst, när som helst. Anställda kan känna behovet att vara uppkopplade konstant, vilket kan göra gränsen mellan arbetstid och fritid otydligare.

#### *Techno-Complexity*

När det kommer till Techno-Complexity avser denna subkategorin frågor som gäller IKT och dess komplexitet. Situationen som kan uppstå med ett komplicerat IKT är att användaren känner sig otillräcklig när det gäller ens färdigheter och på så sätt tvingar dem att lägga energi och tid på att lära sig alla aspekter av den valda tekniken.

#### *Techno-Insecurity*

Techno-Insecurity är associerat med situationer där individer känner sig hotade av IKT i olika aspekter. Det kan antingen vara att individen känner sig hotad på så sätt att den valda tekniken kan komma att ersätta dem helt och hållet, eller till andra individer som kanske har bättre förståelse för IKT.

#### *Techno-Uncertainty*

Denna subkategori hänvisar till de ständiga förändringar och uppdateringar av IKT, vilket kan leda till att användaren känner sig orolig vilket i sin tur medför osäkerhet för dem då de hela tiden måste lära och utbilda sig angående IKT.

(Tarafdar et al., 2007)

#### *Social Overload*

Som tidigare nämnt handlar denna subkategori mer om de sociala aspekterna och individers liv online. Den beskriver hur användare kan känna stress då de måste svara på förfrågningar via tekniken, behandla medarbetares problem genom inlägg och adressera andra viktiga frågor

gällande medarbetarna. På så sätt kan det bli att medarbetare känner alltför stora sociala krav genom deras IKT.

(Maier et al., 2015)

## 2.3 Digitala kommunikationskanaler

Digitala kommunikationskanaler är program för oss människor att kommunicera på genom video och ljud (Lee & Messerschmitt, 2012). Data och information skickas över mellan olika enheter och går ständigt runt fram och tillbaka via enheterna, och i det här fallet är informationen ljudet som mikrofonerna tar in och skickas vidare till de andra enheterna, dvs de digitala kommunikationerna. Det fungerar på samma sätt som kommunikationen vid mänsklig kontakt förutom att informationen måste skickas vidare via datorn, men med dagens teknik går detta väldigt fort och fördröjningen blir oftast väldigt liten, beroende på internetuppkoppling och liknande (Lee & Messerschmitt, 2012). I dagsläget är det den digitala kommunikationen som används mest. Den digitala kommunikationen som anses vara mest praktisk är den digitala kommunikationen som förs via datorer, trots detta är detta bara en liten del av den världsliga digitala kommunikationen (Lee & Messerschmitt, 2012).

Ett krav för att distansarbete skulle fungera var att det skulle finnas lättillgängliga och lättanvända digitala kommunikationskanaler till hands. Detta finns redan och några exempel på plattformar som användes då och idag är Zoom, Microsoft Teams, Google Meets och Skype.

De digitala kommunikationskanalerna används till att chatta, skicka meddelanden med text och ljud, samt ringa och videochatta. Svenska internetanvändare över 16 år har svarat på några frågor om deras internetvanor och då konstateras att användningen av de digitala kommunikationskanalerna har ökat under pandemin. Microsoft Teams som är en av de mer populära bland de arbetande och är mest relevant för vår studie, har använts av 34 % av alla internetanvändare som deltagit i undersökningen, där 46% av de arbetande använder sig av programmet, 32% av de studerande och endast 6% av pensionärerna (Internetstiftelsen, 2020).

I undersökningen tittade de även på huruvida internetanvändarna har använt sig av Skype, Microsoft Teams och Zoom när det kommer till arbetsrelaterat och privat. 72% av de som jobbat hemifrån under pandemin har använt sig av Microsoft Teams medan 26% av de som inte jobbat hemifrån ändå har använt sig av Microsoft Teams. Tittar man på Zoom och Skype är skillnaden vad det gäller användning inte lika stor, dock skiljs det inte jättemycket från Zoom och Microsoft Teams och det kan bero på att dessa är mer arbetsrelaterade. Studien visar också på att arbetarna använder sig inte särskilt mycket av de olika programmen jämfört med de som jobbar hemifrån. Kollar man på den offentliga sektorn och den privata så ser man heller inte särskilt stor skillnad på användningen, det skiljer sig cirka 10% när det kommer till Microsoft Teams (Internetstiftelsen, 2020).

Då Microsoft Teams var den mest använda plattformen när det kom till arbetsrelaterad användning (Internetstiftelsen, 2020), samt att det var den som användes under studiens gång används Microsoft Teams för att exemplifiera en digital kommunikationsplattform. Liknande funktioner finns även på andra digitala kommunikationskanaler såsom Zoom och Skype.

Microsoft har utvecklat ett program som heter Microsoft Teams, som kom till år 2017, och är en kommunikationsplattform och ett sätt för företag och studenter att lättare samarbeta via Microsoft 360-tjänster som exempelvis Microsoft Word (Microsoft, 2021a).

Med Microsoft Teams kan man chatta med arbetskolligor/samarbetspartners och dela och skicka över dokument. Man kan även dela sina dokument via "molnet" så att alla som fått tillgång till det kan redigera och ändra i texten så att man jobbar tillsammans med dokumentet (Microsoft, 2021b). Microsoft Teams har även en funktion där man kan ringa upp sina samarbetspartners där man har möjligheten att ha igång videochatt. Microsoft Teams erbjuder upp till 10 000 personer i ett gemensamt möte världen över och kan då träffas på ett möte via Microsoft Teams (Microsoft, 2021b).

Detta gör det hela mer personligt och uppmuntrar till samarbete när man ses virtuellt öga mot öga. Microsoft Teams funkar i alla lägen, man kan ha utbildningar via teams, man kan leverera ett säljförslag, man kan ha möten med sina kolligor och man kan ha möten med sina vänner och familj (Microsoft, 2021c). Man kan både ha schemalagda möten likaväl som oplanerade och spontana möten, för att endast stämma av och kolla läget hur projektet går för sina medarbetare. Man kan även lätt komma åt Microsoft Teams på andra enheter utöver datorer som mobiltelefoner (Microsoft, 2021c).

## 2.4 Ledarskap

### 2.4.1 *Chefskap och ledarskap*

Det finns diskussioner i litteraturen angående skillnaden mellan chefskap och ledarskap som två enskilda begrepp. Ledarskap har många olika definitioner, men att det i slutändan alltid handlar om alla möjliga utmaningar som en chef stöter på. En ledare behöver inte vara en chef, utan det kan innebära politisk ledare eller informella ledare (Alvesson & Sveningsson, 2012). Chefskap mer handlar om den formella ställningen. En chefs uppgifter är bland annat att planera, jobba med budgeten och jobba med organisering inom företaget. En ledares uppgifter är mer att man använder sig av sina egna erfarenheter för att se till så att alla medarbetarna jobbar mot samma mål, skapar visioner och dagordningar som kontrollerar, samt påverkar medarbetarnas känslor och tankar till det positiva. Med andra ord är ledarskap endast en av många arbetsuppgifter som en chef har (Alvesson & Sveningsson, 2012).

Ledarskap är ett komplext begrepp som kan ha olika betydelser, men något de flesta har gemensamt är påverkan och inflytande. Definitionerna syftar främst på att ledarskap är en gemensam process av påverkan där en ledare kan ha inflytande på sina medarbetare. En annan definition handlar mer om att ledarens uppgift är att vägleda medarbetarna till ett uppsatt mål som själva processen har och fullfölja det målet (Alvesson & Sveningsson, 2012). Ledarskap och chefskap skiljer sig på det sättet att inflytandet inom chefskap och ledarskap får två helt olika innebörder. Något som är en viktig del av ledarskap är förändring. En bra ledare skall kunna hantera och vara bra på att handskas med förändring. Eftersom ledarskap är ett såpass brett begrepp kan det komma många olika utmaningar i olika miljöer och sammanhang, vilket leder till att ledarskap kan utövas på många olika sätt beroende på kontexten och sammanhanget (Alvesson & Sveningsson, 2012).

En del av ledarskapet innebär att man skall vara beredd på förändring och kunna anpassa sin verksamhet utifrån kraven som kommer med en förändring. En definition av ledarskap är en kombination av ansvar, attityd, färdigheter, position och beteenden som har i mål att få fram det bästa möjliga resultatet inom organisationen, den bästa möjliga prestationen från medarbetarna. Utövas ledarskap på rätt sätt finns det goda chanser till att det kommer gynna medarbetarnas individuella prestationer och på så sätt gynna organisationen på bästa möjliga sätt, men med dåligt ledarskap kan det motsatta ske (Vender, 2015).

En viktig del av ledarskap är att ha goda kunskaper inom kommunikation. Detta för att kunna förmedla sina tankar och erfarenheter vidare till både stora och små grupper. Att kunna förmedla något viktigt via tal är minst lika viktigt som att kunna förmedla via skrift. Utan god kommunikation är det svårt att få alla medarbetare att jobba mot samma mål. Men det är a och o att kommunikationen är bra ifall man vill uppnå något tillsammans (Strid, 1999).

#### *2.4.2 Kommunikation*

Man kan tro att det endast är ord och text som innefattar kommunikation, men den större delen av kommunikation består faktiskt av kroppsspråk. 75% av all kommunikation sker med hjälp av kroppsspråk. Kommunikation inom företaget kan vara extremt viktigt för att sprida information och klargöra för varje anställd vad som förväntas av dem (Warner, 2002). Det är också viktigt att kommunicera så att de anställda får veta vad för resultat som skall uppnås. Vid dålig kommunikation kan det lätt uppstå konflikter och missförstånd. Är en person inte fokuserad under en konversation eller möte är det lätt hänt att den personen missar viktig information som den andre försöker förmedla (Warner, 2002). Det är oftast människans stressfaktor som kan leda till kommunikationsbrister som då påverkar människans förmåga att kunna ta in sig information på ett negativt sätt. Det är ofta det förekommer konflikter på en arbetsplats och det är då främst ledarens uppgift att lösa dessa. Det är därför viktigt att ledaren är bra på att kommunicera så att denna kan hantera konflikterna på ett bra och proffsigt sätt för att bibehålla arbetsmoralen och relationerna inom företaget (Strid, 1999).

#### *2.4.3 Ledarskapsstilar*

Det finns olika typer av ledarskapsstilar när det kommer till ledarskap. Nedan presenteras några av de mer centrala ledarskapsstilarna.

##### *Auktoritär ledarstil*

Detta är en ledarskapsstil där man inte tar hänsyn till andras synpunkter eller åsikter. Man själv vill bestämma och ta beslut. Därefter ger denna ledare ut klara och preciserade uppgiftsbeskrivningar till medarbetarna för att de ska veta vad som skall göras och förväntas av dem. Detta för att minska den mänskliga faktorn att göra fel (Blake & McCanse 1991).

##### *Demokratisk ledarskapsstil*

Denna ledarskapsstil kan ses som motsatsen till den auktoritära ledarstilen. Som namnet säger är detta en mer demokratisk ledarskapsstil där man diskuterar med sina medarbetare och sedan fattar beslut utifrån deras åsikter eller om man till och med tar beslut med deras hjälp. Här kan det till och med delegeras av ansvar till de övriga medlemmarna så att det inte endast är en som bär ansvaret, dock är det givetvis ledaren som bär huvudansvaret (Blake & McCanse 1991).

### *Transformell ledarskapsstil*

Denna ledarskapsstil handlar om att ledaren är färgstark, individanpassade, motiverande och stimulerande i sitt ledarskap. En transformell ledare är oftast en person med mycket karisma, och kan därför ofta kopplas ihop med karismatisk ledarskapsstil (Schepers et al., 2005).

Detta passar främst högt uppsatta ledare då de har större möjlighet att skapa förändringar och ta långsiktiga strategiska beslut, som med hjälp av sina egenskaper att stimulera och motivera få med sig hela organisationen (Gill & Oshagbemi, 2004).

### *Karismatisk ledarskapsstil*

Inom denna ledarskapsstil har ledaren en förmåga att genom kommunikation, entusiasm och inspiration få sina medarbetare som jobbar för en att vilja följa sin ledare. Karismatiska ledare har oftast en utstrålning som skapar en personlig påverkan på sina medarbetare (Schepers et al., 2005). En positiv sak med det här är att den karismatiska ledaren lätt kan skapa ett lugn i oredan med sina visioner som hen kommunicerar på ett sätt som får medarbetarna att falla för detta (Rohlin et al., 2003).

Personer som litar och lyssnar på en karismatisk ledare brukar oftast anses som personer som har en mentalitet som gör att de kritiklöst litar på andra människors omdömen, och då i princip stänga in sina egna känslor och avsäger sitt ledarskap och lyssnar enbart på den valda ledaren. De accepterar alltså vad andra anser vara rätt och accepterar de värderingar som lyfts fram av ledaren (Rohlin et al., 2003).

## *2.4.4 Situationsanpassad ledarskapsstil*

Som namnet säger är situationsanpassad ledarskapsstil när ledare behöver anpassa sitt ledarskap beroende på situationen. Det är viktigt för en ledare att kunna situationsanpassa sitt ledarskap för att kunna bemästra en uppkommen plötslig situation, detta anser Wilson vara ett av attributen för ett effektivt ledarskap (Wilson, 2008).

Enligt Hersey et al. (2017) motiveras människor av olika saker vid olika tillfällen och det är därför viktigt som ledare att kunna situationsanpassa sitt ledarskap beroende på situationen och vem det är som skall ledas. Det är viktigt för en ledare att veta vad deras medarbetare och anställda motiveras av, på så sätt kan man driva deras effektivitet i arbetet och ständigt hålla deras motivation uppe. För att en situationsanpassad ledare skall kunna fortsätta vara effektiv är det dock viktigt att hen har förmågan att kunna växla mellan en uppgiftsorienterad och en relationsorienterad ledarstil, dvs att man kan anpassa sitt ledarskap utifrån olika situationer (Khan et al., 2016).

Teorin för situationsanpassad ledarskap är enligt Alvesson och Sveningsson (2012) främst relationen mellan chef och medarbetare som den handlar om. Medarbetarnas mognad är en stor faktor till hur ledaren skall bete sig. Är mognaden låg bland medarbetarna är det viktigt att vara mer tydlig i sina beslut och ge klara direktiv så att medarbetarna vet vad som skall göras och förväntas av dem, men är det tvärtom, en hög mognadsnivå, kan man släppa mer på direktiven och låta medarbetarna sköta det mer på egen hand (Alvesson & Sveningsson, 2012).

Det finns dock negativa aspekter med denna form av ledarstil. Medarbetaren kan förlora sitt förtroende eftersom ledarstilen förändras vilket kan leda till att medarbetaren blir osäker på vad som faktiskt förväntas av hen och kan dessutom bli osäker på vad ledaren har för faktiska



direktiv. Det kan förmedla fel signaler att man behandlar olika personer på olika villkor och att man ändrar sin ledarskapsstil utifrån olika situationer (Alvesson & Sveningsson, 2017).

## 3 Metod

*I denna del redovisas de metoder som legat till grund över hur denna studien gått tillväga. Här redogörs val av metoden, hur urvalsprocessen gått till, val av respondenter, tillvägagångssätt, studien tillförlitlighet, giltighet, generaliserbarhet, analysarbetet och de etiska aspekter som tagits hänsyn till under studiens gång.*

### 3.1 Val av metod

Denna studie bygger på en kvalitativ undersökning där vår datainsamling har bestått av intervjuer med utvalda respondenter. Vår frågeställning bygger på en kvalitativ grund då vi har fokuserat på hur chefer inom organisationer har behövt anpassa sitt egna arbetssätt, samt organisationens, till distansarbete. Således har vi varit intresserade av att höra om chefernas erfarenhet och upplevelser kring detta område. Därav ansåg vi att den valda metoden med kvalitativa intervjuer var bäst lämpad till studiens syfte för att kunna få så utförliga svar som möjligt. En kvantitativ datainsamling hade begränsat respondenternas möjlighet att uttrycka sig och troligtvis påverkat vårt resultat. Eftersom vi inte har undersökt någon kvantitet av något där stor datainsamling hade varit hjälpsamt ansåg vi det vara bättre med kvalitativa intervjuer med specifika personer, på höga positioner, inom organisationerna (Bryman, 2018).

Det finns två olika former av intervjuer inom den kvalitativa metoden, semistrukturerade och ostrukturerade (Bryman, 2018). Intervjuerna som utfördes var av den semistrukturerade typen. Detta innebar att vi hade framställt en intervjuguide med ett antal förutbestämda frågor som skulle ligga till grund för intervjuerna. Samtidigt så öppnar detta upp möjligheten för respondenten att utveckla sina svar mer djupgående med större frihet. När vi tog fram frågorna i intervjuguiden låg vårt fokus på att de inte skulle vara ledande utan mer öppna frågor. Under intervjuerna försökte vi skapa en så avslappnad och trygg miljö för våra respondenter som möjligt, detta för att de skulle känna sig bekväma med att utvidga sina svar för oss (Tjora, 2012). Ett sätt vi gjorde detta på var att använda oss av Microsoft Teams, vilket var alla respondenters mest använda digitala kommunikationskanal, till skillnad från oss som är mer vana vid Zoom.

Något att ta i beaktning är att vår valda metod kan vara något begränsad med avseende på antalet respondenter. Hade vi lyckats få fler respondenter eller ett till bolag som uppfyller samma kriterier hade resultatet kanske betraktats som mer mångsidigt. Något annat att ta hänsyn till är chefernas olika positioner vilket kan innebära variationer i hur deras arbete har förändrats gällande distansarbete.

### 3.2 Urval

Studien utfördes på två olika kommunala bolag med liknande storlek där respondenterna satt i olika chefspositioner. Totalt intervjuades 4 personer, 2 på vardera bolag. Ett krav vi var tvungna att ha gällande vilka intervjupersoner vi valde var att de skulle ha jobbat inom bolaget i minst ett år. Detta gjordes främst för att de utvalda respondenterna skulle kunna ha möjlighet att diskutera det valda forskningsområdet (Tjora, 2012). Med andra ord var det

endast relevant att intervjua de chefer som varit med under tiden då pandemin varit ett faktum, samt varit med under organisationsanpassningen till att arbeta på distans. Det är alltså ett strategiskt urval som vi har utfört när vi valde respondenter som skulle passa våra kriterier. Det är alltså inte slumpmässigt utvalda respondenter som representerar en grupp utan mer sig själva som individer och deras upplevelser (Tjora, 2012). Valet av antalet intervjupersoner byggde på omfattningen av studien så att analysarbetet av all data inte skulle bli för omfattande, vilket skulle kunna medföra risk för att överstiga den givna tidsangivelsen.

### 3.3 Organisationer

Undersökningen skedde på två stycken kommunala bolag lokaliserade i Skåne. Båda bolagen räknas som stora bolag då de har mer än 250 anställda inom organisationen (Tillväxtverket, 2020). Båda organisationerna har huvudfokus på fastigheter, där största andelen av dessa är hyresrätter för de som bor i kommunen.

### 3.4 Tillvägagångssätt

Alla respondenter kontaktades med ett email med en kort presentation av oss själv, syftet med studien och avslutades med en fråga om det fanns möjlighet att organisera en intervju. Alla våra önskade respondenter valde att ställa upp på en intervju och efter en kortare mailväxling med respondenterna sattes datum, tid och detaljer för utförandet på plats. För att lyckas följa Folkhälsomyndighetens rekommendationer om social distansering utfördes alla intervjuer på den digitala kommunikationskanalen Microsoft Teams (Folkhälsomyndigheten, 2020c). På varje intervju var det respondenten som bjöd in till ett Microsoft Teams-möte, detta för det blev enklare i deras schemaläggning med resterande möten. Det positiva med ett videomöte tillsammans med respondenterna är att det är så nära en ordinär, fysisk intervju som möjligt under rådande omständigheter, då alla parter ser och hör varandra, enda skillnaden är att det sker på distans (Denscombe, 2014). De förberedelser som fanns inför alla intervjuer för författarna var att gå igenom intervjuguiden och lägga upp en preliminär plan för hur intervjuprocessen skulle gå till. Respondenterna fick möjlighet att titta på intervjufrågorna innan mötet om de så önskade.

Intervjuerna inleddes alltid med en kort presentation av oss själva och studien, samt syfte med denna. Efter den delen blev respondenten alltid ställd frågan om det var okej att spela in samtalet, vilket samtliga respondenter gick med på. Fördelen med att spela in intervjuerna var framförallt för att kunna vara en aktiv lyssnare under intervjuerna och lättare kunna komma med relevanta följdfrågor (Tjora, 2012). Intervjuerna var utspridda över drygt en månad då respondenterna hade olika schema som vi var tvungna att anpassa oss till. Varje intervju var 30 till 40 minuter långa. Efter det att intervjuguiden med alla frågor var besvarade tilläts alltid respondenten att lägga till annan relevant information om det var så att det fanns något specifik som frågorna i intervjuguiden hade missat. Intervjuguiden som användes finns att hitta under bilaga 1.

### 3.5 Analysarbetet

Vi använde en tematisk analysprocess som baseras på kodning rad för rad och involverar datasegmentering uppkallad efter olika teman. Därför är det första steget i analysprocessen att transkribera alla intervjuer ordagrant (Bryman, 2018). Därefter är det andra steget i analysprocessen att identifiera teman i materialet som vi tyckte var viktiga för vår analys. Det slutade på 4 olika teman: kreativitet, digital mognad, sociala aspekten, samt förnyade arbetsuppgifter. Genom detta tillvägagångssätt blev det en systematiskt genomgång av materialet vilket kunde säkerhetsställa kvaliteten (Dahlin-Ivanof & Holmgren, 2017). Efter det att materialet var färdigkodat för varje tema, analyserades materialet för att hitta samband och variationer mellan de olika respondenternas citat (Bryman, 2018). I denna typ av dataanalys, där materialet i intervjun associeras med nyckelord och teman, kan man få en bättre överblick av datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2014).

### 3.6 Tillförlitlighet, giltighet och generaliserbarhet

Eftersom vår studie är gjord genom en kvalitativ metod har fokus legat på att mäta tillförlitlighet, giltighet och generaliserbarhet. Anledningen till varför vi inte har behandlat reliabilitet och validitet är eftersom dessa kräver standardiserade eller upprepade mätningar (Tjora, 2012). Eftersom metoden har varit mycket fokuserad på tolkning av individers handlingar och upplevelser har grunden legat på att analysera det material som kommit fram ur den sociala aktörens synvinkel och därefter använda oss av tolkning som vår primära metod (Bryman, 2018).

För att skapa tillförlitlighet till en studie finns det krav på objektivitet, samt att studien har gått till på ett korrekt sätt, delvis det som förklaras i föregående punkt (Tjora, 2012). För att objektivitet ska uppnås gäller det att se över personerna som bedriver forskningen och om det finns något som skulle kunna påverka urvalet, analysen eller resultatet. Information som kan vara av relevans här handlar om forskarna har någon gemensam nämnare med informanterna, innehar specifik kunskap eller engagemang kring ämnet som studeras (Tjora 2012). Personerna som intervjuades hade ingen tidigare relation till oss, samt att vi inte hade något större gemensamt med respondenterna som skulle kunna påverka tillförlitligheten för studien. En synvinkel man kan ta är huruvida resultatet hade blivit annorlunda om det var någon annan individ som hade bedrivit forskningen. Detta för att stärka tillförlitligheten. Däremot kan detta vara svår bevisat då det är en kvalitativ studie som bygger på respondenternas berättande under intervjuerna, vilket försvårar att fastställa att samma resultat skulle komma fram om studien bedrevs av en annan individ (Tjora, 2012).

Giltigheten handlar om precis det, giltigheten för studien och om huruvida vi faktiskt fick svar på våra frågor som vi ställde. Genom att förklara studiens tillvägagångssätt, valen som gjorts, samt att forskningen har bedrivits inom en vetenskaplig ram, stärks giltigheten. I vår forskningsrapport varit transparenta om hur undersökningen genomförts, val som gjort och vilka typer av teorier som används för att säkerhetsställa detta. Detta gör det möjligt för läsaren att förstå forskningssituationen så djupt som möjligt (Tjora, 2012).

Målet med denna undersökning har aldrig riktigt varit att kunna generalisera det vi undersökt genom att hitta mönster. Resultatet har mer varit specifikt för våra valda organisationer

(Tjora, 2012). Dock skulle det kunna finnas möjlighet till liknande resultat som denna studien om en studie hade tagit plats på samma premisser, stora, kommunala bolag (Tjora, 2012).

### 3.7 Etiska aspekter

Studiens forskningsintervjuer genomfördes på ett riktigt, sanningsenligt sätt och hanterades i enlighet med forskningsriktiga principer (Vetenskapsrådet, 2002). Under studiens gång, och framförallt under intervjuerna som genomfördes, utgick vi ifrån 4 stycken etiska principer: samtyckeskravet, nyttjandekravet, informationskravet, samt konfidentialitetskravet (Bryman, 2018). Med detta kunde vi säkerhetsställa att intervjuerna skulle ske på ett säkert sätt för respondenterna. Den först nämnda etiska principen, samtyckeskravet, innebar att respondenterna som deltog på intervjuerna själva skulle kunna bestämma över deras deltagande (Bryman, 2018). Vi såg alltid till att respondenterna var medvetna om att deras deltagande var frivilligt och frågade om deras samtycke till intervjun, samt om deras samtycke till inspelning av intervjun. Nyttjandekravet innebar att den information som vi samlat in under intervjuerna endast skulle användas till våra aktuella studie som vi presenterat och ingen annan. Genom att förklara syftet med studien innan intervjuerna genomfördes säkerhetsställde vi även att informationskravet var uppfyllt (Bryman, 2018). Den sistnämnda etiska principen behandlar konfidentialitet. Detta betydde att all information och uppgifter som framkom under intervjun behandlades med störst möjlig konfidentialitet. Materialet som framkom var med andra ord inte tillgängligt för folk utan behörighet (Bryman, 2018). Med detta i åtanke informerades alla respondenterna om att de skulle förbli anonyma i den slutgiltiga rapporten, samt att vi hade tystnadsplikt.

## 4 Resultat & Diskussion

*I denna del redovisas resultatet som tagits fram samt en diskussion där litteraturen tas med i appliceringen. Här delades intervjupersonernas svar upp i fyra olika teman för att lättare sammanfatta det hela. Dessa teman var: kreativitet, digital mognad, sociala aspekten samt förnyade arbetsuppgifter. Dessa fyra teman ger tillsammans en övergripelig syn över hur det har varit att jobba på distans under pandemin. Uppdelningen av de valda teman motiverades av att det var dessa 4 aspekter som genomsyrade intervjuerna, samt att det blev ett lättbegripligt sätt att presentera resultatet. Nedan presenteras de resultat i form av citat och därefter en diskussion kring detta. De teoretiska utgångspunkterna i relation till resultatet kommer även här att tas i akt då detta anses vara av relevans.*

### 4.1 Kreativiteten

En av de tydliga teman vi kunde urskilja från våra intervjuer var distansarbetets påverkan på kreativiteten. Majoriteten av respondenterna påpekade att de upplevde det som att den kreativa aspekten i deras arbete försvårades när de gick över till distansarbete.

*”Det blir svårare att vara kreativ på Teams då interaktioner inte blir densamma och det blir inte lika lätt att ”brain storma”, och man kan inte heller samla upp idéer på en whiteboard” (Respondent 3).*

Kommunikationen på en digital kommunikationskanal blir bevisligen annorlunda än kommunikation som sker på fysiska möten. Enligt Warner (2002) sker en stor del av kommunikationen som sker genom kroppsspråk, hela 75% av all kommunikation. Med en mer enkanalig kommunikationsplattform försvinner stora delar av kroppsspråket och dynamiken som kan uppstå på fysiska möten. Som tidigare nämnt erbjuder de digitala kommunikationskanalerna videosamtal där man kan se varandras ansikte, men ponera att ett möte är med 30 individer, då är det sannolikt att man endast ser den som pratar och inte de andra och deras naturliga reaktioner.

Ett gemensamt ämne som kom upp under några intervjuer, samtidigt som kreativiteten pratades om, var effektiviteten. Detta var något som var svårt att mäta då det skiljer från individ till individ.

*”Ingen nämnvärd skillnad på effektiviteten, vissa förbättras och vissa försämras. Det som definitivt sjunker är framförallt kreativiteten i mötena, blir istället mer administration och det beror nog på att man inte kan integrera på samma sätt som förut med just Microsoft Teams som är ganska enkanaligt. Det innebär att där en pratar kan inte någon annan prata medan i ett rum kan man alltid fylla i varandra utan att det hackar” (Respondent 1).*

*”När det kommer till effektiviteten har vi gjort en enkät i vintras där 50 % anser att pandemin inte har påverkat effektiviteten och att det har varit fungerat som det skall att jobba hemifrån, medan andra hälften känner att det har haft en negativ påverkan. Vi försöker hitta lösningar så att man kan på bästa sätt vara effektiv. Vissa säger att man är extremt effektiv och knappt hinner ta pauser*

*medan andra säger att man blir mindre kreativ och den sociala delen innebär inte så mycket effektivitet” (Respondent 2).*

Även denna aspekten blir intressant när man jämför respondenternas svar med litteraturen. Enligt Harris (2003) så skulle de största fördelarna med distansarbete, för själva arbetstagaren, vara ökad produktivitet och effektivare arbete. Om man däremot tittar på vad våra respondenter nämner om effektiviteten skiljer det sig något från litteraturen. Det som blir tydligast här enligt respondent 1 och 2 är att de inte har märkt någon skillnad eller att det faktiskt har inneburit motsatt effekt. Detta kan man koppla till bristen på den kreativa aspekten som respondenterna tar upp. Studien som Mayo (1933) utförde visade på vikten av fysiska möten på arbetsplatsen och dess positiva inverkan på arbetsglädjen. Arbetsglädjen bland anställda kan i sin tur ha en påverkan på motivationen kring arbetet som ska utföras, vilket i sin tur troligtvis har en påverkan på produktiviteten och effektiviteten hos de anställda.

Samtidigt pratas det även om olika typer av möten när kreativiteten tas upp. Teamsmöten fungerar bra under mer formella möten, men att komma på idéer och låta kreativiteten flöda är svårare på Teamsmöten.

*“Jag tycker att den formella möteshanteringen går bra i ett Teamsmöte, men jag tycker samtidigt att man missar den dynamiska diskussionen där man replikerar på varandra och får till ett bra samtal. Man får inte “pingpong effekten” i ett sådant här möte, hur mycket man än försöker så får man inte den agila diskussionen. I ett teamsmöte, tror jag inte att nya idéer kan uppstå på samma sätt, det funkar jättebra för alla att lägga fram sina kort och idéer man redan har, men det föds inte så mycket nytt i ett sådant möte. Kreativiteten påverkas” (Respondent 4).*

Detta stämmer överens med vad ett antal författare nämner tidigare när det talas om informella och formella möten. Lee (2014) förklarar hur det är svårare att genomföra de informella mötena genom distansarbete då dessa uppstår mer spontant på arbetsplatsen genom träffar vid kaffeautomaten, fikarummet eller liknande platser. Precis som respondenten nämner fungerar de formella mötena bra i det formatet som en digital kommunikationskanal erbjuder. En anledning till varför de formella mötena upplevs fungera bra kan bero på just formatet på dessa. Lin och Kwantes (2015) beskriver de formella mötena som något strukturerade, samt att alla deltagare som är närvarande är där av en anledning. På så sätt behövs inte den kreativa aspekten lika mycket under dessa formella möten och påverkas på så sätt inte lika mycket av distansarbete som de informella mötena gör.

## 4.2 Digital mognad

Digital mognad tillsammans med utbildningar inom distansarbete var även ett omtalat tema under våra intervjuer. Alla respondenter pratar om utbildningar, men tar samtidigt fram perspektivet av att de mer eller mindre blev tvungna att lära sig sin digitala kommunikationskanal direkt då Folkhälsomyndigheten föreslog att alla som kunde jobba hemma skulle göra det. Några respondenter hade även lite erfarenhet av att arbeta med Microsoft Teams innan pandemin, vilket var en tursam tillfällighet.

*”Tidigare var det möjligt att jobba på distans och då hade vi inte teams, men vi hade telefon och mail, och sedan så skaffade vi Teams faktiskt innan pandemin bröt ut. Vi hade planerat att ha en utbildning kring Teams lite längre fram men efter att pandemin brast ut var det bara att lära sig så fort vi kunde, men tack och lov så hade vi verktygen till det och vi hade ju jobbat lite smått med det innan pandemin” (Respondent 2).*

*“Det var ett fåtal som hade varit med i ett Teams möte före pandemin och det var lite problematiskt till en början då vissa hade problem med att sätta på kameran, dela skärm och folk som inte lyckades få sin mikrofon att funka och liknande.” (Respondent 4).*

Som det nämns av respondenterna blev de mer eller mindre tvungna att förändra sina arbetssätt när Folkhälsomyndigheten kom ut med rekommendationer att alla som kan ska jobba hemma. Införandet av distansarbete byggas alltså inte på kostnadsrationalisering, vilket Baruch och Nicholson (1997) menar på alltid skulle vara det viktigaste inflytandet när det gäller införandet av distansarbete. Om pandemin inte hade påskyndat denna processen med distansarbete är det svårt att uttala sig om förändringen till distansarbete hade varit pådrivet av kostnadsrationalisering eller inte. Med tanke på den snabba förändringen i samhället som orsakades av pandemin verkade fokuset hos organisationerna endast ligga på att förhålla sig till de restriktioner och rekommendationer som Folkhälsomyndigheten kom ut med, inte för att de såg någon ekonomisk vinning i det. På grund av den snabba förändringen inom organisationerna blev det som respondent 4 beskriver lite problematiskt till en början med tekniken. Detta påverkar individen som i sin tur kan uppleva teknikstress. Den problematiken som respondent 4 beskriver faller under subkategorin “Techno-Complexity”. Tarafdar et al. (2007) beskriver denna subkategori som en situation där användaren känner stress över att behöva lära sig en ny teknologi snabbt. Det kan ha varit just detta som uppstod inom organisationerna när de var tvungna till övergå till distansarbete.

När det kommer till de faktiska utbildningarna som skedde skiljde det sig något bland våra respondenter. Några respondenter hade haft grundliga utbildningar inom Microsoft Teams och andra distansrelaterade områden, medan andra fick lösa problemen mer under övergångstiden och framåt.

*”Vi har haft utbildningar inom Office-365 och Microsoft Teams, samt utbildningar inom digitalt ledarskap” (Respondent 1).*

*“Det var en inplanerad utbildningsinsats lite längre fram men pandemin gjorde att det var bara att lära sig och sen fick man göra ad-hoc utbildningar så att enstaka utbildningsinsatser gjordes riktat för dem som skulle jobba hemma, men egentligen var det planerat längre fram” (Respondent 2).*

*“Det är lite olika med Teams-utbildningarna. Jag hade min Teams-utbildning för några veckor sedan, de gick igenom allt med Teams och kanaler och hur man plockar upp dokument och allt sånt. Och det har de rullat över i de olika verksamheterna efter hand” (Respondent 4).*

Teknikstress bör vara något som ansvariga inom organisationer borde kunna påverka. Med utbildningar i den digitala kommunikationskanaler bör subkategorierna “Techno-Complexity” och “Techno-Uncertainty”, som Tarafdar et al. (2007) pratar om, ha mindre påverkan på



anställdas upplevelser av teknikstress. Med utbildning inom tekniken kommer användarna känna en större säkerhet i hur det används och på så sätt minska känslan av teknikstress, men införandet av distansarbete blev påskyndat på grund av omständigheterna vilket säkerligen har påverkat organisationers planering kring utbildningar. Alla olika subkategorier blir dock inte relevanta för just denna studien. Till exempel "Techno-Insecurity" som handlar om användares rädsla av att bli ersatt av tekniken och på så sätt förlora sin anställning är inte särskilt aktuellt i detta fallet (Tarafdar et al., 2007). Anledningen till detta är eftersom en digital kommunikationskanal endast är ett hjälpmedel för de anställda och kan inte utföra medarbetarnas uppgifter per automatik som ett annat system kanske skulle kunna göra.

En intressant aspekt i resultatet var att det var lite olika uppfattningar om utbildning för respondenter inom samma bolag. Ovanstående citat från respondent 2 kommer från samma bolag som nedanstående citat från respondent 3.

*"Vi har tyvärr inte haft några utbildningar om Teams, skälet vet jag egentligen faktiskt inte, men det hamnade lite kluvet mellan stolarna. Där vi på kommunikationsavdelningen hjälper gärna till, men vi äger inte frågan utan det är IT-digitalisering som äger den. Och de är inne i en omorganisation och det har tyvärr ställt till det för dem. Däremot hade vi på kommunikationsavdelningen en utbildning i början på 2020, utan vetskap om vad som kommas skall, så det var lite tur men det är också att vi jobbar med det vi gör så kommer det en ny kanal så vill vi kunna förhålla oss, hur vi ska agera i den och då blev det per automatik att vi satte oss ner och bestämde spelreglerna själva och den har vi delat med oss av, men utbildning, har vi tyvärr inte haft"* (Respondent 3).

En anledning till skillnaden mellan respondent 2 och respondent 3 upplevelse av utbildning kan bero på just skillnaden i den digitala mognaden och behovet till utbildning. Med tanke på att de har olika chefspositioner inom företaget kan det vara så att den digitala mognaden redan skiljer sig från början. Samtidigt förklarar respondent 3 att de hade en utbildning innan pandemin bröt ut av ren slump gällande Microsoft Teams, vilket kan förklara varför utbildning inom ämnet uteblev för just den avdelningen.

Bland en av respondenterna talas det en del om vilken nivå angående digital mognad man befinner sig på. Detta påverkar i sig behovet av utbildning som kan variera en del beroende på hur tekniskt kunnig individen är.

*"En utmaning vi har stått för är själva mognaden i resten av organisationen kring detta. Att vi har behövt stötta och coacha väldigt mycket inom IT som egentligen kanske inte är vår huvudsakliga uppgift här på kommunikationsavdelningen. Hur gör man med bilder? Hur gör man om man vill visa filmer på Teams? Vart ska vi spara saker och lägga dem? Väldigt mycket digitala frågor, så jag upplever att våra områden har slutit ihop ganska mycket, men att vi haft bra förutsättningar i mitt team i och med mognaden har varit så pass hög"* (Respondent 3).

*"Vi har ju gått över till digitala styrelsemöten, det kan vara bra att veta. Det är ju lite intressant för styrelseledarmötena är ju på utsidan om man säger så, så att där var det ju ett antal möten där vi hade svårt med Teams, det laggade, det*

*frös, och folk sa "Nu finns det ingen bild", "Jo det finns bild för alla", "Ja men då måste det vara fel på din uppkoppling" och lite så" (Respondent 4).*

Även respondenternas svar ovan kan man koppla till teknikstress. Subkategorin som går att applicera här beskriver Maier et al., (2015) som "Social Overload". Denna subkategori handlar om de sociala aspekterna som kan orsaka teknikstress. Som respondent 3 beskriver fick hon ett nytt ansvar att åtgärda medarbetares problem även fast det kanske inte var respondentens primära uppgift. Risken med detta är att teknikstress, mer specifikt Social Overload, kan uppstå då det sätts för stora sociala krav genom kommunikationskanalen. Situation som uppstår för cheferna i dessa organisationer blir att de kanske måste situationsanpassa sin ledarskapsstil. Eftersom arbetsförhållandena ändrades rätt drastiskt till distansarbete är det viktigt för ledarna inom organisationen att kunna anpassa sitt ledarskap för ett effektivt ledarskap (Wilson, 2008). Som förklaras av respondenterna blev det ett förändrat landskap med den digitala kommunikationskanalen vilket verkar ha påverkat vilket ansvar de olika cheferna har fått ta på sig.

### 4.3 Sociala aspekten

Den sociala aspekten när det kommer till distansarbete var något som genomsyrade majoriteten av intervjuerna som utfördes. Överlag så har den sociala aspekten inom organisationerna påverkas åt det negativa hållet. Respondenterna upplever att de spontana och mer informella mötena har försvunnit då det är betydligt svårare att interagera spontant via Teams eftersom de fortfarande behöver bokas in.

*"Man har inte den här vanliga chitchat-snacket som man hade innan, där man visste vad alla skulle göra under helgen och vad som hände under helgen. Fika-snacket finns ju inte längre riktigt. Relationerna har frusit, de är där de var och tinar upp sen igen när pandemin är över och kör vidare på där man var ifrån" (Respondent 1).*

*"Det blir inte riktigt samma sak nuförtiden då man måste boka in de spontana mötena istället för att bara stämma av och sticka in huvudet och kolla hur läget ligger till" (Respondent 2).*

Lin & Kwantes (2015) skiljer på formella och informella möten på det sättet att formella möten behöver bokas in och struktureras, tvärtom för informella. Något som kan ske här är att det blir svårt att skilja på ett informellt och ett formellt möte på Microsoft Teams. Då båda behövs bokas in för att kunna genomföras kan ett informellt möte genom en digital kommunikationskanal ge känslan av att vara mer formellt än det hade varit fysiskt, vilket i sin tur motarbetar vad tanken med det informella mötet egentligen är. Att arbeta i en virtuell miljö gör det svårare att bibehålla och skapa nya relationer med sina arbetskollegor enligt McCann och Kohntopp (2019). Detta är något som tydligt stämmer överens med respondenternas svar angående detta. Det uppfattades som att alla respondenter tyckte att relationerna mellan kollegorna var viktigt för att både ha mer roligt på jobbet och för att fungera bättre ihop, samt ha lättare att lösa problem tillsammans. Om det istället hade varit ett alternativ att arbeta på distans, istället för rekommendation från Folkhälsomyndigheten, skulle det vara viktigt att ha detta i åtanke. Vikten av det sociala interaktionerna som uppstår på en fysisk arbetsplats är inget man kan bortse från, oavsett om man tittar på det teoretiska eller respondenternas svar.

Intressant är även att enhetligt mellan respondenterna upplevde man att antal möten hade ökat, trots det att man träffades mycket mindre. Det var fler avstämningsmöten utöver de ordinarie möten man hade innan pandemin. Även talas det om de spontana mötena och att korta konversationer som inte tar så lång tid vanligtvis har blivit ett större process.

*”Träffas mycket mindre, både på gott och ont – på gott på det sättet att digitaliseringen har tagit fart och man har möten på ett annat sätt, men antalet möten har ökat och spontana möten har nästan försvunnit helt, det vill säga de korta avstämningarna är svårare att få fram” (Respondent 1).*

*“Grundrelationen finns och den har vi ju, men vi har oftare möten. Innan hade vi våra HR-möten varannan vecka, 90-120 minuter. Nu har vi dem plus avstämningsmöten med varje enskild grupp i HR, en för lönen, en för HR och en för koordinationen. Vi har alltså möten oftare nu vilket leder till att vi upprätthåller relationerna. Men relationerna påverkas självklart när man inte träffas, det gör dem” (Respondent 2).*

Studien som Mayo (1933) utförde visade på vikten av de informella mötena och vikten av goda relationer på arbetsplatsen för att öka arbetsglädjen. På respondenternas svar kan man avläsa att, precis som i den nämnda studien har relationerna påverkats i den mån att de stannat upp, något som respondenterna såg lite negativt på. Samtidigt så är detta även en viktig roll för chefer och ansvariga inom ett bolag. Det är en ledares ansvar att påverka medarbetares känslor och tankar till det positiva (Alvesson & Sveningsson, 2012). Detta är troligen viktigare än någonsin när det sker en sån här snabb och stor förändring inom en organisation. Sköts inte detta bra skulle det kunna leda till att medarbetare får en generellt negativ syn på arbetet, vilket skulle kunna påverka relationer och även resultatet för en organisation.

Relationerna påverkas även av distansarbete som tidigare påvisats inom några av citaten från respondenterna. Det upplevs mycket att de inte utvecklas lika mycket längre som de gjorde innan pandemin började. Samtidigt lyfts vikten av goda relationer med sina arbetskollaborer upp. En respondent talade om tilliten till folk och kännedomen om vad de faktiskt gör på arbetsplatsen och att de bidrar. Med goda relationer undviker man en ”Vi mot dem”-känsla och onödiga konflikter som beror på att individer inte känner eller litar på varandra.

*“Jag tror på relationer. Om du känner någon och vet vad den gör, och känner någonting för individen som att han/hon är schysst eller liknande. Hon är duktig på det och då har man en tendens att inte snacka skit bakom ryggen och kanske då blir mer öppen för att hjälpa till. Detta tappar man nu när man inte riktigt vet vad man gör” (Respondent 3).*

*”Känner man någon så pratar man inte så om någon och då skapar man en stabil Vi-känsla. Men så för att svara på din fråga är det verkligen superviktigt att bygga relationer och faktiskt ses och jobba över gränserna och inte bara via en skärm. Man vill visa att man bryr sig om alla. Till exempel har vi ett möte där vi på kommunikation går runt bland fastigheter och väl där hälsar på de som krattar löv osv. och visar att man bryr sig på riktigt och därav skapar relationer” (Respondent 3).*

McCann och Kohntopp (2019) förklarar som tidigare nämnt att det kan vara svårare att skapa och bibehålla relationerna med arbetskolllegorna när man arbetar på distans. Samtidigt kan man inte läsa av ansiktsuttryck och kroppsspråk på samma sätt som när man träffas fysiskt. Detta gör då att det finns en risk att det uppstår misstolkningar och missuppfattningar mellan individer då man tar bort en sådan stor del i hur vi människor kommunicerar med varandra. Precis som Lee (2014) beskriver är distansarbetets största nackdel avsaknaden av socialt umgänge, vilket kan skapa en känsla av isolering. Mycket av detta stämmer överens med respondentens känslor kring relationerna och förtroendet mellan arbetskolllegor. Det är möjligt att känslan av isolering kan motsvara respondenten svar angående att om man känner varandra så skapar man en "Vi-känsla", något som är viktigt i relationer mellan arbetskolllegor, att känna samhörighet med varandra.

Åtgärder för att hantera den sociala aspekten var något som alla respondenter hade upplevt på sitt bolag. Det fanns initiativ som alla respondenter tog upp för att försöka minska bristen på social interaktion bland de medarbetare som arbetade på distans. Däremot har upplevelsorna kring dessa varit lite varierande. Vissa respondenter framstår som mer positiva till det medan andra kanske inte känner samma sak. De olika initiativen har varierat lite bland respondenterna. De talar om allt från digitala fikan, digitala träningspass, "Quiz" och liknande.

*"Vi har försökt att ha digitala fikan men det funkar inte på samma sätt då det alltid är folk från din grupp som du fikar med. Det är just det när du träffar andra kollegor som jobbar med helt andra saker det händer saker. Det är då kreativiteten börjar flöda och det är då trådar kan börjas dras i. Ibland hör man dessutom saker från andra avdelningar under fikapauserna som man egentligen inte behöver veta men som alltid kan vara "nice to know", det finns ju inte längre" (Respondent 1).*

*"Vi har haft något som heter "Karanträning" för att hålla kvar det sociala, där man kopplar upp sig och tränar tillsammans. Vi har något som kallas för kaffeautomaten, en timme eller två, stunder varje vecka där alla kopplar in sig via Teams och dricker kaffe, alltså som en gemensam fikastund digitalt. Och sen har vi då skickat hem en massa saker till våra medarbetare, till exempel kaffe med hopp med budskapet att hålla ut, choklad, kaffe och te i ett paket, positiv känsla skulle förmedlas" (Respondent 2).*

*"Vi har haft digitala AWs, julpyssel, "Quiz", "you name it", vi har testat allt men det blir inte riktigt samma sak" (Respondent 3).*

Som Lee (2014) visat är den största avsaknaden med distansarbete det sociala umgänget. Detta kan alltså ge negativa effekter på prestation och produktivitet. Det är därför viktigt att göra allt för att försöka bibehålla det sociala och relationerna inom företaget. En stor anledning till de varierande åsikterna kring hur dessa initiativ har funkat kan nog helt enkelt bero på att ett informellt möte, som är inbokat via en digital kommunikationskanal, fortfarande ger känsla av ett formellt möte. En fundamental del av ett informellt möte är att de är ostrukturerade och spontana (Clagett & Karahanna, 2018). När dessa blir inplanerade och mer strukturerade kan man kanske inte längre kalla det ett informellt möte eftersom de inte uppfyller kriterierna. Relationerna inom en organisation är bevisligen väldigt viktiga för alla involverade så att dessa initiativ finns visa på god ledarskap bland ledningen i organisationen då de visar att de bryr sig om medarbetarnas generella hälsa. Däremot gäller det att dessa

initiativ fortfarande känns spontana och informella för att de ska få ut så mycket som möjligt av dem.

Det finns även känslor över att distansarbetet har påverkat chefsrollen negativt och gjort det svårare att leda. Känslan av att sitta bakom skärmen och agera chef är svårare, speciellt när det kommer till att visa uppskattning till sina medarbetare.

*“Jag känner mig mer otillräcklig. Min styrka som chef är att jag gillar människor och den blir lite svår på skärm på sikt. Jag gillar att kunna ge en klapp på axeln på riktigt och inte bara skriva och skicka en GIF, utan att man riktigt kan bjuda på en fika eller en glass för du är så grym idag. Den är svårare att få till och den kämpar jag med”* (Respondent 3).

Som Warner (2002) beskriver är kommunikation via kroppsspråk en väldigt viktig del i all kommunikation. Inte minst för en individ i en chefsroll är kommunikationen viktig för att ens medarbetare skall veta vad som förväntas av dem. En anledning till att respondenten känner sig otillräcklig kan just bero på att en digital kommunikationskanal är ett helt annorlunda sätt att kommunicera på än om man skulle göra det i en fysisk miljö. Olika ledarskapsstilar kan nog även påverkas olika mycket av det förändrade arbetssättet med distansarbete. Att avgöra från respondentens svar, och genom hela intervju, skulle man nog kunna placera in henne som en ledare med karismatisk ledarskapsstil. Enligt Schepers et al. (2005) är en karismatisk ledare bra på att skapa en personlig påverkan på sina medarbetare med dess utstrålning. Med detta i åtanke skulle man kunna tänka sig att chefer med andra ledarskapsstilar kanske skulle se helt annorlunda på situationen och inte känna sig otillräcklig. Respondentens citat stämmer även överens med subkategorin “Techo-Complexity”, inom teknikstress som Tarafdar et al., beskriver. Detta kan vara en bidragande orsak till varför respondenter upplever situationen som hon gör. Att respondenten känner stress och oro att hon måste lära sig de nya teknologierna vilket kan ta mycket kraft och energi. Däremot påstår respondenten att det beror på att hon inte kan belöna sina medarbetare på samma sätt längre. Detta kan såklart även vara en bidragande orsak, men att döma utifrån litteraturen kan det även bero på kommunikationsbrist och teknikstress som respondenten känner sig otillräcklig.

En annan intressant aspekt i den sociala frågan är om rättvisa. Vissa har inte samma möjlighet att jobba hemifrån då de måste vara på plats för att kunna utföra sitt arbete.

*”Och de som jobbar på arbetsplatsen tycker att det är helt okej att vissa får jobba hemifrån medan de andra tycker det är orättvist. Så det är en komplex situation där”* (Respondent 2).

Detta blir direkt en fråga om ledarskap då det handlar om att samla organisationen mot samma mål och påverka medarbetares känslor till det positiva (Alvesson & Sveningsson, 2012). Samtidigt som det är en komplex situation handlar det om att cheferna måste hantera denna känslan av orättvisa. Underliggande problem som inte hanteras kan aldrig vara bra för relationer mellan medarbetare inom en organisation. Det blir även en fråga om ledarskapsstil. Troligtvis skulle en chef med auktoritär ledarskapsstil hanterat en sådan här situation annorlunda än en chef med demokratiskt ledarskapsstil. Vilken typ av ledarskapsstil som fungerar bäst beror nog mycket på vad det är för situation och vilken relation som finns mellan chefen och dess anställda.

Det påvisas även att distansarbetet har demonstrerat hur kollegor har känt avsaknaden av den sociala aspekten under året. En av respondenterna berättar hur stämningen var när de hade ett möte på plats på kontoret nyligen. Det var en stor glädje bland alla och mycket energi. Respondenten berättar senare vilken slutsats man troligtvis kunde dra av det här.

*”Det finns en undertryckt glädje och energi, där alla tycker det är otroligt roligt att äntligen kunna ha fysiska möten igen där man får träffa och se sina kollegor. På något sätt tror jag att folk har upplevt det lite tråkigt och hämmande annars hade man inte varit så sjukt glad över att få göra det på riktigt igen som vi gjorde. Så det är väl den enda slutsatsen jag kan dra. Att man kanske uppskattar kollegialiteten, andra människor och den sociala samvaron och det här flowet och trycket där man löser saker tillsammans, byter ord med varandra, fixar och donar och lite sådär. Vikten av det har blivit tydligare”* (Respondent 4).

Detta påvisar ytterligare än en gång att Mayos studie (1933) stämmer och att relationerna stärks av möten på arbetsplatsen. Studien pratade om arbetsglädjen vilket var precis det som respondenten också tog upp. Det är en intressant aspekt att den studie från 1933 fortfarande är så pass relevant idag som den troligtvis var då. Dessutom så visar McCann och Kohntopp (2019) på att det är svårare att skapa och bibehålla relationer via distansarbete på grund av kommunikationsbrister som uppstår när arbetet sker utan ansiktsuttryck och kroppsspråk.

#### 4.4 Förnyade arbetsuppgifter

Pandemin innebar inte bara förändring av organisationers arbetssätt, utan har även påverkat chefernas arbetsuppgifter enligt några respondenter. En del respondenter förklarar hur de har fått nya ansvarsområden, samt hur de måste lägga energi och fokus på områden som egentligen går utanför deras arbetsbeskrivning. Framförallt handlar det mycket om kommunikation, samt att hålla sig uppdaterad på Covid-relaterade nyheter.

*“Jag tror jag lägger två extra arbetsdagar på att titta och hålla koll på Covid-relaterad information. Speciellt pressträffarna för att hålla koll på om riktlinjerna ändrats så att vi kan förhålla oss till den information som kommer därifrån.”* (Respondent 3).

*“Det har handlat om väldigt mycket kommunikation, man lägger ner tid på saker man inte lagt ner på innan, pandemin tar i sig väldigt mycket tid”* (Respondent 2).

Här kan vi koppla till stress och kanske mer exakt “Social Overload”. Nu måste cheferna lägga mer fokus på informationsinhämtning angående Covid-19, samt att de fortfarande skall prestera och leverera samma resultat, inom sina redan existerande arbetsuppgifter, som förut. Som det upplevs av respondenterna blir det ett stort extra ansvar att förmedla till alla anställda om vad som gäller, samt att behandla deras funderingar och oroligheter, något som stämmer överens med känslan av “Social Overload”. Utöver “Social Overload” skulle man även kunna dra en koppling till “Techno-Uncertainty”, som handlar om just det att man inte riktigt vet vad som komma skall. Detta är dock lite mer IT-inriktad på tekniken som används, men principen blir densamma då cheferna måste lära sig mer om IT när allt sker på distans vilket kan leda till att de upplever mer stress. Att det blivit förnyade arbetsuppgifter för dessa två respondenter kanske inte är så konstigt eftersom det blev en stor och snabb förändring till distansarbete

vilket säkerligen ställer krav på alla inom en organisation, inte minst de ansvariga. En viktig del är dock att dessa nya ansvarsområden inte tar för mycket fokus bort från deras primära arbetsuppgifter. I grund och botten blev de anställda för att utföra sina specifika uppgifter, oavsett förnyade arbetsuppgifter är det viktigt att dessa inte går ut över resultatet och prestationen på deras grundläggande uppgifter.

Samtidigt påpekas också ovissheten i arbetet. Med tanke på att respondenterna inte visste, eller vet, hur pandemin skulle fortlöpa under dess tid, lades mycket energi på planering som kanske inte alltid blev som respondenterna tänkt. Pandemin hade alltså stor påverkan på planeringen angående distansarbetet.

*”Samtidigt som verksamheten fortsätter precis som vanligt, utifrån HR-perspektivet, så har vi ju planerat in alla våra aktiviteter, forum, event, utbildningar och kick-offer enligt den gamla planeringen. Man visste inte i början om det skulle bli bra eller dåligt efter sommaren så vi hade full planering som att det skulle vara som vanligt i höstas, och det gjorde vi då på våren 2020. Sen när hösten kom så var det inte så och därför blev det ju dubbelt arbete, så det har varit mer arbete absolut” (Respondent 2).*

*”Det är som att åka slalom, det är alltid en ny sväng” (Respondent 3).*

En av respondenterna pratade om hur dennes arbetsuppgifter inte förändrats utan att det snarare tillkommit mer beslutsfattande. Det handlar mycket om vilken riktning organisationen skulle ta och vilka medel som var bästa lämpade att bruka för att följa Folkhälsomyndighetens rekommendationer.

*”Ja jag har i princip haft samma uppgifter som förr förutom att vi ständigt måste hålla koll och anpassa oss efter de riktlinjerna som myndigheterna tar fram. Det kom ibland rekommendationer som jag skall ta ställning om ifall vi ska köra på dem eller inte, så det var väldigt många beslut utan svar som var tvungna att tas. Går vi åt det hållet vad händer då? Ingen aning. Men det andra då? Samma där, ingen aning. Och så fick man försöka navigera i detta och det var väldigt många beslut varje dag, där ibland gruppen ville att vi skulle gå längre och jag fick hålla tillbaks och ibland kanske jag ville att vi skulle göra på något annat sätt” (Respondent 4).*

Som ledare är det viktigt att kunna anpassa sig i en förändring, som Vender (2015) påvisat, för att medarbetare ska prestera så bra som möjligt och på så sätt gynna organisationen. Beslutsfattande är en stor roll inom chefskap och här kan man säkerligen diskutera hur olika ledarskapsstilar passar olika bra i en sådan föränderlig och osäker miljö. Att utläsa av respondentens svar på frågan kan man diskutera huruvida det är en auktoritär ledarskapsstil hon innehar, men samtidigt kan det vara så att just denna situation krävde en mer auktoritär ledarskapsstil i och med att situation de befann sig i var så pass osäker och föränderlig. Detta är dock mer än en förändring, detta blir mer som en ständig förändring där man hela tiden måste hålla sig uppdaterad och ständigt måste vara redo på att förändra sin plan. Detta är något som kan ta på psyket och arbetsmoralen, att veta att allt man har planerat kanske måste gå till spillo. Dessa respondenterna var även tydliga med att det därför är viktigt att försöka blicka framåt och att se ljuset i det hela och att det kommer bli bättre i framtiden.

Det var även en av respondenterna som ansåg att det inte hade tillkommit några förnyade arbetsuppgifter utan att det var endast arbets sättet som hade blivit annorlunda. I respondentens mening är allt som vanligt förutom att det sker på ett annorlunda sätt.

*”Nej, jag har inte fått några nya arbetsuppgifter förutom att det är på distans. De flesta i min grupp har det inte heller ändrats för, utan det har varit business as usual, but unusual” (Respondent 1).*

Denna respondent lät inte alls stressad över att allt skedde på distans och hen var verkligen inte rädd för någon förändring. Som Harris (2003) säger om distansarbete är det en stor utmaning att bibehålla engagemang samtidigt som man förändrar inom organisationen. Detta kan bero på att denna respondent hade mer erfarenhet inom förändringar när det kommer till chefsyrket och har därför vant sig vid förändring. Medan de andra är lite nyare och därför tycker att det blir mer jobbigt och stressigt.



## 5 Slutsats

Syftet med denna studien var att undersöka hur chefer inom kommunala fastighetsbolag har hanterat den rådande situation som pandemin har försatt organisationerna i. Undersökningen har använt sig av en kvalitativ metod med motivering att frågeställningen skulle besvaras med hjälp av material från intervjuer som ägt rum, samt litteratur inom områden som distansarbete, teknikstress, digitala kommunikationskanaler och ledarskap. Det presenterade resultatet visar på en hel del olika innebörder för chefer inom kommunala fastighetsbolag då distansarbete har tagit fart genom en vald digital kommunikationskanal. Nedan presenteras slutsatser på alla de 4 olika teman som valdes ut i resultatet.

### *Kreativitet*

Genomgående under våra intervjuer kände respondenterna att kreativiteten hade påverkats negativt då de informella mötena hade blivit svårare att utföra. Vidare hade alltså distansarbetet försvårat den kreativa aspekten inom organisationer vad det gällde att komma på idéer, diskutera i en dynamisk diskussion, samt att fungera som ett bollplank till varandra. Detta har alltså inneburit att distansarbete genom en digital kommunikationskanal har påverkat kreativitet, men det finns samtidigt inget som visar på att teknikstress har ökat på grund av detta hos respondenterna. Det verkar inte heller spela någon roll vilken typ av ledarskapsstil chefen hade, utan problemet var svårlost utan några större åsikter om hur det kunde åtgärdas.

### *Digital mognad*

Resultatet gällande digital mognad behandlade många upplevelser kring teknikstress. Anledningen till detta berodde mycket på utbildningar som även diskuterades i samband med digital mognad. Att respondenterna upplevde teknikstress kan bero på att anpassningen till distansarbete skedde så pass snabbt att organisationerna inte hann planera in utbildningar för att minska känslan av teknikstress bland respondenterna. Troligtvis hade ett mer strukturerat och planerat införande av den digitala kommunikationskanalen inneburit mindre upplevelser av teknikstress bland respondenterna.

### *Sociala aspekten*

Avsaknaden av sociala interaktioner och påverkan på relationer var något som respondenterna diskuterade mycket under intervjun. Distansarbete hade inneburit påverkan på relationer mellan arbetskollaboratorer då de uppfattades som de hade frusit fast och att det var svårare att skapa nya relationer. Samtidigt verkade det som att respondenterna tydligt hade förstått vikten av sociala interaktioner som sker på en fysisk arbetsplats för medarbetarnas mentala hälsa. Initiativen för att åtgärda bristen på social interaktion hade fått varierande resultat bland respondenterna. Detta kan bero på att det skiljer sig från individ till individ och ens personlighet hur man upplever de tagna initiativen.

### *Förnyade arbetsuppgifter*

Respondenterna hade lite olika uppfattningar om det tillkommit förnyade arbetsuppgifter eller inte. Dock bland de flesta respondenterna hade distansarbetet inneburit förnyade arbetsuppgifter i den mån att de blivit mer ansvariga över att följa Folkhälsomyndighetens rekommendationer och restriktioner så att arbetet utförs enligt dessa. Anledning till att det inte var helt enhetligt mellan respondenternas svar kan bero på de olika typerna av chefsroller innebär olika ansvar i frågan om distansarbete. Det innebar även ökad stress bland några av cheferna. Detta blir i sig inte så konstigt då arbetet hade utökats till att hålla koll på

information om Covid-19, samtidigt som alla de grundläggande arbetsuppgifterna bestod. Att åtgärda detta bör vara av intresse för organisationerna då teknikstress aldrig är positivt för individen.

Som svar på frågeställningen: *“Vad innebär det för chefer inom kommunala fastighetsbolag att anpassa organisationen till arbete på distans, med hjälp av en digital kommunikationskanal?”* blir vår slutsats att det har haft en stor påverkan på chefer på olika sätt. Det har blivit svårare att vara kreativ på den digitala kommunikationskanalen, samtidigt som det har uppstått teknikstress kring den nya tekniken som var tvungen att implementeras för att distansarbetet skulle kunna fungera. Det har även inneburit att chefer har tydligare förstått vikten av sociala interaktioner för människorna i organisationen och deras mentala hälsa.

Det är alltid bra att titta med självkritiska ögon på sin utförda studie. Studien har siktat in sig på fastighetsbranschen och därför är det svårt att göra en allmän bedömning bland chefer som befinner sig inom andra typer av bolag. Det är en något snäv studie med endast fyra olika intervjupersoner på två olika bolag som intervjuats, vilket kan innebära att studien inte är så pass omfattande att det går att dra alltför stora slutsatser. Skulle intervjupersonerna haft mer erfarenhet av distansarbete, och inte blivit påtvingade arbetssättet på grund av pandemin, kanske resultatet hade sett annorlunda ut. De personer som intervjuats har dessutom haft olika chefsroller inom bolagen och det kan vara en faktor till varför åsikterna som varit annorlunda faktiskt varit det. Intervjuerna har dessutom begränsat till ett landskap och det är därför svårt att ge en allmän bedömning över hur det ser ut i resterande kommuner runtom i Sverige.

Denna studie har förhoppningsvis givit en bra grund för att vidare forska inom ämnet om vad distansarbete innebär för chefer. För att vidare utforska denna studie hade man kunnat titta mer på hur medarbetarna i organisationen påverkats av pandemin och distansarbetets införande. En annan intressant vinkel man skulle kunna se på är om denna studiens resultat skulle skilja sig om det istället var chefer inom privata bolag som undersöktes. Det hade även varit intressant att undersöka den långsiktiga påverkan som distansarbete kan ha på en organisation. Vår undersökning behandlar endast en tidslinje på ett år, men det hade varit intressant att utöka en längre tidslinje för att se om resultatet skulle skilja sig.

## Referenser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur. Lund.
- Alvesson, M., Blom, M., Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership: Organising in an Imperfect World*, London: Sage
- Arbetsmiljöupplysningen (u.å.). Distansarbete. Tillgänglig online:  
<https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Distansarbete/>
- Association, A. P. (2017). Connected and content: Managing healthy technology use. american psychological association. apa.org. Tillgänglig online:  
<https://www.apa.org/topics/healthy-technology-use>
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly (MISQ)*, 35(4), 831–858.
- Baruch Y. (2000). *Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers*. New technology, work and employment.
- Baruch, Y. and Nicholson, N. (1997), "Home, sweet work: requirements for effective homeworking", *Journal of General Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 15-30.
- Blake, R., R., McCanse, A., A. (1991). *Gridmetoden, värderingar och ledarskapsdiagnoser*, Malmö: Liber ekonomi/Almqvist & Wiksell
- Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3.uppl. Liber AB
- Claggett, J. I., Karahanna, E. (2018). Unpacking the structure of coordination mechanisms and the role of relational coordination in an era of digitally mediated work processes, *Academy of Management Review*.
- Dahlin-Ivanoff, Synneve & Holmgren, Kristina (2017). *Fokusgrupper*. 1.uppl. Lund Studentlitteratur AB
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 5 uppl. Maidenhead, England: McGraw-Hill/Open University Press.
- Folkhälsomyndigheten 2020a, Internationellt hot mot människors hälsa. Länk:  
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/januari/utbrottet-av-nytt-coronavirus-kraver-samordnade-insatser-internationellt/>
- Folkhälsomyndigheten 2020b, nu en pandemi Länk:  
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/>

Folkhälsomyndigheten 2020c, restriktioner Länk:

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/rekommendationer-for-att-minska-spridningen-av-covid-19/>

Gill, R., Oshagbemi, T. (2004), Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organisations, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 1, pp. 93-106

Harris L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32 (4), 422-437.

Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E., 2001: *Management of organizational behavior – leading human resources*. 8:e upplagan. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.

Internetstiftelsen. (2020). *Svenskarna och Internet 2020: Digitala kommunikationstjänster*. Tillgänglig online: <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2020/digitala-kommunikationstjanster/nara-3-av-4-av-de-som-arbetat-hemifran-under-pandemin-har-anvant-microsoft-teams/>

Khan, Z., Nawaz, A. and Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review, *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7. Tillgänglig online: [https://www.researchgate.net/profile/Allah\\_Nawaz/publication/293885908\\_Leadership\\_Theories\\_and\\_Styles\\_A\\_Literature\\_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Allah_Nawaz/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf)

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

Lee, M. (2014). *Leading virtual project teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*, CRC Press, Florida. Pp.7.

Lee, E., Messerschmitt, D. (2012). *Digital Communication*. Dordrecht: Springer.

Lin, I. Y., Kwantes, C. T. (2015) Potential Job Facilitation Benefits of “Water Cooler” Conversations: The Importance of Social Interactions in the Workplace, *Journal of Psychology*.

Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2015). Giving too much social support: Social overload on social networking sites. *European Journal of Information Systems*, 24(5), 447–464.

Mayo, E., (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Routledge.

McCann, J., Kohntopp, T. (2019). Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage?, *SAM Advanced Management Journal*

Microsoft. (2021a). *Facts about microsoft*. Tillgänglig online: <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/>

Microsoft. (2021b). *Microsoft Teams*. Tillgänglig online: <https://www.microsoft.com/sv-se/microsoft-teams/group-chat-software>

Microsoft. (2021c). *Onlinemöten*. Tillgänglig online: <https://www.microsoft.com/sv-se/microsoft-teams/online-meetings>

Persson, T. (2020). ”Arbeta hemma kan bli norm efter pandemin”. Aktuell Hållbarhet. Tillgänglig online: <https://www.aktuellhallbarhet.se/miljo/mobilitet/arbete-hemma-kan-bli-norm-efter-pandemin/>

Ragu-Nathan, T., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.

Rohlin, L., Hansson, J., Marmgren, L., Karlsson, A., Billing, K. (2003). *Ledarskap och lärande*. Lund: Studentlitteratur

Schepers, J. J. L., Wetzels, M. G. M., & Ruyter, de, J. C. (2005). Leadership styles in technology acceptance : do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality*, 15(6), 496-508.

Strid, J. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur. Lund.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.

Tillväxtverket (2020). *Basfakta om företag*. <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html>

Tjora, Aksel (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap - kvalitativ forskning i praktiken*. 1.uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Vender, R. (2015). Leadership: An overview. p. 362-367. *American Journal of Gastroenterology*.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig: [https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf)

Warner, M. (2002). *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Thomson Learning.

WHO novel coronavirus (2019-nCov) Situation report 1. Tillgänglig online: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10_4)

Wilson, Fiona, 2008: *Organisation, arbete, och ledning – en kritisk introduktion*. 2.a upplagan. Malmö: Liber AB

1177 (2020) Symptom Länk: <https://www.1177.se/Skane/sjukdomar--besvar/lungor-och-luftvagar/inflammation-och-infektion-ilungor-och-luftror/om-covid-19--coronavirus/covid-19-coronavirus/>

# Bilaga 1

## Intervjuguide

- Presentation av oss själva
- Presentation av studien och syftet med intervjun
- Det kommer redovisas helt anonymt, både namn och företag
- “Är det ok att vi spelar in intervjun?”

## Respondentens egna bakgrund

- Kan du berätta om dig själv och din yrkesbakgrund?
- Hur många anställda är ni inom organisationen?

Checklista för oss:

- Utbildning?
- Anställningsform på företaget?
- Hur länge har respondenten varit där?
- Dagliga arbetsuppgifter?

## Övergången

- Hur har den rådande pandemin förändrat ditt och ditt teams arbetsätt?
- Vad var din roll i förändringsarbetet?
- Vilka förberedelser gjordes för att ni skulle kunna hantera övergången?
- Hur skulle du beskriva din ledarstil?
- Har din ledarstil påverkats av distansarbete? Om ja, på vilket sätt? (Ge exempel)

## Verktyg

- Vilka digitala kommunikationskanaler är det ni har vänt er till för att kunna arbeta på distans?
- Har ni någon erfarenhet att jobba med dessa sedan tidigare?
- Har ni haft några utbildningar gällande användandet av dessa?
- Vilka funktioner är det som används mest på dessa plattformar? (Dela skärm, breakout rooms, chattar, kommentarer, videomöten)

## Utmaningar

- Har det funnits någon osäkerhet kring övergång till distansarbetet?
  - Om ja. Hur hanterades dessa osäkerheter?
- Märker ni någon skillnad på effektiviteten på arbetet? Till det bättre eller sämre?
- Vad har förändrats för just ditt arbete? Har det blivit några förnyade arbetsuppgifter? (ge exempel)
- Har arbetsbelastningen påverkats av distansarbete?
- Har det blivit svårare att skilja på arbetstid och fritid?
- Hur upplever du att relationer mellan arbetskollaboratorer har påverkats av distansarbete?
- Har ni några speciella åtgärder om man tänker på den sociala aspekten? (exempel. fikastunder eller liknande)

## Framtiden

- Tror du distansarbetet kommer ha påverkat hur arbetet bedrivs även efter pandemin är slut?

**Avslutning**

- Nu har vi gått igenom våra frågor, tror du det finns ytterligare information som skulle vara relevant för oss som vi inte gått igenom?

## Bilaga 2

**Standard mail till respondenterna**

Hej X!

Jag och min studiekompis är nu inne på vår sista termin på det Systemvetenskapliga programmet på Lunds Universitet och skriver därmed vår kandidatuppsats. Uppsatsen handlar om hur chefer inom kommunala bolag har anpassat sin organisation till distansarbete på grund av pandemin.

Vi letar efter intervjupersoner och undrar då om det finns möjlighet och intresse för dig att ställa upp på det? Intervjuerna brukar vi avsett en timme till, men det har varit varierande i hur mycket timmen har använts.

Om intresset finns undrar vi om det finns möjlighet till en intervju i veckan eller veckan efter!

Mvh,  
Philip Östenson & Gustav Karlén

## Bilaga 3

**Respondent 1**

Kön: Man

Position: Affärsutvecklingsansvarig

Bolag: X

**Respondent 2**

Kön: Man

Position: HR-chef

Bolag: Y



### **Respondent 3**

Kön: Kvinna

Position: Kommunikationschef

Bolag: Y

### **Respondent 4**

Kön: Kvinna

Position: Verkställande direktör

Bolag: X