



EKONOMI- HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT 2021

“Låt mig göra mitt jobb”

En kvalitativ studie om hur medarbetare på ett finansinstitut upplever och hanterar resultatstyrning vid distansarbete

Författare:

Johannes Billerby

Mariam Shams

Aleksandar Veljkovic

Alexandra Wallbäck

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare Nadja Sörgärde för intressanta diskussioner och givande feedback vid handledningstillfällena. Ditt stöd och dina kloka tankar har hjälpt oss att skapa detta arbete. Tack!

Vi vill även tacka alla medarbetare på DineroBank som ställde upp på intervjuer och deltog i vår studie. Utan er hade studien inte kunnat genomföras och vi är evigt tacksamma för det förtroende ni visat oss genom att dela med er av era upplevelser. Tack!

Avslutningsvis vill vi även rikta ett stort tack till våra kursare som gett oss givande feedback och bidragit med kloka tankar. Det har varit värdefullt att få feedback från utomstående, denna feedback har hjälpt arbetet framåt. Tack!

Tack för oss och trevlig läsning!

Johannes Billerby, Mariam Shams, Aleksandar Veljkovic och Alexandra Wallbäck

11 januari, 2022

Sammanfattning

Examensarbetets titel: “Låt mig göra mitt jobb”

Seminariedatum: 14-01-2022

Ämne/kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Johannes Billerby, Mariam Shams, Aleksandar Veljkovic och Alexandra Wallbäck

Handledare: Nadja Sörgärde

Fem nyckelord: Resultatstyrning, distansarbete, kollegialt samspel, otillgänglighet, “Självförstärkande distanscykeln”

Syfte: Syftet med studien är att nyansera medarbetares upplevelser samt bidra till en djupare förståelse kring vilka metoder medarbetare använder sig av för att hantera resultatstyrning vid distansarbete.

Metod: För att kunna nyansera förståelsen om medarbetares upplevelser har en kvalitativ studie genomförts med semistrukturerade intervjuer med åtta respondenter från olika avdelningar på ett finansinstitut. Studien har en konstruktivistisk utgångspunkt med en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Litteraturgenomgången behandlar tidigare forskning om resultatstyrning och normativ styrning med inriktning på distansarbete.

Empiri: Respondenternas upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete är kategoriserade som: *extra viktigt att nå uppställda krav (snabbt), kontakter har blivit mer formella och att fråga har blivit att störa*. Analys av upplevelserna har bidragit till en tolkning av hur respondenterna hanterar resultatstyrning vid distansarbete och benämns som: *ökat fokus på att nå uppställda krav och genom att inte störa andra*.

Slutsats: Genom att analysera medarbetarnas upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete har tre upplevelser kunnat urskiljas. Metoder för hantering av resultatstyrning vid distansarbete identifierades som: *ökat fokus på att nå uppställda krav och genom att inte störa andra*. Metoderna kom att utvecklas till begreppen: *styra genom otillgänglighet och genom att skapa resultat som går att visa upp* och visar på hur hanteringen av resultatstyrning vid distansarbete manifesteras. Hur medarbetare verkar hantera resultatstyrning vid distansarbete visualiseras med hjälp av den *Självförstärkande cykeln*, en modell skapad av författarna själva och som är ett av studiens bidrag.

Abstract

Title: “Let me do my job”

Seminar date: 14-01-2022

Course: FEKH49, Business Administration: Bachelor’s Degree Project in Management and Organization, Undergraduate level, 15 credits

Authors: Johannes Billerby, Mariam Shams, Aleksandar Veljkovic and Alexandra Wallbäck

Supervisor: Nadja Sörgärde

Five key words: Output control, remote work, collegial interaction, unavailability, “The self fulfilling cycle of remote work”

Purpose: The purpose of this study is to nuance and contribute to a deeper understanding of which methods an employee uses to manage output control while working from home.

Methodology: A qualitative research method was adapted in order to nuance the understanding of employee experiences of remote work. Semi structured interviews have been conducted with eight employees working at a financial institution. The study has a constructivist starting-point with an abductive approach.

Theoretical perspectives: The literature review consists of previous research on output control and normative control with focus on distance work.

Empirical foundation: The interviewee experiences are categorized accordingly: *greater importance to achieve determined demands (rapidly), contacts have become increasingly formal and to ask has become to bother*. Analyzing the experiences has contributed to an interpretation of how the interviewee handles output control while working remotely and is categorized as: *increased focus on achieving the determined demands and by not bothering others*.

Conclusions: By analyzing the employees experiences of output control during remote work three experiences have been distinguished. Methods of handling output control during remote work have been identified as: *increased focus on achieving the determined demands and by not bothering others*. The methods evolved to the following concepts: *control through unavailability and by creating results that are visible*. These methods of handling output control during remote work are visualised by *the self-fulfilling cycle of remote work*, a model created by the authors of this study.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte och frågeställning	3
1.4 Studieobjekt	4
1.5 Disposition	4
2. Litteraturgenomgång	5
2.1 Distansarbete	5
2.2 Styrning	7
2.2.1 Normativ styrning	7
2.2.2 Resultatstyrning	9
2.3 Resultatstyrning på distans	10
2.4 Brist i rådande teori	12
3. Metod	14
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	14
3.1.1 Forskningsdesign	14
3.1.2 Konstruktionistisk utgångspunkt med ett tolkande perspektiv	14
3.2 Insamling av empiriskt material	15
3.2.1 Studieobjekt och urval	15
3.2.2 Semistrukturerad intervju i en digital miljö	16
3.3 Analysmetod	17
3.3.1 Sortera	18
3.3.2 Reducera	19
3.3.3 Argumentera	20
3.4 Kvalitetsbedömning	22
3.4.1 Tillförlitlighet	22
3.4.2 Överförbarhet	23
3.4.3 Pålitlighet	23
3.4.4 Konfirmering	24
3.4.5 Äkthet	24
4. Empirisk analys	26
4.1 Extra viktigt att nå uppställda krav (snabbt)	26
4.2 Kontakter har blivit mer formella	33
4.3 Att fråga har blivit att störa	37
4.4 Två metoder för hantering av resultatstyrning vid distansarbete	41
4.4.1 Metod 1: Ökat fokus på att nå uppställda krav	41

4.4.2 Metod 2: Genom att inte störa andra	44
5. Diskussion	49
5.1 Upplevelse av resultatstyrning vid distansarbete	49
5.1.1 Upplevelser av krav och resultat vid distansarbete	49
5.1.2 Upplevelser av kollegialt samspel	51
5.2 Hantering av resultatstyrning vid distansarbete	52
5.2.1 Styr genom otillgänglighet	53
5.2.2 Skapar resultat som kan visas upp	54
5.2.3 Självförstärkande distanscykeln	55
6. Slutsats	58
6.1 Sammanfattande ord	58
6.2 Praktiska och teoretiska implikationer	59
6.3 Förslag till vidare forskning	60
Referenslista	61
Bilaga 1: Intervjuguide	

1. Inledning

Studien ämnar att studera medarbetares upplevelser av styrning vid distansarbete. I detta kapitel introduceras läsaren till tidigare forskning om styrning och distansarbete samt studieobjektet DineroBank. Kapitlet är uppdelat i bakgrund, problematisering, syfte samt frågeställning, studieobjekt och avslutas med en kort disposition.

1.1 Bakgrund

Studien presenterar hur resultatstyrning vid distansarbete har upplevts och hanterats av medarbetare på ett finansinstitut. Fenomenet kring tvingat hemarbete har bidragit med områden som är intressanta att nyansera. Spridningen av COVID-19 har inneburit stora förändringar i samhället. Restriktionerna som satts i Sverige har förändrat hur människor träffas och interagerar med varandra. Restriktionerna har påverkat hur många olika branscher och organisationer behövt anpassa sina verksamheter för att bidra till en minskad smittspridning. Ett sätt som företag har behövt tackla det här problemet är att minska kontakter på arbetsplatsen. Detta har gjorts genom att möjliggöra distansarbete för anställda som kan utföra arbetsuppgifter hemifrån. Tillväxtverket (2021) definierar distansarbete som att den anställde utför ordinarie arbetsuppgifter på en plats som skiljer sig geografiskt från arbetsplatsen. Andelen som utför distansarbete ökade snabbt i takt med pandemins utveckling. Enligt Statistiska centralbyrån (2021a) arbetade 62,2%, av andelen personer mellan 15-75 års ålder i Stockholms kommun hemifrån under första kvartalet 2021. Under det tredje kvartalet år 2020 var motsvarande siffra 52,2%. Denna ökning medför en del utmaningar för organisationer och medarbetare (eng. employee). En av utmaningarna med att styra medarbetare på distans är de minskade möjligheterna till att kontrollera deras beteende (Allen et. al., 2015, Bloom et. al., 2015 citerad i Groen et. al., 2018). Tidigare forskning betonar vikten av att kontrollera resultatet när handlingen inte kan ses. Detta kan leda till att cheferna lägger större vikt vid resultatstyrning istället (Olson 1982, Hamblin 1995 citerad i Kurland och Egan, 1999).

I början av 1900-talet framträdde en tidig styrningsteori, Taylors Scientific Management. Här låg fokus på klyftan mellan chefer och arbetare, den som ger en order och den som utför den (Rennstam, 2017). År 1922 lyfter Weber byråkrati för att lösa några av de motivationsproblem som Scientific Management associeras med. Detta görs genom att utgå

ifrån regler för horisontell och vertikal uppdelning av arbete samt karriärmöjligheter inom organisationen (Rennstam, 2017). På 70-talet börjar en annan form av styrning populariseras, nämligen resultatstyrning (eng. output control). Här ignoreras medarbetares beteende, och istället hamnar fokus på resultatet av deras arbete (Ouchi & Maguire, 1975). Situationen som uppstått med tvingat hemarbete har bidragit till nya förutsättningar, där medarbetarna har fått anpassa sig till en ny arbetsmiljö. DineroBank är ett finansinstitut som från mars 2020 tvingat medarbetarna att arbeta hemifrån, namnet på banken är en pseudonym. Medarbetarnas upplevelser och hantering av resultatstyrning vid distansarbete har kartlagts och analyserats.

1.2 Problematisering

Majoriteten av forskningen inom resultatstyrning har betonat hur det kan användas av chefer och vilka former det kan ha, för att sätta och nå de mål som medarbetarna ska nå (Ouchi & Maguire, 1975; Ouchi, 1979; Mintzberg, 1989, citerade i Rennstam, 2017). Medarbetares svar på styrning via chef (eng. managerial control) har undersökts tidigare. Rennstam och Kärreman (2020) undersökte detta bland ingenjörer och såg att medarbetarna gick ihop och använde sig av olydnad för att ta kontroll över sin arbetssituation och autonomi.

Studier som gjorts om resultatstyrning vid distansarbete har främst varit kvantitativ (Chatterjee, Chaudhuri & Vrontis, 2021; Kim, Mullins & Yoon, 2021; Lippe & Lippényi, 2020; Turetken et al, 2011). Lippe och Lippényi (2020) har genomfört en studie om att chefer vill styra sina medarbetare eftersom det kan leda till bättre prestation. Detta sker enklare när medarbetare är på plats än när de arbetar på distans. Studier visar att chefer kan använda sig av resultatstyrning vid distansarbete för att se till att medarbetarna levererar, trots att de inte har samma möjlighet till övervakning, däremot belyser studierna chefens roll och inte medarbetarnas perspektiv (Kim, Mullins & Yoon, 2021; Turetken et al, 2011). Kurland och Cooper (2002) har gjort en kvalitativ studie om styrning via chef, och därmed resultatstyrning, vid distansarbete. Sedan studien publicerats har det skett många teknologiska framsteg, främst när det kommer till kommunikationsteknologier. En studie av Chatterjee, Chaudhuri och Vrontis (2021) visar på att den snabba utvecklingen av information- och kommunikationsteknologier har inneburit att distansarbete lett till förbättrad prestation inom organisationer. Delfino och van der Kolk (2021) genomförde en studie om styrning via chef och medarbetarnas reaktioner till det vid den tvingade övergången till distansarbete i samband med COVID-19. Studien kommer fram till att styrningen via chef blir hårdare och att medarbetarna som ett svar på detta försöker synas mer, samt att deras motivation

påverkades positivt av högre upplevt självbestämmande. Deras studie belyser hur styrningen generellt blev hårdare och hur medarbetarna blev övervakade i större utsträckning. Det finns tidigare forskning som behandlar hur chefer har hanterat resultatstyrning vid distansarbete. Det finns dock inte lika mycket tidigare forskning om medarbetarnas upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete. Därav uppkommer ett intresse av att analysera medarbetares upplevelser samt hantering av resultatstyrning.

Den 29 september 2021 tog folkhälsomyndigheten bort många restriktioner och rekommendationer riktade mot verksamheter, till exempel rekommendationen att arbeta hemifrån (Folkhälsomyndigheten, 2021). Detta innebar att många organisationer började ställa om från distansarbete till att arbeta på kontoret igen. Övergången från tvingat distansarbete, i det här fallet på grund av COVID-19 pandemin, till arbete på plats igen, presenterar ett ypperligt tillfälle att studera fenomenet. Än är pandemin inte över, och andra oförutsedda fenomen som kräver en omställning till distansarbete kan komma att inträffa igen. Det är därför viktigt att studera upplevelser av det påtvingade distansarbetet och övergången till att arbeta på plats igen. Har styrningen påverkats i företag under tiden som distansarbete var regeln och inte undantaget? Vilka lärdomar kan dras av att höra medarbetares upplevelser av situationen?

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att nyansera och bidra till en djupare förståelse kring vilka metoder medarbetare använder sig av för att hantera resultatstyrning vid distansarbete på ett finansinstitut. Avsikt är att bidra till forskningen om resultatstyrning genom att undersöka medarbetarnas perspektiv, istället för att se hur chefer och ledningen kan använda sig av det. Studien ämnar inte att ge några rekommendationer om hur organisationer ska hantera distansarbete, utan snarare lyfta konsekvenserna som kan komma från medarbetarnas hantering av resultatstyrning vid distansarbete.

För att uppnå syftet ämnar studien att svara på två frågeställningar:

“Hur upplever medarbetare på ett finansinstitut styrning vid distansarbete?”

Och för att ge en djupare förståelse för hur medarbetarna hanterar resultatstyrning vid distansarbete, formuleras den andra frågeställningen:

“Hur kan medarbetare hantera resultatstyrning vid distansarbete?”

1.4 Studieobjekt

DineroBank är en digital bank som är relativt ny i Sverige och har 30 medarbetare på det svenska kontoret. Banken erbjuder tjänster både för privatpersoner men även för medlemmar i de organisationer som de samarbetar med. Banken har ett stort fokus på att sälja in sina tjänster och använder sig av resultatmätning som ett sätt att mäta medarbetarnas arbetsprestation. Redan i mars 2020 beslutade banken att deras medarbetare skulle arbeta hemifrån, och skickade hem nästan samtlig personal omgående. Arbetet utfördes mer eller mindre helt på distans fram till september 2021. Intervjuerna hölls under övergången tillbaka till kontoret och det är denna kontext som är relevant för studiens syfte.

1.5 Disposition

Denna uppsats utgörs av sex delar: inledning, litteraturgenomgång, metod, empirisk analys, diskussion och slutsats.

I inledningen av uppsatsen presenterar vi studiens byggstenar, och lyfter kortfattat tidigare forskning inom områdena som studerats. Här belyses även vad som är intressant med studien och vi presenterar kortfattat studieobjektet, DineroBank. I litteraturgenomgången tas tidigare forskning om distansarbete upp på en generell nivå, som sedan leder in till forskning om styrning. Tidigare forskning om resultatstyrning på distans presenteras också här. I metodkapitlet förklaras studiens vetenskapliga utgångspunkt, hur studien genomförts samt argumentation för metodvalen. Under empirisk analys presenteras analysen av det insamlade empiriska materialet från DineroBank. Kapitlet är uppdelat i fyra underrubriker där de tre första underrubrikerna besvarar studiens första frågeställning och den fjärde underrubriken besvarar studiens andra frågeställning. I diskussionskapitlet diskuteras studiens fynd och jämförs med tidigare forskning. Kapitel sex, slutsats, ämnar att besvara syftet med studien, redogöra för teoretiska implikationer, praktiska implikationer och kortfattat ge förslag på tidigare forskning.

2. Litteraturgenomgång

I kommande kapitel kommer tidigare forskning om distansarbete samt styrning att presenteras. I kapitel 2.1 presenteras en överblick av forskning på området distansarbete. I kapitel 2.2 presenteras forskning om styrning, där normativ styrning och resultatstyrning förklaras i egna underrubriker. I 2.3 presenteras forskning om resultatstyrning vid distansarbete. Slutligen presenteras brist i rådande teori i kapitel 2.4.

2.1 Distansarbete

Litteraturgenomgången inleds med att lyfta tidigare forskning om distansarbete. Den tidigare forskningen som tas upp i området distansarbete är till för att först ge en bred överblick av ämnet, för att sedan smalna av till det som behövs för att besvara frågeställningarna

Enligt Miglioretti et al. (2021) är medarbetarnas välmående, engagemang och balans mellan arbets- och privatliv anmärkningsvärt högre bland distansarbetande. Detta är i linje med Contreras, Baykal och Abid (2020) som tidigare argumenterat för att distansarbete kan förbättra medarbetares nöjdhet. Mahler (2012) lyfter att organisationer inom den privata sektorn har en ökad möjlighet i urvalet vid rekrytering när de anställer folk för distansarbete eftersom personer som exempelvis bor långt bort eller har funktionsvariationer inte påverkas av pendelmöjligheter. Vidare menar Mahler (2012) att distansarbete kan ha positiva effekter på personalrekrytering, förmågan att bibehålla personal och motivation. Pyöriä (2011) å andra sidan argumenterar för att motivationen kan påverkas negativt vid distansarbete. Författaren menar att social isolering från kollegor kan göra att medarbetaren känner sig mer fränkopplad. Detta kan leda till minskad motivation och prestation, samt ha en negativ påverkan på karriärmöjligheter. Contreras, Baykal och Abid (2020) lyfter också social isolering som en utmaning med distansarbete, och menar att kunskapsutbytet som sker mellan kollegor som arbetar på samma fysiska plats reduceras.

Mahler (2012) argumenterar för att minimera konsekvenserna av social isolering behövs tillit, kultur och mål etableras för att ett team ska prestera väl tillsammans. Vidare nämner Mahler att cheferna upplever att det är svårt att samarbeta och få teamet att fungera medan de har medarbetare som arbetar på distans. Medarbetarna och cheferna ser och hör inte varandra, vilket försvårar samarbetet när man exempelvis arbetar med problemlösningar eller även att

medarbetarna på distans inte får samma information som de på plats. Enligt Pyöriä (2011) upplever medarbetare att det är mycket lättare att utbyta idéer på plats, och att den fysiska interaktionen som finns på plats kan skapa en känsla av gemenskap. Det kan ske ett informationsutbyte på plats mellan kollegor, som kan gå förlorad av de medarbetarna som arbetar på distans, vilket blir till en utmaning. Contreras, Baykal och Abid (2020) lyfter hur den digitala miljön kan medföra restriktioner, till exempel för medarbetare med låg teknologisk kunskap och låg ansvarsskyldighet i grupper, samt att det kan bli svårare för vissa medarbetare att påverka förändringar. Vidare menar Contreras, Baykal och Abid (2020) att distansarbete lägger stor betoning på medarbetarnas egenskap att organisera sig själva, vilket kan ha negativa effekter om medarbetaren blir distraherad lätt.

Martin och MacDonell (2012) menar att beslutsfattare bör implementera program för distansarbete som ett sätt att hänga med i utvecklingen och möjligheten för medarbetare att arbeta på distans medför en ökad flexibilitet för de anställda. Detta eftersom deras studie visade positiva korrelationer mellan distansarbete och prestation, minskad personalomsättning, organisationsengagemang samt produktivitet. Författarna menar att detta kan förbättra medarbetares produktivitet och motivation, samtidigt som kostnader kan minskas, vilket även Ferreira et al. (2021) argumenterar för.

Pyöriä (2011) nämner att den bästa lösningen för att tillfredsställa både chefer och anställda är att dela upp arbetstiden i distansarbete och arbete på plats för att ta vara på fördelar och minimera nackdelar. Detta kan bidra med en flexibilitet som bibehåller organisationskulturen samt att en stark kommunikation bevaras. Ferreira et al. (2021) betonar vikten av att skapa en organisationskultur som främjar distansarbete, vilket leder till ökad moral och produktivitet.

Med distansarbete finner man även utmaningar som kan påverka hur arbetet ska implementeras när det ska ske på distans. (Kim, Mullins & Yoon, 2021), och Pyöriä (2011) argumenterar att *hur* distansarbete implementeras är viktigt. Mahler (2012) lyfter att de mest framgångsrika cheferna med ett distansarbetande team använder sig av olika virtuella verktyg för att kommunicera, samtidigt som fysiska möten hålls. Ferreira et al. (2021) skriver också om chefer, och framhäver deras kommunikationssvårigheter och en försvaring av möjligheter till övervakning av medarbetare vid distansarbete. Mahler (2012) lyfter att prestationsstyrning (eng. performance management) kan göra en organisation mer framgångsrik eftersom det är ganska svårt att övervaka medarbetare som arbetar på distans. Eftersom man inte ser eller hör

dem, så vet man inte heller vad dem gör hela tiden. Man lyckas inte styra medarbetarna på samma sätt, vilket gör att målen förtydligas istället. Medarbetare som arbetar på distans vet då vad som förväntas av dem och kommer därför känna sig mer uppmanade till att prestera när cheferna belönar dem baserat på deras prestation (Mahler, 2012). Kim, Mullins och Yoon (2021) framhäver att det finns ett behov att utbilda chefer om de bästa sätten att mäta resultat vid distansarbete. Mahler (2012) använder begreppet prestationsstyrning i sin studie. Vi menar att hon använder begreppet på samma sätt som vår valda definition av resultatstyrning. Alltså att resultatstyrning är en form av styrning som baseras på mätningen av resultat (Ouchi & Maguire, 1975). Innan mer tidigare forskning om resultatstyrning vid distansarbete presenteras kommer området *styrning* presenteras. Detta görs för att förklara olika styrningsformer och öka förståelsen för resultatstyrning.

2.2 Styrning

Styrning i organisationer är i breda drag olika metoder och processer som används för att komma fram till vad som ska utföras och hur det ska genomföras (Johnson & Gill, 1993, citerad i Rennstam 2017). Vanligtvis beskådas styrning från ledningens synvinkel men styrning kan även utövas av medarbetare och externa parter till organisationen (Rennstam 2017). Det finns olika typer av styrning som används vid olika mål. Dessa delas vanligtvis in i tre kategorier, beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning. Ouchi och Maguire (1975) menar att beteendestyrning går ut på direkt övervakning och används när chefen har bra förståelse för hur mål kan uppnås. Chefen kan då instruera medarbetarna hur de ska nå resultaten. Resultatstyrning går ut på att mäta resultatet istället för hur resultatet uppnås. Normativ styrning används när målet är att styra medarbetares tankar, normer och värderingar (Barley & Kunda, 1992). Normativ och resultatstyrning kommer diskuteras härnäst. Det empiriska materialet vittnar om olika typer av svårigheter vid distansarbete och genom att presentera både normativ styrning och resultatstyrning ämnar studien att visa vilken typ av styrning som är dominerande vid distansarbete.

2.2.1 Normativ styrning

Normativ styrning baseras på att kontrollera medarbetarnas tankar, normer och värderingar (Barley & Kunda 1992). Ouchi (1979) beskriver hur normativ styrning är effektiv när det är svårt att mäta resultat och när former av beteendestyrning inte fungerar på grund av svårförutsägbara arbetsprocesser. Vidare menar Ouchi (1979) att under dessa förhållanden,

kan normativ styrning användas för att få medarbetarna att tänka i samma banor och värdesätta samma saker. Rennstam (2017) skriver att styrningen skapas genom en stark kultur och att det teoretiska underlaget för normativ styrning grundar sig i kulturteori. Barley, Meyer och Gash (1988) skriver att synsättet på organisationer som kulturer växte i slutet av 70-talet, och blev populärt i början av 80-talet. Morgan (1986 citerad i Rennstam, 2017) skriver om hur kulturella artefakter, såsom språkanvändning, ceremonier och fysiska objekt håller ihop organisationer. Dessa artefakter beskrivs som bärare av värden, där ett exempel på hur det här kan uttrycka sig är klädkoder, som ska symbolisera olika värden. Enligt Ouchi (1980) kan rekrytering användas som en metod där man anställer nya människor som redan har liknande värderingar och normer som organisationen, och matchar företagskulturen inom organisationen. En annan metod är att socialisera med andra medarbetare för att de nyanställda ska formas in till den existerande företagskulturen genom att engagera sig med de tidigare anställda inom organisationen.

Gruppenormer (eng. group norms) är informella regler som grupper antar för att sammanstråla gruppmedlemmarnas beteende (Feldman, 1984). Vidare skriver Feldman (1984) att gruppnormer endast skapas och drivs på när de är av relevans för gruppen, och att distinktionen mellan underhållsuppgifter (eng. task maintenance duties) och sociala underhållsuppgifter (eng. social maintenance duties) ger förståelse för vilka beteenden som grupper framhäver under normativ styrning. Grupper försöker öka sina chanser för att nå satta mål, och minimera riskerna för att misslyckas, och prioriterar därmed först och främst normer som främjar gruppens överlevnad. Andra normer som sannolikt förstärks är normer som hjälper förutspå gruppmedlemmarnas beteende, hjälper undvika pinsamma situationer, och uttrycker och förstärker gruppens identitet. När det kommer till hur gruppnormer utvecklas menar Feldman (1984) att det ofta tar tid och att det sker informellt. Författaren skriver att normer utvecklas på olika sätt, exempelvis tydliga uttalanden av chefer eller kollegor och att beteenden från tidigare situationer följer med.

Rennstam (2017) skriver att normativ styrning blev populärt när bland annat amerikanska forskare analyserade japans industri under 70- och 80-talet. Anledningen bakom den japanska industrins framfart ansågs vara en stark organisationskultur, vilket vidare kopplades till ett starkt finansiellt resultat. Observatörer la fram förslag om hur amerikanska företag skulle kunna dra fördelar av att imitera japanska företag i deras sätt att fostra starka kulturer (Pascale and Athos, 1981, Ouchi, 1981 citerade i Barley & Kunda, 1992). Barley och Kunda

(1992) skriver om hur förespråkare av styrning av värden, ofta på ett vagt vis, utlovade ekonomiska fördelar genom fostrandet av en stark kultur. En organisation med förenade värden och känslomässigt engagemang hos medarbetarna föreslogs leda till finansiell vinst (Barley & Kunda 1992).

Även om normativ styrning inte är ett tema som är markant i denna studie, är det viktigt att presentera tidigare forskning för att kunna koppla till studiens syfte. På det viset kan en nyansering göras mot den tidigare forskningen genom att bidra med detaljer och besvara frågeställningarna. För att vidare kunna nyansera studiens syfte ska tidigare forskning kring resultatstyrning presenteras.

2.2.2 Resultatstyrning

Under den här rubriken kommer en generell bild av resultatstyrning presenteras, hur det har använts och vilka implikationer det kan ha för organisationer som tillämpar det. Resultatstyrning är en form av styrning som baseras på mätningen av resultat (Ouchi & Maguire, 1975). Rennstam (2017) beskriver hur resultatstyrning till skillnad från andra typer av styrning, som direkt- och byråkratisk styrning, inte lägger fokus på medarbetarnas beteende, utan på vad medarbetarna åstadkommer. Resultat kan kontrolleras på ett kvantitativt sätt, som till exempel med ackordsarbete, eller kvalitativt genom att mäta kvalitén av resultatet. En fördel med att använda sig av resultatstyrning är att det tillåter viss frihet hos medarbetarna samtidigt som det ger incitament och ansvar för medarbetarna att uppnå resultaten, vilket är fördelaktigt för arbetsgivaren (Snell, 1992). Ouchi och Maguire (1975) kommer, genom en kvantitativ studie, fram till att resultatstyrning främst används vid behov av kvantifierbara, enkla mätbara resultat, och att användningen av resultatstyrning oftast används när processen för att leverera resultat är komplex. Vidare kommer de fram till att chefer använder sig av resultatstyrning i större utsträckning när de upplever att deras överordnade har mindre förståelse för deras arbetsprestation. Ouchi och Maguire (1975) menar att det här sambandet skulle kunna förklaras av att mellanchefer, (eng. department manager) som upplever att deras överordnade bara delvis kan utvärdera deras arbetsprestation, presenterar så mycket konkreta mätbara resultat som möjligt för att visa på deras tillfredsställande arbetsprestation.

Rennstam (2017) skriver att en anledning till att resultatstyrning växte i popularitet var som ett svar för att tackla ineffektiviteten som kan uppstå av byråkratisk styrning. Resultatstyrning

sågs som ett sätt att göra organisationer mer flexibla, och tillåta dem att svara snabbare på externa förändringar.

Det finns flera olika sätt att applicera resultatstyrning i praktiken, Mintzberg (1989 citerad i Rennstam, 2017) skriver om hur stora divisionsindelade organisationer kan använda sig av resultatstyrning genom att etablera affärsenheter som ansvarar själva för sina omkostnader eller omsättning. Genom att sätta resultatbaserade mål och låta affärsenheten ansvara för dessa, ger moderbolaget en viss frihet till enheten genom att mäta resultaten istället för hur resultaten uppnås. Ett annat sätt som resultatstyrning appliceras i praktiken är genom balanserat styrkort (eng. balanced scorecard) som introducerades av Kaplan och Norton (1992). Det balanserade styrkortet innehåller inte bara fokus på finansiella resultat, utan även resultat relaterade till kunder, inlärning/innovation och interna processer. Med hjälp av det balanserade styrkortet kan alltså fler parametrar som kundnöjdhet, lageromsättning och framtagningen av nya produkter tas i anseende.

Snell (1992) menar att resultatstyrning är "reaktiv", eftersom det inte finns något sätt att korrigera misstag förrän efter att de skett. Vidare kan resultatstyrning framkalla kortsiktigt beteende, vilket leder till att medarbetare kan fokusera på att uppnå specificerade resultat istället för att ta sig an andra viktiga, men ospecificerade mål.

Nu har tidigare forskning om resultatstyrning presenterats samt hur det har använts. Under nästa rubrik lyfts tidigare forskning om resultatstyrning vid distansarbete och vad som fattas i forskningen.

2.3 Resultatstyrning på distans

Tidigare forskning kring resultatstyrning på distans ska presenteras under denna rubrik för att bidra med en djupare förståelse om hur det har hanterats och hur styrningen har förändrats beroende på arbetsmiljö. Hur ledningen och medarbetare hanterar resultatstyrning kan skilja sig från arbete på plats. Turetken et. al (2011) resonerar om att mäta resultat är en av de viktigaste faktorerna vid distansarbete men att resultatstyrning är av större vikt för cheferna än för distansarbetaren. Att styra medarbetaren kan förbättra prestationen, detta understryks av Lippe och Lippényi (2020). Deras studie diskuterar att chefer önskar styra sina medarbetare, vilket cheferna upplever som lättare när arbetet sker på kontoret än på distans.

Detta för att cheferna kan se sina medarbetare och vad de arbetar med när arbetet sker på plats. Författarna lyfter även att chefernas perspektiv på konsekvenser av distansarbete kan påverka implementeringen av det eftersom cheferna ser utfallet som osäkert. Det blir svårare att kunna styra eller övervaka sina medarbetare när man inte kan se dem framför sig. Kurland och Cooper (2002) belyser att chefer befarar att förlora kontroll över distansarbetare, men att detta är obefogat, då de bland annat har olika resultatstrategier som kan användas för att bibehålla kontrollen. Genom att sätta upp tydliga mål vet medarbetaren vad de ska uppnå för att synliggöra sina prestationer. Limburg och Jackson (2008) uppmärksammar att resultatstyrning inte bör ses som en "extrem form" av styrning, utan det ger en stark kontext för att chefer att hantera distansarbetare. Genom att sätta mål, kontrollera och utvärdera resultatet, ökar chansen att distansarbetare når de resultat som är betydelsefulla för företaget. Då slipper chefer att övervaka sina medarbetare eftersom de kan se att medarbetaren faktiskt gör sitt arbete.

Robert Jr. (2020) argumenterar för att det kan vara en utmaning att arbeta effektivt vid distansarbete. Man kan använda tillit och styrning för att minska social maskning (eng. social loafing) för de som arbetar i virtuella team. Social maskning innebär att man inte arbetar lika effektivt i grupp, som när man arbetar ensam. Detta förklarar författaren som viktigt eftersom social maskning påverkar medarbetares prestationer negativt och i sin tur även arbetsgrupps prestation. Genom att styra medarbetare kan den sociala maskningen minskas och på så sätt förbättra utfallet för medarbetaren och gruppen (Robert Jr., 2020). De Menezes och Kelliher (2016) argumenterar för att det finns skillnader mellan formella och informella arrangemang av flexibla arbetsförhållanden vid distansarbete, i utfallet av prestationsskillnader hos medarbetare. Vid formella arrangemang för flexibla arbetsförhållanden visade deras empiriska material att medarbetarnas prestation utvecklades negativt. Vid informellt arrangerade flexibla arbetsförhållanden påverkades medarbetarnas arbetsprestation positivt (De Menezes & Kelliher, 2016).

Groen et al. (2018) genomförde en studie som undersökte om det fanns en koppling mellan distansarbete och en större betoning på resultatstyrning från chefernas håll. Studien fann att medarbetarna upplever att ju mer man arbetar hemifrån desto mer upplever de ett större fokus på resultatstyrning. Detta sker eftersom cheferna inte direkt kan styra medarbetarnas beteende när de arbetar på distans. Groen et al (2018) kommer också fram till att medarbetare som fick möjligheten att arbeta på distans upplevde mindre resultatstyrning, om man jämför med de

medarbetare som inte fick distansarbete. Resultaten om skillnaden i upplevd resultatstyrning beroende på om medarbetaren tilläts arbeta på distans eller inte förklaras inte av författarna. Kim, Mullins och Yoon (2021) menar att det finns ett positivt samband mellan att chefer använder sig av resultatbaserad styrning och det upplevda resultatet från medarbetarna och menar att en organisation bör säkerställa att cheferna är kapabla till att använda sig av resultatstyrning innan de anpassar distansarbete.

Delfino och van der Kolk (2021) har genomfört en studie på hur styrning via ledningsgruppen (eng. management control) i stora professional service-företag förändrades vid det plötsliga skiftet till distansarbete i samband med COVID-19 pandemin. Delfino och van der Kolks studie är byggd på intervjuer med medarbetare och genomfördes under första halvan av 2020. De kommer fram till att styrningen av medarbetarna ökade vid distans. Styrningsökningen skedde i form av fler digitala möten samt genom mjukvara som övervakade medarbetares aktiviteter. Istället för att endast undersöka resultaten, ville ledningen se hur medarbetaren utförde sitt arbete, detta gjordes delvis genom att även stämma av i arbetsprocessen i början och i mitten också. Både chefer (eng. supervisor) och företagets klienter ställde högre krav vilket ledde till mer styrning av medarbetarna, eftersom tanken var att högre krav kan leda till bättre prestation på organisationsnivå. Detta ledde till att medarbetare kände sig mer stressade och exempelvis arbetade övertid för att "synas" mer, något som författarna kallar för frivillig synlighetspraxis (eng. voluntarily visibility practice). Medarbetarnas motivation påverkades av det här, både positivt och negativt. En del kände sig omotiverade och mådde dåligt på grund av stressen medan andra upplevde mer autonomi och blev därmed mer motiverade.

Som tidigare forskning visar finns det skillnader i hur styrning används vid distansarbete jämfört med arbete på plats. Vi vill med vår studie kunna nyansera hur denna styrning hanteras av medarbetarna på distans och hur de kan uppnå resultaten som förväntas av dem med hjälp av olika metoder. Att det finns kvantitativa studier om detta är positivt då studien kan bidra med en kvalitativ forskning om resultatstyrning på distans. Här kommer studien att bidra till tidigare forskning genom att ge en mer nyanserad och detaljerad bild av hur medarbetarna arbetar för att nå resultat vid distansarbete.

2.4 Brist i rådande teori

Studien ämnar att bidra till forskningen om resultatstyrning (på distans) genom att belysa medarbetares upplevelser och hantering av den. Fokuset i tidigare forskning på området

resultatstyrning har legat på hur ledningen kan styra medarbetarna (Ouchi & Maguire, 1975; Mintzberg 1989 citerad i Rennstam, 2017; Kaplan & Norton 1992). Tidigare studier pekar på att styrning av medarbetare försvåras när arbetet sker på distans. En följd av detta är att resultatstyrning antas ta större plats eftersom det mer eller mindre går att utöva på samma sätt. Det finns ett behov av att undersöka hur medarbetarna upplever just resultatstyrning vid distansarbete. Studien vill även belysa hur medarbetarna själva hanterar resultatstyrningen och hur det kan uttryckas.

3. Metod

I kommande kapitel presenteras studiens genomförande tillsammans med de metodologiska val som gjorts. Först presenteras studiens vetenskapliga utgångspunkt, därefter hur insamling av empiriskt material gått till samt hur materialet har analyserats. Avslutningsvis argumenteras det för studiens trovärdighet och äkthet.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Studiens forskningsdesign är kvalitativ med en abduktiv ansats. Studiens ontologiska utgångspunkt är konstruktionistisk med ett tolkande perspektiv. Nedan följer en djupare beskrivning av respektive del.

3.1.1 Forskningsdesign

Studien syftar till att undersöka upplevelser om styrning från en medarbetares perspektiv samt ge en fördjupad förståelse kring hur resultatstyrning hanteras vid distansarbete. Studien baseras på kvalitativa metoder. Bryman och Bell (2017) menar att en kvalitativ forskningsmetod är lämplig eftersom metoden tillåter en beskrivning av den sociala verkligheten med ord snarare än kvantifierbar analys. Genom att göra en kvalitativ studie analyserar studiens syfte djupet snarare än att söka efter en bredd inom fenomenet (Bryman & Bell, 2017). En kvalitativ forskningsdesignen medför risker. Samtliga risker behandlas under 3.4, *kvalitetsbedömning*.

3.1.2 Konstruktionistisk utgångspunkt med ett tolkande perspektiv

Studien har ett konstruktionistiskt synsätt. Bryman och Bell (2017) beskriver konstruktionism som en ontologisk ståndpunkt som går ut på att innebörden och meningen av sociala företeelser konstant skapas av sociala aktörer. Utöver skapandet av sociala företeelser vid socialt samspel innebär synsättet att de sociala företeelserna kontinuerligt förändras. Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) hur det som en forskare presenterar bara är en version och alltså inte den slutgiltiga versionen av den sociala verkligheten. I studien har tolkningsperspektiv använts som kunskapsteoretisk utgångspunkt. Bryman och Bell (2017, s.49) uttrycker det som att "...samhällsforskaren ska lyckas fånga den subjektiva innebörden av social handling". Den konstruktionistiska utgångspunkten och tolkningsperspektivet som

använts innebär ett försök att skapa en förståelse för medarbetarnas tolkning av den sociala miljön de befinner sig i. Perspektiv på hur styrning upplevs och hanteras av medarbetarna utgår därmed från medarbetarnas tolkning av deras verklighet.

3.2 Insamling av empiriskt material

Insamling av empiriskt material har skett från ett kontor från en organisation inom finanssektorn. På kontoret finns tre avdelningar och för att skapa en bredd i det empiriska materialet har respondenter från alla avdelningar medverkat. Åtta semistrukturerade intervjuer med åtta medarbetare har hållits digitalt med hjälp av det digitala verktyget Zoom. Nedan följer en djupare beskrivning av tillvägagångssättet.

3.2.1 Studieobjekt och urval

Studien har utförts på ett finansinstitut med internationella rötter, men som nyligen etablerat sig på den svenska marknaden. Bryman och Bell (2017) förklarar ett opportunistiskt urval som en möjlighet att samla in data på ett oförutsett sätt men som producerar relevant data för studiens syfte. Detta är i linje med hur studieobjektet blev aktuellt, eftersom finansinstitutet blev tillgängligt genom en tillfällighet, samtidigt som medarbetare inom organisationen kan erbjuda relevant information för studien.

DineroBank beordrade att nästan all personal skulle arbeta hemifrån under COVID-19 pandemin. Detta var av stor vikt eftersom studiens frågeställningar berör distansarbete. Respondenterna valdes utifrån ett kriteriestyrt urval, vilket Bryman och Bell (2017) förklarar är en form av målstyrt urval som innebär att respondenter som uppfyller ett eller flera kriterium väljs ut. Åtta olika respondenterna valdes från tre olika avdelningar på banken, vilka är; kundtjänst, marknadsavdelning och driftavdelning. Detta gjordes för att få en nyansrikedom i empirin samt bidra till en ökad möjlighet till ett generaliserbart resultat inom kontoret. Samtliga respondenter har arbetat inom organisationen sedan minst mars 2020 och blev tvingade att arbeta på distans under stora delar av 2020 och 2021.

Studieobjektet och respondenterna har anonymiserats för att säkerställa att konfidentialitets- och anonymitetskrav uppnås. DineroBank är en pseudonym. Efternamn har valts för att ge respondenterna könsneutrala namn och val av efternamn utgår från de åtta vanligaste

efternamnen i Sverige 2020 (Statistiska centralbyrån (SCB), 2021b). Nedan följer en sammanställning av alla intervjuer som har gjorts i studien.

Tabell 1. Sammanställning av respondenter

Namn	Längd (minuter)	Inspelad	Transkriberade sidor
Persson	48	Ja	17
Olsson	71	Ja	34
Larsson	54	Ja	19
Eriksson	55	Ja	21
Nilsson	67	Ja	22
Karlsson	81	Ja	29
Johansson	80	Ja	28
Andersson	52	Ja	28

3.2.2 Semistrukturerad intervju i en digital miljö

Empiriinsamlingen har skett genom semistrukturerade intervjuer. Detta gjordes för att respondenterna skulle förhålla sig till specifika teman, men att det lämnar möjlighet för respondenterna att utforma svaren själva. Detta kan enligt Bryman och Bell (2017) med fördel göras med hjälp av en intervjuguide. Bryman och Bell (2017) förklarar även att intervjuer inom kvalitativa studier brukar vara mindre strukturerade, mer flexibla i att följa respondenternas riktning och nya frågor under intervjuens gång kan ställas som uppföljning på det som respondenterna svarat. Eftersom syftet med studien är att undersöka respondenternas upplevelser, är det önskvärt att respondenterna får möjlighet att utveckla sina svar fritt, inom studiens ramar.

En intervjuguide utifrån fem teman arbetades fram för att erbjuda respondenterna möjligheten till flexibilitet och utförlighet i deras svar. De olika teman som den ursprungliga intervjuguiden utgick ifrån var respondenternas upplevelser av; *relation till närmsta kollegor*,

relation till närmsta chef, balans mellan arbete och fritid, egen prestation och övervakning. Efter att ha gjort en pilotintervju justerades intervjuguiden till fyra teman, där relation till närmsta kollegor och till chef behölls, men att de övriga teman arbetade om till upplevelse av; *relation till dig själv* och *relation till organisationen*. Denna utveckling av intervjuguiden användes under den andra intervjun, men eftersom respondentens svar på *relation till närmsta chef* och *relation till organisationen* var väldigt lika, justerades intervjuguiden till den slutgiltiga versionen där *relation till organisationen* togs bort.

Intervjuerna utfördes via ett digitalt kommunikationsverktyg. En risk med att utföra digitala intervjuer är att det kan medföra svårigheter i att skapa och bibehålla en bekväm relation till respondenterna under intervjuens gång. Detta kan påverka ärligheten samt hur uttömmande svar respondenterna ger (Bryman & Bell, 2017). För att bemöta denna risk hade samtliga författare och respondenter kameran igång, samt erbjöds respondenterna möjligheten att revidera eller utveckla sina svar ifall de upplevde ett behov av det. Detta gjordes för att respondenterna skulle känna sig mer bekväma och leda till mer utvecklade svar. När respondenten givit sitt godkännande, spelades intervjun in för att sedan transkriberas. Att spela in och transkribera intervjuer har enligt Heritage (1984 citerad i Bryman & Bell 2017) flera fördelar. En fördel är att det underlättar en noggrann analys av respondenternas svar, vilket kan leda till en djupare analys i studien. Samtliga författare arbetade igenom transkriberingarna individuellt för att skapa sig en egen tolkning av materialet, detta för att bredda antal perspektiv på materialet.

3.3 Analysmetod

Efter att intervjuerna transkriberats behövdes en analysmetod för att föra forskningsprocessen framåt. Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver tre arbetssätt för att skapa samhällsvetenskapliga analyser: sortera, reducera och argumentera. Eftersom studien haft en abduktiv ansats har denna analysmetod visat sig vara passande eftersom metoden tillåtit författarna att röra sig flexibelt mellan de olika stegen. Rennstam och Wästerfors (2015) benämner stegen som *handlingar* och menar att varje handling bemöter ett problem som uppkommer i forskningsprocessen: *kaosproblemet*, *representationsproblemet* och *auktoritetsproblemet*. Nedan beskrivs analysprocessen steg för steg, eller handling för handling.

3.3.1 Sortera

Kvalitativa studier innefattar en rik mängd empiriskt material som både kan upplevas som svåröverskådligt och omfattande. Rennstam och Wästerfors (2015) kallar detta för kaosproblemet och menar att genom att sortera empirin bemöts problemet. Redan under materialinsamlingen bör forskare säkerställa en viss överblickbarhet och det är i denna handling, sortera, som författarna ska bli förtrogna med sitt material (Rennstam & Wästerfors (2015). I denna studie har det inspelade materialet transkriberats av samtliga gruppmedlemmar, en fjärdedel var av varje intervju. Transkriberingen har gjorts inom tre dagar efter att intervjun genomförts, oftast redan samma dag eller dagen efter. Alla gruppmedlemmar har varit med på alla intervjuer (förutom en vid ett tillfälle) vilket har gett alla samma förutsättningar för att kunna analysera och tolka materialet. Efter varje intervju har det individuellt identifierats olika teman som varit uppe för diskussion i grupp under senare tillfällen. Det har varit viktigt att hitta delar som dels återkommer i de olika intervjuerna men också att kunna identifiera de delar som eventuellt bryter mönstret. Oavsett har detta steg handlat om att låta empirin "tygla ens förståelse av det studerade fenomenet" (Rennstam & Wästerfors, s. 224).

Desto fler intervjuer som avklarades desto rörigare blev det att identifiera teman som kunde användas för att representera hela det empiriska materialet. Det var viktigt att individuellt bli förtrogna med materialet och på egen hand identifiera teman utifrån egna tolkningar. När diskussion sedan fördes i grupp kunde samtliga gruppmedlemmar föra diskussionerna framåt och komma med egna tolkningar och synsätt. Under tiden för sortering av det empiriska materialet var det fokus på att både identifiera likheter såväl som skillnader. Till en början var det svårt att "titta förbi" det självklara i det empiriska materialet. Mycket fokus vid sorteringen låg därmed också på att försöka tolka det som respondenterna svarade.

Efter två intervjuer visade materialet tydliga nyanser av informellt ledarskap, ett tema som inte nyanserats i nästkommande intervjuer och därför valdes bort. I materialet identifierades dock någon form av styrning redan från första intervjun och det var inom detta tema som sorteringen började utgå från. I tidigt skede identifierades fyra former av kontroll (styrning): styrning i form av normativ styrning, styrning i form av påtvingad roll, resultat som styrningsmekanism och styrning i form av otillgänglighet. *Resultat som styrningsmekanism* identifierades som det tema med tillräckligt hög nyansrikedom. Litteratursökning påbörjades.

Rennstam och Wästerfors (2015) menar att forskarens egna favoritbegrepp och övergripande teoretiska perspektiv kan komma att styra sorteringen av materialet. Författarna till denna studie har, innan start, avklarat kurser som behandlat ämnen som rör bland annat styrning inom organisationer. Vidare har tidigare kandidatuppsatser som lästs präglat forskarnas förståelse och intresse för ämnet styrning och det går inte att utesluta att detta kan ha påverkat val av tema för studien. Utöver distansarbete identifierades resultatstyrning som dominerande i materialet och ytterligare sortering kunde påbörjas. Nästa steg var sedan att reducera materialet.

3.3.2 Reducera

Det andra arbetssättet innefattar reducere av det empiriska materialet och bemöter det som Rennstam och Wästerfors (2015) kallar för representationsproblemet. Det empiriska materialet går inte att presentera i sin helhet och för forskaren handlar det nu om att sälla och beskära materialet utan att presentera en missvisande bild. Det handlar om att återge materialet på ett selektivt och rättvisande sätt.

Temat var distansarbete i kombination med resultatstyrning. Materialet behövde sorteras och reduceras ytterligare. Tidigare forskning om distansarbete behandlade fördelar, nackdelar och utmaningar och ett stort fokus verkade ligga på att organisationer, vid distansarbete, borde ha större tonvikt på resultatstyrning. Resultat från tidigare forskning var också baserade på kvantitativa metoder istället för kvalitativa metoder. Inom temat resultatstyrning kunde det konstateras att tidigare forskning också haft fokus på att det oftast blir, eller borde bli en ökad tonvikt på resultat vid distansarbete. Det verkade fattas forskning som belyste hur medarbetare som arbetar under dessa förhållande faktiskt upplever det, kvalitativ forskning. I det empiriska materialet identifierades också teman som skulle kunna förklara inte bara *hur* medarbetare *upplever* resultatstyrning vid distansarbete utan även hur medarbetarna verkade *hantera* resultatstyrning på distans.

Fokus i forskningsprocessen låg på att skapa teman som kunde fånga den nyansrikedom som fanns i materialet. Det handlade om att fånga samtliga respondenternas upplevelse av olika delar inom distansarbete för att kunna återge materialet på ett rättvisande sätt. Valda citat behövdes gås igenom igen för att säkerställa relevansen. Några citat förkortades, andra togs bort och det ursprungliga materialet fick ses över igen för att hitta citat som kunde nyansera upplevelserna inom respektive tema. Vidare har några citat behövts korrigeras för att inte

avslöja respondentens identitet. Kontentan av citat har inte ändrats men för att säkerställa anonymiteten har korrigeringar behövts göras. Exempel på korrigeringar är när en respondent har adresserat sin chef som en han eller hon, då har detta ändrats till ”hen”. Specifika arbetsuppgifter är inte heller med i citaten och specifika delar i citat som med stor sannolikhet skulle undanröja respondentens identitet har tagits bort. Citaten under rubrik 4 är sorterade inom underkategorier men ordningen av dessa kategorier har ingen betydelse för hur materialet ska förstås av läsaren. Målet har varit att, på ett strukturerat och nyanserat sätt, återberätta respondenternas upplevelser.

Becker (2008 citerad i Rennstam & Wästerfors, 2015) talar om att sammanfatta det empiriska materialet i begrepp. Begreppen är inte ett direkt urval från det empiriska materialet utan skapas under analysprocessen, det är först i efterhand som tydligheten i resultatet kan framträda (Rennstam & Wästerfors, 2015). Teman i studien är de namn som rubrikerna 4.1-4.4 har. De tre första rubrikerna förklarar respondenternas upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete: *extra viktigt att nå uppställda krav (snabbt)*, *kontakter har blivit mer formella* och *att fråga har blivit att störa*. Under rubrik 4.4 presenteras två metoder för hantering av resultatstyrning vid distansarbete, två metoder som identifierats i det empiriska materialet.

Att styra genom otillgänglighet och *att skapa resultat som kan visas upp* visar på två olika sätt som medarbetarna styr sig själv för att kunna hantera resultatstyrning vid distansarbete. Dessa två metoder i kombination med presenterade upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete kan visualiseras i en cykel, den *Självförstärkande distanscykeln*.

3.3.3 Argumentera

I denna del av analysprocessen bemöter forskaren auktoritetsproblemet (Rennstam & Wästerfors, 2015). För forskaren/forskarna handlar det om att argumentera för studien och varför studiens bidrag är relevant. Denna del innefattar att positionera studiens resultat mot tidigare forskning och argumentera för de skillnader som identifierats.

Bryman och Bell (2017) förklarar en abduktiv ansats som ett sätt att tänka inom företagsekonomisk forskning. Det abduktiva tillvägagångssättet anses hantera de begränsningar som förknippas med induktiva och deduktiva ansatser. Den abduktiva ansatsen kan förklaras som ett problem/övertäckning som sedan ska förklaras, och där ytterligare

problem uppstår när befintlig teori inte kan förklara det empiriska fenomen forskaren identifierat (Bryman & Bell, 2017). Mantere och Ketokivi (2013 citerad i Bryman & Bell, 2017) menar att den abduktiva ansatsen innebär att man försöker identifiera de förutsättningar som skulle kunna göra fenomenet mindre överraskande och att göra fakta som förvånar till något självklart eller naturligt. Det finns många konkurrerande förklaringar och tolkningar av data och i den abduktiva ansatsen handlar det för forskaren om att välja ut den ”bästa” förklaringen. En abduktiv ansats används på samma sätt som induktiv eller deduktiv, för att ”dra logiska slutsatser och utveckla teorier om verkligheten” (Bryman & Bell, 2017, s. 46).

Den abduktiva ansatsen skapade förutsättningar för forskarna att pendla mellan teorin och empirin. I det tidiga skedet, när fyra former av kontroll identifierats, hjälpte litteratursökningen till att fortsätta gräva inom just resultatstyrning. Det var redan identifierat i tidigare forskning att det var en ökad tonvikt på resultatstyrning vid distansarbete och resultaten från tidigare forskning kom från kvantitativa metoder. Med utgångspunkt i kvalitativa metoder ämnar denna studie att belysa hur medarbetare i denna kontext faktiskt upplever sin arbetssituation. Det empiriska materialet var utgångspunkten och det som var mest framträdande var just upplevelse av krav, kontakter och störningsmoment. Namn på rubrikerna 4.1-4.4 har ändrats flertalet gånger. Namnval på rubriker inkluderar och exkluderar citat och en nyansering av alla respondenters upplevelser var målet. Exempelvis har rubrik 4.1 ändrats från att först heta *upplevelse av att det inte är högre krav på distans till upplevelser av krav* till att slutligen heta *extra viktigt att nå uppställda krav (snabbt)*. Nuvarande rubriknamn inkluderar en nyansering av respondenternas upplevelser och innefattar citat som på olika sätt kan tolkas till rubrikens namn. Att ordet snabbt är inom parentes är för att belysa att de *flesta* respondenter även lägger betoning på att resultaten ska uppnås snabbt.

Under rubrik 4.1-4.3 besvaras frågeställning ett. Under rubrik 4.4.1 *ökat fokus på att nå uppställda krav* och rubrik 4.4.2 *genom att inte störa andra* presenteras respondenternas hantering av resultatstyrning vid distansarbete denna del besvarar frågeställning två.

Rennstam och Wästerfors (2015) menar också att detta steg är förknippat med begreppsutveckling och förklarar att det kan göras genom att forskaren definierar ett begrepp, kombinerar begreppet med redan etablerade begrepp, relaterar det till andra existerande

beteckningar och slutligen nyanserar begreppet. Att nyansera begreppet handlar främst om att forskaren ska vara självkritisk och identifiera begränsningar i den nya begreppsutvecklingen (Rennstam & Wästerfors, 2015).

Att *styra genom otillgänglighet* och att *skapa resultat som kan visas upp* visar på två olika sätt att hantera resultatstyrning vid distansarbete. Delfino och van der Kolks (2021) studie visade på att medarbetare ville göra sig synliga vid distansarbete för att kunna visa upp sin arbetsinsats. Cheferna i Delfino och van der Kolks studie (2021) hade ett ökat fokus på resultatstyrning samtidigt som medarbetarna också upplevde det ökade fokuset på resultat. Medarbetares hantering av resultatstyrning nyanseras i denna studie genom att synliggöra otillgänghetsperspektivet. Metoderna, i kombination med presenterade upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete, kan visualiseras i en cykel, *Självförstärkande distanscykeln*, som visas under rubrik 5.2.3. Tidigare forskning om resultatstyrning vid distansarbete har haft ett chefsperspektiv med betoning på hur chefer kan använda sig av resultatstyrning. Den *Självförstärkande distanscykeln* visar på hur resultatstyrningen verkar hanteras av medarbetarna och modellen är skapad av författarna till denna studie.

3.4 Kvalitetsbedömning

Lincoln och Guba (1985 citerad i Bryman & Bell, 2017) och Guba och Lincoln (1994 citerad i Bryman & Bell, 2017) föreslår två grundläggande kriterier för bedömning av kvalitativa studier. Det ena kriteriet är trovärdighet och delas upp i: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Det andra kriteriet är äkthet och är ett kriterium som handlar om att väcka frågor som rör forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet. Kriterierna för trovärdighet och äkthet för denna studie behandlas härnäst.

3.4.1 Tillförlitlighet

Det första kriteriet är tillförlitlighet som betyder att respondentvalidering ska kunna utföras. Detta eftersom det finns olika uppfattningar kring den sociala världen och genom respondentvalidering kan det säkerställas att författarna har uppfattat den sociala verkligheten på det sätt som respondenterna upplever (Bryman & Bell, 2017). Eftersom studien sammanställts under en tioveckors-period har det inte varit möjligt att utföra en respondentvalidering.

Under samtliga intervjuer har författarna varit tydliga mot respondenterna att dem, när som helst, kan avböja att svara på frågor. Respondenterna informerades också om möjligheten att, även i efterhand, kontakta författarna för att stryka eller revidera delar av intervjumaterialet. Ingen av respondenterna har utnyttjat denna möjlighet. För att skapa ett så tillförlitligt material som möjligt har många citat från intervjuerna använts i den empiriska analysen. Genom att återberätta så många delar som möjligt med respondenternas egna ord anser författarna att tillförlitligheten höjs. Även om det inte påverkar studiens resultat och tillförlitlighet vill författarna ändå meddela att respondenterna kommer få skickat studien till sig när den är färdig.

3.4.2 Överförbarhet

Den andra kriteriet för trovärdighet är överförbarhet. Överförbarhet innebär att resultatet ska kunna appliceras i andra sammanhang eller i samma organisation under ett annat tillfälle men ändå ge ett liknande resultat (Lincoln & Guba, 1985 citerad i Bryman & Bell, 2017). Kontexten att studera hur medarbetare upplever distansarbete under tvingande förhållanden och därefter återgå till arbetsplatsen när dessa upplevelser kartläggs anses vara mindre enkelt att applicera igen. Det är dock inte osannolikt att organisationer med liknande förutsättningar som studieobjektet i denna studie kommer fram till liknande resultat. Bryman och Bell (2017) menar att hög överförbarhet från kvalitativ forskning är svårt att uppnå. Genom att vara tydliga med metodvalen samt att på ett så detaljerat sätt som möjligt presentera hur studien genomförts finns det större möjligheter att replikera studien. Det rika empiriska materialet är med och bidrar till studiens överförbarhet.

3.4.3 Pålitlighet

Det tredje kriteriet för att en studie ska kunna vara trovärdig är att det ska finnas en pålitlighet i det som skrivs. Lincoln och Guba (1985 citerad i Bryman & Bell, 2017) och Guba och Lincoln (1994 citerad i Bryman & Bell, 2017) menar att forskarna ska ha ett granskande synsätt och säkerställa att det skapas en fullständig redogörelse för forskningsprocessens alla delar som exempelvis hur intervjuguiden upprättades, hur urvalet av respondenter såg ut och vilka beslut som togs i analysprocessen. Dessa delar har redogjorts för under 3.2 och 3.3.

3.4.4 Konfirmering

Eftersom det inte går att få någon fullständig objektivitet i denna typ av forskning handlar det fjärde kriteriet för trovärdighet istället att forskaren ska försöka säkerställa att hen agerat i god tro. Forskaren ska inte medvetet låta "sina egna personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning" (Bryman & Bell, 2017 s. 383).

Eftersom det är omöjligt att skapa en objektivitet i denna typ av forskning har antaganden och tolkningar av materialet i så stor utsträckning som möjligt jämförts med teorier, tidigare forskning och med konkreta citat från det empiriska materialet. Vid tvivel om rimligheten i tolkningar har citat letats fram för att stödja den tolkning som gjorts och alla tolkningar som presenteras i studien är grundligt övervägda och gemensamt diskuterade i grupp.

3.4.5 Äkthet

Förutom de fyra kriterier för trovärdighet som beskrivits ovan menar Lincoln och Guba (1985 citerad i Bryman & Bell, 2017) och Guba och Lincoln (1994 citerad i Bryman & Bell, 2017) att det även behövs kriterier för att bedöma äktheten i en studie.

- Rättvis bild: Handlar om att ge en tillräckligt rättvis bild av åsikter och uppfattningar från samtliga människor som studerats.
- Ontologisk autenticitet: Handlar om att besvara frågan om huruvida undersökningen hjälper de personer som medverkat i studien att komma fram till en bättre förståelse av sin sociala situation och av den sociala miljö som det lever i.
- Pedagogisk autenticitet: Handlar om att besvara frågan om huruvida undersökningen bidragit till att deltagarna får en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever saker och ting
- Katalytisk autenticitet: Handlar om att besvara frågan om huruvida undersökningen gjort att de som medverkat i den kan förändra sin situation
- Taktisk autenticitet: Handlar om att besvara frågan om huruvida undersökningen gjort att deltagarna fått bättre möjligheter att vidta de åtgärder som krävs

För att ge en tillräckligt *rättvis bild* av det empiriska materialet har citat från samtliga intervjuer i största möjliga mån försökt presenterats i studien. Den analys och diskussion som

presenteras under rubrik 4 och 5 hoppas författarna ska hjälpa *de personer som medverkat att komma fram till en bättre förståelse av sin sociala situation*. Genom att presentera materialet med hjälp av citat från respondenterna själva, i kombination med tidigare forskning och teorier är antagandet att *ontologisk samt pedagogisk autenticitet* kan uppnås. Genom att presentera motsättningar antas *respondenterna kunna förändra sin situation samt få bättre möjlighet att vidta de åtgärder som krävs*, det vill säga både katalytisk och taktisk autenticitet.

Lincoln och Gubas (1985 citerad i Bryman & Bell, 2017) och Guba och Lincolns (1994 citerad i Bryman & Bell, 2017) synsätt på kvalitativ forskning har en tyngd på praktiska resultat vilket dels kan ses i de kriterier som presenteras för äkthet.

4. Empirisk analys

I detta kapitel presenteras först medarbetares upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete. I avsnitt 4.1, 4.2 och 4.3 beskrivs medarbetarnas upplevelser som besvarar den första frågeställningen. Avsnitt 4.4.1 och 4.4.2 belyser två metoder som beskriver hur medarbetarna hanterar resultatstyrning vid distansarbete.

4.1 Extra viktigt att nå uppställda krav (snabbt)

Citat som berör kravställningar och resultat kommer att presenteras under denna rubrik. I slutet presenteras citat som vittnar om att respondenterna upplever sig själva som mer effektiva vid distansarbete. Respondenternas svar vittnar om att organisationen har fokus på just resultat och att det är resultatet som mäts. Respondenterna uttrycker dock att det inte varit uttalat högre krav på resultat vid distansarbete, inte från organisationens sida. Respondenternas svar visar däremot på ändrade krav på egen arbetsinsats, respondenterna verkar ställa högre eller iallafall annorlunda krav på sig själva. Larsson fick frågan om hen upplever att kraven är högre på distans:

Egentligen inte. Det tycker jag inte... Jag har ju trots allt en arbetsuppgift som ska lösas under de här två timmarna till exempel. Jag måste ändå lösa det här, så att ja, kravet finns där fortfarande, jag ska lösa mitt arbete. (Larsson)

Karlsson, Eriksson och Olsson menar också att organisationen mäter samma saker på distans som på plats:

Ja men det är det [samma krav]. (Karlsson)

Det har inte varit några stora förändringar för min del. (Eriksson)

Jag tror att det varit exakt samma krav ställda på alla och det är att allting ska fungera precis som vanligt. (Olsson)

Även om några respondenter uttryckligen inte kommenterat på krav och på vad som mäts inom organisationen så har upplevelser kring egen arbetsprestation uttryckts. Johansson poängterar några egenskaper som hen anser vara viktiga hos sig själv som rör arbetsinsatsen vid distansarbete:

Det är viktigt att jag planerar och tänker på att kommunicera. Det kan vara att man sitter och gör någonting, och att inte någon kan se att man gör det, då måste man säga att jag har gjort detta. (Johansson)

Tolkningen här är att Johansson upplever annorlunda krav på sig själv när hen arbetar på distans och ställer dessa krav på sig själv. Det upplevs som viktigt att informera om att hen har gjort något eftersom det, på distans, inte alltid går att se att hen har utfört en arbetsuppgift. Att planera och att tänka på att kommunicera verkar inte upplevas som lika viktigt när hen är på arbetsplatsen. Johansson har tidigare under intervjun berättat att hen använder sig av en kalender och att hen använder kalendern mer frekvent på distans. Johansson förklarade själv att användandet av kalendern på distans är för att kollegor ska kunna se vad hen gör, för att hen ska kunna jobba ostört men också för att kollegor ska kunna se när Johansson har tid för att prata.

Att ställa annorlunda krav på sig själv vid distansarbete är inte enbart gällande för Johansson. Andersson använder också sin kalender mer frekvent på distans:

På samma sätt [används kalendern] skulle jag säga, så det syns att jag inte har tid att ha något möte denna eftermiddagen för att den är bokad för annat. (Andersson)

Mer för att man behöver planera sin dag på ett annat sätt. (Andersson)

Tolkningen är här, precis som i fallet med Johansson, att Andersson upplever annorlunda krav på sig själv vid distansarbete. Det är inte uttalat att Andersson behöver använda sin kalender mer vid distansarbete men gör det av egen fri vilja. Andersson menar att hen måste "*planera sin dag på ett annat sätt*" och det kan vara att anledningen till detta liknar det som Johansson beskriver.

Kraven som Nilsson upplever kan tolkas lite annorlunda. Kraven på Nilsson från organisationens sida är densamma på plats som på distans men Nilsson verkar bemöta kraven på distans på ett lite annorlunda sätt:

När jag jobbade hemma så kunde jag sätta igång kl 7 och arbetade fram till nio på kvällen. (Nilsson)

Förklaringen till den långa arbetsdagen och om Nilsson trodde att det varit annorlunda om hen arbetade på plats var:

Jag hade ett projekt som jag var tvungen att avsluta, och jag låg lite efter. (Nilsson)

Det tror jag säkert [att det hade varit annorlunda]. Det här var ett projekt som jag sköt upp på. (Nilsson)

Nilsson upplevde det som svårare att separera arbete och fritid när hen arbetade på distans och upplevde det som svårt att veta “när man ska lägga ner arbetet”. Nilsson menar att nu när arbetet främst föregår på arbetsplatsen “är det mycket enklare att lämna arbetet här”. Tolkningen är att Nilsson på plats inte hade arbetat till nio på kvällen. Nilsson själv förklarar att det förmodligen sett annorlunda ut om hen varit på arbetsplatsen hela tiden. Skillnaderna hade kunnat vara: att Nilsson inte skjutit upp arbetsuppgiften på plats, alternativt hade Nilsson gått hem kl 17.00 oavsett om uppgiften var klar eller inte. Kraven tolkas således som annorlunda på plats kontra på distans men tolkningen är att Nilsson vid distansarbete upplever att arbetsuppgiften absolut inte kan lämnas ofärdig. På frågan om vem som ställer högst krav, Nilsson själv, chefen eller kollegor så säger Nilsson att det förmodligen är hen själv. Nilsson belyser att det är resultatet som motiverar och uttrycker att det är “härligt” att andra är beroende av det.

Persson belyser upplevelsen av egen prestation när hen arbetade på distans. Persson nämner också indirekt vad som kan uppfattas som krav både på distans och på kontoret:

[Det är] En fråga om kvantitet och kvalitet, där hemifrån blev mer kvantitet och på plats mer kvalitet. (Persson)

Absolut så fanns det siffror på tavlor som man kunde hänga upp, men det var ingenting som jag var stolt över - för att det var hafsigt gjort, ... det kändes lite grann som att måla ett konstverk, att jag gjorde det för att någon annan bad mig att göra det [på distans], inte för att jag själv valde att göra det. (Persson)

Tolkningen är att Persson ser på sina resultat som tvingande på distans. Persson uttrycker det som att hen gör det för att någon “ber hen göra det” medan hen på arbetsplatsen ser sitt arbete som ett konstverk där Persson själv får bestämma. Kravsättning på sig själv blir därmed

annorlunda på distans kontra på plats, Persson gör saker för hen måste snarare än av egen fri vilja. Med ordet kvantitet är tolkningen att Persson också uppnår uppställda krav snabbare på distans. Olsson förklarar sin egen arbetsinsats på distans på ett lite annorlunda sätt:

Jag hade mig, mitt och det jag skulle göra, och det var också en känsla av att... jag tog inte samma övergripande ansvar som jag har gjort tidigare utan jag försökte singla ut exakt vad jag skulle göra, fokusera på det, göra mina arbetsuppgifter och inte mycket mer än så. (Olsson)

Johansson förklarar arbetsinsatsen på liknande sätt som Olsson gör men har större betoning på uppgifter med deadline:

Min insats i det hela är densamma... Så det har väl inte förändrats oavsett om jag sitter hemma eller på kontoret, tycker jag inte. Jag ser till att saker som jag har deadline på blir gjorda och jag är duktig på att planera vad jag ska göra, för att nå dit. (Johansson)

Även om det inte uttrycks explicit är tolkningen att de uppgifter som har deadline prioriteras före de uppgifter som inte har en deadline. När fokus ligger på resultat är det viktigt att visa prestationer, och uppgifter som inte går att "visa upp" lämnas orörda. Att fokus ligger på resultatet förklaras på lite olika sätt av respondenterna. Larsson förklarar:

Du har ditt mål, du har din budget som du skall uppnå, du har x antal samtal som du skall ha var dag, du skall leverera lika mycket när du sitter hemma som när du är på kontoret. (Larsson)

Larssons uttalande vittnar om det höga fokus på resultat som verkar vara förekommande inom organisationen. Nilssons upplevelse kring fokus på resultat förklaras på följande sätt:

[Chefen] är ju kostymnisse. Så de bryr sig inte om hur man ska göra, utan de vill bara ha resultat. I can't blame dom egentligen. (Nilsson)

Resultatet är också det som är i fokus när en ska kontrollera huruvida en medarbetare har skött sitt jobb enligt Persson:

Mycket av detta talar för siffror, det är ett ganska så resultatbaserat arbete. (Persson)

Att uppnå resultaten vid distansarbete verkar upplevas som extra viktigt. Några av respondenterna uttrycker också en upplevelse av att effektiviteten blir högre vid distansarbete. Karlsson och Johansson delar med sig av sin upplevelse av egen arbetsinsats på distans:

Jag upplever ju att jag jobbade mycket mer och mycket hårdare hemma än vad jag gör på plats. (Karlsson)

Hemma sitter man mer koncentrerat med en uppgift, det gör man ju absolut. Det går snabbare att färdigställa en uppgift skulle jag vilja säga, det gör det ju absolut. (Johansson)

Larsson upplever att det är enklare att ta en fika eller fixa andra saker på kontoret, som gör att man inte är lika effektiv med sina arbetsuppgifter som när man jobbar hemifrån:

Man är ju mer effektiv hemma om man säger så, än när man är på jobbet. På jobbet går man och tar sig en fika, man går och hämtar papper i skrivaren. Det gör man inte hemma, hemma sitter man på plats. (Larsson)

Andersson och Olsson nämner också att de varit mer effektiva på distans eftersom de förlorar fokus när de arbetar på plats:

Jag upplever nog att jag var mer effektiv på distans just för att man inte sitter i det öppna landskapet där det händer saker hela tiden och man förlorar fokus. Det känns som att man blev klar snabbare för att störningsmomenten var färre. (Andersson)

Jag upplevde att jag blev mycket mer effektiv när vi jobbade hemifrån. Jag hade en helt annan möjlighet att fokusera på den arbetsuppgiften som jag höll på med. Jag blev väldigt mycket mer effektiv, någonting som vanligtvis tog en timme kunde ta en halvtimme. Och det upplevde jag som väldigt positivt. (Olsson)

Även Eriksson blir störd när hen arbetar på kontoret och upplever sig som mer effektiv när hen arbetar på distans:

Jag blir inte störd på samma sätt som jag blev störd på kontoret, om man får säga bli störd, eller avbruten. Man blir effektiv på ett annat sätt, för det var bara chatt där

man kunde ställa frågor på istället... Och hemma gör man det [man ska], man är mer effektiv. (Eriksson)

Däremot upplever Andersson gruppuppgifter som mindre effektiva vid distansarbete, men att den individuella prestationen vägt upp för gruppens prestation. När det kommer till olika typer av uppgifter förklarar Andersson följande:

Det känns som att man inte varit lika effektiv i teamet [på distans] i de saker när man jobbar tillsammans ...om man jobbar med något projekt tillsammans så har det blivit lite svårare. I slutändan har det tagit lika lång tid som det skulle ha gjort annars för att man själv har varit mer effektivt med de saker man själv har jobbat med. (Andersson)

Respondenternas svar vittnar om att effektiviteten generellt sett upplevs som högre på distans, iallafall vad gäller individuella uppgifter. På arbetsplatsen upplever respondenterna störningsmoment som gör att fokus förloras. Överlag uppfattas den ökade effektiviteten på distans som något positivt. Vidare utvecklar respondenterna sina svar, med att de gör fler uppgifter på distans. Eriksson menar att fokuset är bidragande att kunna ge det lilla extra:

Det har varit mycket mer effektivt att sitta hemma och man känner att man får mer gjort på ett helt annat sätt. Och man hinner avsluta det ostört, än att ett ärende tar längre tid om man blir störd. (Eriksson)

Olsson utvecklade hur det upplevdes när det gick att ha större fokus på sig själv vid distansarbete:

Möjligen att till viss del, den energin som just nu går åt till att hjälpa till, eller vara till hands eller svara på frågor, snarare gick till att jag gick in i mina egna arbetsuppgifter och gjorde dem mer effektivt. [Jag] kunde hålla ett annat tempo och ha en annan kvantitet i antal arbetsuppgifter. (Olsson)

Effektiviteten är absolut sämre [på plats] men jag har också en roll i vår grupp. (Olsson)

Även respondenterna upplever att resultat nås snabbare är frågan om det hinns med fler arbetsuppgifter hemma. Johansson utvecklar:

Jag tror inte att det är så jättemärkbart. Det är inte min känsla. Även om jag sitter mer fokuserad med saker hemma så kanske man istället ringer upp en kollega när man är klar med en uppgift, och snackar lite då. Så istället för att ta mellansnacket så tar man snacket sen. (Johansson)

Även om man kan jobba mer effektivt hemifrån så finns det också en risk att man råkar jobba över, men det verkar som att arbetstiden jämnas ut på andra dagar istället. Karlsson berättar:

Ja, men den [effektiviteten] var ju betydligt bättre hemma... jag skulle säga det var väl överleverans när jag jobbade hemma. Kanske jobbar över mer utan att riktigt skriva in det. Sen har jag ju gått tidigare dagar också. Så att jag försöker ju diffa det, men när det gäller leverans av arbete då gick det bättre när jag jobbade hemma. (Karlsson)

Omställningen från att jobba på distans och komma tillbaka till kontoret förklaras av Andersson på följande sätt:

Nu när vi började komma tillbaka hit i höstas så kändes det som att man inte fick gjort någonting alls när man var på kontoret. Jag måste få vara hemma en dag så att jag får någonting gjort. (Andersson)

Sedan ett par veckor är de flesta tillbaka på plats på kontoret, Andersson utvecklar:

Nu när vi har jobbat några veckor har jag insett att en dag i veckan är rätt skönt om jag får vara hemma, för att få jobba ikapp lite. (Andersson)

Nilsson har lite annorlunda upplevelser kring hur snabbt resultat kan nås på distans. Även om Nilsson menar på att hens "arbetsuppgifter är rätt isolerade" så menar Nilsson att hen ändå är mer produktiv på plats:

Jag tycker att jag är produktiv, i alla fall när jag är här inne, det är betydligt svårare när jag är hemma, eller delvis svårare när jag arbetar hemifrån. (Nilsson)

Persson, Andersson och Karlsson förklarar det lite annorlunda:

Man kan ganska så snabbt gå in och prata med en kollega [på plats] istället för att vänta på en chatt, eller något liknande. (Persson)

Nu när vi är på plats så är det lätt att stämma av. Man frågar, ska du göra den här uppgiften eller vill du att jag ska ta den, så att man har koll, på de sakerna som vi måste ha gjorda. (Andersson)

Det blir mycket lättare att se att man är på rätt bana fysiskt och kan stämma av. (Karlsson)

Respondenternas upplever att de krav som organisationen mäter är samma på distans som på plats. Däremot upplever respondenterna att det är *extra viktigt att nå de uppställda kraven* när arbetet sker på distans jämfört med när arbetet sker på kontoret. Detta skapar en motsättning i respondenternas upplevelser kring krav. Respondenterna verkar ha justerat kraven på egen arbetsinsats på olika sätt och verkar uppleva kraven som högre på distans. På ett liknande sätt upplever respondenterna generellt sig själva som mer effektiva när arbetet sker på distans. Respondenterna upplever ett ökat fokus på att nå resultaten och i vissa fall är det också fokus på att nå kraven snabbt. Några respondenter förklarar att den frigjorda tiden av att göra arbetsuppgifter snabbare, används för att göra fler uppgifter som kan visas upp fastän organisationen inte uttryckligen haft detta krav. Prioriteringen verkar vara de uppgifter som organisationen på ett eller annat sätt mäter eller resultat som syns. Detta verkar påverka kontakterna mellan kollegor, något som presenteras under nästa rubrik.

4.2 Kontakter har blivit mer formella

Under denna rubrik kommer citat att presenteras som visar på att kontakten mellan kollegor har blivit mer formell vid distansarbete. Respondenternas arbetssituation har i stor utsträckning påverkats av att arbeta på distans. Även om kraven och fokus på resultat fortfarande är en del av vardagen ser det kollegiala samspelet väldigt annorlunda ut på distans. Hur resultat nås har påverkats. Karlsson förklarade att det är positivt att jobba hemifrån eftersom det går att vara mer effektiv. Kontakterna blir färre vilket leder till att hen kan arbeta ostört. Karlsson och Johansson förklarar att frågor samlas ihop innan en kontakt tas, istället för att söka kontakt vid varje enskild fråga:

Sen nu [på plats]om man stöter på ett problem fysiskt, då blir det att man tar det på en gång, istället för att [vid distans] samla alla ärenden och ta det vid ett och samma tillfälle. (Karlsson)

Det [att samla alla ärenden] kan ju faktiskt vara positivt. På så sätt skulle jag säga att man stör mindre när man jobbar digitalt för man kan ju inte avbryta en kollega i arbetet på samma sätt som man kan göra nu [på plats]. Och det skulle jag säga faktiskt är ett generellt problem nu när vi är tillbaka, man vet inte när folk är i möten så folk kommer och hälsar och pratar eller är högljudda bredvid. (Karlsson)

Om man varit hemma, tenderar man mer till att samla upp grejer tills man pratar med sin chef. (Johansson)

Ofta är det så att kommer man på någon idé då är det någonting man säger där och då. Men det kanske tar emot lite mer att skicka ett mejl eller ta upp det med sin chef. (Johansson)

Att ta ett problem “på en gång” kan uppfattas som informell kontakt mellan kollegor och det Karlsson och Johansson uttrycker kan tolkas som att kontakten på distans blivit mer formell, man väntar med att kontakta kollegor och chefer och gör det på ett mer formellt sätt. Andersson utvecklar på Karlssons upplevelser av att kollegor stör mindre. Avbrotten upplevs som färre eftersom kollegor inte frågar om hjälp lika mycket:

Jag skulle nog säga färre [frågor på distans], för att jag tror att det tar emot lite för folk att skriva för det är lättare att gå förbi [på plats]. Kan man inte gå förbi så frågar man någon annan. Jag skulle säga färre frågor på distans. (Andersson)

Karlsson, Andersson och Johansson delar uppfattningen att frågor samlas innan kontakten tas med kollegor vid distansarbete. Detta bidrar till färre störningsmoment genom att kollegor inte tar kontakt med varandra lika ofta som de gör när de arbetar på plats. Att inte bli kontaktad av kollegor kan uppfattas som minskade störningsmoment. Det kan dock även upplevas från ett annat perspektiv, där förändringen i kontakter inte uppskattas. Persson beskriver distansarbete med lite andra ord:

När vi jobbar digitalt så spelar du fotboll 1 mot 11... När du jobbar digitalt och hemifrån så är det bara du som jobbar, om man uttrycker sig så. (Persson)

Det är rimligt att anta att den minskade kommunikationen bidrar till att Persson upplever sig isolerad. Olsson och Nilsson delar också upplevelsen att kontakten ser annorlunda ut på distans kontra på plats. De belyser även att kontakterna minskat vid distansarbete, men även

att den kommunikation som sker på distans är jobbrelaterad och sällan informell. Olsson förklarar kommunikationen vid distansarbete:

Stor skillnad, jag upplever att när vi jobbade hemifrån så handlade kontakten om jobb. Det fanns bara en kommunikation kring jobb. Inget annat. (Olsson)

Nilsson belyser även att kommunikationen mellan kollegor sker betydligt oftare när arbetet sker på kontoret än på distans. I chatten var det oftast “korta frågor som inte krävde större diskussion”. Nilsson upplevde att relationen på distans var stelare och behandlade främst jobbrelaterade teman:

På distans så var det oftast jobbrelaterat... här på plats är det ju oftast mer informellt. Det känns som man snackar betydligt oftare nu [på plats]. (Nilsson)

Både Olsson och Nilsson menar på att kommunikationen i stor utsträckning är arbetsrelaterad och att det sker betydligt mer sällan på distans. Olsson har tidigare beskrivit sig själv som mer effektiv på distans och tolkningen är att det är avsaknaden av informella samtal som bidragit till denna högre effektivitet. Nilsson utmärker sig dock eftersom hen ansåg sig själv som mindre effektiv hemma. Viktigt att poängtera är dock att det framkommer i intervjun att Nilssons hemsituation är bidragande till att arbetet på distans inte sker lika effektivt. Genomgående för de övriga respondenterna är övervägande att man på distans upplever sig som mer effektiv samtidigt som respondenterna vittnar om att de inte blir avbrutna lika ofta på distans.

Medarbetarna är vana vid att ständigt höra och se varandra och därmed ha nära till kommunikation. Avsiktligt eller oavsiktligt hör alla varandra på plats och på distans har det upplevts som utmanande att hålla igång kommunikationen. Andersson utvecklar:

Jag upplever det som att vår kommunikation inte har fungerat jättebra [på distans]. Att vi har varit så vana vid att kunna prata direkt med varandra, så att vi vet inte riktigt hur vi ska hantera när man inte kan göra det. Att det är på något sätt svårare att ta upp telefonen eller skriva ett meddelande ... när man är på kontoret så hör ju alla att vi har problem med någonting ...men när man sitter hemma så är det också svårt att sprida den informationen. (Andersson)

Tolkningen är att den informella kontakten försvinner vid distansarbete. Medarbetarna upplever det svårt att kommunicera på distans och upplever kommunikationen som mer formell.

Under intervjun kom ämnet kritik upp och Olsson säger att vid distansarbete skapas det en distans mellan kollegor och “*som ger utrymme för dem tolkningarna och gissningarna som jag tänker stämmer*”. Olsson förklarar att hen upplever en avsaknad av förståelse för varför en kollega inte når målen. Det ser dock annorlunda ut på plats:

Märker man att nån till exempel har en dålig dag, man kanske har haft en tuff natt med små barn...Så är det klart att jag känner väldigt mycket mer förståelse och sympati i det läget, om det är så att vi har en uppgift som jag upplever att den andre kollegan inte riktigt når i mål med. På distans har jag ingen möjlighet att uppfatta de grejerna. (Olsson)

Genom att inte ha samma förståelse mellan kollegor på distans som på kontoret, upplever Olsson att hens omdöme och kritik mot kollegor förändrades:

..man var kanske lite tuffare i sitt omdöme [på distans] än vad man kanske varit på plats... gjorde möjligen att omdömet blev lite bittrare kanske, eller vassare på nått sätt... Jag upplever att det är mycket svårare att kritisera någon som du sitter och dricker kaffe med. På distans är det lite lättare. (Olsson)

Genomgående vittnar respondenterna om att kontakten på distans har upplevts annorlunda. Från att, på kontoret, bara kunnat ställa en fråga rakt ut till en kollega, till att nu behöva ta kontakt på distans, har upplevts utmanande. Respondenterna väljer att samla frågor i större utsträckning vid distansarbete och väljer att ta dessa frågor vid mer formellt bestämda möten. Att skriva mejl eller kontakta kollegor via chatten upplevs som svårt för några av respondenterna när arbetet utförs på distans och många svar vittnar också om att kontakten på distans nästan uteslutande berörde arbetsrelaterade ämnen. Att ta kontakt i informella syften verkar inte göras i samma utsträckning som på kontoret. Några av respondenterna belyser de informella kontakterna som viktiga för att få en ökad förståelse för kollegor och menar samtidigt att denna förståelse blir mindre vid distansarbete. Det finns en tydlig förväntan om att arbetsuppgifterna ska nås eftersom det informella försvinner.

Upplevelsorna verkar också förstärkas nu när respondenterna kommit tillbaka för att arbeta på kontoret, kontrasten mellan distansarbete och på plats blir som tydligast när det tvingande distansarbetet försvinner. Genom att belysa det kollegiala samspelet på distans vill vi tydliggöra skillnaderna mellan distans och på plats, vilket är syftet med nästa avsnitt.

4.3 Att fråga har blivit att störa

Respondenterna har upplevt en övergång från det tvingande distansarbetet till att arbeta på kontoret igen. Denna övergång tydliggör många "innebörder" av distansarbete som kanske inte varit självklara för respondenterna innan övergången upplevts. Att det är en stor förändring är de flesta respondenter överens om. En aspekt som många respondenter nämner, är att arbetssituationen på plats präglas av kollegor och moment som ibland uppfattas som störande. Andersson berättar om hans upplevelser av att arbeta på kontoret igen:

När man är hemma så sitter man själv och det är ingen som börjar prata om något, [det är inte] två andra kollegor en bit bort som börjar prata om någonting som man börjar lyssna på eller någon som går förbi, utan man sitter fokuserat med det man gör. (Andersson)

Eriksson, Johansson och Olsson instämmer med Andersson i att kollegor kan upplevas som störande på kontoret:

Arbetsmässigt ser jag inga större skillnader förutom att man blir lite mer avbruten här på plats än hemma... Det [att inte bli avbruten] har varit den största delen, att man inte blir involverad i samtal, i och med att vi sitter i öppet landskap, på samma sätt. (Eriksson)

Det är lätt att bli avbruten på kontoret. Och det kan vara allt från att man får en fråga. Det är lite enklare om man i så fall har den i mejlen, än om man har en kollega som står bredvid och frågar, det är klart det skiljer sig. (Johansson)

Baksidan med de här informella kontakterna hela tiden, det är att du kan bli ganska störd, om någon kommer och snackar om fotboll eller vad det nu än är. Och det kan vara svårt ibland att zooma in. Och jag skulle säga att det var väldigt mycket lättare att fokusera [hemma]. (Olsson)

Andersson förklarar att en chatt brukar användas och vill helst bli kontaktad där istället för via samtal vid distansarbete. Andersson menar att det går att avvakta med att besvara kollegors frågor som mottagits i chatten:

Oftast chatt... Men fördelen med om man skriver är att man behöver inte hantera det just i denna sekund. Då kan man vänta 5 minuter och avsluta det man höll på med innan man svarar. (Andersson)

Även ifall Andersson uppskattar möjligheten att vänta lite med att besvara frågor i chatten, uttrycker Andersson en oförståelse till varför andra inte svarar snabbt:

Man tycker så här okej, men jag skrev för 10 minuter sen varför [har] han inte svarat eller hon. (Andersson)

Tolkningen är att Andersson upplever frågor från andra som störande och vill kunna avvakta med att svara. Samtidigt verkar det inte finnas en förståelse för varför andra inte svarar. Chatten erbjuder en möjlighet att prioritera sin egen tid framför kollegors tid vid distansarbete. Det går att välja själv när det passar att besvara en kollega som behöver hjälp.

Nu när Nilsson arbetar på kontoret igen, upplever Nilsson att hen störs av kollegor som ställer frågor som inte är relaterade till Nilssons arbetsuppgifter:

De kommer med frågor som inte alls är relaterade till de arbetsuppgifter jag har egentligen. Det är väl okej ibland, men ibland kan det vara irriterande och frustrerande, jag har inte alltid tid att svara på frågor. (Nilsson)

Just let me do my job. (Nilsson)

Karlsson belyser att det är lättare att kontakta kollegor när arbetet sker på kontoret men att det inte bara är positivt:

Ja, men det är klart att tillgängligheten är större nu [på plats] när man sitter bredvid varandra. Men jag står ändå fast vid att, det behöver inte vara positivt för att det kan också bli att man störs mer och det kan vara bra att jobba koncentrerat utan att bli avbruten. (Karlsson)

Larsson förklarar hur hen upplever arbetsmiljön på kontoret nu när arbetet sker på plats igen:

Det är en stor förändring att sitta hemma på sitt eget lilla kontor och sen så komma tillbaka till jobbet med mycket, mycket ljud, mycket skrammel. (Larsson)

Johansson berättar även att det är svårare att få gjort arbetsuppgifter på kontoret och planerar därför in viktigare uppgifter under distansarbete:

De uppgifterna som jag känner att jag behöver sitta kanske mer ostört med planerar jag in att göra de dagar jag sitter hemma och därför behöver jag ha lite mer koll på okej, det här sakerna får jag inte missa. (Johansson)

Respondenternas upplevelser av att komma tillbaka till kontoret är av liknande uppfattning. Att de informella samtalen, den direkta kontakten mellan kollegor och det faktum att kollegor nu är omkring en är faktorer som respondenterna upplever att de numera störs av. Främst är det avbrotten i form av frågor från kollegor och involveringen i samtal som uppfattas som störande. När frågorna dessutom är utanför ens arbetsuppgifter kan det till och med orsaka frustration. Tolkningen av att bli störd, avbruten och arbeta bland oljud innebär att det blir svårare att fokusera på arbetsuppgifterna och det blir därmed svårare att uppnå resultatet. Att arbeta på kontoret upplevs nu som mindre effektivt.

Olsson berättar att på kontoret finns möjligheten att kollegor tar fysisk kontakt för att ställa frågor. På distans kunde kollegor inte få kontakt på samma sätt:

Det är inte bara att pinna bort till min plats [vid distansarbete]. Det är möjligen att man använde chattar etc men det finns fortfarande en distans där. Det är mycket lättare att gå bort till någon och ställa en snabb fråga [på kontoret]. (Olsson)

Johansson håller med Olsson och förklarar att det inte är lika lätt att fokusera på arbetet på kontoret:

Man behöver inte ställa om så många gånger [på distans], sitter man på kontoret och blir störd eller att man får en fråga eller man måste avbryta det man gör och fortsätta senare. Det är lätt att tappa någonting på vägen, än om man sitter helt 100 procent fokuserad på en och samma grej hela tiden [hemma]. (Johansson)

Olsson och Johanssons svar visar på att det är enklare för kollegor att ta kontakt på plats, något som resulterar i avbrott i deras eget arbete. Den fysiska kommunikationen går inte att ignorera på plats och vid varje kontakt skapas ett avbrott som både gör att det tar längre tid

samt att något kanske “tappas på vägen”. På distans kan man låta kollegan “vänta” i chatten eller mejlet, något som möjliggör att arbetet kan fortskrida tills det är avklarat. Det finns även positiva aspekter av att arbeta med kollegor på kontoret. På frågan om hen upplever skillnader i hur snabbt hen får hjälp på distans kontra på plats svarar Andersson:

Ja upplevelsen är att det är lättare [att få hjälp] när man är på plats för att vi sitter alla tillsammans och man kan prata med den personen direkt. Man ser om den är upptagen och så fort den är klar så kan man börja prata med den. Men om man skriver till någon på en chatt och den sitter upptagen och inte läser det på en halvtimme för att man jobbar med något annat. (Andersson)

Även Larsson beskriver hens upplevelser av att arbeta på kontoret med sina kollegor:

Det positiva tycker jag, med alla mina kollegor, har alltid varit att alla är där om man behöver ställa frågor, om det är någonting man inte förstår, då kan man fråga vem som helst och man får hjälp. Det är mycket enklare när man är på plats, då kan man alltid gå fram till någons skrivbord och ställa frågan där. (Larsson)

Persson erbjuder ett annat perspektiv av att arbeta på kontoret:

Men när du jobbar på plats så är det faktiskt 11 mot 11. Du känner dig inte lika ensam, utan det känns som att man jobbar tillsammans med andra, du ser andra göra samma saker som du själv gör. (Persson)

Andersson, Larsson och Persson ser fördelar i att arbeta på kontoret. Det upplevs som lättare att få hjälp av kollegor men även för att kollegorna bidrar till en gemenskap och en känsla av att gruppen arbetar mot samma mål. Kollegor kan upplevas som störande men är samtidigt nödvändiga för att få den hjälp som behövs. Eriksson beskriver att det finns en förståelse för att den fysiska kontakten kan uppfattas som störande och att det finns ett ansvar att försöka hitta svar själv innan kollegor störs av ens frågor:

Jag tror att man tänker sig för [nu], innan man går och ställer frågan... Alla ska nog ta lite större ansvar innan man ber om hjälp, försöka hitta lösningen själv och svaret på din fråga innan du ställer frågan till någon annan... Annars brukar jag försöka att skicka mejl istället för att jag vet att det kan vara störande när man går förbi. (Eriksson)

Eriksson är även medveten om att distansarbete innebär en viss otillgänglighet och att kollegor som jobbar på plats antas vara tillgängliga:

Min andra kollega, som var här [på plats], var den som fick ta den tuffa smällen, eller hon fick ta allt [alla frågor]. (Eriksson)

När arbetet har förflyttats tillbaka till kontoret verkar skillnaderna mellan distansarbete och arbete på plats blivit tydligt för respondenterna. Respondenterna upplever att de inte blir avbrutna i lika stor utsträckning eftersom ett chattmeddelande från en kollega kan vänta till det finns tid att besvara meddelandet. När arbetet sker på kontoret är det möjligt att fysiskt se kollegorna och respondenterna upplever att det är lättare att ta kontakt med varandra, samtidigt som det upplevs svårare att fokusera på arbetsuppgifterna när kollegor kommer och stör. En del respondenter belyser även upplevelsen av att när arbetet sker på kontoret är det lättare att få hjälp av kollegor och att det känns som att gruppen gemensamt arbetar mot att nå målen. Att uppleva frågor från kollegor som störande kan tolkas bidragit med insikter hos respondenterna själva. Respondenterna upplever att de i högre grad löser problem på egen hand, nu när *att fråga har blivit att störa*.

Under 4.1, 4.2 och 4.3 har respondenternas upplevelser av styrning vid distansarbete presenterats: *extra viktigt att nå uppställda krav (snabbt), kontakter har blivit mer formella och att fråga har blivit att störa*. I kommande kapitel presenteras två metoder för hantering av resultatstyrning vid distansarbete.

4.4 Två metoder för hantering av resultatstyrning vid distansarbete

Genom att analysera respondenternas upplevelser går det att urskilja två metoder som medarbetarna använder sig av för att hantera resultatstyrning vid distansarbete. Den första metoden kommer att presenteras under 4.4.1: ökat fokus på att nå uppställda krav och den andra metoden kommer presenteras under 4.4.2: genom att inte störa andra.

4.4.1 Metod 1: Ökat fokus på att nå uppställda krav

Som tidigare konstaterat upplever respondenterna det som extra viktigt att nå uppställda krav vid distansarbete. Att respondenterna upplever det som extra viktigt verkar resultera till en omprioritering av uppgifter vid distansarbete. Att ha ett ökat fokus på att nå uppställda krav

är ett sätt för medarbetaren att hantera resultatstyrning vid distansarbete och denna hantering manifesteras på lite olika sätt. Härnäst presenteras empiriskt material som belyser detta.

Johansson delade med sig av vilka egenskaper som hen ansåg vara extra viktiga vid distansarbete: planering och kommunikation. Det är viktigt att kommunicera att man gör något och vid distansarbete är det viktigt att rätt uppgifter prioriteras:

Nu när jag sitter hemma lite 50/50 så är det också att de uppgifterna som jag känner att jag behöver sitta kanske mer ostört med planerar jag in att göra de dagar jag sitter hemma och därför kanske behöver jag ha lite mer koll på, okej de här sakerna får jag inte missa till exempel. Så det är så jag använder min kalender. (Johansson)

Johanssons citat kan ses handla om att hantera det ökade kravet på att nå resultat. För att uppnå de uppställda kraven upplever Johansson att en ökad planering behövs. Andersson visade på samma tendenser i sitt användande av kalendern. På distans upplevs det som viktigare att ha en ”uppdaterad” kalender och det är viktigt att informera när man inte har tid för annat likväl som när man har tid för annat. Andersson har tidigare sagt att arbetsuppgifter som löses i grupp, i exempelvis projekt, tagit längre tid på distans. De saker som medarbetare jobbar tillsammans med har inte upplevts som lika effektiva men projekten har ändå blivit klara i tid. För att projekt ska bli klara i tid verkar medarbetare ha ställt högre krav på effektivitet i sina individuella delar. Viktigt att poängtera är dock att olika medarbetare påverkas olika mycket av sina kollegor beroende på avdelning, några jobbar i projektform, andra inte.

Olsson förklarade sin egen arbetsinsats på distans som att hen enbart fokuserade på det som var hans arbetsuppgifter, Olsson tog inte samma övergripande ansvar för annat och kunde därmed bli mer effektiv. Att inte ta samma övergripande ansvar kan ses som en hantering av resultatstyrning vid distansarbete. Genom att fokusera på enbart egna arbetsuppgifter, upplever Olsson en högre effektivitet och denna effektivitet upplevs bidra till att Olsson når uppställda krav snabbare.

Eriksson menar att det varit möjligt att få ett annat fokus på distans som gjort att man kan ge det lilla extra:

Man är lite mer effektiv hemma, det är man. Man har kunnat fokusera och gräva djupare. Normalt sätt har man suttit med det på förmiddagen och eftermiddagen

hinner man med lite andra listor. Här finns kanske inte den lilla extra tiden till att göra de andra listorna lika mycket som man gjorde de hemma. (Eriksson)

Som tidigare nämnt har Johansson förklarat att hen är duktig på att planera och ser till att saker som har deadline blir gjorda. Betoningen låg på att göra saker som har deadline och Erikssons citat ovan vittnar om att uppgifter från "listor" är nästa prioritering om tid finns. Att bocka av uppgifter från en lista anses vara uppgifter som på något sätt går att se att uppgifterna är gjorda. Karlsson bekräftar synsättet på arbetsuppgifter med deadline:

Det är lättare att visa vad man gör och det är lättare för en chef att förstå att man gör något om man har deadlines. Så det är ju win win egentligen på den, att ha hårda deadlines, för då ser man så här, men det här har jag faktiskt gjort. Jag har åstadkommit det här. Och så kan chefen också tänka ja, men det här är gjort. (Karlsson)

Arbetsuppgifter med deadline får förtur på distans och det upplevs som en "win win" att avklara dessa, det blir ett kvitto på att något gjorts. Däremot menar Karlsson att allt inte går att mäta och då är det viktigt att informera vad någonting innebär:

Jag skulle väl säga att det går ju inte att mäta allt man gör. Det är väl det som är det luriga. Det går ju inte att se allt man gör och därför är det så himla viktigt att påtala och förklara vad någonting innebär... då måste jag ju tydliggöra vad jag gör, för du kommer inte se det. (Karlsson)

Nilsson berättade om situationen där hen arbetade till klockan nio på kvällen. Att arbeta till klockan nio på kvällen hade med stor sannolikhet inte hänt om Nilsson varit på kontoret. Detta kan ses som annorlunda krav på egen arbetsinsats på distans. Persson upplevde jobbet som "bara ett jobb som skulle göras" och gjorde det "för att någon annan bad mig att göra det, inte för att jag själv valde att göra det".

Karlsson förklarar att hen, på distans, inte ville ha för mycket mejl som var direkt till hen, men var gärna med som kopia och kunde på så sätt ha bättre koll på vad arbetskollegorna gjorde. På plats används mejlen inte lika frekvent och då upplever Karlsson att det kan vara svårt att ha koll på vad kollegorna faktiskt gör. Karlsson är också frustrerad över att kollegorna inte riktigt levererar det man borde:

Ja, jag har ju faktiskt aktivt valt att skjuta ut mig för att jag inte ska få för många mejl. Så jag skulle påstå att jag hade bättre koll på deras arbetsinsats, när jag jobbade digitalt på grund av att då var jag med i korrespondensen. (Karlsson)

Däremot vet jag ju att jag är frustrerad över att jag inte tycker att man levererar det man ska just nu. (Karlsson)

Tolkningen är här att Karlsson "skjuter ut sig" från mejlen för att kunna leverera mer. Genom att inte vara den person som kollegor ställer frågor till verkar det finnas tid att fokusera på arbetsuppgifterna, vilket kan leda till att hen levererar den extra mängd som kollegorna för tillfället inte levererar.

Medarbetarna verkar på olika sätt ställa annorlunda krav på sig själva vid distansarbete för att nå de uppställda kraven. Genomgående är att de flesta upplever sig själva som mer effektiva på distans och gör "extrauppgifter" på egna initiativ. De uppgifter som görs verkar dock vara möjliga att "bocka av" från en lista, eller på andra sätt vara mätbara. Det finns medarbetare som uttryckt att effektiviteten varit högre på distans men förklarar inte närmare vad den frigjorda tiden använts till. Alla benämner på olika sätt att kommunikationen mellan kollegor är mindre på distans men också att typ av kommunikation skiljer sig, dels kommunikationskanal och samtalsämnen. På distans är mejl och chatt överrepresenterade som kommunikationskanaler medan spontana direkta samtal är kutymen på arbetsplatsen. Upplevelse av att det är extra viktigt att nå uppställda krav hanteras genom att ha ett *ökat fokus på att nå uppställda krav* och detta manifesteras olika av olika medarbetare. En annan metod för att hantera resultatstyrning vid distansarbete är *genom att inte störa andra*, något som presenteras under nästa rubrik.

4.4.2 Metod 2: Genom att inte störa andra

Som tidigare presenterat upplever respondenterna den informella kontakten till viss del som ett störningsmoment. När respondenterna nu har börjat uppfatta kollegors frågor som störande påverkar det deras eget agerande vid frågor. Genom att inte störa är ett sätt för medarbetaren att hantera resultatstyrning vid distansarbete och denna hantering manifesteras på lite olika sätt. Härnäst presenteras empiriskt material som belyser detta.

Olsson har tidigare uttryckt att kommunikationen med chefen på distans mest behandlade arbetsrelaterade frågor men medgav att hen själv var bidragande till det:

Jag sökte också bara min chef strikt i jobbärenden. Så hade jag själv sökt en annan kontakt ... så hade nog utfallet blivit ett annat. (Olsson)

Nilsson förklarar sin upplevelse av att få samtal när arbetet föregår på distans:

Det är okej om samtalen hålls korta men om [hen] skulle hålla på och dra ut på det och ställa frågor så kan det vara rätt distraherande. (Nilsson)

Det är oftast jobbrelaterade [frågor]. (Nilsson)

Inte ens samtal som rör arbetsuppgifter får ta för lång tid på distans. Nilsson förklarar att hen kan bli "lite irriterad ibland" och "vill bara ta och återgå till arbetet".

Citaten från Olsson och Nilsson kan tolkas som att de informella samtalen försvinner och att det endast är formella samtal vid distansarbete. Olsson menar att hen själv är bidragande till det eftersom Olsson själv inte initierar den typen av samtal och Nilssons citat vittnar om att inte ens formella samtal får störa vid distansarbete. Man vill inte störa andra och andra får gärna inte störa en.

Olsson har tidigare delat med sig om hur omdömet kan bli tuffare på distans eftersom det "blir ett gap" som skapar utrymme för tolkningar. Olsson upplever att kollegor inte jobbar lika hårt hemma och menar att:

Man har mindre utrymme för förståelse om en uppgift inte blir klar... Jag tror att man kräver att den blir klar helt enkelt. (Olsson)

Persson menar att medarbetare övervakas i högre grad på distans av chefen och anser också att detta är legitimt. Persson har tidigare uttryckt att det är siffror som avgör om en medarbetare har skött sitt jobb. När resultat är uppnådda kan övervakningen trappas ned:

Jag tror väl att det var mycket med siffrorna och resultaten att göra. Man får lite frihet under eget ansvar, om man har en viss leverans. (Persson)

Persson beskriver också skillnader i övervakning på distans kontra på plats:

Jag tror lite grann att det blev en undermedveten förutsättning att de som var här på plats skötte sitt jobb för att dem kunde man ha syn på. (Persson)

Tolkningen här är att medarbetare på plats anses i högre utsträckning sköta sina arbetsuppgifter. Eftersom det går att fysiskt se en kollega så finns det ett antagande hos Persson att kollegan gör sitt bästa.

Olsson menar att det till viss del är mer resultatbaserat fokus på distans eftersom det är ”det enda som går att mäta”. Olsson utvecklar och säger att när de sociala mötena försvinner på distans finns det heller inga ursäkter till varför arbetsuppgifter inte är klara. På plats är det annorlunda:

Man har en annan förståelse för det om man ser att den kollegan [som inte är klar med en arbetsuppgift] springer och hjälper kollega nr 2 med någonting. (Olsson)

På distans blir man tuffare i sitt omdöme för det anses inte finnas ursäkter till varför någonting inte blir färdigt. Om en kollega hjälper en annan kollega syns det inte på distans. Andersson menar att återkoppling om vad man gör är oerhört viktigt vid distans. Att hjälpa en kollega eller att utföra en arbetsuppgift, enligt Johansson och Andersson är det svårt att veta vad kollegor gör på distans:

Berättar man inte att man gör någonting när man sitter på olika platser så är det också svårt att veta att någon gör någonting. (Johansson)

Inte lika lätt att veta vad folk jobbar med när man inte pratar med dem dagligen. (Andersson)

När samtal inte sker dagligen finns det en tendens att samla på sig frågor. Det kan ta emot att kontakta kollegor via mejl på distans. På frågan om hur kommunikationen med närmsta chef eventuellt förändrats när kontoret började arbeta på distans svarar Johansson att man tenderade till att samla upp grejer på distans och ta allt vid ett och samma tillfälle. Inte nog med att Johansson ”samlar upp grejer” det verkade inte heller helt självklart att faktiskt skicka mejl när arbetet skedde på distans. Att samla på ärenden och ta det vid ett och samma tillfälle är inte bara gällande för Johansson utan det är även gällande för Karlsson.

Från november 2021 ska i stort sett alla medarbetare vara på plats på kontoret men Johansson har tillsammans med chefen kommit överens om att en del av arbetstiden kan föregå på distans. Det finns ett gemensamt schema för kontoret så kollegorna vet alltid vilka dagar Johansson är på arbetsplatsen. Vad gäller frågor från kollegor så säger Johansson:

Man passar på när jag är på kontoret. (Johansson)

Om kollegorna passar på när Johansson är på arbetsplatsen är tolkningen att frågorna är färre vid distansarbete. Andersson och Eriksson bekräftar att färre frågor ställs till kollegor när arbetet sker på distans:

Jag skulle nog säga färre [frågor på distans], för att jag tror att det tar emot lite för folk att skriva för det är lättare att gå förbi [på plats]. Kan man inte gå förbi så frågar man någon annan. Jag skulle säga färre frågor på distans. (Andersson)

Min andra kollega, som var här [på plats], var den som fick ta den tuffa smällen, eller hon fick ta allt [alla frågor]. (Eriksson)

Att fråga frågor verkar vara vanligt förekommande på kontoret men inte lika omfattande på distans. Eriksson menar att det kan vara effektivt att ställa en fråga till en kollega (istället för att leta upp svaret själv) men inser att det "avbryter en kollega som kanske måste göra sin arbetsuppgift". Andersson bekräftar utifrån sitt perspektiv att "personen kan ta reda på själv istället för att fråga, det finns ju dokumenterat en hel del".

Persson menar att det är stora skillnader i det kollegiala samspelet på distans och på plats. På plats upplevs det som att det finns bättre möjligheter för kommunikation, förståelse och hjälpsamhet till kollegor:

Den markanta skillnaden det är ju dem här sociala kontakterna man har ... det var väldigt stora skillnader, i just med att där är också en viss ensamhetskänsla, man jobbar tillsammans med andra fast ensam. (Persson)

Karlsson beskriver det kollegiala samspelet på ett lite annorlunda sätt:

...att man stör mindre när man jobbar digitalt för man kan ju inte avbryta en kollega i arbetet på samma sätt som man kan göra nu. Och det skulle jag säga faktiskt är... ett generellt problem nu när vi är tillbaka. (Karlsson)

En skillnad i upplevelsen av kollegialt samspel på distans kontra på plats är att många informella samtal försvinner på distans. Respondenterna verkar också ha stor insikt i att deras arbetsinsats mäts på olika sätt. På distans har medarbetarna möjlighet att påverka sin egen tillgänglighet för andra kollegor på ett helt annat sätt än vad som är möjligt på plats. Att göra

sig otillgänglig för att själv kunna uppnå de resultat som organisationen mäter verkar vara vanligt förekommande. Nu när arbetet övergått till arbetsplatsen verkar tillgänglighetsaspekten utgöra en utmaning. Medarbetare väljer nu att arbeta hemifrån för att ”jobba ikapp” och ”få saker gjort” för upplevelsen nu är att prestationen inte är lika bra på plats som den var på distans. På arbetsplatsen har frågor nu blivit ett störningsmoment. Vid arbete på distans verkar respondenterna inte helt bekväma med att ”störa” sina kollegor via chatt eller mejl på samma sätt och skulle de trots allt göra det är det upp till personen som får frågan om hen vill vara tillgänglig just i den stunden.

Karlsson menar att det är extra viktigt med mjuka värden på distans för att ”*lätta upp det hårda arbetet och bara sitta och mata som en robot*” men ändå verkar det finnas en ovilja att kontakta sina kollegor, man vill inte störa. Frågor verkar ställas i första hand till de kollegor som finns på plats och kollegor på plats upplever nu frågor och ljud omkring som störande. Vid distansarbete drar medarbetare sig för att skicka mejl, och att ringa upp en annan kollega verkar upplevas än mer avlägset. Det verkar inte heller förekomma samtal eller möten i rent informella syften på distans samtidigt som distansarbete upplevs som tuffare och man “bara sitter och matar som en robot”.

Respondenterna vittnar om att det finns mindre förståelse för kollegors arbetsinsats vid distansarbete. Eftersom det inte går att se kollegorna finns ibland tolkningen från respondenterna att kollegorna kanske inte arbetar lika hårt. Vid distansarbete finns det inga ursäkter för att inte blir klar med arbetsuppgifter eftersom det upplevs inte finnas störningsmoment hemma. Respondenter har inte förståelse för om andra inte når uppställda krav och verkar ställa samma krav på sig själv, det finns inga ursäkter att inte bli klar i tid. Vid distansarbete förväntas en högre effektivitet av medarbetarna själva och att störa kollegor undviks helst. Om en kollega inte “stör” en annan kollega försvinner också möjligheten för informellt prat, den viktiga ingrediensen som verkar kunna lätta upp arbetet och som bidrar till andra positiva effekter som gemenskap och kunskapsutbyte. I slutet av diskussionskapitlet förklaras detta genom den *Självförstärkande distanscykeln*, en modell som är skapad av författarna till denna studie.

5. Diskussion

I kommande kapitel kommer det empiriska materialet att ställas i relation till tidigare forskning. I avsnitt 5.1 kommer den första frågeställningen som rör medarbetarnas upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete att diskuteras och i avsnitt 5.2 kommer den andra frågeställningen kring hur medarbetare hanterar resultatstyrning vid distansarbete att diskuteras. Under 5.2.3 beskrivs metodernas sammanhang och visualiseras med den Självförstärkande distanscykeln.

5.1 Upplevelse av resultatstyrning vid distansarbete

Under 5.1 med tillhörande underrubriker presenteras respondenternas upplevelse av resultatstyrning vid distansarbete. Under 5.1.1 presenteras upplevelser av krav och resultat vid distansarbete samt hur upplevelsen varit kring egen effektivitet. Under 5.1.2 presenteras respondenternas upplevelser av kollegialt samspel både på distans och på plats.

5.1.1 Upplevelser av krav och resultat vid distansarbete

Organisationen som studerats är resultatstyrd och respondenterna uttrycker att kraven varit exakt samma på distans. Samtidigt går det att se att respondenterna indirekt ställt högre krav på egen arbetsinsats. Från organisationens sida har inga extra eller högre krav varit uttalade men ändå har respondenterna justerat sin arbetsinsats till att bli mer effektiv. Vid distansarbete upplevs det inte finnas distraktioner eller störningsmoment, något som gör att fokus läggs på att uppnå de ställda kraven. Upplevelsen från respondenterna är generellt att arbetet varit mer effektivt. Groen et al. (2018) menar att desto mer en anställd arbetar på distans desto mer upplever medarbetaren ett ökat fokus på resultat. Respondenterna i denna studie diskuterar på olika sätt resultat och hur viktigt det är att prestera och “visa upp” vad som gjorts. Medarbetarna har inte fått högre ställda krav men upplever likväl ett ökat fokus på resultat. När möjligheten för annan typ av styrning försvinner lämnas ledningsgrupper med att styra medarbetare endast via resultat. Man kan inte se eller höra medarbetaren, de levererade resultaten får agera som måttstock för utvärdering av medarbetarens arbetsinsats. Limburg och Jackson (2008) menar att organisationer kan öka chansen att distansarbetare når de resultat som är betydelsefulla genom att sätta, kontrollera, och utvärdera mål och resultat. Respondenterna i denna studie verkar agera efter denna princip. De uppgifter som mäts eller

på annat sätt syns genomförs eftersom respondenterna upplever dessa resultat som betydelsefulla. Det är även resultaten som avgör om en medarbetare anses ha slutfört sina arbetsuppgifter för dagen. Fokus på resultat upplevs också förenkla för medarbetarna, medarbetaren vet vad som förväntas vid distansarbete.

Att jobba på distans verkar ha lett till att respondenter ställt högre krav på sina egna arbetsinsatser, även om organisationen inte har uttalat högre krav. Det kan handla om att respondenterna har mer tid att kunna utföra sitt arbete effektivare, eller även gräva djupare som vissa respondenter uttryckte. Mahlers (2012) studie belyste att distansarbete kan ha positiva effekter på motivation. Eftersom medarbetarna som arbetar på distans vet vad som förväntas och vilka mål som är uppsatta, läggs fokus på att nå de resultaten. Cheferna kommer då att belöna dem baserat på medarbetarnas prestation, vilket kan motivera medarbetarna. Att medarbetarna blir mer motiverade för att nå resultaten är något som Ferreira et al. (2021) samt Martin och MacDonell (2012) förklarar kan bero på den ökade flexibiliteten och rörligheten hos medarbetaren, vilket stämmer överens med några av respondenternas uttalanden. Det har framkommit att effektivitet upplevs som viktigt och motiverande. När det är möjligt att vara mer effektiv vid distansarbete är det rimligt att anta att motivationen också höjts.

För att nå uppställda krav på distans gjorde respondenterna sig otillgängliga på olika sätt. Otillgängligheten gjorde att kollegor inte kunde störa eller ställa frågor. Denna hantering av resultatstyrning nyanserar det som Delfino och van der Kolk (2021) kommer fram till i sin studie. Delfino och van der Kolk (2021) genomförde en studie baserad på intervjuer med medarbetare för att kartlägga hur medarbetarna hanterade distansarbete. Studien visade att chefer i högre grad ville styra medarbetarna och medarbetarna upplevde också att de blev mer styrda vid distansarbete. Cheferna höll bland annat fler digitala möten och övervakade medarbetarnas aktivitet. Cheferna ville se hur medarbetarna skötte sina arbetsuppgifter, hur de påbörjade uppgiften och hur medarbetarna arbetade igenom uppgiften. Fokus låg inte bara på resultatet. Cheferna ställde högre krav på själva arbetsprestationen vilket gjorde medarbetarna mer stressade och resulterade i att de jobbade över för att ”synas” mer.

Hantering från respondenterna i denna studie manifesteras lite annorlunda, medarbetarna gör sig istället “osynliga” eller otillgängliga för att nå uppställda krav. Det är inte uttalat högre krav men likväl upplever respondenterna att de behöver styra sin egen arbetsinsats på

ett lite annorlunda sätt. Chefernas insikt i hur medarbetarna utför sina uppgifter är begränsad och det spelar egentligen inte någon större roll, för det är resultatet som talar för vad en medarbetare har åstadkommit. Cheferna säkerställde snarare att de förväntade resultaten var uppnådda i slutet på dagen. Medarbetarna på DineroBank gjorde sig otillgängliga för att kunna visa cheferna resultatet medan medarbetarna i Delfino och van der Kolks (2021) studie var tvungna att göra sig synliga för att kunna “visa upp” sitt arbete.

5.1.2 Upplevelser av kollegialt samspel

Vid distansarbete har medarbetare kommenterat att kommunikationen har förändrats. Från att på plats ha informella inslag och ske spontant till att kommunikationen på distans är mer formell och avtalad. Samtalsämnena blir i stor utsträckning jobbrelaterade istället för att innehålla privata inslag. Flera av medarbetarna menar också att de samlar på sig frågor istället för att uppsöka hjälp direkt när oklarheten uppstår. Kommunikationen mellan medarbetarna på DineroBank blir alltså mindre spontan och mindre informell när arbetet sker på distans. Utöver detta vittnar medarbetare om att kommunikation sinsemellan sker mer sällan när de arbetar på distans. Mahler (2012) argumenterar för att de mest framgångsrika cheferna använder virtuella verktyg för att kommunicera i virtuella teams. Vid distansarbete använder sig medarbetarna på DineroBank främst av en chatt, men även mejl och konferensverktyg med videofunktioner. DineroBank har använt sig av virtuella verktyg i den utsträckning som går med dagens teknologi för att hålla kommunikationen effektiv. Prestationsmässigt verkar det fungerat tillförlitligt men det kollegiala samspelet har förändrats.

En medarbetare har beskrivit relationen till sina kollegor när hen jobbade på distans som “stel” och en annan vittnar om förlusten av grupp känslan när hen arbetar på distans. Morgan (1986 citerad i Rennstam, 2017) skriver hur värdebärande artefakter håller ihop organisationer och Ouchi (1980) menar att en huvudsaklig metod för kulturskapande är att socialisera medarbetarna. När medarbetarna på DineroBank arbetar på distans förloras flera värdebärande artefakter samt en stor del av socialiseringen. Exempel på värdebärande artefakter som förändras är språkbruket i kommunikationen, som blir mer formellt, och ceremonier, till exempel att äta lunch ihop. Detta är även exempel på hur socialiseringen försvinner på distans eftersom medarbetarna vittnar om att informella möten mer eller mindre helt har försvunnit. Tolkningarna av det empiriska materialet verkar alltså peka på att de

gemensamma värdena, normerna och möjligheterna till att skapa en stark kultur försvagas när medarbetarna på DineroBank arbetar på distans.

Mahler (2012) presenterar att det är svårt för teamen att samarbeta på distans. I denna studie framgår det att individuella uppgifter upplevs bli färdiga snabbare på distans och några respondenter uttrycker explicit att fokus legat på att göra arbetsuppgifter som enbart är deras egna. Andra respondenter uttrycker fokus på egna arbetsuppgifter lite annorlunda, främst genom att göra sig otillgängliga på olika sätt. Gruppuppgifter upplevs inte hanteras lika effektivt på distans men de flesta respondenter är överens om att individuella uppgifter avklaras mer effektivt vid distansarbete. Otillgängligheten som observerats kan ligga till grund för det som Mahler (2012) beskriver i sin studie. Enligt Mahler (2012) upplever chefer att det är svårt att få teamet att samarbeta när medarbetare arbetar på distans och när medarbetare gör sig otillgängliga är det rimligt att anta att det kan påverka samarbetet i teamet.

Groen et al. (2018) visar att medarbetarna upplever ett större fokus på resultatstyrning vid distansarbete från cheferna. Resultatstyrningen har uttryckts vara samma vid distansarbete som på plats. Det verkar trots detta finnas ett undermedvetet fokus hos medarbetarna att nå resultaten, och ibland även fokus på att nå resultaten snabbt, något som verkar ta större plats vid distansarbete. Flera av de som intervjuades talar om att de inte alltid svarar på direkten på chattmeddelanden från kollegor och att störningsmomenten mellan kollegor är färre på distans. Ouchi och Maguire (1975) kommer fram till att mellanchefer använder resultatstyrning när deras överordnade har mindre förståelse för deras arbetsprestation och att en förklaring av det här sambandet är att de vill presentera så mycket mätbara resultat som möjligt. Även om respondenterna inte är chefer eller mellanchefer är de möjligt att tolka att samma princip är gällande här, det verkar i högre grad handla om led upp och ner i hierarkin. Att inte svara på chattmeddelanden för att fokusera på det egna mätbara resultatet som chefen ser görs för att det är svårare för chefen att se och förstå arbetsprocessen vid distansarbete.

5.2 Hantering av resultatstyrning vid distansarbete

Under 5.1 med tillhörande underrubriker presenterades respondenternas upplevelse av resultatstyrning vid distansarbete. Under rubrik 5.2 med tillhörande underrubriker kommer respondenternas hantering av resultatstyrning vid distansarbete att behandlas. Hur

respondenter har hanterat resultatstyrning är inte en fråga som har ställts under intervjuerna utan är en tolkning av det samlade materialet som samlats in. Tolkningen är att respondenterna hanterar resultatstyrning vid distansarbete genom att *styra genom otillgänglighet* och genom att *skapa resultat som går att visa upp*. Dessa metoder presenteras under 5.2.1 och 5.2.2. Diskussionskapitlet avslutas med 5.2.3 *Självförstärkande distanscykeln*, som visualiserar hur metoderna hänger ihop och vilka konsekvenser respondenterna upplever av detta.

5.2.1 Styr genom otillgänglighet

Med förståelsen av begreppet *styrning* utifrån Johnson och Gill (1993 citerad i Rennstam, 2017) som beskriver det som metoder och processer för att komma fram till vad som ska utföras och hur det ska genomföras, går det att se otillgänglighet som en form av styrning. Att respondenter på olika sätt gör sig otillgängliga vid distansarbete är konstaterat. Att inte svara på chatten eller mejlen direkt ger respondenterna möjlighet att hantera sin egen tid på det sätt som anses mest effektivt. Lippe och Lippényi (2020) beskriver i sin studie att det är svårare för chefer att styra medarbetare på distans. Det kan vara att otillgängligheten som bidrar till att chefer upplever det som svårare att styra på distans. Det går att tolka att respondenterna gör sig otillgängliga för att kunna prestera och nå målen som satts och arbetsuppgifterna som behöver avklaras, vilket är en hantering av resultatstyrning. Det är på distansarbetarens villkor, kollegor *kan* inte störa om distansarbetaren inte godkänner det. Genom att "skjuta ut sig" från mejlen, inte svara på frågor i chatten eller enbart göra de uppgifter som är av eget intresse, finns det mycket större möjligheter att fokusera på egna arbetsuppgifter vid distansarbete. Otillgängligheten blir ett styrningsverktyg eftersom en medarbetares otillgänglighet gör att andra kollegor, de på plats eller de som svarar snabbare, får mer att göra. Kollegor på plats får svara på fler frågor än de kollegor som arbetar på distans vilket gör att ett större fokus på en själv är möjligt på distans.

Tidigare forskning har haft fokus på resultatstyrning från ett chefsperspektiv. Fokus har legat på att chefer borde ha ett större fokus på resultatstyrning vid distansarbete eftersom all annan form av styrning är konstaterat svårare på distans. Det som saknas i tidigare forskning är dock hur medarbetare faktiskt upplever resultatstyrning vid distansarbete, vilket presenterats under 5.1.1 och 5.1.2. En annan aspekt som saknas i tidigare forskning är också hur medarbetare faktiskt hanterar resultatstyrning och hur den kan uttryckas. Otillgängligheten är en del av

medarbetarnas hantering men hur hanteringen vidare kan uttryckas behandlas under 5.2.2 och 5.2.3.

5.2.2 Skapar resultat som kan visas upp

Tidigare forskning menar på att medarbetare som arbetar på distans upplever ett större fokus på resultatstyrning (Groen et al. 2018). Däremot visar denna studiens respondenter en gemensam upplevelse, som nyanserar vad Groen et al. (2018) argumenterar för. Respondenterna upplever inte att organisationen ställer högre krav vid distansarbete. Det som är slående är att respondenterna inte upplever högre krav på distans, men att de upplever sin egen arbetsprestation som mer effektiv på distans. Det är genomgående att de flesta respondenter är mer effektiva på distans och kan få fler uppgifter avklarade. Det är tydligt att de extra uppgifter som görs är mätbara, vilket innebär att medarbetaren vill visa att de överträffar de krav som ställs. Det tolkas därför att medarbetarna inte upplever högre krav från organisationen, men att de istället ställer högre krav på sig själva. På distans är det resultatet som syns, vilket kan vara en anledning till att respondenterna ställer högre krav på sig själva när det kommer till att "bocka av" listor och uppnå de satta resultaten.

En tydlig skillnad som präglar respondenternas upplevelser är det kollegiala samspelets karaktär vid distans kontra på kontoret. På kontoret sker det flera informella och spontana samtal som ofta inte berör respondenternas arbete. Detta visar på hur gruppnormer som finns bland kollegorna förändras vid distansarbete. Gruppnormer är informella regler som grupper antar för att sammanstråla gruppmedlemmarnas beteende (Feldman, 1984). En norm som har uppstått bland medarbetarna på distans är att samla på sig frågor och en generell medvetenhet om att inte störa andra kollegor. Kommunikationen på distans är arbetsrelaterad och mindre frekvent vilket innebar att respondenterna inte upplever att de störs lika ofta av sina kollegor på distans. Att störningsmomenten försvinner kan vara en anledning till att respondenterna upplever sig som mer effektiva och kan klara av fler uppgifter. Däremot kan det även tolkas som att de ställer högre krav på sig själva eftersom störningsmomenten är färre, vilket innebär att det finns färre anledningar till att inte nå det förväntade resultatet.

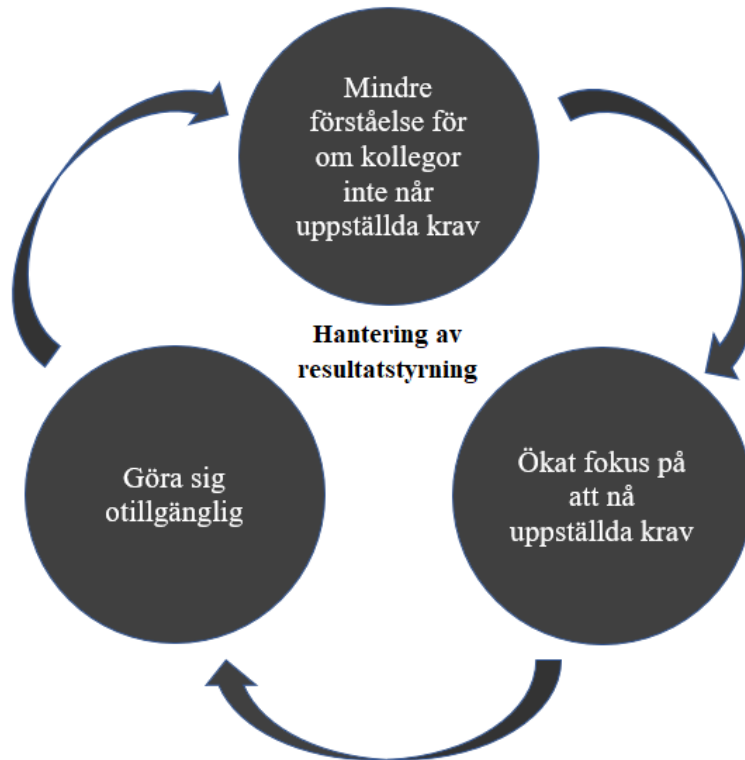
5.2.3 *Självförstärkande distanscykeln*

Under denna rubrik kommer den *Självförstärkande distanscykeln* att presenteras. Modellen utgår från det empiriska materialet och är skapad av författarna till denna studie. Det empiriska materialet vittnar om mindre förståelse för kollegors arbetsinsats vid distansarbete och att resultatet är måttstocken för om huruvida en kollega har uppnått kraven. Respondenterna uttrycker att störningsmoment inte finns i samma utsträckning på distans och då försvinner också ursäktarna för att inte nå uppställda krav.

Genomgående i det empiriska materialet är att frågor från kollegor nu upplevs som störande och respondenterna beskriver hur distansarbete, efter september 2021, blir ett svar på att faktiskt kunna utföra sina arbetsuppgifter i tid. Respondenterna beskriver att de måste arbeta hemma för att "arbeta ikapp" och att de inte får någonting gjort på arbetsplatsen. Kollegor har möjlighet att påverka sin egen tillgänglighet för andra kollegor på distans på ett helt annat sätt än vad som är möjligt på plats. Att göra sig otillgänglig för att själv kunna uppnå de resultat som organisationen mäter verkar vara vanligt förekommande.

Eftersom frågor från kollegor ibland upplevs som störande verkar synsättet på frågor spegla respondenternas egen hantering av frågeställandet på distans. På distans söker respondenterna i större omfattning upp svaret själva alternativt samlas frågor för att ställa dessa vid ett mer formellt tillfälle. Respondenterna upplever också att kontakten med kollegor på distans främst varit arbetsrelaterade och att det sällan togs kontakt i rent informella syften. Samtidigt verkar respondenterna uppleva distansarbetet som mer avskalat, som om de är robotar och det enda som får fokus är just resultat. Människorna bakom resultaten försvinner vid distansarbete, hur målen *uppnås* syns inte.

Resultatstyrning har, enligt Ouchi och Maguire (1975), betoning på mätning av resultat. Men hur medarbetare faktiskt hanterar resultatstyrning vid distansarbete är relativt outforskat. När exempelvis normativ styrning inte längre är applicerbart i samma omfattning prioriteras resultat och det kollegiala samspelet blir åsidosatt. Hur medarbetare verkar hantera resultatstyrning vid distansarbete visualiseras med hjälp av den *Självförstärkande cykeln*:



Figur 1: Självförstärkande distanscykeln

Mindre förståelse för om kollegor inte når uppställda krav

Samtidigt som kontakterna blivit färre och mer arbetsrelaterade upplevs det som extra viktigt att nå uppställda krav. Medarbetarna gör sig på olika sätt otillgängliga för andra kollegor för att kunna fokusera på att nå egna resultat. Eftersom medarbetaren upplever det som extra viktigt att nå uppställda krav finns det en förväntan på att andra kollegor även når sina. Vid distansarbete upplevs störningsmomenten vara färre vilket verkar skapa uppfattningen av att det inte finns några ursäkter för att inte nå uppställda krav.

Ökat fokus på att nå uppställda krav

På distans verkar det upplevas som extra viktigt att nå uppställda krav och det hanteras genom ett ökat fokus att nå uppställda krav. Eftersom resultatet är det som syns prioriterar medarbetaren uppgifter som på olika sätt är mätbara eller synliga inom organisationen.

Göra sig otillgänglig

För att nå uppställda krav gör medarbetarna sig otillgängliga på olika sätt. Vid distansarbete har medarbetaren möjlighet att påverka sin egen tillgänglighet på ett helt annat sätt än vad

som är möjligt på plats. Att göra sig otillgänglig för att själv kunna uppnå de resultat som organisationen mäter påverkar kollegor. Frågor från kollegor upplevs som störande och vid distansarbete är det enklare att ignorera frågorna eftersom frågorna kan bli liggande i chatten och bli besvarade av andra. Att ha fokus på resultat fostrar en själviskhet och eftersom resultatet är det enda som mäts, är det också det enda som får fokus. Desto fler gånger cykeln snurrar desto starkare blir den, därav *självförstärkande*. Eftersom medarbetaren själv bara har fokus på resultat och “skalar” bort allt annat så ökar också oförståelsen för om andra kollegor inte når sina resultat - resultaten är ju det enda viktiga?

6. Slutsats

I kommande kapitel kommer studiens slutsats att presenteras och därmed uppfylla syftet. Praktiska, såväl som teoretiska, implikationer kommer också presenteras och kapitlet avslutas med ett kort stycke om förslag till vidare forskning.

6.1 Sammanfattande ord

Med hjälp av ett tolkande synsätt har studien ämnat att identifiera medarbetares upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete. Forskning rörande resultatstyrning och distansarbete har främst betonat fenomenen ur ett chefsperspektiv, hur chefer kan använda resultatstyrning vid just distansarbete. I samband med COVID-19 började många organisationer att uppmana eller kräva att medarbetarna arbetade hemifrån och detta fenomen har fått stor uppmärksamhet i forskningen. Att identifiera fördelar, nackdelar och utmaningar med distansarbete fick stort fokus och med hjälp av kvantitativa studier har tidigare forskare fått fram kvantitativa resultat. Att kartlägga medarbetares faktiska upplevelser är relativt outforskat och hur medarbetarnas upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete manifesteras är också outforskat. Studien bidrar därmed till nyansering av resultatstyrning vid distansarbete genom att kartlägga medarbetarnas upplevelser. Intervjuerna genomfördes i november 2021 och det var vid den tidpunkten som arbetet började återgå till arbetsplatsen igen. Efter att ha varit tvingade att arbeta på distans under drygt ett och ett halvt år skulle medarbetarna nu komma tillbaka till arbetsplatsen. Det är i denna kontext som studien ämnat ge ytterligare ett bidrag. Kontexten är unik och kan bidra med insikter i hur resultatstyrning har hanterats under distansarbete men också hur medarbetarna fortsätter att hantera det vid en övergång till arbetsplatsen igen.

Medarbetarnas upplevelser av resultatstyrning vid distansarbete kategoriserades som: *extra viktigt att nå uppställda krav (snabbt), kontakter har blivit mer formella och att fråga har blivit att störa*. Dessa tre upplevelser förändrade medarbetarnas styrning av sig själva. Medarbetare hanterar resultatstyrning genom att *styra genom otillgänglighet* och *genom att skapa resultat som går att visa upp*. Följden av otillgängligheten är att medarbetare tar mindre kontakt med varandra, något som fostrar en oförståelse i arbetsgruppen. Medarbetarnas hantering av resultatstyrning vid distansarbete förstärker dessutom fokus på att nå uppställda krav och kan vara bidragande till ett högt fokus på kortsiktiga mål. Att

medarbetarna är med och förstärker resultatfokus har visualiserats genom *Självförstärkande distanscykeln*, en modell skapad av författarna till denna studie. Fynden ämnar bidra till en ökad förståelse för vilka upplevelser medarbetarna haft av resultatstyrning vid distansarbete men också hur hanteringen av resultatstyrning har manifesterats. Genom att synliggöra fynden skapas större möjligheter för organisationer att bemöta eventuella utmaningar.

6.2 Praktiska och teoretiska implikationer

Den praktiska implikationen av de fynd som gjorts i studien är att ge medarbetare såväl som ledningsgrupper i organisationer insikt i hur resultatstyrning vid distansarbete manifesteras av medarbetare. Även om det inte är uttalat högre krav på resultat från chefer vid distansarbete verkar medarbetare ändå hantera sina arbetsuppgifter lite annorlunda på distans, en hantering som påverkar andra kollegor. Tidigare forskning har till stor del varit kvantitativ och därmed haft begränsningar i att kunna nyansera upplevelserna. Med resultat om huruvida anställda upplever sig som mer eller mindre effektiva vid distansarbete, något som får fokus i kvantitativa studier lämnas fortfarande hanteringen av resultatstyrning outforskad. Resultatstyrning och i synnerhet resultatstyrning vid distansarbete har i tidigare forskning haft fokus på hur chefer och ledningsgrupper kan använda sig av denna typ av styrning för att nå önskade resultat. En brist i just resultatstyrning är tidigare identifierat som att resultatstyrning är reaktiv. Denna studie nyanserar detta synsätt. Den *Självförstärkande distanscykeln* vittnar om att resultaten uppnås och upplevs därför av ledningsgrupper som positivt. Cykeln visar dock tydliga implikationer på att resultatstyrning i det långa loppet kan få andra konsekvenser inom organisationer, en fostran av mindre förståelse för kollegor. Därför kan studien bidra med insikt som kan ge organisationer och medarbetare möjligheter att proaktivt hantera följderna.

Den teoretiska implikationen av studien är att fynden kunnat visa den ”andra” sidan av resultatstyrning. Resultatstyrning har hittills setts som en styrningsform som sker från ledningsgrupper och ner till medarbetare och det anses även vara en styrningsform som blir viktigare vid distansarbete. I studien identifieras det att normativ styrning försvagas vid distansarbete och lämnar därmed resultatstyrning som dominerande styrningsform. Fyndet visar upp baksidan med resultatstyrning vid distansarbete och visar hur medarbetare faktiskt lutar sig mot resultatstyrningen för att indirekt styra andra. Otillgängligheten påverkar kollegor och det ökade fokuset på att nå resultat verkar också fostra en oförståelse för andra

kollegor. Det ökade fokuset hos medarbetaren själv att nå de uppställda kraven verkar resultera i att medarbetaren inte har förståelse för om andra kollegor inte når de uppställda kraven. För att ge sig själva och kollegor en chans att nå de uppställda kraven slutar medarbetarna att ta kontakt med varandra, framför allt i informella syften.

6.3 Förslag till vidare forskning

Studien har fokuserat på medarbetares upplevelser och hantering av resultatstyrning vid distansarbete. Att utföra liknande kvalitativa studier, men som fokuserar på hur medarbetare upplever och hanterar resultatstyrning när arbetet sker på kontoret, kan ge ytterligare nyanser till resultatstyrning. Det skulle samtidigt skapa möjligheten att belysa likheter och skillnader mellan resultatstyrning på plats och på distans. Det hade också varit av intresse att utföra liknande studier i andra organisationer, där graden av resultatstyrning varierar, och där hanteringen av resultatstyrning eventuellt tar andra former än det som beskrivs i den *Självförstärkande distanscykeln*. Det hade även varit av intresse att undersöka organisationer inom andra branscher för att se om studiens fynd går att applicera i andra kontexter. Avslutningsvis hade det varit intressant att utföra liknande studier under en längre period för att undersöka om effekterna av resultatstyrning vid distansarbete förändras över tid samt undersöka hur den minskade förståelsen kan behandlas för att bryta den *Självförstärkande distanscykeln*.

Referenslista

Barley, S. och Kunda, G. (1992) 'Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse', *Administrative Science Quarterly*

Vol. 37, No. 3, pp. 363-399 (37 pages). Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.2393449&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 22 december 2021]

Barley, S. R., Meyer, G. W. and Gash, D. C. (1988) 'Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control', *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp. 24–60. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.2392854&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 6 januari 2022]

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

Chatterjee, S., Chaudhuri, R. och Vrontis, D. (2021) 'Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support', *Journal of Business Research*. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0148296321007967&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 10 december 2021]

Contreras F., Baykal E. och 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. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.6f4eb8614bd2446aa85bee12adf8a373&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 8 december 2021]

Delfino, G.F. och van der Kolk, B. (2021), 'Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 34 No. 6, pp. 1376-1387. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=152512983&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 13 december 2021]

De Menezes, L. M. och Kelliher, C. (2017) 'Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements', *Human Resource Management*, 56(6), pp. 1051–1070. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=in&AN=17663831&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 10 december 2021]

Feldman, D. C. (1984) 'The Development and Enforcement of Group Norms', *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, 47-53 Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4277934&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 7 Januari 2022]

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I.S., och da Silva, M.M. (2021). 'Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges', *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7(70), p. 70. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.8199a2ac0ee4589bb49e8a70f5165dd&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 8 december 2021]

Folkhälsomyndigheten (2021). Det här gäller kring covid-19 från 29 september.

Tillgänglig online:

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2021/september/det-har-galler-kring-covid-19-fran-29-september/>

[Hämtad 7 december 2021].

Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M. och Wtenweerde, N. (2018). 'Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls', *European Management Journal*, 36(6), pp.727–735. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0263237318300215&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 7 december 2021].

Kaplan, R. och Norton, D. (1992) 'The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance', *Harvard Business Review*, Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9205181862&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 9 december 2021]

Kim, T., Mullins, L. B. och Yoon, T. (2021) 'Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance', *The American Review of Public Administration*, 51(4), pp. 263–277. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=149509511&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 8 december 2021]

Kurland, N. B. och Cooper, C. D. (2002) 'Manager control and employee isolation in telecommuting environments', *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), pp. 107–126. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6781854&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 13 december 2021]

Kurland, N och Egan, T, 1999. 'Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization', *Organization Science*, 10(4), pp. 500–513. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.2640368&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 7 december 2021]

Limburg, D. och Jackson, P. (2008) 'Performance management for teleworking: the role of workflow management systems', *Journal of eWorking*, 2(2), pp. 159–176. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=37217841&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 13 december 2021]

Lippe, T. och Lippényi, Z. (2020) 'Co-workers working from home and individual and team performance', *New Technology, Work & Employment*, 35(1), pp. 60–79. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142038135&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 13 december 2021]

Mahler, J. (2012). 'The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework', *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), pp.407–418. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83329744&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 8 december 2021]

Martin, B. H. och MacDonell, R. (2012) 'Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes', *Management Research Review*, Vol. 35 No. 7, pp. 602-616. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-84863498731&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 8 december 2021]

Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., och Picco, E. (2021) 'Not All Telework is Valuable', *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), pp. 11–19. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc>

[sdoj&AN=edsdoj.84f25e91a22740dc881c5b634b61af3b&site=eds-live&scope=site](https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.84f25e91a22740dc881c5b634b61af3b&site=eds-live&scope=site)

[Hämtad 8 december. 2021]

Ouchi, W. och Maguire, M. (1975) 'Organizational Control: Two Functions', *Administrative Science Quarterly* Vol, 20, No.4 pp. 559-569. Tillgänglig genom LUBsearch:

[http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bt
h&AN=4013891&site=eds-live&scope=site](http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bt&AN=4013891&site=eds-live&scope=site)

[Hämtad 9 december 2021]

Ouchi, W. (1979) 'A Conceptual Framework for Design of Organisational Control Mechanism', *Management Science*, 25(9) pp. 833-848. Tillgänglig online:

https://www.researchgate.net/publication/227444951_A_Conceptual_Framework_for_Design_of_Organisational_Control_Mechanism

[Hämtad 9 december 2021]

Ouchi, W. (1980) 'Markets, Bureaucracies, and Clans', *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25 Issue 1. pp.129-141. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.2392231&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 7 Jan. 2022].

Pyöriä, P. (2011) 'Managing Telework: risks, fears and rules', *Management Research Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 386-399. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsemr&AN=edsemr.10.1108.01409171111117843&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 8 december 2021]

Rennstam, J. 2017. Control. In Scott, C.R. & Lewis, L. (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1–22), Wiley & Sons.

Tillgänglig genom LUBsearch:

<https://onlinelibrary-wiley-com.ludwig.lub.lu.se/share/N3DSWY4BGFJIMPSYITAF?target=10.1002/9781118955567.wbieoc044>

[Hämtad 10 januari 2022]

Rennstam, J. och Kärreman, D. (2020) 'Understanding control in communities of practice-Constructive disobedience in a high-tech firm', *Human Relations*, 73(6), pp. 864–890. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsswe&AN=edsswe.oai.lup.lub.lu.se.76efaeec.ab24.4365.993f.579abf85d71a&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 5 januari 2022]

Rennstam, J. och Wästerfors, D. (2015). Att analysera kvalitativt material, i G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*, uppl.2, s. 220-236, Stockholm: Liber

Robert, L. P. (2020) 'Behavior–output control theory, trust and social loafing in virtual teams', *Multimodal Technologies and Interaction*, 4(3), pp. 1–22. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=inh&AN=21149175&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 5 december 2021]

Snell, S. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information, *Academy of Management Journal*, Vol.35 Issue 2, pp.292-327. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4396448&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 10 december 2021]

Statistiska Centralbyrån (SCB). (2021a). Ny statistik: Så många har jobbat hemifrån under pandemin. Tillgänglig online:

<https://www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pandemin/>

[Hämtad 7 december 2021].

Statistiska Centralbyrån (SCB). (2021b). Namnsök. Tillgänglig online:

<https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/namnsok/>

[Hämtad 10 december 2021].

Tillväxtverket. (2021). Distansarbete. Tillgänglig online:

<https://tillvaxtverket.se/medarbetarsidor/min-anstallning/arbetstid-och-pension/distansarbete.html>

[Hämtad 7 december 2021].

Turetken, O. *et al.* (2011) ‘An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success’, *IEEE Transactions on Professional Communication, Professional Communication, IEEE Transactions on, IEEE Trans. Profess. Commun.*, 54(1), pp. 56–67. Tillgänglig genom LUBsearch:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsee&AN=edsee.5398860&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 13 december 2021]

Bilaga 1: Intervjuguide

Introducerande text inför intervjutillfällena:

Hej! Vi är fyra studenter från Lunds universitet som tillsammans ska skriva ett examensarbete i företagsekonomi med inriktning organisation. Utgångspunkten för studien är dina och dina kollegors upplevda skillnader inom olika aspekter i era arbetsliv när ni arbetat på distans och det finns således inga rätt eller fel svar. Intervjun kommer att anonymiseras, både ditt och företagets namn.

Innan vi började intervjun så kontrollerade vi att det var okej att vi spelade in och klargjorde för respondenten att ursprungsmaterialet inte kommer delas med andra.

Intervjun började med introducerande frågor som namn, titel och hur länge respondenten arbetat på arbetsplatsen. En kortfattad beskrivning av arbetsuppgifterna önskades också.

Vi är intresserade av att veta hur du upplevt/upplever olika aspekter i arbetslivet under distansarbete och på plats och vi kommer utgå från tre olika huvudteman: upplevelse av relationen till närmsta kollegor, upplevelse av relationen till närmsta chef och upplevelse av relationen till dig själv.

Upplevelse av relationen till närmsta kollegor

- Hur ser relationen ut när ni arbetar på plats?
- Och när ni arbetar på distans?

- Hur ser relationen ut när du arbetar på distans?
- Och när ni arbetar på distans?

- Hur ser kommunikationen ut när ni arbetar på plats?
- Och när ni arbetar på distans?

- Vilka egenskaper upplever du är viktiga hos dina kollegor, när ni arbetar på plats?
Och på distans?

- Finns det något som du hade velat ändra på i omställningen från på plats till distans?
- Och nu när ni är tillbaka? Från distans till på plats.

- Hur påverkas du och ditt arbete av dina kollegor när du arbetar på plats?
- På distans?

- Hur upplever du dina kollegors arbetsinsats när ni arbetar på plats?

- Kontra distans?

Upplevelse av relationen till närmsta chef

- Hur ser relationen ut när ni arbetade på plats?
- Och när ni arbetar på distans?

- Hur ser kommunikationen ut när ni arbetar på plats?
- Och när ni arbetar på distans?

- Vilka egenskaper upplever du är viktiga hos din chef, när ni arbetar på plats?
- Och på distans?

- Finns det något som du hade velat ändra på i omställningen från på plats till distans?
- Och nu när ni är tillbaka? Från distans till på plats.

- Hur upplever du din närmsta chefs arbetsinsats när ni arbetar på plats?
- Kontra distans?

Upplevelse av relation till dig själv

- Hur upplever du din arbetsinsats när du arbetar på plats?
- Kontra distans?

- Vilka egenskaper upplever du är viktiga hos dig själv när ni arbetar på plats?
- Och på distans?

- Vilken roll upplever du att du har på arbetsplatsen utöver dina konkreta arbetsuppgifter? Skiljer den sig vid distansarbete?

Avslutningsvis: finns det andra skillnader som du upplevt under denna tid eller annat som du gärna vill tillägga eller utveckla?

Andra frågor?
