



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2023

Jag använder inte kontroll men...

*En kvalitativ studie om hur chefer förhåller sig till och beskriver olika former
av styrning och kontroll*

Författare:

Olivia Berglund

Stina Ekelius

Ella Karvonen

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Till en början vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Nadja Sörgärde för att du har pushat oss, fått oss att fråga *och vad betyder detta?* till alla fynd, och för att du har besvarat alla våra funderingar. Utan dina uppmaningar att ifrågasätta materialet gång på gång, hade inte uppsatsen landat i det den är idag. Vi är otroligt tacksamma för ditt stöd!

Tack till våra klasskamrater för era givande opponeringar som bidragit till fler insikter, för att ni hejat på oss och ställt intressanta funderingar som visat oss nya perspektiv. Vi vill även säga stort tack till varandra för alla diskussioner, för att vi stöttat varandra villkorslöst dessa månaderna, för ett fantastiskt teamwork och för att det funnits en förståelse för att *shit happens*.

Vi vill även rikta ett stort tack till intervjuobjekten, cheferna, som tog sin tid att besvara våra frågor. Utan er hade det från första början inte blivit någon uppsats och utan era fantastiska citat hade det blivit en väldigt tråkig studie.

Trevlig läsning!

Olivia Berglund, Stina Ekelius & Ella Karvonen

28 Maj 2023

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Jag använder inte kontroll med...

Seminariedatum: 2 juni 2023

Kurs: FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Olivia Berglund, Stina Ekelius och Ella Karvonen

Handledare: Nadja Sörgärde

Fem nyckelord: Styrning och kontroll, tillit, hemarbete, covid-19, chefer

Forskningsfrågor: *Vad är chefers syn på styrning och kontroll? (och) Hur beskriver chefer att de utövar styrning och kontroll när arbetet utförs på kontoret respektive vid hemarbete till följd av covid-19?*

Syfte: Studien syftar till att bidra med en ökad förståelse för hur styrning och kontroll utövas och uttrycks i organisationer vid både kontorsarbete och hemarbete, genom att ta utgångspunkt i ett chefsperspektiv.

Metod: För att uppnå studiens syfte har en kvalitativ intervjustudie med semistrukturerade intervjuer genomförts med elva chefer. Studien antar en socialkonstruktionistisk utgångspunkt och en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Studien positionerar sig inom forskningsområdet för styrning, med fokus på resultatstyrning, diskret styrning och tillitsbaserad styrning. Vidare behandlas även tillit och styrning under hemarbete. Studien har satts i en kontext av covid-19-pandemin.

Resultat: Resultatet av det empiriska materialet visar att kontroll anses vara något negativt och något chefer vill distansera sig från. Däremot anses kontrollen vara negativ i varierande utsträckning beroende på den bakomliggande anledningen till utövandet.

Slutsats: Trots chefernas negativa associationer till kontroll visar det sig att de ändå utövar styrning och kontroll men att de omedvetet förklarar ordet kontroll i andra termer för att det inte ska uppfattas negativt. Detta skedde både på kontoret och under hemarbetet, men fenomenet synliggjordes samt att styrningen och kontrollen blev mer intensiv vid hemarbetet till följd av covid-19-pandemin.

Abstract

Title: I do not use control but...

Seminar date: June 2nd, 2023

Course: FEKH49 - Bachelor's degree thesis in Management and Organization, 15 credits

Authors: Olivia Berglund, Stina Ekelius and Ella Karvonen

Supervisor: Nadja Sörgärde

Keywords: Control, working from home, trust, covid-19, managers

Research question: *How do managers view control? (and) How do managers describe that they practice control when working at the office respectively while working from home as a result of covid-19?*

Purpose of study: The study aims to contribute to an increased understanding of how control is exercised and expressed in organizations during both office work and working from home, based on a managerial perspective.

Methodology: To achieve the purpose of the study, a qualitative interview study with semi-structured interviews was conducted with eleven managers. The study adopts a social constructionist perspective and an abductive approach.

Theoretical perspectives: The study positions itself within the research field of control, with a focus on output control, unobtrusive control, and trust-based control. Furthermore, research on trust and control during working from home is also included. The study is put in the context of the covid-19-pandemic.

Result: The results of the empirical analysis indicate that control is viewed as something negative and something managers want to distance themselves from. However, the negative associations vary in extent depending on the underlying reason for the usage of control.

Conclusions: Despite the managers' negative associations with control, it turns out that they nevertheless exercise control, but that they unconsciously explain the word control in other terms so that it is not perceived negatively. This happened both in the office and while working from home, but the phenomenon was made visible and the control became more intense while working from home due to the covid-19-pandemic.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte och frågeställning	10
1.4 Disposition	11
2. Litteraturoversikt	12
2.1 Organisatorisk styrning	12
2.2.1 Resultatstyrning	13
2.2.2 Diskret styrning	14
2.2 Tillit samt tillitsbaserad styrning och ledning	15
2.3 Styrning och tillit under hemarbete	16
2.4 Studiens positionering	18
3. Metod	20
3.1 Metodteoretisk grund	20
3.2 Val av studieobjekt	21
3.2.1 Chefsposition både före och under pandemi	21
3.2.2 Tillgänglighet	21
3.3 Insamling av empiri	22
3.3.1 Förberedelser för att insamla rikt material	22
3.3.2 Genomförande och transkribering	23
3.4 Att analysera empirin	25
3.4.1 Att sortera fram det intressanta	25
3.4.2 Att reducera fram det relevanta	26
3.4.3 Att argumentera för fynden	27
3.5 Kvalitetsbedömning	27
3.5.1 Trovärdighet	27
3.5.2 Äkthet	29
4. Analys av empiri	30
4.1 Det “fula” ordet kontroll	30
4.1.1 Stötande kontroll	31
4.1.2 Oundviklig kontroll	33
4.1.3 Stöttande kontroll	35
4.2 Det “fina” ordet tillit	36
4.2.1 Frihet under ansvar	39
4.3 Förklädd kontroll	40
4.3.1 Svårigheter att kontrollera vid hemarbete	42
5. Diskussion	46

5.1 Hur kontrollen tar sin form	46
5.2 Att ha koll utan att utöva kontroll	47
5.2.1 Den förklädda kontrollen frihet under ansvar	48
5.3 Hur den förklädda kontrollen kläddes av	49
5.4 Tillit motsats till kontroll?	50
6. Slutsats	53
6.1 Kontroll med hjälp av förskönande omskrivningar	53
6.2 Praktiska och teoretiska implikationer	54
6.3 Begränsningar och förslag på fortsatt forskning	55
Källförteckning	57
Bilaga 1: Tabell och beskrivning av intervjuobjekten	61

1. Inledning

Detta är en studie om chefers syn på styrning och kontroll av deras anställda. Studien sätts i kontexten av covid-19 för att intressanta aspekter ska kunna synliggöras och kontorsarbete och hemarbete kan jämföras. Studien bidrar med att nyansera tidigare forskning genom att utgå från aspekten av hur styrning uppfattas och utförs utifrån ett chefsperspektiv.

1.1 Bakgrund

I dagens dynamiska och komplexa arbetsmiljö är styrning och kontroll en avgörande aspekt för såväl framgång som överlevnad för organisationer. Rennstam (2017) beskriver organisatorisk styrning som de metoder och processer som används i organisationer för att fastställa vad som ska göras och hur man ska gå tillväga. Genom att arbeta med och implementera sådana effektiva processer kan företag säkerställa att eventuella kriser kan hanteras samt att organisatoriska mål kan uppnås. Styrning är idag en essentiell aspekt i organisationer och tar sig uttryck i flera olika former (Sitkin, Cardinal & Bijlsma-Frankema, 2010; Sitkin, Long & Cardinal, 2020; återgiven i Downes, Daellenbach & Donnelly, 2021). Den styrning vi ser i organisationer idag har sitt ursprung i direkt styrning som introducerades av Frederick Taylor i hans bok *Principer av Scientific Management* redan år 1911 (Rennstam, 2017). Från direkt styrning har flera andra styrningsformer utvecklats där fokus för respektive form varierar. Trots att det idag finns en uppdelning av olika former av styrning är en gemensam faktor för dessa att de tenderar att samexistera och interagera med varandra i organisationer (Rennstam, 2017).

I en snabbt föränderlig värld krävs flexibla sätt att verka och styra för att kunna möta komplexa samhällsförändringar. Covid-19-pandemin spreds globalt under slutet av 2019 och innebar en stor samhällsomställning, inte minst för organisationer vars arbete blev tvunget att utföras hemifrån. Detta resulterade i att organisationers förutsättningar och sätt att verka på förändrades. Hemarbetet medförde även att chefer behövde leda på distans vilket var både krävande och en stor omställning för dem (Newman & Ford, 2021). Den snabba övergången till hemarbete, till följd av covid-19, innebar att chefer inte hann förbereda sig och tidigare forskning indikerar att chefer upplevde stora svårigheter när möjligheterna till styrning begränsas (Groen, Triest, Coers

& Wtenweerde, 2018). Mot bakgrund av detta blir det därmed intressant att undersöka hur styrning och kontroll tog sig uttryck under hemarbete, till följd av covid-19, när utgångsläget för organisationer drastiskt ändrades. Därtill är det även intressant att jämföra detta med hur det var innan pandemin; när arbetet skedde på kontor.

1.2 Problematisering

Begreppet styrning har existerat länge och är idag ett välutvecklat forskningsområde. Däremot finns det brist på tidigare forskning gällande styrning under hemarbete, och speciellt styrning under hemarbete till följd av covid-19-pandemin. Den forskning som faktiskt har gjorts på området menar att chefer hamnade i en kontext de inte hunnit förbereda sig för (Groen et al., 2018). Därmed hade inte heller strategier och processer för styrning och ledning anpassats till denna situation. Vidare menar författarna även att det blev svårare att utöva styrning när de anställda arbetade hemifrån till följd av covid-19 (Groen et al., 2018).

Även om möjligheterna till styrning begränsades vid hemarbete betydde det inte att styrningen uteblev helt. Istället anpassades utövandet av styrning på grund av de förändrade omständigheterna (Downes et al., 2021). En studie av Felstead, Jewson och Walters (2003) undersöker hur styrning påverkades av hemarbetet med fokus på två viktiga element av styrning; *synlighet* och *närvaro*. Synligheten avser möjligheten att vara övervakad av chefer och närvaron avser möjligheten att vara en del av sociala interaktioner med kollegor och chefer. När dessa aspekter bortföll vid hemarbete under covid-19-pandemin, menar författarna att chefernas styrning modifierades. Felstead et al. (2003) menar vidare att när synlighet och närvaro inte längre är tillgängliga bör fokus vara på resultatstyrning.

På grund av svårigheterna att övervaka menar annan tidigare forskning att ett större fokus bör ligga på att leda med tillit (Dinh, Reyes, Kayga, Lindgren, Feitosa & Salas, 2021). Däremot förändras även förutsättningarna för att skapa tillit när arbetet flyttades hem. Då tillit skapas genom sociala interaktioner och kommunikation, och dessa begränsas under hemarbete, blir det en stor komplexitet i tillitsskapandet (Dinh et al., 2021). Samtidigt som det blir svårare att bygga tillit, anses det desto viktigare i denna kontext (Kashive, Khanna & Powalem, 2022).

En övervägande del av forskning kring styrning och tillit vid hemarbete utgår från en kontext där hemarbetet är ett resultat av mer dynamiska organisationer och utveckling av hybridarbete. Forskning inom kontexten där hemarbete är till följd av tvingande omständigheter, såsom covid-19-pandemin, är däremot begränsad. Därför har vi valt att göra studien med denna kontext som utgångspunkt, även om det inte är studiens huvudsakliga fokus. Genom att utgå från kontexten covid-19 anser vi att viktiga och intressanta aspekter kring styrning kan framträda och nyanseras. Vidare har mycket av tidigare forskning fokuserat på att hitta en optimal lösning på hur chefer bör styra och vad som ska anses som eftersträvänsvärt. Däremot är forskning kring hur chefer själva ser på styrning och upplever att de utför styrning begränsad. Därmed ämnar denna studie att ta utgångspunkt från chefers perspektiv på styrning med covid-19 som kontext för att synliggöra skillnader i utövandet av styrning på kontor kontra hemarbete.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att bidra med en ökad förståelse för hur styrning och kontroll utövas och uttrycks i organisationer vid både kontorsarbete och hemarbete, genom att ta utgångspunkt i ett chefsperspektiv. Mot bakgrund av syftet, samt för att skapa en förståelse för chefers beskrivningar, krävs en insikt hur chefer uppfattar styrning och kontroll. Därav har följande frågeställning formulerats för att adressera aspekten:

Vad är chefers syn på styrning och kontroll?

För att fånga upp hur styrning och kontroll kommer till uttryck i organisationer, samt för att lyfta nyanser av utövandet av dessa, har fenomenet satts i kontexten covid-19. Detta då covid-19 innebar en snabb förändring som kan hjälpa till att synliggöra hur styrning och kontroll praktiskt utövades. För att lyfta dessa aspekter har ytterligare en frågeställning formulerats:

Hur beskriver chefer att de utövar styrning och kontroll när arbetet utförs på kontoret respektive vid hemarbete till följd av covid-19?

1.4 Disposition

- Inledning** I detta avsnitt kommer grunden för studien att presenteras genom att adressera dess praktiska relevans, i form av ökad förståelse för chefer kring utövad och uppfattad styrning, samt teoretisk relevant i form av brister på studier av fenomenet i kontexten av hemarbete under covid-19. Vidare presenteras studiens syfte, baserad på studiens implikationer, samt studiens frågeställningar.
- Litteraturoversikt** I detta avsnitt presenteras för studien relevanta teoretiska begrepp samt tidigare forskning som genomförts. Fokus placeras på tillit och organisatorisk styrning, där vidare djupdykning görs i resultatstyrning samt diskret styrning. Vidare presenteras forskning gällande tillit och styrning under hemarbete, vilket är ett område vi avser att ge ett bidrag till i kontexten av covid-19.
- Metod** I detta avsnitt presenteras vår arbetsprocess samt de beslut och avvägande som tagits under studiens gång. Studiens trovärdighet diskuteras även i förhållande till de val som tagits.
- Analys av empiri** I detta avsnitt presenteras och analyseras studiens empiriska fynd. Avsnittet inleds med övergripande beskrivningar av hur cheferna uppfattar kontroll och hur de utövar styrning och övergår sedan till jämförelse av styrning i kontorsmiljö kontra hemarbete. I avsnittet presenteras och introduceras nya begrepp löpande för att förklara vad som ses.
- Diskussion** I detta avsnitt diskuteras de empiriska fynden i förhållande till teori och tidigare forskning. Dessutom definieras även koncept och begrepp på en mer abstrakt nivå.
- Slutsats** I detta avsnitt presenteras studiens slutsatser samt teoretiska och praktiska implikationer, begränsningar samt förslag på vidare forskning.

2. Litteraturöversikt

I följande avsnitt presenteras teoretiska begrepp och koncept, samt forskning inom det område som är relevant för studien. Litteraturöversikten har ett huvudsakligt fokus på styrning, där resultatstyrning och diskret styrning dominerar. Tillit samt tillitsbaserad styrning och ledning har även inkluderats i litteraturöversikten då det var ett återkommande mönster i det empiriska materialet. Vidare presenteras även forskning relaterat till både styrning och tillit i kontexten av hemarbete för att komma närmare studiens syfte och frågeställning.

2.1 Organisatorisk styrning

Organisatorisk styrning (eng: *control*)¹ är de metoder och processer som används för att reglera aktiviteterna i en organisation så att de går i linje med de övergripande organisatoriska målen (Muralidharan & Hamilton III, 1999). Denna styrning antas utövas mestadels av organisationens ledning men, i ett bredare perspektiv, kan det även utföras av de anställda, artefakter eller andra strukturer utanför organisationen (Rennstam, 2017). Styrning delas oftast in i tre övergripande kategorier; beteendestyrning, resultatstyrning samt normativ styrning (Rennstam, 2017).

Beteendestyrning fokuserar på de anställdas beteende i hur de utför sina arbetsuppgifter (Muralidharan & Hamilton III, 1999) och kan vidare delas in i olika typer (Rennstam, 2017). Beteendestyrning inkluderar underkategorierna direkt övervakning, teknisk styrning samt byråkratisk styrning (Rennstam, 2017). Enligt författaren handlar den förstnämnda om personlig övervakning genom direkt order från en person till en annan i hur en uppgift ska utföras. Den andra, teknisk styrning, innebär att teknologin övervakar arbetsprocessen (Rennstam, 2017). Byråkratisk styrning, den sista typen inom beteendestyrning, styr anställdas beteende genom regler och föreskrifter (Rennstam, 2017).

¹ Översättningen av engelskans *control* motsvaras av den svenska termen styrning (Nationalencyklopedin, 2023a). Däremot inkluderar forskningsområdet styrning även kontroll (Nationalencyklopedin, 2023a), och definitionen av kontroll inkluderar också styrning (Nationalencyklopedin, 2023b).

Vidare fokuserar den andra kategorin, resultatstyrning, på utfallet och resultatet av anställdas arbete (Muralidharan & Hamilton III, 1999). Denna kategori tillåter därmed anställda att genomföra arbetsprocessen hur de vill så länge som de önskade övergripande målen uppnås (Rennstam, 2017). Det kan exempelvis handla om att uppnå målet för en bestämd mängd sålda varor eller nå ett bestämt lönsamhetsmål (Muralidharan & Hamilton III, 1999). Den sista kategorin, normativ styrning, riktar sig mot anställdas normer, tankar och värderingar, genom att försöka påverka vad som anses vara bra eller dåligt, önskvärt och värdefullt (Rennstam, 2017). Författaren skriver att normativ styrning ofta används då resultatet är svårt att mäta. Utöver dessa övergripande kategorier finns ett flertal andra inriktningar av styrning varav en är diskret styrning. Detta är en dold form av styrning då ledningen påverkar anställdas beslut utan tydligt formulerade krav (Tompkins & Cheney, 1985; återgiven i Bisel, Ford & Keyton, 2007) Forskningsfältet kring organisatorisk styrning är omfattande. Därför avser vi i denna studie att begränsa oss till och att främst fokusera på resultatstyrning och diskret styrning.

2.2.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning uppkom först som en reaktion mot den ineffektivitet som den dåvarande byråkrati innebar, vilken begränsade kreativitet, innovation och flexibilitet till förändringar i omgivningen (Rennstam, 2017). När möjligheten att styra anställdas beteende minskar, eller inte går att genomföra, bör fokus skifta till resultatet av anställdas arbete (Ouchi, 1977). Även i organisationer vars arbete är komplext och chefers kunskap om arbetsprocessen begränsad är det svårare att implementera detaljerade regler kring utförandet av arbetet (Rennstam, 2017). I föregående två situationer är det därför, enligt författaren, fördelaktigt att styra resultatet av arbetet istället.

Det är framförallt Ouchis teori om beteende-resultat och styrningssystem som dominerar inom litteraturen kring resultatstyrning (Ouchi, 1997, 1979, 1980, Ouchi & Maguire, 1975; återgiven i Downes et al. 2021). Enligt Ouchis teori finns där två fenomen som kan regleras och utvärderas; *beteende*, som grundar sig i personlig övervakning, och *resultat*, som grundar sig i mätning av den utgående effekten (Ouchi & Maguire, 1975). Enligt författarna har chefer ett behov att tillhandahålla bevis av prestation när de inte kan styra beteendet vilket leder till att

resultatstyrning förekommer. Användandet av resultatstyrning förutsätter däremot att parterna är överens om de mål som finns (Ouchi & Maguire, 1975).

Processen där *inputs* ändras till *outputs* (resultatet) benämner Ouchi (1977) som transformationsprocess, med andra ord utförandet av arbetsuppgifterna. Vid användning av resultatstyrning är transformationsprocessen inte relevant för chefen eller andra personer i ledande position, istället ska det finnas ett tillgängligt mått av det önskade resultatet som är tillförlitligt och giltigt (Ouchi, 1977). Därigenom fokuserar inte resultatstyrning på tillvägagångssättet av utförandet av arbetsuppgifterna vilket innebär stor flexibilitet för anställda att styra detta själva (Baliga & Jaeger, 1984). Resultatstyrning riktar istället in sig på det resultat som levereras, detta genom att överordnade formulerar mål och förväntningar som anställda förväntas uppnå (Hill & Hoskisson, 1987; återgiven i Snell, 1992). Det som är essentiellt vid resultatstyrning och formulering av mål är att det är möjligt att tydligt specificera det önskade utfallet (Downes et al., 2021). Resultatet kan mätas antingen kvantitativt, såsom lön som baserar sig på antal producerade enheter, eller kvalitativt, vilket baserar sig på funktionaliteten av resultatet (Rennstam, 2017).

2.2.2 Diskret styrning

Enligt Bisel et al. (2007) kan traditionella former av styrning och kontroll ha negativa konsekvenser för såväl anställda som chefer. Istället föreslås en mer dold form av styrning som i tidigare litteratur benämns som "*unobtrusive control*", vilket översätts på svenska till *diskret styrning*. Tompkins och Cheney (1985; återgiven i Bisel et al., 2007) definierar diskret styrning som processen att influera anställdas beslut utan att formulera tydliga krav. Processen blir därmed, enligt författarna, en obemärkt styrning där de anställda (de styrda) inte uppfattar att cheferna utövar styrning. Enligt Bisel et al. (2007) upplever den anställde därmed en frihet att fatta egna beslut, även om det finns styrning som begränsar handlingsutrymmet. Enligt Tompkins och Cheney (1985; återgiven i Bisel et al., 2007) finns det tre aspekter av diskret styrning; 1) inpräntning av premisser, 2) pågående återkoppling av de anställdas beslut till ledningen och 3) påverkan av identifiering.

Inpräntning av premisser innebär att individers organisatoriska beslut påverkas av inpräglade och värdeladdade villkor (Tompkins & Cheney, 1985; återgiven i Bisel et al., 2007). Med andra ord kan chefer använda sig av övertygande budskap för att vägleda deras anställdas beteende. Författarna menar att de anställdas beslutsmöjligheter därmed begränsas eftersom besluten måste tas inom de uttalade premisserna. Den andra aspekten av diskret styrning är enligt Tompkins och Cheney (1985; återgiven i Bisel et al., 2007) återkopplingen av organisationsmedlemmarnas beslut till ledningen. Det innebär att de anställda kopplar tillbaka till ledningen huruvida inpräntningen var effektiv. Den sista aspekten, enligt författarna, förklarar varför vissa har lättare att styras med inpräntade premisser medan andra gör motstånd. Den aspekten behandlar den inverkan identifiering har på den diskreta styrningen. Enligt Bisel et al. (2007) påverkar identifikation och samhörighet hur anställda gör beslut i enlighet med den organisatoriska styrningen. I vilken utsträckning den anställda känner samhörighet beror på i vilken grad man är benägen att identifiera sig med gruppen (Bisel et al., 2007). Då den andra och tredje aspekten beaktar respektive tar utgångspunkt i de anställdas perspektiv kommer dessa inte att inkluderas i vår studie då de frångår vårt syfte. Istället kommer studien fokusera på den första av Cheney och Tompkins tre aspekter; användningen av inpräntade premisser. Detta då den utgår ifrån chefers perspektiv.

2.2 Tillit samt tillitsbaserad styrning och ledning

Tillit är ett begrepp som på grund av sin subjektiva karaktär har ett flertal olika definitioner (Dinh et al., 2021). Gemensamt för de flesta av dessa definitioner är att de betonar att tillit måste förtjänas och att parternas förväntningar är centrala (Bringselius, 2018a). Vi kommer utgå ifrån en definition av tillit som baserar sig på de två mest använda definitionerna inom området; tillit är förtroende för en annan persons goda intentioner (Ring & Van de Ven, 1992) samt att tillit handlar om hur man upplever den andra parten och bygger på bedömningen av dennes tillitsvärdighet (Mayer et al., 1995). En förutsättning för att tillit ska uppkomma, enligt Bringselius (2018a), är att det krävs en benägenhet att lita på andra för att kunna bygga tillitsbaserade relationer. Därtill kräver uppbyggnaden av tillit ett aktivt fokus på relationsskapande vilket inkluderar viktiga aspekter såsom dialoger och sociala interaktioner (Bringselius, 2018b). Vidare menar annan forskning att tillit också byggs genom en process av

socialt utbyte, där parterna engagerar sig i ömsesidigt fördelaktiga interaktioner över tid (Mayer et al., 1995).

Med utgångspunkt i tillit har Bringselius (2017) myntat tillitsbaserad styrning och ledning. Styrningsformen ämnar att skapa ett helhetsperspektiv med fokus på såväl organisationens syfte som brukarens intresse, vilket uppnås genom att öka anställdas handlingsutrymme och ansvar (Bringselius, 2018a). Detta möjliggörs genom att chefer går från detaljstyrning, som i regel leder till minskad motivation och högre press, och istället fokuserar på tillit (Bringselius, 2017). Tillitsbaserad styrning handlar däremot inte om att avskaffa all reglering och styrning, utan istället eftersöks en balans av *lagom* mycket kontroll och mätning (Bringselius, 2017). Vidare förklarar Bringselius att det är felaktigt att alltid se kontroll som ett motsatsord till tillit. De två begreppen kan istället ibland fungera som komplement till varandra, där kontroll kan användas för att bygga och upprätthålla tillit (Bringselius, 2017). Då tillit kan användas som en form av styrning, samt utifrån vårt empiriska material, är det därmed relevant att inkludera forskning kring tillit och tillitsbaserad styrning i vår studie.

2.3 Styrning och tillit under hemarbete

När anställda arbetar hemifrån innebär det att en fysisk distans uppkommer mellan cheferna och de anställda (Felstead et al., 2003). Den fysiska distansen mellan parterna påverkar utövatet av kontroll och styrning av de anställda eftersom förutsättningarna för styrning ändras (Downes et al., 2021). Viss litteratur menar att hemarbete innebär mer styrning av anställda och att de anställdas möjlighet till självständighet minskar i jämförelse med att arbeta på kontoret (Sewell & Taskin, 2015). Annan forskning pekar på att resultatet av arbetet blir mindre förutsägbart då de anställdas självständighet istället ökar vid hemarbete (Bélanger, Watson-Manheim & Swan, 2013; återgiven i Downes et al., 2021). Författarna menar att detta leder till ökad stress för chefer då det blir svårare för dem att säkerställa att de organisatoriska kraven blir uppfyllda. Utifrån den tidigare forskningen som gjorts pekar resultaten på att chefer anpassar utförandet av styrning när deras anställda arbetar hemifrån (Downes et al., 2021).

Den fysiska distansen vid hemarbete innebär även förändringar i tillitsskapandet. Då tillit skapas genom sociala interaktioner uppkommer en stor komplexitet i tillitsskapandet när dessa begränsas till följd av hemarbete (Dinh et al., 2021). Tidigare forskning menar att samtidigt som det blir svårare att bygga tillit under hemarbete, anses tillit vara ännu viktigare under dessa omständigheter för att främja prestationer och positiva relationer (Kashive et al., 2022). Därtill indikerar även annan forskning på att chefer upplever svårigheter att känna tillit till sina anställda när de arbetar hemifrån (Parker, Knight & Keller, 2020), vilket är något de anställda även känner av. Enligt Newman och Ford (2021) leder hemarbete till att anställda kan uppleva både minskat förtroende och stöd från sina chefer. Hemarbete kräver därmed att chefer utvecklar nya sätt att kommunicera, samt leda, för att nå ut och fånga upp deras anställda och bibehålla en tillit (Dinh et al., 2021; Newman & Ford, 2021; Parker et al., 2020).

Vidare pekar tidigare forskning på att hemarbete innebär att viktiga aspekter som är en självklarhet på kontoret, såsom synligheten och närvaro, försvinner (Felstead et al., 2003). Författarna menar också att när synligheten och närvaron av de anställda faller bort begränsas styrning av beteende och fokus ska istället läggas på resultatstyrning. Annan forskning förtydligar att ett fokus på resultatstyrning under hemarbete innebär att cheferna kan uppnå liknande nivå av styrning som när anställda arbetar på kontor (Groen et al., 2018). Vidare föreslår Felstead et al. (2003) att ett tillvägagångssätt för att utöva resultatstyrning vid hemarbete är att cheferna formulerar kortsiktiga och medelsiktiga mål för sina anställda för att ge en översikt för anställdas produktivitet. Däremot, för att möjliggöra formuleringar av dessa mål, är en förutsättning att de anställdas arbete kan mätas (Groen et al., 2018). Downes et al. (2021) menar i sin studie att chefer med anställda arbetandes hemifrån använde sig av vad som pekar mot att vara resultatstyrning men att användningen av detta mått var komplext, då resultaten kan vara svårt att mäta. Istället kom författarna fram till att chefernas mätning av resultat utgick från subjektiva aspekter i kombination med andra indikationer av prestation.

I en studie av Flassak, Haag, Hofmann, Lechner, Schwaiger och Zacherl (2022) identifierar författarna att hemarbete till följd av covid-19 försvårade chefers möjlighet till styrning, då anställdas arbetsuppgifter blev svårare att observera. Vidare menar författarna att detta resulterade i att den utförda styrningen anpassades genom mer standardiserade processer och att

cheferna blev mer involverade i de anställdas planering. Hemarbetet till följd av covid-19 innebar även att anställdas mående kunde påverkas negativt (Flassak et al, 2022). Författarna belyser att det fanns en risk för ökad stress, då privatlivet och arbetslivet blandades, ett ökat antal timmar i möten och en känsla av förlorad identifikation till organisationen. Vidare riskerar hemarbetet att medföra en känsla av isolering och ensamhet hos de anställda, vilket innebär uppkomsten av ett behov för chefer av att aktivt arbeta för att stötta sina anställda (Baruch, 2000). Baruch (2000) rekommenderar att denna stöttning framför allt bör inkludera bra kommunikation för att se till att anställda känner en koppling till organisationen, kollegor och chefer. Den rumsliga distansen till följd av hemarbete innebär vidare att chefer inte kan upptäcka avvikande beteende eller fånga upp anställda som inte mår bra (Ford, Piccolo & Ford, 2017). Problematiken med detta, enligt författarna, är att måendet speglar de anställdas prestationer.

2.4 Studiens positionering

Med denna studie vill vi bidra med en ökad förståelse för hur chefers styrning och kontroll av anställda kan utövas och komma till uttryck i olika former, både vid arbete på kontor och vid hemarbete. Detta gör vi genom att utgå från ett chefsperspektiv och hur de upplever att de styr sina anställda. Studien tar därmed utgångspunkt i styrning med ett huvudsakligt fokus på resultatstyrning och diskret styrning, men inkluderar även beteendestyrning. Samtliga av de nämnda formerna av styrning undersöks utifrån kontexten covid-19 för att belysa skillnaderna av utförd styrning och kontroll på kontor jämfört med vid hemarbete. Valet av kontext grundar sig i att ytterligare nyanser av styrning och kontroll anses kunna utkristallisera sig, samt på grund av att det identifierats ett gap i tidigare forskning. Vidare är även forskning kring diskret styrning i denna kontext relativt outforskad. Därmed är det intressant och relevant att undersöka och bidra med nyansering av hur denna form av styrning kommer till uttryck samt eventuellt förändras vid hemarbete. Utöver det teoretiska området styrning inkluderas även tillit och tillitsbaserad styrning i denna studie mot bakgrund av det empiriska materialet. Därtill indikerar även tidigare forskning att ett större fokus bör ligga på att leda med tillit när utgångspunkten för utövande av styrning förändras vid hemarbete. Vi anser därför att det är relevant att inkludera dessa begrepp i studien för att sätta dem i relation till utövad styrning.

Sammantaget indikerar tidigare forskning att hemarbete medför nya sätt för att både utöva styrning samt skapa tillit, vilket i sin tur leder till tidigare nämnda konsekvenser för såväl anställda som för chefer. Det är därmed relevant att vidare undersöka hur styrning utövas av chefer under hemarbete för att hantera dessa konsekvenser. Tidigare forskning på området är spridd och inkluderar främst rekommendationer om hur anpassning till hemarbete ska göras samt vad som anses vara viktigt att fokusera på som chef. Vidare har det existerande forskningsområdet kring chefers styrning vid hemarbete i huvudsak tagit utgångspunkt i att hemarbetet är ett resultat av organisatorisk utveckling. Därför anser vi att det är relevant att undersöka chefers styrning vid hemarbete till följd av tvingande omständigheter, vilket covid-19-pandemin innebar. Då vår studie har ett fokus på chefers syn och uppfattningar av styrning och kontroll i en kontext av covid-19 ämnar vi att bidra med ett kompletterande perspektiv till den befintliga litteraturen.

3. Metod

I följande avsnitt motiveras de överväganden och beslut som gjorts avseende metod och genomförande, samt fördelarna och nackdelarna med dessa. Avsnittet ämnar att guida läsare i att förstå hur studien har utformats och vad som ligger till grund för utformningen. Vidare finns även en bedömning gällande vad metodvalen har medfört för studiens kvalitet och trovärdighet.

3.1 Metodteoretisk grund

Mot bakgrund av studiens syfte och frågeställning bygger forskningsstrategin på genomförandet av en kvalitativ intervjustudie med elva personer. Inom en kvalitativ studie ligger fokus på ord och beskrivning snarare än kvantifiering av den insamlade data (Bryman, Bell & Harley, 2019). Vidare har studien en abduktiv ansats där vi utgått från aktuella teorier som nyanserats för att förklara våra empiriska fynd, vilket innebär att empirin tillåts att bidra med nya insikter och överraskningar. För att möjliggöra friare tolkningsmöjligheter av vår empiri valde vi att genomföra studien genom en iterativ arbetsprocess mellan teori och empiri. Detta kan enligt Alvesson och Kärreman (2007; återgiven i Bryman et al., 2019) leda till identifiering av oväntade perspektiv och nya insikter.

Då studien syftar till att bidra med ökad förståelse för hur styrning och kontroll utövas och uttrycks i organisationer utifrån ett chefsperspektiv utgår studiens ontologiska förhållningssätt från socialkonstruktivismen. Detta innebär att det finns en förståelse för att chefernas beskrivning av deras upplevelser utgår ifrån deras egna uppfattade verklighet, som i interaktion med andra individer kontinuerligt omarbetas (Bryman & Bell, 2017). Vidare, då syftets fokus är på chefernas upplevelser och beskrivningar, och att vi har för avsikt att tolka dessa, antar epistemologin således ett tolkningsperspektiv. Denna infallsvinkel innebär att vår förståelse av organisationerna grundar sig i intervjuobjektens egna upplevelser och erfarenheter i respektive organisation (Bryman & Bell, 2017). Sammantaget innebär detta således att tolkning sker i två led; den första tolkningen sker av cheferna av deras upplevda sociala kontext, och den andra av oss som tolkar chefernas redogörelse.

3.2 Val av studieobjekt

Valet av studieobjekt påverkades främst av två olika faktorer: att de *innehaft chefsposition både innan och under pandemin* samt intervjuobjektens *tillgänglighet*. Urvalet kan därmed beskrivas som *målstyrt*, närmare bestämt som *priori-urval*. Detta innebär att intervjuobjekten strategiskt valdes utifrån förutbestämda kriterier i syfte att kunna besvara frågeställningen (Bryman et al., 2019). Anledningen till det målstyrda valet grundade sig även i att intervjuobjekten skulle vara relevanta i förhållande till kontexten vi avsåg att studera och skapa förståelse för (Bryman et al., 2019).

3.2.1 Chefsposition både före och under pandemi

Då studien görs i kontexten av covid-19 var det väsentligt att intervjuobjekten besatt chefspositionen såväl innan som under pandemin. Detta för att kunna reflektera över de potentiella skillnader i hur de utövade styrning innan (när de anställda arbetade på kontoret) respektive under pandemin (när de anställda arbetade hemifrån). Denna kontext ansågs även som viktig eftersom relevanta aspekter kring utövandet av styrning kunde framkomma genom att undersöka arbetssättet innan respektive under pandemin. Cheferna som intervjuats arbetar till viss del på olika organisationer. Fem av dem arbetar på kommun 1, inom olika verksamheter, tre av dem på kommun 2, inom olika enheter, och de resterande tre cheferna arbetar på tre olika organisationer. Detta innebär att förändringen av arbetssättet under pandemin kan tänkas vara olika beroende på vilken organisation chefen arbetar för. Detta såg vi som en positiv aspekt då vi fick insikter från ett bredare perspektiv. Vidare var branschen som intervjuobjekten var verksamma inom mindre avgörande, då studien inte syftar till att studera en specifik bransch eller göra jämförelser mellan olika branscher. Branschmässiga skillnader ansågs istället som en fördel med varierande perspektiv och empirin kan ses som mer berikande, likt ovan resonemang om skilda organisationer.

3.2.2 Tillgänglighet

Initialt skickades en förfrågan om att delta i vår studie ut via mejl till flera chefer inom olika branscher och företag. Responsen var däremot begränsad och få var villiga att delta, närmare

bestämt tre stycken. Detta innebar att vi stötte på tillträdesproblematik, som enligt Rennstam och Wästerfors (2011) innebär en brist på tillgänglighet av studieobjekt. Mot bakgrund av studiens omfattning och tidsram, samt att undgå tillträdesproblematiken, valde vi att komplettera sökandet av studieobjekt med att söka deltagare i våra egna kontaktnät, vilket kan ses som ett bekvämlighetsurval. Enligt Bryman och Bell (2017) innebär bekvämlighetsurval att intervjuobjekten består av personer som för tillfället råkar vara tillgängliga för skribenterna. Det visade sig att personer som vi sökte i vårt kontaktnät svarade i större utsträckning samt att de var mer villiga att delta i vår studie. Värt att notera är att vi inte kände respondenterna personligt, med undantag för en av intervjuobjekten som har en personlig relation med en av oss. För att undvika subjektivitet under denna intervju bestämde vi att skribenten i fråga skulle vara passiv och istället leddes intervjun av de två andra skribenterna. Vidare användes det primära kontaktnätet för att komma i kontakt med ytterligare studieobjekt som uppfyllde våra förutbestämda krav. Kontakten med de primära studieobjekten ledde därmed till ett snöbollsurval vilket enligt Bryman et al. (2019) även det är en form av bekvämlighetsurval. Genom att vi inte hade personlig relation till majoriteten av studieobjekten minskade risken för subjektivitet i intervjufrågorna samt tolkningar av det empiriska materialet.

3.3 Insamling av empiri

3.3.1 Förberedelser för att insamla rikt material

Under en treveckorsperiod samlades det empiriska materialet in genom elva stycken kvalitativa intervjuer. Två dagar innan intervjun skulle genomföras valde vi att skicka ut övergripande information kring vilka områden som skulle beröras samt att fokus skulle vara på deras individuella upplevelser och åsikter. Detta för att möjliggöra för respondenterna att reflektera över den avsedda tidsperioden, innan och under covid-19 pandemin, och till viss mån förbereda sig utifrån området. Dessutom ansåg vi att detta skulle minska risken att respondenterna fastnar i att försöka komma ihåg hur det var och känna sig pressade under själva intervjun. Ytterligare en anledning till utskicket av den övergripande informationen var för att pandemins början ägde rum för drygt tre år sedan, vilket innebär att cheferna kanske inte hade detta färskt i minnet. Däremot skickade vi inte ut en fullständig intervjuguide med anledning att minska risken att intervjupersonerna ordagrant skulle förbereda sina svar. Detta då svaren hade kunnat bli

påverkade av yttre faktorer som företagsstrategier eller att svaren skulle ha förberetts på ett sätt som cheferna tänkte att vi ville ha det. Intervjuobjekten garanterades även anonymitet för att försäkra att de kunde tala fritt. Vidare var intervjufrågorna på förhand bestämda och var av öppen karaktär för att möjliggöra för respondenterna att svara utifrån vad de ansåg vara relevant baserat på deras upplevelser och erfarenheter. Utifrån respondenternas svar ställdes relevanta följdfrågor vilket enligt Bryman et al. (2019) går i linje med ett semistrukturerat angreppssätt.

Intervjuguiden reviderades något efter att en första intervju genomförts, då vi ansåg att den var lite diffus. Svaren vi fick under den första intervjun blandade upplevelser från innan och under pandemin, vilket var något vi ville undvika för att underlätta arbetet med kategorisering. Detta resulterade i att vi efter första intervjun valde att omformulera ett par av frågorna, utan att förändra innehållet, samt delade in frågorna i tydliga teman; kontroll, innan pandemin, under pandemin, skillnaden mellan tidsperioderna. Det förstnämnda temat, samt frågorna relaterade till detta, benämndes *kontroll* mot bakgrund till att vi i närtid till de första intervjuerna haft en kurs på engelska som inkluderade ämnet kontroll (*eng: control*). Det blev därför naturligt för oss att benämna det som kontroll vid intervjuerna, även om den svenska benämningen i litteraturen för engelskans "control" är mer representativ med termen styrning. Däremot är kontroll en del av styrning och styrning en del av kontroll.

Vidare, genom att vi delade in frågorna i teman möjliggjordes även respondenten att separera sina upplevelser på ett tydligare sätt, trots att vissa svar delvis berörde flera av teman samtidigt. Då denna förändring gjordes efter den första intervjun samt att innehållet av intervjun inte förändrades ansåg vi inte att detta skulle påverka vårt resultat av studien. Förändringarna ansågs istället vara avgörande för att försäkra rik empiri.

3.3.2 Genomförande och transkribering

Genomförandet av intervjuerna skedde genom Microsoft Teams för att möjliggöra att hålla intervjuer med intervjuobjekt som befann sig på annan ort. Vidare motiverades även detta av att det ansågs vara det mest tidseffektiva tillvägagångssättet, vilket går i linje med Bryman och Bell (2017). Varje intervju spelades in via röstmemo på telefonen efter ha fått samtycke av deltagarna. Inspelningen innebar att vi kunde transkribera i efterhand och istället ha fullt fokus på att lyssna

in studieobjektet under intervjun. Dessutom innebar det att vi kunde lyssna på inspelningen i efterhand för att möjliggöra en grundlig granskning av materialet (Bryman et al., 2019). Även om det, enligt Bryman et al. (2019), är tidskrävande ansåg vi att det var en fördel för att kunna återuppleva intervjun och därmed uppmärksamma nya perspektiv och nyanser.

Vår initiala plan var att genomföra tio stycken intervjuer med chefer från olika organisationer, men efter att vi genomfört åtta av dessa fick vi svar på vårt första mejlutskick angående förfrågan att delta i vår studie av ytterligare en chef. Trots att vi redan efter de åtta intervjuerna började se liknande mönster och svar på våra frågor valde vi att boka in ytterligare en intervju med denna person som hade återkopplat till oss. Anledningen var att hen tillhörde en annan organisation än de andra studieobjekten och vi ansåg att hen eventuellt kunde bidra med fler nyanser och perspektiv. Resultatet blev därför att vi genomförde elva intervjuer med olika chefer som varade i omkring 35-55 minuter vardera.

Alla tre medverkade vid samtliga intervjutillfällen för att alla skulle vara involverade och underlätta det vidare analysarbetet av den inhämtade empirin. Vid intervjun där en av oss hade personlig relation med studieobjektet, var däremot denna skribent, som tidigare nämnt, passiv. Inför varje intervjutillfälle valdes en av oss ut till att vara ansvarig för att leda intervjun och ställa de förutbestämda huvudfrågorna. Utöver att en av oss hade en ledande roll under intervjun kunde vi alla ställa relevanta följdfrågor utifrån vad studieobjekt svarade på huvudfrågorna. Detta såg vi som fördelaktigt då vi ibland uppmärksammade olika aspekter av svaren som ledde till intressanta följdfrågor. Därmed fick vi mer djup i intervjuerna samt minimerade risken för eventuella feltolkningar. Vi upplevde dessutom att denna struktur på intervjuerna fungerade bra för oss samtidigt som det gav studieobjektet stort utrymme att besvara våra frågor fritt och utförligt. Vid intervjuerna upptäckte vi att intervjuobjekten reagerade starkt när vi berörde temat kontroll vilket vi tyckte var intressant och ställde därför fler följdfrågor kring detta. Vidare kontaktade vi intervjuobjekt från kommun 1 och 2 i efterhand för ytterligare följdfrågor kring tillitsbaserat ledarskap eftersom det främst var dessa som pratade om detta. Följdfrågorna handlade om det fanns någon bakomliggande faktor till varför de använder sig av denna form av ledarskap.

Efter avslutad intervju genomfördes transkriberingen av denna i närtid. För att underlätta transkriberingen använde vi oss initialt av Microsoft Words funktion diktering för att få det inhämtade materialet i sin helhet i textformat. Vi delade därefter upp materialet lika mellan oss för att sedan gå igenom texten samtidigt som vi lyssnade på intervjun och korrigerade eventuella fel som blivit vid dikteringen. Detta för att transkriberingen skulle vara korrekt och ordagrant enligt hur studieobjekten uttryckte sig för att kunna använda detta senare vid vår analysprocess.

3.4 Att analysera empirin

Studiens datanalysprocess bygger på Rennstam och Wästerfors (2011; 2015) rekommendation för att analyserar kvalitativ data. Det inkluderar stegen *sortering*, *reducering* och *argumentation*.

3.4.1 Att sortera fram det intressanta

Sorteringen av material påbörjades i slutskedet av intervjuprocessen. Vi läste igenom transkriberingen i sin helhet i syfte att finna återkommande samt intressanta mönster i materialet, i linje med en tematisk sortering (Rennstam & Wästerfors 2015). Materialet sorterades därefter med hjälp av att lägga kommentarer och färgkoda i syfte att skapa en övergripande bild av kategorier för att underlätta i den fortsatta processen. Denna processen kan vidare beskrivas som en *initial kodning* (Charmaz 2002; återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2015), vilken präglades av en stor öppenhet för att inte missa relevanta mönster. Den första sorteringen genomfördes genom en mindre genomgående bearbetning där fokus var på direkt återkommande ord eller uttryck. Därefter bearbetades materialet på nytt med perspektivet av att vara analytisk och tolkande. Materialet lästes därmed igenom och bearbetades i flera etapper för att se det från nya infallsvinklar och perspektiv, vilket resulterade i att intressanta fynd framkom. Sorteringsprocessen präglades även av diskussioner oss emellan vilket möjliggjorde konsensus i tolkningar och förståelse av materialet. Vidare bidrog vår första handledning med ett nytt perspektiv på vårt material vilket resulterade i att vi valde att göra ytterligare en ny sortering utifrån samma process som beskrivits ovan.

Parallellt med bearbetningen söktes även lämpliga teoretiska koncept för att förklara observationer samt identifiera mönster. Tanken med att bearbeta och koda materialet innan de

teoretiska begreppen tillkom i processen var för att vi inte ville att teorin skulle begränsa vad vi såg i materialet samt våra tolkningsmöjligheter. När mönster började ta form samt att teoretiska koncept övervägts, lästes materialet igenom ytterligare gånger med frågeställningen: *Vad kan detta vara ett exempel på?*. Att ifrågasätta materialet bidrog även till att de tillkom mönster som visade sig säga motsatsen till varandra. Därmed övergick kodningen till en mer selektiv, fokuserad sortering (Rennstam & Wästerfors, 2011) utifrån det teoretiska vokabuläret.

3.4.2 Att reducera fram det relevanta

Efter sorteringen påbörjades en reducering av det empiriska materialet till en mer hanterlig mängd. Då sortering skapar flera intressanta mönster gäller det att reducera materialet med studiens syfte i åtanke (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vid sortering av det empiriska materialet återfanns flera intressanta mönster och kategorier. Den första reduceringen ämnade därmed till att reducera dessa i enlighet med en kategorisk reducering (Rennstam & Wästerfors, 2015). Reduceringen baserades på de intressanta mönster som upptäckts och ämnade att försöka relatera dessa till varandra. Några av de empiriska fynden vi initialt ansåg vara intressanta delades i kategorierna *kontroll*, *kommunikation* och *relation*. Ur de kategorier som ansågs som framträdande och intressanta lyftes därefter relevanta citat som tydligt exemplifierade mönster i enlighet med vad Rennstam och Wästerfors (2015) benämner som illustrativ reducering. Syftet var att finna citat och göra tolkningar som speglade materialet på ett rättvisande och representativt sätt.

Vid en vidare bearbetning av de framträdande empiriska mönster som identifierades, reducerades dessa ner till de som vi ansåg som mest intressanta och framträdande. De starka reaktionerna vi fick på ordet kontroll av intervjuobjekten blev vad vi ansåg vara vårt starkaste fynd. Utifrån detta kunde vi senare även identifiera mer empiriskt material som var relaterat till kontroll. Detta medförde en utarbetning av de nya kategorierna; *kontroll som negativt laddad*, *tillit som positivt laddad* samt *motsägelser kring att inte utöva kontroll*. Från dessa nya kategorier lyftes andra relevanta citat, men även här med avsikt att de skulle framställa materialet rättvist och representativt. Ytterligare reducering av materialet skedde därmed i flera omgångar genom analys av materialet samt diskussioner oss emellan.

3.4.3 Att argumentera för fynden

Det sista steget i analysprocessen är enligt Rennstam och Wästerfors (2015) att argumentera för fynden i det empiriska materialet samt skapa självständiga tolkningar i förhållande till befintliga teorier. Efter sortering och reducering diskuterades därmed materialet utifrån teoretiska begrepp för att förstå och kunna formulera våra fynd med hjälp av teoretiskt vokabulär. Detta mot bakgrund av att en teoretisk förståelse är viktig för att kunna göra välgrundade argumentationer (Rennstam & Wästerfors, 2011). Vidare menar författarna att det är viktigt att man som skribent har ambitionen att både bidra till forskningsområdet men även att den existerande litteraturen ska bidra till studien. Med detta i åtanke startade vi en bred sökning av teorier och begrepp som kunde användas för att förklara våra empiriska fynd men också för att urskilja vad våra fynd skulle kunna bidra med till det existerande forskningsområdet.

3.5 Kvalitetsbedömning

Mot bakgrund av studiens kvantitativa natur kommer redogörelse kring metodvalens inverkan på studiens kvalitet diskuteras utifrån ramverket för kvalitetsbedömning föreslaget av Lincoln och Guba (1985; återgiven i Bryman et al., 2019) och Guba och Lincoln (1994; återgiven i Bryman et al., 2019). Ramverket går ifrån uppfattningen av att det finns en absolut sanning som ska avslöjas och utgår istället från att den sociala verkligheten kan beskrivas på flera olika sätt. Författarna presenterar en kvalitetsbedömning som utgår från kriterierna *trovärdighet* och *äkthet*.

3.5.1 Trovärdighet

Trovärdighet delas i sin tur in i fyra olika delar; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. Enligt Bryman et al. (2019) är det viktigt att skribenterna har förstått materialet i enlighet med hur intervjuobjekten återger det för att uppnå tillförlitlighet. Författarna föreslår respondentvalidering som ett medel för att försäkra detta, vilket innebär att studieobjekten själva får ta del av transkribering samt observationer av materialet. På grund av tidsramen för arbetet var detta inte möjligt. Däremot försäkrades tillförlitlighet genom att ställa följdfrågor till intervjuobjekten under den pågående intervjun om det var oklarheter i vad som menades. Detta för att försäkra att vi förstod samt uppfattade intervjuobjektet korrekt och därmed kunde återge materialet rättvist. Att samtliga av oss medverkade under alla intervjuer innebar fler öron som

lyssnade vilket också stärker tillförlitligheten. Vidare säkerställdes trovärdighet genom att samtliga av oss granskade och diskuterade insamlad empiri tillsammans för att säkerställa konsensus i tolkningar och förståelser.

Då kvalitativa studier utgår från studieobjektens sociala värld samt individuella uppfattningar är det svårt att uppnå kriteriet överförbarhet. Det finns en kontextuell unikhet i vad som studeras, vilket gör att det svårt att generalisera resultatet (Lincoln & Guba, 1985; återgiven i Bryman et al., 2019). För att undgå detta problemet siktade intervjuerna mot att få fram täta beskrivningar med mycket detaljer. Detta för att ge läsaren en förståelse för kontexten för att kunna göra egna bedömningar om resultatet kan transferera till andra miljöer (Guba & Lincoln, 1985; återgiven i Bryman et al., 2019).

För att säkerhetsställa pålitlighet har arbetet genomförts med ett fokus på transparens och öppenhet. Val och överväganden som gjorts under arbetets gång, har kontinuerligt loggats för att möjliggöra detaljerade och transparenta beskrivningar av arbetsprocessen. Detta gör att det tydligt går att följa studiens process, från början till slut. (Bryman et al., 2019). För att ytterligare vara transparenta kommer samtliga intervjupersoner få ta del av arbetet, vilket tyder på öppenhet och trovärdighet. Detta då det medför att de empiriska materialen inte kan korrigeras på ett sätt för att passa en mall. Studien har även granskats via "peer-reviews" där andra studenter bedömt och utvärderat arbetet för att sedan återkopplat med konstruktiv kritik, vilket också stärker pålitligheten (Bryman et al., 2019).

En ytterligare viktig del i trovärdighetsskapandet, och för att uppnå kriteriet konfirmering, är att säkerhetsställa objektivitet. Detta genom att kunna styrka att slutsatserna och resultaten inte speglas av egna värderingar eller av teoretiska inriktningar (Bryman et al., 2019). Detta säkerställdes genom att intervjuguiden inte formulerades utifrån teori, utan de empiriska fynden ledde till valet av teori. Vidare var vi alla närvarande under samtliga intervjuer för att säkerhetsställa objektivitet och motverka risken för partiskhet. Det empiriska materialet har även analyserats av alla tre för att säkerhetsställa objektiva tolkningar.

3.5.2 Äkthet

Bedömning av en studie ska också, enligt Guba och Lincoln (1994; återgiven i Bryman et al., 2019), göras utifrån kriteriet äkthet. Enligt författarna innefattar kriteriet bland annat huruvida studien framställer en rättvis bild av intervjuobjektens upplevelser och uppfattningar av deras sociala kontext. Detta för att intervjuobjekten ska få möjlighet till en ökad förståelse för sin egen sociala situation samt hur denna situation kan uppfattas av andra individer i samma kontext (Guba & Lincoln, 1994; återgiven i Bryman et al., 2019). För att försäkra att en rättvis bild framställs har vi bearbetat vårt empiriska material flera gånger så att de tolkningar vi gjort är i enlighet med intervjuobjektens uttalanden. Dessutom kommer vi dela med oss av studien till deltagarna när denna är klar. Detta för att deltagarna då själva kan avgöra om framställningen är korrekt samt för att öka deras förståelse för den sociala kontext de verkar i.

4. Analys av empiri

I följande avsnitt presenteras och analyseras våra empiriska fynd. En uppdelning har gjorts i det “fula” ordet kontroll och det “fina” ordet tillit utifrån hur intervjuobjekten har uttalat sig om begreppen. Det sista delkapitlet handlar om förklädd kontroll vilket är vår tolkning av hur cheferna utför kontroll utan att det uppfattas som detta.

4.1 Det “fula” ordet kontroll

När begreppet kontroll benämns var den initiala reaktionen av majoriteten av cheferna att detta är något de inte vill associeras med. Cheferna var noggranna med att uttrycka att använda *kontroll* eller *att kontrollera* var varken något de gjorde eller ville göra, vilket tydliggörs av Claessons uttryck; *“jag gillar inte att kontrollera”*. Ordet kontroll väckte även starka reaktioner i sig och Emilsson förklarade att det är *“ett ganska så starkt ord”*.

“Nej alltså jag är lite allergisk mot ordet kontroll... Jag liksom vill aldrig prata om kontroll. - Emilsson

“Kontroll för mig är ganska så negativt laddat” - Bengtsson

Responsen kring och sättet som cheferna pratar om begreppet indikerar att cheferna distanserar sig till ordet samt att det finns negativa konnotationer kopplade till det. När cheferna själva fick formulera en egen beskrivning av ordet och vad det innebär för dem, hade de lättare att associeras med det och tillkännagav att de använder kontroll utifrån deras egna definition. Bland annat förklarade Bengtsson att *uppföljning* är ett ord hen föredrar att använda istället eftersom *“uppföljning är lite mer intresse”*. Även Emilsson uttryckte kontroll i termer av att *“utvärdera och följa upp”*. Detta indikerar att distansen till *att kontrollera* snarare kanske är en distans till själva ordet *kontroll* och dess negativa associationer. Chefernas uttryck om att de inte kontrollerar behöver därmed inte per automatik betyda att de inte utövar kontroll, utan att de

istället föredrar att beskriva det med andra termer. Vidare diskuterades även att kontroll kan betyda mycket och det handlar lite om, som Andersson uttrycker det, ”*vad man lägger i ordet*”.

“Man kan ju välja att se det som något väldigt negativt laddat det vill säga att man vill...att man misstror och vill... men kontroll kan ju vara något något positivt också.” - Andersson

“Kontroll är både mjukt och hårt för mig skulle jag säga.” - Bengtsson

Andersson och Bengtsson uttryckte att ordet kontroll har olika sidor, några mer positiva och andra mer negativa, och att ordet därmed är väldigt mångfacetterat. Samtidigt indikerar citaten även att det inte bara är ordet i sig som kan betyda olika utan att kontrollen även kan utövas och mottas på olika sätt. Detta är något även Fredriksson reflekterade kring.

“... kontroll kan betyda väldigt mycket, det är ju bara hur du utövar den som jag tänker på är de viktiga.” - Fredriksson

Fredrikssons uttalande indikerar att eftersom det finns tvetydigheter kring vad ordet kontroll innebär bör själva utförandet av kontrollen vara centralt. Distinktionen mellan “*positiv*” och “*negativ*” kontroll blir därmed en distinktion mellan hur kontrollen utövas och chefernas förväntningar om hur den tas emot av de anställda. Vad de olika “sidorna” av kontroll innebär kommer vidare analyseras i termer av *stötande* (negativ) och *stöttande* (positiv) kontroll.

4.1.1 Stötande kontroll

Även om det finns en distans till att kontrollera i sig, gjorde cheferna även en tydlig distinktion att man inte kontrollerar sina anställda på ett visst sätt. Chefernas uttalande indikerar att det finns en viss acceptans i att kontrollera, så länge man sätter upp en gräns för hur kontrollen utövas.

“...nej, jag kontrollerar dem [de anställda] inte på det sättet”, - Håkansson

“...jag kontrollerar inte mina medarbetare på det viset”. - Claesson

Vad som menas med *“det sättet”* eller *“det viset”* och vart gränsen mellan stöttande och stötande kontroll ska dras blir därmed intressant för att förstå hur cheferna ser på olika former av kontroll. I vidare resonemang antyder cheferna att kontroll i negativa termer handlar om att aktivt gå in och ändra beteenden och arbetssätt hos sina anställda. Claesson uttryckte att negativ kontroll skulle vara om man skulle *“gå in i varje medarbetares planering”* och *“verkligen styra och ställa”*. Även Karlsson uttryckte likartat att utövandet av negativ, stötande, kontroll innebär att man som chef är *“inne och pillar i, om man säger så, detaljerna”*, vilket är något som inte ansågs vara ett önskvärt beteende. Vidare beskrivs denna typ av kontroll även som en form av övervakning eller misstroende.

“Men jag tycker inte om kontroll i den form av liksom att det, att det luktar lite misstroende ... att ringa en gång i veckan eller en gång om dagen kl. 8.00 och fråga är du är du på plats och hur går det, det är tycker jag inte om.” - Andersson

Gemensamt med sättet cheferna pratar om stötande kontroll är att det går att kopplas till beteendestyrning, vilket innebär att man går in och styr utövandet av arbetsuppgifter. Att utöva denna form av kontroll uttrycks som något nästan tabubelagt. Vidare förklarade Bengtsson att utövandet av denna negativa kontroll, med andra ord beteendestyrning, ger uppfattningen om att man är *“en väldigt detaljorienterad chef som har [ett] kontrollbehov”*, vilket är något man inte vill uppfattas som. Detta är något även Gustafsson uttryckte.

“Kontroll kan ju vara ett sånt där ord som förknippas med att man har något slags kontrollbehov som också blir lite övervakande eller så där.” – Gustafsson

Chefernas uttalanden indikerar därmed vikten av hur man uppfattas som chef och hur man är som person. Att gå in och ändra i de anställdas arbetsuppgifter eller utförandet av dessa, men även att ha behovet att veta saker i detalj, kopplas till att ha någon form av kontrollbehov. Även Håkansson distanserade sig till den mer detaljorienterade kontrollen och förklarade att *“jag är*

ingen kontrollmänniska". Vidare antydde Emilsson att behovet av denna form av kontroll är ett misslyckande för en chef.

"...om man jobbar med kontroller, behöver kontrollera medarbetare, så tror jag man har misslyckats radikalt i sitt ledarskap" - Emilsson

Citatet ovan indikerar ytterligare en gång negativa associationer kopplade till ordet kontroll. Vidare blir det tydligt att "kontroll" och "chef" är två ord man inte vill sätta samman. Cheferna uttryckte att ett ledarskap som kräver kontroll inte är önskvärt och Fredriksson beskrev att *"jag har haft en sådan chef en gång i världen som kontrollerade väldigt mycket"* och är tydlig med att "en sådan" chef inte är någon hen vill vara. Detta är även något Claesson och Ivarsson instämde på.

"Den sortens ledarskap [kontrollerande], liksom, det skapar bara massa missnöje och medarbetare som är mer på något sätt rädda för sin chefen än att liksom ha den här fina relationen med en dialog och respekt, en ömsesidig respekt." - Claesson

"Vissa tycker om att ha mycket kontroll och ha väldigt mycket insyn i detaljer, där är inte jag. Jag är inte den typen". - Ivarsson

Utifrån chefernas uttryck och syn på kontroll framkommer det att det blir en distinktion mellan ett kontrollerande ledarskap och ett önskvärt ledarskap. Det kontrollerande ledarskapet pratades om i termer av "den sorten" och "den typen" och cheferna är tydliga med att distansera sig till detta genom att formulera ett "jag och dem". Samtidigt menade cheferna att även om man inte vill kopplas till att vara en kontrollerande chef finns det viss kontroll som inte går att kringgå utan ingår i rollen att vara chef.

4.1.2 Oundviklig kontroll

Trots att det finns en rädsla att uppfattas som en kontrollerande chef, beskrivs kontroll även som en oundviklig aspekt i chefsrollen. I detta sammanhang blir kontroll ett verktyg för att föra

verksamheten och de anställda framåt. Håkansson förklarade att som chef måste man ha kontroll på sin verksamhet *“för att bidra till en positiv utveckling”*.

“Kontroll är också att följa upp och se att det finns förutsättningar att genomföra uppdraget. [...] Så kontroll ja är ju liksom ... det är ju givet att vi behöver ha det liksom - Karlsson

“Det är ju en av mina funktioner så att säga. Jag måste kontrollera så att de gör sina uppdrag, att de utför det arbete de är anställda att göra” - Ivarsson

Karlsson och Ivarsson menade att kontroll relaterat till utformningen, men även utövandet av medarbetarnas uppdrag, därmed ingår i deras arbetsuppgifter. Utan denna form av kontroll står verksamheten still. Utifrån hur cheferna uttryckte det utövar de ändå vad de själva beskrev som negativ kontroll men det rättfärdigas då den ansågs som en del av chefsrollen. Även Claesson höll med om att chefsjobbet innebär utövandet av kontroll men är noggrann med att förtydliga att *“Jag anser inte att jag kontrollerar dem på det viset förutom det jag måste”*. Värt att notera är att både Ivarsson och Claesson uttryckte att de till viss del *“måste”* kontrollera. Trots att kontrollen ses som en av funktionerna hos en chef, finns det fortfarande en distans och ett förtydligande att man egentligen inte riktigt vill kontrollera. Det finns däremot en form av kontroll som ansågs vara mer accepterad, och framförallt nödvändig. Det är kontroll relaterat till resultat snarare än beteende.

“... kontroll låter ju inte jätteroligt, men det är ju också ett sätt att prata om hur man levererar naturligtvis”. - Karlsson

“...när jag säger kontroll så handlar det väl mer om styrning, ledning och att säkerställa leverans om man säger så” - Andersson

“...det [kontroll] är ju ett sätt att se till att uppdragen följs så att uppdragen görs som de ska och att de [anställda] faktiskt håller en deadline” - Emilsson

Citaten belyser att kontroll kan användas som ett verktyg för att *“säkerställa leverans”* och se till att resultatet uppnås. Därmed kontrolleras inte vägen dit, utan snarare bara slutdestinationen. Det går därmed att koppla den kontroll som cheferna anser vara nödvändig och oundviklig till resultatstyrning. Sammantaget kan den stötande och oundvikliga aspekten av kontroll kopplas till en negativ inställning till kontroll. Istället värdesätts ett mer fritt ledarskap utan detaljstyrning bland cheferna. Man vill inte kontrollera och leda på ett sätt som anses som stötande, utan istället vill man utöva kontroll på ett *stöttande* sätt för att fortfarande ha koll.

4.1.3 Stöttande kontroll

Trots att ordet kontroll initialt mottogs som något negativt, uttalades det även att det fanns andra aspekter av och sätt att använda kontroll. Även om ordet kontroll fortfarande ansågs vara *“fult”* lyfte cheferna att det fanns positiva sidor där kontroll kan användas som något *stöttande* snarare än *stötande*. En sådan stöttande aspekt som nämns är att kontroll kan utövas för att ta ansvar för och fånga upp medarbetarnas välmående. Emilsson uttryckte det som att *“jag tycker att kontroll är att ta ansvar”* och Bengtsson beskrev kontroll i termer av ett *intresse* för de anställdas välmående. Även Andersson tryckte på att man som chef har ett ansvar för att sina anställda *“trivs och mår bra”*.

“...jag tänker kontroll är ju ett sätt att faktiskt ta ansvar för, både medarbetarna, men också de vi är till för” - Gustafsson

“Det är inte bara det man [gör] på jobbet, vi är ju intresserad av hur man mår som människa och, och balans i livet och sådana saker.” - Bengtsson

“...alltså det var lite, vad ska vi kalla det, naturlig omtanke som kommer när man pratar utanför uppdrag och utanför jobb”. - Ivarsson

Att se till att fånga upp sina anställda och visa att man bryr sig om dem, anses därmed som väldigt viktigt. Denna *naturliga omtanke* anses även vara betydande för att bygga starka relationer och visa att man som chef har ett intresse för mer än bara resultatet. Detta förenklar stötningen och att finnas där för sina anställda.

“Det [kontroll]” är ju också ett sätt att stämma av statusen och måendet på varandra också. [...] Och då kan man ju också gå in och och stötta på ett helt annat sätt, lite grann ur ett medmänskligt perspektiv, men som spiller över på hur, hur du utför ditt arbete” - Ivarsson

Kontrollen, eller avstämningar och uppföljningar, går därmed från den stötande kontrollen och blir lite mer medmänsklig omtanke. Även om denna stöttande, positiva kontroll i första hand beskrivs som endast välmening, finns det även en annan aspekt av det, vilket Ivarsson indikerar i slutet på sitt uttalande; *“spiller över på hur, hur du utför ditt arbete”*. Även Fredriksson uttryckte att *“en människa som inte mår bra presterar inte”* och Håkansson förklarade att *“en person som mår bra [...] gör ju också sitt uppdrag mycket bättre än en person som kanske mår lite dåligt.”* Att kontrollera välmåendet är därmed inte bara en stötning, utan även ett sätt att säkerhetsställa goda resultat och prestationer. Det viktiga är däremot att det uppfattas som endast positivt och gjort av välmening.

“...och jag tror att det uppfattas som en positiv kontroll, att man är nyfiken om man försöker vara till stöd liksom“ - Håkansson

Även om man aktivt går in och kontrollerar, följer upp eller stämmer av blir kontrollen *stöttande* snarare än *stötande*. Som Håkansson uttryckte, uppfattas kontrollen därmed som positiv, som välmening och som ett sätt att vara till stöd. Denna typ av kontroll rättfärdigas därmed av att den uppfattas som positiv och cheferna anser att denna är accepterad att utöva. Därmed förtydligas det ytterligare att distinktionen mellan *stötande* och *stöttande* kontroll handlar om hur kontrollen mottas och uppfattas.

4.2 Det “fina” ordet tillit

I kontrast till att inte vilja prata om kontroll, var cheferna noggranna med att nämna att tillit var något de jobbade med och trodde starkt på. Nästintill alla chefer valde att prata om vikten av tillit och förtroende till sina medarbetare, vilket bland annat framkommer av Fredrikssons uttryck

“jag tror på tillit” och Bengtssons uttryck “vi som sagt, vi tror ju på individer”. Vidare ansågs tillit vara en viktig ingrediens i att leda och styra sin verksamhet.

“...det är tillit jag tror på, det är det mest framgångsrika receptet.” - Claesson

Citaten ovan indikerar att tillit anses som något fint och att det finns en gemensam tro om att arbete med tillit är nyckeln till framgång. Tillit beskrevs som något cheferna *tror på* och blev därmed ett naturligt sätt att sätta ord på hur man arbetar. Vidare definierades tillit som ett delat tillstånd som bygger på chefernas förväntningar på vad som ska levereras.

“Och tillit för mig det betyder ju att man litar på att människor gör det de ska och att de säger till när de inte gör det” - Gustafsson

“...jag har väldigt hög tillit till människor som inte visar motsatsen...” - Håkansson

Enligt Gustafssons och Håkanssons beskrivning av tillit framkommer det att i förtroendet ingår ett villkor att medarbetaren ska utföra sina arbetsuppgifter utifrån chefernas förväntningar. Citaten indikerar även att tilliten är en självklar del i relationen till medarbetarna men enligt Håkansson försvinner denna om de inte gör det som förväntas av dem. I tilliten ingår det även kravet att medarbetarna ska kommunicera när de inte uppnår förväntningarna enligt Gustafsson. Däremot, till skillnad från Gustafssons uttryck, menar Emilsson att man märker när medarbetarna inte utför sina arbetsuppgifter korrekt.

“.. jag ju oerhört tillitsbaserad, tycker jag själv i alla fall att jag är, vilket innebär att jag har inte så stort kontrollbehov för att titta på för att folk gör det de gör, det märker man tycker jag” - Emilsson

Det Emilsson indikerar är att trots att man inte kontrollerar så har man ändå koll på att medarbetarnas uppgifter utförs korrekt, vilket kan ses som något motsägelsefullt. Citatet indikerar att det finns en inbyggd kontroll genom att vara tillitsbaserad och arbeta med tillit. På

så vis behöver man inte kontrollera vad de anställda gör, för det kommer per automatik framgå enligt Emilsson. Vidare är tillitsbaserat ledarskap och att vara tillitsbaserad ett återkommande mönster i det empiriska materialet. Detta framgår bland annat av Claessons uttryck "*jag arbetar från tillitsbaserat ledarskap*". Vidare reflekterade Gustafsson över att detta är ett populärt arbetssätt just nu.

"...alltså allting går i trender har man ju lärt sig när man har varit med länge, nu är det väldigt mycket det här med tillitsbaserat ledarskap." - Gustafsson

Gustafsson menar att tillitsbaserat ledarskap är en trend just nu. Citatet indikerar därmed att detta är anledningen till att många arbetar utifrån denna ledarstil. Samtidigt framkommer det i kompletterande uttalanden att cheferna som arbetar inom kommun 1 och 2 (se bilaga 1), mer eller mindre, uppmanas till att arbeta med denna form av ledarskap genom utbildningar och diskussioner kring ledarstilen. Vidare indikerar ytterligare uttalanden av cheferna om *tillit* och *tillitsbaserat ledarskap* att detta inte bör kombineras med kontroll. På så vis görs en väldigt tydlig distinktion mellan *tillit* och *kontroll*, vilket är något även Claesson uttryckte.

"Det [kontroll] är väldigt främmande för mig, ja alltså jag arbetar inte med kontroll på det viset utan det är tillitsbaserat ledarskap. Mina medarbetare vet vad som förväntas av dem och de gör det med väldigt goda resultat." - Claesson

Citatet indikerar att *tillit* och *kontroll* anses nästintill vara motsatsord som därmed inte kan sammankopplas. Claessons uttalande belyser en tro att tillitsbaserat ledarskap är ett ledarskap där kontroll inte utövas. Däremot, i samband med tidigare citat av Gustafsson och Håkansson, indikeras det att med tilliten medföljer förväntningar att medarbetarna ska prestera utifrån chefernas villkor, vilket kan kopplas till en form av kontroll även om cheferna inte vill benämna det som detta. Kontroll fortsätter istället vara något cheferna tar avstånd från. I samband med att arbeta med tillit förklarade cheferna även att de istället för kontroll arbetar med *frihet under ansvar*.

4.2.1 Frihet under ansvar

Frihet under ansvar är ett återkommande tema bland cheferna där de återigen uttryckte att tilliten till medarbetarna är viktigt men att medarbetarna även tilldelas ett ansvar. Detta innebär att medarbetaren har frihet att själv styra över hur arbetsuppgiften ska utföras men har ett ansvar och en förväntan på sig att ett resultat ska levereras. Vid tillämpning av frihet under ansvar menar Andersson att det är viktigt att båda orden framförs och tas i beaktande av medarbetaren. Det är dessutom väsentligt att tilliten är ömsesidig för att det ska fungera från båda parter perspektiv.

“Jag brukar prata rätt mycket om frihet under ansvar vilket jag tycker är väldigt fint sätt att jobba som ledare, men då brukar jag säga att det viktiga är att människan då hör båda orden för då finns det ju en del som bara hör ordet ansvar, och då jobbar man alldeles för mycket. Och sen finns det andra [...] som bara hör ordet frihet och då blir det ingenting gjort istället.” - Andersson

“... det är nog mer ett förtroende för medarbetare för att kunna ge förtroendet för oss att kunna utföra sina arbetsuppgifter och sen litar jag på att folk gör det.” - Emilsson

“...jag tror ju väldigt mycket på tillit och frihet under ansvar. Du tilldelas ett uppdrag sen rapporterar du tillbaka hur det går. Men det är inte så att jag kontrollerar mina underställda under resan” - Fredriksson

Andersson, Emilsson och Fredrikssons beskrivning av frihet under ansvar respektive förtroendet att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter kan förstås som resultatstyrning. Fokus ligger därmed på att resultat ska levereras, men att cheferna inte går in och kontrollerar beteenden längs vägen. Att cheferna tilldelar de anställda frihet under ansvar tyder på att det är ett sätt för cheferna att distansera sig från att kontrollera medarbetarna och deras prestation genom att lägga över ansvaret på dem. Istället blir chefens uppgift att säkerställa att uppdraget blir gjort och att leverans av resultat sker inom utsatt tid. Medarbetarna ges därigenom frihet att utföra uppdraget hur de vill vilket vidare klargörs av Fredrikssons uttryck; *“...men det är inte så att jag la mig i hur; utan bara resultatet”*. Till skillnad från detta beskriver andra chefer att medarbetarna får

frihet under utförandet av uppdraget men att det ska ske inom vissa ramar som chefen bestämmer.

“Att man vill hjälpa dem på vägen mot något håll som vi vill ha dem till [...] jag försöker bana vägen åt rätt håll för dem för att de skulle kunna komma åt målet.” - Danielsson

“...jag tänker att de får ramar och inom den här ramen så får de fritt spelrum” - Ivarsson

“Jag styr inte på detaljnivå, jag styr på förutsättningar och ramar över det man ska uppnå, inte vägen dit så mycket” - Karlsson

Chefernas uttryck indikerar på att friheten de ger medarbetarna är begränsad och ska anpassas utifrån chefens utsatta ramar. Detta innebär att även om cheferna beskriver det som att medarbetarna har frihet under utförandet så antyder deras citat också att de till viss del kontrollerar medarbetarna även under utförandefasen. Vidare visar det också på att det sker en resultatstyrning, likt tidigare resonemang, men även till viss del beteendestyrning då cheferna begränsar genomförandet av arbetsuppgifterna enligt deras utsatta ramar. Sammantaget anses frihet under ansvar inte vara en form av kontroll, enligt cheferna själva, samtidigt som motsatsen indikeras. Begreppet frihet under ansvar blir därmed en “förklädd” typ av kontroll.

4.3 Förklädd kontroll

Förklädd kontroll innebär att företeelser och ord som normalt inte kopplas till kontroll används av cheferna för att beskriva hur kontroll utövas, även om detta inte görs medvetet. Den förklädda kontrollen är därmed även förklädd för cheferna. En ytterligare aspekt av den förklädda kontrollen tar sig uttryck i det sociala samspelet som skedde på kontoret. Cheferna lyfte att den dagliga interaktionen med medarbetare var en viktig aspekt i det sociala samspelet vilket möjliggjorde för cheferna att “snappa upp” information. Detta försvårades dock under hemarbetet vilket Ivarsson belyste genom att uttrycka att *“det sociala samspelet kommer ju*

mycket mycket enklare när alla befann sig liksom fysiskt på kontoret". Vidare ansågs den fysiska närvaron möjliggöra för cheferna att "hålla koll" på medarbetarna bara genom att fysiskt befinna sig på kontoret.

"...men om jag rör mig i vardagen ser jag ju hur folk agerar och om någon står och pratar skvaller med någon hela dagen så märkte jag ju det. Så det finns ju en ganska stark signal när man är i närheten att man får jobba på nu när chefen är i närheten." - Bengtsson

"För att när man är på plats och har man rätt bra uppfattning att alla gör det de ska om man tänker så." - Danielsson

Citaten indikerar att när arbetet utfördes på kontoret fick man som chef en uppfattning av hur anställda arbetade genom att både se och höra vad som hände. Bengtsson framhåller även att hans fysiska närvaro sänder ut en signal till medarbetarna som bidrar till att bibehålla ett arbetsfokus. Att fysiskt kunna se sina anställda bidrar till att man vet vad som händer och därmed kan "ha koll" på dem, som Danielsson uttryckte det. Detta kan ses som en typ av förklädd kontroll där cheferna dels genom sin närvaro kontrollerar att medarbetare utför sina arbetsuppgifter, och dels får tillgång till ett rikt informationsflöde. Vidare förekommer även den förklädda kontrollen på kontoret genom vardaglig interaktion och kommunikation individerna emellan.

"Och det, det funkar ju mycket enklare innan pandemin för då kunde man stämma av vid fikabordet eller man sprang ju bara bort och stämde av någonting eller så. [...] ja på väg till kaffemaskinen [...] Så det var väl en rätt stor skillnad." - Andersson

"...jag tror att för att man hade mer koll på varandra och med koll menar [...] ett bra perspektiv att man liksom kunde faktiskt fånga upp." - Emilsson

De informella interaktionerna var lättare att underhålla på kontoret, innan pandemin. Det framkommer i citaten att när det fanns behov att diskutera eller stämma av något gick detta att genomföra utan att behöva planera i förtid eftersom det kunde tas upp direkt. Det visar på att det fanns former av kommunikation som uppkom naturligt på arbetsplatsen som gav möjligheter att få koll genom att röra sig på kontoret. Detta innebär att en viktig aspekt av den förklädda kontrollen, som skedde på arbetsplatsen, var när cheferna kunde “känna av” och “känna in”. Interaktionen och kommunikationen kunde därför användas för att *fånga upp* vilket Emilsson förtydligar hjälper till att ha koll på medarbetarna. Emilssons uttryck indikerar därmed att interaktionen också är en form av kontroll. Detta framkommer även av Karlssons uttryck; “*styrning i kombination med lite runt-och kring snack*”, vilket också tyder på att kommunikationen innebar att man som chef inte aktivt behövde kontrollera. Kommunikation och interaktion som en typ av förklädd kontroll förtydligade Fredriksson med en liknelse.

“Jag kallar det tvättmaskinssyndromet. [...] så snurrade det och vissa saker snurrade väldigt mycket när vi träffade fysiskt, det sa inte punkt. Utan det skulle snurra ett varv till och så skulle det snurra ett varv till.” - Fredriksson

Tvättmaskinssyndromet tydliggör hur den dagliga kommunikationen på arbetsplatsen flöt på, något som bidrog till att mycket information tillkom naturligt i samtal och interaktioner. Denna tillgänglighet av informationen från medarbetarna bidrog till att cheferna upplevde att de hade mer koll. Dessa aspekter blev däremot svårare när arbetet flyttades hem, något som medförde att den förklädda kontrollen inte längre kunde genomföras och döljas för chefer.

4.3.1 Svårigheter att kontrollera vid hemarbete

Hemarbetet innebar ett rumsligt avstånd som försvårade chefernas utövande av den förklädda kontrollen, då man inte längre kunde känna av och uppfatta varken måendet eller prestationen av sina anställda. På så vis riskerades den förklädda kontrollen att bli “avklädd” under hemarbetet eftersom cheferna upplevde en avsaknad av kontroll och möjlighet att kontrollera förklätt. Däremot uttrycker cheferna återigen inte detta som en form av kontroll, utan diskuterar det i termer av *kommunikation* och ett *socialt samspel* för att fånga upp sina medarbetare.

“Jag kan ändå inte se, inte fånga och känna vibbarna.[...] därför att det blir det inte bara ett rumsligt avstånd alltså det blir ju också liksom en form av avstånd i förhållande i att förstå och känna in och var den individen är någonstans. ” - Fredriksson

Att inte kunna känna av vibbar och fånga upp medarbetarna var en stor del av avsaknaden vid hemarbetet. Fredriksson förklarar även *“fånga information”* ur aspekten av att det finns fler komponenter som påverkar en människa och hur den presterar. Genom att även ha insyn i hur livet i övrigt ser ut, utöver den professionella dimensionen, kan man skapa en förståelse och en förklaring för medarbetarnas prestation. Vidare ledde det rumsliga avståndet även till brister i kommunikationen, speciellt när det kommer till delarna av kommunikation som går bortom bara prat. Innan pandemin uttrycktes det vardagliga småpratet som det normala sättet för cheferna att få information och känna av läget bland medarbetarna var genom att röra sig runt på arbetsplatsen.

“...det finns ju ingenting som är mera som att träffas face to face för du kan ju liksom du kan se nyanser, [...]Det är ju liksom människans minspel och hur du, hur du rör dig och hur du beter dig, det säger ju väldigt mycket. ” - Bengtsson

Cheferna understryker en känsla av att kommunikationsvägen mellan medarbetare och chef förlorats eller försvagats på grund av hemarbetet. Håkansson uttryckte att *“man ser inte hur folk reagerar, eller tänker och tycker”*, vilket uttrycks som en viktig aspekt i kommunikationen. Hemarbetet bidrog även med att kommunikationen som skedde blev väldigt arbetsfokuserad. När *tvättmaskinssyndromet* inte längre kunde genomföras och kommunikationen tappade den mellanmänniska aspekten medförde detta att den förklädda kontrollen försvann. Vidare innebar även detta att den stöttande delen av kontrollen blev bristfällig. Johansson uttryckte att hen *“känner att jag inte riktigt kunde ge [stöd] under pandemin [hemarbetet]”* på samma sätt som tidigare. Dessutom bidrog den fysiska distansen till behovet av att mer aktivt arbeta för att kompensera för de aspekter som förlorats. Cheferna uttrycker även att på grund av att de inte längre kunde *“snappa upp”* saker, behövde de agera mer jagande för att få tillgång till likvärdig information som tidigare kom mer naturligt.

“Så jag upplevde det att jag som chef var tvungen att jaga lite information för att själv känna mig uppdaterad” - Andersson

“jag var tvungen att gå mer, ner lite mer i detaljer än vad jag kanske hade varit annars” - Ivarsson

Den fysiska distansen krävde även att kontrollen behövde vara mer intensiv. Något som Ivarsson beskrev som ett ökat behov av att *“gå ner mer i detaljer”* och Andersson som behovet av att *jaga information*. När information, frågor och dialog inte längre är lika tillgänglig för chefen, behövde de mer aktivt arbeta för att få tillgång till det. Detta indikerar ytterligare på att den tidigare förklädda kontrollen blev *“avklädd”* under hemarbetet. Det framkommer även att hemarbete medförde en känsla av att man behövde ha bättre koll på sina medarbetare, samtidigt som det upplevdes som svårare.

“...jag hade svårare att fånga mina medarbetares sociala situation. Det var de absolut svåraste, hade dålig koll ...ja för det är så som jag sa innan att det som händer på fritiden påverkar dig på jobbet och tvärtom.. och den dimensionen blir jätte jätte svår att fånga som chef när du inte är ute med dem på samma sätt.” - Fredriksson

Citatet indikerar en känsla av förlorad kontroll, vilket kommer till uttryck i form av svårigheter att *“fånga upp”* och en brist av att *“ha koll”*. Den bristande *“koll på situationen”* känslan innebar även att cheferna upplevde att de behövde förändra deras sätt att leda. Cheferna belyste att det krävdes mer intensiv kontroll för att kunna stötta och se till att medarbetarna hade bra balans i sitt arbete och vardagsliv. Vidare fanns även ett fokus på att se till att medarbetarna inte arbetade för långa dagar, och cheferna upplevde ett fokusskifte från resultatet till människan.

“...då kanske jag flyttade fokus kanske lite mer från att ta resultatdiskussionen och lite mer fånga .. titta på människan du att det blir viktigare plötsligt att att fånga människan eftersom avstånd fanns där hela tiden. - Fredriksson

“...man liksom kontrollerar att folk verkligen skötte sig på hem... och då menar jag inte att man att man inte jobbar utan man inte jobbar för mycket.” -
Emilsson

Citaten ovan indikerar att det fanns ett tydligt behov av att kontrollera under hemarbetet, däremot är Emilsson väldigt tydlig med att förklara att detta fortfarande grundar sig i en välmening. Detta går återigen i linje med att cheferna inte vill uppfattas som kontrollerande eller associeras med de negativa delarna av kontroll som tidigare diskuterats. Utifrån chefernas uttryck var den intensiva kontroll som uppkom under hemarbete mer inriktad på medarbetarnas mående och att de inte arbetade för mycket, vilket kan liknas vid *stöttande kontroll*. Däremot går det ökade behovet att mer aktivt kontrollera, och gå in mer i detalj, emot chefernas tidigare inställning till att inte vilja utöva kontroll. Därmed innebär det att hemarbete medför svårigheter att utöva kontroll *stöttande* utan att det ska uppfattas som *stötande*.

5. Diskussion

I följande avsnitt kommer de empiriska fynden från analysen att diskuteras utifrån tidigare forskning samt de teoretiska ramverk som presenterats i avsnitt två. När fynden diskuteras utifrån forskning och teori används termen styrning (eng: control) men relaterat till empirin benämns termen kontroll.

5.1 Hur kontrollen tar sin form

Att cheferna inte vill bli associerade med, eller utöva, kontroll i sitt arbete är tydligt framkommande i det empiriska materialet. Den första reaktionen till ordet kontroll och att kontrollera sina medarbetare är att det är något som de absolut inte arbetar med. Att ordet kontroll har så starka negativa konnotationer indikerar vara anledningen till att cheferna väljer att ta avstånd, inte för att det inte utövas, utan för att de inte önskar att bli associerade med ordet kontroll. Analys av det empiriska materialet tyder på att kontroll vid en första anblick anses vara *stötande* och, i enlighet med tidigare resonemang, kan denna stötande kontroll liknas vid Muralidharan och Hamilton III (1999) definition av beteendestyrning. Vidare uttrycker cheferna tydligt att de inte vill vara “*en sådan chef*”, med andra ord en chef som utövar beteendestyrning. Något som framkommer är att det finns andra former av styrning som sker, men det används andra ord för att förklara det.

Istället för att inte vilja vara en kontrollerande chef, tyder analysen av det empiriska materialet på att cheferna vill vara stöttande. Trots att cheferna fastslår ett tydligt avstånd till att kontrollera, uttrycker de ett stort behov av att veta hur deras anställda mår. Därmed har vi identifierat en form av styrning som vi benämner som *stöttande kontroll*. Den stöttande kontrollen tar sig uttryck i en välmening med en bakomliggande resultatstyrning baserat på Rennstam (2017) och Ouchi (1977) definition. Kontrollen utövas genom att cheferna fångar upp hur de anställda mår för att både kunna visa en medmänsklig omtanke, men även för att ha koll på att de anställda i slutändan kan prestera. Detta genomförs på ett sätt som anses vara stöttande men som även går obemärkt förbi, då det är i form av naturligt mellansnack som sker på kontoret. På så vis kan den

stöttande kontrollen även ses som en form av diskret styrning i den mån att den är obemärkt (Bisel et al., 2007).

Baserat på ovan resonemang grundar sig därmed distinktionen kring stötande och stöttande till stor del i hur cheferna vill uppfattas. Den stötande kontrollen anses vara negativ och icke-eftertraktad att använda medan den stöttande kontrollen i motsats ses som något positivt och eftersträvansvärt. Detta gör att det primära fokuset på att ha kontroll, inte handlar om att kontrollera eller ej, utan hur kontrollen utövas på ett icke-stötande sätt. Samtidigt menar cheferna att viss kontroll är ett måste och är en del av chefsyrket, även om de egentligen inte vill utöva kontroll. Aspekterna av kontroll som ingår i chefsrollen innefattar uppföljning för att säkerställa leverans av resultat men även kontroll för att föra verksamheten framåt i en positiv riktning. Den *oundvikliga kontrollen* som ingår i chefsrollen kan därmed kopplas till resultatstyrning, enligt Ouchis (1977) definition.

5.2 Att ha koll utan att utöva kontroll

Även om cheferna inte vill utöva kontroll vill de fortfarande känna att de har koll på sin verksamhet och sina anställda, vilket kan ses vara något motsägelsefullt. Vidare finns det mönster i empirin som indikerar att ett utövande av kontroll faktiskt sker, något som går emot chefernas uttalanden. Cheferna väljer däremot att uttrycka det i ord som uppföljning, återkoppling, och frihet under ansvar för att frångå att de utövar kontroll. Denna process och de ord som uttrycks istället för kontroll har vi valt att benämna *förklädd kontroll*. Den förklädda kontrollen tar sig därmed form genom användandet av ord som inte indikerar kontroll men som utförs som kontroll. På så vis döljs utövande av kontroll för både cheferna själva, och därmed troligtvis även deras anställda.

Den förklädda kontrollen kan till viss mån förklaras i termer av en *diskret kontroll*. Detta främst då kontrollen är obemärkt (Tompkins & Cheney, 1985; återgiven i Bisel et al., 2007). Däremot, till skillnad från teorier kring diskret styrning, är den förklädda kontrollen även obemärkt för cheferna själva. Cheferna uppfattar inte att de utövar kontroll, även om de faktiskt gör det. Den förklädda kontrollen bidrar därmed till den extra kollen som cheferna uttrycker sig ha ett behov

av i sitt arbete. Detta genom processen av att kunna influera sina medarbetare utan att formulera tydliga krav, i enlighet med Tompkins och Cheneys (1985; återgiven i Bisel et al., 2007) förklaring av diskret kontroll. Något som beskriver detta är uttrycket att ha koll, vilket bidrar till att ge cheferna kontroll. Vidare bidrar detta till chefernas uppfattning om att de inte aktivt behöver utöva kontroll, eftersom kontrollen utövas på ett diskret, förklätt sätt.

Före covid-19, när de anställda arbetade på plats, upplevde cheferna en större känsla av koll. Detta då stora delar av att ha koll och förklädd kontrollen utövas med hjälp av fysisk närvaro och sociala interaktioner. Uppföljningen och återkopplingen kunde göras lite mer kontinuerligt och i förbifarten. I kontorsmiljön upplevde cheferna även att de kunde “snappa upp” deras anställdas mående och prestationer bara genom det vardagliga “runt och kring snacket”. I korridoren eller vid kaffemaskinen beskriver cheferna att de naturligt fick tillgång till information, vilket skapade den känsla av koll som de efterfrågade. Denna “*uppsnappning*” blir därmed även den en form av förklädd kontroll där cheferna inte uppfattar att kontroll utövas. Den mest förekommande formen av förklädd kontroll bland cheferna är det som benämns som *frihet under ansvar*.

5.2.1 Den förklädda kontrollen frihet under ansvar

Det framkommer att chefernas sätt att kontrollera på ett icke-stötande sätt, och därmed ta bort den negativa klangen av kontroll, är genom att förklä utövandet av kontroll i bland annat konceptet *frihet under ansvar*. Denna typ av förklädd kontroll kan utöver diskret styrning även relateras till resultatstyrning vars fokus är på resultatet och inte utförandet av arbetsuppgiften (Ouchi, 1977). I detta sammanhang kan ordet “frihet” uppfattas som att inte kontrollera hur medarbetarna utför sina arbetsuppgifter utan istället låter dem utforma genomförandet på det sätt de vill. Tilldelandet av denna typ av frihet går i linje med Ouchis (1977) teori där han beskriver att transformationsprocessen inte är relevant för chefen. Att medarbetarna tilldelas frihet beror på att cheferna anser att medarbetarna är “proffs” på sitt arbete och besitter större kompetens inom området än vad cheferna själva gör (Rennstam, 2017). Medarbetarna uppnår därmed ett bättre resultat om de själva styr genomförandet av arbetsuppgiften. Vidare tolkas ordet “ansvar” i denna kontext som medarbetarens ansvar att prestera och sedan leverera ett resultat som i sin tur enligt cheferna blir uppföljd. Det blir även ett sätt för chefen att tilldela medarbetaren ansvaret för uppgiften och därmed fränsäger sig sitt eget ansvar. Med andra ord korrelerar ansvaret i detta

sammanhang med fokus på resultatet av arbetsuppgiften, vilket är i linje med resultatstyrning (Ouchi, 1977).

Vidare tyder de empiriska fynden på att cheferna är väldigt måna om att de inte vill uppfattas som kontrollerande. Att cheferna därmed tilldelar medarbetarna frihet under ansvar legitimerar utövandet av kontroll, genom att kontrollen förkläs i andra termer. Det innebär även att cheferna distanserar sig till utövande av kontroll genom att lägga över ansvaret på de anställda. Även om frihet under ansvar till största del går att koppla till resultatstyrning, finns det även tendenser av beteendestyrning. Detta då vissa chefer menar att de styr över ramarna som frihet under ansvar kan utövas inom. Att sätta upp ramar för medarbetarna kopplas till att vissa av cheferna styr i transformationsprocessen. När cheferna gör detta går de således till viss del ifrån resultatstyrning beskriven av Ouchi (1977), och istället lutar mer åt beteendestyrning, även om det inte är i ren form. Chefernas utsatta ramar för medarbetarnas utförande kan kopplas till den byråkratiska typen av kontroll inom beteendestyrning, vilken handlar om att styra beteenden genom att formulera regler och föreskrifter över hur arbetsuppgifter ska utföras (Rennstam, 2017). Detta innebär att trots att cheferna vill använda arbetssättet frihet under ansvar blir "friheten" i detta sammanhang inskränkt. Att vissa chefer väljer att sätta ramarna kan däremot grunda sig i den oundvikliga kontrollen som ingår i chefsyrket. Cheferna vill försäkra en positiv utveckling för såväl verksamheten som för medarbetarna och att då sätta ramar för arbetet kan tänkas vara ett verktyg som garanterar detta. Däremot uppfattas detta inte som en stötande form av kontroll eftersom den är förklädd i konceptet frihet under ansvar.

5.3 Hur den förklädda kontrollen kläddes av

När arbetet övergick till hemarbete krävdes en förändring i hur kontrollen utfördes då den förklädda kontrollen, i form av "snappa upp", inte längre gick att genomföra. Dessutom förlorades även känslan av att ha koll. Förlorandet av denna aspekt av förklädd kontroll medförde även att cheferna aktivt behövde gå in och kontrollera på ett nytt sätt. Något som uttrycktes i ett behov av att gå in mer i detalj och jaga information. Detta innebar att den förklädda kontrollen som tidigare utövats omedvetet blev avklädd och därmed övergick till en mer medveten kontroll.

Enligt Felstead et al. (2003) försvinner faktorerna närvaro och synlighet vid hemarbetet, vilket även innebär att kontroll behöver ta andra former. Författarna belyser vidare att hemarbete kan innebära behov av ökad kontroll av medarbetare och att detta oftast görs med resultatstyrning (Felstead et al., 2003). Till skillnad från vad Felstead et al. (2003) menar indikerar inte det empiriska materialet att behovet av resultatstyrning ökade vid hemarbetet. Resultatstyrningen som utövades under hemarbetet gjordes även innan, när arbetet var på kontoret, vilket innebär att denna form av kontroll snarare bara bibehållits. Det som förändrades till följd av hemarbetet var att cheferna upplevde ett ökat behov av att aktivt ha koll på de anställdas välmående, se till att de tog pauser och att de inte hade för många möten i rad. Dessa förändringar innebär att cheferna började gå in mer i detalj av de anställdas arbetsupplägg vilket tyder på att tendenser av beteendestyrning, beskriven av Rennstam (2017), uppkom. Detta innebär att denna form av stötande kontroll som cheferna tidigare tagit starkt avstånd till faktiskt användes under hemarbetet. Däremot är kontrollen i detta sammanhang presenterat med välmening, vilket medför att en viss distans tillkommer samt att bilden av att inte vara en kontrollerande chef upprätthålls.

Perioden med hemarbete innebar att cheferna behövde förändra sitt sätt att utöva kontroll, framförallt den förklädda kontrollen. Cheferna blev tvingade att agera mer aktivt för att “*snappa upp*” och jaga information genom att höra av sig till sina medarbetare. Det gjorde att kontrollen inte gick att dölja på samma sätt som tidigare, vilket innebar att den inte längre var obemärkt och diskret. Behovet av att aktivt utöva kontroll samt *jaga information* medförde att den diskreta kontrollen övergick till att bli en *indiskret diskret styrning*. Detta innebär att cheferna mer tydligt behövde söka information och till viss mån “kontrollera” sina anställda (indiskret), men det gjordes på ett stöttande sätt med utgångspunkt i välmening (diskret). Något som medförde att den förklädda kontrollen som cheferna tidigare haft blev mer avklädd.

5.4 Tillit motsats till kontroll?

Ett återkommande mönster som identifierades under analys av det empiriska materialet var att cheferna beskrev tillit som ett motsatsord till kontroll. Det framkom att det fanns en kollektiv tro

att så länge det fanns tillit till medarbetarna behövdes inte någon kontroll utövas. I kontrast till att inte vilja associera sig med ordet kontroll och ett kontrollerande ledarskap, var cheferna väldigt villiga att identifiera sig med ordet tillit och ett tillitsbaserat ledarskap. Detta kan förklaras med stöd i tidigare resonemang, samt Gustafssons uttalande, om att tillitsbaserat ledarskap är en trend. Det kan även grundas i att många av intervjuobjekten arbetar inom kommun och har fått utbildning i tillitsbaserat styrning och hur man bör arbeta med det.

Vidare uttryckte cheferna tydligt att de inte använde sig av kontroll, utan att de istället hade ett *tillitsbaserat ledarskap*. Enligt Bringselius (2017) går den tillitsbaserade styrningen från detaljstyrning, men däremot innebär det inte att all kontroll uteblir, vilket chefernas uttalande indikerade en tro kring. Däremot kan detta även relateras till att cheferna kopplar kontroll till detaljstyrning eller direkt övervakning, och snarare menar att de inte utövar "*den typen*" av kontroll. En indikation på detta är att samtidigt som cheferna uppger att de inte kontrollerar, kommer tilliten med väldigt tydliga förväntningar och krav. Sättet som cheferna pratade om dessa förväntningar eller handlingsramar indikerar likheter till den första aspekten av diskret kontroll; inpräglade premisser (Tompkins & Cheney, 1985; återgiven i Bisel et al., 2007). Även om de anställda ges fritt handlingsutrymme, finns fortfarande underliggande villkor i hur arbetsuppgifterna bör utföras. Detta uttalas dock inte som en form av kontroll, vilket innebär att det inte heller uppfattas som kontroll i enlighet med resonemang från Bisel et al. (2007). Cheferna verkar inte heller vara medvetna om denna process. Den diskreta kontrollen är därmed obemärkt för såväl chefer som, utifrån chefernas egna tolkningar, deras anställda.

Bringselius (2017) förklarar att kontroll kan användas för att bygga tillit. Däremot vill vi även argumentera för att tillit kan användas för att utöva andra former av styrning och kontroll, framförallt diskret styrning. Att använda begrepp och ord som tillit kan ses som ett sätt för cheferna att formulera övertygande budskap, vilka i sin tur begränsar de anställdas handlingsutrymme (Tompkins & Cheney, 1985; återgiven i Bisel et al., 2007). Uttrycket "*jag [chef] litar på dig [anställd]*" kan därmed betyda och inkludera väldigt mycket. Det finns en inpräntad premiss, förutbestämda villkor, där tilliten inkluderar en förväntan på leverans. Tillit kan även användas som en ingrediens för att bana väg för andra former av styrning och kontroll, vilket tydliggörs med *frihet under ansvar*. I uttrycket ger tillit utrymme för att resultatstyrning

kan genomföras på ett obemärkt, förklätt sätt. Samtidigt finns det även en risk för förlorad tillit vid uteblivet önskvärt resultat. Detta blir extra tydligt under frihet under ansvar, där cheferna beskriver att tilliten kan förloras om ansvaret förbises och endast frihet tas. Sammantaget kan det därmed konstateras att tillit och kontroll inte är motsatsord, utan i vissa fall kan det användas på samma sätt.

6. Slutsats

I följande avsnitt presenteras studiens slutsatser, och därmed svar på frågeställningarna, utifrån ovan diskussion. Därtill redogörs även studiens teoretiska och praktiska implikationer. Avslutningsvis diskuteras studiens begränsningar och förslag på framtida forskning.

6.1 Kontroll med hjälp av förskönande omskrivningar

Studien har undersökt hur chefer beskriver sin syn och uppfattning av styrning och kontroll och hur de anser att de utövar det, både under kontorsarbete och hemarbete. Syftet med detta har varit att öka förståelsen för hur styrning och kontroll uttrycks och utövas i organisationer, både under kontorsarbete och hemarbete, utifrån kontexten covid-19 för att nyansera perspektivet.

I studien framgår det tydligt att cheferna upplever och uttalar att de inte utövar kontroll. Däremot tyder diskussionen på att dessa uttalanden endast är ett resultat av att cheferna inte vill uppfattas som kontrollerande eller associeras med ordet kontroll. Detta grundas i en, enligt studien, kollektiv negativ syn på kontroll där kontroll är något som bör undvikas i en chefsroll. Däremot finns det olika nivåer av styrning och kontroll som grundas i hur rättfärdigat det anses vara att utöva kontrollen. Utifrån material har tre huvudsakliga indelningar gjorts; *stötande kontroll*, *oundviklig kontroll* och *stöttande kontroll*. Den förstnämnda anses som minst berättigad att utöva och den sistnämnda som mest rättfärdigad då det ses som en positiv form av kontroll som grundar sig i en välmening. Trots att viss kontroll kan ses som positiv, finns det ett konstant avståndstagande till ordet kontroll. Därmed förkläs utövandet av styrning och kontroll i andra termer. Trots att det inte aktivt uttalar framkommer det ändå att styrning utövas i, bland annat, formerna resultatstyrning och diskret styrning. Däremot antyds det att cheferna inte är medvetna om att styrning och kontroll utövas, varför vi valt att beskriva det som *förklädd kontroll*. Den förklädda kontrollen tar sig uttryck i begrepp som *frihet under ansvar* (resultatstyrning), *uppföljning* (resultatstyrning), *tillit* (diskret styrning) och *uppsnappning av information* (diskret styrning).

När arbetet skedde på kontoret grundades styrning och kontroll framförallt i sociala interaktioner samt uppsnappning av information för att skapa en känsla av att “ha koll”. Därtill präglades styrningen även av frihet under ansvar för att samtidigt kunna styra resultaten av de anställdas prestationer. Det antyds att det var enklare att känna tillit till de anställda och att snappa upp information när de anställda befann sig på kontoret. Med andra ord framkommer det att det var enklare att utöva diskret styrning vid kontorsarbete. När möjligheterna för utövandet av denna form av styrning begränsades under hemarbetet, uppstod ett behov att gå in i en mer kontrollerande roll. Det indikeras även att detta behov grundade sig i att tilliten var begränsad. Då tillit förtjänas och byggs upp, tyder diskussionen på att tillit inte skapades i samma utsträckning i kontexten av hemarbete. Som ett resultat av minskad tillit och minskade möjligheter till att snappa upp lades ett större fokus på att gå in mer i detalj och jaga information.

Vidare bibehölls resultatstyrning i förklädningen frihet under ansvar även vid hemarbetet. Däremot blev friheten något inskränkt då styrningen även tog sig uttryck i en form av beteendestyrning. Även om de anställda fortfarande gavs frihet under ansvar avbröts friheten genom att cheferna ringde och frågade om sina anställda mående och arbetsgång. Mot bakgrund av avståndstagandet till kontroll och att uppfattas som kontrollerande utövades det under hemarbetet en styrning som vi har valt att benämna *indiskret diskret styrning*. Genom att “uppsnappning” av information inte längre kunde ske på ett diskret sätt, upplevdes ett behov av att aktivt (indiskret) söka upp de anställda för att bibehålla en känsla av att ha koll. Då uppsökandet grundas i en välmening ansågs styrningen däremot fortfarande vara diskret och stöttande.

6.2 Praktiska och teoretiska implikationer

Mot bakgrund av syftet menar vi att studien är av intresse för såväl organisationer och chefer, framförallt cheferna som intervjuats. Kontexten av covid-19 bidrar med att olikheter i utövande av styrning och kontroll under kontorsarbete kontra hemarbete kan belysas och användas för att nyansera begreppen. Dessa nyanseringar av styrning och kontroll är också väsentliga då hemarbete kommer att vara en fortsatt vardag för många, om inte på heltid så åtminstone på deltid. Studiens resultat kan vidare bidra med en ökad förståelse och inblick i styrning och

kontroll för medarbetare. Dessutom indikerar studien att det kan finnas motsättningar mellan hur man som chef upplever utövandet av kontroll och hur det tolkas utifrån, och kan därmed leda till reflektioner kring hur man som chef utövar kontroll.

Vidare bidrar studien teoretiskt genom att undersöka olika aspekter av styrning och kontroll och därmed poängtera de negativa konnotationerna kopplade till ordet kontroll. Utifrån detta introducerades tre olika former av styrning och kontroll; stötande kontroll, oundviklig kontroll och stöttande kontroll som en nyansering till tidigare begrepp. För att undgå de negativa associationerna det konstaterades att kontroll besitter, väljer chefer därmed att förklä kontrollen i andra ord och därmed dölja utövandet. Hemarbete medför även att den förklädda kontrollen delvis blir avklädd, då den blir svårare att utöva. De teoretiska implikationerna ger sig även uttryck i en nyansering av diskret styrning där tillit introduceras som ett sätt att utöva diskret styrning. Vidare bidrog kontexten covid-19 att övergången till hemarbete gav ytterligare en nyansering av begreppet diskret styrning där utövandet av indiskret diskret styrning identifierades.

6.3 Begränsningar och förslag på fortsatt forskning

Gällande studiens begränsning anses följande faktorer ha kunnat influera studiens resultat. För det första grundar sig studien på endast elva intervjuer, och endast med chefer verksamma i Sverige, vilket gör att det empiriska resultatet blir svårt att generalisera. En stor del av av intervjuobjekten arbetar även inom kommun, vilket begränsar studiens bredd. Utöver det utgår det empiriska materialet utifrån kontexten av covid-19 och begränsas därmed till kontexten som undersöks och kan inte generaliseras till allt hemarbete. Dessutom bygger studien på beskrivningar och uppfattningar från chefer, men tar inte i beaktning de anställdas upplevelse av sammanhanget. Även om det argumenteras för att chefernas tolkningar och beskrivningar är betydande för det som studeras, saknas kompletterande perspektiv från de anställda. Därmed begränsas studien och ger endast en ensidig bild av händelserna.

Med utgångspunkt i ovan resonemang rekommenderas fortsatt forskning därmed fokusera på de anställdas perspektiv. Genom att bredda perspektivet kan ytterligare aspekter synliggöras och

identifieras. Utöver detta kan jämförelse kring chefer och anställda upplevelser göras och leda till nya insikter och sidor av fenomenet. Vidare hade fortsatt forskning även kunnat undersöka huruvida de anställda delar chefernas önskan om att inte vara kontrollerande, eller om detta är något som eventuellt kan efterfrågas. Därtill hade jämförelser kunnat göras med vad anställda efterfrågar och vad cheferna utövar. Sådana studier hade med fördel inkluderat båda perspektiven för att sätta dem i jämförelse med varandra. På grund av dagens hybridlösningar, där kontorsarbete blandas med hemarbete, är det även intressant att forska vidare på hur utövandet av kontroll påverkas i den kontexten. Forskning rekommenderas därför att fokusera på hur chefer anpassar sin styrning till kontexten och undersöka om det finns en specifik styrform som fungerar i båda sammanhangen.

Källförteckning

Baliga, B.R. & Jaeger, A.M. (1984) "Multinational Corporations: Control systems and delegation issues," *Journal of International Business Studies*, 15(2), pp. 25–40. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490480> [Accessed April 24]

Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. Available at: <https://doi.org/10.1111/1468-005x.00063> [Accessed April 23]

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods*, UK:Oxford

Bisel, R., Ford, D., & Keyton, J. (2007). Unobtrusive Control in a Leadership Organization: Integrating Control and Resistance. *Western Journal of Communication*, 71(2), 136–158. <https://doi.org/10.1080/10570310701368039>

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3rd ed., Liber: Stockholm

Bringselius, L. (2017). Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk. (2 uppl.) (Samtal om tillit i styrning). Tillitsdelegationen. Available through: LUSEM Library website: <https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=2&sid=b8b5b157-7507-4431-91e0-7c09fe5e218e%40redis&bdata=JkF1dGhUeXB1PWlwLHVpZCZzaXR1PWVkey1saXZlJnNjb3B1PXNpdGU%3d#AN=lub.5046262&db=cat07147a> [Accessed April 23]

Bringselius, L. (2018a). Vad är tillitsbaserad styrning och ledning? I L. Bringselius (Red.), *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik* (Statens offentliga utredningar; Nr. 2018:38). Available through: LUSEM Library website: <https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=4&sid=b8b5b157-7507-4431-91e0-7c09fe5e218e%40redis&bdata=JkF1dGhUeXB1PWlwLHVpZCZzaXR1PWVkey1saXZlJn>

[Njb3BIPXNpdGU%3d#AN=edsswe.oai.lub.lu.se.e66b9678.032d.4888.8ef3.aad3248489f5&db=edsswe](https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=7&sid=b8b5b157-7507-4431-91e0-7c09fe5e218e%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=edsswe.oai.lub.lu.se.e66b9678.032d.4888.8ef3.aad3248489f5&db=edsswe) [Accessed April 23]

Bringselius, L. (2018b). Vad har vi lärt oss om att styra och leda med tillit? I L. Bringselius (Red.), *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik* (Statens offentliga utredningar; Nr. 2018:38). Available through: LUSEM Library website:
<https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=7&sid=b8b5b157-7507-4431-91e0-7c09fe5e218e%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=edsswe.oai.lub.lu.se.fbeec5fd.94cc.42e2.9b97.5d37b1741d1a&db=edsswe> [Accessed April 23]

Dinh, J. V., Reyes, D. L., Kayga, L., Lindgren, C., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Developing team trust. *Organizational Dynamics*, 50(1). Available at:
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100846> [Accessed April 25]

Downes, R., Daellenbach, U. & Donnelly, N. (2023) “Remote control: Attitude monitoring and informal control in distributed teams,” *Journal of Business Research*, Volume 154. Available at:
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.057> [Accessed April 24]

Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003) ‘Managerial control of employees working at home’, *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 241–264. Available at:
<https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271> [Accessed April 24]

Flassak, K., Haag, J., Hofmann, C., Lechner, C., Schwaiger, N., & Zacherl, R. (2022). Working from home and Management Controls. *Journal of Business Economics*, 93(1–2), 193–228. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01123-7> [Accessed May 15]

Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34. Available at:
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009> [Accessed April 27]

Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007> [Accessed April 26]

Kashive, N., Khanna, V. T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of covid-19. *Journal of Management Development*, 41(5), 277–300. Available at: <https://doi.org/10.1108/jmd-05-2021-0151>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–735. Available at: <https://doi.org/10.2307/258792> [Accessed April 24]

Muralidharan, R. & Hamilton III, R.D. (1999) “Aligning Multinational Control Systems,” *Long Range Planning*, 32(3), pp. 352–361. Available at: [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(99\)00039-4](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(99)00039-4) [Accessed April 12]

Nationalencyklopedin. (2023a). Styrning. Available at: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/styrning> [Accessed May 23]

Nationalencyklopedin. (2023b). Kontroll. Available at: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kontroll> [Accessed May 23]

Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802> [Accessed April 25]

Ouchi, W.G. (1977) “The relationship between organizational structure and organizational control,” *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp. 95–113. Available at: <https://doi.org/10.2307/2391748> [Accessed April 24]

Ouchi, W.G. & Maguire, M.A. (1975) “Organizational control: Two functions,” *Administrative Science Quarterly*, 20(4), pp. 559–569. Available at: <https://doi.org/10.2307/2392023> [Accessed April 24]

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review Digital Articles*, pp. 2–10. Available through: LUSEM Library website: <https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=4f5132f8-1531-4891-a20d-75bdef1f8a0f%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=145122468&db=bth> 1 [Accessed April 23]

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, in Ahrne, G. & Svensson, P. (eds), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, pp. 194-210

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

Rennstam, J. (2017). Control. In Scott, C. R.; Lewis, L.; Barker J. R.; Keyton J.; Kuhn, & Turner, P.K. (Eds): *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Wiley and Sons. Available at: <https://doi.org/10.1002/9781118955567> [Accessed April 12]

Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130702> [Accessed April 23]

Sewell, G. & Taskin, L. (2015) “Out of sight, out of mind in a new world of work? autonomy, control, and spatiotemporal scaling in Telework,” *Organization Studies*, 36(11), pp. 1507–1529. Available at: <https://doi.org/10.1177/0170840615593587> [Accessed May 3]

Snell, S.A. (1992) “Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information,” *Academy of Management Journal*, 35(2), pp. 292–327. Available at: <https://doi.org/10.5465/256375> [Accessed April 24]

Bilagor

Bilaga 1: Tabell och beskrivning av intervjuobjekten

Namn	Position	Organisation/bransch	Längd på intervju
“Andersson”	Förvaltningschef	Kommun 1	51 minuter
"Bengtsson"	Kontorschef	Bank	42 minuter
“Claesson”	Sektionschef	Kommun 2	44 minuter
“Danielsson”	Gruppchef	Revision 1	36 minuter
“Emilsson”	Förvaltningschef	Kommun 1	42 minuter
“Fredriksson”	Regiondirektör	Kommun 1	53 minuter
“Gustafsson”	Förvaltningschef	Kommun 1	46 minuter
“Håkansson”	Enhetschef	Kommun 2	44 minuter
“Ivarsson”	Sektionschef	Kommun 2	47 minuter
“Johansson”	Gruppchef	Revision 2	35 minuter
“Karlsson”	Förvaltningschef	Kommun 1	44 minuter