



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för Service Management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för Kandidatexamen

"Hur ska vi göra framöver?"

En kvalitativ studie av ledares upplevelser av distansarbete under
COVID-19 pandemin samt inställning till framtida distansarbete

Erika Nilsson

Nils Lindström

Antal ord: 13 127

Gruppnummer: 43

Handledare:
Katja Lindqvist

Examensarbete
VT 2022

Förord

Denna studie har utförts och skrivits som avslutande moment i kandidatprogrammet i Service management vid Campus Helsingborg, Lunds universitet.

Vi vill hjärtligt tacka alla som gav sitt samtycke till att bli intervjuade av oss, för att de medverkat och hjälpt oss att göra vår studie möjlig! Distansundervisning och distansarbete har många likheter därför vill vi även tacka Lunds universitet vars utmärkta hantering av undervisning under COVID-19 pandemin inspirerade ämnet till denna uppsats!

Helsingborg, 9 november 2022

Erika Nilsson

Nils Lindström

Sammanfattning

Denna uppsats syftar till att få en djupare förståelse för vilka utmaningar COVID-19 pandemin och övergången till distansarbete har skapat för chefer i Sverige, samt att förstå hur chefer kan överkomma utmaningarna som uppstår. Uppsatsen kan därför bidra med ökad förståelse kring svenska chefers ledarskap vid distans- och hybridarbete. Metodvalet i uppsatsen har bestått av insamling av kvalitativ empiri genom semistrukturerade intervjuer. Empirin har tolkats i relation till övergripande teorier om ledarskap, kommunikation, distansarbete samt aktuell forskning om distansarbete som gavs ut under pandemiperioden. De insamlade teorierna har använts som underlag för att skapa en förståelse för ledarskapets utmaningar under COVID-19 pandemin samt vad det kan innebära för distans- och hybridarbete i framtiden. Med hjälp av teorierna har empirin tolkats och analyserats och därför bör uppsatsen kunna bidra med ett nytt perspektiv på hur chefer utövar ledarskap i både distans- och hybridsituationer.

Kortfattat, är uppsatsens slutsatser att de sociala och kommunikativa utmaningarna som litteraturen har identifierat stämmer väl överens med den insamlade empirin; brist på informell kommunikation minskar känslan av sammanhållning och utgör en kommunikativ utmaning som påverkat chefer till mer strukturerad kommunikation. Distansarbete möjliggör flexibilitet i vardagen men medför även svårigheter med gränsdragning mellan arbete och fritid. Cheferna och medarbetarna har visat positivt intresse för fortsatt distans- och hybridarbete i framtiden, där vikten av tillit, kommunikation, struktur och ett resultatorienterat ledarskap lyfts. Ett område där denna uppsats empiri skiljts sig från den insamlade litteraturen på området är bristande kontroll vid distansarbete. Det lyfts inte fram som ett problem av respondenterna, vilket skulle kunna tyda på att den tillit och autonomi som ses som viktig för ett välfungerande ledarskap på distans passar väl ihop med ledarstilen hos svenska chefer.

Nyckelord: Chef, COVID-19 pandemin, distansarbete, hybridarbete, kommunikation och ledare

Förkortningar och förtydliganden

COVID-19	Coronavirus disease
HR	Human Resources
IT	Informationsteknik
Pandemin	COVID-19 pandemin

I texten kommer termerna COVID-19, pandemin och COVID-19 pandemin användas synonymt. Termerna chef, ledare och ledarskap kommer att användas i uppsatsen. Dessa är överlappande begrepp, som kommer att definieras närmare i teorin. Kortfattat används begreppet chef om den formella ledarposition våra intervjupersoner innehar, medan vi i större utsträckning använder ledare och ledarskap i teori och analys. I texten skrivs även *lockdown* ett flertal gånger, detta syftar till den totala nedstängning av verksamhet som skett i stora delar av världen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problembakgrund - Tidigare forskning avseende distansarbete under COVID-19 pandemin	7
1.3 Problemformulering	8
1.4 Syfte och frågeställningar	9
1.5 Avgränsningar	9
2. Teoretisk referensram	10
2.1 Ledarskap och chefskap	10
2.1.1 Den "gode ledaren"	11
2.2 Ledarskap på distans	12
2.3 Kommunikation vid distansarbete	13
2.4 Sammanfattning av teori	15
3. Metod	18
3.1 Metodologisk ansats	18
3.2 Urval	19
3.3 Genomförande av intervjuer	19
3.4 Analysmetod	21
3.5 Forskningsetik	22
3.6 Värderingsfrihet och reflexivitet	23
4. Analys och resultat - Ledarskap på distans	24
4.1 Kommunikation och socialt samspel vid distansarbete	24
4.2 Relationsorienterat ledarskap - Fokus på relationer och motivation	28
4.3 Autonomi, kontroll och gränsdragningar	31
4.4 Reflektioner kring framtida distansarbete	33
5. Slutsatser	36
6. Diskussion	38
7. Reflektion och förslag till vidare forskning	44
8. Källförteckning	45
9. Bilagor	48
9.1 Bilaga 1, E-postutskick till ledare och medarbetare	48
9.2 Bilaga 2, Intervjuguide riktad mot ledare	49
9.3 Bilaga 3, Intervjuguide riktad mot medarbetare	53

1. Inledning

Det första avsnittet inleder uppsatsen med bakgrund till ämnet samt tidigare forskning i problembakgrunden, därefter presenteras uppsatsens problemformulering. Syftet och frågeställningarna läggs fram och sist redogör uppsatsförfattarna för de för uppsatsen, nödvändiga avgränsningarna.

1.1 Bakgrund

Den 11 mars år 2020 deklarerade världshälsoorganisationen att COVID-19 klassas som en pandemi (Folkhälsomyndigheten 2020a) och när pandemin svepte över världen innebar det omvälvande förändringar för samhället på en nivå som saknar motsvarighet i modern tid. På kort tid infördes hårda restriktioner i stora delar av världen och förutsättningarna för arbetslivet ändrades drastiskt. Från att distansarbete varit ett stundtals förekommande arbetssätt blev det nu ett krav i många branscher och länder. Den första april år 2020 gick Folkhälsomyndigheten ut med att arbetsgivare skulle ansvara för att anställda och besökare håller avstånd, anställda arbetar på distans om möjligt samt att eventuella resor i arbetet ställs in (Folkhälsomyndigheten 2020b). Detta innebar en dramatisk ökning av distansarbete, vilket medförde nya krav och förutsättningar för chefer i sin utövning av ledarskap.

Ledarskapsforskning är ett stort och välomskrivet område, då ledare, och ledarskapsstil, kan ha stor inverkan på såväl ekonomiska mått som produktivitet som på humanistiska faktorer som medarbetares välmående (Jacobsen & Thorsvik 2016; s. 387, Myndigheten för Arbetsmiljökunskap 2020 s. 29), och en del av detta studiefält behandlar ledarskap vid distansarbete. Distansarbete var, redan innan pandemin, en växande företeelse och kan innebära ekonomiska fördelar, exempelvis genom minskat behov av kontorsplats, samt fördelar i form av ökad flexibilitet och effektivitet (Wang, Liu, Qian & Parker 2021). Detta innebär att det skrivits stora studier om ledarskap under distansarbete, för att kartlägga bland annat de utmaningar detta innebär och vilka för- och nackdelar olika ledarskapsstilar kan ha vid distansarbete.

Pandemin har dock inneburit att många av de förutsättningar som dessa studier utförts under helt har ändrats, då detta har gått från att vara en relativt ovanlig företeelse till att bli "det nya normala" (HR-föreningen, u.å). Det tycks också som att en ökning av distansarbete kommer att leva kvar även efter pandemin då flera undersökningar tyder på en önskan om detta hos

många arbetstagare (Europeiska kommissionen 2021), vilket innebär att chefer även fortsättningsvis kommer att behöva navigera bland de utmaningar som ett ökat distansarbete kan innebära. I en undersökning som Internetstiftelsen (2021) utförde var resultatet att bland de svenska medborgarna som arbetat på distans under pandemin, är det nio av tio som vill fortsätta med distansarbete även efter pandemins slut. Majoriteten kan även tänka sig att arbeta hemifrån några dagar i veckan om heltids-distansarbete inte blir permanent.

Under åren som gått sedan pandemin drabbade världen har det skrivits många artiklar om de förändringar detta medfört för arbetslivet, inom många skilda vetenskapliga domäner, såväl psykologi, statsvetenskap som organisationsteori. Då man i Sverige valde att inte genomföra en *lockdown* utan att arbeta med rekommendationer från Folkhälsomyndigheten, lämnades större frihet, men även ansvar, till individuella organisationer och chefer att hitta fungerande strategier under pandemin, vilket var en särskiljande faktor ur ett internationellt perspektiv.

1.2 Problembakgrund - Tidigare forskning avseende distansarbete under COVID-19 pandemin

Tidigare studier har bekräftat att COVID-19 pandemin medfört flera arbetsplatsrelaterade utmaningar. Dessa kan översiktligt delas upp i problemområdena: virtuellt grupparbete, ledarskap under distansarbete, sociala utmaningar vid distansarbete och gränssättning vid distansarbete (Gartner 2020; Kniffin et al. 2021). Ett exempel på sociala utmaningar vid distansarbete är försvårad kommunikation och ökad social isolering (Kniffin et al. 2021). Social isolering under längre tid ger en minskad känsla av gemenskap med organisationen, och en ökad risk att anställda slutar (Larson, Vroman & Makarius 2020). Distansarbetet kan även leda till ökad svårighet med gränsdragning mellan arbete och fritid (Rudolph et al. 2021). Många anställda har också suboptimala arbetsförhållanden hemma, både sämre ergonomiskt utformade arbetsplatser och ökade distraktioner, exempelvis i form av hemmavarande småbarn (Larson, Vroman & Makarius 2020).

I en stor översiktsartikel, *COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues and Insights for Future Research* (Kniffin et al. 2021), syftar artikelförfattarna till att sammanställa en integrerad bild av pandemins konsekvenser för medarbetare och organisationer (ibid.) och diskuterar bland annat konsekvenser som social isolering, hälsoaspekter samt arbetslöshet.

Artikelförfattarna beskriver även att en rädsla för bristande kontroll har varit en orsak till motstånd hos arbetsgivarna mot införande av distansarbete (ibid. s. 66). Detta återfinns hos andra författare som uttrycker att chefer oroar sig över att anställda inte arbetar lika hårt utan att fysiskt vara på plats på kontoret där cheferna kan övervaka arbetet, medan anställda kan uppleva minskat stöd från chefer och ledning då dessa är på distans (Larson, Vroman & Makarius 2020).

En undersökning omfattande 229 HR-avdelningar utfördes under pandemins första år (Gartner 2020) för att granska vilka effekter pandemin hade på distansarbete. Resultatet var tydligt och pekade på en stor ökning av distansarbete samt att många planerar att fortsätta arbeta på distans även efter pandemin. I undersökningen kom det också fram att en majoritet av de anställda önskade mer självständigt arbete och mindre styrning, men det fanns en tendens till att distansarbetet istället ledde till mer tillrättvisande återkoppling på utfört arbete.

1.3 Problemformulering

Den drastiska ökning av distansarbete som COVID-19 medfört har inneburit en helt ny situation som skiljer sig från tidigare forskning om ledarskap på distans genom att distansarbete snarare blivit regel än ett undantag. Internationellt har denna nya situation behandlats i flera nya studier, men situationen i Sverige har, som ovan nämnt, skiljt sig från majoriteten av världen genom att inte ha tvång på en *lockdown*, utan ett stort mått av ansvar har lämnats till organisationen och chefer (Folkhälsomyndigheten 2020b). Det finns dock få studier som är gjorda avseende svenska chefers upplevelse av distansarbete under pandemin och deras inställning till framtida distansarbete, vilket innebär en lucka i det rådande kunskapsläget. Denna kunskapslucka är av särskilt stor vikt då en stor majoritet av anställda är positiva till distansarbete även framöver. Sverige har alltså haft unika förutsättningar under pandemin, har en arbetsstyrka som ställer sig positiv till fortsatt distansarbete, och kunskapsunderlaget gällande svenska chefers upplevelse under pandemin är bristande. Utifrån det som framkommit i tidigare forskning tycks det finnas en diskrepans mellan den rädsla för bristande kontroll som chefer befarat att distansarbete skulle innebära (Kniffin et al. 2021, s. 66) och att majoriteten av anställda föredragit mindre styrning vid distansarbete (Gartner 2020). Avvägningen mellan autonomi och kontroll är en central del inom

ledarskapsforskningen, och hur detta hanterats av chefer under pandemin är ett intressant problemområde som denna uppsats avser att utforska närmare.

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är således att analysera svenska chefers upplevelse av distansarbete under pandemin samt deras syn på framtida distansarbete. Detta kommer jämföras med tidigare internationell forskning avseende de utmaningar och konsekvenser som pandemin medfört. Uppsatsens uppställda frågeställningar är därmed följande:

- I. Hur skiljer sig de problemområde som svenska chefer upplevt under pandemins distansarbete från de problemområden som identifierats i internationell litteratur avseende området?
- II. Vilken inställning har svenska chefer till framtida distansarbete och vilka aspekter av ledarskap lyfts fram som centrala framgångsfaktorer?

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen har avgränsats till att endast studera chefer med personalansvar samt ett antal medarbetare (som ingick i samma organisation som några av cheferna) i förhållande till medarbetarens chef. Ytterligare avgränsningar har gjorts så att uppsatsen innefattar chefer och medarbetare som arbetat på distans under COVID-19 pandemin. Fokus i denna uppsats är ledarskap såsom det upplevs och utövas av individer i chefsposition, och inte informella ledare och deras ledarskap.

2. Teoretisk referensram

I avsnittet om det teoretiska ramverket presenteras och redogörs det för litteraturen, de begrepp, teorier och resonemang som ligger till grund för studien. Det teoretiska ramverket börjar med att behandla ledarskap och chefskap på en övergripande nivå och avslutas med teori kring ledarskap och kommunikation på distans. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av samtlig teori. Teorin som presenteras är vald och anpassad för att ge en passande grund åt den empiriska studien att stå på, och i analysen återkopplar vi till de begrepp som presenterats i teorin.

2.1 Ledarskap och chefskap

Ledarskap och chefskap är begrepp som ofta används synonymt, men innebär olika saker, även om de (till viss del) kan överlappa varandra. Både ledarskap och chefskap kan självklart definieras på många sätt, men ofta är det svårt att hitta en obestridlig definition. Alvesson och Spicer (2011, s. 11) menar att chefer förlitar sig på sin formella position och arbetar framförallt med byråkratiska processer medan ledare förlitar sig på personliga förmågor, som till exempel påverkandet av människors känslor och tänkande. Jacobsen och Thorsvik (2016, s. 388) definierar ledarskap som "Ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande". En definition av chefskap är "att utföra arbete med att planera, styra, koordinera och kontrollera annat arbete" (Alvehus & Jensen 2020, s. 229). Därför kan skillnaderna sammanfattas till att ledarskap är något som kan utövas i både formella och informella sammanhang, i relation till andra människor, medan chefskap är relaterat till en roll inom en organisation. Ytterligare ett sätt att formulera det är att ledare har följare som *vill* följa medan chefers underlydande *måste* följa (ibid. s. 238).

Chefer har en formell roll inom en organisation och förväntas traditionellt sätt hantera till exempel planering, organisering, styrning, rapportering och budgetering. Denna mycket rationaliserade beskrivning tar dock inte hänsyn till att chefers arbete i hög grad påverkas av informationsbrist, stress, avbrott och relationshantering (Alvehus & Jensen 2020, s. 230). En viktig del av en chefs uppdrag är att hantera kommunikation och relationer med både anställda och andra, samt att chefer även förväntas utöva ledarskap (ibid. s. 236). Ofta präglas chefers arbete av olika förväntningar, höga krav, komplexa sammanhang och

hantering av oförutsedda händelser. Chefsarbete är ofta hektiskt, med långa dagar, många avbrott och kan även vara emotionellt påfrestande (Alvehus & Jensen 2020, s. 233).

2.1.1 Den "gode ledaren"

Vad som kännetecknar en god ledare har länge varit ett diskussionsområde inom ledarskap och organisation, och det finns inte något entydigt svar. Ett gemensamt drag hos ledare är att deras intelligens generellt är högre än den genomsnittliga personen (Jacobsen & Thorsvik 2016, s. 399). Nyare forskning lägger också vikt vid social och emotionell intelligens. Ledare med hög social intelligens har god förmåga att variera sitt beteende i relation till utmaningar och förväntningar, och emotionell intelligens innefattar egenskaper som självmedvetenhet, empati och självkontroll (ibid. s. 400).

Traditionellt sätt har man delat upp ledarskapsstil i en skala beroende på hur relationsorienterat respektive uppgiftsorienterat ledarskap som utövas (Jacobsen & Thorsvik 2016, s. 404 f). I det relationsorienterade ledarskapet tas det hänsyn till medarbetarnas känslor och tillfredsställelse i arbetet, och begreppet inkluderar bland annat inspirerande motivation och individinriktad omtanke. Forskning tyder på att relationsorienterat ledarskap kan ge ökad arbetstillfredsställelse om det också kombineras med att ledaren ger struktur i pressade situationer (Dilschmann 2005).

Det finns dock mycket forskning som talar för att det *inte finns* en enskild överlägsen ledarstil, utan att vilken ledarstil som lämpar sig bäst är beroende av situationen, där exempelvis de anställdas mognadsgrad, relationer och arbetsuppgifter influerar vilken ledarskapsstil som är mest effektiv (Jacobsen & Thorsvik 2016, s. 408 f). I modern ledarskapsforskning betraktas ofta ledarskap som ett fenomen som inte är beroende av en enskild individ, utan som växer fram över tid som ett socialt konstruerat fenomen, beroende av relationer mellan människor. Detta synsätt på ledarskap; som ett "ledarskapstillfälle", kallas kollektivt ledarskap eller distribuerat ledarskap (Alvehus & Jensen 2020, s. 239).

Att på ett balanserat sätt använda sig av både relations- och uppgiftsorientering har visat sig vara det som skapar minst stress hos medarbetarna. Det är också viktigt att på ett smidigt sätt kunna anpassa sig till nya situationer och ledare bör då vara alerta, empatiska och flexibla (Dilschmann 2005).

Sammanfattningsvis så har man mer och mer frångått tanken att det finns en "god ledare"; optimala ledaregenskaper eller en optimal ledarstil för varje ledarskapstillfälle, men däremot framstår empati och anpassningsbarhet som centrala delar för ett hållbart ledarskap.

2.2 Ledarskap på distans

Distansarbete innebär att den anställda utgår från en plats som inte är en central arbetsplats, utan är oftast hemmet (Gajendran & Harrison 2007, s. 1525). Organisationer där medarbetarna jobbar på distans har många fördelar framför traditionella organisationer med samlokaliserade medarbetare. Fördelarna med distansarbete är att det ger tillgång till globalt distribuerad arbetskraft, den är kostnadseffektiv på grund av minskat behov av lokaler, ger ökad flexibilitet, och minskad restid (Wang, Liu, Qian & Parker 2021). Avolio och Kahai (2003, s. 328) beskriver att den ökade tillgången till information och media har lett till en mer effektiv och snabbare behandling av diverse kundbehov och krav.

Som uppsatsförfattarna redogjort för i avsnitt 2.1 finns det många utmaningar för individer i ledande position. Ofta arbetar formella ledare, chefer, under pressade förhållanden, med många avbrott och högt tempo. Det tycks finnas risk att detta förstärks ytterligare då internet och e-post används som kommunikationsteknik, såsom vid distansarbete. Ledarskap på distans, eller e-ledarskap som Avolio och Kahai (2003) kallar det, sägs äga rum i ett sammanhang där arbetet utförs via informationsteknologi. Här krävs det att ledarens kommunikation inte endast sker via informationsteknologi, utan även via insamling och spridning av information (Avolio & Kahai 2003, s. 326). Författarna (Avolio & Kahai 2003, s. 327) betonar även att digitalt ledarskap kan vara lika gagnande som traditionellt, ansikte-mot-ansikte-ledarskap, särskilt med hjälpmedel som diverse videochattar. Enligt Gajendran och Harrison (2007, s. 1527) befäras chefer minskad kontroll över sina medarbetare vid distansarbete.

Följande faktorer tycks vara avgörande för framgångsrikt ledarskap i virtuella grupper; initial kontakt öga mot öga för att bygga relationer innan övergång till distansarbete, god kännedom om de tekniska möjligheterna för såväl arbetsövervakning som informationsdelning, att gruppens gemensamma syfte framhålls för att undvika fragmentering samt att ledaren lägger

stor vikt vid byggandet av relationer (Jacobsen & Thorsvik 2016, s. 423). Ett återkommande ämne i litteraturen är att relationsbyggande, samt förtroende är viktiga byggstenar för framgångsrikt ledarskap på distans (Avolio och Kahai 2003, s. 331; Avolio, Kahai & Dodge 2001, s. 652). Offstein, Morwick och Koskinen (2010) hävdar att det är ledarskapet, i högre utsträckning än teknologin, som avgör ifall distansarbete blir framgångsrikt eller inte. Artikelförfattarna (2010) belyser bland annat att fokus på kommunikation, socialt stöd och resultatorientering är viktiga aspekter för framgångsrikt ledarskap på distans. Resultatorienterat ledarskap innebär att fokus ligger på resultaten i högre utsträckning än på processen eller tillvägagångssättet och bedöms alltså passa särskilt bra vid ledarskap på distans. Det digitala ledarskapet bör balanseras med det traditionella ledarskapet, samtidigt som digitala ledare kommer att behöva ta an en mer proaktiv roll för att främja skapandet av de sociala strukturerna som krävs vid digitalt arbete (Avolio & Kahai 2003, s. 331; Avolio, Kahai & Dodge 2001, s. 617).

I en studie som undersöker ledarskap på distans finner Kelley och Kelloway (2012) att ledarskap på distans leder till färre tillfällen av direkt kommunikation samt även en lägre frekvens av telefonsamtal och e-post. Eventuellt beror denna minskning av kommunikation på en lägre grad av uppmärksamhet på medarbetare som arbetar på distans. Kelley och Kelloway (2012) belyser vidare att oplanerad kommunikation är viktig för att få medarbetaren att känna sig sedd av sin chef eller ledare. Avsaknaden av denna typ av kommunikation vid distansarbete har ett samband med såväl kommunikationsfrekvensen som den betydelse medarbetaren upplever att han eller hon har för chefen eller ledaren. Artikelförfattarna konkluderar därför att chefen eller ledaren bör strukturera tillfällen för "oplanerad" kontakt med sina medarbetare för att förbättra samarbetet och arbetstillfredsställelsen.

2.3 Kommunikation vid distansarbete

Effektiv kommunikation, informationsöverföring mellan individer eller grupper, är en förutsättning för välfungerande organisationer och en viktig del av en ledares uppgift. Det finns studier som tyder på att ledare ägnar 60-80 % av arbetstiden åt muntlig kommunikation (Jacobsen & Thorsvik 2016, s. 257, 396). Vilken kommunikationskanal man väljer beror på tidspress, vilken typ av information man vill förmedla, om informationen bör hållas

konfidentiell och huruvida man vill kunna hämta fram informationen igen (ibid. s. 264). Avolio och Kahai (2003, ss. 331-332) belyser att det finns större risk för missförstånd vid elektronisk kommunikation. Därför kan slutsatsen dras att det är bättre att kommunicera ofta och tydligt, än att anta att medarbetaren tolkade rätt vid första kommunikationstillfället.

De IT-baserade kommunikationskanalerna har inneburit ett skifte i kommunikation genom att tillåta informationsöverföring som är relativt oberoende av tid och rum, exempelvis kan man skicka e-post till ett annat land som läses först dagen efter. E-post har blivit en allt mer föredragen kommunikationskanal då man genom den kan förmedla komplex information (ex genom tillägg av bilder eller länkar), den erbjuder konfidentialitet samt att information går att spara (Jacobsen & Thorsvik 2016, ss. 265 f.). Forskning visar dock att elektroniska kommunikationsmedel är underlägsna den kommunikation som uppstår ansikte mot ansikte eftersom individerna då går miste om de icke-verbala signaler som utgör en stor del av den direkta kommunikationen, vilket leder till osäkerhet och ökad risk för misstolkningar (Kelley & Kelloway 2012).

Enligt Chamakiotis, Panteli och Davison (2021, s. 1) uppstod virtuella grupper till följd av tekniska möjligheter och affärstrender för globalisering. De virtuella grupperna blev populära på grund av oförnekliga fördelar jämfört med grupper som är samlokaliserade. Jacobsen och Thorsvik (2016, s. 266) lyfter fram att i vissa sammanhang kan virtuella grupper anses vara mer effektiva och kreativa som ett resultat av snabbare kommunikation och enklare återkoppling, samt att fler individer kan ingå i den virtuella gruppen. Risk finns dock för att det tar längre tid att få fram enkel information från kollegor vid distansarbete (Larson, Vroman & Makarius 2020). Det är svårare att få grupper som enbart kommunicerar digitalt att känna sammanhållning, därför krävs en tidigare fastställd relation med förtroende för samtliga gruppmedlemmar för att en virtuell grupp ska fungera optimalt.

Småprat är en viktig del för att skapa sammanhållning på en arbetsplats och även för att bjuda in nya medarbetare till att bli en del i den redan rådande sociala strukturen och kulturen på arbetsplatsen. Informell kommunikation kan även ses som ett komplement till formell information och är en del av lärandeprocessen i en organisation (Jacobsen & Thorsvik 2016, s. 274). Den brist på interpersonell information som kan uppstå vid distansarbete, då småprat kan utebli, kan skapa en benägenhet att vara mindre överseende med kollegor. Exempelvis är det lättare att bortse från ett bryskt svar om kännedom kring eventuellt underliggande stress

hos en kollega finns, men om det inte kommunicerats kan en mer negativ tolkning av situationen göras (Larson, Vroman & Makarius 2020).

Chamakiotis, Panteli och Davison (2021, s. 3) belyser att ledarskap i traditionellt samlokaliserade grupper skiljer sig från ledarskapet på distans som råder i virtuella grupper. Tidigare forskning kring virtuella grupper har fokuserat på virtuella grupper med individer från hela världen (ibid. s. 4). På grund av COVID-19 pandemin består majoriteten av de nybildade virtuella grupperna av individer som tidigare arbetat tillsammans på kontoret. Därför kännetecknas COVID-19s virtuella grupper av en låg geografisk spridning samt en snäv variation av såväl tidszon som kultur, språk och organisation. COVID-19s virtuella grupper utmärks ofta av hybridarbete, dvs. en kombination mellan arbete på kontor och på distans, som standard, men med majoriteten av medarbetarna arbetandes på distans. Detta medför oskarpa gränser mellan arbete och fritid. (ibid. s. 5). I och med de exceptionella förhållandena som COVID-19s virtuella grupper skapades under och den enorma omställningen som krävdes av samtliga individer i samhället, bör, enligt författarna (Chamakiotis, Panteli & Davison 2021, s. 5), ledare vara utrustade med förmågan att förstå den unika situationen som COVID-19 medförde samt att identifiera och ta itu med de nya, unika utmaningarna som uppstod. Gajendran och Harrison (2007, s. 1527) diskuterar att distansarbete kan ha en både positiv och negativ inverkan på gränsen mellan arbets-, och privatliv. Distansarbete kan medföra att arbetslivet enklare inkräktar på privatlivet, vilket kan resultera i konflikter mellan familj och arbete, samtidigt kan det hjälpa medarbetare att reglera och balansera krav som ställs av såväl familj och arbete för att således minska att eventuella konflikter uppstår (ibid.). I en uppföljande artikel fortsätter och bekräftar diskussionen kring detta av artikelförfattarna (Gajendran, Harrison & Delaney-Kilinger 2015, ss. 360-361), att distansarbete förstärker känslan av autonomi hos medarbetare som utför majoriteten av sitt arbete på distans jämfört med de som arbetar på kontor.

2.4 Sammanfattning av teori

Enligt Alvesson och Spicer (2011, s. 11) förlitar sig chefer på sin formella position och existerande byråkratiska processer, medan ledare förlitar sig mer på sina personliga förmågor. Ledarskap definieras som "Ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande", enligt Jacobsen och Thorsvik

(2016, s. 388), medan chefskap definieras "[...]att utföra arbete med att planera, styra, koordinera och kontrollera annat arbete" av Alvehus och Jensen (2020, s. 229). Dilschmann (2005) beskriver att ledare som balanserar relations- och uppgiftsorienterat ledarskap har mindre stressade medarbetare. Fortsättningsvis beskriver författaren (2005) att det är viktigt att, som ledare, kunna anpassa sig till nya situationer, vara alert, empatisk och flexibel.

Gajendran och Harrison (2007, s. 1525) förklarar att distansarbete innebär att de anställda inte utgår från kontoret utan utgår oftast från det egna hemmet. Distansarbete kan medföra positiva effekter, såsom att det skapar tillfällen för organisationen att ha en globalt distribuerad arbetskraft, distansarbete är även mer kostnadseffektivt, ger utrymme för mer flexibilitet samt minskad pendlingstid (Wang, Liu, Qian & Parker 2021). Ledarskap på distans kräver god och tydlig kommunikation, eftersom kommunikationen sker via informationsteknologi, men också via insamling och spridning av information (Avolio & Kahai 2003, s. 326). Författarna (2003) understryker även att ledarskap på distans kan vara lika bra som traditionellt ledarskap, speciellt vid utnyttjandet av videochattar och andra liknande hjälpmedel. För att distansarbete och ledarskap på distans ska vara framgångsrikt rekommenderar litteraturen (Avolio och Kahai 2003, s. 331; Avolio, Kahai & Dodge 2001, s. 652) byggandet av relationer mellan chef och medarbetare. Offstein, Morwick och Koskinen (2010) betonar att kommunikation, socialt stöd och resultatorientering leder till framgångsrikt ledarskap på distans. Resultatorienterat ledarskap innebär att fokus ligger på resultaten.

Chefer med medarbetare som arbetar på distans bör anamma en mer proaktiv roll gällande skapandet av sociala strukturer och kommunikation, Kelley och Kelloway (2012) understryker vikten av oplanerad kommunikation, som sker naturligt vid arbete på kontor. För att undvika eventuella problem som kan komma att uppstå i kölvattnet av bristen av kommunikation kan en chef skapa tillfällen för "oplanerad" kommunikation och kontakt med medarbetarna. Vid elektronisk kommunikation finns större risk för missförstånd, därför bör kommunikation ske ofta och tydligt (Avolio & Kahai 2003, ss. 331-332). Larson, Vroman och Makarius (2020) belyser att det kan ta längre tid att framföra enklare information, kollegor emellan, vid distansarbete. Det är även svårare att få en grupp som endast kommunicerat digitalt att känna sammanhållning, vilket kan tolkas som att tidigare fastställda relationer underlättar vid distansarbete i virtuella grupper. Virtuella grupper uppstod till följd av de tekniska möjligheter och globala affärstrender som gjorde distansarbete möjligt (Chamakiotis, Panteli och Davison 2021, s. 1).

Ledarskap i samlokaliserade grupper skiljer sig från ledarskap på distans, som finns i virtuella grupper. Forskning kring virtuella grupper har sedan innan haft fokus på grupper med medlemmar från olika delar av världen, men på grund av COVID-19 pandemin består en stor del av de nybildade virtuella grupperna av personer som arbetat tillsammans på kontoret. De virtuella grupper som uppstod i samband med pandemin kännetecknas av en låg geografisk spridning, med liten variation i organisation, språk och kultur (Chamakiotis, Panteli & Davison 2021, ss. 3-5). Ledare bör enligt författarna (2021, s. 5) vara utrustade med förmågan att förstå den unika situationen som COVID-19 pandemin medförde samt att identifiera och ta itu med de nya, unika utmaningarna som uppstod.

3. Metod

I uppsatsens metodavsnitt beskrivs studiens val av metod samt tillvägagångssätt för att läsaren ska få en djupare förståelse över studiens utförande. Här beskrivs varför författarna valt att göra kvalitativa intervjuer samt hur urvalet har gjorts och hur det empiriska materialet analyserats. Sist i avsnittet diskuteras de etiska riktlinjer som har beaktats under studiens gång, samt diskuteras reflexivitet och förförståelser.

3.1 Metodologisk ansats

Studiens intention är att analysera svenska chefers upplevelse av distansarbete under pandemin samt deras syn på framtida distansarbete. För att skapa en förståelse kring detta bör chefers och medarbetares upplevda tankar, känslor och händelser kring de förändringar som skett i ledarskapet i samband med COVID-19 pandemin tas i beaktning. Därför har uppsatsförfattarna valt att använda en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer för att besvara studiens frågeställningar, som beskrivs i avsnitt 1.3.

Enligt Bryman (2018, s. 563) finns det två typer av kvalitativa intervjuer, ostrukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju, eller en halvstrukturerad intervju som Kvale och Brinkmann (2014, s. 45) benämner det, utgår oftast från en intervjuguide innehållande tema och förslag på frågor, vid en semistrukturerad intervju behöver den som intervjuar inte ställa frågorna i den ordning de ligger i guiden och alla frågor behöver inte ställas. Intervjuprocessen är flexibel och kan liknas vid ett vardagligt samtal. Under studiens gång användes två olika intervjuguides, en riktad åt chefer och en riktad åt medarbetare. De båda intervjuguiderna innehöll liknande frågor och utgick ifrån samma tema. Intervjuguiderna bestod av tre tema, som grundades i det teoretiska ramverket, samt inledande allmänna frågor, under samtliga tema fanns förslag till frågor. Intervjuerna grundades i ett fenomenologiskt förhållningssätt, här ligger intervjuernas fokus på att förstå de olika sociala fenomen som diskuterades från intervjupersonernas perspektiv (Kvale & Brinkmann 2014, s. 44).

Tolkningen av det empiriska materialet skedde parallellt med bearbetningen av vald teori därför är studiens tillvägagångssätt abduktivt. Kvale och Brinkmann (2014, ss. 239-240) beskriver att abduktion är en resonemangsform som används vid en viss oklarhet, där något

behöver förklaras eller förstås. En abduktiv resonemangsform är lämpligt att använda i samband med till exempel intervjuer (ibid.).

3.2 Urval

Syftet med studien var att få djupare insikt i hur ledarskapet har förändrats i samband med COVID-19 pandemin. För att materialet och studien inte skulle vara för ensidig ansåg vi att det var lämpligt att utföra intervjuer med både chefer och medarbetare, i både privat och offentlig sektor. Urvalet var målstyrt, det vill säga att respondenterna inte valdes ut slumpmässigt. Enligt Bryman (2018, s. 495) anser målstyrt urval till urvalet av enheter, i det här fallet, intervjupersoner, med en direkt anslutning till studiens forskningsfrågor.

Avsikten med målstyrt urval är att på ett strategiskt vis välja intervjupersoner som är relevanta för typen av forskningsfrågor som kommer att ställas (Bryman 2018, s. 496). Det målstyrda urvalet är en form av icke-sannolikhetsurval, vilket betyder att de resultat vi får inte kommer kunna generaliseras till en population (ibid.). Urvalet behövde vara målstyrt på grund av studiens syfte, då det fanns krav på att respondenterna skulle haft möjligheten att utföra sitt arbete på distans under COVID-19 pandemin. Detta ledde till ett urval av elva intervjuer, varav fyra stycken med chefer från den privata sektorn, tre stycken med chefer från den offentliga sektorn, två stycken med medarbetare från den privata sektorn och två stycken med medarbetare från den offentliga sektorn. De intervjuade medarbetarnas chefer ingick i gruppen av de intervjuade cheferna. För att få en bredare insyn till hur pandemin hanterats över landet utfördes samtliga intervjuer digitalt, antingen via Zoom eller Microsoft Teams.

Inledningsvis hade medarbetarna en mer central del i frågeställningarna och syftet, därför skrevs intervjufrågor riktade åt deras egna upplevelser angående distansarbete och ledarskapet. Efter fortsatt bearbetning och arbete med uppsatsen kom uppsatsförfattarna fram till att fokus bör ligga på cheferna.

3.3 Genomförande av intervjuer

Snabbt efter att syftet med studien fastställts och frågeställningarna var påbörjade, bestämde vi oss för att det empiriska materialet skulle samlas in genom semistrukturerade intervjuer.

Text till ett mail, som skickades ut till potentiella intervjupersoner, författades gemensamt. I mailet beskrevs kortfattat vad studien handlar om och vilka vi är, vilket lärosäte vi tillhör, vilka kriterier som respondenterna bör uppfylla för att de ska vara relevanta för vår studie och hur långt tid intervjun förväntas ta. De potentiella intervjupersonerna hittades med hjälp av personliga kontakter och samtliga kontaktade personer gav sitt samtycke till att medverka i intervjuerna.

Under perioden den 21 april till den 13 maj, år 2022 utfördes intervjuerna och sammanlagt blev det, som konstaterat ovan, elva intervjuer, varav sju med chefer och fyra med medarbetare. Intervjuerna genomfördes via antingen Zoom eller Microsoft Teams, då respondenterna var utspridda över hela Sverige men också att det fortfarande, trots att restriktionerna upphört, fanns en kvardröjande oro över att pandemin åter skulle få fäste. Bryman (2018, s. 593) beskriver en intervju online som ett mellanting mellan en telefonintervju och en intervju utförd där samtliga är fysiskt närvarande, eftersom en online intervju skapar möjligheter till flexibilitet att enkelt kunna ändra intervjutid, samt att det skapar tillfälle att intervju personer som inte befinner sig i samma närområde. Detta medförde att intervjuerna blev tidseffektiva för både den som blev intervjuad och de som utförde intervjun och det underlättade ljudinspelning av samtliga intervjuer. Alla respondenterna gav sitt samtycke till att ljud från intervjun spelades in, efter att den som intervjuade förmedlat att ljudet endast kommer höras av författarna till denna uppsats. Respondenterna blev även tillfrågade om de gav sitt samtycke till att ljudet från intervjun transkriberades, även här försäkrades respondenterna om att det endast kommer vara författarna till denna uppsats som kommer ha tillgång till detta. Samtliga intervjuer varade i ungefär 60 minuter och avslutades när alla frågor upplevdes vara besvarade. Uppsatsförfattarna turades om att hålla i intervjuerna och den som inte utförde intervjun satt med och tog anteckningar, i slutet av varje intervju fanns utrymme för eventuella frågor att tas upp. Efterhand som intervjuerna ägde rum transkriberades de och respondenterna anonymiserades. I tabellen nedan presenteras samtliga intervjupersoners tilldelade bokstav och eventuell siffra, deras roll i sin organisation, vilken typ av organisation de tillhör och vilket datum intervjun ägde rum.

Tabell 1. Relevant information angående intervjurespondenterna.

Deltagare	Titel & sektor	Intervjudatum
------------------	---------------------------	----------------------

B1	Chef, offentlig sektor	21 april 2022
B2	Chef, privat sektor	22 april 2022
C1	Chef, offentlig sektor	25 april 2022
M	Chef, privat sektor	28 april 2022
J1	Chef, offentlig sektor	2 maj 2022
B3	Medarbetare, privat sektor	10 maj 2022
A	Medarbetare, offentlig sektor	11 maj 2022
K	Medarbetare, offentlig sektor	11 maj 2022
U	Chef, privat sektor	12 maj 2022
J2	Medarbetare, privat sektor	13 maj 2022
C2	Chef, privat sektor	13 maj 2022

3.4 Analyismetod

Innan och parallellt med att uppsatsförfattarna utförde intervjuer letades och lästes litteratur som användes till studien. Målet med intervjuerna var inte att fokusera på detaljer eller hur respondenterna svarade på frågorna, därför används inte en, vad Bryman (2018, s. 636) benämner, samtalsanalys. Fokus låg istället på innebörden av vad respondenterna sade och för att transkriberingarna av intervjuerna gav mycket material, behövdes hänsyn tas till kaosproblemet (Rennstam & Wästerfors 2015, ss. 67-70). Efter transkriberingarna av samtliga intervjuer blev färdigställda behövde det göras en sortering av materialet, sorteringen används för att besvara frågan om kaosproblemet. Materialet sorterades, delades upp i olika kategorier samt reducerades i likhet med hur Rennstam och Wästerfors (2015, s. 75) föreslår. Först har vi bekantat oss med det empiriska materialet därefter skedde en tematisk sortering där materialet sorterades in i olika kategorier.

Efter att materialet kategoriserats, reducerades det, med andra ord togs överflödiga hälsningsfraser och småprat i början och slutet av varje intervju bort, och i detta stadie valdes

de mest återkommande teman som ansågs vara relevanta för studiens syfte och frågeställningar. Reducering hjälper till att besvara frågan om representationsproblemet (ibid. s. 103) och detta utförs eftersom allt som tagits upp under intervjun inte kan återges. En reduktion av materialet sker genom uteslutning av förut identifierade kategorier, detta benämns som kategorisk reduktion (ibid. ss. 104-105) och skapar en mer lätthanterlig mängd empiriskt material.

Enligt Rennstam och Wästerfors (2015, s. 137) räcker det inte att endast sortera och reducera det empiriska materialet, utan man måste även påstå något med det. Då kommer vi till auktoritetsproblemet. Auktoritetsproblemet innebär att analysarbetet ska bidra med ett vetenskapligt värde och frågan om auktoritetsproblemet besvaras genom argumentation. Den huvudsakliga argumentationen sker i avsnitt fyra, där vi argumenterar för hur våra slutsatser har bidragit till att belysa aktuella utmaningar inom forskningsområdet som vi identifierade i början av uppsatsen.

3.5 Forskningsetik

Etiska frågor och problem uppstår vid alla kvalitativa undersökningar, framförallt vid intervjuforskning (Kvale & Brinkmann 2014, s. 99). För att hantera de etiska problem som uppstår används de fyra forskningsetiska huvudkraven, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Kortfattat beskriver Göransson (2019, s. 46) informationskravet som kravet på att respondenten har information om målen med studien, deras roll i medverkandet och att de får avbryta när de vill. Detta gjordes i början av varje intervju, men även i de initiala e-postutskicken, där målet och syftet med studien stod. Samtyckeskravet innebär att respondenten har rätt att bestämma om han eller hon vill medverka i studien (ibid.). Vid varje intervju frågades respondenten om han eller hon först samtyckte till att bli intervjuad, därefter frågades det efter hans eller hennes samtycke till att ljudet från intervjun spelades in, efter detta och vid uttryckt samtycke började inspelningen. Därefter frågades även om respondentens samtycke till att ljudet från intervjun transkriberades. Konfidentialitetskravet betecknas genom att eventuella personuppgifter dokumenteras och hanteras på sådant vis att en utomstående inte kan identifiera de medverkande (ibid.). Det tredje kravet uppnåddes genom att respondenten anonymiserades och tilldelades en initial och eventuellt en siffra vid transkribering, som även används i

uppsatsen. Nyttjandekravet fastställer att det insamlade materialet endast får användas i forskningssyfte (ibid.). För att säkerställa att nyttjandekravet har uppnåtts har det empiriska materialet endast använts i forskningssyfte och inte gjorts tillgängligt för obehöriga.

3.6 Värderingsfrihet och reflexivitet

Enligt Bryman (2016 ss. 64-65) är det omöjligt för en forskare att vara helt värderingsfri och objektiv och i vissa sammanhang kan forskarens förutfattade meningar och värderingar störa processen. Man bör vara medveten om att det finns förutfattade meningar och värderingar och därför vidta åtgärder så att dessa inte hindrar forskningsprocessen. Detta kan man göra genom reflexivitet. Reflexivitet är enligt Bryman (2016, s. 471) ett begrepp som har många betydelser. Den betydelsen som Bryman (2016) menar att han använder och utgår från innebär att samhällsforskarna bör reflektera över de konsekvenser som deras valda metoder medför samt sina egna värderingar, förutfattade meningar och beslut. Här bör även forskarens kulturella, politiska och sociala kontext tas i beaktning. Göransson (2019, s. 38) beskriver reflexivitet som en tolkning av en tolkning. Vidare beskriver hon (Göransson 2019, ss. 37-38) även att en tolkning är en grundläggande beståndsdel i kvalitativa metoder och att forskarens förförståelser och teoretiska perspektiv bestämmer tolkningarna som görs. Andersson och Furberg (1986, s. 12) beskriver att vid tolkningen av ett uttalande bör alltid bakgrunden till situationen tas i beaktning då det är situationen som avgör ifall yttrandet är relevant.

Under studiens gång har vi tagit i beaktning att vi har förförståelser kring ämnet samt forskningsmetoden. Personliga värderingar och förutfattade meningar har uppmärksamats och noterats sedan lagts åt sidan för att få en så objektiv och rättvisande studie som möjligt.

4. Analys och resultat - Ledarskap på distans

I analys- och resultatavsnittet granskas de utmaningar som intervjupersonerna mött under distansarbetet och hur de anpassat sitt ledarskap efter dessa utmaningar. Analysen är indelad efter de utvalda tema som framkom under intervjuerna. I detta avsnitt kommer tematiseringen exemplifieras med utvalda citat som sedan kopplas till relevanta teori och forskningsresultat för fortsatt analys. Uppdelningen i olika tema görs för att underlätta analysen, men det finns självklart starka kopplingar mellan de olika områdena - exempelvis relationsorienterat ledarskap respektive kommunikation, vilket gör att vissa begrepp kommer att återkomma.

4.1 Kommunikation och socialt samspel vid distansarbete

Distansarbete kan innebära både nya utmaningar och fördelar avseende kommunikation, som diskuterats i teoriavsnitt 2.3. Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 274) redogör för hur småprat är en del av arbetsplatskulturen och utgör ett viktigt komplement till formell information. En typ av kommunikationsförändring som distansarbete medför är att chanserna för denna typ av oplanerad, informell kommunikation drastiskt minskade. Detta var något som flera av intervjupersonerna återkom till: "Dom här småsnacken vid liksom kaffemaskinen.. det här mellanskiktet som man inte bokar möten... dom försvann ju på något sätt..." (B1).

I litteraturen beskrivs en större benägenhet för missförstånd samt att detta kan leda till att eventuella konflikter kan eskalera (Avolio & Kahai 2003, ss. 331-332; Kniffin et al. 2021). Respondenterna belyser detta genom att ta upp att det kan vara bra att ses fysiskt för att underlätta konflikthantering och för att det ska bli lättare att ta upp obekväma samtal på distans senare. Flera av intervjupersonerna berättade också att nya forum eller incitament har introducerats för att uppmana mer informell kontakt, men att detta inte gett lika bra effekt som fysisk samvaro: "[...] och vi försökte införa såna här... digitala fikastunder genom att vi hade en tid och så träffades vi i teams men det där funkade inte riktigt på samma sätt... så att det tror jag att folk saknade... mer än vad jag insåg från början" (B1).

Flera av intervjupersonerna poängterade också att även om det fanns fördelar i form av ökad effektivitet till följd av minskat småprat, då antalet avbrott minskar, så ansågs det önskvärt att informella samtal fanns då de utgör en viktig social dimension och medför ökad sammanhållning och ökar välbefinnandet hos medarbetarna. "Vi har framförallt förlorat...

den här dagliga... kontakten... man ska inte underskatta det som sker i mellanrummet som man brukar prata om... i korridoren eller fikarummet..." (C1). Detta kan ses i ett flertal av intervjuerna och vikten av den informella kommunikationen betonas även i litteraturen (Kelley & Kelloway 2012).

Det skapades svårigheter när det slog om från en dag till en annan... då är det svårt... då är man inte mentalt förberedd och det såg vi sen när vi rapporterade... att vi såg en förändring hos en del av våra medarbetare som då hade svårigheter att sitta hemma... utifrån ett miljöperspektiv hur man bor och vem man bor med... man kanske sitter i en avskild vrå... också i vissa fall när man är singel och satt hemma hela tiden att man då avtrubbades från de sociala bitarna helt och hållet... där såg vi också en vikt av den fysiska närvaron (C2).

Kelley och Kelloway (2012) har även beskrivit hur det kan uppstå en större osäkerhet när man går miste om de verbala signalerna, vilket även förs fram i intervjuerna.

[...] nu börjar rösten darra och hen började gråta på skärm då fattar jag ju att det här är någonting här nu... men du har ändå mycket svårare att uppfatta kroppsliga signaler på distans... alltså reaktionerna behöver vara rätt så kraftiga för att man ska fånga upp det... (B1).

Detta fenomen kan märkas av i både den privata och offentliga sektorn och har enligt ett flertal respondenter varit en stor utmaning under pandemin.

[...] det har ju varit utmanande för att kunna fånga upp dom som framförallt inte mått så himla bra och speciellt när restriktionerna var så pass mycket att det var hundra procent arbete hemma... att verkligen fånga upp... sitta och ha ett samtal... det känner jag att det var extremt svårt... framförallt de svåra samtalen. (C2).

Det faktum att det vid distansarbete är svårare att uppfatta signaler om hur medarbetarna mår kan innebära en utmaning för chefer, som också har ett ansvar för medarbetarnas välbefinnande och arbetsmiljö. Det märks även i intervjuerna, exempelvis i ovanstående citat,

att cheferna lägger stor vikt vid sina medarbetares välmående. Den sociala isolering som uppstod i och med pandemin ökade också risken för psykisk ohälsa och missbruksproblematik (Kniffin et al. 2021, ss. 67-68). Denna utmaning, med ökad risk för stress, ångest och missbruk kopplat till pandemin, i kombination med begränsad tillgång till icke-verbala signaler, har beskrivits även i tidigare forskning på området (Kniffin et al. 2021) och är något respondenterna, vars arbetsroll är chef, tycks vara väl medvetna om: "Så är allt från ergonomiska problem till missbruksproblem, psykisk ohälsa, att man faktiskt inte mår bra i detta och sen är det ju stress också [...]" (B2).

Larson, Vroman och Makarius (2020) lyfter att vid distansarbete finns risken att det tar längre tid för enkel information att nå fram. Samtidigt menar Kniffin et al. (2021, s. 66) att distansarbete till följd av COVID-19 har haft en positiv effekt på kollegors benägenhet att hjälpa varandra och att be om hjälp. Intervjupersonerna ser också fördelar med de nya kommunikationskanaler de lärt sig använda, och att deras ökade effektivitet i vissa fall kan förbättra kommunikationen. "Jag tror nog, min känsla är att det har blivit en bättre kommunikation i varje fall nu när vi kommit tillbaka, med de nya verktygen vi har med oss här också." (M). I det moderna samhället används digital kommunikation dagligen, oavsett om det är vid distansarbete eller inte och beroende på vilken typ av organisation och tjänst som diskuteras skiftar frekvensen av användandet av denna. "I vår situation där många redan innan och fortfarande jobbar delvis eller nästan helt på distans så har pandemin hjälpt till att skapa mer effektiv kommunikation över nämnda kanaler." (U). En ökad återkoppling från organisationens ledning har uppstått under pandemin, då har det funnits behov av strukturerade informationskanaler, vilket lett till ett ökat informationsflöde mellan ledning och organisation.

Ja, asså det har ju varit, kommunikationen har ju ökat, tycker jag, bland annat har ju ledningsgruppen på företaget här börjat göra utskick, betydligt mer frekvent och berättar om läget och hur vi ser framåt liksom och så där och de gjorde de nog nästan aldrig innan, inte den typen av utskick i varje fall, så att det har liksom tillkommit ett informationsflöde här, vilket är positivt tycker jag. (M).

Eftersom elektronisk kommunikation kan vara en effektiv kommunikationskanal, på så sätt att det kan nå många snabbt, kan det vara positivt för kommunikationen, men kan också

innebära en risk för överkommunikation (Jacobsen & Thorsvik 2016, s. 266). Samtidigt kan det faktum att man inte har medarbetare inom räckhåll för snabba frågor göra att man lägger mer tid på att inhämta eller utbyta enkel information (Larson, Vroman & Makarius 2020). Tendensen att man får spendera mer tid på informationsinhämtning återspeglas även i intervjuerna:

Samtidigt så måste jag lägga mer tid på att se till att jag kontaktar alla och hör hur det är med dom den veckan. Folk som jag inte har hört av måste jag ju då själv kolla av... liksom hur har det gått och var är ni någonstans och så... istället för det här spontana i korridoren [...]
(B1).

Det nämns dock också att den ökade flexibiliteten i digital kommunikation kan förenkla kommunikation genom lättare samordning av möten. "Det är mycket närmare till ett videosamtal till exempel, från att vi inte hade tid o ses till att vi nu faktiskt, ja men vi kan ta det via teams." (M).

Samtidigt som den digitala kommunikationen medför många möjligheter till bättre relationer och kommunikation mellan kollegor kan det även störa i arbetet när kollegor ringer för till synes oviktiga saker. "[...] jag måste lägga ner det jag ska göra för att svara på en videokonferens-möte sen helt plötsligt så måste jag ställa om igen tillbaka, mycket tid och det blir ju irritationsmoment och såna saker." (B3).

Sammanfattningsvis finner uppsatsförfattarna att den information som inhämtats från intervjupersonerna väl speglar den bild av kommunikation på distans som ges i litteraturen kring området; det finns en social dimension som undermineras då informellt småprat minskar, vilket kan ge problem i form av ökad risk för missförstånd och det blir svårare för ledare att detektera signaler på stress eller annan psykisk ohälsa. Samtidigt kan de nya kommunikationskanalerna möjliggöra ett snabbare informationsflöde och mer effektiv kommunikation, eftersom det ökar flexibiliteten.

4.2 Relationsorienterat ledarskap - Fokus på relationer och motivation

I intervjuerna framgår det att det läggs stor vikt vid relationer och delaktighet. Dilschmann (2005, s. 9) förklarar att det relationsorienterade ledarskapet bygger på ledarens förmåga att motivera och inspirera medarbetarna till att uppnå högre och gemensamma mål och värden. Vidare menar författaren (Dilschmann 2005, s. 10) att gemenskapen som det relationsorienterade ledarskapet gynnar kan främja en medarbetares arbetstillfredsställelse. "[...] för mig personligen så är ledarskap mycket av ett engagemang och delaktighet och dialog med människor. Och då... det är såklart... det blir ganska platt att sitta med min ledningsgrupp bakom skärm." (C1). Betoningen på goda relationer mellan chef och medarbetare framkommer i ett flertal intervjuer.

Jag tillhör ju dom här som tycker den är mycket stor... framförallt som chef och ledare... att man har ett tydligt ledarskap där ingår det att man är tillgänglig för all personal och det är trots allt som så... [...] det personliga mötet... och jag tror att för att uppnå en viss grad av effektivitet så kan inte det personliga mötet helt ersättas av digitala verktyg utan det ska vara en kombination däremellan...[...] (J1).

Litteraturen (Jacobsen & Thorsvik 2016, s. 423; Avolio och Kahai 2003, s. 331; Avolio, Kahai & Dodge 2001, s. 652) redogör för att det är betydande för ledare att lägga vikt vid byggandet av relationer, särskilt i virtuella grupper för att öka effektiviteten. I empirin framgår det att de bristande sociala kontakterna har lett till minskad motivation. "Utan någon kontext och sammanhang så tror jag att vi alla känner oss... tappar lite av motivation och inspiration och engagemang [...]" (C1). Detta kan synas hos både ledare och deras anställda, vilket lett till att samtliga har behövt anstränga sig mer för att bibehålla motivationen.

Det, det är svajande, eeeh... jag menar, ingen älskar alla saker som dom gör i sitt jobb liksom, det är viktigt att eh hitta ett jobb som man tycker är kul och också utmanande, men det är svårt att motivera sig till alla grejer [...] (B3).

Empirin visar även på att det inte finns en tydlig skillnad mellan den privata och offentliga sektorn gällande brist på motivation vid plötsligt distansarbete.

Ja, en utmaning har ju varit dels egen motivation, eh.. från ett pulserande arbetsliv inne på ett kontor där det hela tiden händer någonting, till att sitta i ett tyst rum hemma, där det mer plingar i datorn liksom. (M).

Tillgång till socialt stöd ses som ett basbehov inom ledarskapsforskningen och bristande socialt stöd kan öka risken för stress och utbrändhet. Socialt stöd finns i form av emotionellt stöd, praktiskt stöd, information samt uppskattning (Dilschmann, 2005). Som tidigare nämnts kan social isolering ge bristande känsla av samhörighet med arbetsplatsen samtidigt som risk för minskad motivation ökar (Larson, Vroman & Makarius, 2020). Betydelsen av socialt stöd har också blivit ännu mer uttalad under pandemin (Wang et al. 2021). Att bibehålla motivation hos anställda under distansarbete är därmed en ny utmaning som uppstått till följd av den påtvingade sociala isoleringen som pandemin medfört, vilket flera av våra intervjupersoner märkt av. Den bristande informella kommunikation vi tidigare diskuterat kan både leda till en upplevelse av minskat socialt stöd och till att medarbetaren inte känner sig sedd av sin chef. Detta då man sett ett samband mellan oplanerad kommunikation, kommunikationsfrekvens samt hur uppskattade medarbetare känner sig (Kelley & Kelloway, 2012). Det framgår i intervjuerna att man upplevt detta som en av utmaningarna under distansarbetet, och intervjupersonerna nämner också att de fått kämpa mer med egen motivationsnivå då de sociala kontakterna uteblivit. Chamakiotis, Panteli och Davison (2021, s. 5) betonar att chefer bör vara utrustade för att behandla och förstå den unika situationen COVID-19 medförde, för att sedan kunna ta itu med utmaningarna som uppstod. Brist på motivation är en sådan utmaning som uppstod under pandemin, som diverse chefer och ledare fick åtgärda på ett konstruktivt och hållbart sätt.

Det här med att hålla motivationen i teamet, till exempel. Eh, man vill ju gärna bli sedd, bli hörd, när man är, ja var som helst på en arbetsplats, så vill du ju att det ska ha en betydelse det du gör. Eeh, så där har jag ju behövt anstränga mig ännu mer. (M).

Det finns tydliga kopplingar mellan arbetstillfredsställelse och områden där chefer har stor inverkan, såsom kravbild, kontrollformer samt socialt stöd (Dilschmann, 2005). Hos

intervjupersonerna märks en önskan om att kunna hjälpa sina medarbetare genom tydlig kommunikation och omtanke, såsom exempelvis speglas i detta citat om vad som är extra viktigt vid distansarbete: “[...]så kommunikation är en färdighet som krävs och planerande också... och respekt... [...]” (C2). Det bästa för arbetstillfredsställelse och välmående tycks vara en chef som visar omtanke om sina anställda, men samtidigt tillhandahåller en tydlig struktur, speciellt i pressade situationer, i samstämmighet till Dilschmanns (2005) teori kring relationsorienterat ledarskap. Många av intervjupersonerna har uttryckt att de aktivt arbetat med att försöka skapa en tydlig struktur, framförallt avseende kommunikation och förväntningar. Vilket alltså bör vara ett mycket viktigt inslag för medarbetarnas välmående, framförallt under pandemin, då detta är särskilt viktigt i krissituationer.

Att de informella kontakterna minskar och man inte stöter på varandra spontant, medför risk att även den formella kommunikationen minskar. Som nämnts ovan kan detta leda till att medarbetare upplever sig som mindre viktiga för chefen och därmed att känslan av samhörighet och motivation minskar (Kelley & Kelloway, 2012). Intervjupersonerna tycks i viss mån ha försökt kompensera för detta genom att planera in tillfällena för den "oplanerade" kommunikationen, vilket också är den åtgärd som föreslås i litteraturen för att undkomma problematiken som kan uppstå (Kelley & Kelloway 2012; Larson, Vroman & Makarius 2020). Respondenterna M, B1 och C2 är exempel på chefer, i både offentliga och privata sektorn som började boka in "check-ups" med sina anställda som svar på bristen av den informella och spontana kommunikation som uppstår i korridorer och fikarummet.

[...] jag måste faktiskt dedikera en del av mitt möte på, till det här, som jag skulle ha gjort kanske i korridoren in till mötet, eh, så den delen tror jag är, speciellt om du jobbar med nya människor [...] (B3).

Citatet ovan är ytterligare ett exempel från den insamlade empirin som belyser intervjupersonernas uppskattning av den informella kontakten som uppstår på kontoret och respondentens lösning på utmaningen. Vid arbete på distans behöver man "skapa" tillfälle för det informella, respondenterna belyser att speciella one-to-one möten bokas in eller att man lämnar en del av det ordinarie mötet åt den informella, mer sociala biten.

I en större metaanalys av Gajendran & Harrison (2007) fann artikelförfattarna något överraskande, tvärtemot sin ursprungliga hypotes, att relationen mellan medarbetare och

chefer var bättre vid distansarbete. Artikelförfattarna (2007) resonerar då kring att detta antingen kan bero på en urvalsbias (att en chef eller ledare är mer benägen att låta medarbetare med en redan existerande, god relation, till arbeta hemma) eller att både medarbetare och chefer anstränger sig mer för att upprätthålla relationen vid distansarbete. Detta för att kompensera för bortfallet av spontan kommunikation. Den här förklaringen överensstämmer med det som framkom i intervjuerna, extra ansträngning läggs för att skapa en struktur för kommunikationen och på så vis upprätthålla relationerna.

4.3 Autonomi, kontroll och gränsdragningar

Ett problemområde som återkommer i den tidigare litteraturen kring distansarbete och virtuellt grupparbete är minskad kontroll för ledaren samt långsammare återkoppling om arbetsprocessen (Rudolph et al. 2020; Kniffin et al. 2021; Gajendran & Harrison 2007, s. 1527). "Man måste hitta det här läget där man litar på varandra, för man är ju inte på plats och man kan ju inte kontrollera och övervaka." (B2). Den upplevda bristen på kontroll kan kopplas till diskussionen i avsnitt 4.2 kring relationsorienterat ledarskap. Är en relation etablerad mellan chef och medarbetare är sannolikheten större att det även finns tillit sinsemellan individerna. Existerar tillit i en relation bör inte chefen känna att han eller hon måste övervaka eller kontrollera sina medarbetare.

Eeh, det är förtroendet, det är det. Att man bygger upp förtroendet, för att eh litar jag på dig så ger jag dig utrymme, du levererar, du ger utrymme för andra att göra det här. För har vi inte det här så måste jag kolla upp dig hela tiden [...] (B3).

I en större översiktsstudie drar Gajendran och Harrison (2007) slutsatsen att distansarbete kan ge positiva effekter på såväl arbetsuppgifter som balans mellan arbets- och familjeliv, och att dessa positiva effekter är kopplade till upplevd autonomi. I en uppföljande artikel specificerar artikelförfattarna att den ökade upplevda autonomi är kopplad till att medarbetare som arbetar på distans i större utsträckning kan styra var, när och hur de utför sitt arbete (Gajendran, Harrison & Delaney-Kilinger 2015). Många av intervjupersonerna uttrycker även att de inte vill försöka detaljstyra medarbetarna och vikten av att ha förtroende

för sina medarbetare. Tillit och att ha acceptans för bristande kontroll är alltså återkommande teman.

Man kan inte vara en alltför kontrollerande chef... asså nån som vill kontrollera i detalj vad dina medarbetare gör hela tiden... utan du måste ju styra efter mål och vara liksom... mer att man har arbetsuppgifter som ska utföras oavsett när man utför dom... du måste vara mer... du måste lita mer på dina medarbetare... (B1).

Kniffin et al. (2021) finner i sin översiktsartikel att en viktig uppgift ledare kommer ha i relation till COVID-19 är att utarbeta hur utvärderingen vid distansarbete ska fungera, då man inte har tillgång till direkt monitorering. En hypotes som framförs är att man kommer att bli mer resultatfokuserad, då tidigare forskning visat att detta är effektivt. Detta stämmer väl överens med bilden som framförs i intervjuerna, exempelvis ovan, att det viktiga inte är hur eller när en medarbetare utför sin uppgift utan, det viktiga är resultatet. Alltså bör ett resultatorienterat ledarskap utövas vid distansarbete. Resultatorienterat ledarskap, i motsats till processororienterat ledarskap, framhålls som en nyckelfaktor för ett framgångsrikt ledarskap vid distansarbete av Offstein, Morwick och Koskinen (2010). Artikelförfattarna argumenterar för att den typ av närvarande och processinriktad ledarskapsstil (management by walking around på engelska) som varit rådande i många ledarskapsteorier, helt förlorar sin plats vid distansarbete, då det inte är möjligt att övervaka på detaljnivå. De betonar även vikten av att de anställda förstår mot vilken måttstock de utvärderas och vikten av tillit till sina medarbetare. Dessa kriterier stämmer väl överens med den bild som ges av intervjupersonerna, och det är tydligt att intervjupersonerna är mer resultatorienterade än processororienterade.

I sin studie från 2021 fann Wang et al. (2021) två viktiga faktorer som bidrog till ökat välmående och effektivitet hos distansarbete, nämligen socialt stöd och arbetsautonomi. Medan ökad arbetsbelastning och monitorering ökade de upplevda kraven och därmed hade en negativ effekt på medarbetarnas välbefinnande (ibid.). Att många av intervjupersonerna i chefsposition valt att släppa kontrollen och tillåta sina anställda en hög grad av självbestämmande, inom givna ramar, har alltså troligen haft positiva effekter för såväl de anställdas välbefinnande som deras effektivitet.

Jag upplever att väldigt många arbetar kanske lite mer än sina vanliga timmar. Däremot så tror jag att man är väldigt glad för möjligheten att kunna förlägga det lite som man själv tycker och då ger man tillbaka lite mer till företaget. (B2).

Som citatet ovan belyser är möjligheten att lägga upp sitt arbete som man önskar något som många anställda uppskattar men det kan leda till att medarbetarna arbetar mer än de schemalagda timmarna. En negativ effekt som belyses av en majoritet av intervjupersonerna i chefsposition är bekymmer kring gränssättningen mellan arbete och fritid vid distansarbete.

När man jobbar på distans är det lätt att gränserna suddas ut mellan fritid och arbete... speciellt ehm... inom grupper som verkligen trivs och gillar sitt jobb kan det lätt bli att gränsen mellan privatliv och arbete... överskrids. (U).

Forskning som utförts innan pandemin har också visat på att den ökade flexibiliteten som distansarbete medför underlättar samordningen mellan vardag och arbetsliv (Gajendran & Harrison 2007), men mer aktuell forskning tyder på att denna fördel uteblivit under pandemin då man ofta haft hemmavarande barn och därmed ej kunnat utnyttja flexibiliteten i samma mån som tidigare (Wang et al. 2021, s. 45). Detta var inget som framkom i denna uppsats empiri, vilket sannolikt påverkas av att Sveriges barnomsorg höll öppet under pandemin till skillnad från i andra länder. En ökning av arbetsautonomi har påvisats minska känslan av ensamhet och artikelförfattarna resonerar kring att detta överensstämmer med tidigare forskning som visat att större autonomi leder till mer proaktiva beteenden då den interna motivationen ökar (ibid. s. 49), i detta fall, till att de exempelvis blir mer benägna att ta initiativ till digitala sociala kontakter.

4.4 Reflektioner kring framtida distansarbete

En central fråga efter att pandemirestriktionerna upphävts är hur arbetslivet kommer se ut framöver. Som det nämndes i inledningen finns det mycket som tyder på att pandemin gett upphov till en påskyndad normalisering av distansarbete och att många vill delvis kunna arbeta på distans även framöver. Som citatet nedan är ett exempel på, funderar många i

ledarposition på hur man ska lägga upp framtida distansarbete på ett så optimalt sätt som möjligt.

Det tycker jag också är viktigt att man funderar över som organisation... hur ska vi göra framöver? Det kanske är bra för en hel del medarbetare att kunna arbeta på distans... vissa kanske blir mer effektiva och mindre stressade genom att få lov att arbeta på distans... Hur kan vi tillgodose det och ändå inte tappa det där mellansnacket som jag ju är ute efter som man får på campus. (B1).

Ett intressant faktum som tydligt framkom i intervjuerna var att nästan alla diskuterade olika varianter av hybridlösningar, det vill säga delvis arbete på plats och delvis på distans, som den främsta lösningen framöver, för både medarbetare och chefer.

Asså jag är oerhört positiv till det här, om man nu kallar det, hybridkontor, nu för tiden. Jag tycker det är helt suveränt, så jag älskar den här, två dagar helg, tre dagar på kontoret och två dagar hemifrån, jag tycker det är så positivt. (B2).

Allt fler undersökningar stödjer att många kommer att prioritera flexibilitet i arbetslivet och i en artikel från Europeiska arbetsmyndigheten formuleras till och med att hybridarbete är framtidens arbetsform (Europeiska Kommissionen, 2021). En stor intervjuundersökning av Internetstiftelsen (2021) kom fram till att nio av tio vill arbeta hemifrån fortsättningsvis, men eventuellt i mindre utsträckning än tidigare och två till tre dagar per vecka ses som optimalt.

De chefer som intervjuades till den här uppsatsen framhöll vikten av att göra utformningen av arbetsupplägget i samråd med medarbetarna samt att individualisera vilka lösningar som passar just den medarbetaren, som citaten nedan visar. Som tidigare nämnt är arbetsautonomi viktigt för medarbetarnas välbefinnande (Wang et al. 2021) och respondenterna tycks lägga stor vikt vid att låta sina medarbetare vara med i utformningen av arbetsupplägget.

Vissa säger att de bara vill vara på kontoret och andra säger att de gärna ser en slags kombination av det hela, så, få själv få styra över det tror jag, det är en viktig sak också. Så inte man blir tvingad in i

någonting, så vill du va mer på kontoret så är du det, vill du vara mer hemma så kan du va det. Hitta balans däremellan. (M).

Respondenterna från både den privata och offentliga sektorn verkar vara lika positiva till distansarbete, vare sig det är på heltid eller någon form av hybrid.

De som har småbarn såg det ju som... det tänker jag... småbarn såg det som en fördel att plötsligt inte behöva pendla utan ha skapat mer kvalitetstid... till dom som är i behov av att ha den fysiska närvaron där dom får ut sina kreativa delar och kände att dom stannade upp i sin utveckling. (C2).

Flera respondenter framförde tanken att någon form av kombination, med åtminstone någon stund på plats, alltså hybridarbete, var att föredra eftersom det har stor betydelse för sammanhållningen i de olika arbetsgrupperna.

[...] men jag skulle nog helst se att hela min grupp gemensamma enheter är på plats två eller tre dagar i veckan... alla... samtidigt faktiskt... för just det här mellansnacket och reda ut sådana här små fnurr på tråden som det liksom alltid blir. (B1).

Detta överensstämmer väl med litteraturen på området, där man framhåller att just gruppssammanhållning, gemensamma målsättningar och konflikthantering riskerar att bli lidande vid enbart distansarbete (Jacobsen & Thorsvik 2016 s. 267; Kelley & Kelloway 2012). I litteraturen rekommenderas bland annat att om man syftar till att skapa virtuella grupper, bör en introduktionsperiod där medarbetarna lär känna varandra genomföras på plats för att undvika ovanstående bekymmer och skapa förutsättningar för god kommunikation och förtroende i gruppen, alltså lägga stor vikt vid uppbyggandet av relationer och tillit (Jacobsen & Thorsvik 2016 s. 423; Avolio och Kahai 2003, s. 331; Avolio, Kahai & Dodge 2001, s. 652). I intervjuerna är ett återkommande ämne att tydlig kommunikation avseende förväntningar och arbetsuppgifter är särskilt betydelsefullt vid distansarbete, och att det också ska finnas en kommunikationsstruktur som skapar tillfällen för frågor och återkoppling.

5. Slutsatser

I följande avsnitt återges först uppsatsens syfte därefter återges frågeställningarna. Här presenteras även svaren på samtliga frågeställningar. Slutsatser till frågeställningarna som redogörs för i detta avsnitt är kortfattade och koncisa för att sedan diskuteras och utvecklas i nästkommande avsnitt, 6. Diskussion.

Som det har redogjorts för i avsnitt 1.4 är studiens syfte att undersöka hur svenska chefer upplevt den övergång till distansarbete som COVID-19 pandemin medfört och hur detta skiljer sig från de problemområde som identifierats i tidigare studier. Nedan sammanfattar uppsatsförfattarna studiens slutsatser utifrån frågeställningarna som presenterats i uppsatsens inledning och som åter presenteras här.

i. Hur skiljer sig de problemområde som svenska chefer upplevt under pandemins distansarbete från de problemområden som identifierats i internationell litteratur avseende området?

Sammanfattningsvis har de sociala och kommunikativa utmaningar som identifierats i uppsatsen stämt väl överens med litteraturen, det vill säga att fokus har legat på bristen av informell kommunikation och att detta minskar såväl sammanhållning och välmående som möjligheter till frågor och återkoppling. En annan utmaning har varit att digital kommunikation reducerar icke-verbala signaler, det vill säga kroppsspråk, och att detta innebär försämrade insikt i medarbetarnas välmående samt ökar risk för missförstånd, vilket också stämmer väl överens med tidigare forskning.

Även om många av de utmaningar och problemområden som identifierats i empirin för den här uppsatsen överensstämmer med tidigare forskning har vi också hittat flera problemområden som skiljer sig från tidigare studier. Rädslan för minskad kontroll i samband med distansarbete, som chefer gett uttryck för i tidigare studier, har inte återfunnits i vårt empiriska material. Tvärtom har majoriteten av intervjupersonerna understrukit vikten av tillit till sina medarbetare och att man inte kan detaljstyra. Ett annat problemområde som återfinns i litteraturen är svårigheterna att vara produktiv i hemmiljön, med exempelvis distraktioner såsom hemmavarande barn. Inte heller detta har återfunnits i vår empiri, utan medarbetarna har snarast befarats arbeta mer än vid arbete på plats.

ii. *Vilken inställning har svenska chefer till framtida distansarbete och vilka aspekter av ledarskap lyfts fram som centrala framgångsfaktorer?*

I stort tycks cheferna se positivt på framtida distansarbete. Samtidigt är de mycket tydliga med att de ser hybridarbete som det optimala för att utnyttja fördelar och undvika nackdelar med distansarbete, samt att medarbetarna själva ska kunna ha kontroll över sina arbetsdagar. Det viktiga med distansarbete verkar vara att samtliga arbetsuppgifter utförs, oberoende på när, var eller hur, arbetsuppgifterna ska göras inom givna tidsramar. Detta tyder på att, som diskuteras i avsnitt 4.3, resultatorienterat ledarskap är optimalt för distans- och hybridarbete. Cheferna lyfter därför fram vikten av tillit, resultatorientering, kommunikation och struktur som essentiella komponenter för ett välfungerande ledarskap vid distansarbete.

6. Diskussion

I detta avsnitt förs en diskussion kring resultaten från analysen i avsnitt fyra, kombinerat med uppsatsförfattarnas egna reflektioner och tankar kring föregående avsnitts slutsatser. I teoridelen ovan redogjordes för hur den moderna ledarskapsforskningen allt mer gått ifrån att det finns ideala ledarskapsegenskaper eller en optimal ledarstil och istället utforskas idén om situationsanpassat ledarskap. Som nämnts i inledningen tycks det finnas en tendens bland svenska ledare att värdera autonomi och samarbete högre än ett internationellt genomsnitt, vilket kommer diskuteras vidare i detta avsnitt. Nedan, som nämnts i avsnitt 5., kommer det att diskuteras hur uppsatsens slutsatser överensstämmer med tidigare forskning och de tidigare identifierade problemområden som pandemin medfört. Det kommer också att föras en kort diskussion kring generaliserbarhet och metodval.

Den empiri som inhämtats till denna uppsats har god överensstämmelse med många av de problemområden som identifierats i litteraturen. De utmaningar avseende kommunikation och ledarskap på distans som diskuterats i litteraturen, återkom i en majoritet av intervjuerna; risk för minskad sammanhållning och försämrade konfliktlösning vid minskning av informell kommunikation, krav på ökad tydlighet avseende förväntningar och arbetsuppgifter samt ökad svårighet att tolka kommunikation över digitala kommunikationskanaler då de icke-verbala signalerna tappas. I ett av citaten (på sidan 26) beskriver intervjupersonen hur en medarbetare började gråta under ett videosamtal, vilket är ett konkret exempel på hur icke-verbala signaler tappas vid distansarbete. Hade B1 arbetat på plats med sin medarbetare kan man spekulera att de känslomässiga signalerna skulle uppfattats utan att behöva vara lika tydliga som i ovanstående fall. Förslag på hur en chef hade kunnat undvika liknande situationer vid fortsatt distansarbete, är att implementera regelbundna check-ups med samtliga medarbetare i den virtuella gruppen, lämna tid och plats för informell kommunikation innan och efter digitala möten, samt att införa forum där medarbetare kan ställa snabba och mindre avancerade frågor.

Det rådde en stor samstämmighet gällande åtgärderna för ovanstående utmaningar; tydligare kommunikationsstruktur, med exempelvis inbokade enskilda möten, för att skapa tillfälle för återkoppling och frågor. Majoriteten framhöll hybridarbete som ett sätt att kringgå utmaningarna som kan uppstå vid enbart distansarbete (såsom bristande konflikthantering och minskad sammanhållning) och underströk vikten av att ge sina medarbetare tillit och

inflytande över hur deras arbete ska utformas. Med hjälp av flera citat från respondenterna redogörs det för att överarbete sker oftare och enklare vid distansarbete. Ett citat från U (på sida 34) beskriver att det är enkelt att överskrida gränsen mellan arbete och fritid, särskilt vid god sammanhållning av arbetsgruppen. I avsnitt 4.3 redogörs det även för vikten av tillit och kommunikation mellan chef och medarbetare. I flera citat beskriver intervjurespondenterna, oberoende av varandra, att om chefen har förtroende för sina medarbetare möjliggör det ett bättre arbete och även en bättre kommunikation. Alltså kan det tyda på att större autonomi leder till bättre kommunikation. Förtroende och tillit mellan chef och medarbetare tyder även på ett relationsorienterat ledarskap, som tas upp i avsnitt 4.2. En bra relation med chefen kan öka motivationen till att utföra sitt arbete väl och leda till högre arbetstillfredsställelse, men detta kräver mer ansträngning från chefens sida, vilket M uttrycker i ett citat, på sida 30.

En av intervjupersonerna och dennes avdelning arbetade inte på distans under COVID-19 pandemin, utan den här personen bytte tjänst och organisation precis efter det att restriktionerna hävdades i Sverige. I den organisation vår intervjuperson bytte till arbetade majoriteten av medarbetarna på distans under pandemin. Denna intervju gav en annan synpunkt på pandemin eftersom intervjupersonen endast fick ta del i de pandemirelaterade utmaningarna efter det att COVID-19 pandemin var avslutad. Även här påvisas att tillit är en central del i att vara chef och krävs därför vid distansarbete och vid arbete på kontoret.

Flera av de studierna som utförts innan COVID-19 pandemin har gjorts på arbetsplatser där distansarbete varit ett undantag och enbart vissa medarbetare arbetat på detta sätt, vilket inneburit en utvald skara som ofta föredragit flexibilitet och stort egenansvar (Gajendran & Harrison 2007, ss. 1526-1527). Detta är självklart en central skillnad mot omständigheterna under pandemin, då en majoritet inte haft andra alternativ än att arbeta på distans. Detta innebär att man gått mellan två ytterligheter och de arbetssätt som kommer utvecklas framöver lär mer troligt befinna sig mellan dessa ytterlägen. Tecken finns på att en del av de positiva effekter som identifierats med distansarbete har berott på just detta urval; att det varit en utvald grupp med stor självdisciplin och självständighet som valt att arbeta hemifrån, medan man under pandemin inte haft samma val och därmed sannolikt inte heller sett alla de positiva effekter som funnits i tidigare forskning. Om man själv framöver kommer att kunna utforma upplägget bör det därför finnas större sannolikhet för de positiva effekter som tidigare studier (Wang et al. 2021; Gajendran & Harrison 2007) visat avseende lättare samordning mellan privat- och arbetsliv, då distansarbetet kommer att vara självvalt, samt att

det bör finnas större sannolikhet att individer som föredrar ett stort mått av självbestämmande i högre grad väljer distansarbete. Upplevd autonomi tycks vara en stark mediator för de positiva effekter man sett vid distansarbete (Gajendran & Harrison 2007). Detta var självklart mindre relevant under pandemin, då distansarbetet inte varit självvalt.

Pandemin har utgjort en unik situation där en stor del av världen tvingats till att arbeta på distans. Därför kan det påstås att det är stor skillnad mellan självvalt distansarbete och påtvingat. Distansarbete i sin renaste form bör vara att man aldrig är på, till exempel kontoret, där motsatsen är att man aldrig arbetar på distans, utan alltid är på kontoret. Allting däremellan bör räknas som hybridarbete, även om man till 99% arbetar hemifrån och en gång om året är på kontoret eller på en kickoff med kollegorna. Här kan det även vara intressant att notera att det borde vara skillnad vid anställning i ett konsultföretag eller en linjeorganisation, då dessa organisationsformer är uppbyggda på helt skilda sätt.

En intressant slutsats är att våra intervjupersoner inte uttrycker bristande kontroll vid distansarbete som ett problemområde. Diskussioner avseende bristande kontrollfunktioner vid distansarbete är vanligt förekommande i litteraturen kring området, och har även angetts som en orsak till ett motstånd hos arbetsgivare att införa distansarbete (Kniffin et al. 2021 s. 66). På grund av detta är det särskilt intressant att våra intervjupersoner genomgående uttryckte att det inte går att kontrollera sina medarbetare utan att man måste ha förtroende för dem och låta dem styra mycket själva. Denna inställning återkommer även tydligt i diskussionen om framtida distansarbete där alla uttryckte att det måste finnas möjlighet för medarbetarna att själva styra arbetssättet, om än, inom vissa ramar. Detta är alltså en tydlig skillnad gentemot tidigare forskning, då ett stort problemområde inte återfinns i vår empiri och cheferna tycks bekväma med det stora mått av autonomi hos medarbetare som krävs vid distansarbete. Detta är en av de mest centrala skillnader som identifierats i empirin som svar på uppsatsens första frågeställning. Det ter sig sannolikt att denna höga värdering av autonomi skulle kunna leda till en smidigare implementering av ökad andel distansarbete även efter pandemin, då vikten av att ge medarbetarna autonomi genomgående har bedömts central för att uppnå positiva effekter av distansarbetet.

Den beskrivning av resultatorienterat ledarskap som Offstein, Morwick och Koskinen (2010) tar upp stämmer också väl överens med den bild som intervjupersonerna, som medverkade i denna studie, gav av att medarbetarna själva fick styra över arbetsupplägget så länge

arbetsuppgifterna slutförs. Det är därmed tydligt att cheferna som intervjuades har en mer resultatorienterad än processororienterad ledarskapsstil. Resultatorienterat ledarskap, autonomi och distansarbete går hand i handske eftersom det främjar medarbetaren och dess gränser mellan privat- och arbetsliv. Chefens tillit till sina medarbetare, att de litar på att de utför sina arbetsuppgifter och levererar det som förväntas av dem i tid kommer med största sannolikhet att medföra att en medarbetare som valt att arbeta på distans känner sig bekväm i sitt val och gör bättre ifrån sig. I fallet med COVID-19 pandemin var det ingen som direkt valde att arbeta på distans och det var säkert inte så att alla chefer hade tillit åt alla sina medarbetare, under pandemin, heller. Vilket kan medföra en negativ inställning till distansarbete, för både chefen och medarbetaren. Under intervjuerna som utfördes till denna uppsats verkar samtliga chefer och medarbetare ha haft tillit och uppskattat distansarbetet, med få undantag. De som inte uppskattade distansarbetet eller som inte arbetade på distans hade anledning till detta, vilket framförallt var för att de speciella arbetsuppgifter de skulle utföra inte kunde göras eller var svåra att göra på distans. Samtliga respondenter uttryckte att kommunikation, trots svårigheter vid början av distansarbetet har förbättrats, både digitalt och på kontoret. Respondenterna uttryckte även att tilliten inom de olika organisationerna förstärktes.

Sverige har goda förutsättningar för att på ett framgångsrikt sätt klara av en övergång till mer distansarbete, dels eftersom det finns en stor vilja bland medarbetarna att fortsätta arbeta på distans men också att det finns goda tekniska förutsättningar för att kunna genomföra detta (Internetstiftelsen 2021). Trots att majoriteten av litteraturen kring distansarbete och ledarskap på distans utgår från andra länder än Sverige kan de mönster som lyfts fram speglas i den här uppsatsens resultat. Alltså, resultaten pekar på att det finns motivation för övergången till mer distansarbete, samt att en ledarskapsstil med fokus på kommunikation och autonomi kan vara en viktig faktor för att underlätta denna övergång. En ledarskapsstil som gynnar autonomi, resultatorientering, kommunikation och tydlighet tycks passa särskilt bra för distansarbete och detta är även den typ av ledarskap som förespråkas av våra intervjupersoner. Vissa av de svårigheter som presenterats i tidigare studier återfanns ej i vår empiri, såsom rädsla för bristande kontroll hos cheferna samt svårigheten med distansarbete i kombination med hemmavarande barn. Denna studie är dock enbart en mindre intervjustudie och det skulle självklart behövas fler djupgående studier med bredare underlag för att kunna säga mer än att denna tendens syns i våra resultat, vilket vi återkommer till under avsnitt 7. *Reflektion och förslag till vidare forskning.*

Det är dock viktigt att ha i åtanke att distansarbete på många sätt är en socioekonomisk fråga och att det finns stora diskrepanser i såväl förutsättningarna för, som önskan om, distansarbete. De som är lågutbildade, unga, låginkomsttagare och bor på landsbygden har arbetat på distans i mindre utsträckning än genomsnittet av populationen (Internetstiftelsen 2020). Det kan spekuleras om att denna skillnad kommer att bli ytterligare och mer uttalad i pandemins efterdyningar, då den allmänna rekommendationen om hemarbete släppts och det troligen kommer att bli enbart specifika grupper som väljer att arbeta hemifrån. De som väljer att arbeta mer hemifrån tenderar att vara överrepresenterade bland högutbildade och höginkomsttagare (Internetstiftelsen 2021).

Samtlig empiri som användes samlades in genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer, där som beskrivits ovan, i avsnitt 3, urvalet har bestått av framförallt sju chefer med personalansvar och fyra medarbetare som alla tillhörde samma organisation som någon av de intervjuade cheferna, där alla är anställda i antingen den privata eller offentliga sektorn. Eftersom syftet med denna uppsats är att analysera svenska chefers upplevelse av distansarbete under pandemin, diskrepanser mellan problemområden, samt chefernas syn på framtida distansarbete anses valet av kvalitativa semistrukturerade intervjuer vara rätt för en studie som denna, då de semistrukturerade intervjuerna gav utrymme för den som utförde intervjun att ställa följdfrågor och om så behövdes be om förtydligande. Empirin bestod av ett begränsat antal intervjurespondenter vilket gör att man inte kan förutsätta att resultatet är generaliserbart, vilket nämndes i avsnitt 3.2, dock så talar den stora samstämmigheten avseende vikten av tillit, resultatorientering, kommunikation och struktur, trots att intervjupersonerna valts utifrån olika branscher och från både offentlig respektive privat sektor, för att det finns en tendens för chefer att prioritera dessa områden.

Kelly (2020a) skriver i en artikel i Forbes att flera stora och kända företag, såsom Twitter, Facebook, Google, Microsoft, m.fl. har gått ut och sagt att deras anställda får jobba hemifrån. Konsensus verkar alltså vara att tillgängligheten och användarvänligheten av olika digitala kommunikationskanaler gör det möjligt att samarbeta och hålla ständig kontakt med både kollegor och chef. Några av dessa kommunikationskanaler är Zoom, Microsoft Teams och Google Hangouts. Vidare skriver Kelly (2020a) att distansarbetstrenden sannolikt kommer fortsätta efter COVID-19 pandemin är över. I en annan artikel i Forbes skriver Kelly (2020b) att det kommer att förväntas att individer väljer vilket alternativ som passar deras livsstil bäst, antingen är det att arbeta på distans, en hybridlösning där arbetstiden är uppdelad mellan

arbete på kontoret och hemma eller heltid på kontoret. Enligt Anand (2021) är Microsoft Corps LinkedIn, Twitter Inc. och Dropbox Inc. några av tech-jättarna som gjort uttalande om att deras anställda som vill arbeta på distans för alltid, är fria att göra det.

Lund, Madgavkar, Manyika och Smit (2020) skriver för McKinsey Global Institute att både begränsningarna och fördelarna med distansarbete är tydligare. Författarna menar på att många som tvingats arbeta på distans under pandemin vill gärna fortsätta med det, om endast i en kortare utsträckning, såsom tre eller fler dagar i veckan. Fler individer som arbetar på distans innebär färre som pendlar och färre som reser i arbetet. Detta menar författarna kan ha en negativ effekt på ekonomin, då mindre pengar spenderas på bensin, restaurangbesök och så vidare, i stadskärnor, även efterfrågan på kontorsfastigheter och andra konsumtionsvanor kommer att minska. Lund et al. (2020) lyfter att vissa former av distansarbete kommer att kvarstå även efter pandemin är över, men detta kommer att kräva förändringar. Investeringar i digital infrastruktur, frigörande av kontorsyta och strukturomvandling av städer, matjänster, kommersiella fastigheter och detaljhandel för att bara nämna några. Den internationella trenden är alltså att många stora företag, framförallt inom branscher där det inte direkt utförs fysiskt arbete, utan är kontorsjobb, tillåter sina anställda att fritt välja var de vill utföra sitt arbete, vare sig det är hemma, hybrid eller att alltid vara på kontoret. Detta stämmer väl överens med det som framgick under intervjuerna till den empiriska insamlingen och även i den litteratur som samlats in till den här uppsatsen.

Det citat som återges i titeln av den här uppsatsen; "Hur ska vi göra framöver?" är särskilt relevant i ljuset av de drastiska förändringar som pandemin medfört och säkerställt uppkomsten av hybridarbete som ett växande samhällsfenomen. Citatet belyser även hur chefer nu strävar efter att planera och optimera de framtida förutsättningarna i ett samhälle som är under snabb utveckling. De tendenser som syns i denna uppsats avseende chefer som värdesätter kommunikation, tillit och autonomi gör att uppsatsförfattarna tror att dessa chefer är väl anpassade för framtida utmaningar samt framtida distansarbete. Nyckeln till framgångsrikt ledarskap på distans verkar, utifrån den teori och empiri som analyserats i den här uppsatsen, i första hand vara ömsesidig tillit, god kommunikation samt att uppmuntra autonomi.

7. Reflektion och förslag till vidare forskning

I detta avslutande avsnitt sker en reflektion kring uppsatsen och förslag till vidare forskning på området presenteras.

COVID-19 pandemin har påskyndat digitaliseringen i många branscher, samtidigt som den tvingat stora delar av världens befolkning att arbeta på distans. Uppsatsförfattarna ser därför fram emot fortsatt forskning på ämnet och undersökningar avseende följderna av det ökade distansarbetet för både chefer och medarbetare, i privata och offentliga sektorn, världen runt.

Att vidare jämföra ledarskapet på distans som verkar finnas i Sverige med utlandet bör vara intressant, då denna studie tyder på att svenska chefer har hanterat distansarbetet och pandemin väl, med medarbetare och chefer som är positivt inställda gentemot fortsatt distansarbete. I och med att det verkar som att chefer i Sverige föredrar att framhäva autonomi, resultatorientering och kommunikation, vilket chefer internationellt inte tycks göra till samma grad, som diskuteras i avsnitt 4 samt i avsnitt 6, anser vi att det skulle vara av intresse att utföra större undersökningar kring detta.

Det vore intressant att undersöka om man kan påvisa konkurrensfördelar vid uppmuntrandet av autonomi och tät dialog mellan chefer och medarbetare, samt organisationsledning. Som diskuterats ovan, i avsnitt 6, vore det även intressant med mer forskning kring de olika graderna av hybridarbete, särskilt när det gäller en självvald arbetssituation där medarbetaren inte arbetar på kontoret en stor del av, eller hela, sin arbetstid. Utökandet av hybridarbete och även distansarbete kan medföra att organisationer inte har användning av lokaler i samma utsträckning som tidigare. Vilket kan medföra att organisationerna spenderar mindre pengar på lokalhyror och liknande, vilket kan medföra att de kan utnyttja sina resurser på annat, så som vidare utveckling av produkter eller forskning.

Det kan även vara intressant med uppföljande studier avseende utvecklingen av distansarbete efter pandemin. Då kan man spekulera i att kontexten borde likna den situation som tidigare forskning gjorts i (det vill säga självvalt distansarbete) och troligen med en större andel av de anställda i någon form av hybridarbete än innan pandemin. Kan på detta sätt fördelarna optimeras och några av de problemområden vi sett minska?

8. Källförteckning

Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2011). *Metaphors we lead by. Understanding leadership in the real world*. Abingdon: Routledge. ISBN 0-203-84012-7 Master e-book ISBN

Anand, P. (2021) 'Is It Time to Embrace Work-From-Home Forever?'. Bloomberg.
<https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2021-12-29/is-it-time-to-embrace-work-from-home-forever> [2022-08-11]

Andersson, J. & Furberg, M. (1986). *Språk och påverkan*. Lund: Doxa AB.

Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003) 'Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership', *Organizational Dynamics*, 31(4), ss. 325–338. doi: 10.1016/S0090-2616(02)00133-X.

Avolio, B.J., Kahai, S. & Dodge, G.E. (2001) 'E-leadership: Implications for theory, research, and practice', *Leadership Quarterly*, 11(4), ss. 615–668.
doi:10.1016/s1048-9843(00)00062-x.

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

Chamakiotis, P., Panteli, N. & Davison, R. M. (2021) 'Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to COVID-19'. *International Journal of Information Management*, 60. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381.

Diltschmann, A. (2005). *Omtanke och struktur*. Kalmar: Leanders Grafiska AB
http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2005/saltsam2005_02.pdf . ISBN 91-7045-762-X

Europeiska kommissionen (2021-11-04). *Hybridarbete från olika platser – framtidens arbetsform*.

https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_sv [2022-05-14]

Folkhälsomyndigheten (2020a). *Spridningen av covid-19 är en pandemi*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/> [2022-07-27]

Folkhälsomyndigheten (2020b). *Nya allmänna råd: Håll avstånd och ta personligt ansvar*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/april/nya-allmann-a-rad-hall-avstand-och-ta-personligt-ansvar/> [2022-07-27]

Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), ss. 1524–1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524.

Gajendran, R.S., Harrison, D.A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68(2), ss. 353–393. doi:10.1111/peps.12082.

Gartner (2020). *Gartner HR Survey Reveals 41% of Employees Likely to Work Remotely at Least Some of the Time Post Coronavirus Pandemic*. Arlington, Va,: Gartner, Inc. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to->

Göransson, K. (2019). *Etnografi sjösätt, navigera och ro i land ditt projekt*. Lund: Studentlitteratur

HR-föreningen, u.å. *Hemarbete - Flexibelt arbete är det nya normala*. https://hrforeningen.se/digital_kunskap/hemarbete-flexibelt-arbete-ar-det-nya-normala/ [2022-05-14]

Internetstiftelsen (2021) *Arbete hemifrån får toppbetyg, men distansundervisning får underkänt*, kapitel 6. *Svenskarna och internet 2021*. <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2021/> [2022-07-29]

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kelley, E. & Kelloway, K.E. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational studies*. 19(4), ss. 437-449. doi:10.1177/1548051812454173

Kelly, J. (2020a) *'Here Are The Companies Leading The Work-From-Home Revolution*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/05/24/the-work-from-home-revolution-is-quickly-gaining-momentum/?adlt=strict&toWww=1&redig=0C635F49BA674FFABFC9F294EE48E9CC&sh=37afd5421848> [2022-08-11]

Kelly, J. (2020b) *'Twitter Employees Can Work From Home "Forever" Or "Wherever You Feel Most Productive And Creative"*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/03/05/twitter-employees-can-work-from-home-forever-or-wherever-you-feel-most-productive-and-creative/?sh=41425cc915e4> [2022-08-11]

Kniffin, K. M. et al. (2021) 'COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action'. *American Psychologist*, 76(1), ss. 63–77. doi: 10.1037/amp0000716.

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

Larson, B., Vroman, S & Makarius, E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review Digital Articles*, ss. 2–6..
<https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers> [2020-10-14]

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. och Smit, S. (2020) '*What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*'. McKinsey Global Institute.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries> [2022-08-11]

Myndigheten för Arbetsmiljökunskap (2020) *Ledarskap för hälsa och välbefinnande- Regeringsuppdrag att sammanställa kunskap om faktorer som skapar friska och välmående arbetsplatser*. <https://liu.se/nyhet/tydligt-samband-mellan-ledarskap-och-halsa> [2022-06-18]

Offstein, E.H., Morwick, J.M. och Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*. 9(2), ss. 32-37. doi: 10.1108/14754391011022244

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie, om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

Rudolph, C. W. et al. (2021) 'Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology'. *Industrial & Organizational Psychology*. 14(1/2), ss. 1–35. doi: 10.1017/iop.2020.48.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S.K. (2021) 'Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective'. *Applied Psychology: An International Review*. 70(1), ss. 16–59. doi: 10.1111/apps.12290.

9. Bilagor

I följande avsnitt har bilagor för e-postutskick samt intervjuguider bifogats.

9.1 Bilaga 1, E-postutskick till ledare och medarbetare

Hej!

Vi är två studenter från Campus Helsingborg, Lunds Universitet som studerar Service Management. Vi ska skriva ett examensarbete i ämnet ledarskap med fokus på ledarskap före, under och efter COVID-19 pandemin. Därför vill vi intervjua olika ledare med personalansvar. Gärna via Zoom eller Microsoft Teams.

Skulle du vilja bidra med din kunskap och tid för att hjälpa oss?

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,
Nils Lindström och Erika Nilsson
Lunds Universitet

9.2 Bilaga 2, Intervjuguide riktad mot ledare

Introduktion:

Innan vi börjar vill vi fråga er om ni samtycker till att bli intervjuade och om ni godkänner att vi spelar in ljudet från intervjun? Det går hur bra som helst att avbryta intervjun när som, bara säg till. Och sist men inte minst, ber vi om ert samtycke att transkribera inspelningen. Varken inspelningen eller transkriberingen kommer delas med någon annan än Erika och Nils.

Syftet med denna studie är, i detta skede, att ta reda på hur ledarskapet har påverkats av pandemin. Därför kommer vi ställa frågor kring ledarskap relaterat till distansarbete och pandemin.

Har ni eventuella frågor är det bara att ställa dem och om ni kommer på något i efterhand är det fritt fram att maila, så gör vi vårt bästa att svara på dem så fort som möjligt!

Allmänna frågor:

- Vad är din befattning och roll på företaget?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Fanns möjligheten för dig och din avdelning att arbeta på distans INNAN covid?
 - Om ja: I vilken utsträckning skedde detta? Vanligt förekommande?
- Innebar pandemin en omställning för er som organisation? På vilket sätt?
 - Hur vanligt blev hemarbete efter att pandemin började?
 - Hur hanterade du övergången till att arbeta hemifrån?
 - Hur upplevde du att dina medarbetare hanterade övergången till att arbeta hemifrån?
- Vad krävdes för denna omställning?
 - Vad var din roll i omställningen?

- Vad, om något, kunde gjorts annorlunda för att effektivisera omställningen?

Ledarskap:

- Var har du utfört majoriteten av ditt arbete under pandemin?
 - Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med att vidhålla en hög fysisk närvaro på arbetsplatsen?
 - Har de medarbetare som du är chef över uttryckt önskemål gällande var du arbetar?
- Finns det några specifika färdigheter som har blivit extra viktiga för att hantera distansarbetet? Isåfall vilka?
- På vilket sätt upplever du att kraven på dig som chef har förändrats under pandemin?
- Vad har varit det mest utmanande för dig i din chefsroll under pandemin?
- Hur har din chef eller ledning stöttat dig i att hantera utmaningarna under pandemin?
- Har din chef eller HR presenterat en övergripande plan eller strategi relaterat till hantering av pandemin?
 - Om ja: Hur har den övergripande strategin under pandemin utformats, och har denna varit till hjälp i det dagliga arbetet?
 - Om nej: Har du fått någon annan form av stöd uppifrån i organisationen?
- Finns det någon pandemirelaterad utmaning som du upplever att du inte fått stöd med att hantera? I så fall vad?
- Distansarbete kan innebära nya utmaningar i att bibehålla de sociala nätverken på arbetsplatsen. På vilket sätt har du märkt av detta i din ledarroll?
 - Hur har ni i chefsposition hanterat detta i er organisation?

- I chefsrollen ingår ett visst ansvar för medarbetarnas hälsa och arbetsplatsmiljö. Vilka utmaningar har pandemin inneburit för dig avseende detta?
 - Har det varit svårare att få en uppfattning om dina kollegors hälsa under pandemin?
 - Har det funnits något system för att fånga upp indikationer på ohälsa?
- På vilket sätt har pandemin påverkat hur mycket arbete du delegerat till andra?
 - Hur har detta mottagits av medarbetarna?
- Arbete på distans kan innebära minskad insyn i medarbetarnas vardag. Hur upplever du att din kunskap runt medarbetarnas arbete påverkats?
 - På vilket sätt har sättet du värderar medarbetarnas produktivitet ändrats av distansarbetet?
 - Vad händer om någons prestation inte bedömts uppfylla målbilden?
- Hur väl skulle du säga att du som chef hanterat utmaningarna som uppstått i samband med pandemin?
 - Vad, om något, skulle du ha gjort annorlunda?

Kommunikation:

- Vilken effekt har pandemin haft på kommunikationen mellan dig som chef och dina kollegor?
- Hur kommunicerar ni när kollegor arbetar på distans?
- Kommunikation på distans kan bli mer enkelriktad då exempelvis instruktioner eller uppgifter kommuniceras ut, men det kan upplevas svårare för kollegor att tycka till. Hur har ni i er organisation arbetat för att skapa möjlighet till återkoppling under distansarbete?

- Vilka tillfällen finns för de anställda att prata med varandra utanför arbetsrelaterade kontexter?
- Hur betydande anser du att den sociala kontakten är på en arbetsplats?
 - Vad tror du konsekvenserna kan bli om den uteblir?
- Vilka anser du är de viktigaste aspekterna för att nå framgång då distansprojekt inleds?
- Hur stor roll har olika former av tekniska lösningar haft för att nå önskade resultat?
 - Vad har varit mest centralt? Varför?
- Har du som chef upplevt en ökad osäkerhet eller oro hos de kollegor som börjat arbeta mer på distans?
 - På vilket sätt får dessa kollegor ta del av information gällande organisationen?

Distans:

- Hur har du som chef upplevt att det fungerat med gränsdragningen mellan arbete och fritid vid distansarbete?
- Hur har du upplevt att det fungerat för dina medarbetare med gränsdragningen mellan arbete och fritid vid distansarbete?
- Hur har din motivation kring arbetet påverkats av att arbeta på distans?
- Hur upplever du att dina medarbetares motivation kring arbetet påverkats av att arbeta på distans?
- Hur har distansarbetet påverkat hur du hanterar sekretess- och säkerhetsfrågor?
 - Vilka säkerhetsrisker ser du med ökat distansarbete?
- Vilka faktorer anser du är mest centrala för ett på sikt hållbart distansarbete?

9.3 Bilaga 3, Intervjuguide riktad mot medarbetare

Innan vi börjar vill vi fråga er om du samtycker till att bli intervjuade och om du godkänner att vi spelar in ljudet från intervjun? Det går hur bra som helst att avbryta intervjun när som, bara säg till. Och sist men inte minst, ber vi om ert samtycke att transkribera inspelningen. Varken inspelningen eller transkriberingen kommer delas med någon annan än Erika och Nils.

Syftet med denna studie är att ta reda på hur ledarskapet, och därför även medarbetarna, har påverkats av pandemin. Därför kommer vi ställa frågor kring hur du som medarbetare har upplevt ledarskap relaterat till distansarbete och pandemin.

Har du eventuella frågor är det bara att ställa dem och om du kommer på något i efterhand är det fritt fram att maila, så gör vi vårt bästa att svara på dem så fort som möjligt!

Allmänna frågor:

- Vad är din befattning och roll på företaget?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Fanns möjligheten för dig och din avdelning att arbeta på distans INNAN covid?
 - Om ja: I vilken utsträckning skedde detta? Vanligt förekommande?
- Innebar pandemin en omställning för er som organisation? På vilket sätt?
 - Hur vanligt blev hemarbete efter att pandemin började?
 - Hur hanterade du övergången till att arbeta hemifrån?
 - Hur upplevde du att din chef hanterade övergången till hemarbete
 - Hur upplevde du att dina kollegor hanterade övergången till att arbeta hemifrån?
- Vad, om något, kunde gjorts annorlunda för att effektivisera omställningen?

Ledarskap:

- Var har du utfört majoriteten av ditt arbete under pandemin?
 - Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med att vidhålla en hög fysisk närvaro på arbetsplatsen?
 - Har din chef uttryckt önskemål gällande var du arbetar?
- Finns det några specifika färdigheter som har blivit extra viktiga för att hantera distansarbetet? Isåfall vilka?
- Upplever du att kraven din chef ställer på dig har förändrats under pandemin?
- Hur har din chef eller ledning stöttat dig i att hantera utmaningarna under pandemin?
- Har din chef eller HR presenterat en plan eller strategi relaterat till hantering av pandemin?
 - Om ja: Hur har den övergripande strategin under pandemin utformats, och har denna varit till hjälp i det dagliga arbetet?
 - Om nej: Har du fått någon annan form av stöd uppifrån i organisationen?
- Finns det någon pandemirelaterad utmaning som du upplever att du inte fått stöd med att hantera? I så fall vad?
- Har du märkt av nya utmaningar i att bibehålla de sociala nätverken på arbetsplatsen under distansarbetet?
 - Hur har din chef hanterat detta i er organisation?
- Upplever du att din chef har engagerat sig för din och dina medarbetares hälsa och arbetsmiljö under distansarbete?
- Har du under distansarbete upplevt en förändring av den allmänna hälsan hos dig eller dina kollegor?
 - Har det varit svårare att få en uppfattning om dina kollegors hälsa under pandemin?

- Har det funnits något system för att fånga upp indikationer på ohälsa?
- Hur väl skulle du säga att din chef har hanterat utmaningarna som uppstått i samband med pandemin?
 - Vad, om något, kunde ha gjorts annorlunda?

Kommunikation:

- Vilken effekt har distansarbetet haft på kommunikationen mellan dig och din chef
 - Mellan dig och dina kollegor?
- Hur kommunicerar ni, kollegor emellan vid distansarbete?
- Kommunikation på distans kan bli mer enkelriktad då exempelvis instruktioner eller uppgifter kommuniceras ut, och det kan upplevas svårare för medarbetare att tycka till. Tycker du att du har haft möjligheten att ge återkoppling och feedback till din chef under distansarbete?
- Vilka tillfällen finns det för kollegor att prata med varandra utanför arbetsrelaterade kontexter?
- Hur betydande anser du att den sociala kontakten är på en arbetsplats?
 - Vad tror du konsekvenserna kan bli om den uteblir?
- Hur stor roll har olika former av tekniska lösningar haft för att nå önskade resultat?
 - Vad har varit mest centralt? Varför?
- Har du upplevt en ökad osäkerhet eller oro hos dig eller dina kollegor vid ökat distansarbete?
- På vilket sätt får du och dina kollegor ta del av information gällande organisationen?

Distans:

- Hur har du upplevt att det fungerat med gränsdragningen mellan arbete och fritid vid distansarbete?
- Hur har du upplevt att det fungerat för din chef med gränsdragningen mellan arbete och fritid vid distansarbete?
- Hur har din motivation kring arbetet påverkats av att arbeta på distans?
- Hur upplever du att din och dina medarbetares motivation kring arbetet påverkats av att arbeta på distans?
- Hur har distansarbetet påverkat hur din organisation hanterar sekretess- och säkerhetsfrågor?
 - Vilka säkerhetsrisker ser du med ökat distansarbete?
- Vilka faktorer anser du är mest centrala för ett på sikt hållbart distansarbete?