



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Att leda och leda sig själv på distans

**En kvalitativ studie om chefers utmaningar i ledarskapet och hur
dessa bemöts under Covid-19**

Elin Thomsen
Nathalie Bengtsson

Antal ord: 13 751

Gruppenr: 90

Handledare:
Malin Andersson

Examensarbete
VT 2021

Förord

Att skriva denna uppsats har både varit intressant och lärorikt. Vi vill rikta ett extra stort tack till vår handledare Malin Andersson som hjälpt och stöttat oss i processen, både med betydelsefulla kommentarer och med stort engagemang. Vidare vill vi även tacka samtliga chefer som har tagit sin tid och ställt upp i intervjuer. Deras bidrag till studien har varit avgörande för att skapa en berikande empirisk grund. Slutligen vill vi även tacka varandra för ett lojalt samarbete under uppsatsskrivandet.

Campus Helsingborg, Lunds Universitet
Helsingborg, den 26 maj 2021

Sammanfattning

Titel: Att leda och leda sig själv på distans - En kvalitativ studie om chefers utmaningar i ledarskapet och hur dessa bemöts under Covid-19

Författare: Elin Thomsen och Nathalie Bengtsson

Handledare: Malin Andersson

Nivå och kurs: Kandidatuppsats vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, KSMK65 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, VT 2021, 15 HP.

Datum: 2021-05-26

Bakgrund och problemdiskussion: Tidigare forskning visar att krissituationer och förändringar kan vara påfrestande för chefer. Den forskning som finns om Covid-19 lägger däremot enbart fokus på hur chefer ska agera för att skapa en bättre arbetsmiljö för sina medarbetare snarare än för sig själva. Här har därmed ett forskningsgap identifierats gällande chefernas upplevda utmaningar samt hur de bemöter dessa.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att bidra med kunskap om chefers upplevda utmaningar av deras arbetssituation och psykosociala arbetsmiljö under distansarbete och i en kris samt hur dessa bemöts.

Frågeställningar: Vilka utmaningar ställs chefer inför i utövandet av sitt ledarskap i avsaknad av daglig fysisk kommunikation/interaktion med medarbetare under Covid-19? Hur bemöter chefer utmaningar i sitt eget ledarskap, ur ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv, under Covid-19?

Metod: Kvalitativ forskningsmetod med hjälp av 10 stycken semistrukturerade intervjuer.

Teori: Ledarens roll vid förändring eller i en krissituation, att som ledare förbereda sig inför kriser, ledarens kommunikation i en digitaliserad arbetsmiljö, ledarens psykosociala arbetsmiljön vid förändring, copingstrategier och självledarskap för att bemöta förändringar och att som ledare klara av yttre påfrestningar; genom att hantera, begripa och känna meningsfullhet.

Slutsats: Fem framträdande utmaningar kunde identifieras bland cheferna. För det första har det skett en ökning av möten. För det andra upplevde cheferna att det är svårt att se sina medarbetare och hur de mår. För det tredje upplevdes att brist på fysisk kommunikation ökar risken för missförstånd och förvirring. För det fjärde upplevdes det kreativa arbetet svårt att genomföra på distans. Slutligen benämndes mjuka värden som svåra att skapa på distans, såsom gemenskap och relationer. Dessa identifierade utmaningarna bemöttes med olika strategier, både i rollen som chef men även genom användandet av personliga strategier. Cheferna förstärkte sitt ledarskap och sin kommunikation gentemot medarbetarna samt använde sig av självledarskap och konstruktiva tankemönster för att bemöta de psykosociala påfrestningarna. Nya rutiner och arbetssätt hade även införts för att bättre anpassa sig till den nya arbetsmiljön, exempelvis fysisk aktivitet, schemalagda pauser, miljöombyte samt nya rutiner för att skapa gemenskap.

Nyckelord: Covid-19, Distansarbete, Ledarskap i förändring/krissituation, Psykosocial arbetsmiljö, Copingstrategier, Självledarskap

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte och frågeställningar.....	7
2. Teoretisk bakgrund	8
2.1 Ledarskap.....	8
2.1.1 Ledarens roll vid förändring eller i en krissituation.....	8
2.1.2 Att som ledare förbereda sig inför kriser.....	9
2.1.3 Ledarens kommunikation i en förändrad arbetsmiljö.....	10
2.1.4 Ledarens psykosociala arbetsmiljö vid förändring.....	11
2.2 Copingstrategier och självledarskap för att bemöta förändringar.....	12
2.2.1 Att som ledare klara av yttre påfrestningar.....	14
2.2.2 Att hantera, begripa och känna meningsfullhet.....	14
3. Metod	16
3.1 Metodval.....	16
3.2 Datainsamling.....	17
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer.....	17
3.2.2 Urval.....	17
3.2.3 Tillvägagångssätt.....	19
3.3 Analys av empiri.....	19
3.4 Etiska principer.....	20
3.5 Självkritik och förståelse.....	21
4. Analys	23
4.1 Utmaningar i ledarskapet.....	23
4.1.1 Spontana samtal i kafferummet byts ut mot schemalagda möten.....	23
4.1.2 Att se sina medarbetare på avstånd.....	24
4.1.3 Missförstånd i den digitala kommunikationen.....	26
4.1.4 Svårigheter i det kreativa arbetet.....	27
4.1.5 Svårt att skapa "mjuka värden" i en digital arbetsmiljö.....	29
4.2 Att som ledare bemöta den förändrade arbetssituationen.....	30
4.2.1 Förstärka sitt ledarskap.....	30
4.2.2 Att leda och ta hand om sig själv som chef.....	32
4.2.2.1 Strategier för att skapa en hälsosam arbetsstruktur och vardag.....	35
4.2.2.2 Strategier för att vara en bra chef vid förändringar.....	37
4.2.3 Aktivt sökande efter nya rutiner för gemenskap.....	38
5. Slutsats och diskussion	41
5.1 Slutsats.....	41
5.2 Diskussion och egna reflektioner.....	42
5.3 Förslag till vidare forskning.....	44
6. Referenslista	45
7. Bilaga: Intervjuguide	48

1. Inledning

I följande kapitel kommer läsaren att introduceras till uppsatsen genom bakgrundsinformation om hur företag fått ställa om till följd av Covid-19. Därtill redogörs en problematisering mot bakgrund av tidigare forskning om ledarskap i krissituationer och i en föränderlig miljö. Slutligen kommer kapitlets innehåll avslutas med uppsatsens syfte samt frågeställningar.

1.1 Bakgrund

År 2020 är ett år som påverkade många organisationer till följd av Covid-19-pandemin. Folkhälsomyndigheten (2020) rekommenderade att organisationer som hade möjlighet att bedriva sin verksamhet på distans skulle göra det för att minska smittspridningen. För att hantera denna typ av samhälleliga krissituation har många arbetsplatser behövt strukturera om och börjat arbeta på distans. Vid tidsperioden när denna studien genomfördes hade dessa restriktioner funnits i över ett år. Digitaliseringen i samhället har möjliggjort distansarbetet då digitala verktyg har säkerställt att många organisationer kan fortsätta bedriva sin verksamhet. Däremot förändrar den digitala arbetsfären förutsättningarna för utövandet av ledarskap.

En god arbetsmiljö på den fysiska arbetsplatsen har en viktig betydelse för individers arbetsglädje och välbefinnande (Hanson, 2004, s.17). Hemsidan *Suntarbetsliv* som drivs av fackliga organisationer i syfte att skapa friska arbetsplatser har publicerat artikeln *Mer än kafferumstrivsel - gemenskap bra för hälsan*. I artikeln intervjuas Annika Härenstam, professor vid Göteborgs universitet och forskare inom arbetsorganisation och hälsa. Hon förklarar att “Arbetsgemenskap får oss att må bättre – isolering och konflikter hotar hälsan. Det gäller att se till att alla har ett språk, som gör att de kan kommunicera med varann” (Utbult, 2014, 26 mars). I artikeln betonas de positiva aspekterna av daglig interaktion på den fysiska arbetsplatsen och vilken betydelse det har för arbetsgemenskapen och hälsan. Till följd av distansarbete kan dessa däremot försvinna och därav påverka den psykosociala arbetsmiljön för chefer.

Med utgångspunkt i de förändringar som skett i verksamheter till följd av Covid-19 ställer vi oss frågan vilka utmaningar ledare ställs inför i sitt ledarskap. Tidningen *Chef*, vars syfte är att stötta och utveckla nordiska chefer, har gjort en undersökning där de lyfter fram utmaningar för chefer under pandemin. Resultatet presenterar de i artikeln *Ny undersökning: Chefer jobbar mer under pandemin* (Hammarkrantz, 2021, 23 mars) där majoriteten av de tillfrågade cheferna i undersökningen upplevde att de arbetade mer under Covid-19 än tidigare. Den för många nya arbetssituationen med mer distansarbete eller enbart distansarbete har enligt cheferna i undersökningen bidragit med både positiva och negativa aspekter. En stor del av de negativa aspekterna handlar om chefernas relation till medarbetarna, att de saknar dem, det blir svårare att kommunicera och leda, samt att de oroar sig för deras mående.

Tidigare forskning visar att ledarskap i krissituationer behöver förändras och struktureras om för att kunna bemöta de utmaningar som ställs. För att effektivt bemöta de negativa konsekvenserna av en kris betonas att ledaren är flexibel och fattar snabba beslut (Muffet-Willett & Kruse, 2008, s.254-256; Sadiq, Kapucu & Hu, 2020, s.66-67). För att åstadkomma detta visar Muffet-Willett och Kruse (2008, s.256-257) på vikten av att träna ledare för att hantera krissituationer och vara förberedda om en kris skulle inträffa. Sadiq et al. (2020, s.66) belyser även betydelsen av att lära sig av tidigare kriser för att i framtiden kunna bemöta dem på ett mer effektivt sätt. Covid-19-pandemin har däremot inneburit konsekvenser som inte kan liknas med någon tidigare kris i samhället och kan därför vara svårare för verksamheter att förbereda sig inför, oavsett om de har arbetat med förebyggande krisarbete eller inte.

Till följd av dessa nya förutsättningar och utmaningar i arbetslivet ställer vi oss frågan hur chefer och deras psykosociala arbetsmiljö upplevs när de enbart har kontakt med sina medarbetare digitalt. Studien kommer därför att röra sig mellan två forskningsfält, både ledarskapsforskning under förändring och kris samt forskning om psykosocial arbetsmiljö.

1.2 Problemdiskussion

Att vara ledare i en krissituation kan vara utmanande på grund av det ansvar som ledare har. I en situation av distansarbete kan det vidare vara svårt att hantera dessa utmaningar eftersom de positiva sociala effekterna av en fysisk arbetsplats försvinner. Elomaa et al. (2020, s.1087) beskriver att brist på personliga resurser vid hantering av nya utmaningar kan skapa stress i arbetet. Följaktligen belyser de vikten av att identifiera copingstrategier för att hantera och minska stress, dessa menar författarna innebär kognitiva- och beteendemässiga förändringar för att bättre hantera externa påfrestningar (Elomaa et al., 2020, s.1081).

Chefer framhävs som betydelsefulla i att bidra med socialt stöd och resurser i syfte att skapa effektivitet och välmående i arbetet (Elomaa et al. 2020, s.1079). Detta betydande ansvar skapar därmed en ökad press på chefer i bemötandet av förändringar. Likt Elomaa et al. (ibid.) belyser Whittle, Housley, Gilchrist, Mueller & Lenney (2015, s.399-400) betydelsen av ledarens roll i att stödja sina medarbetare i situationer av förändring. Detta stöd menar Whittle et al. (2015, s.399-400) utgörs av att ledaren hjälper medarbetarna att skapa meningsfullhet i situationen. Att chefer även arbetar för att skapa mening för sig själva kan utifrån vad Elomaa et al. (2020, s.1087) skriver vara viktigt för att kunna skapa meningsfullhet för sina medarbetare. Detta eftersom att författarna förklarar att chefers mående har inverkan på medarbetarnas mående.

Vidare förklarar Elomaa et al. (2020, s.1087) att självledarskap utgör ett viktigt verktyg för att kunna hantera den egna arbetsrelaterade stressen. Att cheferna även får stöd i detta självledarskap uttrycker författarna kan vara fördelaktigt. Självledarskap innebär en självpåverkande process för att skapa beteendemässiga och kognitiva strategier i syfte att reglera och kontrollera den personliga effektiviteten (Maykrantz, Langlinais, Houghton och Neck, 2021, s.2). Specifikt lyfter Maykrantz et al. (2021, s.11) vikten av kognitiva resurser, som exempelvis självledarskap, för att individer på arbetsplatser ska forma hälsorelaterade beteenden och attityder under Covid-19. Vidare menar författarna att det krävs mer forskning för att tydliggöra de effekter som dessa kognitiva resurser har och hur denna kunskapen i praktiken kan användas för att utveckla arbetsplatser och samhällen (ibid.).

Den forskning som finns om arbetslivet under pandemin lägger i nuläget vikt vid chefernas ansvar för att utforma och anpassa sitt ledarskap och arbetsplatserna på ett sätt som minskar konsekvenserna av pandemin, både för organisationen i sig och för medarbetarna (Contreras, Baykal & Abid, 2020; Geisler, 2020; Graves & Karabayeva, 2020; Ilie, M., Ilie, C. & Marin, 2020). Cheferna behöver förändra organiseringen av arbetet och utveckla nya sätt att kommunicera i organisationen för att bemöta de utmaningar som följt av Covid-19 och distansarbete. I detta avseende krävs därmed en förändring i hur ledarskap utövas för att främja organisationens effektivitet och medarbetarnas arbetsmiljö under distansarbete (ibid.).

Ovanstående indikerar att tidigare forskning visar på att chefer har ett betydande ansvar för att utforma och omstrukturera verksamheten för det dagliga arbetet i krissituationer. Forskarna lägger däremot inte fokus på vilka utmaningar detta ansvar skapar hos cheferna ur ett psykosocialt perspektiv. Det finns därmed ett forskningsgap angående vilka konkreta utmaningar kopplade till psykosocial arbetsmiljö chefer upplever i det vardagliga arbetet och hur de hanterar dessa under en långvarig krissituation.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att bidra med kunskap om chefers upplevda utmaningar av deras arbetssituation och psykosociala arbetsmiljö under distansarbete i en kris samt hur dessa bemöts. Utifrån detta syfte har två frågeställningar formulerats:

- Vilka utmaningar ställs chefer inför i utövandet av sitt ledarskap i avsaknad av daglig fysisk kommunikation/interaktion med medarbetare under Covid-19?
- Hur bemöter chefer utmaningar i sitt eget ledarskap, ur ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv, under Covid-19?

2. Teoretisk bakgrund

Följande kapitel kommer att introduceras med en förklaring gällande ledarskap samt ledarens roll vid krissituationer och förändringar. Vidare presenteras vilken betydelse förberedelser och kommunikationen har i en förändrad arbetsmiljö samt hur förändringar kan ha en inverkan på ledarens psykosociala arbetsmiljö. Slutligen smalnar denna presentation av och fokus läggs på vilken betydelse självledarskap och copingstrategier har för att ledaren ska kunna hantera förändringar.

2.1 Ledarskap

Diskussionen om vad ledarskap är och innebär är delad. Ofta diskuteras begreppet i samband med chefskap och inom detta forskningsområde är forskarna inte överens om hur de två begreppen ska definieras och behandlas i förhållande till varandra (Schedlitzki & Edwards, 2018, s.14). En av de mer populära definitionerna av begreppen menar Schedlitzki och Edwards (2018, s.21) däremot är att ledarskap är det som skapar nödvändig förändring medan chefskap handlar om att styra verksamheter effektivt mot önskade resultat. En annan definition är kopplad till problemlösning, där chefskap handlar om att hantera återkommande problem medan ledarskap handlar om att hantera nya komplexa problem. Författarna menar att både ledarskap och chefskap är nödvändigt i en organisation (ibid.). Med utgångspunkt i den andra definitionen kan ledarskap vara mer nödvändigt i situationen av Covid-19 eftersom att det både är en ny och unik situation. Eftersom att denna studie undersöker individer med formella chefsroller kommer däremot båda begreppen användas eftersom att både chefskap och ledarskap anses nödvändigt i en organisation.

2.1.1 Ledarens roll vid förändring eller i en krissituation

Muffet-Willett och Kruse (2008, s.248) skriver att det är en sak att vara en bra ledare, men en helt annan sak att vara en bra ledare i krissituationer. Schedlitzki och Edwards (2018, s.148) menar att ledarskap från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv kan förstås

som meningsskapande (sense-making). Meningsskapande är en social process där individer i samspel med andra skapar förståelse och mening i en specifik situation, exempelvis en organisatorisk verklighet (Corvellec & Risberg, 2007, s.307). Utöver de ansvar och den makt som ledaren har för att sätta agendor och regler menar Schedlitzki och Edwards (2018, s.148) att ledaren dessutom spelar en avgörande roll i följarnas process av meningsskapande. Följarna kan vända sig till och se på ledaren för att skapa förståelse i olika typer av situationer. Ur detta avseende är det viktigt att ledaren agerar på ett sådant sätt som är önskvärt, för exempelvis organisationen, eftersom följarnas meningsskapande påverkas av ledarens handlingar (ibid.). Att ledare förmedlar tydliga visioner och delar erfarenheter med följarna kan dessutom bidra till en process av gemensamt meningsskapande (Smircich & Morgan, 1982, s.267; Corvellec and Risberg, 2007, s.307).

Vidare diskuterar Whittle et al. (2015, s.399-400) hur ledare genom meningsskapande kan göra en strategisk situation och förändring i en organisation mer önskvärd. Ledare kan bidra till meningsskapande i den strategiska situationen genom att använda sig av framing, det vill säga en inramning, för att skapa en önskvärdhet i förändringsarbetet. Detta innebär att utmana tidigare organisatoriska strukturer (frame-breaking), för att sedan skapa nya (re-framing) som gynnar förändringen. Framing är en social process där en viss situation ramas in eller presenteras, detta spelar sedan en betydande roll för hur saker tolkas och förstås inom den enskilda ramen (Whittle et al., 2015, s.378).

2.1.2 Att som ledare förbereda sig inför kriser

När organisationer möter eller förbereder sig inför krissituationer är det vanligt att de använder sig av externa utbildningsprogram för att träna sina medarbetare och ledare i syfte att öka den organisatoriska effektiviteten. Muffet-Willett och Kruse (2008, s.251) menar att organisationer ofta investerar i denna typ av utbildningsprogram utan att dra någon nytta av dem. Anledningarna till detta är att utbildningarna inte alltid är anpassade till enskilda organisationers mål och förutsättningar samt att det inte görs någon uppföljning på resultatet av utbildningarna. Inom organisationen antas det att medarbetare och ledare både lär sig något och även implementerar det i sitt arbete efter utbildningen. Istället skriver Muffet-Willett och Kruse (2008, s.251) att utbildning i

detta syfte behöver vara anpassad för organisationen och personalen som faktiskt kan ha användning av kunskapen. Att ledare själva tar ansvar för att implementera den kunskap som utbildningar ger kan dessutom anses avgörande för att det ska ge något resultat. Denna dimension av att vara ledare, så kallat självledarskap kommer att presenteras mer djupgående senare i detta kapitel.

Det finns externa faktorer och kriser som kan påverka organisationer bortom deras kontroll. Vid sådana situationer menar Merchant och Van der Stede (2017, s.518-519) att kontrollerbarhetsprincipen ska tas i beaktning. Denna princip innebär att chefer inte ska hållas ansvariga för exempelvis ett dåligt resultat ifall detta beror på att något har skett utanför organisationen som chefen inte kunnat påverka. Okontrollerbara faktorer kan exempelvis vara force majeure. Detta är en juridisk term för övermäktiga krafter eller oförutsägbara händelser och effekter som inte kan hanteras på sedvanligt vis och förhindrar någon att göra det denna har förbundit sig till (Merchant & Van der Stede, 2017, s.520-521). Krissituationer skiljer sig från dagliga utmaningar i organisationer och det finns sällan rutiner för hur dessa ska hanteras. Detta menar Muffet-Willett och Kruse (2008, s.255) får konsekvenserna av att även de mest rutinerade ledarna kan bli stressade.

2.1.3 Ledarens kommunikation i en förändrad arbetsmiljö

På grund av den krissituation som Covid-19 utgör har förändringar skett i hur kommunikation sker mellan chefer och medarbetare. Schwarzmüller, Brosi, Duman & Welp (2018, s.129-130) menar att digitaliseringen påverkar hur arbete designas samt ökar betydelsen av relationsorienterat ledarskap. Digitaliseringen bidrar till att tidigare jobbeskrivningar förändras och att nya jobb uppstår. Den ökade användningen av kommunikations- och informationsteknik på arbetsplatser tenderar att öka arbetskraven både i produktions- och tjänstemannayrken då vissa manuella uppgifter sköts digitalt och lämnar mer tid för kvalitativt arbete. Detta ställer nya krav på ledarskapet i organisationer. Relationsorienterat ledarskap kan därför anses viktigt för att ledarna ska kunna hjälpa medarbetarna att hantera dessa utmaningar. Denna typ av ledarskap inkluderar coaching, individuella överväganden, ökat nätverksbeteende och teambuilding (ibid.).

Till följd av digitaliseringen har kommunikationskanalerna på många arbetsplatser förändrats. St.Amant (2005, s.705-706) belyser kommunikationens betydande roll för att verksamheter ska kunna bedrivas digitalt då det är en förutsättning för att nödvändig information ska kunna delas inom organisationen. För att kunna kommunicera är det nödvändigt att alla inblandade parter har en liknande förståelse för när och hur kommunikation bör ske. Denna förståelsen menar St.Amant (ibid.) påverkas av individers kulturella bakgrund. Olika kulturer kan ha olika förståelser kring hur kommunikation bör genomföras, vilket i sin tur kan leda till misskommunikation och förvirring på den digitala arbetsplatsen. Av denna anledning är det värdefullt för organisationer att beakta kulturella skillnader när de utformar kommunikationsstrategier i organisationen för att hindra de eventuella kommunikationssvårigheter som kan uppstå (St.Amant, 2005, s.707).

Mackenzie (2010) har studerat hur digitaliseringen har påverkat kommunikationen mellan chefer och medarbetare. Författaren menar på att skiftet från fysisk face-to-face-kommunikation till digitala kommunikationskanaler har medfört både positiva och negativa aspekter. En fördel är att begränsningar av tid och rum minskar, men Mackenzie (2010, s.536) menar att det även kan ha en negativ inverkan på kommunikation och tillit till chefen. Undersökningen visar att trots chefers medvetenhet om betydelsen av face-to-face-kommunikation använder de sig mindre av denna vilket får konsekvenser på utvecklingen av tilliten och arbetsrelationen till chefen (Mackenzie, 2010, s.537).

2.1.4 Ledarens psykosociala arbetsmiljö vid förändring

Arbetsplatsen är en gemensam plats där många individer ofta spenderar mycket tid, därför har denna plats många gånger en stor betydelse för individens psykosociala hälsa och arbetsprestation. Det finns flera olika aspekter av en arbetsplats som kan påverka individens hälsa, exempelvis hur medarbetarna förhåller sig till varandra, hur arbetsbelastningen ser ut och individens kompetenser (Hanson, 2004, s.17). Den psykosociala arbetsmiljön har hamnat mer i fokus i takt med att arbetsmarknaden har förändrats. Tidigare lades främst fokus på den fysiska arbetsmiljön och dess påverkan

på den fysiska hälsan. Sjöström, Bolin och Schmidt (2019, s.393) skriver att avgränsningarna för den psykosocial arbetsmiljön inte är lika tydliga som för den fysiska. Den psykosociala arbetsmiljön kan påverkas av många olika faktorer, bland annat av samspelet med andra individer på arbetsplatsen och vilka arbetsvillkor som finns. Sjöström et al. (ibid.) menar att några återkommande indikatorer för en god psykosocial arbetsmiljö exempelvis är att det finns positiva, tillgängliga och rättvisa ledare, en bra kommunikation, samt ett positivt klimat och internt samarbete.

Fløvik, Knardahl och Christensen (2019) gjorde en undersökning i syfte att klargöra eventuella effekter av hur organisationsförändringar får konsekvenser på den psykosociala arbetsmiljön. Organisationsförändring definieras som något nytt och okänt för medarbetarna, vilket kan störa den befintliga strukturen genom förändringar av arbetsinnehållet eller arbetsmiljön (Fløvik et al., 2019, s.2). Vidare beskriver författarna att utövandet av ledarskap under förändringsimplementering kan vara påfrestande för chefer eftersom de ställs inför ökade krav. Detta kan i sin tur göra att chefer har brist på resurser och tid för att ge stöd och uppmärksamhet till sina medarbetare, något som kan få konsekvenser av att medarbetarna inte upplever sina chefer som stödjande (ibid.).

2.2 Copingstrategier och självledarskap för att bemöta förändringar

Arbetsrelaterad stress beror ofta på att individer upplever att de inte har tillräckligt med resurser för att möta de utmaningar och krav som ställs på arbetsplatsen. För att reducera den arbetsrelaterade stressen kan olika typer av copingstrategier, det vill säga strategier för att hantera påfrestningar, användas. Dessa innebär att individen ständigt gör ansträngningar för kognitiva och beteendeässiga förändringar för att bättre kunna bemöta de krav som ställs (Elomaa et al., 2020, s.1080-1081). Copingstrategier är därav olika individuella strategier för att hantera och reducera påfrestningar som exempelvis arbetsrelaterad stress. Elomaa et al. (2020) genomförde en studie bland chefer där källor till arbetsrelaterad stress och hur den hanterades undersöktes. Deras vanligaste orsaker till stress kategoriseras och innefattar: att leda sig själv, leda andra, hantera förändring, socialt stöd, finansiell planering och implementering av nya frågor. För att hantera

denna typ av stress var självledarskap den vanligaste copingstrategin bland cheferna. Denna inkluderade exempelvis att prioritera och organisera det egna arbetet, arbeta rimligt långa dagar samt att på fritiden vara aktiv, ha fritidsintressen, få tillräckligt med tid för vila och kunna separera arbetet från privatlivet (Elomaa et al., 2020, s.1085-1086).

Maykrantz et al. (2021, s.9) visar på att det finns en koppling mellan individuella hälsofrämjande beteenden och självledarskap. Självledarskap spelar en avgörande roll för att individer ska kunna utveckla vad författarna benämner som PsyCap (*Psychological Capital*) som är kognitiva resurser för individuell effektivitet, optimism, hopp och motståndskraft (ibid.). Självledarskap och PsyCap kan utgöra kognitiva resurser för att forma hälsosamma beteenden under Covid-19-pandemin. Maykrantz et al. (2021, s.11) menar att denna kunskap kan vara värdefull för arbetsplatser då de kan använda sig av detta för att utveckla kognitiva resurser bland personalen som har positiva effekter både under Covid-19-pandemin men även i framtida kriser.

Självledarskap innebär en process där individer med hjälp av kognitiva strategier och specifika beteenden strävar efter att utveckla den personliga effektiviteten (Neck et al. 2003, s. 695; D'Intino, Goldsby, Houghton, Neck, 2007, s.106). Dessa strategier delas ofta in i tre kategorier:

1. Beteendefokuserade strategier; dessa innebär att individen genom självreflektion skapar en ökad självmedvetenhet. Med denna självinsikt kan individen sedan använda sig av målsättningar, belöningar, bestraffningar och egna signaler för att främja önskade beteende.
2. Strategier för naturliga belöningar; syftar till att skapa situationer där individen motiveras eller belönas genom invävdade delar i aktiviteten eller uppgiften. För att åstadkomma detta kan roliga eller njutbara moment byggas in i uppgifter som annars kan anses tråkiga eller jobbiga. Detta för att göra uppgifterna belönande och på så sätt öka motivationen.
3. Strategier för konstruktiva tankemönster; innefattar att hindra negativa tankemönster genom visualisering och positivt självprat. Genom att visualisera ett framgångsrikt resultat av en aktivitet innan den genomförs ökar sannolikheten att prestera när aktiviteten väl genomförs.

(D'Intino et al., 2007, s.106-107)

2.2.1 Att som ledare klara av yttre påfrestningar

Från ett salutogent synsätt på hälsa kan externa faktorer och påfrestningar hanteras och neutraliseras med hjälp av generella motståndsrresurser (GMR) (Antonovsky, 2005, s.57). Det salutogena synsättet härstammar från teoretikern Aaron Antonovsky och innebär att utgångspunkten tas i de friskfaktorer som finns i vardagen för att stärka hälsa, det vill säga vad som gör att människor trots yttre påfrestningar kan hålla sig friska. Individer befinner sig på ett kontinuum mellan hälsa och ohälsa (Antonovsky, 2005, s.28). I detta sammanhang kan individers, det vill säga chefers, förmåga att bemöta påfrestningarna och utmaningarna till följd av Covid-19 tänkas påverkas av deras GMR. GMR menar Antonovsky (2005, s.57) spelar en betydande roll för rörelsen mot kontinuumets friskpool eller att individer kan hålla sig kvar där. Dessa kan vara exempelvis materiellt välstånd, socialt nätverk, kulturell stabilitet och kunskap (ibid.).

Hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet beskrivs som tre dimensioner som fyller en viktig funktion i huruvida individer framgångsrikt hanterar påfrestningar, vilket beskrivs som en hög känsla av sammanhang (KASAM) (Antonovsky, 2005, s.43). Wijk, Bergsten och Hallman (2020, s.2) betonar att en hög känsla av sammanhang har betydelse i huruvida individer på en arbetsplats förhåller sig till förändring. Detta eftersom att individen skapar en förståelse kring varför förändringen har gjorts, vilket möjliggör att förändringen kan hanteras och har betydelse. Individer med hög känsla av sammanhang har i detta avseende större benägenhet till att anpassa sig, skapa motståndskraft mot nedgångar i hälsa, samt att finna välbefinnande i situationen (ibid.).

2.2.2 Att hantera, begripa och känna meningsfullhet

För att känna hanterbarhet i olika situationer, exempelvis en krissituation, lyfter Antonovsky (2005, s.45) vikten av att tillhandahålla nödvändiga resurser för att möta de krav som ställs. Vidare menar Antonovsky (2005, s.183) att resurser ofta beaktas i samband med hantering av stress. Kobasa, Meddi och Kahn (1982) gjorde en studie om hur chefer kontrollerar och skapar engagemang i olika situationer som ger upphov till stress. Forskarna menar att graden av kontroll och inflytande är viktiga faktorer för att skapa motståndskraft i stressande situationer och kan därför utgöra en form av copingstrategi (Kobasa et al., 1982, s.169-170). Denna copingstrategi skiljer sig från

hanterbarhet enligt Antonovsky (2005, s.45) som hävdar att hanterbarhet formas genom att individen tar sin omgivning till hjälp. Detta genom att se sina medmänniskors resurser som en tillgång, snarare än att enbart lita på sin egna förmåga. En god hanterbarhet kännetecknas med att individen kan finna sig i oväntade utmaningar som denna inte kan påverka (ibid.).

Enligt Antonovsky (2005, s.44) utgör begriplighet upplevelsen av inre och yttre stimuli, det vill säga att individens tillvaro är gripbar, strukturerad och förutsägbar. Organisatoriska förändringar kan leda till en minskad känsla av förutsägbarhet hos anställda och chefer (Fløvik, Knardahl & Christensen, 2019, s.3). Omställningarna som har gjorts i många organisationer till följd av Covid-19 kan därmed bidra med en minskad förutsägbarhet och upplevd begriplighet för chefer. Antonovsky (2005, s.44) menar att en verklighet begrips genom att individer beaktar och bedömer information och intryck, i syfte att finna förståelse för varför det är som det är. Denna process är viktig för att individen ska förstå hur olika faktorer i livet förhåller sig till varandra, samt hur den tar sig an problematiska- eller oförberedda situationer för att skapa en begriplig tillvaro (ibid.).

Meningsfullhet berör individens motivation och den känslomässiga relationen till att utföra specifika uppgifter. Framst illustrerar meningsfullhet att individen ska känna att en utmaning eller uppgift är värd att investera engagemang i (Antonovsky, 2005, s.45-46). Detta styrks av Wijk et al. (2020, s.2) som menar att i samband med förändringar inom en organisation ska förändringar ses som en utmaning värd att lägga energi i snarare än en börda. En hög grad av meningsfullhet stöds av betydande kunskap och resurser för att utföra specifika uppgifter (Antonovsky, 2005, s.45-46). Ytterligare undersöker Vazeou-Nieuwenhuis, Orehek och Scheier (2017, s.115) meningen med att uppnå mål i livet och hur dessa är anknutna till individers självreglering. Forskarna menar att det är viktigt att individer leder sig själva för att röra sig mot sina mål då detta fyller en viktig funktion i människors grundläggande behov. Att individer har något att sträva efter och att de aktivt styr sig själva mot sina mål skapar en ökad känsla av meningsfullhet som har visat sig påverka välmåendet, livskvaliteten och även livslängden (ibid.).

3. Metod

I följande kapitel redogörs metodvalet för denna uppsats. Först introduceras läsaren till valet av metod, hur data har samlats in, hur urvalet för denna data gjorts samt vilka etiska principer som tagits hänsyn till vid insamlingen. Vidare beskrivs hur det empiriska materialet använts vid analysen. Slutligen förs en kritisk diskussion om datainsamlingen samt den förståelse vi som författare har och hur den påverkar studien.

3.1 Metodval

I denna undersökning har det använts en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer eftersom att frågeställningarna och syftet utgår ifrån att bidra med kunskap om chefers upplevda utmaningar av de förändringar som har följt Covid-19. Strävan efter att skapa en förståelse för individers upplevelser snarare än att genomföra konkreta mätningar kan förstås som vad Bryman (2018, s.52) benämner som tolkande epistemologi. Denna epistemologi innebär att kunskap räknas som kunskap om man kan förstå och förklara den. I denna undersökning är detta perspektiv genomgående eftersom att syftet är att förstå och förklara intervjupersonernas upplevelse av deras verklighet.

Innan intervjuerna för undersökningen genomfördes togs ett ramverk av teorier och modeller fram. Dessa förändrades sedan delvis och anpassades efter det material som intervjuerna gav. Att använda teori i förhållande till empiri på det här sättet innebär att det används en vad Kvale och Brinkmann (2014, s.239) kallar för abduktiv metod. Den abduktiva metoden innebär att både teori och empiri är i samspel och kan påverka varandra, exempelvis så kan ny teori implementeras i undersökningen om den anses vara värdefull för att kunna analysera empirin och besvara frågeställningarna (ibid.).

3.2 Datainsamling

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Vid denna undersökning valdes semistrukturerade intervjuer som metod för att samla in data. Metodvalet är fördelaktigt i denna undersökning eftersom de skapar möjlighet att styra intervjuer utifrån förbestämda teman med frågor men samtidigt låta intervjupersonen tala fritt och bidra med nya infallsvinklar. Intervjurespondenterna ges i denna typ av intervju möjlighet till att fritt resonera kring sina upplevelser från sina egna perspektiv, där temafrågorna finns som en hjälp för att säkerställa att den information som krävs för att besvara frågeställningen samlas in (Bryman, 2018, s.563). De frågor som sammanställdes i intervjuguiden möjliggjorde även att vi som intervjuare kunde vara mer förberedda på att ställa följdfrågor.

Inför intervjuerna hade vi som ovan nämnt skapat en intervjuguide. Vid struktureringen av denna användes en struktur med en inledande, mellanliggande och avslutande del, denna struktur stöds av Bryman (2018, s.570). De inledande frågorna användes för att lära känna respondenterna och för att skapa en förståelse för deras yrkesroll. I den mellanliggande delen fanns bredare frågor som användes för att förstå upplevelser och tankemönster. Till dessa frågor hade även följdfrågor formuleras i förväg som ett stöd. Vid flera av intervjuerna användes däremot inte alla följdfrågor eftersom att dessa besvarades när respondenterna utvecklade sina svar. Oförberedda följdfrågor uppkom även under intervjuerna beroende på vilka svar som respondenterna gav. Intervjuerna avslutades med några reflekterande frågor där respondenterna själva fick reflektera över det som hade sagts samt om de hade något att tillägga. Att använda en intervjuguide som en utgångspunkt och på ett flexibelt sätt under intervjuer kan skapa frihet för hur respondenterna kan svara på frågorna och även en möjlighet för de att utveckla sina svar (Bryman, 2018, s.565). Denna utformning av intervjun kan därför anses passande då intresset för uppsatsen var att förstå chefernas egna upplevelser.

3.2.2 Urval

Studien gick ut på att undersöka vilka utmaningar chefer upplever och hur de bemöter dessa under Covid-19, därför behövde vi välja intervjurespondenter som arbetar med yrken som har påverkats av förändringen med distansarbete. Att intervju chefer i

tjänstemannayrken ansågs därför passande eftersom att det är i den typen av yrken som möjligheterna har funnits att övergå till distansarbete. Eftersom vi ville skapa en helhet i materialet så intervjuades chefer från olika typer av branscher. Respondenterna hade även varierande typer av chefsroller och antal medarbetare samt befann sig på olika hierarkiska nivåer i företagen. Cheferna som valdes till intervjuerna hade innan Covid-19 arbetat helt eller till största del på en fysisk arbetsplats med sina medarbetare och till följd av Covid-19 hade arbetet till stor del övergått till distans. Urvalet av cheferna gjordes därför genom ett målstyrt urval, denna typ av urval menar Bryman (2018, s.496) innebär att de individer som är relevanta för undersökningen och dess syfte väljs ut. Detta innebär att urvalet är ett strategisk icke-sannolikhetsurval då intervjupersonerna inte är slumpmässigt utvalda (Bryman, 2018, s.227).

Respondenter	Plats	Datum	Tid
Chef 1	Digitalt: Zoom	8/4 - 2021	51:07
Chef 2	Digitalt: Teams	9/4 - 2021	1:07:24
Chef 3	Digitalt: Zoom	20/4 - 2021	59:29
Chef 4	Digitalt: Zoom	22/4 - 2021	54:52
Chef 5	Digitalt: Teams	28/4 - 2021	55:05
Chef 6	Digitalt: Zoom	28/4 - 2021	59:23
Chef 7	Digitalt: Zoom	29/4 - 2021	1:12:45
Chef 8	Fysiskt utomhus	1/5 - 2021	50:50
Chef 9	Digitalt: Zoom	10/5 - 2021	59:01
Chef 10	Digitalt: Zoom	18/5 - 2021	1:04:53

Tabell 1: Respondenter och tillvägagångssätt för intervjuer.

3.2.3 Tillvägagångssätt

Potentiella respondenter som ansågs relevanta för studien kontaktades via mejl som hittades på företags hemsidor. Vi beskrev vilka vi var och syftet med studien. I mejlet angavs även vilka kriterier som respondenterna behövde uppfylla för att medverka i studien, det vill säga att de hade en formell ledarroll samt själva arbetade på distans eller hade sina medarbetare på distans till följd av Covid-19. Alla tillfrågade chefer valde däremot inte att ställa upp på en intervju på grund av tidsbrist. Mailen som inte besvarades följdes upp av telefonsamtal vilket medförde insamlingen av de sista intervjuerna till studien. Totalt medverkade tio chefer i intervjuerna. Enbart en av intervjuerna genomfördes fysiskt utomhus, resterande genomfördes digitalt via Zoom eller Teams på grund av restriktionerna gällande Covid-19. Intervjuerna spelades in och transkriberades för att materialet skulle bli lättare att hantera. Redan innan alla intervjuerna var genomförda upplevde vi en mättnad i materialet eftersom att vi kunde se tydliga mönster, men alla intervjuer valdes ändå att genomföras för att stärka respondenternas svar.

3.3 Analys av empiri

Undersökningens syfte var inte att göra en samtalsanalys därav gjordes inte en vad Bryman (2018, s.636) benämner som noggrann transkribering, där stor hänsyn och betydelse läggs vid respondenternas betoningar och pauser. Därför inkluderades inte dessa i transkriberingen i någon större utsträckning.

Mängden material som transkriberingarna av intervjuerna skapade gjorde att vi behövde ta hänsyn till vad Rennstam och Wästerfors (2015, s. 69) benämner som kaosproblemet. Våra transkriberingar var ostrukturerade och innehöll mer information än vad vi kunde ta hänsyn till i arbetet. För att hantera kaosproblemet förklarar författarna att materialet behöver ordnas, förslagsvis genom sortering. Efter att intervjuerna transkriberats lästes materialet igenom och sorterades med hjälp av färgkodning utifrån identifierade och återkommande teman. Detta tillvägagångssätt benämner Rennstam och Wästerfors

(ibid.) som en tematisk sortering och författarna menar även att återkommande teman ofta visar på att de är av stor vikt. Den tematiska sorteringen hade vi sedan nytta av när vi skulle reducera vårt material. De teman som var mest återkommande var de som användes vid analysarbetet och dessa utgör rubrikerna i analysen. Att reducera materialet genom att utesluta tidigare identifierade teman beskriver Rennstam och Wästerfors (2015, s.104-105) som kategorisk reduktion, denna typ av reduktion skapar ett mer lätthanterligt material.

Slutligen menar Rennstam och Wästerfors (2015, s.137) att analysarbetet ska leda fram till ett vetenskapligt värde och överkomma auktoritetsproblemet, vilket innebär att undersökningen ska bidra med något, för att göra detta krävs en argumentation. Detta gjordes genom att vi i början av uppsatsen identifierade ett forskningsgap. I slutsatsen argumenteras det för hur de dragna slutsatserna av studien har bidragit till och kompletterat forskningsområdet. Rennstam och Wästerfors (ibid.) förklarar att nyansering och komplettering av tidigare forskning är ett sätt att bemöta auktoritetsproblemet.

3.4 Etiska principer

Genom hela arbetet med denna studie har vi gjort etiska överväganden. Detta för att säkerställa att varken intervjurespondenterna eller företagen de arbetar för ska skadas av den information som framkommer. Att säkerställa att information inte ska vara skadligt är en av grunderna inom forskningsetik (Bryman, 2018, s.170). Vidare finns det fyra forskningsetiska huvudkrav som har tagits hänsyn till genom hela arbetet. Dessa fyra krav är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Göransson, 2019, s.46). Informationskravet innebär att den som blir intervjuad ska vara informerad om vad studiens syfte är, vad deras roll är, att det är frivilligt att delta samt att de när som helst kan avbryta. Detta krav applicerades genom att varje intervju inleddes med att respondenten informerades om dessa aspekter. Samtyckeskravet innebär att intervjupersonen själv har rätt till att bestämma över sin medverkan, vilket vi informerade alla respondenter om i början av intervjuerna. Personuppgifter och den insamlade empirin har hanteras förtroendefullt och i enlighet med dataskyddsförordningen GDPR, samt har intervjupersonerna och deras arbetsplatser anonymiserats för att skydda deras privatliv. I vår studie berättade

intervjupersonerna om relativt personliga saker. Genom anonymiseringen säkerställdes därför att informationen inte skulle kunna spåras tillbaka till dem (Göransson, 2019, s.49). Anonymiseringen är därav en metod för att uppfylla konfidentialitetskravet. Slutligen har vi tagit hänsyn till det som Göransson (2019, s.46) kallar nyttjandekravet, det vill säga att det insamlade materialet enbart används i undersökningens syfte, även detta informerades cheferna om i början av samtliga intervjuer.

3.5 Självkritik och förförståelse

När urvalet till intervjuerna gjordes togs ingen hänsyn till chefernas hierarkiska position i företaget. Samtliga hade en chefsroll men antalet medarbetare varierade och cheferna hade olika roller. Anledning till att urvalet gjordes på detta sätt var att vi ville få ett bredare perspektiv på hur chefer från olika roller och hierarkiska nivåer upplevde distansarbetet. Vad vi däremot identifierade under insamlingen av det empiriska materialet var att skillnaderna mellan respondenternas svar till stor del kunde tänkas bero på deras typ av chefsroll. Det gick tydligt att identifiera en större medvetenhet kring arbetsmiljö, självledarskap och kommunikation när vi intervjuade chefer med någon form av HR- eller team-leader-roll, i jämförelse med när vi intervjuade chefer med mer ekonomiska och analytiska roller.

Det är viktigt att vara medveten om att kvalitativ forskning inte är värderingsfritt (Göransson, 2019, s.38-39). Vi som författare till denna uppsats har egna erfarenheter och värderingar som påverkar hur vi förstår och tolkar det empiriska materialet. Det empiriska materialet är en tolkning från respondenterna i intervjuerna, denna tolkning tolkas sedan igen av oss när vi bearbetar, sorterar och reducerar materialet. Denna dubbla tolkning benämner Göransson (ibid.) som reflexivitet. Redan innan intervjuerna hade vi skapat ett ramverk med tidigare forskning och kunskap som vi har med oss från vår utbildning, denna påverkar och begränsar hur vi förstår respondenten. Det går inte att bortse från detta reflexivitetsproblem. Däremot ansträngde vi oss för att minimera det genom att förhålla oss objektiva till materialet samt använda oss av en abduktiv metod där teori och empiri är i samspel (Kvale & Brinkmann, 2014, s.239).

Kvale (1995, s.38) menar att för att skapa validitet i kvalitativ forskning behöver processen där denna skapas vara av hög kvalitet. Författaren förklarar att slutprodukten

av forskning ska vara stark och övertygande i sig själv. I ett forskningssammanhang innebär detta att forskningsprocessen i sig ska vara transparent och resultaten uppenbara. I ett sådant ideal menar författaren att undersökning av validitet ska vara överflödigt eftersom att undersökningens validitet ska vara självklar. Med utgångspunkt i detta resonemang av Kvale (ibid.) har vi i arbetet med denna uppsats försökt vara så transparenta som möjligt. Detta genom att exempelvis vara tydliga om undersökningen och dess syfte i förhållande till intervjurespondenterna, samt genom att vi har arbetat med att presentera och argumentera för resultatet på ett tydligt och uppenbart sätt. Att genomföra detta på ett idealt sätt menar Kvale (1995, s.21) däremot kan tänkas vara omöjligt eftersom att det inte bara finns en sanning.

4. Analys

I detta avsnitt kommer det empiriska materialet presenteras och analyseras. Avsnittet är uppdelat i två delar. I den första delen analyseras de fem teman på utmaningar som identifierats vara gemensamma för många av cheferna. I den andra delen analyseras teman gällande chefernas bemötande av den förändrade psykosociala arbetsmiljön.

4.1 Utmaningar i ledarskapet

4.1.1 Spontana samtal i kafferummet byts ut mot schemalagda möten

Samtliga chefer uttryckte att den förändrade arbetssituationen har påverkat hur de kommunicerade med sina medarbetare. Distansarbetet har gjort att korta konversationer som vanligtvis sker i korridorerna eller kafferummet på arbetsplatsen behövt ersättas med schemalagda digitala möten. Flera av cheferna berättade att detta leder till att deras kalendrar är mer uppbokade än tidigare, att mötena avlöste varandra utan några pauser samt att de hade mindre tid för att göra sina övriga arbetsuppgifter. Nedanstående citat visar på dessa utmaningar:

Vi hade mycket möten innan också, men nu är det ju outlook som dikterar ens liv ... Även fast man chattar och har kontakt ganska spontant så är det ju långt ifrån att bara kunna vända sig om och säga "du, kan vi ta 5 min", det blir mycket mer styrt. Agendorna är mycket fullare, alla har sina kalendrar uppbokade. Så det finns väldigt många utmaningar skulle jag säga. (Chef 4)

Jag har ju mycket mer möten nu. Så att kalendern är mycket mer full. Nu kör jag ju ett-till-ett med alla varje vecka, bara för att stämna av. Dels för att se hur det går eller om de har problem ... den frekvensen hade jag inte tidigare, den skedde mer löpande. Man fick de här uppdateringarna på väg till kaffeautomaten eller i korridoren eller att de stack in huvudet i kontorsrummet. Så att det blir väldigt annorlunda. (Chef 10)

Det är mycket man kan lösa i fikarummet när man bollar olika problem och frågeställningar. Det blir ett extra moment nu för nu måste man boka ett

möte i Teams eller i Zoom en halvtimme för att bolla någonting som du bara kan poppa in på kontoret och fråga “hur hade du gjort här”. (Chef 9)

Flera av cheferna uttryckte att bristen på spontana möten och korta samtal på den fysiska arbetsplatsen leder till en minskad insikt i medarbetarnas vardag och arbetsrelaterade utmaningar. De tidigare naturligt förekommande samtalen behövde istället ersättas med planerade telefonsamtal eller möten för att cheferna skulle kunna utöva sitt ledarskap och upprätthålla relationen till medarbetarna. Att cheferna ersatte kommunikationen kan utifrån vad Smircich och Morgan (1982, s.267) skriver förstås vara ett sätt för cheferna att skapa en gemensam process av meningsskapande med sina medarbetare. Å ena sidan blir dessa mötena en kanal för cheferna att förmedla och förtydliga sina kommunikation. Å andra sida gör det också att medarbetarna får möjlighet att ta hjälp av sina chefer vilket Schwarzmüller et al. (2018, s.129-130) menar är viktigt i en digitaliserad och förändrad arbetsmiljö.

Brist på fysisk face-to-face-kommunikation menar Mackenzie (2010, s.536) kan ha en negativ inverkan på relationen mellan chef och medarbetare. Av vad som framgår i denna studie kan chefernas schemaläggning av digitala möten och korta telefonsamtal förstås vara ett sätt att minska risken för att relationerna ska påverkas negativt. Det skulle isåfall vara motsatsen till vad Mackenzie (2010, s.537) skriver, då författaren menar att trots att chefer är medvetna om konsekvenser av bristen på face-to-face-kommunikation så ökar de inte användningen av denna. Vad denna studie däremot visar är att cheferna aktivt försöker skapa mer digital face-to-face-kommunikation genom digitala möten för att få insikt i sina medarbetares arbete.

4.1.2 Att se sina medarbetare på avstånd

En gemensam utmaning som alla intervjuade chefer uttryckte var att det var svårare att se sina medarbetare, få en insikt i hur de har det och hur de mår när arbetet sker digitalt. En av cheferna uttryckte följande:

Eftersom jag sitter i HR verksamhet så tar det längre tid för oss att fånga de psykosociala fallen. Att se dem. Att vi vet dem. När man jobbar nära inom

HR så ligger man nästan på fingerspets, man känner organisationen och kan fånga det ganska fort. Nu kan det ta ganska lång tid. För alla är det ett aktivt ställningstagande, mår du dåligt ska du aktivt ringa din chef och berätta det, eller aktivt skicka den signalen, som sedan aktivt ska skicka den i nästa kanal. På jobbet kan det bara vara på lunchen, att ta kontakt med sin chef och fråga om denne har tid i fem minuter, det är mycket, mycket lättare. Den oroar mig lite nu när vi hållit på i ett år och att den är tuff för människor, att det är svårt att ta hand om folk på ett sådant sätt som man skulle behöva. (Chef 2)

I detta citat tydliggörs en oro till följd av att bristen på fysisk kommunikation gjorde det svårare för chefen att upptäcka om medarbetarna mår bra eller inte. Detta kan utifrån vad Kobasa (1982, s.179-170) skriver förstås som att cheferna upplever en brist på kontroll över sina medarbetares arbetssituation vilket skapar en form av stress. Dessutom uttryckte cheferna att även fast de kunde se sina medarbetare på videomöten via digitala verktyg som exempelvis Teams så försvann viktiga signaler, såsom ansiktsuttryck, reaktioner och kroppsspråk. Detta tydliggörs av nedanstående citat:

Just det här att du kommer till kontoret, du ser att någon ser super trött ut eller ledsen, det är mycket mycket svårare via teams eller i den här situationen vi befinner oss i nu skulle jag säga. Så på så sätt får man vara lite mer lyhörd och man får kanske följa upp lite mer aktivt än vad man kanske gjorde tidigare då. (Chef 4)

Hade jag träffat dem, kanske inte varje dag, men på riktigt rent fysiskt så kan man ju läsa av med kroppsspråk, ansiktsuttryck hur det egentligen är. Att det kanske är lättare att då säga att det inte är så bra. Men har jag bokat ett ett-till-ett möte så känner de kanske att de inte behöver säga det då. Så jag tappar ju väldigt mycket chefsverktyg på det sättet, det blir inte samma dynamik i det. (Chef 10)

Citaten visar på att cheferna upplevde att det var deras ansvar att söka kontakt med medarbetare för att stämma av och få en förståelse för hur de mår. Utifrån vad Fløvik et al. (2019, s.2) skriver så kan chefers extra ansvar vid förändring, som i detta fallet utgörs av övergången till distansarbete, vara påfrestande. Denna påfrestning kan dessutom påverkas ytterligare eftersom cheferna upplevde svårigheter i att se sina medarbetare. Förändring kan därmed vara tidskrävande för chefer och som tidigare nämnts har chefers spontana samtal med medarbetare i många fall ersatts med schemalagda möten eller telefonsamtal. Detta kan påverka chefernas möjlighet att ge stöd och uppmärksamhet till sina medarbetare, något som Fløvik et al. (ibid.) menar kan

påverka medarbetares upplevda stöd från chefen. Att chefen är tillgänglig skriver Sjöström et al. (2019, s.393) ofta är en viktig faktor för att den psykosociala arbetsmiljön ska vara god. I denna situation kan det därmed vara extra utmanande för chefer då de både behöver vara tillgängliga och se sina medarbetare för att säkerställa att den psykosociala arbetsmiljön är bra, samt hantera praktiska förändringar som har följt distansarbetet. Att detta är utmanande i situationen stärks av att cheferna uttryckte att det både är en utmaning att uppfatta medarbetarnas mående via digitala verktyg samt att det arbetet de gör för att hantera detta är tidskrävande.

4.1.3 Missförstånd i den digitala kommunikationen

Flera chefer uttryckte att det inte är lika lätt att tolka den kommunikation som görs digitalt. Detta menar de berodde på att ansiktsuttryck och kroppsspråk inte framkom lika tydligt i digitala möten, vilket gjorde det svårare att avgöra vad medarbetarna tyckte och om de hängde med. Några av cheferna berättade att detta dessutom var ännu svårare när det var större möten med många deltagare. Följande citat visar tydligt på utmaningen som upplevdes i digitala möten:

De kunde man kanske tidigare mer aktivt fråga ... och så kan man läsa av att här är ändå någon som sitter och klurar och då kan man säga "Men du ser lite fundersam ut, vad tänker du på?". Det tappar man ju på de digitala mötena för det är svårt att vet när någon annan tänker säga någonting, helt plötsligt så hörs det ju liksom. (Chef 10)

Det är lätt att tappa bort folk i lite större möten, distansmöten digitalt, där finns det möjlighet för en risk att man misstolkar folk. Du ser inte kroppsspråk, du ser inte om dem verkar intresserade eller om de är med på banan om vad som diskuteras och så vidare. Så att det är mycket lättare om man sitter framför varandra i ett konferensrum, då kan man ganska snabbt se om någon inte är med på diskussionen eller har en avvikande åsikt. Sitter man på Teams kan det vara lättare att man sitter tyst, att man inte meddelar, eller att man har en idé eller tycker något. (Chef 3)

Vidare beskrev även chef 9 att det är svårt att säkerställa att medarbetarna är med och förstår vad det är som förmedlas, därför kunde det krävas uppföljning med enskilda medarbetare. Att svårigheter i kommunikation och risken för missförstånd upplevs som en utmaning av cheferna stärks av vad St.Amant (2005, s.705-706) skriver, då

författaren menar att kommunikationen har en avgörande roll för att verksamheter ska fungera. Kommunikationen har även en viktig roll i både chefernas och medarbetarnas process av meningsskapande, vilket stärks av Schedlitzki och Edwards (2018, s.148) som förklarar att mening skapas i en social process där individer samspelar. Med utgångspunkt i vad Schedlitzki och Edwards (ibid.) skriver kan chefernas agerande bli viktigt i denna process eftersom följarnas meningsskapande påverkas av vad chefen gör.

Missförstånd och förvirring i kommunikation menar St.Amant (2005, s.707) även kan bero på att det finns olika kulturella förståelser för hur och var kommunikation bör ske. Därför är det en viktig aspekt för företag att ta hänsyn till vid utformning av kommunikation. Vad som i denna situation kan bli en utmaning är att den gemensamma kulturella förståelse för hur kommunikation på en fysiska arbetsplats bör ske förändras när chefer och medarbetare arbetar hemifrån. Chef 7 nämnde att det är många som inte hade igång kameran vid digitala möten och att det enbart är deras röst som hördes. Med utgångspunkt i vad St.Amant (2005, s.707) skriver så kan detta tolkas som en olikhet i hur deltagarna på mötet anser att kommunikationen bör utformas. Vidare upplevde chef 7 att detta var något som försämrade kommunikationen, men de medarbetare som inte hade igång kameran kanske upplevde situationen annorlunda. Att dessa möten sker från det egna hemmet kan vara en faktor till varför vissa väljer att inte starta sina kamera vid möten. En person som är noggrann med att hålla sitt privata jag separerat från sitt professionella jag kanske upplevde det som jobbigt att visa upp sitt hem genom kameran. Utifrån vad St.Amant (2005, s.707) skriver kan detta tolkas som en kulturell skillnad i förståelse för hur kommunikation bör ske. Vilket resulterar i att kommunikationen inte upplevs fungera lika bra som den gjorde fysiskt, och utgör därför en utmaning för cheferna då det försvårar kommunikationen till medarbetarna.

4.1.4 Svårigheter i det kreativa arbetet

Flera av de intervjuade cheferna upplevde att mer standardiserade arbetsuppgifter och "business as usual" (Chef 3) fungerade relativt bra att genomföra på distans. En svårighet som flera chefer däremot uppmärksammade var kreativt arbete och förändringsarbete. Denna typ av arbete upplevdes inte fungera lika bra vid digitala möten. Specifikt berättade chef 6 att dessa möten undveks helt.

Kreativa möten är fan skitsvåra att ha digitalt, det har jag inte lyckats med, jag har inte ens tänkt tanken att ha det. Så de mötena som är kreativa behöver åtminstone jag en stor whiteboard och kunna gå från det ena och andra och tänka på detta och detta, så fungerar jag. (Chef 6)

Chef 3 upplevde även att det kreativa arbetet var mindre framgångsrikt och mer tidskrävande på distans. För att de kreativa arbetet skulle fungera upplevdes den fysiska arbetsplatsen som nödvändig då de är i behov av att jobba på plats tillsammans, inte bara inom ett team utan även krossfunktionellt tillsammans med andra team, vilket upplevdes mycket svårare digitalt. Detta uttryckte chef 3 var en utmaning som orsakade frustration. Utifrån vad Muffet-Willett och Kruse (2008, s.255) skriver så kan denna frustration vara ett resultat av att det inte finns några rutiner för hur de kreativa arbetet ska skötas digitalt.

Vidare belyser Whittle et al. (2015, s.399-400) hur meningsskapande kan göra en strategisk situation och förändring i en organisation mer önskvärd. I detta avseende visade intervjurespondenterna att denna typ av meningsskapande i kreativa möten kan vara svårt på distans eftersom att önskade utfall kan vara utmanande att nå i det digitala arbetet. Utmaningen med att utföra dessa möten digitalt kan också visa sin bristfällighet i att få medarbetare med sig. Från samtliga chefer framkom det att folk inte är kommunikativt kreativa i samma utsträckning. Detta eftersom digitala verktyg gör det svårare att bolla idéer och lösningar på problem eller utmaningar som företagen står inför. En orsak till detta kan grunda sig i att cheferna upplevde att medarbetarna zonade ut på mötena och att vissa tenderade att prata mer medan andra satt helt tysta, vilket bidrog till att allas idéer inte blev hörda. Det skapades därför en osäkerhet för cheferna om medarbetarna var närvarande och förstod vad som sades, vilket i sin tur påverkade kvalitén på mötena. Detta styrks av chef 3 som uttryckte sig följande:

Jag tror att det inte riktigt är lika lätt att ta in andra. Om man tänker att man ska jobba med en kreativ lösning och man behöver bolla idéer så är det ju ofta inte bara en person som kommer på den och presenterar den, utan bygger lite mer på andras idéer. Någon kommer på en del, en bra början, någon annan fyller i och bara "har du tänkt på det här" och så vidare. Så den kreativa processen blir svårare digitalt upplever jag. (Chef 3)

Vidare kan detta förstås utifrån vad Whittle et al. (2015, s.378) beskriver som att utmana tidigare organisatoriska strukturer vilket han benämner som frame-breaking. Dessa kreativa möten är något som uttrycktes fungera bättre när personer är på plats eftersom det är den strukturen som personerna på mötena är vana vid. Re-framing som Whittle et al. (ibid.) beskriver är forandet av den struktur som gynnar det nya förändringsarbetet. Vidare kan detta påverkas av Covid-19 som utmanar tidigare organisatoriska strukturer. Cheferna kan därmed förstås utmanas i att tillhandahålla nya strategier i förändringsarbetet för att möjliggöra meningsskapande i digitala kreativa möten.

4.1.5 Svårt att skapa “mjuka värden” i en digital arbetsmiljö

Det var ingen av cheferna som upplevde att distansarbetet hade några avgörande negativa effekter på arbetet rent praktiskt. Något som däremot var gemensamt för cheferna var att distansarbetet upplevs som tråkigt och att det fanns en saknad efter de sociala och mjuka värdena på arbetsplatsen.

Det som skapar gemenskap och ett umgänge det blir ju något helt annat när man pratar över en skärm. Så att det är en utmaning. Man tappar de här mjuka värdena. (Chef 6)

Även om vi sitter utspridda så behöver vi något som håller ihop gruppen och som utvecklar relationen mellan varandra. (Chef 7)

I ovanstående citat tydliggörs vikten som cheferna lägger vid de sociala och mjuka delarna av arbetsmiljön och vilken utmaning detta bidrar med till följd av distansarbetet. För att bemöta och hantera detta kan cheferna tänkas behöva skapa nya lösningar för att kompensera för den brist på gemenskap som uppstår. Att chefer behöver utöva ett annat typ av ledarskap med mer fokus på teambuildning och ökat nätverksbeteende i en digital arbetsmiljö stärks av vad Schwarzmüller et al. (2018, s.129-130) skriver. Ett fokus på dessa delar menar författarna ingår i ett relationsorienterat ledarskap som de menar kan vara värdefullt för att kunna leda framgångsrikt i en digital arbetsmiljö. Chef 4 uttryckte även en saknad i att ha något att se fram emot.

Jag tycker den största utmaningen är egentligen att skapa någon typ av positivism i det här, det är väldigt lite att se fram emot som team eller som avdelning. (Chef 4)

Detta citat tyder på att det finns en lägre grad av motivation då det inte finns några direkta belöningar vid teamets måluppfyllelser. Chef 4 berättade att de vanligtvis brukade fira tillsammans när de nått ett mål eller liknande, men att det nu inte går vilket upplevdes som tråkigt. Att det inte finns målsättningar med någon typ av belöning kan utifrån vad Vazeou-Nieuwenhuis et al. (2017, s.115) skriver ha en negativ påverkan på chefernas känsla av meningsfullhet och motivation i arbetet.

Vi har också anställt ganska mycket, vi har människor som har jobbat i ett år för oss och som inte har träffat någon kollega annat än såhär. Så någonstans bygger ju ett team i min värld på att man skapar ett förtroende och en öppenhet för att man fullt ut ska få ut så mycket som möjligt av varandra. Och att skapa det genom att ha Teams möten det är inte samma som att man kanske har en kick-off, eller en team middag eller den typen av aktiviteter. (Chef 4)

Vidare uttryckte chef 4 att det har varit svårt att skapa en gemenskap med de nya medarbetarna i teamet just på grund av att de inte kunnat träffas fysiskt. Att chefen upplevde svårigheter i att skapa en gemenskap med de nya medarbetarna kan även förstås utifrån vad Vazeou-Nieuwenhuis et al. (2017, s.115) skriver påverka känslan av meningsfullhet då det försvårar chefens arbete mot sina mål, det vill säga att skapa en teamkänsla. Slutligen kan detta förstås utifrån Antonovsky (2005, s.43), då en lägre känsla av meningsfullhet försvagar chefers känsla av sammanhang i situationen, det vill säga sin arbetsplats.

4.2 Att som ledare bemöta den förändrade arbetssituationen

4.2.1 Förstärka sitt ledarskap

Samtliga intervjuade chefer har på olika sätt uttryckt behovet av ett förstärkt ledarskap och tydligare kommunikation. Detta kan förstås som chefernas tillvägagångssätt för att bemöta utmaningarna gällande kommunikationsmässiga missförstånd samt svårigheterna i att se sina medarbetare. Samtliga chefer berättade att de försökt

kompensera för den förlorade dagliga kommunikationen med medarbetare som vanligtvis sker på arbetsplatsen genom att antingen ringa korta samtal eller att ha korta digitala möten. Nedanstående citat poängterar vikten av att stärka sitt ledarskap och att som ledare arbeta med tydlig kommunikation till medarbetarna.

När man hamnar i en förändring, och covid måste ju ses som en förändring, eller ett ändrat läge, då måste du leda förstärkt. Man pratar om att kommunicera en sak en gång, det kanske fungerar om du och jag träffas. Att kommunicera i förändring, då ska du säga det tre gånger. Kommunicera i pandemi och Covid, ja men då får du öka, repetera, repetera, repetera det vill säga ligga ännu närmare och vara ännu tydligare. Det tror jag är nyckeln nu, vi lägger väldigt mycket mer tid på kommunikation. Att direkt och att aktivt leda är en annan sak när vi är på en arbetsplats. (Chef 2)

Spontana kommunikationstillfällen menade cheferna var viktiga för att de skulle få en bättre förståelse för hur medarbetarna mår och hur deras dagliga arbete fungerade, samt att det fyllde ett socialt och relationsbyggande syfte. Samtliga chefer försökte därför aktivt skapa en rutin i denna typ av kommunikation med sina medarbetare. Detta tyder på det som Schwarzmüller et al. (2018, s.129-130) menar, nämligen att digitaliseringen tenderar att öka kommunikations- och informationstekniken på arbetsplatsen, vilket i sin tur ställer nya krav på ledarskapet. Detta uttrycks i citatet nedan:

Så att jobba med ledarskap på distans är inte lika lätt som att göra det om man befinner sig på samma arbetsplats, man kan ses, man kan ha kortare informativa möten. Så det skulle jag nog säga, jag funderar över mitt ledarskap mot bakgrund att det faktiskt har blivit lite svårare och utföra ledarskapsbiten digitalt. (Chef 3)

Cheferna berättade att de förstärkt sitt ledarskap gentemot sina medarbetare, dels genom ökad tillgänglighet, individuella överväganden och ett ökat nätverksbeteende i att ha möten och telefonsamtal på daglig basis. Vidare kan detta styrkas i att ledarskapet har anpassats till ett mer relationsorienterat ledarskap, vilket Schwarzmüller et al. (2018, s.129-130) betonar är viktigt i syfte att hjälpa medarbetare i att hantera utmaningar som uppstår.

Chef 1, 2, 5, 6 och 7 uttryckte på olika sätt att de höll uppe en typ av fasad för att deras egna tankar och känslor kopplade till arbetssituationen inte skulle påverka medarbetarna negativt. Två av cheferna uttryckte sig följande:

Men min uppgift som ledare är att jag inte ska sitta och gnälla och hålla på för då kommer det ju smitta av sig på mitt gäng, utan jag får ju försöka bita ihop och peppa, men absolut, ibland vill jag bara spy på det. (Chef 1)

Men ingen mår ju bra av att VD:n som alla tittar på hänger med huvudet och tänker "fan vad allt är jobbigt". Antingen så undviker jag, att om det blir riktigt tufft, undviker att gå till jobbet om jag inte kan utstråla energi, eller så skärper jag till mig och snackar med mig själv. Så att ibland måste man hålla uppe en form av fasad. Det måste man. (Chef 6)

Chef 6 förklarade vidare att det var viktigt att påminna sina medarbetare om att den situationen som de befinner sig i är extrem, att det finns ett slut på den och efter det kommer de kunna ses igen och ha roligt. Ytterligare förklarade chefen att åtgärderna på grund av distansarbetet är nödvändiga och att det är viktigt att påminna medarbetarna om detta för att hålla motivationen uppe på arbetsplatsen. Vidare kan detta förstås som vad Corvellec och Risberg (2007, s.307) benämner som meningsskapande eftersom att chefen i samspel med medarbetarna försöker skapa förståelse och mening i situationen. Vilket gjordes genom att porträttera situationen som något tillfälligt och att det var viktigt att de agerar på ett visst sätt för att det sedan skulle bli som vanligt igen.

Vidare kan ledarnas upprätthållande av en fasad förstås utifrån vad Schedlitzki och Edwards (2018, s.148) skriver som ytterligare en del i processen av medarbetarnas meningsskapande eftersom att de kan vända sig till cheferna i utmanande situationer. Då är det viktigt att cheferna inte är negativa eftersom det influerar medarbetarna och deras motivation. Att cheferna har en positiv inverkan på sina medarbetare genom att hålla uppe en fasad och skapa mening i arbetssituationen kan vidare tänkas värdefullt för deras egna meningsskapande, då det ingår i deras arbetsroller att leda sina medarbetare och driva företaget framåt. Att sträva efter något och styra sig själv för att nå målsättningar menar Vazeou-Nieuwenhuis (2017, s.115) ökar känslan av sammanhang och har en positiv effekt på välmåendet.

4.2.2 Att leda och ta hand om sig själv som chef

Ingen av intervjurespondenterna upplevde att deras mående hade påverkats avsevärt av distansarbete under Covid-19. Däremot framkom det att vardagen upplevdes tråkigare på grund av den sociala distanseringen. Chef 3 uttryckte sig följande i frågan om den nuvarande arbetssituationen påverkat måendet:

Nej det har det inte gjort, inte mitt mående, absolut inte. Däremot så är det ju lite tråkigt såklart, jag är ju på jobbet i princip alla dagar i veckan och det är ju tomt, eftersom de flesta tjänstemännen sitter hemma. Och det är lite tråkigt, det är inte en riktig arbetsplats på det sättet. Även om vi hörs digitalt, på mobilen och så. Men måendet tycker jag inte har varit något problem för mig. (Chef 3)

Det som däremot framkom i intervjuerna var att den upplevda stressnivån till en början hade ökat när Covid-19 kom. Chef 6 uttryckte sig följande:

I början när vi gick in i det här med Corona så visste ingen vart det här skulle ta vägen. Det var ju stressigt ur det perspektivet, om bolaget skulle överleva. (Chef 6)

Ovanstående citat tyder på att en krissituation som Covid-19, skiljer sig från dagliga utmaningar i hur gamla rutiner kan hanteras, vilket Muffet-Willet et al. (2008, s.255) menar ofta leder till att även de mest rutinerade ledarna kan bli stressade. Citatet visar även på att Covid-19-pandemin till början påverkade känslan av begriplighet hos chef 6 då det inte kunde förutsägas vad som skulle hända, detta menar Fløvik et al. (2019, s.3) kan hända vid organisatoriska förändringar. Vid tillfället av intervjuerna hade över ett år gått sedan restriktionerna infördes på grund av Covid-19. Det framgick i intervjuerna att även fast det var stressande och påfrestande till en början så fanns inte längre den stressen i samma utsträckning, utan företagen och cheferna hade haft tid att anpassa sig till situationen. Detta kan tänkas bero på att situationen och omständigheterna har accepterats, samt att det finns en förståelse och acceptans för att Covid-19 är en extern faktor som kommer att påverka organisationer bortom deras kontroll. Detta benämner Merchant och Van der Stede (2017, s.518-519) som kontrollerbarhetsprincipen. Nedan tydliggörs denna acceptans till omständigheterna, tre av cheferna uttryckte sig följande:

Att man har fått in en lite mer rutin i hur man kan få arbetet att flyta hemifrån och lägger inte längre lika mycket energi på huruvida vad som är bra eller dåligt. Jag tror att man har accepterat situationen till att det fungerar på ett helt annat sätt. (Chef 5)

Det är bara att gilla läget. If you can't beat them, join them. (Chef 6)

Men jag tycker också att vi har lärt oss att det finns andra sätt att lösa saker och ting på. Och det finns andra möjligheter. Och jag tror ju inte att vi kommer komma tillbaka till liksom som vi gjorde innan. Jag tror inte att någon av oss egentligen vill komma tillbaka till det arbetssättet som vi hade tidigare heller. (Chef 10)

Samtliga chefer upplevde under tidpunkten när intervjuerna genomfördes att arbetssituationen inte skapade en ökad arbetsrelaterad stress, vilket kan tänkas bero på att cheferna hade de resurser som krävdes för att bemöta förändringarna. Muffet-Willett och Kruse (2008, s.256-257) menar att det därför är viktigt att chefer blir tränade i att hantera krissituationer, men vad som kunde identifieras i intervjuerna var att endast några chefer hade fått formell träning i krishantering på sin arbetsplats eller tidigare arbetsplatser. Att cheferna har kunnat hantera förändringarna trots att de inte fått någon formell träning eller utbildning kan däremot bero på deras självledarskap och personliga resurser. Flera av cheferna uttryckte ett intresse i och en medvetenhet kring självledarskap och ledarskapsutveckling, vilket kan tänkas ha haft en positiv inverkan på deras upplevelse av och hur de bemött den förändrade arbetssituationen.

Vid analys av intervjuerna kunde det identifieras en gemensam inställning till arbetssituationen. Cheferna hade en optimistisk inställning till omständigheterna trots att de inte tyckte att det var roligt och istället la de sitt fokus på att göra det bästa under omständigheterna.

Men allting runtomkring saknar man ju, men det mesta går att lösa Som jag pratade lite om innan, att vi infört andra program som vi tidigare tänkt på men som blev infört nu. Alla vet vad som ska göras, saknas det någon information så får den personen återkomma med det. Så varje projekt är mycket mer genomarbetat än innan. (Chef 8)

Ovanstående citat visar på denna optimistiska inställning. Detta kan förstås som vad D'Intino et al. (2007, s.106-107) beskriver som strategier för konstruktiva tankemönster. Istället för att cheferna lade fokus på det negativa i situationen så fokuserade de på det

positiva och försökte hitta vägar för att göra situationen så bra som möjligt. Samtliga chefer nämnde även positiva aspekter av den förändrade arbetssituationen, som exempelvis att det privata livspuzzlet många gånger blev enklare att få ihop. Mer specifikt nämnde chef 8 att distansarbetet gjort att de infört nya rutiner och strukturer som chef 8 sedan tidigare också har försökt implementera men då fått avslag.

Vidare berättade samtliga chefer att de skapat nya rutiner och beteende för att anpassa sig på ett bra sätt till den nya arbetsmiljön. Som tidigare nämnts kan chefernas förmåga att bemöta förändringarna bero på deras självledarskap och personliga resurser. Detta stöds även av Maykrantz et al. (2021, s.9) då författarna visar på att det finns en koppling mellan individens självledarskap och hälsofrämjande beteende under Covid-19-pandemin. Därmed kan chefernas personliga ledarskap och resurser tänkas ha spelat en avgörande roll för deras hantering av situationen då ingen av cheferna upplevde att de påverkat deras mående negativt i någon större utsträckning. Maykrantz et al. (ibid.) menar även på att självledarskapet spelar en avgörande roll i utveckling av PsyCap som är kognitiva resurser för bland annat optimism och motståndskraft, vilket även kunde identifieras hos cheferna.

Chefernas motståndskraft i situationen kan även förstås utifrån vad Antonovsky (2005, s.38) förklarar som GMR. Dessa menar författaren gör att individer, i detta fallet cheferna, kan bemöta utmaningar, som exempelvis följer Covid-19, och trots detta må bra i arbetssituationen. Vidare kan chefernas motståndskraft tyda på att de har en hög känsla av sammanhang på sin arbetsplats. Vilket stärks av Wijk et al. (2020, s.2) då författarna menar att individer med en hög känsla av sammanhang har lättare att förhålla sig till och finna välbefinnande i organisatoriska förändringar. Detta kan även förklara varför cheferna hade en optimistisk inställning och hade accepterat situationen. Vidare kommer några av chefernas personliga strategier som de använde sig av för att bemöta och hantera den förändrade arbetssituationen att presenteras.

4.2.2.1 Strategier för att skapa en hälsosam arbetsstruktur och vardag

Samtliga chefer berättade under intervjuerna om personliga strategier som de använde sig av för att hantera den förändrade arbetssituationen och skapa en mer hälsosam

arbetsmiljö. Flera av cheferna nämnde att de använde sig av fysisk aktivitet, antingen under arbetsdagen eller efter arbetstid, för att skapa pauser och kunna koppla bort från arbetet. Vidare stärks detta med två citat.

Asså när man sitter hemma långa dagar är det viktigt att man faktiskt håller lunch och det gjorde jag inte innan. Men det har jag märkt att de är ganska bra att hålla lunch mellan 12 och 13, och gå ut och ta en kort promenad på 30 minuter. Man får frisk luft och dagsljus och blir lite piggare och känner sig lite mer allert. Så det tror jag ändå, rutiner är nog viktigt även om man jobbar på distans så att säga. (Chef 3)

Jag har nog använt pandemin till att träna mer, att bli bättre på att ta mer hand om mig själv när tiden finns. Att ta det tillfället i akt, för jag tror det är något som aktivt stärker mitt mående och min energi och sådär. Det är nog framförallt det som jag har förändrat. (Chef 2)

Det första citatet, av chef 3, visar på en strategi gällande rutiner för pauser under arbetsdagen. Att använda sig av pauser under arbetsdagen nämnde även flera av cheferna som en strategi för att skapa tid för återhämtning. Cheferna berättade exempelvis att de gick promenader som paus för att få komma ifrån arbetet och var noggranna med att inte boka in möten under lunchrasten. Detta kan förstås som vad D'Intino et al. (2007, s.106-107) benämner som beteendefokuserade strategier. Cheferna har genom självreflektion skapat en ökad självmedvetenhet för vad de behöver för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt och skapa en god arbetsmiljö, samt därefter tagit aktiva beslut för göra detta. Utifrån vad Kobasa et al. (1982, s.169-170) skriver kan det dessutom tänkas vara ett sätt för cheferna att skapa en känsla av kontroll i situationen, vilket författarna menar kan utgöra en copingstrategi. Detta kunde även identifieras hos chef 8 som skapade kontroll genom att återskapa arbetsplatsen hemma, vilket tydliggörs i nedanstående citat:

Jag försöker hålla det så likt som möjligt också, att man försöker spegla arbetsplatsen så likt som möjligt som på arbetsplatsen. Att skärmar placeras på samma sätt, papper på samma ställe och så vidare. Det tycker jag hjälper rätt mycket för att ha struktur på samma sätt. (Chef 8)

Vidare uttryckte flera av cheferna att det var svårt att hålla isär privatliv och arbetsliv när de arbetade hemifrån. Chef 9 valde att flytta sin arbetsstation till dotterns rum eftersom respondenten upplevde att när datorn hela tiden var synlig i vardagsrummet så

var det svårt att koppla bort arbetet även på den lediga tiden. Att chefen istället hade arbetsstationen i ett rum där en dörr kunde stängas upplevdes skapa tydligare gränser mellan arbetsliv och privatliv. Nedanstående citat visar på ytterligare strategier för att skilja på detta:

Men annars har jag alltid sett till att gå ut när jag slutat så jag inte fortsätter hemma, utan att jag går ut så jag kommer ut. Och det känns oftast rätt skönt, att man får komma ut. (Chef 5)

I mitt fall har idrott varit det bästa botemedlet för att rensa hjärnan och tänka på annat och försöka tänka på framförallt min dotter. När jag är färdig försöker jag verkligen skilja på privatliv och arbetsliv så gott det går fast att allting sker i hemmet. (Chef 4)

Chef 5 använde sig av miljöombyte för att markera när arbetsdagen är slut, detta kan vara ett sätt för respondenten att efterlikna den normala arbetsdagen. Även detta kan utifrån Kobasa et al. (1982, s. 169-170) förstås som ett sätt att ta kontroll över sitt privatliv och arbetsliv. Att försöka återskapa den normala arbetsdagen kan dessutom utifrån Fløvik et al. (2019, s.2) tolkas som ett sätt att minska konsekvenserna av den psykosociala arbetsmiljö genom att reducera vissa förändringar i arbetsinnehållet.

4.2.2.2 Strategier för att vara en bra chef vid förändringar

Som tidigare nämnts upplevde samtliga chefer att det var utmanande och delvis stressande att vara en chef under Covid-19 och distansarbete. Stressen uttrycktes i form av oro på grund av att det var svårt att se sina medarbetare, kommunicera, bygga relationer och genomföra kreativt arbete. För att kunna hantera och reducera arbetsrelaterad stress menar Elomaa et al. (2020, s.1080-1081) att aktiva förändringar av kognitiva och beteendemässiga mönster är fördelaktigt. Flera av cheferna uttryckte ett personligt intresse i ledarskap och självledarskap och menade på att detta var något som de reflekterade kring och kan därmed ha bidragit till en reducerad upplevd stress. Att cheferna funderade över dessa frågor tyder på en användning av vad D'Intino et al. (2007, s.106-107) benämner som beteendefokuserade strategier eftersom att cheferna här genom självreflektion funderade kring hur de kunde skapa bättre förutsättningar för vara en bra chef under förändring. Nedanstående citat visar på att chef 5, 2 och 10

funderade kring hur de använde sig av kognitiva och beteendemässiga mönster för att skapa detta:

Man hur funderat själv kring “Vad kan jag lära mig mer om?”, “Vad finns det mer med att leda på distans?”, “Hur höjer jag motivationen”, “Hur skapar man engagerade medarbetare?”, “Hur coachar man medarbetare?”... mycket mer fokus på sådana frågor. (Chef 5)

Sen gör jag det väldigt mycket personligen och för mig är det situationsanpassat, det vill säga att man reflekterar över vad som fungerar och inte fungerar under dagen. (Chef 2)

Ja att man reflekterar på det sättet hur man ska kunna få till sina möten och ha diskussioner och så men det kanske blir mer med de här praktiska frågeställningarna. Som sagt, jag har kört det lite mer på känsla innan och nu får man ändå planera för det och lägga upp det på ett lite annat sätt för att få ut det man vill eller för att man ska känna sig med att man ska komma dit man vill i diskussioner. Så att ju det har ju ändrats. Man få ju ingenting gratis nu liksom. (Chef 10)

4.2.3 Aktivt sökande efter nya rutiner för gemenskap

Som tidigare nämnts fanns det en avsaknad av gemenskap och mjuka värden som vanligtvis fanns på den fysiska arbetsplatsen. Detta uttrycktes på olika sätt av samtliga chefer. Flera av cheferna presenterade olika åtgärder som de själva eller arbetsplatsen använde med syfte att fylla samma sociala funktion som den fysiska arbetsplatsen vanligtvis gjorde. Chef 1, 2, 4 och 5 berättade exempelvis att de på deras arbetsplatser hade försökt införa olika typer av gemensamma träffar digitalt. Chef 1 uttryckte specifikt att dessa digitala träffar gjorde det lättare att känna en närhet till sin arbetsplats och till företaget när de kunde se varandra på skärmarna. Vidare uttryckte chef 2 följande:

Vi har infört frukostar på jobbet, vi har aktiva check-ins varje vecka där vi alla checkar in, där alla får komma till tals och berätta hur man mår och vad man ska göra idag, ett helt socialt spel. Att hela tiden göra lite andra aktiva val, för att kompensera för det som sker naturligt i en fysisk miljö tror jag är det som har blivit skillnaden. (Chef 2)

Utifrån chefernas berättelser går det att förstå att dessa digitala event fyllde en viktig funktion i deras meningsskapande. Närheten som chef 1 nämnde kan förstås som den känslomässiga relationen till arbetet. Vad som även framgick var att denna närhet påverkas av att chefen fick se sina medarbetare och kollegor. Relationen till dessa kan därför förstås utgöra en viktig del i chefens känslomässiga relation till arbetet vilket Antonovsky (2005, s.45-46) menar påverkar känslan av meningsfullhet och individens benägenhet att investera engagemang i arbetet.

Utöver de digitala eventen använde cheferna sig av mer vardagliga rutiner för att skapa gemenskap med sina medarbetare.

Vi har som rutin att varje torsdag klockan tre att vi alla i vårt team går ut och går på varsitt håll, ringer upp och pratar om något annat än jobb. (Chef 1)

Sen är det ju oftast så att när det dyker upp någonting ... så sitter vi ju inte bara och pratar om det utan man frågar hur läget är och om det är hockey eller fotboll och allt möjligt liksom. Men det blir inget samtal som bara är att jag vill ha hjälp med detta och sen så lägger man på. Utan det blir alltid lite runt omkring. (Chef 7)

Citaten visar på att nya rutiner har skapats för att kompensera för bortfallet av den kommunikationen som vanligtvis sker spontant på arbetsplatsen. Vidare berättade chef 3 att hans team började dagarna med ett kort digitalt möte och även fast syftet med dessa möten var att följa upp själva arbetsuppgifterna så fyllde det dessutom en social funktion där privatlivet diskuterades. Elomaa et al. (2020, s.1085-1086) förklarar att fritiden har en betydande roll för att individer ska kunna hantera stress på arbetsplatsen. Den privata kommunikation som ovanstående nämnts av chef 1, 7 och 3 kan därför tänkas vara betydande för att cheferna ska kunna hantera den stress som finns i arbetet och när kommunikationen inte kan ske fysiskt så hittades nya kommunikationsvägar.

Samtliga chefer upplevde att den sociala aspekterna av arbetslivet saknades och var svår att ersätta på den digitala arbetsplatsen. Som ovan nämnts har flera av cheferna försökt att införa nya rutiner i vardagen samt olika typer av digitala sammankomster för att kompensera för bortfallet av gemenskap. Däremot uttryckte chef 4, 5 och 6 att det inte gick att ersätta denna:

Nej jag har inte ersatt den, och jag tror inte det går att ersätta den. (Chef 6)

Vi har försökt [skratt], vi har haft after work online men det blir inte samma sak. (Chef 4)

Ja vi har ju digital fika, digitala AW:s och sådär och det funkar ju. Men det är ju inte alls samma sak. (Chef 5)

Samtliga chefer uttryckte att de saknade den sociala aspekterna av den fysiska arbetsplatsen, detta trots att flera har infört olika typer av ersättande aktiviteter eller rutiner. Dessa införda åtgärder kan därför antas inte fylla samma funktion som den gemenskap som skapas på den fysiska arbetsplatsen. Detta kan stärkas av Sjöström et al. (2019, s.393) och Hanson (2004, s.17) som båda menar att arbetsplatsen och hur individerna på denna förhåller sig till varandra har en påverkan på den på psykosociala arbetsmiljön. Samtliga chefer upplevde att den mer praktiska delen av arbetet fungerade bra och i vissa situationer dessutom mer effektivt än på den fysiska arbetsplatsen. Det de däremot främst uttryckte som utmanande var den sociala aspekten. Med utgångspunkt i ovanstående citat och analys kan detta bero på att den sociala delen har varit svår att ersätta med nya rutiner.

5. Slutsats och diskussion

I detta avsnitt kommer återkoppling till studiens syfte att ske samt att frågeställningarna kommer att besvaras. Vidare kommer studiens resultat och genomförande att diskuteras och slutligen kommer förslag till vidare forskning att presenteras.

5.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats var att bidra med kunskap om chefers upplevda utmaningar av deras arbetssituation och psykosociala arbetsmiljö under distansarbete i en kris samt hur dessa bemöts. Genom tio djupintervjuer med chefer som har påverkats av distansarbetet har vi bidragit med kunskap och nedan kommer uppsatsens två frågeställningarna att besvaras.

Vilka utmaningar ställs chefer inför i utövandet av sitt ledarskap i avsaknad av daglig fysisk kommunikation/interaktion med medarbetare under Covid-19?

Av denna undersökning kunde vi identifiera fem framträdande utmaningar som cheferna upplevde. För det första har det skett en ökning av antalet möten som numera utgör större delen av chefernas arbetsdagar. För det andra upplevde cheferna att det är svårt att se sina medarbetare och få en uppfattning om hur de mår och om de hängde med när cheferna bara kan se dem digitalt. För det tredje upplevde cheferna att brist på fysisk kommunikation ökade risken för missförstånd och förvirring. För det fjärde uttryckte cheferna att det vardagliga arbetet "business as usual" (Chef 3) fungerade digitalt men att det kreativa arbetet var svårt att genomföra. Och för det femte upplevde cheferna att det var svårt att skapa de mjuka värdena på arbetsplatsen digitalt. Gemenskapen och relationerna som skapas naturligt på den fysiska arbetsplatsen skapas inte i samma utsträckning i den digitala arbetsmiljön.

Hur bemöter chefer utmaningar i sitt eget ledarskap, ur ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv under Covid-19?

Olika strategier för hur cheferna har bemött de utmaningar som har följt distansarbete har kunnat identifieras. Cheferna redogjorde för hur de tagit sig an de psykosociala utmaningarna med hjälp av olika strategier på personlig nivå men även i sina chefsroller. För att bemöta utmaningarna har cheferna använt sig av ett förstärkt ledarskap och en tydligare kommunikation eftersom cheferna försökte kompensera för bristen av fysisk kommunikation. Vidare kunde vi identifiera att cheferna använde sig av självledarskap och konstruktiva tankemönster för att skapa personlig acceptans och meningsfullhet i situationen, samt att de hittat nya rutiner och arbetsätt för att bättre anpassa sig till den nya arbetsmiljön. Cheferna använde sig exempelvis av fysisk aktivitet, schemalagda pauser och miljöombyte, vilket tyder på att de använde sig av beteendefokuserade strategier och självreflektion. Slutligen har de även skapat nya rutiner och strukturer för att skapa gemenskap och relationer. Dessa kan däremot förstås inte ersätta den fysiska arbetsplatsen helt eftersom cheferna fortsatt upplevde att saknaden av gemenskap var en stor utmaning.

5.2 Diskussion och egna reflektioner

I inledningen av denna uppsats presenterades att konsekvenserna som Covid-19-pandemin har medfört, specifikt distansarbete, kan vara utmanande för chefer. Eftersom att pandemin fortfarande är relativt ny är forskningen kring dess effekter begränsad. På grund av att forskningen är begränsad kunde vi identifiera ett forskningsgap gällande hur Covid-19 har påverkat chefers psykosociala arbetsmiljö samt vilka utmaningar de har ställs inför. Efter genomförandet av kvalitativa djupintervjuer med chefer som har blivit påverkade av distansarbetet kunde vi identifiera flera utmaningar som cheferna fått bemöta, samt hur dessa har hanterats. Därav har denna studie bidragit till forskningsfältet. Studiens kunskapsbidrag bidrar till samhället eftersom den skapar en ökad förståelse för de utmaningar som finns i att leda på distans, vilket kan vara av värde för organisationer och chefer som omfattats av förändringarna. Vidare kan detta forskningsbidrag vara värdefullt även efter pandemin då många företag kanske fortsätter arbeta i större utsträckning på distans eftersom det

fungerar effektivt i många situationer samt att det skapar ökad flexibilitet för chefer och medarbetare. Distansarbete kanske då kan bli en del av det nya normala arbetslivet.

När vi läste om tidigare forskning gällande ledarskap i förändring och bemötande av krissituationer tydliggjordes att det är något som ofta orsakar stress. Därför belystes även att det var viktigt att chefer tränades i krishantering för att de skulle kunna bemöta situationen. Vad som däremot framgick i undersökningen var att den stress som cheferna upplevde var kopplad till arbetet i sig och upplevdes oavsett Covid-19. Däremot kan det tänkas att de chefer som upplever hög stress i denna situation inte valde att ställa upp i intervjuer till denna undersökning då de inte upplevde att de hade tid. De cheferna som medverkade kan därför tänkas vara de som av olika anledningar har klarat av att hantera krissituationen.

Fortsättningsvis kan en anledning till att cheferna klarat av att bemöta denna kris bero på deras mer personliga egenskaper samt deras självledarskap. Flera av cheferna visade ett intresse för självledarskap och detta skulle kunna vara en faktor till varför de bemött situationen så som de gjort. Tidigare forskning visar att det finns ett samband mellan självledarskap och hantering av arbetsrelaterad stress. Eftersom att cheferna inte upplevde någon större påfrestning av förändringarna kan det tänkas att de redan sedan tidigare hade resurser som självledarskap och PsyCap. Dessa resurser skulle även kunna förstås som GMR eftersom att de fyller en funktion i chefernas bemötande av utmaningarna som följt Covid-19. Vidare skulle det kunna bero på att chefer oftare har dessa resurser och att det är anledningar till varför de har chefspositioner.

Slutligen kunde vi i denna studie identifiera att den främsta utmaningen bland cheferna berodde på relationen till och gemenskapen med medarbetarna. Trots att flera av arbetsplatserna och cheferna hade infört nya rutiner för att fylla den sociala funktionen uttryckte fortfarande samtliga chefer att det var en bestående utmaning. De nya rutinerna kan därför förstås inte fylla samma funktion som den fysiska arbetsplatsen vanligtvis gör. Att denna sociala del av arbetsmiljön är svår att ersätta på den digitala arbetsplatsen kan därför vara viktigt för företag att ta hänsyn till vid strukturering av arbetsplatser i framtiden.

5.3 Förslag till vidare forskning

I denna uppsats har en ökad förståelse skapats för vilka utmaningar chefer ställs inför i Covid-19-pandemin och hur dessa bemöts. För att ytterligare stärka kunskapsområdet föreslår vi att vidare forskning görs. Även många medarbetare har påverkats av distansarbetet och därför kan det vara intressant att se utmaningarna från medarbetarnas perspektiv. Kunskap om medarbetarnas utmaningar och hur dessa bemöts kan vara användbar för chefer för att de ska kunna skapa ett välfungerande ledarskap i den digitala arbetsmiljön. Frågor att ställa kan exempelvis vara: Hur ser medarbetares upplevelse av sin arbetsmiljö under Covid-19 ut? Vilken betydelse har yrkesrollen/den hierarkiska nivån i organisationen för hur individen hanterar de utmaningar som finns?

Denna studie har endast omfattats av ett litet urval intervjupersoner. Därför kan det även vara intressant att skapa en mer omfattande förståelse för vilka utmaningar och strategier som finns för att hantera dessa. Finns det några skillnader mellan olika branscher? Vad finns det för utmaningar i andra länder, specifikt i de länder där det har varit karantän och stora delar av samhället varit nedstängt?

Slutligen har vi kunnat se att nya arbetssätt har skapats för att företag ska kunna anpassa sig efter den förändrade situationen. Vad som däremot framgått är att trots dessa nya arbetssätt så finns det fortfarande delar av arbetslivet som inte har kunnat ersättas, exempelvis de psykosociala och kreativa delarna. Därför kan det även vara intressant att skapa mer kunskap om hur företag kan ta tillvara på den förändrade arbetsmiljön, samt hur det kan skapas nya arbetssätt för att överkomma de utmaningar som i denna studie har identifierats. Detta eftersom att distansarbete troligtvis kommer präglade det framtida arbetslivet i större utsträckning än innan pandemin. Kunskap om hur det kan skapas digitala arbetsplatser med arbetssätt som i större grad tar hänsyn till de psykosociala aspekterna av arbetet kan vara fördelaktigt i utformningen av framtida arbetsplatser, där att leda på distans kan tänkas bli det nya normala.

6. Referenslista

- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium* (2. uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3. uppl.). Stockholm: Liber.
- Contreras, F. Baykal, E. & Abid. G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1-11. doi:10.3389/fpsyg.2020.590271
- Corvellec, H. & Risberg, A. (2007). Sensegiving as mise-en-sens - The case of wind power development. *Scandinavian Journal of Management*, *23*(3), 306-326. doi:10.1016/j.scaman.2007.05.005
- D'Intino, R. S., Goldsby M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies* *13*(4), 105-120. doi:10.1177/10717919070130040101
- Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A. & Lerkkanen, M. (2020). Directors' stress in day care centers: related factors and coping strategies. *International Journal of Educational Management*, *34*(6), 1079–1091. doi: 10.1108/IJEM-10-2019-0383
- Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator effects. *Work and Stress*, *11*(2), 134-147. doi:10.1080/02678379708256830
- Fløvik, L., Knardahl, S. & Christensen, J. O. (2019). The Effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1-18. doi:10.3389/fpsyg.2019.02845
- Geisler, J. (2020). The office of the future: What leaders must consider as they design post-pandemic workplaces. *hfm (Healthcare Financial Management)*, *74*(6), 60–61. doi:https://eds-b-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=34&sid=12b5a23f-c8a5-4e7e-8c0b-fb296b37cb71%40sessionmgr4006
- Graves, L. M. & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers—Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review IEEE Eng. Manag. Rev. Engineering Management Review, IEEE*. *48*(2), 166–172. doi:10.1109/EMR.2020.2990386
- Göransson, K. (2019) *Etnografi: Sjösätta, navigera och ro i land ditt projekt*. Lund: Studentlitteratur.

- Hammarkrantz, S. (2021, 23 mars). Ny undersökning: Chefer jobbar mer under pandemin. *Chef*. Hämtad från <https://chef.se/undersokning-chefer-jobbar-mer-pandemin/>
- Ilie, M., Ilie, C. & Marin, R. (2020). Human Resources and Communication Management after Changes Due to COVID 19 pandemic. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, XX(1), 665–669. Från <https://doaj.org/article/61a25583a6e14fbda1facd2100191090>
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R. & Kahn, S. (1982). Hardiness and Health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 168-177. doi:10.1037/0022-3514.42.1.168
- Kvale, S. (1995). The social construction of validity. *Qualitative Inquiry*, 1(1), 19-40. doi:10.1177/107780049500100103
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Mackenzie, M. L. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30(6), 529–541. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.001
- Maykrantz, S. A., Langlinais, L. A., Houghton J. D. & Neck, C. P. (2021). Self-Leadership and Psychological Capital as Key Cognitive Resources for Shaping Health-Protective Behaviors during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 11(41), 1-14. doi:10.3390/admsci11020041
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* (4. uppl.). Harlow: Pearson
- Muffet-Willett, S. L. & Kruse, S. D. (2009). Crisis leadership: Past research and future directions. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 3(3), 248–258. Från <https://eds-b-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=12b5a23f-c8a5-4e7e-8c0b-fb296b37cb71%40sessionmgr4006>
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Sadiq, A., Kapucu, N. & Hu, Q. (2020). Crisis leadership during COVID-19: the role of governors in the United States. *International Journal of Public Leadership*, 17(1), 65-80. doi:10.1108/IJPL-08-2020-0071

Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2018). *Studying leadership: Traditional & critical approaches* (2. uppl.). Los Angeles: SAGE.

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D. & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138. doi:10.5771/0935-9915-2018-2-114

Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273. doi:10.1177/002188638201800303

Sjöström, J., Bolin, M. & Schmidt, L. (2019). Hur styrs arbetsmiljön. I Å. Sandberg (Red.), *Arbete & Välfärd: Ledning, personal och organisationsmodeller i Sverige* (s. 391-413). Lund: Studentlitteratur.

St Amant, K. (2005). Virtual office communication protocols: a system for managing international virtual teams. *IEEE International Professional Communication Conference*. 703–717. doi:10.1109/IPCC.2005.1494242.

Utbutt, M. (2014, 26 mars). Mer än kafferumstrivsel: Gemenskap bra för hälsan. *Suntarbetsliv*. Hämtad från <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/kommunikation/mer-an-kafferumstrivsel-arbetsrelationer-ar-bra-for-halsan/>

Vazeou-Nieuwenhuis, A., Orehek, E. & Scheier, M. F. (2017). The meaning of action: Do self-regulatory processes contribute to a purposeful life?. *Personality and Individual Differences*, 116, 115–122. doi: 10.1016/j.paid.2017.04.040

Whittle, A., Housley, W., Gilchrist, A., Mueller, F. & Lenney, P. (2015). Category predication work, discursive leadership and strategic sensemaking. *Human Relations*, 68(3), 377-407. doi: 10.1177/0018726714528253

Wijk, K., Begsten E. L. & Hallman D. M. (2020). Sense of Coherence, Health, Well-Being, and Work Satisfaction before and after Implementing Activity-Based Workplaces. *International journal of environmental research and public health*, 17(14), 1-15. doi:10.3390/ijerph17145250

7. Bilaga: Intervjuguide

Introduktion:

Hej X!

Innan vi börjar med intervjun vill vi bara förtydliga lite vad den kommer handla om och hur det kommer att gå till. Vi läser vi Lunds Universitet på linjen Service Management med inriktning Hälsa och håller just nu på att skriva vårt examensarbete. I vårt arbete vill vi bidra med kunskap om vilka utmaningar som chefer ställs inför i sitt ledarskap till följd av Covid-19 och distansarbete samt hur de arbetar för att hantera dessa och leda sig själva i den förändrade arbetssituationen. Med utgångspunkt i detta har vi därför valt att intervjua dig.

Vi har förberett frågor inför intervjun. Du har rätt till att inte svara på en fråga och kan när som helst avsluta. Materialet vi får från intervjun kommer att hanteras konfidentiellt och inte användas till något annat än att uppfylla vår uppsats syfte. Både du och din arbetsplats kommer att anonymiseras.

Del 1: Etiska principer:

1. Samtycker du att medverka i intervjun?
2. Samtycker du till att vi spelar in och transkriberar intervjun i syfte att förenkla analysarbetet?

Del 1: Inledande frågor

1. Vad är din arbetsroll och vad innebär den?
2. Hur länge har du haft en chefsposition?
3. Kan du säga något om när du började intressera dig av chefskap?
4. Hur ser du dig själv som en chef och vad har du för visioner med din yrkesroll?

Del 2: Mellanliggande frågor:

- 5. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap innan Covid-19 och hur skulle du beskriva det nu?**
- 6. Vilka utmaningar upplever du i din chefsroll till följd av distansarbete? (utmaningar i ledarskap)**
 - a. Hur påverkar distansarbetet ditt utövande av ledarskap?
 - b. Upplever du att det finns positiva effekter på ditt ledarskap till följd av distansarbetet?

- c. Har du kunnat anpassa dig efter distansarbetet? Det vill säga skapat mening och förståelse för den nya situationen?
- 7. Hur upplever du att den dagliga kommunikation med medarbetare fungerar? Vad fungerar bra respektive dåligt? (utmaningar i ledarskap)**
- a) Upplever du skillnader i kvaliteten på den digitala kommunikationen jämfört med den fysisk? Isåfall på vilket sätt?
 - b) När den nödvändiga informationen fram till alla som är berörda?
- 8. Har du upplevt att den nuvarande arbetsituationen med distansarbete har påverkat ditt mående? Isåfall på vilket sätt? (psykosocial arbetsplats)**
- a) Är det något specifikt som påverkar mer? Att arbete hemifrån? Kommunikation online? Stress? Isolering?
- 9. Upplever du att du har lika mycket motivation/driv till ditt arbete när det är på distans? Isåfall, vad beror detta på? Arbetsgemenskap, daglig kommunikation, självledarskap (strategier)? (psykosocial arbetsplats)**
- 10. Upplever du en förändrad stressnivå till följd av distansarbetet? (psykosocial arbetsplats)**
- a) Vad tror du är de bidragande faktorerna till detta? jobba hemifrån? mer arbete? att du inte träffar kollegor/medarbetare? brist på kontroll?
 - b) Känner du att du kan hantera din stress?
 - c) Vilka tillvägagångssätt använder du isåfall för att hantera stressen?
 - d) Har du några strategier för att koppla av under en arbetsvecka?
- 11. Är dina relationer och kontakten med dina medarbetare viktig för att du ska känna mening i denna situationen? (sensemaking)**
- a. Upplever du att dina medarbetare behöver mer stöd under distansarbetet? Isåfall på vilket sätt? Hur påverkar detta dig?
 - b. Är du själv ansvarig för att ge dig det stöd som du behöver?
 - c. Känner du dig orolig för dina medarbetares mående? Har dina medarbetare visat ökat intresse för ditt mående under Covid-19 till skillnad från innan krisen?
- 12. Brukar du reflektera över hur du agerar och utövar ledarskap? Har detta förändrats när du började arbeta på distans? (självledarskap)**
- 13. Hur tycker du att belastningen har förändrats av arbetsuppgifter är under distansarbete? Är det någon skillnad? (utmaningar i ledarskap och självledarskap)**

- a) Känner du att du kan hantera dina arbetsuppgifter?
- b) Finns resurser tillgängliga för att du ska kunna hantera dem?
- c) Känner du att du har tillräcklig digital kunskap för att kunna utöva ditt arbete optimalt?

14. Hur du haft möjligheten att påverka dina medarbetares arbetssituation, själva arbetets design? (utmaningar i ledarskap, kontroll)

15. Sätter du en egen struktur för hur dina arbetsdag/vecka ska se ut? Isåfall hur gör du det? (självledarskap)

- a. Har du ändrat några tankemönster eller arbetsuppgifter för att de ska kännas mer givande?

Avslutande frågor:

- 16. Är det något du tycker att vi har glömt att ta upp som du tycker är relevant?
- 17. Är det något mer du vill tillägga?