

Omställningens utmaningar

Distansledares hantering av ett
förändrat ledarskap

Isabelle Viola Häll och Helén Räisä Junehag

Handledare
Mona Hemmaty



Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats i pedagogik, 15 hp
Sidantal: 39
Titel: ”Omställningens utmaningar - Distansledares hantering av ett förändrat ledarskap”
Författare: Isabelle Viola Häll & Helén Räisä Junehag
Handledare: Mona Hemmaty
Datum: 2021-06-01
Sammanfattning: Trots att distansledarskap inte är något nytt så föranledde utbrottet av covid-19 en snabb omställning från ett arbete där medarbetare träffades fysiskt, till att på kort tid lära sig fungera på distans. Syftet med studien är att undersöka de utmaningar som ledare har erfårit under omställningen till distansledarskap, och på vilka sätt de har försökt lösa dem. Ur den tidigare forskningen har återkommande problemområden identifierats, som har legat till grund för de teman som undersökts i studien, vilka är: kommunikation, sociala aspekter och struktur.

Studien utgår från en fenomenologisk ansats med en mixed-method design. Genom ett målinriktat urval söktes ledare med erfarenhet av omställning till distansledarskap under covid-19 pandemin. Datan har samlats in genom 8 kvalitativa semistrukturerade intervjuer och en kvantitativ enkätundersökning med 18 deltagare. Intervjumaterialet bearbetades genom tematisk analys och ur enkätresultaten togs deskriptiv statistik fram. Resultaten visade att kommunikationen lider mest av att den sociala informationen filtreras bort genom digitala medier och ledarna har hanterat detta genom att öka frekvensen i kommunikationen. De sociala aspekterna lider mest av att den sociala samvaron har försvunnit, vilket ledarna har kompenserat för genom olika aktiviteter på distans. Utmaningen för strukturen har visat sig ligga i svårighet att veta hur ledaren ska lyckas stötta medarbetarna att forma en fungerande struktur i det egna arbetet på hemmaplan. Här framkom en viss kunskapslucka, vilket framtida forskning kan utveckla kunskapen kring.

Nyckelord: Distansledarskap, Distansarbete, Kommunikation, Tillit, Struktur

Innehållsförteckning

Tack.....	i
1. Introduktion.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Avgränsningar och definitioner.....	2
1.3 Disposition.....	3
2. Teoretisk ram.....	4
2.1 Tidigare forskning.....	4
2.2 Teoretisk fördjupning.....	6
2.2.1 Tema 1. Kommunikation.....	6
2.2.2 Tema 2. Sociala aspekter.....	8
2.2.3 Tema 3. Struktur.....	10
2.3 Sammanfattning.....	11
3. Metod.....	13
3.1 Metodologisk utgångspunkt.....	14
3.2 Material.....	14
3.3 Urval.....	15
3.4 Bearbetning av data.....	18
3.5 Metoddiskussion.....	20
3.6 Kvalitetsaspekter.....	21
3.7 Etik.....	22
4. Resultat och analys.....	23
4.1 Kommunikation.....	23
4.2 Sociala aspekter.....	26
4.2.1 Tillit.....	26
4.3 Struktur.....	30
4.3.1 Arbetsnormer.....	30
5. Diskussion.....	34
5.1 Kommunikation.....	34
5.2 Sociala aspekter.....	35

5.3 Struktur	36
5.4 Slutdiskussion.....	37
6. Slutsats	39
7. Referenser	40
8. Bilagor.....	a

Tack

Ett stort varmt tack till våra intervjudeltagare. Det var ett rent nöje att möta er och lyssna till era upplevelser och erfarenheter. Tack för ert förtroende och bidrag till vår studie.

Stort tack till enkättagarna och till alla företag och organisationer vi hört av oss till som gett oss uppmuntran och lyckönskningar i vårt arbete.

Tack Mona Hemmaty för din uppmuntran, tilltro och expertis.

Slutligen vill vi tacka varandra för gott samarbete och en fantastiskt utvecklande resa.

Önskar er en god läsning

Varmt Tack

Isabelle Viola Häll och Helén Räisä Junehag

Lund, Juni 2021

1. Introduktion

Våren 2020 chockades världen till följd av Covid-19. Fler av de samhällsmässiga funktionerna tvingades till förändring, både inom privat och offentlig sektor för en lång tid framöver. Pandemin slog till fort och utan förvarning vilket föranledde Folkhälsomyndighetens råd att arbetsgivare som hade möjligheten till, skulle låta anställd arbeta hemifrån (Folkhälsomyndigheten, 2020). Hemarbetet innebar att yrkesgrupper och individer som tidigare saknat erfarenhet av distansarbete blev tvungna att ställa om till ett nytt arbetssätt. Trots att distansarbete i sig inte är nytt, så har det inte tidigare använts i den omfattningen som pandemin har lett till. Oerfarna ledare har slungats in i en utmanande situation, och har i många fall på egen hand behövt hitta lösningar på nya och okända problem.

Distansledarskap skiljer sig från ett ledarskap där ledaren träffar sina medarbetare fysiskt (Liao, 2017). Det ställs andra krav på ledaren som måste balansera arbetet mellan uppgifts- och relationsorienterade ansvar för att medarbetarna både ska må bra, samarbeta och nå framgång i arbetet (ibid). Utmaningarna i arbetet ligger bland annat i att kommunikationen med arbetsgruppen sker via digitala verktyg, såsom datorskärm, telefon eller chatt (Zigurs, 2003). De digitala verktygen filtrerar bort stora delar av social information som kroppsspråk och subtila signaler, vilket försvårar kommunikationen (Zigurs, 2003. Malhotra et al. 2007. Liao, 2017). Genom att arbetet har flyttats från kontoret till hemmets fyra väggar, så har den yttre strukturen som arbetsplatsen tillhållit försvunnit. Detta kan skapa problem för enskilda individer, då förmågan att hantera ansvaret kring strukturering och organisering av arbetet skiljer sig bland medarbetare. Distansen gör även att ledarens insyn i medarbetarens situation är begränsad, det gör det svårt för ledaren att veta vad medarbetaren behöver hjälp med men även på vilket sätt ledaren ska lyckas hjälpa den enskilde (Nurmi, 2011).

Enligt Liao (2017) kan distansarbete vara gynnsamt både för arbetstagaren och arbetsgivaren. Han menar att friheten med att kunna arbeta varifrån som helst, främjar arbetstagarens möjlighet att skapa en bättre balans mellan arbete och fritid och kan potentiellt leda till ökad arbetstillfredsställelse (ibid). Arbetsgivaren i sin tur får möjlighet att

arbete med experter från hela världen. Men för att ett distansarbete ska bli framgångsrikt så behöver ledaren arbeta på ett annat sätt än när man ses fysiskt (Liao, 2017). Detta har pedagogisk forskning gjorts på redan innan pandemin, men deltagarna i de tidigare studierna har aktivt valt att arbeta på distans, och ledarna har i de fallen kunnat förbereda arbetsgruppen inför ett distansarbete. Vi vill med denna studien undersöka hur oförberedda ledare utan ett val har hanterat omställningen till ett helt nytt arbetssätt. Vad har varit mest utmanande och vad har de gjort för att lösa det? Studien vill bredda kunskapen om distansledarskap, och ge en riktning till de som kan komma att stå inför utmaningarna med ett distansledarskap i framtiden.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka de utmaningar som ledare har erfarit under omställningen till distansledarskap, och på vilka sätt de har försökt lösa dem. Önskan är att utveckla kunskapen kring dessa utmaningar för att bidra med vägledning till framtida praktiker. Detta undersöks med hjälp av studiens forskningsfrågor:

- Vilka svårigheter har ledare ställts inför i ett oförberett och plötsligt distansledarskap?
- På vilka sätt har dessa utmaningar hanterats?

1.2 Avgränsningar och definitioner

Begrepp:

Distansledarskap - innebär i detta arbete att man leder geografisk utspridda medarbetare och att kommunikationen är beroende av teknologiska verktyg. Enligt Liao (2017) kräver ett distansarbete en annan form av ledarskap där en balans mellan uppgiftsorienterat och relationsorienterat arbete beskrivs vara av stor vikt.

Distansarbete - i den tidigare forskningen beskrivs definitionen av ett distansarbete innebära att inom gruppen finns olika grader av en geografisk, tidsmässig, kulturell och organisatorisk spridning bland deltagarna (Zigurs, 2003). Dessa grupper benämns som "virtuella team" eller "distribuerade team" och dessa begrepp används i samband med referering till respektive teoretiker.

Studiens tre teman har identifierats som återkommande problemområden i den tidigare forskningen, och är:

Kommunikation - syftar i detta arbete till allt socialt och arbetsrelaterat informationsutbyte som sker i och med gruppen via teknologiska medier. Videomöten är en central kommunikationsform men även telefonsamtal, mail och chatt blir av vikt. Då de teknologiska verktygen filtrerar bort mycket av den sociala informationen, så behöver ledare arbeta mer med känslan av närvaro i kommunikationen (Liao, 2017. Zigurs, 2003).

Sociala aspekter - syftar på hur tilliten i arbetsgruppen påverkas av distansen och vad en ledare kan göra för att kompensera för avsaknaden av den sociala interaktionen. Tillit är en central aspekt för att en virtuell grupp ska fungera optimalt (Zigurs, 2003).

Struktur - berör behovet av tydlighet i arbetsprocessen och kring kommunikationen i en arbetsgrupp. Malhotra et. al (2007) menar att tydliga normer kring hur man kommunicerar minskar risken för överbelastning.

1.3 Disposition

I den teoretiska ramen ges en övergripande presentation av distansarbete, distansledarskap och studiens tre teman: kommunikation, sociala aspekter och struktur. I efterföljande del redovisas teorin mer ingående för varje tema innan deras koppling till varandra beskrivs i ett sammanfattande avslut. Sedan kommer metoddelen där studiens deltagare, genomförande samt kvalitets- och etiska aspekter redovisas. Därefter följer kapitlet resultat och analys, vari de sammanställda resultaten analyseras och tolkas utifrån teorin. I kapitlet diskussion lyfts intressanta fynd som tillsammans med författarnas egna tankar diskuteras. Arbetet avslutas med en kort sammanfattning, redovisning av studiens slutsatser samt bidrag till framtida forskning.

2. Teoretisk ram

I följande kapitel beskrivs definitionen av ett virtuellt team och sedan ges en presentation av distansledarskapets arbetsmässiga uppdelning. Därefter ges en övergripande presentation av studiens tre teman: kommunikation, sociala aspekter och struktur innan en fördjupning av centrala teorier för varje tema presenteras i följande del. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning och förklaring om hur dessa teman påverkar varandra.

2.1 Tidigare forskning

Vad definierar ett virtuellt team?

Zigurs (2003) beskriver att definitionen av ett virtuellt team kan förklaras som ett spektrum där olika nivåer av spridning inom fyra kategorier visar hur virtuell en grupp är. De fyra kategorierna är: geografisk, tidsmässig, kulturell och organisatorisk spridning. Desto fler kategorier det finns en spridning inom och ju högre den spridning är, desto komplexare blir utmaningarna som måste hanteras för att arbetet ska bli effektivt. Enligt Zigurs (2003) karaktäriseras en virtuell grupp av att medlemmarna har ett gemensamt mål med sitt arbete och att kommunikationen är beroende av teknologiska verktyg. Liao (2017) är enig med Zigurs (2003) i definitionen av en virtuell grupp och utvecklar den med att gruppens medlemmar även är ömsesidigt beroende av varandra. De har ett ansvar gentemot varandra för att tillsammans uppnå målet med arbetet.

Distansledarskapet

Liao (2017) menar att då mycket av den sociala informationen försvinner genom de digitala medierna, kan en distansledare behöva arbeta mer direkt och proaktivt med relationsbyggandet. Han delar in ledarskapsbeteendet i två dimensioner: uppgiftsorienterat och relationsorienterat. I det uppgiftsorienterade ledarskapet ligger fokus på att forma gemensamma strukturer och normer i gruppen. Detta innefattar ansvars- och rollfördelning, vägledning i arbetet, kommunikering av mål samt bevakning av arbetsprocessen. I det relationsorienterade ledarskapet menar Liao (2017) att fokus ligger på att utveckla goda kontakter och relationer mellan ledaren och varje medarbetare, samt medarbetarna emellan. Detta stödjer sociala och emotionella processer i gruppen. Båda formerna av ledarskap behövs för att gruppen ska samarbeta och bli framgångsrikt. Däremot visar

forskning att det ofta läggs mer fokus på det uppgiftsorienterade än på det relationsorienterade ledarskapet (Liao, 2017).

Studiens tre teman: kommunikation, sociala aspekter och struktur

Tidigare forskning beskriver problemområden som existerar i ett distansledarskap och ger råd för hur dessa kan hanteras. De problemområden som uppfattats vara återkommande har legat till grund för de teman som kommer undersökas i studien. Under temat kommunikation beskrivs de effekter som följer av att en arbetsgrupp kommunicerar genom teknologiska verktyg. Zigurs (2003), Malhotra et al. (2007) och Liao (2017) menar att de teknologiska verktygen filtrerar bort stora delar av social, subtil och icke-verbal information. De menar att när man inte uppfattar den andres kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonfall så försvåras kommunikationen, vilket har en negativ effekt på relationerna och arbetet. Här beskrivs också vikten av att planera möten noggrannare när de sker på distans, vilket Malhotra, et al. (2007) menar blir avgörande för hur lyckat det digitala mötet blir. Under temat sociala aspekter beskrivs hur tilliten och det psykiska välmåendet blir lidande i brist på det sociala sammanhanget (Zigurs, 2003. Nurmi, 2011). Tillit beskrivs vara en nyckelkomponent för att ett distansarbete ska fungera optimalt (Zigurs, 2003) och när det blir lidande har det en negativ effekt på gruppens samarbete (Sendjaya & Pekerti, 2010). Det psykiska välmåendet påverkas av att distansarbete ofta innebär otydlig kommunikation och bristande information, vilka blir stressfaktorer för individen (Nurmi, 2011). Här beskrivs även hur den viktiga kreativiteten hämmas av ett distansarbete (Gilson et al. 2014). Under temat struktur beskrivs behovet av en hög grad av struktur kring arbetet i en virtuell grupp, så att individen inte blir överbelastad (Nurmi, 2011). Genom att strukturera upp normer kring hur ofta, på vilka sätt och när man kommunicerar med varandra, beskriver Malhotra, et al. (2007) stöttar koordinering i arbetet och har en positiv effekt på tilliten i gruppen. Denna tydlighet kring kommunikationen menar Nurmi (2011) kan fungera som sociala resurser och hjälpa individen att känna ett socialt stöd från ledning och teammedlemmar.

2.2 Teoretisk fördjupning

Här redovisas en fördjupning i centrala teorier som är av vikt för respektive tema. Varje tema delas upp i underkategorier för att tydliggöra varje temas problemområden. Underkategorierna i temat kommunikation är: att ses genom digitala medier, mötesplanering och missförstånd. Temat sociala aspekter delas upp i: tillit, socialt stöd och nya medarbetare. Temat struktur delas upp i: arbetsnormer och kreativitet.

2.2.1 Tema 1. Kommunikation

Nedan presenteras underkategorierna: att ses genom digitala medier och mötesplanering.

2.2.1.1 Att ses genom digitala medier

I linje med Liao (2017) menar Zigurs (2003) att då mycket av de sociala signalerna filteras bort i digital kommunikation, så måste en ledare arbeta mer med känslan av närvaro i mötena. Med närvaro syftar Zigurs (2003) till en känsla av att “vara där” trots att man fysiskt befinner sig någon annanstans. En sak som hon tar upp är att deltagarna kan, genom att ha sin kamera på under ett videomöte, stärka relationerna i gruppen och skapa engagemang. Detta stärks av Goodwin och Goodwin (2004) vilka beskriver mötesdeltagare som aktiva medproducenter av både mötets struktur och det som sägs i mötet. Samtalet mellan mötesledaren och deltagarna blir en mångfacetterad social aktivitet, där deltagaren både formas av och är med och formar samtalet. Kroppsspråk, positioneringar, ansiktsuttryck mm. signalerar till talaren och de andra mötesdeltagarna hur denne förhåller sig till det som sägs och vad denne förväntar sig av de andra (Goodwin & Goodwin, 2004). Nurmi (2011) beskriver att det är viktigt att mötesdeltagare visar på ett aktivt deltagande i videomöten, för att visa sitt engagemang för teamet som genom detta stärker de sociala banden i gruppen.

2.2.1.2 Mötesplanering

I sin forskning lyfter Malhotra, et al. (2007) att ledare för virtuella grupper hanterade möten där alla medarbetare deltog som “premium” aktiviteter. Dessa möten var en möjlighet att höja motivation, skapa engagemang och stärka de sociala banden i arbetsgruppen, men för att mötet skulle ha den effekten så krävdes det noga planering och

förberedelser. Malhotra, et al. (2007) delade upp sina fynd i vad ledarna gjorde före, under och efter ett möte. I förberedelserna inför ett digitalt möte kan ledaren några dagar innan dela de ämnen som ska diskuteras, så att alla i förväg kan kommentera dessa. Under mötet lyfts sedan endast de ämnen där det finns meningsskiljaktigheter kring. En tydlig och nedskriven mötesagenda bör delas ut i förväg, och alla medarbetare ombeds uppdatera hur de ligger till i olika delar av sitt arbete. I början av ett möte beskrevs det vara positivt att låta medarbetarna uppdatera sig socialt med varandra, för att påminnas om varandras mänskliga sidor och de likheter man delar. Detta skapade en form av social ram för samtalet och gjordes på olika sätt. Ledaren kunde antingen låta varje deltagare berätta om en hobby denne håller på med eller något som denne har varit med om under den senaste veckan. Ett annat sätt var att fokusera på något stort som har hänt i en eller två medarbetares liv. Att i början av mötet även sätta en ram för t.ex. ett gemensamt språk, var stöttande för att skapa ett bra möte. Under mötets gång var den största utmaningen att bibehålla uppmärksamheten hos mötesdeltagarna, vilket ledarna löste genom att aktivera medarbetarna på olika sätt (Malhotra, et al. 2007). Ett sätt var att använda ett program där man kunde rösta, lyfta åsikter eller kommentera ett ämne. De kunde genom chatt uppmuntra passiva mötesdeltagare till att bli mer aktiva. Ett tredje sätt var att ha ett roterande ansvar som protokollförare, där notaterna gärna begränsades till de beslut som togs i olika ärenden. Dessa notater tillsammans med en lista av framtida uppgifter och ansvarsfördelningar, delades på en gemensam digital plats så att alla hade tillgång till vad som sades även efter mötet (ibid). Under tidsperioden mellan mötena fann Malhotra, et al (2007) att ledare använde olika sätt att påminna sina medarbetare om att de är en del av en grupp, då det är lätt att glömma bort när man sitter ensam på distans. Ledarna använde sig av t.ex. öppna trådar där olika ärenden kunde diskuteras eller en öppen chatt där man snabbt kunde få hjälp med något. Ledarna kunde även spontant skicka ut goda nyheter angående gruppens eller enskilda medarbetares framgång i arbetet. Genom att noggrant planera möten och påminna medlemmar om sin grupptillhörighet så kan ledaren öka gruppkänslan, utnyttja gruppens gemensamma expertis och stärka både uppdraget och värdet av samhörigheten i en grupp (Malhotra, et al. 2007)

2.2.2 Tema 2. Sociala aspekter

Nedan presenteras underkategorierna: tillit och socialt stöd.

2.2.2.1 Tillit

Tillit är en central aspekt för att en virtuell grupp ska fungera optimalt (Zigurs, 2003). Tillit är i synnerhet viktigt i en virtuell grupp eftersom det sammanför människor som är geografiskt utspridda och har en stor inverkan på gruppens framgång (Liao, 2017). Vi använder oss av Meyer et al. (1995) vilka beskriver tillit som, en vilja från förtroendegivaren att vara sårbar för mottagarens handlingar. Detta grundat i förväntningen att mottagaren ska utföra en för givaren viktig handling, oavsett givarens förmåga att övervaka eller kontrollera mottagarens handlande.

Zigurs (2003) menar att tillit är svårare att bygga i en grupp på distans. En ytlig tillit kan etableras fort för att arbetet ska kunna genomföras, men en ytlig tillit är skör och svår att upprätthålla (ibid). Ett potentiellt hot som vidare kan skada tilliten i en grupp, är den bristande sociala informationen man får om och av varandra. Det gör att det första intrycket man får hänger kvar längre och underminerar tilliten (Zigurs, 2003). Nurmi (2011) delar denna uppfattning och menar att en lösning för att hålla förtroendet levande i en grupp är att öka frekvensen på kommunikationen. Hon menar även att medlemmarna kan genom ett aktivt deltagande visa sitt engagemang för gruppen och därigenom stärka förtroendet.

Sendjaya och Pekerti (2010) pratar om ett tjänande ledarskap som på ett altruistiskt sätt prioriterar medarbetarnas behov främst, med syfte att stötta deras utveckling till självständiga och välmående individer. I det tjänande ledarskapet ingår ett moraliskt ansvar, en känsla för rättvisa och autenticitet i ledarskapet. Förtroende är en byggsten vilket främjar en tillitsfull och lojal kultur. Detta betyder inte att ledaren per automatik känner tillit till sina medarbetare, men dennes beteende gentemot medarbetaren är det som framkallar tilliten. I sin studie fann Sendjaya & Pekerti (2010) att om ledaren uppvisade på en hög grad av hjälpsamhet, så hade det en signifikant ökning på medarbetarnas tillit till denne. Vidare menar de att en ledare föregår som exempel för gruppen, och genom att visa hjälpsamhet så kan samma hjälpsamma beteende utvecklas även medarbetarna, vilket främjar samarbetet och tilliten i gruppen (Sendjaya & Pekerti, 2010).

2.2.2.2 Socialt stöd

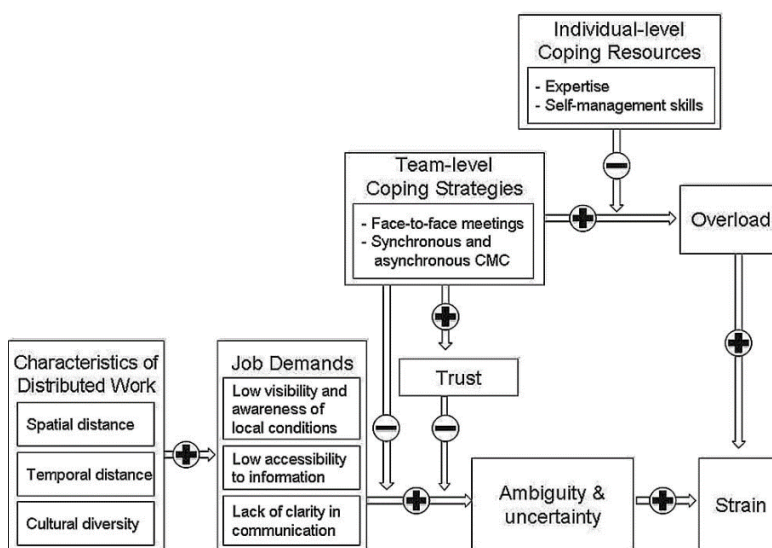
En medarbetare i ett distribuerat team som har mindre erfarenhet och kompetens, är i ett större behov av socialt stöd från ledare och andra medarbetare (Nurmi, 2011). Ett distribuerat arbete innebär att individen får ett större ansvar över sina arbetsuppgifter och i organiseringen av dem. Samtidigt är ledarens insyn i medarbetarnas arbetssituation begränsad, vilket försvårar dennes förmåga att få en uppfattning om de individuella arbetsförhållandena och belastningarna (ibid). Ett socialt stöd hjälper en mindre erfaren medarbetare att hitta vem denne kan vända sig till i olika frågor, vilket minskar känslan av att sitta isolerad och bli stressad över arbetsuppgifterna. Erfarna medarbetare har oftast etablerade kontaktnät och vet vart de ska vända sig i olika frågor, för dem innebär det ökade ansvaret istället frihet i arbetet (Nurmi, 2011). Påfrestningarna på individen kommer även från teamets hantering av den geografiska, kulturella eller tidsmässiga spridningen som finns i teamet. Dessa spridningar leder till utmaningar som: sämre insyn i de andras arbetssituation, begränsad tillgång till information samt bristfällig och otydlig kommunikation. Den låga insynen i varandras omständigheter leder till en sämre förståelse för varandras arbete och handlande. Den begränsade informationen beskrivs skapa osäkerhet kring hur en förväntas lösa olika arbetsuppgifter. Den bristfälliga och otydliga kommunikationen leder till osäkerhet om information har nått fram och om den har nått fram i tid.

De strategier som teamet utvecklar för att hantera dessa utmaningar är att öka frekvensen i kommunikationen genom fler möten, telefonsamtal och email. Frekvensen i kommunikationen beskrivs vara nödvändig för att relevant information ska delas så att teamet ska möta arbetskraven, det beskrivs även bidra till en ökad tillit i gruppen genom en bättre insyn och förståelse för varandras arbete (Nurmi, 2011). Det problematiska är att den ökade frekvensen i kommunikationen, även ökar arbetsbelastningen för individen som kan behöva sitta i timmar varje dag med att gå igenom och besvara mail (Nurmi, 2011). Denna överbelastning menar Nurmi (2011) blir en psykisk påfrestning för individen. För att minska stressen och belastningen behöver individen klara av att sätta tydliga gränser privat och professionellt, samt kunna organisera och prioritera i sitt arbete (ibid). Här beskrivs individens nivå av expertis och förmåga till självledarskap vara

avgörande. Risken är att om den oerfarna medarbetaren inte upplever sig få ett socialt stöd, så kan arbetsbelastning blir för stor och dennes psykiska hälsa påverkas negativt.

Figur 1.

Kedjan av ökad påfrestning i ett distribuerat arbete.



I figur 1. visas en kartläggning över de påfrestningar som ett distribuerat arbete påför ett team, hur teamet hanterar dessa och vilken effekt det har på individens arbete (Nurmi, 130:2011).

2.2.3 Tema 3. Struktur

Nedan presenteras underkategorierna: arbetsnormer och kreativitet.

2.2.3.1 Arbetsnormer

Malhotra et. al (2007) menar att en ledare bör facilitera tydliga normer kring hur man kommunicerar på distans för att minska risken för överbelastning. Nurmi (2011) beskriver att risken för överbelastning i ett distansarbete är högre än när man ses fysiskt, på grund av att medarbetarna och ledaren har en sämre insyn i den andres arbetsdag och arbete. Enligt Malhotra et. al (2007) har tydliga normer en positiv effekt på tilliten i gruppen. I och med att man inte ser varandra så bygger tillit mer på konkreta handlingar än

på uppvisad välvilja, och det förstnämnda är lättare att se i form av utförda arbetsuppgifter. För att stötta arbetsprocessen och stärka tilliten beskriver Malhotra et. al (2007) några tillvägagångssätt. De menar att man behöver tydliggöra vilka personer som ska ha vilken information, så att medarbetare inte får massa irrelevanta mail som tar onödig tid att gå igenom. I Nurmi (2011) beskrivs hur överbelastade mailkonton skapade stress bland deltagarna, då de var tvungna att gå igenom alla mail eftersom viktig information om arbetet kommunicerades den vägen. För att stödja koordineringen och effektiviteten av arbetet krävs det tydlighet kring när information ska delas (Malhotra et. al, 2007. Nurmi, 2011), för att arbete inte ska behöva göras om på grund av att information delas för sent (Nurmi, 2011). Missförstånd i skriftlig kommunikation beskrivs kunna undvikas genom en samsyn kring hur man uttrycker sig, t.ex. att man endast använder versaler om något är brådskande (Malhotra et. al, 2007). Under möten kan en överenskommen mötesetikett skapa tydlighet i vem det är som har ordet t.ex. i en telefonkonferens så säger man sitt namn innan man fortsätter prata. Dessa normer bör skapas tillsammans med gruppen och ses över med jämna mellanrum i takt med att gruppen utvecklas.

2.2.3.2 Kreativitet

I dagens skiftande arbetsmiljö anses kreativitet vara avgörande för teamets framgång enligt Gilson et al. (2014) men samtidigt hämmas kreativiteten av distansarbete. Tidspress, brist på förståelse och eventuellt dominerande gruppmedlemmar är alla faktorer som på ett negativt sätt inverkar på det samarbetsvilliga klimat som gynnar kreativiteten. Mångfald och avvikande tank behövs för att kreativitet ska födas. I en miljö där olika tankesätt accepteras kan fler medarbetare våga dela tankar och idéer utan rädsla för att göra bort sig eller se dumma ut (ibid). Genom att fler kan komma till tals så ökar allas sociala inflytande vilket leder till att kreativiteten ökar (Gilson et al. 2014).

2.3 Sammanfattning

Hittills har studiens teman presenterats separat för att ge en tydligare bild av utmaningarna i dem. I realiteten är dessa inte avgränsade från varandra utan samexisterar i ett ömsesidigt påverkande. Struktur och gemensamma normer kring hur man kommunicerar har en positiv effekt på tilliten i gruppen (Malhotra et. al. 2007). Tillit är

återkommande i teorierna och beskrivs där som centralt för att arbetet på distans ska fungera optimalt. Förtroende i gruppen utvecklar samarbete och hjälpsamhet (Sendjaya & Pekerti, 2010), vilket ger medarbetarna en känsla av socialt stöd som gynnar individens välmående och minskar den psykiska belastningen (Nurmi, 2011). En samarbetsvillig grupp känsla gynnar gruppens kreativitet, vilket beskrivs vara avgörande för dess framgång (Gilson et al. 2014). Distansledarens utmaning blir att balansera arbetet mellan de uppgiftsorienterade och relationsorienterade ansvarsområdena, då bägge delarna behöver utrymme för att ett distansarbete ska bli framgångsrikt (Liao, 2017).

3. Metod

Metoddelen börjar med att förklara studiens design innan dess metodologiska utgångspunkter presenteras. Vidare beskrivs materialet som har använts och det urval som gjorts. Därefter presenteras hur bearbetningen av data skett innan metoden diskuteras. I slutet av kapitlet beskrivs studiens kvalitetsaspekter och hur de etiska principerna har efterlevts.

För att svara på vilka svårigheter ledare har ställts inför i omställningen till distansledarskap och hur de har löst dessa, har en kvalitativ metod med kvantitativa inslag använts. Den kvalitativa metoden användes för att få en förklaring på hur individen uppfattar och tolkar sin omvärld, i detta fall omställningen till distansledarskap (Bryman, 2011). Metoden beskrivs som en iterativ process där man genom att komma nära det studerade fenomenet berikar förståelse om det (Aspers & Corte, 2019). Det kvantitativa inslaget användes för att testa teorin och få en bild av vad en större grupp individer ansåg om det studerade fenomenet (Bryman, 2011). Valet att göra en kombination av dessa metoder gjordes för att stärka studiens trovärdighet, skapa samsyn kring resultaten samt att få en bredare beskrivning av området (ibid).

Studien är en tvärsnittsdesign där datan samlats in från många deltagare under en kort period, där syftet är att identifiera gemensamma problemområden som deltagarna beskriver (Bryman, 2011). Vår analys utgår främst från essensen ur de semistrukturerade intervjuerna och berikas av resultaten från den kvantitativa enkätundersökningen. I intervjuerna sökte vi detaljerade beskrivningar av deltagarnas upplevelser för att bättre förstå omställningen ur deras perspektiv (Kvale & Brinkman, 2017). Genom en enkätundersökning som pågick parallellt med intervjuerna, ville vi få en uppfattning om vad ett större antal individer ansåg om de beskrivningar som gavs i intervjuerna. Under datusamlingens gång kunde vi se på svaren från enkäten och utveckla frågorna inför kommande intervjuer, för att få en förklaring till varför vi fick de svar vi fick.

3.1 Metodologisk utgångspunkt

Eftersom vi ville kartlägga deltagarnas upplevelser och erfarenheter valde vi att som kunskapsteoretisk utgångspunkten ha ett tolkningsperspektiv. Denna syn på kunskap fokuserar på hur individen skapar mening av sina sociala handlingar (Bryman, 2011). I detta perspektiv ligger fokus på förståelse och tolkning för att kunna förklara en process och de effekter som kommer ur den (ibid).

Den ontologiska utgångspunkten är konstruktionistisk, vilket innebär att människans förståelse av omvärlden skapas genom de regler och sociala företeelser som uppstår i ett socialt sammanhang (Bryman, 2011). Ur detta perspektiv är det individerna som skapar den verklighet de lever i och denna verkligheten är i konstant förändring. Därför kan vi som forskare inte ge en slutgiltig konklusion utan enbart beskriva återberättelsen från intervjuerna, eftersom deltagarnas situation och upplevelse redan kan ha förändrats (Bryman, 2011).

Utifrån den fenomenologiska traditionen har vi försökt forma intervjusituationen till ett meningsskapande samspel mellan oss och deltagarna. Thomassen (2007) menar att fenomenologisk forskning fokuserar på hur omvärlden upplevs och erfars ur subjektets perspektiv. Därför ville vi som forskare få ta del av deltagarnas erfarenheter och upplevelser, vilka utgör essensen av det vi i studien vill komma nära. Essensen kan definieras som det oföränderliga, det som får fenomenet att vara just vad det är (Fejes & Thornberg, 2012).

3.2 Material

Intervjuguide

Intervjuguidens teman formades utifrån våra frågeställningar och de problemområden vi fann i tidigare forskning (Kvale & Brinkman, 2019). De fyra temaområdena som identifierades var: "omställningen", "kommunikation", "sociala aspekter" samt "hur har ditt ledarskap förändrats". Under varje tema hade vi underkategorier och följdfrågor som stöd under intervjuens gång. Ordningen på våra teman lades i en naturlig följd, såsom de presenteras ovan, för att skapa ett flyt i samtalet (Bryman, 2011). Mallen hade en semi-strukturerad form med demografiska och öppna frågor. Detta stöttade oss att hålla

samtalet inom ramen för våra teman samtidigt som det lämnade utrymme för ny information. Intervjuguidens frågor är utformad för att uppmuntra deltagaren att dela med sig av sina erfarenheter och synpunkter (Kvale & Brinkmann, 2019). Innan intervjuguiden användes såg vår handledare över den.

Enkäten

Enkätens frågor utformades utifrån våra frågeställningar och de problemområden som identifierades i den tidigare forskningen (Barmark & Djurfeldt, 2015). Enkäten innehöll 11 frågor varav de tre första var demografiska frågor om kön, ålder och om de hade erfarenhet av att leda på distans innan pandemin. För att skapa variation i enkäten lades fyra matriser in med påståenden under olika temaområden. Frågorna formulerades så förståeligt som möjligt och enkäten avslutades med en öppen fråga där deltagaren kunde berätta mer utifall vi hade missat något relevant (Bryman, 2011). Enkäten utformades på hemsidan EasyQuest.com och pilottestades av 4 personer. Efter en mindre revidering utifrån den återkoppling vi fick skickades enkäten ut till företagen. Enkäten var öppen för deltagare att besvara i 28 dagar.

3.3 Urval

Genom ett målinriktat urval (Bryman, 2011) har passande deltagare sökts upp med hjälp av Google där sökord som “ledarskapsutveckling” och “Sveriges 50 största företag” användes. En artikel i Dagens industri “Sveriges 125 mäktigaste kvinnor” (Salomonsson, R. & Letterfors, L. A, 2020, 4 mars), gav kännedom om andra stora företag, samt att vi tog kontakt med andra företag och organisationer vi själva ansåg var relevanta för studien. Ur sökningen valdes 86 svenska eller globala företag med en svensk filial, som var så pass stora att de antingen hade en HR-avdelning, ledare på olika nivåer eller en uttalad ledningsgrupp. Dessa kontaktades via mail där vi vände oss antingen direkt till en HR-avdelning, någon i en ledande position eller till kundtjänst. I mailet efterfrågade vi chefer som hade ställt om till distansledarskap under pandemin och om de kunde tänka sig ställa upp på en intervju, alternativt fylla i vår enkät. En länk till enkäten medföljde i mailet och enkäten lades även ut i två relevanta grupper på Facebook. På grund av de begränsade resurserna för en kandidatuppsats fick vi tacka nej till ett flertal intervjudeltagare. Det resulterade i 8 intervjudeltagare och 18 enkätdeltagare. Eftersom

enkätundersökningen var menad som ett komplement till intervjuerna så nöjde vi oss med det antalet.

Intervjudeltagarna var fördelade på 4 kvinnor och 4 män och tillsammans täckte de både privat och offentlig sektor inom branschområdena: bygg, konsult, finans, fabrik/ produktion, rekreation och statligt utbildningsväsen. För två deltagare var distansledarskap helt nytt, medan sex av deltagarna hade någon form av tidigare erfarenheter av att leda på distans men inte i den omfattning som krävts under pandemin. Fyra av deltagarna hade någon form av utbildningsansvar.

Bland de 18 deltagarna som svarade på enkäten var 12 kvinnor och 6 män. Åldersfördelningen var, 18–24 år: 1 pers. 25–34 år: 1 pers., 35–44 år: 6 pers., 45–54 år: 8 pers., och 55–64 år: 2 pers. 12 personer svarade att de hade erfarenhet av att leda på distans före pandemin och 6 personer svarade att de inte hade det.

Presentation av intervjudeltagarna:

<i>Inter- vjuper- son</i>	<i>Datum</i>	<i>Inspel- ning</i>	<i>Yrkesroll och erfarenhet av ledarskap</i>	<i>Erfarenhet av distansledarskap</i>
IP1	2021- 03-24	Video	VD och konsult, utbildnings- och organisatoriskt ansvar. Lång erfarenhet av ledarskap.	Tidigare erfarenhet
IP2	2021- 03-29	Video	Konsultchef, fullt ansvar för HR-konsulter. Lång erfarenhet av ledarskap.	Lång erfarenhet
IP3	2021- 03-31	Video	Avdelningschef på statligt utbildningsväsen, utbildnings- och arbetsledaransvar. Lång erfarenhet av ledarskap.	Viss erfarenhet
IP4	2021- 04-01	Video	Avdelningschef på statligt utbildningsväsen, utbildnings- och arbetsledaransvar. Lång erfarenhet av ledarskap.	Lång erfarenhet
IP5	2021- 04-12	Video	HR Manager inom produktion, lång erfarenhet av ledarskap.	Viss erfarenhet
IP6	2021- 04-14	Video	Projektchef inom bygg, lång erfarenhet av ledarskap.	Ingen erfarenhet
IP7	2021- 04-19	Video	Kreditchef inom finans, lång erfarenhet av ledarskap.	Tidigare erfarenhet
IP8	2021- 04-20	Ljud	Koncernchef inom rekreation, lång erfarenhet av ledarskap.	Viss erfarenhet

Intervju genomförande

Utifrån Folkhälsomyndighetens rekommendationer har alla intervjuer genomförts online i mötesprogrammet Zoom alt. över telefon. Till de deltagare som anmält intresse för en intervju skickade vi ett mail till där vi ställde några praktiska och etiska frågor inför intervjun, så som: när kan vi ses? kan de ses i Zoom? och om det är ok att vi spelar in intervjun? Samtliga deltagare godkände inspelning av intervjun antingen skriftligt via mejl eller muntligt vid själva intervjutillfället (Kvale & Brinkman, 2019). Senast dagen

innan intervjun skickade vi en möteslänk till Zoom och ett kaffe-presentkort från Espresso House, värde 44 kr, till deras mobil. Intervjuerna genomfördes med intervjuguiden som stöd för att beröra alla temaområden men frågorna kunde omformuleras, bakas in under andra frågor eller inte ställas alls, beroende på vilket riktning samtalet tog. Vi båda deltog under alla intervjuer med undantag för en, den som hölls via telefon. Att vi båda deltog under intervjuer gjorde att vi kunde komplettera varandra genom att ställa olika följdfrågor och uppmärksamma olika nyanser i deltagarnas svar (Kvale & Brinkman, 2019). Varje intervju inleddes med småprat för att både vi och deltagaren skulle bli bekväma i situationen. Studiens syfte och upplägg presenterades så att deltagaren kunde få en orientering i intervjuens praktikaliteter (Kvale & Brinkmann, 2019). Vi berättade om de teman som frågorna låg under samtidigt som deltagaren välkomnades att prata fritt för att lägga till andra saker som denne har erfårit av omställningen. Inspelningen startades först efter småpratet och då meddelades deltagaren om detta. Allt eftersom intervjuerna fortlöpte började vi ana olika teman som vi ville veta mer om. Då enkäten också var öppen samtidigt kunde vi se vad som var aktuellt ur de svaren, vilket vi kunde ta med oss i nästa intervju och få en djupare förklaring till. De åtta intervjuerna genomfördes löpande under en 4 veckors period, den längsta intervjun var 60 min lång och den kortaste var 40 min.

3.4 Bearbetning av data

Genom en tematisk analys kunde vi söka svar på de teman vi identifierat som problemområden ur den tidigare forskningen (Bryman, 2011). Att söka efter återkommande ord, fraser eller beskrivningar kring dessa teman underlättade hanteringen av den stora textmassan för att finna svaren i den stora mängden datamaterial (ibid).

Transkribering

Transkriberingarna genomfördes löpande i samband med intervjuerna, direkt efter eller dagen därpå. De första två intervjuerna transkriberade vi tillsammans, då det är lätt att höra fel eller tappa fokus under processen (Bryman, 2011). Resterande intervjuer transkriberade vi separat för att vi satt på fysiskt olika platser. Intervjuerna transkriberades ordagrant, bortsett från återkommande utfyllnadsord såsom: “eh. .”, “asså. .”,

m.fl. Fördelen med att transkribera ordagrant är att varje ord och uttrycker från deltagaren dokumenteras (Bryman, 2011), nackdelen är att det blir en stor textmassa att arbeta med vid kodning och analys. Varje intervju tog mellan 6 och 12 timmar att transkribera.

Kodning

Koder	Subteman	Teman
Effekten av att inte träffas Bristande återkoppling Möten Kommunikationsverktyg	Att ses genom digitala medier Mötesplanering Missförstånd	Kommunikation
Aktiviteter på distans Gemenskap Oro för medarbetare Relationsbyggande belastning	Tillit Socialt stöd Nya medarbetare	Sociala aspekter
Fulla kalendrar Kvällsarbete Möten Struktur arbetsdagen	Arbetsnormer Kreativitet	Struktur

Under kodningen förde vi diskussioner kring hur delar ur intervjudeltagarnas svar skulle tolkas och under vilket tema de skulle ligga, detta för att skapa samsyn oss emellan och i tolkningen. Båda har läst alla transkriberingar, dels för att hjälpa varandra i tolkningen och dels för att hitta nyanser den andre kan ha missat. Vi utgick från tre teman: kommunikation, sociala aspekter och struktur där vi sökte efter meningsbärande fraser och stycken av kvalitativ relevans som besvarade eller beskrev varje tema (Fejes & Thornberg, 2009), dessa markerades med en färg som respektive tema hade fått. De färgkodade delarna ur transkriberingen kopierades in i ett gemensamt analysdokument. Dokumentet utformades som ett index med en sammanslagning av material från alla deltagare under vardera tema (Bryman, 2011). Här började vi se underliggande kategorier i varje

tema. För varje tema skapades ett eget dokument, där materialet började sorteras in i underkategorier. Allt material lästes igenom ett flertal gånger innan innehållet sammanfattades i löpande text för att presentera temat i sin helhet. Stycken och meningar fick omformuleras, men alltid med stor försiktighet för att bibehålla grundmeningen och essensen. Meningsbärande citat valdes ut för att berika den sammanfattande texten.

Enkät

Resultaten från enkäten har undersökts för att få deskriptiv statistik kopplat till de teman som framkommit vara relevanta ur kodningsarbetet. Resultaten presenteras i form av kvantitativa inslag i den flytande texten under varje tema i arbetets resultatdel. Ingen statistisk analys har genomförts.

3.5 Metoddiskussion

Vi fick hög responsen av deltagare till intervjuerna, vilket kan ha berott på att frågeställningen har uppfattats som högaktuell, ämnet kanske är intressant eller att vi träffade rätt när vi kontaktade företagen. Vår uppfattning är att deltagarna i denna studie har ställt upp för att stötta arbetet och för att forskningsfrågan har varit intressant (Alvesson (2011). Detta antagande grundar sig i vår känsla från intervjuerna och att deltagarna på olika sätt har uttryckt att det har varit kul och intressant att delta.

Den teoretiska insamlingen har tagit inspiration från tidigare kurslitteratur och “review”-artiklar, som har gett en forskningsöversikt och skapat riktning för de fördjupande artikelsökningarna. Källorna beskriver problematiken på liknande sätt, men alla tillför en nyansering, vinkling eller vidareutveckling inom de olika teman. Ett exempel på detta är två av våra referenser: Alvesson (2011) som med sitt sätt att tänka nytt om intervjusituationen kompletterar Kvale och Brinkmanns (2017) mer traditionella syn. Då vi inte har någon egen erfarenhet av att arbeta som ledare så kan vi ha begränsat våra frågor till det som har lyfts i den tidigare forskningen, och därmed missat något relevant område.

Svagheter med datainsamlingen var dels att intervjuerna genomfördes online. Då man inte får samma personliga kontakt kan man missa icke-verbala budskap eller att

situationen känns mindre trygg för deltagaren. Svagheter gällande enkäten är att deltagaren inte kan ställa frågor om något uppfattas oklart. Vi har heller ingen möjlighet att avgöra om deltagarna har de erfarenheter som efterfrågas i urvalet eller att man får ofullständig information då svarsutrymmet är begränsat (Bryman, 2011).

Tidskrävande moment i arbetsprocessen har berott på den stora mängden datamaterial. I och med att vi gjorde många intervjuer och en enkätundersökning hade vi mycket material att analysera och tolka. Vi kunde ha nöjt oss med färre intervjuer eller avstått från att göra enkäten, men då hade materialet blivit tunnare och mindre dynamiskt. Vi gjorde detta metodval medvetet för att få ett brett och skiftande material till vår undersökning.

Vi kan omedvetet ha påverkat intervjusituationen eller misstolkat svaren vi har fått, då vi är noviser i intervjusituationen (Alvesson, 2011). På grund av vår korta erfarenhet kan vi även ha missat att ställa viktiga frågor eller inte uppfattat nyanser i deltagarens svar (ibid). Att vi har skrivit uppsatsen på distans och inte suttit tillsammans kan också ha påverkat tolkning och analys, då vi inte alltid har arbetet samtidigt.

3.6 Kvalitetsaspekter

För att öka studiens trovärdighet har vi använt oss av en triangulering av metoder, källor och resultaten från datainsamlingarna (Bryman, 2011). Vi har kunnat jämföra svaren ur de olika datainsamlingarna för att se på likheter och skillnader, för att på så sätt skapa ett fylligare och mer korrekt material. Urvalets representativitet kan med stöd från Bryman (2011) anses vara god med tanke på heterogeniteten bland intervjudeltagarna vad gäller kön, branscher och tidsmässig erfarenhet av ledarskap. Vad gäller enkätens deltagare var spridningen av kön, ålder och erfarenheter inte lika stor. Representativiteten är inte lika god men anses tillräcklig, då detta material används som kompletterande inslag till intervjuerna. Styrkan i att vara två är dels att vi har kunnat upptäcka olika saker i materialet men viktigast är det utvecklande samtal vi har haft genom hela arbetet. Genom det har vi identifierat våra egna förförståelser, skapat samsyn och reflekterat över fyndens koppling till teorin. Vi som skriver kände varandra från tidigare kurser, vilket kan ha påverkat arbetet. Upplevelsen är dock att arbetets kvalité har varit bägges första

prioritet, vilket har inneburit att vid meningsskiljaktigheter har empirin, teorin eller vår handledare fungerat som avgörande tredje part. För att stärka studiens pålitlighet har vi tagit hjälp av Studieverkstaden på Lunds universitet, och utifrån bästa förmåga beskrivit de olika arbetsmomenten så ingående som möjligt (Bryman, 2011). Äktheten i studien har vi eftersökt genom att göra varje deltagares röst hörd under varje tema för att ge en så rättvis bild av deras åsikter och erfarenheter som möjligt, men också för att visa på likheter och variationer i deras svar. Detta ämnar även att stärka studiens överförbarhet genom informationsrika beskrivningar av materialet (Bryman, 2011). Under intervjuerna uttryckte flera deltagare någon form av ny reflektion över deras situation. Detta tyder på ontologisk autenticitet, att deltagarna kan ha fått en djupare förståelse av sitt sammanhang, vilket möjliggör ett nytt tänkande och eventuellt andra sätt att arbeta på (Bryman, 2011). För att stärka enkätens validitet och reliabilitet tog vi hjälp och inspiration av Barmark och Djurfeldt (2015) samt QPSNordic i utformningen av frågorna. Enkäten pilottestades för att få en uppskattad svarstid och möjlighet att revidera eventuella otydliga formuleringar.

3.7 Etik

Enligt Vetenskapsrådet (2017) beskrivs etiken som en medveten, reflekterande och motiverande moral, vilket har varit vår riktlinje genom forskningsprocessen. Studien följer de etiska principerna gällande informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

I studien förvaltar vi mer eller mindre känslig information som berör deltagarna och deras organisationer. Vi ser därav etiken som knuten till våra handlingar, vilket förtydligar vårt ansvar gällande hur vi handskas med denna information. I kontakten med deltagarna har information framförts om att allt deltagande är frivilligt och kan avbrytas utan vidare förklaring. Vi har tydliggjort att allt deltagande sker anonymt och under handledarskap från Lunds universitet. De har även fått vetskap om undersökningens syfte och att all insamlade data kommer hanteras konfidentiellt och raderas efter att arbetet är färdigt. Samtliga deltagare gett sitt samtycke till inspelning av intervjun innan detta har påbörjats.

4. Resultat och analys

I följande kapitel presenteras resultat och analys av de utmaningar som ledarna beskriver sig ha upplevt under omställningen till distansarbete, och på vilka sätt de har försökt lösa dessa på. Intervjuszvaren är uppdelade i tre teman: kommunikation, sociala aspekter och struktur. Vi kommer använda den kvantitativa datan från enkätsvaren löpande i texten för att beskriva tendenser som stärker eller motsäger det kvalitativa materialet. I texten används ett urval av enkätsvaren. En utförlig redovisning av enkätsvaren finns i bilaga 4. Under varje separat tema beskrivs utmaningar och lösningar utifrån de teoretiska underkategorierna.

4.1 Kommunikation

Nedan behandlas: mötesplanering och missförstånd.

4.1.1 Mötesplanering

En begränsning som intervjudeltagarna beskriver i digitala möten är att om två personer pratar samtidigt så hör man inte vad någon säger. Samtalet beskrivs kräva strukturering och en form av inkännande för om en deltagare vill ha ordet. Medarbetare beskrivs ha reagerat olika på att kommunicera digitalt, en del tar mindre plats, andra har blivit aktiva och någon enstaka för långa monologer utan att släppa in andra i talutrymmet. Teknisk okunskap kan också störa i form av t.ex. rundgång eller att man inte stänger av mikrofonen och skapar störande bakgrundsljud. Att i början av ett möte starta med att gå igenom en ram för hur man ska kommunicera under mötet, beskrivs av Malhotra et al. (2007) som ett steg i förandet av ett lyckat möte. Innehållet av en mötesram beskriver ett par intervjudeltagare inbegripa t.ex. om kameran ska vara på eller av, hur man ska göra om man vill ha ordet samt att ge aktiv respons. Responsen kan antingen ges genom chattmeddelanden eller genom ett tydligt kroppsspråk i form av att nicka eller skaka på huvudet, visa tumme upp eller ner i kameran alternativt använder responsikonerna i mötesprogrammet. Denna tydlighet beskrivs göra samtalet både mer kommunikativt och smidigare, då man inte avbryter eller pratar i mun på varandra. Denna form av förberedelser är ett exempel på proaktivt ledarskap, vilket Liao (2017) menar behövs på distans för att kompensera för den bristande sociala informationen.

Digitala möten beskrivs i intervjuerna leda till sämre återkoppling och att färre åsikter kommer fram under mötena, vilket 44% av enkättagarna instämmer helt i. När åsikter inte kommer fram så beskrivs detta leda till att även färre diskussioner utvecklas, vilket 83% av enkättagarna instämmer helt i. Problematiken som följer beskrivs i intervjuerna vara att ledaren inte bara får en sämre insyn i vad medarbetarna tycker och tänker, utan även hur de mår eller vad de behöver. Att medarbetare inte öppnar sig under ett möte, menar en intervjudeltagare (IP3, 31 mars 2021) kan delvis bero på att vissa medarbetare tycker det är jobbigt att prata för en vägg med avstängda kameror. Varför individer väljer att stänga av kameran förklaras dels med att vissa tycker det är jobbigt att se sig själv i bild, och dels med att mötet upplevs ointressant eller för individen irrelevant. Med en avstängd kamera blir det lätt att man arbetar med något annat än att aktivt delta i mötet, erkänner ett par deltagare. För ledaren försvinner interaktionen med den personen helt, och upplevelsen av att hålla ett möte där många har avstängda kameror beskrivs som: “. . känslan av att jag pratar ut i tomma intet. Jag har ingen kontakt med de jag pratar med.” (IP1, 24 mars 2021)

Zigurs (2003) menar att en deltagare med avstängd kamera påverkar de sociala relationerna i gruppen negativt, en deltagare som har sin kamera på och är engagerad stärker de sociala banden i gruppen (ibid). Dessutom menar Goodwin och Goodwin (2004) att mötesdeltagare är aktiva medproducenter av både mötets struktur och vad som sägs i det. Intervjudeltagarna beskriver att lösningen för att bibehålla medarbetarnas uppmärksamhet ligger i att aktivera mötesdeltagarna, vilket kräver en genomtänkt mötesplanering. De berättar att genom en varierande mötesagenda kan man undvika passivitet och avstängda kameror. Malhotra et al. (2007) bekräftar att mötesplanering blir viktigare för att skapa lyckade digitala möten, och genom inplanerade aktiviteter i agendan kan fler röster och åsikter lyftas fram (ibid). Intervjudeltagarna har aktiverat sina medarbetare genom t.ex. appen “Mentimeter” där man kan rösta och dela åsikter och genom det får ledaren en känsla av var gruppen befinner sig i en fråga. Det är även ett sätt att få igång en interaktiv dialog. För att skapa aktivitet i större mötesgrupper beskrivs gruppdiskussioner kunna lyfta fram fler åsikter och input från medarbetarna. I möten med färre deltagare kan tid ges så att var och en formulerar sin åsikt, som sedan delas innan man diskuterar en sak. Oavsett aktivitet så gör det att fler deltagare blir hörda och diskussionerna

blir mer mångfacetterade. Att deltagarna visar sitt engagemang och är aktiva under ett möte, stärker de sociala banden i gruppen (Nurmi, 2011).

Problematiken som vi uppfattat är att ledarna har så mycket att göra att även om de vill lägga mer tid på mötesplanering så hinner de inte. Samtidigt uppfattar vi att det kan finnas en viss kunskapsbrist kring effekten av ett välplanerat möte, vilket gör att det inte prioriteras. Detta grundar vi i att ett par intervjudeltagare och hälften av enkätdeltagarna uppger att de inte planerar sina möten noggrannare på distans.

4.1.2 Missförstånd

Bland enkätdeltagarna upplevde 38% att kommunikationen varit en av de största utmaningarna med distansarbete. I intervjuerna beskrivs det som försvårat kommunikationen mest vara bortfallet av den sociala och icke-verbala informationen som filtreras bort genom de digitala verktygen. Detta blir av vikt då 88% av enkätdeltagarna uppgett att videomöten är det sätt som de kommunicerat mest genom, vilket majoriteten av intervjudeltagarna också beskrivit att de har gjort.

Missförstånd sker hela tiden, men när man ses fysiskt så reds mycket missförstånd snabbare ut med hjälp av den sociala informationen. När man ses genom digitala medier så försvinner den sociala informationens tydliggörande effekt, oavsett om det sker i ett videomöte eller i skrift. Att kommunicera på distans ökar till viss grad risken för missförstånd enligt 50% av enkätdeltagarna, i intervjuerna utvecklas detta med att missförstånd inte har ökat utan att de har förändrats. I och med att man inte uppfattar andras kroppsspråk och signaler är det svårare att läsa av och förstå varandra (Liao, 2017. Ziguers, 2003), vilket gör att missförstånd lättare förstoras. Här ges ett exempel på hur kommunikationen kan bli fel när den sker i en digital kanal. En deltagare beskriver att "käftsläng" i t.ex. matkän, som vi tolkar har varit harmlöst, har gått över till seriösare och negativare ton i ändlösa mailtrådar. Anledningen beskrivs vara att när munhuggandet går över från verbalt till skrift, så upplevs kommentarerna mer negativa samtidigt som känslan av att kommentaren behöver besvaras ökar. Tonläget i varje respons blir då hårdare och hårdare, samtidigt som hela tråden går att läsa flera gånger om och den

negativa känslan återupplivas. Detta var det närmsta en konflikt som beskrevs ur intervjuerna, annars upplevs inte konflikter bland intervjudeltagarna ha ökat, vilket 55% av enkätdeltagare instämmer i. Däremot så uppger 83% av enkätdeltagarna att konflikter är svårare att hantera på distans.

Malhotra et al. (2007) menar att med tydliga normer kring hur man kommunicerar kan missförstånd undvikas. Intervjudeltagarna beskriver att de använder olika kanaler för att förmedla olika sorters information, ju svårare eller känsligare ett ämne är desto närmare vill man uppleva sig vara mottagaren. Det blir lättare att uppfatta hur informationen man förmedlar landar samt att kunna säkerställa att man blir förstådd på rätt sätt.

Öppen kommunikation beskrivs av flera deltagare som viktig för att arbetet och för att relationerna ska fungera på distans. *“Det är A och O att ha en bra kommunikation med alla i teamet, och att de har tillit till dig”* (IP5, 12 april 2021). I hans organisation arbetar man med att främja öppen kommunikation för att minska missförstånd. Där hen själv förespråkar att man ska kunna prata öppet med varandra i alla lägen, även om det inte alltid är smärtfritt. Genom detta kan ledaren få en insyn i vad som pågår i teamet i realtid. Vi tolkar det som ett sätt att fånga upp aktuella händelser för att kunna ta tag i angelägna problem och arbeta därifrån. Andra intervjudeltagare berättar att de tänker mer på att vara precisa i det man säger och är noggranna med att de uppfattas på rätt sätt. Att vara överens om hur man kommunicerar och tolkar varandra beskrivs också vara ett sätt för att minska missförstånd. Malhotra et al. (2007) och Nurmi (2011) menar att tydliga normer kring hur man kommunicerar kan förhindra missförstånd och andra kommunikativa problem.

4.2 Sociala aspekter

Nedan behandlas underrubrikerna tillit och socialt stöd.

4.2.1 Tillit

Tillit är i synnerhet viktigt i en virtuell grupp eftersom det sammanför människor som är geografiskt utspridda och har en stor inverkan på gruppens framgång (Liao, 2017). Däremot är tillit svårare att bygga i en virtuell grupp (Zigurs, 2003). Effekten av att en

grupp inte riktigt känner tillit till varandra har en deltagare (IP6, 14 april 2021) fått erfara. Hens organisation har genomgått stora omstruktureringar i personalen och många nya medarbetare har tillkommit på kort tid, vilket har försvårat utvecklingen av de sociala relationerna. Den bristande tilliten har lett till att mötena har fått en mer arbetsrelaterad karaktär och att de sociala delarna lätt har prioriterats bort. Deltagaren beskriver en sämre insikt om och känsla för hur medarbetarna mår och har det, vilket har inneburit att hen har behövt söka upp var och en för att stämma av detta. Enligt Liao (2017) är det inte ovanligt att arbetsrelaterade ämnen hamnar i fokus, trots att de sociala bitarna skulle behöva mer utrymme.

Om ledaren visar på ett hjälpvilligt beteende så stöttar det utvecklingen av tillit i arbetsgruppen (Sendjaya & Pekerti, 2010). Ur intervjuerna identifieras handlingar som visar på den formen av hjälpvillighet som Sendjaya och Pekerti (2010) syftar på. Ledaren vill då hjälpa sina medarbetare utifrån en känsla av moraliskt ansvar, utan att det för ledaren behöver finnas en egen vinning i det. Exempel på detta tolkar vi i t.ex. den ökade närheten till medarbetare med extra behov av stöd, eller som en deltagare (IP4, 1 april 2021) beskrev det i sina uppsökande telefonsamtal: att inta en lyssnande och inkännande position, för att *“visa på att man som ledare finns till hands och är en i gruppen.”* (IP4, 1 april 2021).

72% av enkätdeltagarna upplever att medarbetare behöver motiveras mer på distans. Ur intervjumaterialet beskrivs olika sätt att motivera medarbetarna och stärka de sociala relationer på, vilket enligt Nurmi (2011) avlastar de individuella påfrestningarna som ett distansarbete medför. Utöver virtuell fika, after work, luncher eller månads quiz, som alla syftar till att motivera och stärka sammanhållningen i gruppen, så berättas det om andra aktiviteter såsom walk-and-talk. Walk and talk innebär att ledaren och medarbetaren under en bokad telefontid går ut och går samtidigt som man pratar. Detta beskrivs både stötta det fysiska välmåendet genom att man kommer ut och rör på sig, men även att man får en bättre uppfattning av hur samtalet landar hos den andre då man pratar under friare former. Ett sätt att inkludera en större grupp medarbetare och stärka gruppen genom fysiska aktivitet var att anmäla företaget till en hälsoutmaning via “Challengize”. Syftet var att lagen skulle samla poäng genom fysiska aktiviteter, och då kollegorna

peppade varandra framåt så resulterade detta i både ökad fysisk aktivitet och en stärkt gemenskap. En lite lugnare aktivitet runt jul var att bygga pepparkakshus online tillsammans. Alla kollegor bakade och byggde hemma i sina kök under ett pågående videomöte. Vissa hade sina barn med och partners kunde komma och gå ur bild i bakgrunden. Familjärt och vardagligt pyssel under fria former, för att komma närmare varandra. Genom goda kontakter och relationer mellan ledaren och varje medarbetare, samt medarbetare emellan, stöttas sociala och emotionella processer i gruppen (Liao, 2017). I linje med Liao (2017) menar Zigurs (2003) att distansen gör att ledare måste arbeta mer med känslan av närvaro, och med närvaro syftar hon till en känsla av att "vara där" trots att man fysiskt befinner sig någon annanstans. Detta uppfattar vi att deltagarna skapar genom walk-and-talk och olika online-aktiviteter som inte är arbetsrelaterade. Vi uppfattar att de intervjuade ledarna som utmanat förutfattade meningar kring vad man kan göra på distans, har skapat nya och kanske lite mer öppna och tillåtande normer i arbetsgruppen. Bland enkätdeltagarna är det 50% som till viss grad instämmer i att relationerna till medarbetarna har stärkts av distansarbetet.

4.2.2 Socialt stöd

Effekten av bristande social kontakt och ensamhet, beskrivs på olika sätt ha påverkat det psykiska välmående bland medarbetarna. Några intervjudeltagare har inte upplevt någon nämnvärd förändring, medans andra berättar om sjunkande motivation, ökad isolering och i några få fall en ökad alkoholkonsumtion. Denna negativa utveckling beskrivs delvis bero på att arbetsplatsen med sin sociala samvaro tidigare skapat ett skydds nät som hindrade en utveckling av skadliga beteenden. I ett distansarbete har ledaren inte samma insikt i medarbetarens situation, vilket gör det svårare att upptäcka en psykiskt negativ utveckling hos enskilda individer. *"Ja, man lägger ju väldigt mycket i händerna på den enskilda. Det som förut var ett socialt skydds nät på arbetsplatsen är ju nästan borta nu"* (IP3, 31 mars 2021). 61% av enkätdeltagarna uppger att det är en stor utmaning att upptäcka om en medarbetare mår dåligt, vilket även beskrivs av några intervjudeltagare. Hanteringen av de fall då man anar ett försämrat mående hos en medarbetare, beskrivs i intervjuerna på olika sätt. I vissa fall har ledaren genomfört fler uppsökande samtal till personen, för att uppdatera sig om läget och visa att man som ledare finns till hands för stöd på olika sätt. Ett annat sätt har varit att be en nära kollega till personen att göra

detsamma, för att stärka den sociala kontakten. När det har handlat om en hel arbetsgrupp som tappat motivation och humör, så har lösningen varit att öka antalet möten där man samtidigt lämnat mer utrymme åt social samvaro. Under dessa möten har ledaren kunnat adressera och lyfta den tunga perioden, vilket har lett till tips och stöd mellan medarbetarna som sedan har sammanfört och stärkt gruppen. Nurmi (2011) beskriver det sociala stödet vara av stor vikt, speciellt för de med mindre erfarenhet av att hantera de utmaningar som kommer med ett distansarbete. För att skapa utrymme för social samvaro i ett möte, så berättar en deltagare (IP1, 24 mars 2021) att man kan uppmuntra medarbetare att logga in 15 min innan mötet startar, bara för att umgås. När deltagarna tidigt i ett möte får socialisera med varandra så påminns de om likheter de delar, vilket stärker de sociala relationerna och formar en social ram för samtalet under mötet (Malhotra et al. 2007). Utifrån några intervjudeltagares berättelser om att det är lättare att leta fel eller störa sig på varandra när man ses digitalt, så tolkar vi att det är viktigt och effektivt att låta medarbetare socialisera sig med varandra tidigt i ett möte.

Nya medarbetare

Ur intervjuerna beskrivs nya medarbetare ha svårt med att komma in i sitt arbete och sin arbetsroll på grund av bristen på social kontakt. Nurmi (2011) menar att ju mindre erfarenhet och kompetens en medarbetare har desto större blir dennes behov av socialt stöd från ledare och medarbetare. Oerfarna medarbetare kan uppleva en känsla av isolering och stress över sina arbetsuppgifter (ibid). För medarbetare som av någon anledning har haft svårt att skapa arbetsro hemma så har dessa fått extra stöd och prioriterats att få sitta på kontoret *“Det måste ju vi andra som har de förutsättningarna se till att de här individerna har prio att komma tillbaka”* (IP4, 1 april 2021). Intervjudeltagarna berättar att de har fått lägga mer energi på att stötta nya medarbetare för att underlätta processen av att komma in i sin arbetsroll, denna process beskrivs även ta längre tid på grund av distansen. När intervjudeltagarna berättar att de ibland har fått skapa möten mellan den nya medarbetaren och andra kollegor, tolkar vi som ett steg i utvecklandet av det sociala stödet som Nurmi (2011) pratar om. Att ledaren stöttar relationsutvecklingen så breddas den nya medarbetarens kontaktnät och därigenom möjligheten till socialt stöd från kollegor. Enligt Nurmi (2011) gör detta att den nya medarbetarens upplevelse av isolering och stress minskar. Ur intervjuerna identifieras risken med att inte göra de extra

insatserna som ledare med att den nya medarbetaren bara blir ett namn på ett papper, man lär inte känna varandra och då blir det svårare att engagera sig i den nya medarbetaren.

4.3 Struktur

Nedan behandlas underrubrikerna: arbetsnormer och kreativitet.

4.3.1 Arbetsnormer

I och med distansarbetet har den yttre strukturen som en fysisk arbetsplats vanligtvis tillhandahåller försvunnit. Deltagarna beskriver att det har lagts ett större ansvar på individen att strukturera upp sin arbetsdag och sina uppgifter. Planering av sin egen arbetsdag uppger 22% av enkätdeltagarna har varit en av de största utmaningarna med distansen. Behovet av yttre struktur beskrivs ur intervjuerna vara individuellt och att en del personer behöver en arbetsplats att åka till för att ens kliva upp ur sängen. Andra behöver någon eller något som påminner dem om att ta paus, röra på sig och äta lunch. En heldag med skärmtid beskrivs som otroligt slitsamt både fysiskt och mentalt. Nu när man bara är en knapptryckning ifrån att sitta i ett möte så är det lätt att pauser försvinner helt, speciellt dagar med många inbokade möten.

Ur intervjuerna är det ett fåtal deltagare som beskrivit sig ha blivit mer strukturerade genom distansarbetet, och bland enkätdeltagarna är det enbart 6% som instämmer helt med att de blivit mer strukturerade. Däremot säger 38% av enkätdeltagarna att de fått tillfredsställande stöd av sin chef eller verksamhet med att organisera sin egna arbetsplanering. Intervjudeltagarna beskriver utmaningar med att veta hur de ska kunna hjälpa sina medarbetare att forma en fungerande struktur, ett par av dem beskriver att när de slutade svara på arbetsrelaterade chatt och mail efter arbetstid, så tog medarbetare efter. Sendjaya och Pekerti (2010) beskriver att en ledare föregår som exempel och att dennes beteende kan sprida sig i arbetsgruppen. Att deltagarna gjorde detta var ett försöka att normalisera tillvaron och särskilja på arbete och fritid, då de märkte att medarbetare inte slutade arbeta på kvällen. För att vidare stötta medarbetarna att släppa arbetet vid dagens slut och förhindra överarbete, så beskriver deltagarna att det ska finnas exakta skäl för övertid. Ibland behövs det, men det ska inte av slentrian bli en vana som över tid blir

skadlig för medarbetaren. Detta upplever vi som en form av yttre struktur som deltagarna har lyckats skapa på distans, och att den formen av strukturskapande kan ses som en del av det uppgiftsorienterade ledarskapet som Liao (2017) beskriver.

Distansarbete ställer högre krav på individens förmåga att organisera och planera sitt arbete, vilket enligt Nurmi (2011) kräver disciplin och erfarenhet. Erfarenhet av att ansvara för sitt arbete har visat sig ur intervjuerna ha betydelse. En deltagare (IP2, 29 mars 2021) berättar att i hans organisation har medarbetarna haft frihet under ansvar även innan pandemin. De har t.ex. kunnat gå tidigare för att hämta barn på förskolan, och sedan sitta ens stund på kvällen och avsluta dagens arbete. När deltagaren berättar detta så benämner hen det som självledarskap. Nurmi (2011) beskriver självledarskap som förmågan att kunna prioritera och sätta gränser, personligt och professionellt. I och med att deltagarens (IP2, 29 mars 2021) medarbetare har haft denna frihet under ansvar tidigare, så uppfattar vi att hans medarbetare inte har haft samma utmaning med det ökade ansvaret för sin struktur, som en del andra har beskrivit. Nurmi (2011) menar att det är väsentligt med självledarskap när man arbetar på distans, för att minska stress och överbelastning.

När man arbetar på distans krävs det tydlighet kring vilka personer som ska ha vilken information menar Malhotra et. al (2007), det minskar risken för överbelastning. Här berättar en deltagare (IP7, 19 april 2021) om en fruktansvärd period i början av distansarbetet. Hen satt i möten från morgon till kväll, parallellt med att 30 personer ställde frågor genom chatt, samtidigt som det kom så mycket mail att hans inbox rörde sig nedåt i realtid. Det krävdes precis som Malhotra et al. (2007) säger, en uppdelning och tydliggörande kring vem man vände sig till med vilka typer av frågor. Dessutom fick alla börja tänka till hur mycket, och när man hörde av sig. Kännedom om hur man påverkar varandras arbete är en viktig aspekt att lyfta menar deltagaren (IP7, 19 april 2021), och Nurmi (2011) beskriver att risken för överbelastning är högre på distans, då insynen i varandras arbetssituation är sämre. Att bjuda in personer till möten som de inte är väsentliga eller viktiga deltagare i, beskrivs vara ytterligare en påfrestning arbetsmässigt. Möten från morgon till kväll har gjort att vissa deltagare fått svårt att hinna med sina egna arbetsuppgifter, och att de periodvis har suttit med arbete sent in på

kvällen. Denna form av belastning beskrivs även ske med mailutskick, man mailar fler personer än vad informationen initialt berör vilket bara tar onödig tid att gå igenom. Malhotra, et al. (2007) och Nurmi (2011) menar att genom tydliga normer kring hur ofta, på vilka sätt och när man kommunicerar med varandra, så stöttas koordineringen av arbetet och risken för överbelastning minskar. För individen kan det även skapa en känsla av socialt stöd från ledaren och andra medarbetare (Nurmi, 2011).

4.3.2 Kreativitet

Ett teams framgång beror på dess förmåga till nytänkande och innovation, och enligt Gilson et al. (2015) avgörs teamets framgång av dess kapacitet att vara kreativt. Då människor behöver träffas för att kreativitet ska uppstå, blir kreativitet en utmaning att bibehålla i ett distansarbete (ibid). Fler av deltagarna håller med om att den idéskapande processen blir lidande i och med distansen, och en av deltagarna säger att det är *“våldigt svårt med kreativiteten när jag jobbar själv hemifrån. Däremot tydliga uppgifter, excel, struktur, ordning, tydlig deadlines och sånt, det kan jag klara av”* (IP6, 14 april 2021). Exemplet indikerar att kreativiteten går förlorad på distans, medans uppgifter som är tydliga och strukturerade är inga problem. En annan deltagare (IP7, 19 april 2021) som arbetar i en regelstyrd bransch menar att man behöver kreativitet i arbetet för att inte stagnera mentalt. Hen menar att kreativiteten, ifrågasättandet och det kritiska tänkandet stryps av att man sitter hemma, och det som begränsar det ännu mer är fasta mötesagendor. I hens situation av att arbeta i en regelstyrd bransch som i tillägg nu är på distans, blir det därför ännu viktigare att inte ha alltför fasta mötesagendor och lämna utrymme för kreativitet i deras möten. Utmaningen för distansledare blir att balansera strukturen i ett möte för att det dels ska fungera optimalt med att ändå lämna utrymme för åsiktsbildning, kritiskt tänkande och kreativitet. Det som i intervjuerna beskrivs styra behovet av struktur i ett möte, är vilket syfte mötet har och gruppens storlek. Ju större gruppen är desto mer ordning och planering krävs för att alla ska få komma till tals och bidra till samtalet, medans i en mindre grupp blir talordningen inte ett lika stort problem. Om syftet med ett möte är att lösa ett problem, så behövs en lägre nivå av struktur för att ge utrymme åt tankar, idéer och kreativa diskussioner. Om syftet är mer informativt eller mötet bara är en kort avstämning så kan den gynnas av en högre grad av struktur för att vara effektiv.

Vi tolkar att vissa uppgifter är lätta att hantera individuellt på distans, om det finns tydlighet kring uppgiftens mål och genomförande. Kan man organisera arbetet så att den kreativa processen får mer utrymme under gemensamma möten, så tolkar vi det som att en balans mellan kreativitet och regelstyrda uppgifter ändå kan skapas. I framtiden tror flera av intervjudeltagarna att arbetet kommer vara uppdelat mellan distansarbete och arbete på kontoret, och att tiden på kontoret kommer vara där man har den sociala samvaron, får nya idéer och där det kreativa arbetet kommer ske. Vi uppfattar att det skulle vara en produktiv kombination av koncentrerat arbete hemma, och där den sociala samvaron och kreativiteten tillgodoses på kontoret. En lösning som kan gynna individen, teamet och hela organisationer.

5. Diskussion

I detta kapitel diskuteras intressanta fynd i varje tema som framkommit i resultaten, här presenteras även egna tankar kring fynden. I slutdiskussionen framförs några tankar kring alternativa genomföranden av studien, innan det under framtida forskning ges förslag till vidare studier. Arbetet avslutas med en slutsats av resultaten.

Syftet med studien är att undersöka de utmaningar som ledare har erfarit under omställningen till distansledarskap, och på vilka sätt de har försökt lösa dem. Detta har undersökts med hjälp av studiens forskningsfrågor:

- Vilka svårigheter har ledare ställts inför i ett ofrivilligt distansledarskap?
- På vilka sätt har dessa utmaningar hanterats?

Ur resultaten framgår att källan till problematiken i alla teman ligger i det som delvis definierar ett distansarbete, nämligen: den geografiska spridningen av arbetsgruppen (Zigurs, 2003).

5.1 Kommunikation

Ur resultaten framgår det att den största utmaningen i kommunikationen är att den sker genom digitala medier, vilket inte bara filtrerar bort stora delar av den sociala informationen, utan även begränsar samtalet genom att det tvingas in i en mer strukturell form. Detta gör att ledaren får en sämre insyn och kännedom om medarbetares åsikter, arbetsituation och välmående. Vad som försvårar det hela ytterligare är när medarbetare i tillägg stänger av sina kameror, då försvinner kontakten helt. Lösningarna på detta beskrivs i resultaten vara ett ökat uppsökande av medarbetare för att stämma av situationen, vilket leder till en ökad arbetsbelastning för ledaren. Att ha en tydlig mötesram för hur man beter sig i ett möte beskriver ett par deltagare ha varit hjälpsamt, vilket Malhotra, et al. (2007) beskriver vara en del i skapandet av ett lyckat digitalt möte. Vidare beskriver Malhotra, et al. (2007) att aktivering av mötesdeltagare är ett sätt att bibehålla uppmärksamhet. Ur resultaten ser vi att detta har gjorts genom att använda sig utav appen Menti-meter och mindre diskussionsgrupper. Kombinationen av att ha en mötesram och att på

olika sätt aktivera mötesdeltagarna uppfattar vi gör att kameran inte stängs av i lika stor omfattning och att fler åsikter kommer fram.

Utifrån Malhotra, et al. (2007) upplever vi att många kommunikativa problem som ledare ställs inför kan lösas med en förbättrad mötesplanering, så att det ska fylla fler funktioner. Men ur resultaten så upplever vi att svårigheten med att få till en god mötesplanering ligger dels i tidsbrist, och dels i att ledaren inte alltid är medveten om vilka behov som finns bland medarbetarna, så de vet inte vad de ska fokusera på. Vår egna tanke blir att ledaren kanske skulle vinna på att informera medarbetarna om deras viktiga roll i forandet av både mötets struktur och det som sägs under mötet (Goodwin & Goodwin, 2004). Vi tänker att om ett möte blir mer informativt för ledaren så kan det möjligtvis frigöra tid då ledaren inte behöver söka upp lika många medarbetare individuellt. Tiden kan sedan läggas på att planera framtida möten bättre och med det skapa en positiv cirkel.

5.2 Sociala aspekter

Den största utmaningen som den geografiska spridningen har haft på de sociala aspekterna, beskrivs i resultaten vara den förlorade känslan av närhet och social samvaro. Bristen på social kontakt beskrivs på olika sätt ha en negativ inverkan på tilliten i gruppen i form av t.ex. att medarbetare inte pratar om annat än arbetsrelaterade saker under möten. Zigurs (2003) menar att tillit är svårare att bygga i en grupp på distans och att ett potentiellt hot som kan skada tilliten är den bristande sociala informationen man får om och av varandra. Ur resultaten beskrivs tilliten försvåras ytterligare då gruppdynamiken förändras av att nya medarbetare tillkommer. Processen av att lära känna den nya medarbetaren beskrivs ta längre tid och det kräver mer energi av ledaren att stötta nya medarbetare in i deras nya arbetsroll.

För att stärka de sociala relationerna beskriver deltagarna en rad olika aktiviteter som de har gjort för att motivera och lyfta gruppen, av dessa upplever vi att de aktiviteter som inkluderar fysisk aktivitet eller lite mer okonventionella inslag, är de som verkar göra mest positivt för sammanhållningen i gruppen. Kan tänkas att ledarens initiativ till dessa aktiviteter upplevs av medarbetarna som en altruistisk prioritering av medarbetarnas

behov, vilket Sendjaya och Pekerti (2010) syftar till att ett tjänande ledarskap innefattar. Med det menar vi att ledaren som vågar testa annorlunda saker, trots risken att efteråt se dum ut om det inte fungerar, väljer att försöka för att hitta sätt som kan öka medarbetarnas välmående och trivsel. Liknande aktiviteter tänker vi även kan hjälpa nya medarbetare att komma in i arbetsgruppen. Att ett par deltagare beskriver sig ha lagt mycket energi på att stötta nya medarbetare, tolkar vi utifrån Nurmi (2011) som en ökad frekvens i kontakten och därigenom ökat det sociala stödet för denne. Här berättar en av deltagarna om att hen har skapat möten mellan den nya medarbetaren och andra kollegor, vilket vi tolkar som ett sätt av ledaren att utökat det sociala stödet genom att inkludera kollegor i det (ibid). Nurmi (2011) menar att detta minskar den nya medarbetarens upplevelse av isolering och stress.

Vi upplever att den begränsade närvaron som blir genom de digitala medierna, leder till förutfattade meningar kring hur man kan umgås på distans. Vår känsla blir att en distansledare behöver våga utmana dessa förutfattade meningar och inte låta sig styras av dem. Genom att i möten uppmana till sociala samtal, och bjuda in till annorlunda aktiviteter, tänker vi att det kanske kan leda lite mer tillåtande normer i gruppen. Sendjaya & Pekerti (2010) menar att en ledare föregår som exempel och att dennes beteende kan utvecklas även i gruppen. De betonar att om ledaren visar sig hjälpvillig så har det en positiv effekt på tilliten till ledaren, och då denne föregår som exempel så kan hjälpvilligheten också utvecklas i gruppen. Vidare menar Sendjaya & Pekerti (2010) att detta främjar samarbetet och tilliten i gruppen. Vilket vi tänker ökar det sociala stödet som Nurmi (2011) pratar om och avlastar de individuella påfrestningarna för medarbetaren som upplever sig kunna hantera sitt arbete mer självständigt, och då även för ledaren som inte behöver stötta medarbetaren lika mycket.

5.3 Struktur

Ur resultaten finner vi att distansen har påverkat strukturen i arbetet till stor del genom att arbetet har flyttats från den fysiska arbetsplatsen till hemmet. Den yttre strukturen som arbetsplatsen tillhandahöll har försvunnit och ansvaret att strukturera upp sin arbetsdag och sina uppgifter har landat på individen. Ur resultaten beskrivs svårigheter med att veta hur man ska lyckas hjälpa medarbetare att skapa en struktur som fungerar

för dem, vilket Nurmi (2011) förklarar med att ledaren har en sämre insyn i medarbetarens arbetssituation och får därmed svårare att hjälpa medarbetaren. Vidare beskrivs även en ökad arbetsbelastning på grund av den ökade frekvensen av möten, mail och chatt. Detta kan vi se i Nurmi (2011) som menar att en ökad frekvens i kommunikation är en strategi som distribuerade team tar till för att kompensera för distansen, vilket i sin tur medför en ökad arbetsbelastning för individen.

Den lösning som framkommit för att hjälpa sina medarbetare att skapa struktur, har varit att ledarna har slutat svara på arbetsrelaterade mail och chatt efter arbetstid, samt krävt exakta orsaker till övertidsarbete. Detta tolkar vi som en form av yttre struktur som ledaren har kunnat ge sina medarbetare, vilket enligt Liao (2017) är en av de uppgifter som en distansledare har. För att få ner frekvensen på kommunikationen och minska arbetsbelastningen, så framgår det ur resultaten att tydlighet är ett måste. Tydlighet kring vem man vänder sig till med olika frågor, vilken information som ska delas med vilka och hur ofta man hör av sig, vilket har avlastat arbetsbelastningen för vissa deltagare betydligt. Detta beskriver Malhotra et al. (2007) som struktur i kommunikationen. Vi tänker att genom en minskad mängd mail och möten som upptar ens arbetstid, så kan det bli lättare att få en överblick över arbetet, vilket kan underlätta för medarbetaren att själv se hur denne ska strukturera upp sitt arbete. Det kan kanske även bli lättare för ledaren att stötta medarbetaren, då det kanske mer handlar om prioriteringar i arbetet än hantering av medarbetarens stress.

5.4 Slutdiskussion

Den lösning som framkommit för att hjälpa sina medarbetare att skapa struktur, har varit att ledarna har slutat svara på arbetsrelaterade mail och chatt efter arbetstid, samt krävt exakta orsaker till övertidsarbete. Detta tolkar vi som en form av yttre struktur som ledaren har kunnat ge sina medarbetare, vilket enligt Liao (2017) är en av de uppgifter som en distansledare har. För att få ner frekvensen på kommunikationen och minska arbetsbelastningen, så framgår det ur resultaten att tydlighet är ett måste. Tydlighet kring vem man vänder sig till med olika frågor, vilken information som ska delas med vilka och hur ofta man hör av sig, vilket har avlastat arbetsbelastningen för vissa deltagare betydligt. Detta beskriver Malhotra et al. (2007) som struktur i

kommunikationen. Vi tänker att genom en minskad mängd mail och möten som upptar ens arbetstid, så kan det bli lättare att få en överblick över arbetet, vilket kan underlätta för medarbetaren att själv se hur denne ska strukturera upp sitt arbete. Det kan kanske även bli lättare för ledaren att stötta medarbetaren, då det kanske mer handlar om prioriteringar i arbetet än hantering av medarbetarens stress.

5.4.1 Framtida forskning

Den inblick som studien har gett har väckt tankar för framtida forskning på området. Deltagarna har beskrivit svårigheter med att hjälpa och förmedla struktur kring arbete och upplägg av arbetsdagen till sina medarbetare. Det har framkommit få konkreta lösningar på hur man kan vägleda sina medarbetare i utformandet av struktur, därför tänker vi att det finns ett behov av vidare kunskapsutveckling kring detta. En annan fråga som väckt vår nyfikenhet är hur en ledare ska kunna öka medarbetarnas förståelse, intresse och ansvarskänsla för den betydande roll de har i skapandet av ett fungerande distansarbete. Vi tänker att detta delvis handlar om ett självledarskap hos medarbetaren, men hur utvecklar man insikten av helheten hos individen? Andra intressanta frågeställningar som väckts handlar om teknisk utveckling av digitala kommunikationsmedel som inte filtrerar bort lika mycket social information, och även hur framtida avtal kommer utformas för att möjliggöra olika former av distansarbete.

6. Slutsats

Syftet med studien är att undersöka de utmaningar som ledare har erfarit under omställningen till distansledarskap, och på vilka sätt de har försökt lösa dem. Den bristande sociala informationen genom de digitala medierna har varit det som försvårat kommunikationen mest. Detta har ledarna hanterat genom att öka frekvensen i kommunikationen och att ha en tydlig ram kring hur man kommunicerar i ett möte. Den största utmaningen kring de sociala aspekterna är att den sociala samvaron och yttre strukturen som arbetsplatsen tillhandahöll har försvunnit, och individen sitter ensam med ökat ansvar över sitt arbete. För att hantera detta har ledarna genomfört olika aktiviteter för att stärka gruppkänslan och den sociala samvaron. De aktiviteter som på olika sätt utmanat förutfattade meningar kring vad man kan göra på distans, verkar vara de som har haft störst positiv effekt för gruppens sammanhållning. Den största utmaningen kring struktur har varit för ledaren att veta hur denne ska stötta medarbetare att forma en egen struktur i sitt arbete. Detta har ledarna inte lyckats finna en konkret lösning på, men de har upptäckt att genom att själva inte svara på arbetsrelaterade mail eller chatt, har man kunnat stötta medarbetare till att inte arbeta långt in på kvällarna.

7. Referenser

Alvesson, M. (2011) *Intervjuer, genomförande, tolkning och reflexivitet*. Studentlitteratur

Aspers, P. & Corte, U. (2019) What is Qualitative in Qualitative Research? *Qualitative Sociology* 42, 139–160. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/s11133-019-9413-7>

Barmark, M. Djurfeldt, G. (2015) *“Statistisk verktygslåda - att förstå och förändra världen med siffror”* (1 uppl). Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2 uppl). Liber.

Fejes, A. & Thornberg, R.(red) (2009) *Handbok i kvalitativ analys*. Liber.

Folkhälsomyndigheten (1 april 2020). *Nya allmänna råd: Håll avstånd och ta personligt ansvar*. Folkhälsomyndigheten. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/april/nya-allmanna-rad-hall-avstand-och-ta-personligt-ansvar/>

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>

Goodwin, C., & Goodwin, M. H. (2004) Participation. I Alessandro Duranti (red.), *A Companion to Linguistic Anthropology* (ss. 222-244) Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
<https://onlinelibrary-wiley-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1002/9780470996522.ch10>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3 uppl). Studentlitteratur AB.

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

Malhotra, A. Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.
<https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/4166287>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734. http://managementgood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf

Nurmi, N. (2011). Coping with coping strategies: how distributed teams and their members deal with the stress of distance, time zones and culture. *Stress & Health: Journal of*

the International Society for the Investigation of Stress, 27(2), 123–143. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/smi.1327>

Thomassen, M. (2007). *Vetenskap, kunskap och praxis. Introduktion i vetenskapsfilosofi*. Gleerups.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. 2017-08-29-god-forskningssed.html
QPSNordic (22 mars 2021) *General Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work*. https://www.qps-nordic.org/en/doc/QPSNordic_questionnaire.pdf

Salomonsson, R., Letterfors, L. A. (2020, 4 mars). Hela listan: här är näringslivets 125 mäktigaste kvinnor. *Dagens industri*. <https://www.di.se/nyheter/hela-listan-har-ar-naringslivets-125-maktigaste-kvinnor/>

Sendjaya, S., Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 644-650. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731011079673/full/html>

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams, Oxymoron or opportunity. *Organizational Dynamics*. Volume 31, Issue 4, Pages 339-351. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)

8. Bilagor

8.1 Ett första mejl

Hej,

Vi är två studenter på Lunds Universitet som ska skriva vår kandidatuppsats i pedagogik under våren. Vi intresserar oss för ledarskapsutveckling och specifikt digitalt ledarskap. I vår uppsats fokusera vi på vad som har krävts av chefer/ arbetsledare under omställningen från ett "på-plats" ledarskap till ett distansledarskap under corona pandemin.

Vi söker deltagare som har erfarenhet av denna omställningen och undrar om ni har möjlighet att hjälpa oss? Allt samarbete med oss sker anonymt och under universitetets handledarskap med syftet att vi ska få material till vår kandidatuppsats.

Vi kommer genomföra en enkätundersökning och intervjuer online. Om ni eller någon i er verksamhet har erfarenheten och möjligheten att hjälpa oss så vore vi väldigt tack-samma om ni vill svara på enkäten eller delta i en intervju!

Länk till enkät:

Vid intresse eller vidare frågor är ni välkomna att höra av er till oss. Ni får gärna dela detta mail om ni vet någon annan som skulle vara intresserad av att medverka.

Tack på förhand!

Isabelle Häll och Helén Räisä Junehag

Pedagogiska institutionen

Lunds Universitet

e-post: isabelle

e-post: [helen](#)

8.2 Enkät

Demografiska frågor:

Kön?

Ålder?

- Har du tidigare erfarenheter av att leda på distans före corona pandemin?

Ja/ Nej

Del 1.

I följande del undrar vi över din upplevelse av omställningen till distansarbete. Jämför dagens situation med tiden innan distansförlagt arbete. Svara så sanningsenligt som möjligt.

- Hur enkelt eller svår upplevde du att det var att ställa om till distansarbete?

Mycket enkel Ganska Enkel Neutral Ganska Svår Mycket svår Ej relevant

- Har distansarbete varit lättare eller svårare än du trodde?

Mycket lättare Lättare Neutral Svårare Mycket svårare Ej relevant

- Vad har varit den/ de största utmaningarna för dig med distansledarskap? Du kan välja fler alternativ.

Teknologin

Min egna arbetsplanering

Konflikthantering

Nyrekrytering på distans

Kommunikationen

Kvalitetssäkring av arbetet

Motivera medarbetarna

Upprätthålla sociala relationer med medarbetare

Att upptäcka om en medarbetare mår dåligt

Annat _____

- Till vilken grad upplever du att din chef/ verksamhet har kunnat stötta dig på dessa områden?

Mycket tillfredsställande Tillfredsställande Neutral Bristande Mycket bristande Ej relevant

Tekniska problem

Min egna arbetsplanering

Konflikthantering

Nyrekrytering på distans

Kommunikation

Kvalitetssäkring av arbetet

Att motivera medarbetarna

Upprätthålla sociala relationer med medarbetare

Hantering av en medarbetare som mår dåligt

- Upplever du att dina medarbetares effektivitet har ökat eller minskat med distansarbete?

Ökat mycket Ökat lite Ingen skillnad Minskat lite Minskat mycket

Del 2.

Följande del handlar om kommunikationen med dina medarbetare och hur den har sett ut under distansarbetet. Jämför dagens situation med tiden innan distansförlagt arbete. Svara så sanningsenligt som möjligt.

- Genom vilka sätt har du kommunicerat med dina medarbetare under distansarbetet? Fler alternativ är möjliga.

Mötesprogram, ex: Teams, ZOOM m.fl.

Telefon

Mejl

Videomeddelanden

Chat

Egna grupper i sociala medier

Annat _____

- Vilken skulle du säga att ni har använt mest?

Mötesprogram, ex: ZOOM, Teams m.fl.

Telefon

Mejl

Videomeddelanden

Chat

Egna grupper i sociala medier

Annat _____

- Hur ofta försöker du ha individuell kontakt med varje enskild medarbetare?

0-2 ggr/mån 3-5 ggr/mån 6-8 ggr/mån fler än 8 ggr/mån Ej relevant

- Hur ofta försöker du ha kontakt med hela arbetsgruppen samtidigt?

0-2 ggr/mån 3-5 ggr/mån 6-8 ggr/mån fler än 8 ggr/mån Ej relevant

Del 3.

Följande del handlar om de sociala bitarna som kan ha påverkas av distansarbete.

Jämför dagens situation med tiden innan distansförlagt arbete. Svara så sanningsenligt som möjligt.

Matris:

Ange till vilken grad du instämmer på dessa påståenden:

Instämmer helt Instämmer till hög grad Instämmer till låg grad Instämmer inte alls Ej relevant

“Distansarbetet har ökat min förståelse för mina medarbetares behov i arbetet”

”Jag planerar ett onlinemöte noggrannare än ett fysiskt möte”

“Möten på distans har gjort att fler medarbetares åsikter blir hörda”

“Det är lättare att föra en diskussion i ett onlinemöte än i ett fysiskt möte”

“Vi har tillsammans i arbetsgruppen utvecklat ett bra sätt att kommunicera på”

“Kommunikation på distans skapar lättare missförstånd”

“Kommunikation på distans skapar lättare konflikter”.

“Det är lättare att hantera konflikter på distans”

Matris:

Ange till vilken grad du instämmer på nedanstående påståenden:

Instämmer helt Instämmer till hög grad Instämmer till låg grad Instämmer inte alls Ej relevant

“Jag saknar sociala tillfällen som fikapauser, luncher och liknande”

“Mina medarbetare saknar sociala tillfällena som fikapauser, luncher och liknande”

“Jag upplever att det finns ett behovet av sociala forum”

“Relationerna till mina medarbetare har stärkts tack vare distansarbete”

- Upplever du att dina medarbetare behöver motiveras mer eller mindre på distans?

- Hur gör du för att motivera dina medarbetare idag? Fler alternativ är möjliga.

Beröm i individuella samtal

Berömmar individer under möten

Berömmar hela gruppen under möten

Motiverande/ *peppande* samtal individuellt

Motiverande/ *peppande* samtal i gruppmöten

Presentkort/gåvor

Tävlingar

Motiverande/ *peppande* mailutskick

Arbetsrelaterad utveckling ex. ökat ansvarsområde, utbildning, nya arbetsuppgifter mm.

Annat _____

- Upplever du att samarbetet mellan medarbetarna har ökat eller minskat?

Ökat mycket Ökat lite Ingen förändring Minskat lite Minskat mycket

Ej relevant

- Om du har försökt stärka samarbetet mellan medarbetarna, vad har du gjort då?

Öppet svar:

Del 4.

I denna sista del ber vi dig att ta ställning till påståenden om hur din roll som ledare har utvecklats. Jämför dagens situation med tiden innan distansförlagt arbete. Svara så sanningsenligt som möjligt.

Matris:

Ange till vilken grad du instämmer på nedanstående påståenden:

Instämmer helt Instämmer till hög grad Instämmer till låg grad Instämmer inte alls Ej relevant

“Min effektivitet har ökat”

“Jag har blivit mer strukturerad”

“Jag har blivit tydligare i min kommunikation”

“Jag har upptäckt nya potentialer hos mina medarbetare”

“Jag har upptäckt nya potentialer hos mig själv”

“Erfarenheterna av distansarbete kommer vara användbara i framtiden”

“Jag ser stora fördelar med distansarbete”

“I framtiden arbetar jag gärna helt eller delvis på distans”

- Slutligen, är det något mer du vill tillägga som vi har missat att fråga om?

Svar _____

Stort tack för din medverkan!

Mvh

Helén och Isabelle

8.3 Intervjuguide

- Kan du berätta hur det gick till på din arbetsplats när ni gick över till distansarbete?
- Hur var din personliga upplevelse av hela omställningen?
- Har du tidigare erfarenheter av att leda på distans?
- Hur har det fungerat att leda på distans? - *vad har gått bra/ mindre bra?*

- Saknar du själv de sociala bitarna?
- Upplever du att dina kollegor saknar dem?
- Har ni försökt kompensera det på något sätt?
- Har motivationen förändrats bland medarbetarna efter att ni började arbeta på distans?
- Har du uppfattat att medarbetares psykiska mående kan ha försämrats av distansarbetet?

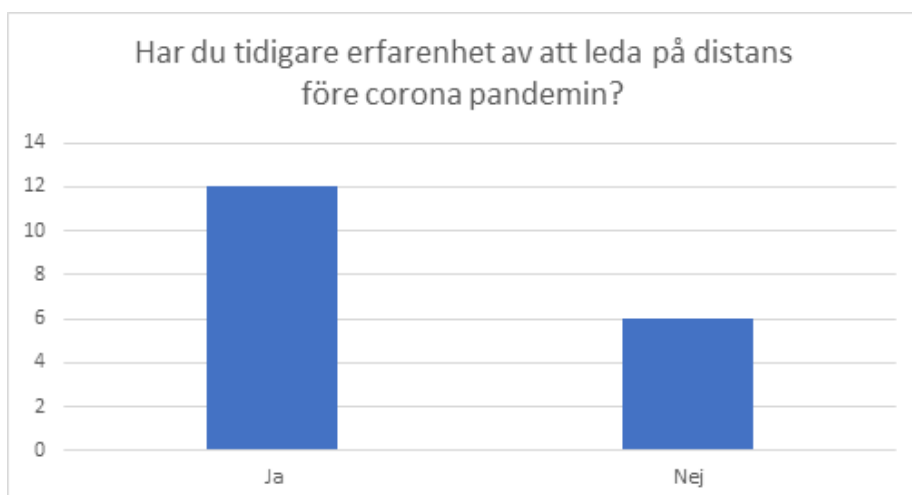
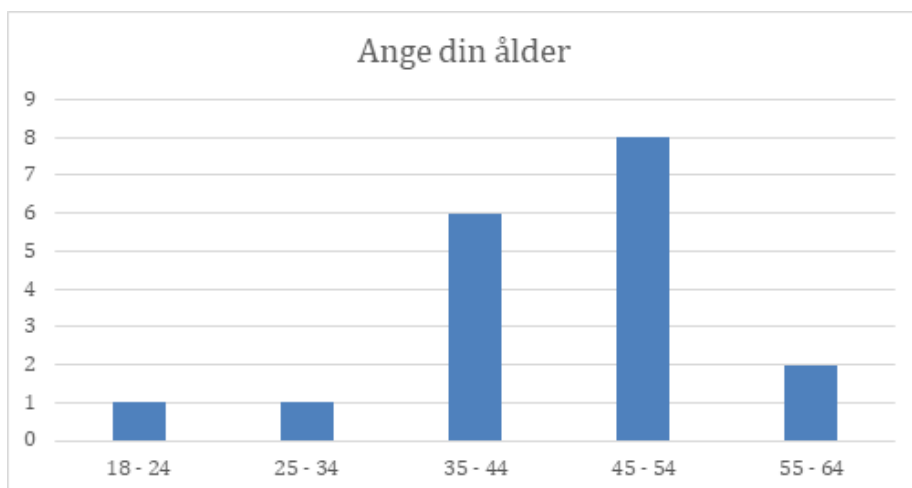
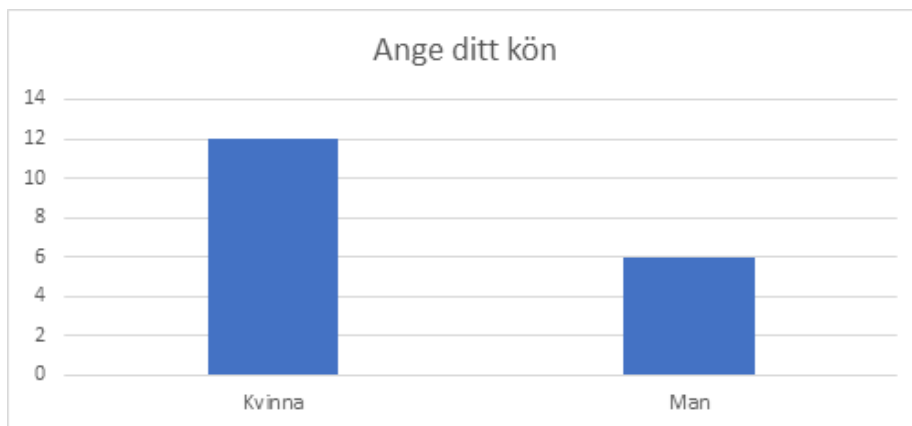
- Har ni regelbundna tider då ni ses eller är det vid behov?
- Hur ofta ses/ hörs ni?
- På vilka sätt (eller via vilka kanaler) har ni kommunicerat med varandra?
- Krävs det mer struktur och planering av ett digitalt möte än ett fysiskt?
- Vad skulle du säga är de största skillnaderna i ditt arbete nu jämfört med innan pandemin?

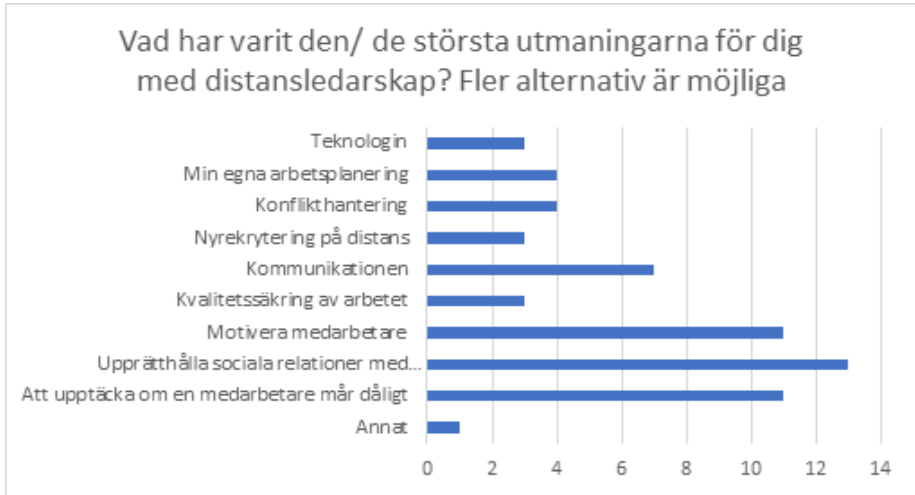
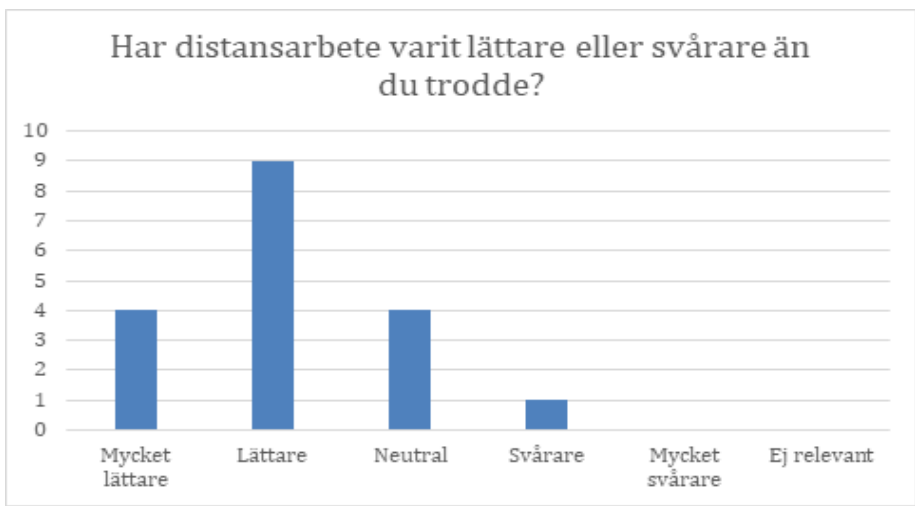
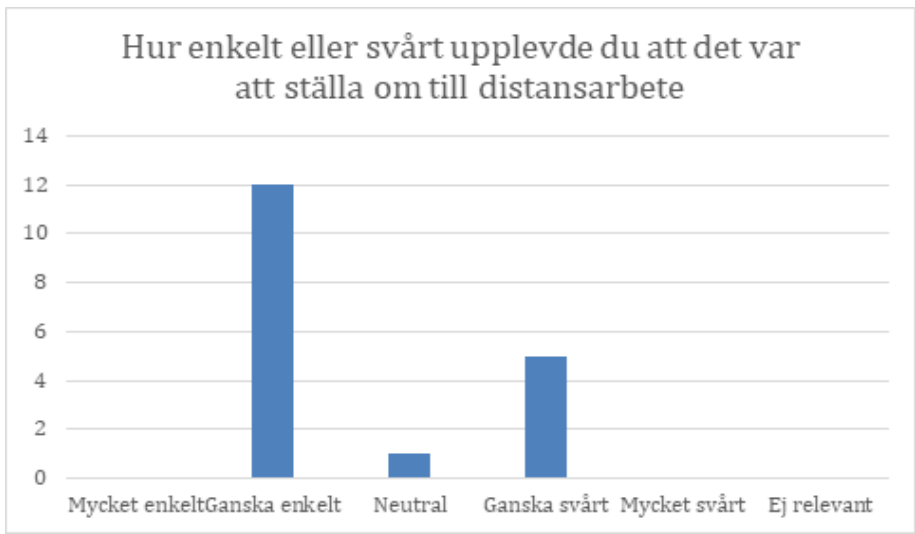
- Upplever du att det har blivit lättare att missförstånd sker?
- Tror du att det har lett till konflikter?
- Tror du att det är lättare att konflikter sker på distans än när man ses på riktigt?
- Hur har du som ledare behövt agera då?

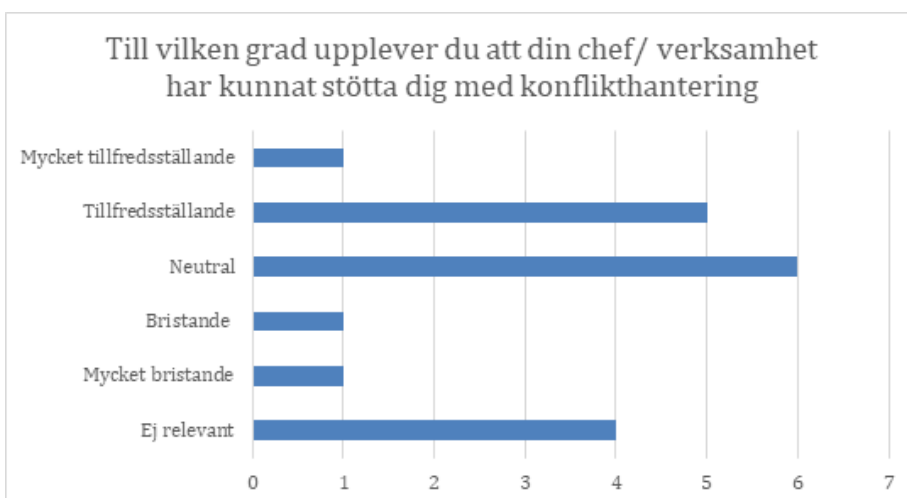
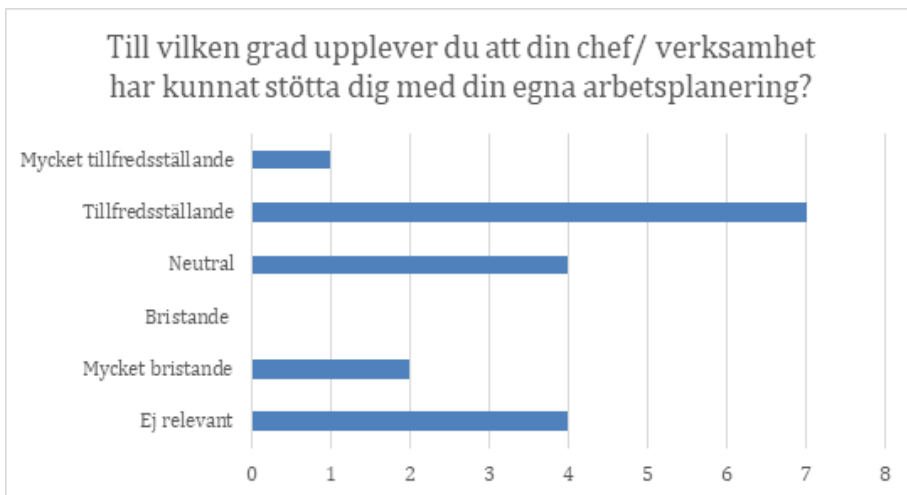
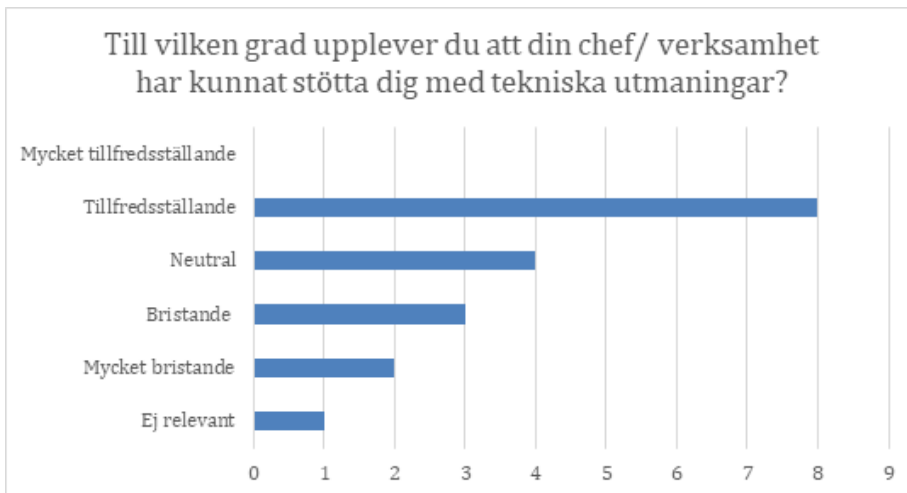
- Har ni rekryterat under pandemin?
- Tror du att det skulle kännas mer osäkert att rekrytera någon på distans, när du inte fått träffa personen på riktigt?

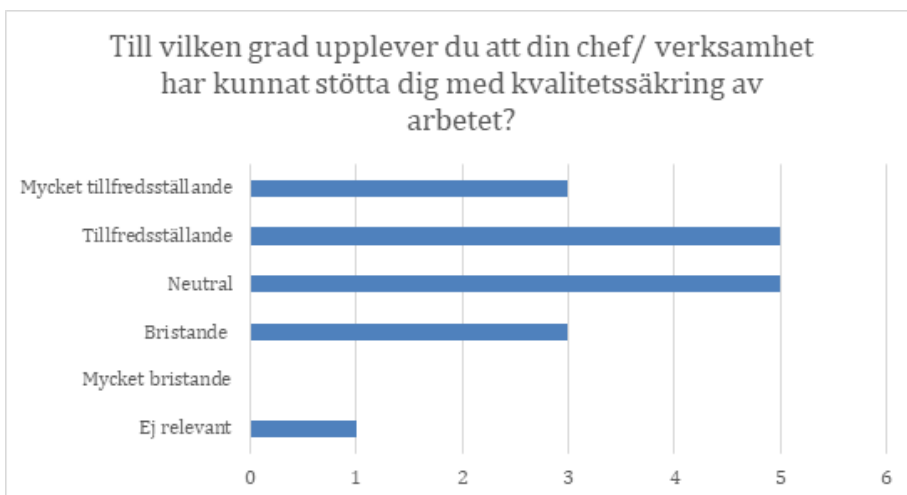
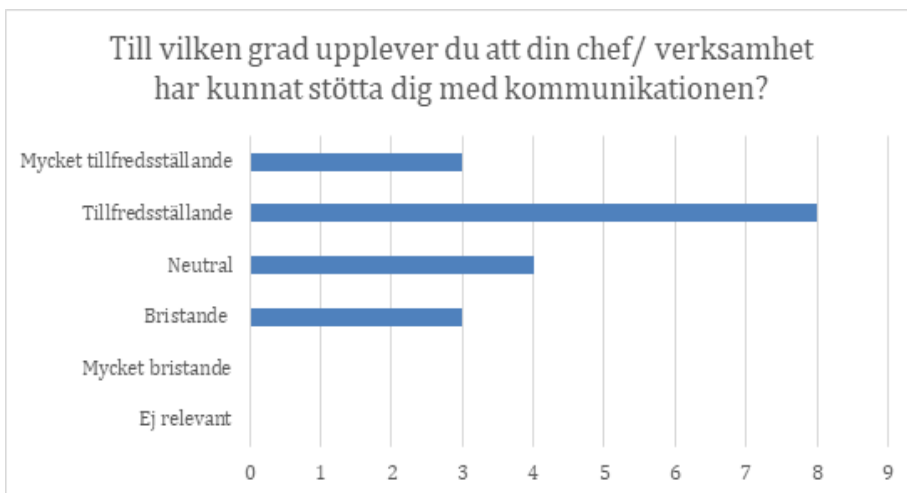
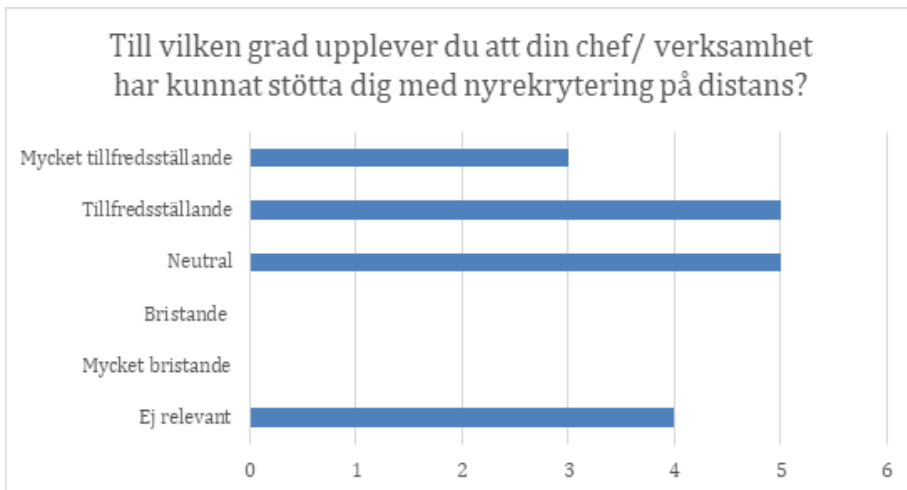
- Har du upptäckt nya kvalitéer hos dina medarbetare?
 - Andra behov hos dina medarbetare (arbetsrelaterade behov?)
 - Känner du att du har lärt dig något nytt av att leda på distans?
 - Vad ser du kommer vara den största utmaningen i framtiden?
 - Vad tror du skulle krävas för att distansarbete i framtiden skulle fungera?
 - Hur tror du att ni kommer arbeta vidare när pandemin är över?
 - Ser du några fördelar med distansarbete?
- Är det något mer som du vill tillägga som vi har missat att fråga om?

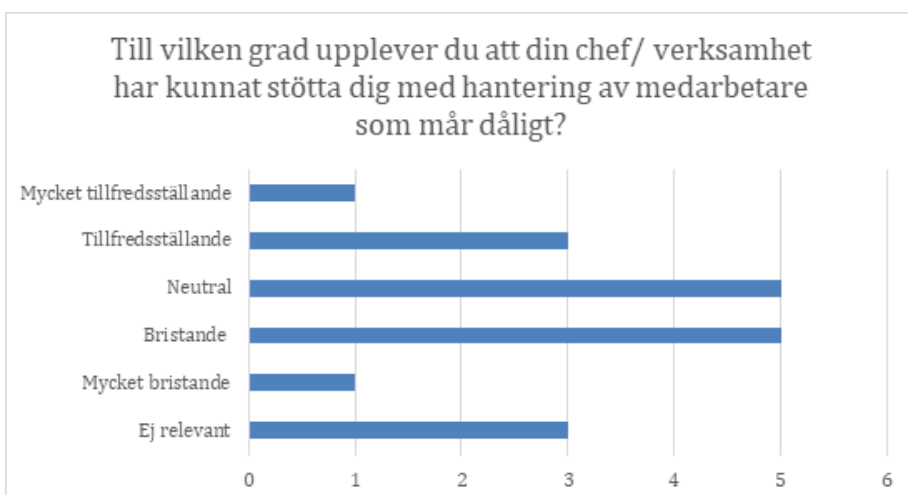
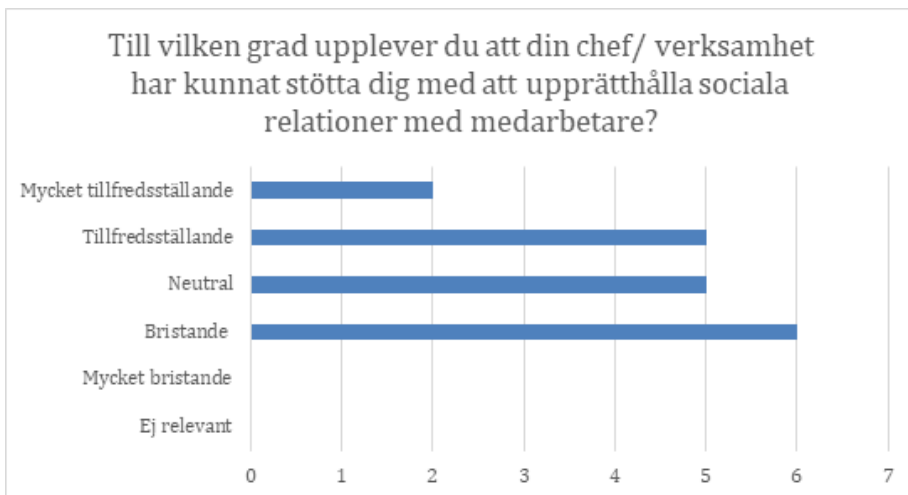
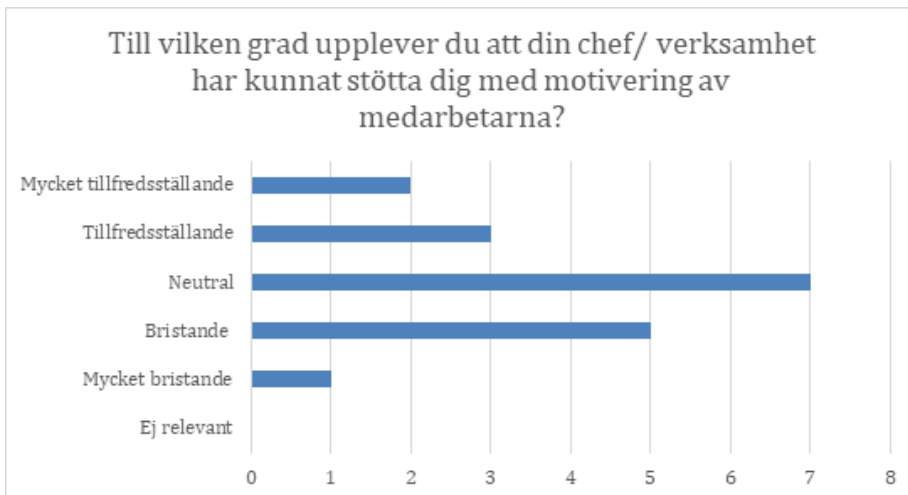
8.4 Redovisning av enkätsvar

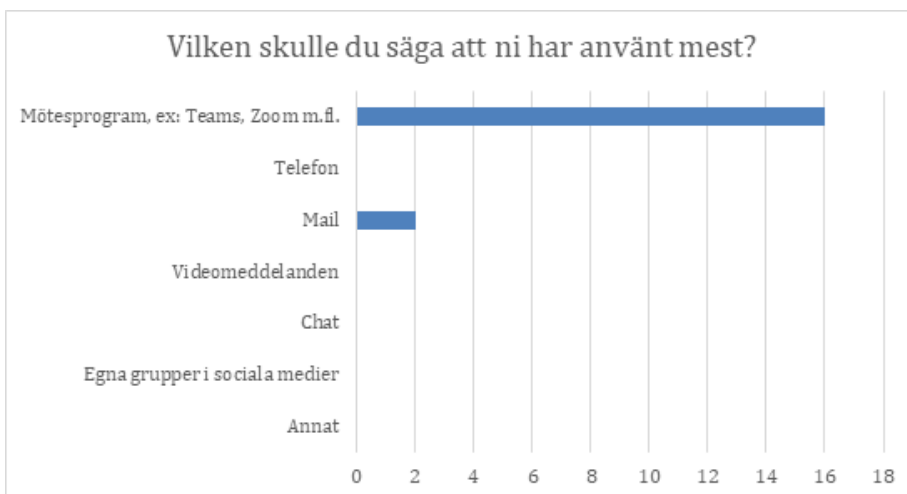
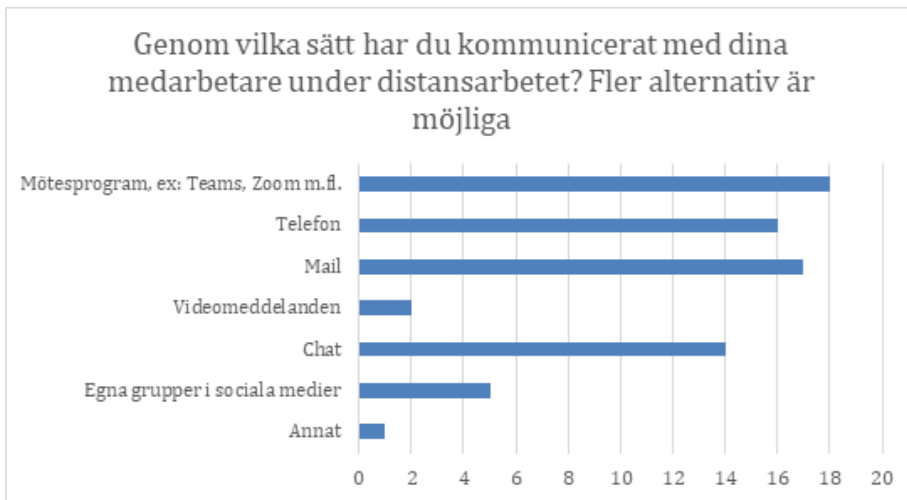
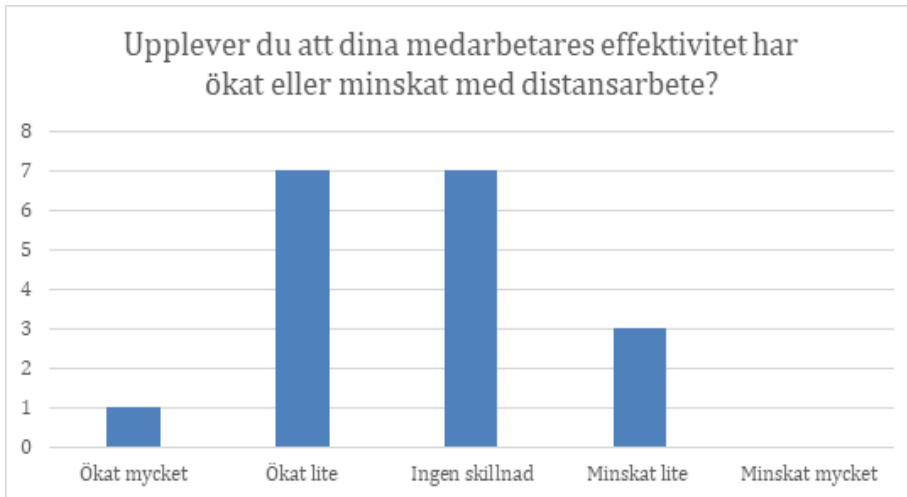


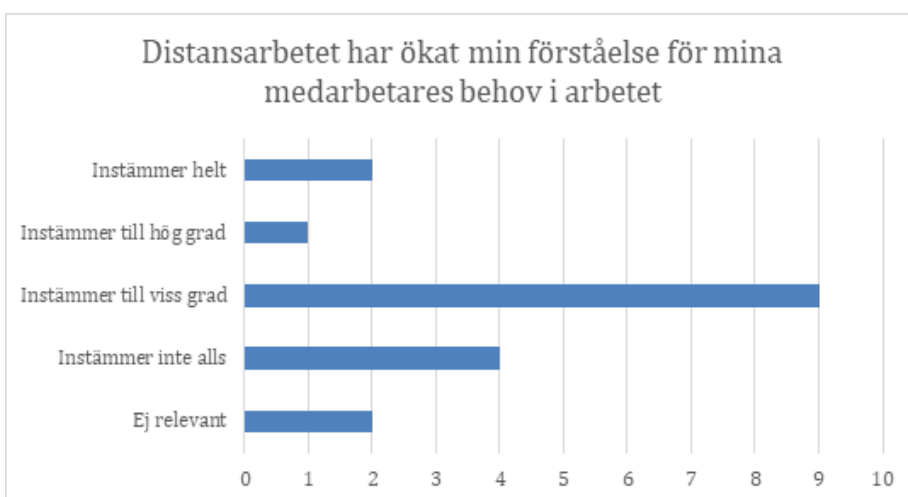
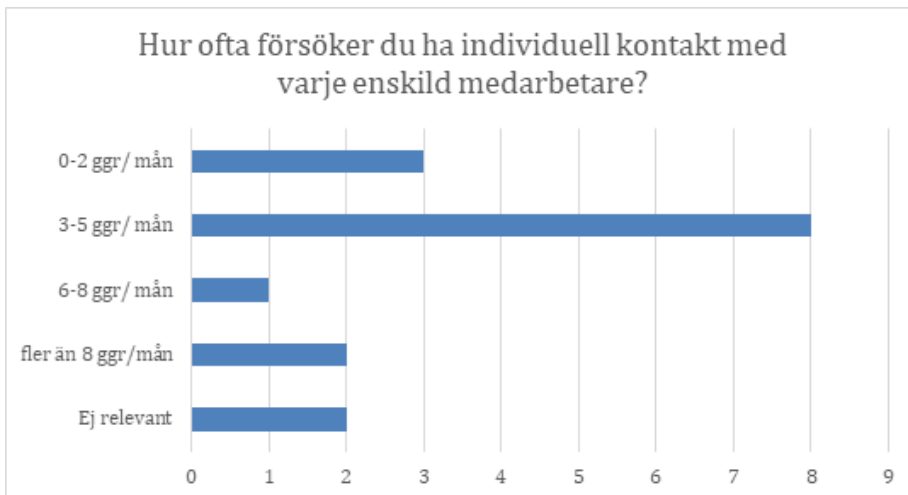


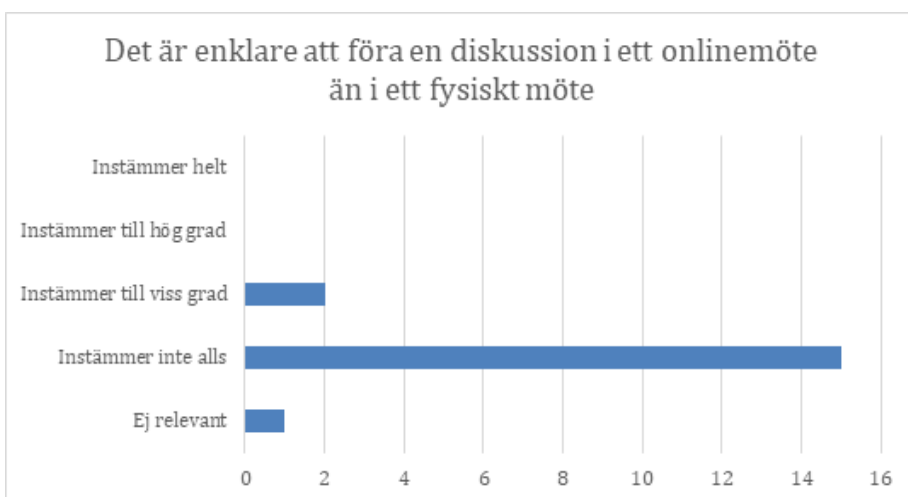
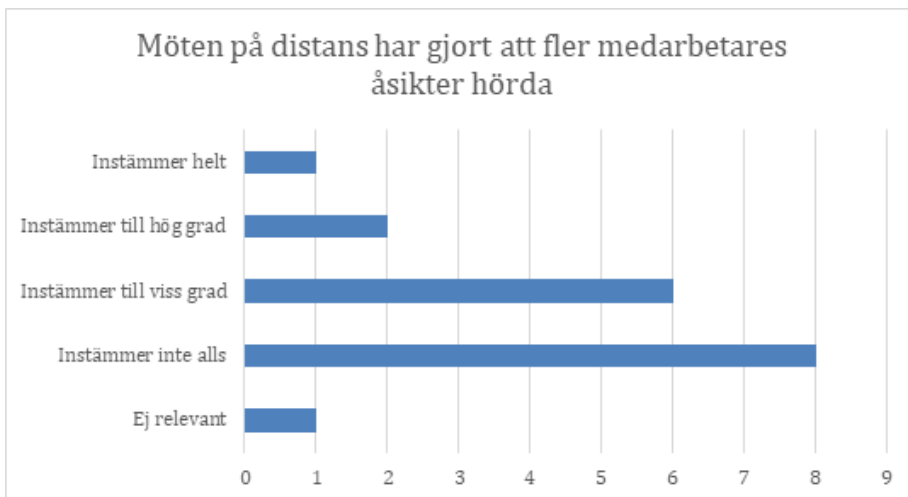
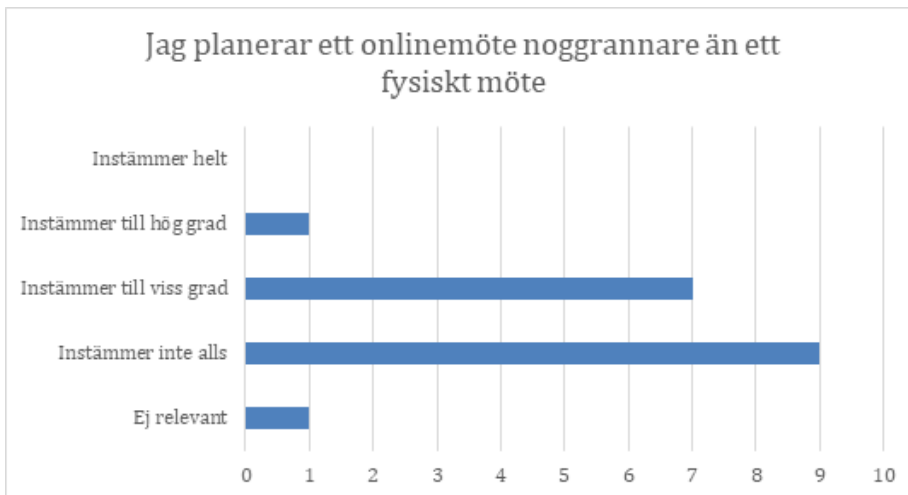


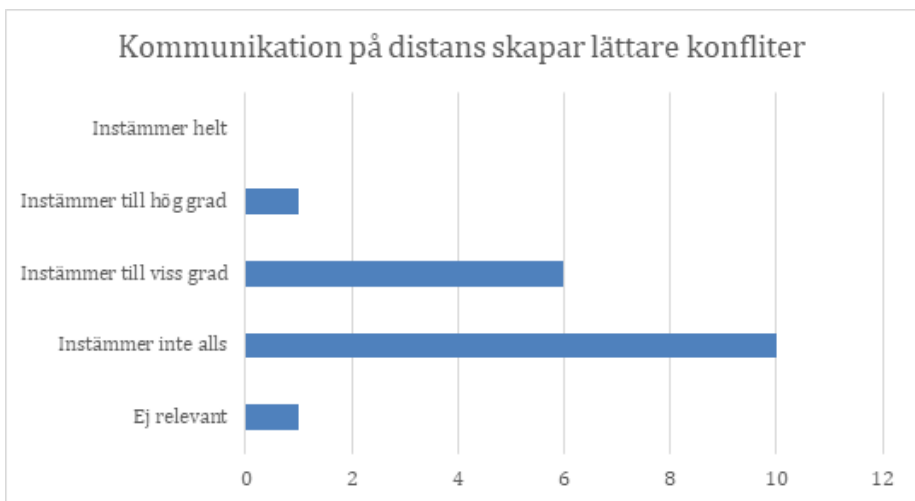
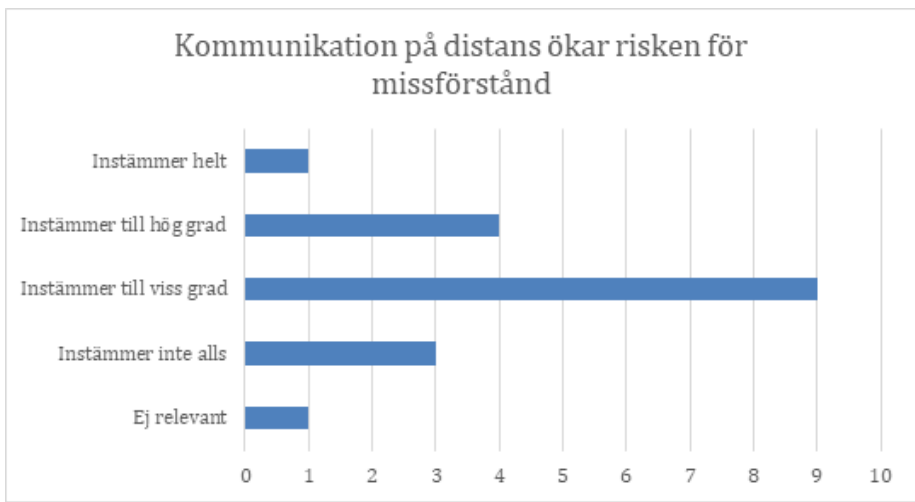
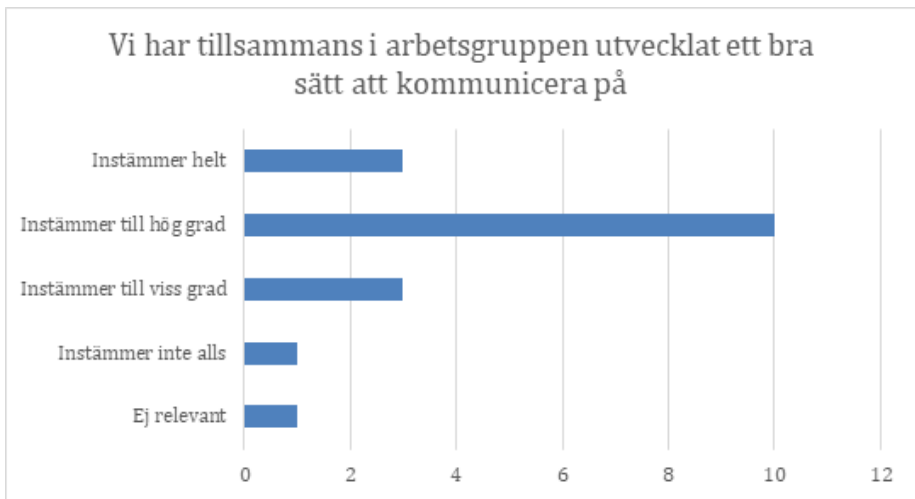


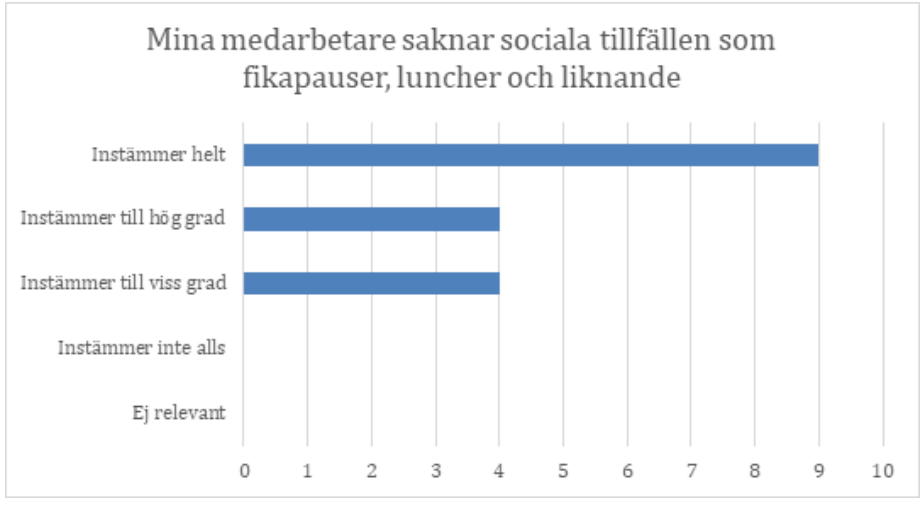
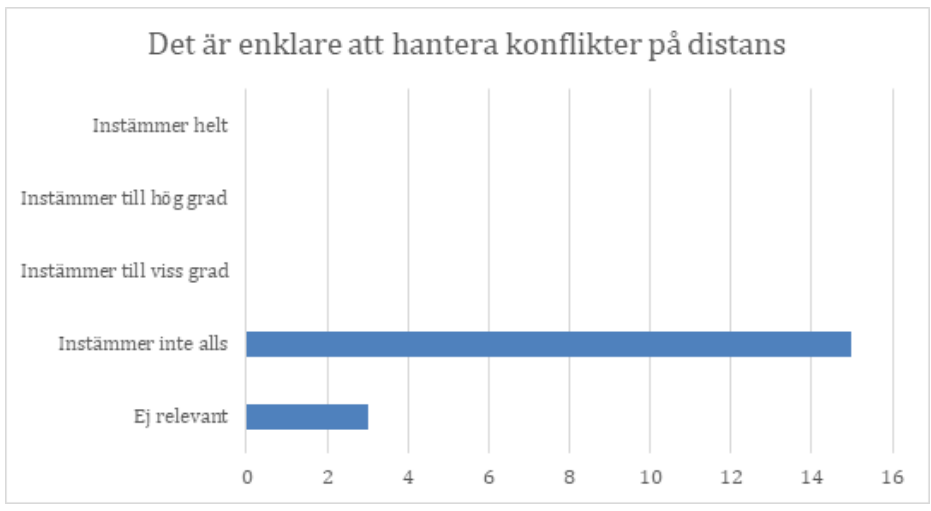


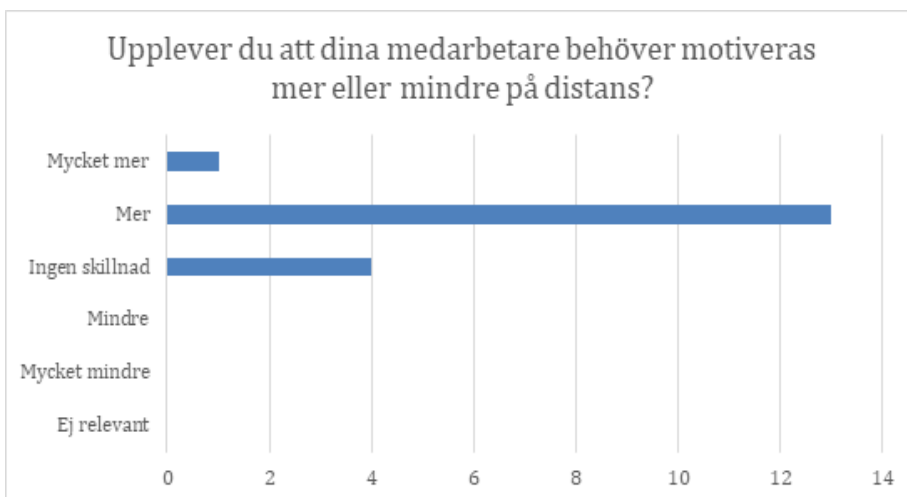
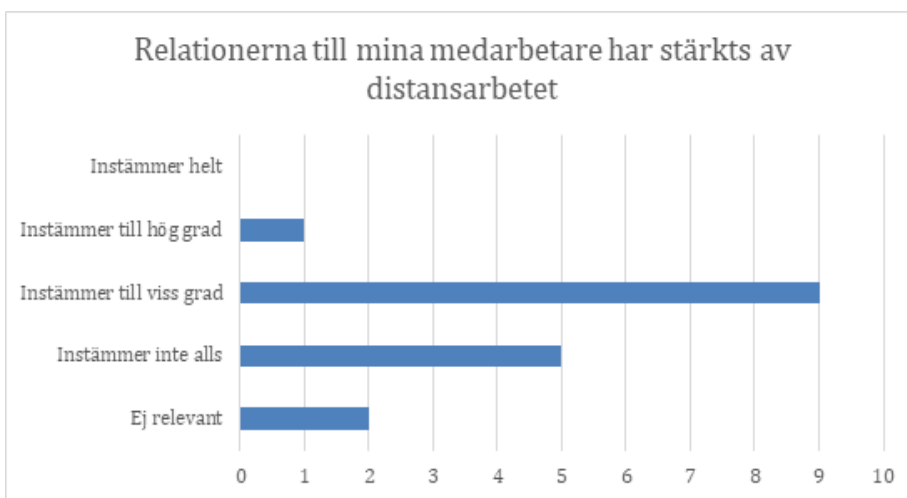
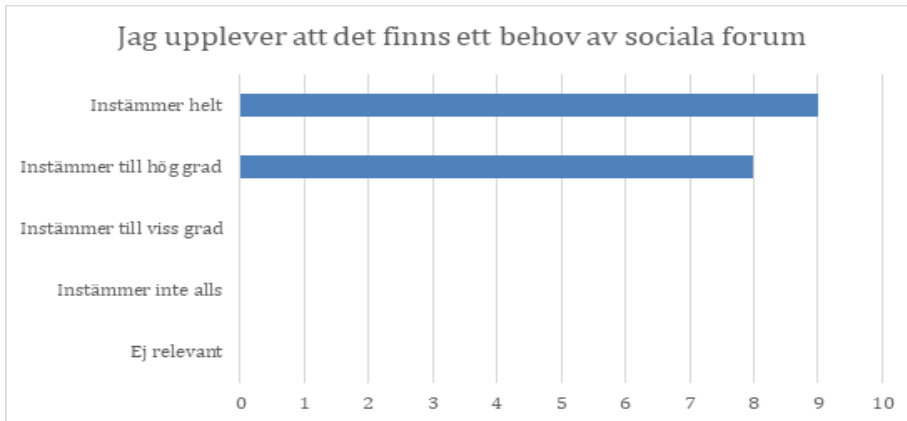


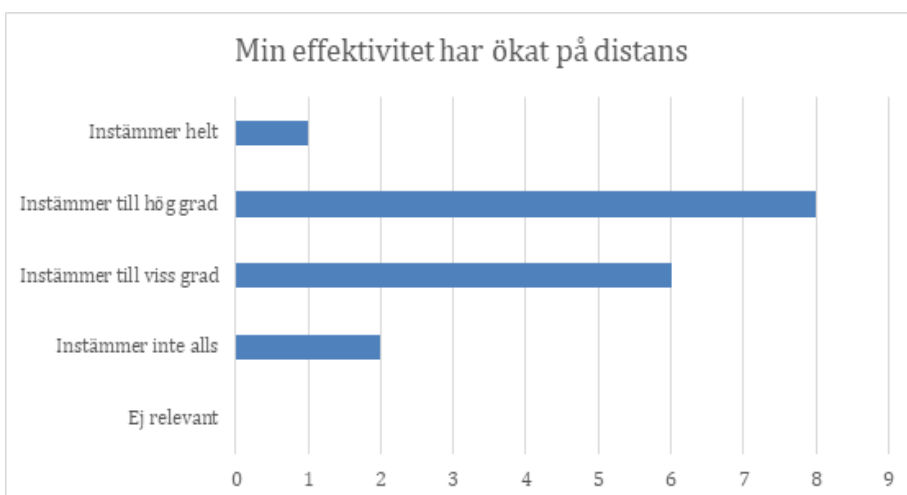
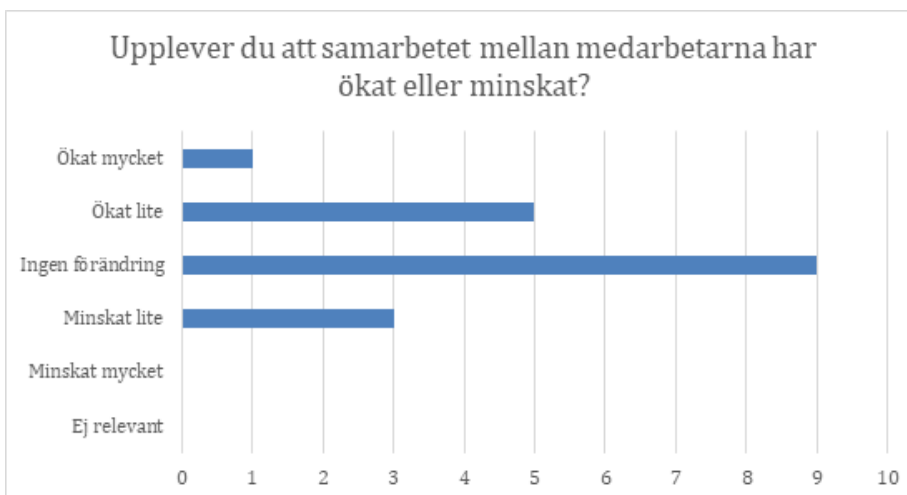
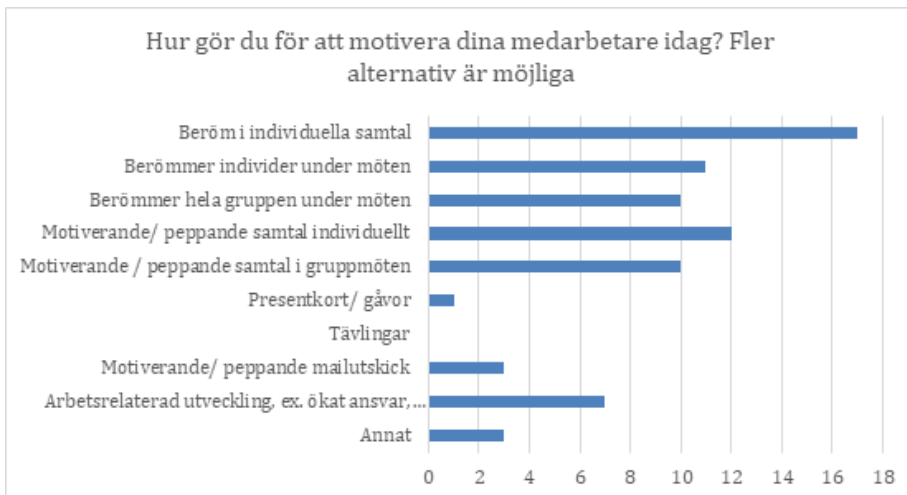


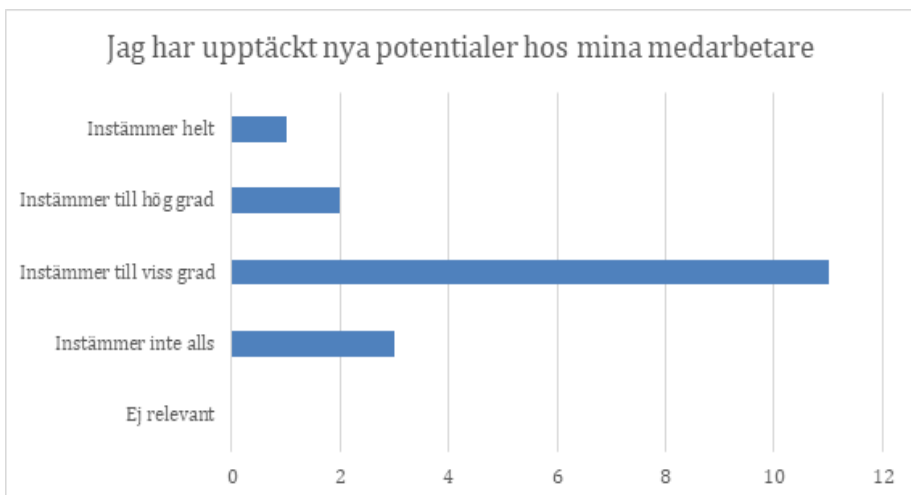
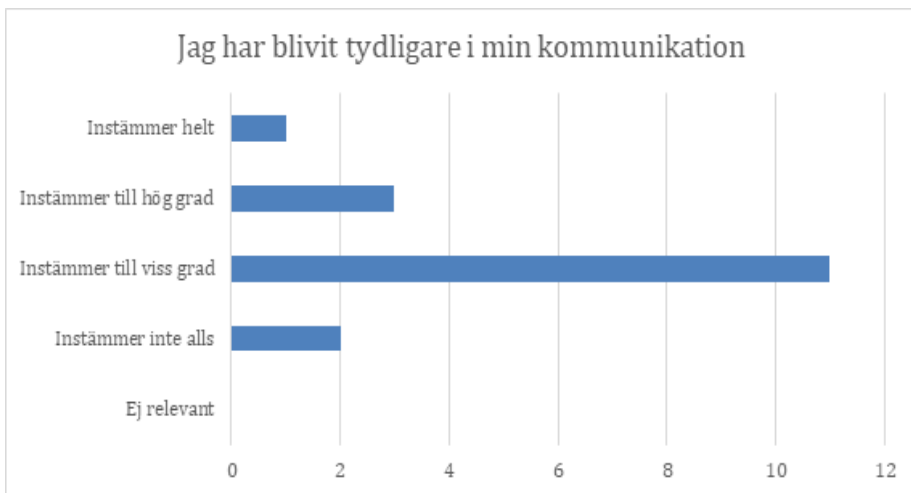
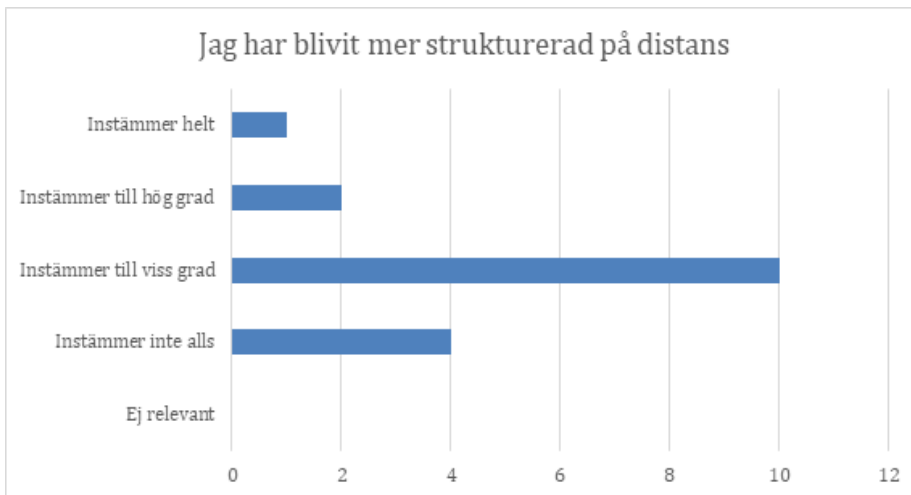


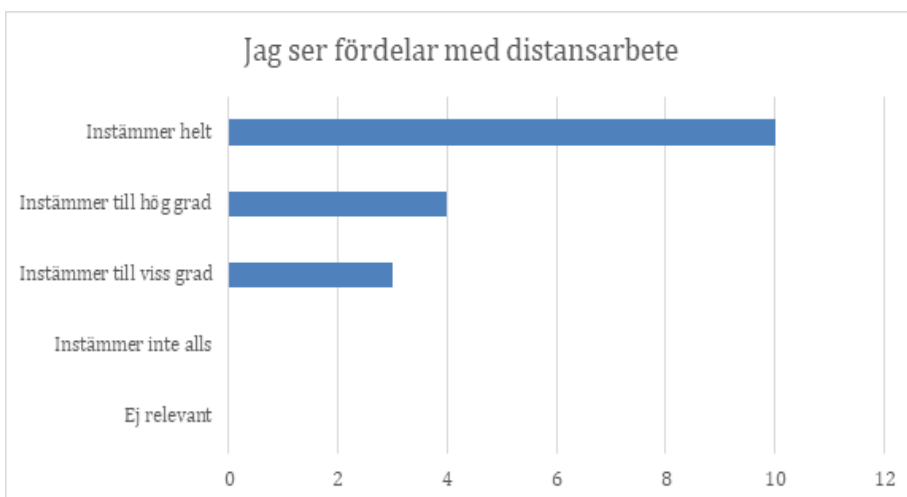
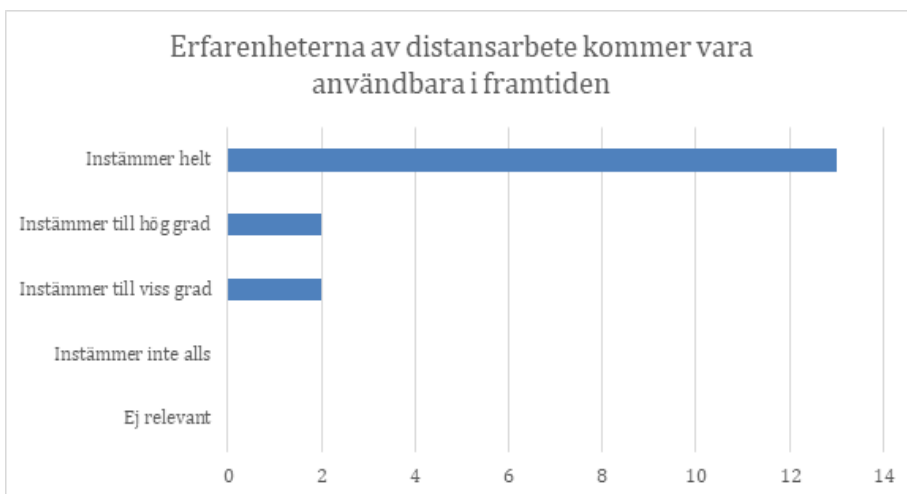
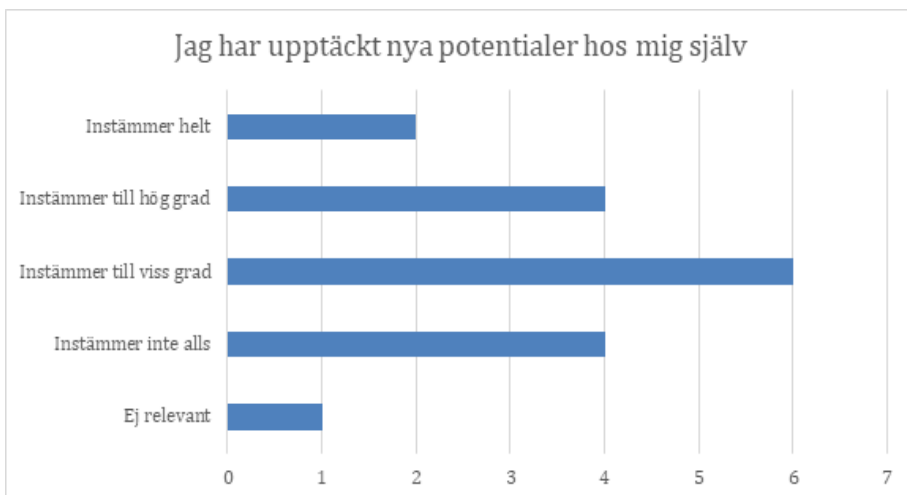


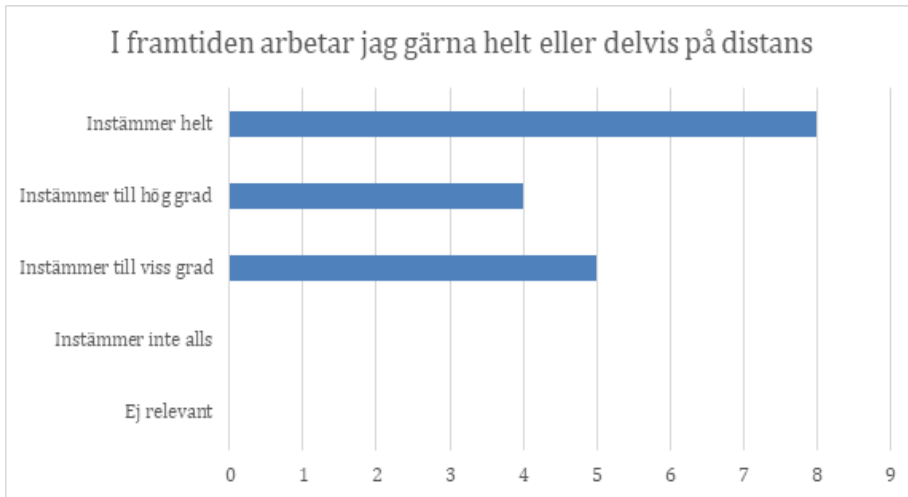














LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se