

# Kan du sätta igång kameran?

*En kvalitativ studie om för- och nackdelar av distansarbete ur ett ledarskapsperspektiv*

Lunds universitet

Sociologiska institutionen

SOCK10 HT2023

Kandidatuppsats 15 hp

Författare: Aleksandar Petrovic

Handledare: Axel Fredholm



# Abstrakt

Författare:	Aleksandar Petrovic
Titel:	Kan du sätta igång kameran? – en kvalitativ studie om för- och nackdelar av distansarbete ur ett ledarskapsperspektiv.
Kandidatuppsats:	SOCK10, 15 hp
Handledare:	Axel Fredholm
Problem/bakgrund:	Uppsatsen undersöker vilka för- och nackdelar som uppkom för personer i ledande befattningar i deras ledarskap på distans i samband med Covid 19-pandemin. Fokus ligger på svårigheter som kan uppstå med denna typ av ledarskap och möjligheterna att arbeta förebyggande och coachande samt hur konflikter kan hanteras.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur distansarbete påverkar chefers förmåga att leda sina medarbetare mot uppsatta verksamhetsmål.
Studiens upplägg:	Insamlingen har skett genom semistrukturerade intervjuer med tio chefer från olika arbetsplatser för ett bredare perspektiv. Analysen sker från en sociologisk och psykologisk synvinkel – ur ett ledarskapsperspektiv.
Slutsatser/resultat:	Resultatet visar att chefer överlag har kunnat leda på distans även om det har haft sina svårigheter. Interaktion, arbetsmiljö och kommunikationen är faktorer som har påverkats mest av distansledarskapet men verksamhetsmålen har uppnåtts.
Nyckelord:	distansarbete, interaktion, makt, ledarskap, konflikthantering, kommunikation, pandemi

## Förord

Efter tre års heltidsstudier, ett heltidsjobb samt ett extrajobb är det dags att lämna in examensarbetet. Det har inte varit lätt, tvärtom, det har varit oerhört svårt vid flera tillfällen men tack vare stöd från vänner och familj är slutet nära. Sömnbrist, energidrycker, massvis med lösgodis och en vilja av stål har äntligen tagit mig i mål.

Arbetet hade inte varit möjligt att utföra utan respondenterna som tog sig tid att svara på mina frågor. Ett stort tack till er!

Jag vill slutligen rikta ett stort tack till min handledare Axel Fredholm för coaching på ett pedagogiskt tillvägagångssätt.

Aleksandar Petrovic,

Malmö,

27 december 2023.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	1
<b>2. Syfte och frågeställning</b> .....	3
<b>3. Tidigare studier</b> .....	3
<b>4. Teoretiska utgångspunkter</b> .....	4
4.1 Vad är ledarskap och makt? .....	4
4.1.1 Relationsorienterat ledarskap .....	6
4.1.2 Uppgiftsorienterat ledarskap .....	6
4.1.3 Situationsanpassat ledarskap .....	7
4.1.4 Karismatiskt ledarskap .....	8
4.2 Front- och backstage .....	10
4.3 Gränslöshet i tiden .....	11
<b>5. Metod och forskningsetik</b> .....	12
5.1 Semistrukturerad intervju .....	12
5.2 Etiska överväganden .....	13
<b>6. Resultat av empiri och analys</b> .....	14
6.1 Tillit .....	14
6.2 Konfliktroller .....	16
6.2.1 Undvikande .....	17
6.2.2 Kamp/konkurrens .....	188
6.2.3 Kompromiss .....	199
6.2.4 Anpassning .....	20
6.2.5 Samverkan .....	21
6.3 Distansledarskap .....	23
6.4 Kommunikation .....	26
<b>7. Slutsats och avslutande diskussion</b> .....	28
<b>8. Källförteckning</b> .....	34

Bilaga 1 - Intervjuer

## 1. Inledning

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) definierar en kris som ett samhällstillstånd där följderna av händelsen är så omfattande att de vanliga resurserna för att hantera händelsen inte räcker till (MSB, 2021).

Kris definieras även av Krisinformation (2020) som en händelse som befolkningen och stora delar av samhället drabbas av. När covid-19-pandemin drabbade Sverige infördes restriktioner för att stoppa smittspridningen i landet. Folkhälsomyndigheten sa att arbetsgivare ska erbjuda sina anställda att jobba hemifrån för att minska kontakten med varandra och därmed begränsa smittspridningen. Plötsligt ersattes den mänskliga interaktionen av virtuell interaktion och för många arbetare blev det ett helt nytt sätt att arbeta på.

Vid utmanande tider är behovet av en stark och trygg ledare ännu större än vanligt. Chefer och ledare behöver vara tydliga i sitt ledarskap i tider av kris, bland annat genom att ta ansvar och vara tillgängliga för sina medarbetare (Westrell et al., 2011). Hur ledaren skapar och ger tillit påverkar den framtida tillitsutvecklingen till organisationen samt medarbetarna i organisationen. Om medarbetarna har tillit till ledaren ökar också sannolikheten att medarbetarna utvecklar tillit mot varandra. Arbetar man i grupp ökar tilliten till gruppmedlemmarna som i sin tur är en förutsättning för att utveckla gruppsammanhållningen (Brandebo, 2021).

Ledarskap och tillit kan för många beaktas som synonyma begrepp vilket sannolikt kan bero på de betydelsefulla resultaten som relationen till en ledare kan leda till (Brandebo, 2021). Positiva resultat uppnås när tillit har utvecklats i relationen mellan medarbetare och ledare. Likaså kan negativa resultat uppnås när misstro uppstår mellan parterna. När det går bra i en organisation är det många gånger tack vare ledarskapet och när det går dåligt i organisationen handlar det i flertal fall om bristande ledarskap (Andersson et al., 2020). Att vara ledare anses endast vara möjligt för exceptionella personer vilket gör att ledare ofta ses som ett eftersträvansvärt

ideal och att ledarskap har en enorm attraktionskraft. Ett tryggt och bra ledarskap är utgångspunkten för ett välfungerande team med engagerade, motiverade och glada medarbetare. En arbetsplats kan utgå från ett relationsorienterat ledarskap eller ett uppgiftsorienterat ledarskap. Det första fokuserar på att upprätthålla sociala relationer medan det andra fokuserar på effektivitet och produktivitet på arbetsplatsen (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Hur ledaren är spelar stor roll för hur ledarskapet fungerar för ledaren och för gruppen som leds. En karismatisk ledare har en större möjlighet att få människor med sig än en ledare som inte uppfattas som karismatisk.

Jag har valt att utföra en kvalitativ intervjustudie med chefer inom olika verksamheter, inom den privata sektorn och den offentliga sektorn. Anledningen till valet av studie är för att få en inblick i hur chefer ser på det egna ledarskapet i samband med pandemin samt vilka lärdomar de har fått i efterhand för att jobba på sitt ledarskap.

Mina intervjufrågor baserades på varje individs egen uppfattning om sitt yrke och verksamheten som hen är chef i, men även individens uppfattning om ledarskap, och mer specifikt, ledarskapet på distans under en pågående pandemi.

Anledningen till att jag valde att undersöka problematiken kring ledarskap på distans är för att jag arbetar som teamledare på en statlig myndighet som bedrivs dygnet runt. I mitt yrke existerar inte möjligheten att jobba hemifrån och under pandemins gång, trots diverse restriktioner, var jag skyldig att ta mig till jobb. Vi hade alltid en operativ ledare i tjänst men de administrativa cheferna som inte jobbade ute i verksamheten var väldigt sällan på jobb. Chefernas ledarskap och kommunikation skedde främst i form av mail eller telefonsamtal, med minimala personliga träffar, vilket gav flera medarbetare en känsla av två segregerade världar av *vi* och *dom*, vilket i sin tur skapade irritation och missförståelse.

## 2. Syfte och frågeställning

Syftet med mitt examensarbete är att undersöka hur ledarskapet på distans har fungerat utifrån en ledares upplevelse och tankar samt hur konflikter har hanterats med hjälp av digitala verktyg. Jag har även bitt mina informanter att fundera på ifall de har ett relationsorienterat ledarskap eller ett uppgiftsorienterat ledarskap. Svaren har därefter kopplats till teorierna kring relations- och uppgiftsorienterat ledarskap samt karismatiskt ledarskap och konflikthantering.

För att besvara studiens syfte har utgångspunkten varit följande frågeställningar:

1. Vad påverkar tillit till ledare och vad kan ledare påverka för att bibehålla eller öka tillit?
2. Vad kan och bör organisationen göra för att skapa goda förutsättningar för tillitsutveckling mellan ledare och medarbetare?
3. Hur upplevs skillnaden mellan ledarskap på plats jämfört med ledarskap på distans?

## 3. Tidigare studier

Generellt reglerar organisationer idag i mindre utsträckning *hur* människor ska arbeta, *när* de ska arbeta och *var* de ska arbeta än vad de gjorde innan pandemin. Den teknologiska utvecklingen av digitala plattformar har möjliggjort att medarbetare kan befinna sig på annan plats, till exempel utomlands, och ändå utföra sitt arbete, beroende på vilket yrke man har. Organisationer försöker skapa en större flexibilitet i arbetet, särskilt efter pandemin där arbetsgivare kunde konstatera att arbetsuppgifter blev gjorda och att verksamhetsmål uppnåddes oavsett vart deras medarbetare befann sig.

Hur flexibiliteten kring distansarbete har upplevts varierar. Tidigare studier gällande distansarbete visar på större tillfredsställelse som en fördel medan nackdelen för många är känslan av ökad stress och ohälsa (Gillberg, 2018). Ledarskapet förändras och expanderas i tid och rum. Möten och arbetsuppgifter utförs på diverse virtuella platser vilket ökar sårbarheten då det är svårare för chefer att dra gränser och kontrollera arbetet som utförs. Detta i sin tur gör att det oftast blir merarbete för chefer – ofta via applikationer som Teams och Skype (Gillberg, 2018; se även avsnitt 4.3 i denna uppsats).

*Remote leadership*, eller ledarskap på avstånd, betraktas som svårt när det gäller att interagera genom digital teknik och att samarbeta med människor från olika nationella kulturer vilket kan skapa frustration och missförstånd. Svårigheterna uppkommer till följd av olika sinnesintryck när flera parter har sina mikrofoner och kameror igång. För att motverka svårigheter förespråkar man fullständig förutsägbarhet under ett arbetsmöte. Det innebär att det ska vara tydligt hur mötet ska äga rum och vad det ska handla om. Cheferna och ledarna är de som ska leda mötet medan medarbetarna följer mötets gång. När medarbetarna inte får tillfälle att uttrycka känslor och idéer för att undvika missförstånd och eventuella konflikter finns risken att det inte heller skapas något utrymme för kreativitet inom arbetsgruppen (Andersson et al., 2020).

## **4. Teoretiska utgångspunkter**

### **4.1 Vad är ledarskap och makt?**

*”Ledarskap är en process där en person utövar avsiktlig påverkan på andra människor i syfte att uppnå ett mål”*

(Forslund, 2013:266)

Ur ett socialpsykologiskt perspektiv är ledarskap kulturellt betingat, socialt konstruerat och beroende av situationen. För att uppfattas som en trovärdig



ledare i egna och andra ögon förväntas man; inse skillnaden mellan sig själv och dem man leder, företräda andra än sig själv, arbeta *för* organisationen – inte *i* den, upprätta en position och professionell distans och gärna uppvisa en personlig men inte privat närvaro mot sina medarbetare (Svedberg, 2021).

Det sägs att en del människor är födda med egenskaper som naturligt gör dem till ledare. Andra personer saknar dessa egenskaper och passar därför inte som ledare. Ledaregenskaper enligt studier är intelligens, självförtroende, beslutsamhet, integritet och social kompetens (Forslund, 2013).

Vad är makt?

*”Förmågan hos en person att påverka en annan persons beteende eller attityder”* (Forslund, 2013:288)

Enligt Forslund (2013) har den legitima ledaren rätt att be andra att utföra sina handlingar eller arbete, däremot krävs det att ledaren framställs som en legitim besittare utifrån dess position.

Som ledare eller en person med makt över andra händer det att man direkt hamnar i konflikter eller indirekt får ta del av konflikter och därefter lösa dem. Vissa människor har inga problem med att hantera konflikter medan andra helst undviker dem. Enligt en studie av Kenneth W. Thomas och Ralph H. Kilmann (1974; se även avsnitt 6.2 i denna uppsats) finns det fem olika roller inom konflikthantering för chefer; *undvikande*, *kamp/konkurrens*, *kompromiss*, *anpassning* och *samverkan*.

Under 1940- och 50-talet utförde Ohio universitetet i USA en forskningsstudie inom ledarskap för att identifiera de mest centrala formerna av ledarskapsbeteende. Målet med studien var att etablera en kunskapsgrund för att kunna genomföra framtida ledarupplärningar. Genom 1800 beskrivningar på typiskt ledarbeteende fick studien fram två

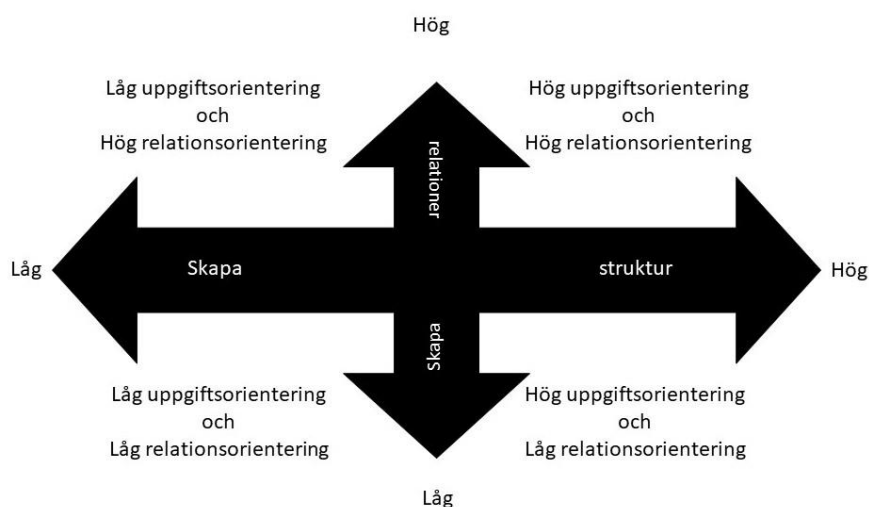
huvudkategorier, (1) att visa hänsyn och (2) att skapa struktur. Svaren de fick genom studien delades upp i två kategorier; det relationsorienterade ledarskapet och uppgiftsorienterade ledarskapet (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

#### 4.1.1 Relationsorienterat ledarskap

Det relationsorienterade ledarskapet bygger på att en ledare skapar och tar vara på sociala relationer till sina medarbetare. En relationsorienterad ledare visar positivitet och hjälper medarbetarna att hantera stressfulla situationer. Detta gör man genom att vara hjälpsam, vara vänlig, lyssna till klagomål, ge beröm, behandla alla medarbetare lika samt visa uppskattning till dem (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

#### 4.1.2 Uppgiftsorienterat ledarskap

Det uppgiftsorienterade ledarskapet bygger däremot på ett mer uppgiftstekniskt ledarskap som är kopplat till effektiv problemlösning samt ökad produktivitet. Inom denna gren ligger fokus på definiering av mål, planering, stimulera till ökad effektivitet inom arbetsgruppen och till den enskilda individen, skapa struktur och att utforma handlingsstrategier för arbetsutförandet. Den uppgiftsorienterade ledaren fokuserar på att identifiera orsaker till diverse problem och förmedlar till sina medarbetare hur de ska hantera problemet (Kaufmann & Kaufmann, 2010).



Figur 1 – Olika ledarorienteringar enligt Kaufmann & Kaufmann, 2010.

Figur 1 visar en klassificering av ledning baserat på de grundläggande dimensionerna: relations- och uppgiftorienterat ledarskap. Ledarformen som anses vara bäst utgår från höga värden både när det gäller att skapa struktur i arbetet men även skapa goda relationer till sina medarbetare. Mellan orienteringarna finns det ofta en motsättning. De som är uppgiftsorienterade är vanligtvis väldigt lite relationsinriktade och vice versa. Det är dock ingen garanti att en person som får höga poäng på båda dimensionerna är kapabel till att visa en hög grad av flexibilitet mellan det relationsorienterade ledarskapet och det uppgiftsorienterade ledarskapet. Nyare studier visar att flexibilitet är en viktig förutsättning och egenskap för att fungera i rollen som ledare eller chef (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

#### **4.1.3 Situationsanpassat ledarskap**

Hersey och Blanchard (1982) utvecklade en teori om situationsanpassat ledarskap. Utgångspunkten är uppgifts- och relationsorienterat ledarskap men att även medarbetarens mognad och kompetens för självständigt arbete beaktas. Vidare påpekar Hersey och Blanchard (1982) att ledarskap inte enbart är en position. Det är även en relation samt att ledarskapet beror på situationsbetingande orsaker. Ledarens uppgift är att hjälpa gruppen att utvecklas genom de olika stadierna. Det gör man i form av att instruera, coacha, stödja och delegera (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Medarbetarens kompetens klassificeras i fyra nivåer som presenteras i Figur 2. S1 betyder att medarbetaren saknar nödvändiga förmågor som krävs för att utföra arbetsuppgiften men att personen är engagerad. Ledaren behöver vara instruerande, styrande och ge tydliga direktiv. S2 betyder att medarbetaren är villig att utföra arbetet men är inte redo att helt och hållet ta ansvar för arbetet eftersom hen saknar erfarenhet, färdigheter och trygghet. Ledaren behöver i detta fall agera rådgivare och ge personen väldigt mycket stöd och styrning. Här måste ledaren erbjuda coachande ledarskap. S3 betyder att medarbetaren är tillräckligt erfaren för att utföra en arbetsuppgift men saknar självförtroendet för att arbeta självständigt och ta på sig

ansvaret. Precis som i S2 så behöver medarbetaren i S3 en stödjande ledare, men det krävs inte lika mycket styrning. S4 betyder att medarbetarens kompetens är hög, att den inte behöver lika mycket stöd samt att man som chef kan delegera arbetsuppgifter utan att behöva styra personen då den kan jobba självständigt och ta på sig ansvar för arbetet som utförs (Kaufmann & Kaufmann, 2010).



Figur 2 – Situationsanpassat ledarskap enligt Hersey & Blanchard (Think Insights, 2022).

#### 4.1.4 Karismatiskt ledarskap

Ur ett sociologiskt perspektiv förvandlade Max Weber ordet *karisma* till ett analytiskt begrepp. Enligt Weber är karisma en egenskap hos en individ som får hen att betraktas som en speciell person som är något utöver det vanliga. Detta i sin tur gör att personen behandlas annorlunda jämfört med andra. En karismatisk person behandlas på ett exceptionellt sätt snarare än som en ordinär person. En karismatisk person är inte alldaglig, hen är exceptionell, utom-alldaglig och övernaturlig (Heidegren & Wästerfors, 2019).

Weber påstår att karisma inte är något man kan bli när man vill – det tillskrivs en person av andra personer. Det är en social konstruktion och ett

relationellt begrepp. Om någon uppfattar en som karismatisk behöver inte andra tycka samma. Karisma blir till i den sociala interaktionen mellan människor (Heidegren & Wästerfors, 2019).

Enligt Weber är karismatisk auktoritet en form av ledarskap som tillkommer någon som uppfattas ha exceptionella egenskaper, förmågor och kunskap. Man anses vara en legitim ledare när man inte är som alla andra eftersom man besitter egenskaper och kunskaper som ordinära människor inte har. Legitima ledare ska kunna övertyga och vinna följeslagare. När karisman är som starkast hos en ledare kan det nästan upplevas som en plikt hos ”de ordinära” att följa ledaren (Heidegren & Wästerfors, 2019).

Trots att ledare med karismatisk auktoritet låter som att det endast har fördelar kan det få följder för den enskilde individen. Den karismatiska ledaren måste hela tiden leva upp till sin utnämnda roll och uppfattas som en exceptionell person. Ledaren måste ständigt visa sig vara välförtjänt av sin ledande ställning. Ledaren ska inte, och får inte, uppfattas som ordinär och vardaglig, på så sätt uppkommer en prestationsprincip (Heidegren & Wästerfors, 2019).

Man kan dra kopplingar till Webers syn på rationalitet. Weber menar att rationalisering bland annat leder till ökad effektivitet, mer precisa beräkningar och bättre metoder. Det skapar dock en känsla av meningsförlust hos den moderna människan, och detta är den negativa aspekten av rationalisering. Precis som rationalisering kan skapa en känsla av meningsförlust hos den enskilda individen så kan prestationskravet också skapa den känslan och att man aldrig räcker till för att man hela tiden måste bevisa sig (Berger, 1969).

Som chef vill man kontrollera vilket intryck man ger andra, vilket även kallas för intrycksstyrning. I intrycksstyrningen har interaktionen en central roll för hur man samspelar med andra och vilket intryck man ger till sin

omgivning. Ledarskap/chefskap kan vara ett dramatiskt förverkligande – en chef ska inte bara besvara medarbetare frågor och funderingar utan även framstå som chef i sin dagliga närvaro på arbetsplatsen. Chefen ska se välvårdad ut, helst ha skjorta och kavaj på sig och kanske en portfölj för att styrka bilden av sig själv. Ens image är viktig och spelar stor roll (jfr. Goffman, 2014).

## 4.2 Front- och backstage

Erving Goffman var en amerikansk professor i antropologi och sociologi vid universiteten: University of California, Berkeley och University of Pennsylvania. År 1959 publicerade Goffman boken ”*The presentations of self in every day life*” (på svenska *Jaget och maskerna*) där fokus ligger på människans framträdande i diverse sociala sammanhang (Johansson, 2004).

Goffman skriver i flera av sina böcker i metaforisk betydelse där han menar att livet kan ses som en teaterscen där olika föreställningar utspelas.

Teaterscenen innehåller aktörer som agerar med varandra, gör olika framträdanden, intar olika roller och bär olika masker. Goffman (2014) skriver i boken *Jaget och maskerna* om front- och backstage. Det handlar om hur vi anpassar oss i situationer som förväntas leva upp till normen. Här spelar det roll vad vi säger, hur vi ser ut, hur vi betar oss, vilka intryck vi förmedlar och hur vi anstränger oss för att få omgivningen (medarbetare) att reagera på ett sätt som vi vill att den ska göra. Goffmans teori om front- och backstage är väldigt tillämpligt vid tillfälligt och/eller tillförordnat ledarskap. I frontstage betar man sig som ledare på ett helt annat sätt än vad man gör i backstage. I frontstage tar man som tillfällig ledare på sig en mask som är förenlig med normer och förväntningar som är kopplade till ens yrkesroll och dess uppgifter. I backstage när man inte är ledare kan man pusta ut tillsammans med sina kollegor och vara en annan person när någon annan plötsligt är ledare för gruppen. I backstage råder ett minimum av statushierarkier och alla är ”likadana”. I frontstage är tonen präglad av professionalism medan tonen i backstage ofta är av en mer familjär karaktär.

### 4.3 Gränslöshet i tiden

Gränslöshet i tiden innebär att den prekariserade människan alltid måste vara eller är tillgänglig för jobb. Skillnaden mellan hemmet och arbetsplatsen suddas lätt ut och köksbordet blir det nya kontoret och arbetsplatsen (Southwood, 2011). I samband med pandemin blev hemmet många människors arbetsplats. Via tekniken och framför allt via kameror släppte man in sina kollegor i sin privata sfär. Detta har många uttryckt som icke-önskvärt och att gränsen mellan arbetsliv och privatliv suddas ut. Många medarbetare vill inte skapa vänskapsband till sina kollegor och inte släppa in dem i den privata sfären – detta var oundvikligt under pandemin när de flesta arbetade hemifrån. Digitaliseringens utveckling, främst ur ett jobbrelaterat perspektiv, har gjort att människor som tidigare umgicks med sina familjer istället lägger tid på att läsa och svara på arbetsrelaterade mail och samtal utanför arbetstid. Icke-betald arbetstid läggs på att utföra små arbetsuppgifter vilket gynnar arbetsgivaren ur ett ekonomiskt perspektiv eftersom man som medarbetare hinner utföra andra arbetsuppgifter på arbetstid dagen efter (Wajcman et al., 2008).

Rationaliseringsprocesser kan, på ett övergripande plan, innebära både fördelar och nackdelar. Fördelen med rationalisering inom den digitala världen är att vi har möjlighet att utföra våra arbetsuppgifter vart vi än befinner oss så länge vi har internetuppkoppling. Det hade även en fördel under pandemin genom att hemarbete kunde försöka stoppa smittspridningen. Nackdelen är att vi genom diverse digitala plattformar individualiseras. Om man inte har välfungerande och modern teknik eller exempelvis en kamera på sin dator riskerar man att hamna utanför. Att hamna utanför leder till att man tappar den mänskliga kontakten som vi alla är beroende av. Den tekniska utvecklingen går allt snabbare vilket leder till att fler blir utbrända med utmattningssyndrom. Simmel menar att människan underordnas av de instrument som vi själva skapat (Berger, 1963). Vi skapade datorn för att använda den som ett hjälpmedel för att underlätta vår

vardag men har idag blivit underordnade. Det är inte längre vi som styr över tekniken, det är tekniken som styr oss.

## **5. Metod och forskningsetik**

### **5.1 Semistrukturerad intervju**

Denna studie är av kvalitativ karaktär. I kvalitativ forskning är ord i fokus istället för kvantifiering när data samlas in och analyseras. I kvalitativ forskning är det deltagarens åsikter och uppfattningar som är utgångspunkten och människorna studeras i deras naturliga miljö (May, 2013). Jag har utfört semistrukturerade intervjuer med chefer för att få fram resultat av empiri till min analys. För att få variation i analysen valde jag att intervjua chefer med olika års erfarenhet som chef och från olika organisationer. Vissa av cheferna jobbar inom den offentliga sektorn medan andra jobbar inom den privata sektorn. Jag intervjuade fem kvinnliga chefer och fem manliga chefer i olika åldrar. Den yngsta intervjupersonen är 28 år medan den äldsta är 62 år. Inga studier av cheferna på deras arbetsplatser i deras naturliga miljöer har utförts.

I semistrukturerade intervjuer följs en intervjuguide med allmänna frågor, dock kan ordningsföljden på frågorna variera och vid betydelsefulla svar kan man ställa följdfrågor som inte ingår i intervjuguiden. Vid en semistrukturerad intervju besvarar intervjupersonen frågorna på sitt sätt och intervjuaren kan ställa frågor som inte ingår i intervjuguiden om frågorna är kopplade till intervjupersonens svar (May, 2013).

Fördelen med att genomföra intervjuer är att man som forskare får en bättre insikt i intervjupersonens attityd, känslor och upplevelser. Kvalitativa studier är dock bristfälliga när det handlar om generaliseringar eftersom man inte kan uttala sig om en större population än de man har pratat med (May, 2013).



Genom att bilda en relation till intervjupersonen kan man få personen att öppna upp sig samt tala ärligt och fritt. På grund av sin en-till-en-karaktär är intervjuer oerhört tidskrävande, särskilt om intervjuerna ska transkriberas, men de har också många fördelar. Intervjuer låter en gräva sig djupare in i forskningsproblemet och man kan ställa följdfrågor eller be om förtydligande ifall det är oklart vad respondenten menar i ett svar. Beroende på formatet är det möjligt att tolka hur någon reagerar och svarar på ställda frågor men man kan även ta del av tonfall samt icke-verbala kommunikationssignaler (May, 2013).

Nackdelen med semistrukturerade intervjuer är att man som intervjuare måste framstå som neutral oavsett vem det är man intervjuar. Som intervjuare ska man inte erbjuda någon personlig synpunkt eller åsikt i frågan, inte tolka eller anta innebörder och inte heller improvisera. Slutligen är det viktigt att inte ställa ledande eller otydliga frågor (May, 2013). ”Ja”- och ”nej”-svar är inte givande svar vid en kvalitativ undersökning då man är ute efter empiri som man kan göra en bra analys av, vilket man får genom att ställa välformulerade frågor som genererar välformulerade svar.

## **5.2 Etiska överväganden**

Etiska överväganden som, exempelvis, intervjupersonens identitet har skyddats genom anonymitet under hela forskningsprocessen. Undantag sker om respondenterna uttrycker samtycke till, eller begär publicering av deras personliga information. Anonymitet betyder att det inte finns ett sätt att identifiera personen utifrån informationen som tillhandahålls i studien. Anonymiteten har kunnat behållas genom att personerna har intervjuats enskilt, inte i grupp (May, 2013).

Anonymiteten har hanterats genom att respondenterna har döpts till arbetsplatserna de jobbar på. Det framgår inte i texten vart i landet eller vilken avdelning personerna i fråga jobbar på, därav kan man inte knyta personen till en viss specifik arbetsplats. Till skillnad från, exempelvis,

frågeformulär där det är lätt för deltagaren att undvika att fylla i eller svara på en fråga kan det vara svårare för en deltagare att under en intervju att öppet säga att hen inte vill svara på en fråga – eller till och med dra sig ur intervjun (May, 2013).

Detta har funnits i åtanke under utformningen av samtyckesprocessen där jag har informerat respondenterna att de, när som helst under intervjuens gång, har rätt att avbryta intervjun eller att inte svara på en fråga som de anser är för känslig. Respondenterna måste bli informerade om sina möjligheter och rättigheter i samband med en intervju av känsligare karaktär. Särskild försiktighet måste iaktas i situationer där det råder maktskillnader för att säkerställa att respondenterna inte känner sig skyldiga att delta och ge ut känslig information (May, 2013).

## **6. Resultat av empiri och analys**

### **6.1 Tillit**

Brandebo (2021) har tagit fram de viktigaste åtgärderna som hon summerar i tio steg för att utveckla ett tillitsskapande ledarskap: tydliggör och diskutera förväntningar, var tydlig med motiv och intentioner, få kunskap om varandra, visa tillit så får du tillit tillbaka, visa omtanke, var rättvis, delegera, var tydlig, avsätt tid för medarbetarna och skapa ett tillitsfullt klimat. Som citaten nedan visar var ”tillit” en aspekt som ofta lyftes fram under intervjuerna;

*”Jag spritade dörrhandtag och arbetsytor, jag såg till att fylla på med skyddsutrustning om det var slut etc. /.../. Jag känner att jag efter detta fick mer respekt av medarbetarna och ökad tillit då de såg att jag inte ser någon prestige i min yrkestitel” – Respondent MV*

*”Jag hade tillit till mina medarbetare och såg på våra siffror att vi nådde uppsatta verksamhetsmål men den vardagliga kontakten var borta” –*

Respondent PM

*Jag är chef över en grupp som redan innan pandemin jobbade hemifrån en till två dagar i veckan. Pandemin gjorde det bara möjligt för dem att jobba hemifrån på heltid. För mig som ledare var det inga svårigheter då jag redan har erfarenhet av leda på distans. /.../. Vi vet vart vi har varandra” –*

Respondent SK

*”Under våra möten via Zoom fick jag flera gånger påminna medarbetarna att sätta igång sina kameror för att vi ska se varandra. Många skyllde på att de var krassliga och att de därför helst ville avstå från videokommunikation. /.../. Jag vet, med stor sannolikhet, att de inte ville sätta igång sina kameror för att de låg i säng eller utförde andra hushållssysslor under arbetstid.” –*

Respondent LS

*”Jag har alltid haft stort förtroende för mina anställda och de har aldrig svikit mig. Jag hade därför inga problem med att leda på distans” –*

Respondent SJ

*”Mina medarbetare kände att jag var väldigt kontrollerande och att jag höll på med mikromanagement. Detta i sin tur fick dem att känna att jag inte litar på dem vilket inte är sant” – Respondent TH*

*”Innan pandemin var en av mina medarbetare med om våld i hemmet och sjukskrev sig en längre period. /.../. När hon väl var på plats kunde jag ta in henne till mitt kontor där hon kunde prata av sig” – Respondent SIS*

Attityderna kring tillit skiljer sig mellan respondenterna. Medan respondenterna MV, PM, SK och SJ har visat tillit mot sina medarbetare och fått tillit tillbaka så har respondenterna TH och LS inte haft det lika

enkelt. TH känner sig missuppfattad av sina medarbetare medan LS, som ny i sitt chefskap, trodde att medarbetarna ljög för hen för att undvika videokontakt. De två sista respondenterna har inte visat tillit till sina medarbetare och har därmed inte fått tillit tillbaka.

Det karismatiska ledarskapet säger att ledaren inte ska, och inte får, uppfattas som ordinär och vardaglig, på så sätt uppkommer en prestationsprincip (Heidegren & Wästerfors, 2019). För respondent MV har resultatet varit den raka motsatsen. Hen hjälpte sina medarbetare ”på golvet” att utföra vardagliga arbetsysslor, som enligt Weber hade fått MV att uppfattas som ordinär och vardaglig. Respondenten blev inte av med auktoriteten, istället fick hen mer respekt och högre tillit av medarbetarna.

Respondent SIS har visat omtanke, avsatt tid för sin medarbetare och skapat ett tillitsfullt klimat genom att ta in medarbetaren till sitt kontor där personen har kunnat prata av sig utan att någon annan hör vad som sägs. Med tanke på att medarbetaren har vågat öppna upp sig och berätta om sin traumatiska upplevelse till respondenten har respondenten troligtvis visat en hög grad av tillit till medarbetaren.

Brandebo (2021) menar att tillit leder till högre prestation, motivation, välmående, positiva resultat för organisationen och kunskapsspridning. Tillit gör att medarbetare trivs bättre på arbetet, ger en bättre attityd gentemot ledaren, ger en känsla av rättvisa, gör att medarbetaren vill anstränga sig extra, ökar organisatoriskt engagemang samt ökad vilja att utsätta sig för risker.

## **6.2 Konfliktroller**

Intervjuerna som jag höll med cheferna avslutade jag med att fråga hur de anser att de hanterade konflikter mellan personalen på distans.

Jag utgick från en studie som Kenneth W. Thomas och Ralph H. Kilmann (1974) utförde på flera tusen amerikanska chefer där de upptäckte olika beteenden och konfliktroller som cheferna visade vid konflikthantering. De fem konfliktrollerna är; *undvikande, kamp/konkurrens, kompromiss, anpassning* och *samverkan* (CPP, 2008). Som citaten, i underkategorierna nedan, visar var konflikt också en aspekt som lyftes fram under intervjuerna. Utifrån respondenternas svar har jag tillämpat citaten till de olika konfliktrollerna;

### **6.2.1 Undvikande**

Den undvikande chefen för konflikten åt sidan och skjuter upp det för att hantera det vid ett annat tillfälle. Chefen drar sig undan en hotande situation vilket leder till att konflikten sällan blir löst. Denna stil är användbar när problemet inte är så viktigt, när risken är uppenbar att alternativet är en stor förlust och när det är uppenbart att konflikten kommer lösa sig av sig själv. Fördelen med denna konfliktstil är att man slipper ”här och nu”-obehaget. Nackdelen är att problemet kommer tillbaka och man samlar på sig olika problem att hantera (CPP, 2008).

*”Jag var så pass ny och osäker i chefsrollen att jag inte ville gå för ”hårt på” mot dessa individer, oftast var det samma individer som hade olika ursäkter”* – Respondent LS

Här kan man tillämpa citatet från respondent LS. Hen vill inte ge sig in i en konflikt eller diskussion med medarbetare som inte vill sätta igång sin kamera under arbetstid. Respondenten var ny och osäker i chefsrollen och sköt därmed upp problemet för att hantera det vid ett annat tillfälle.

Problemet med att sätta igång en kamera är i ett enskilt fall inte så allvarligt men om man låter en medarbetare göra på sitt sätt, hur ska man då hantera situationen om fem medarbetare plötsligt inte vill sätta igång sin kamera? Man slipper som sagt ”här och nu”-obehaget med att säga till en

medarbetare men risken att man istället samlar på sig problemet och måste säga till fem andra medarbetare vid ett annat tillfälle. När man väl säger till dem så har man fem medarbetare som man måste föra en strid mot istället för att hantera problemet med endast en medarbetare.

Svedberg (2021) beskriver denna ledartyp som abdikerat eller passivt ledarskap. Det innebär att ledaren inte vill eller har kompetens att axla sitt ledarskap. Personen har antingen inte det fulla förtroendet från medarbetarna eller tycker att det är obehagligt att ta kommando och behöva befatta sig med makt. Detta skiljer sig från ledartypen som beskrivs som den auktoritära chefen som pekar med hela handen.

### **6.2.2 Kamp/konkurrens**

Inom denna konfliktkategori handlar det om att vinna eller förlora. Man vinner på den andres bekostnad eller hen på din. Chefen har ett maktorienterat sätt där hen använder sin makt för att vinna fördelar. Stilen är användbar när problemen kräver impopulära åtgärder vid till exempel kostnadsnedskärningar eller upprättande av förbud och regler, när snabba beslut är av avgörande betydelse där tid inte finns för samråd och diskussioner. Fördelen är att beslut tas snabbt medan nackdelen är att det alltid finns en förlorare (CPP, 2008).

Ledarskap innebär alltid någon typ av maktutövning men det är ingen som, exempelvis under en intervju för en chefstjänst, hade pratat om sitt intresse att utöva makt på andra personer (Svedberg, 2021).

Inga svar från respondenterna kunde tillämpas till denna kategori vilket är föga förvånande. Hur man hanterar en konflikt och hur man själv upplever att man hanterar en konflikt kan skilja sig åt. Det kan tilläggas att respondent LS hade kunnat hamna i denna kategori om hen upprättade en regel att alla medarbetare SKA ha igång sina kameror vid möten etc.

### 6.2.3 Kompromiss

Den kompromissande chefen försöker förhandla fram lösningar som accepteras av både parter men som samtidigt inte tillfredsställer någon av parterna helt. Denna stil är tillämpningsbar när det konflikten handlar om inte är särskilt viktig för någon av parterna och när man vill påskynda processen vid tidsnöd. Fördelen är att reträtt sker snabbt för båda parter medan nackdelen är att ingen vinner på det (CPP, 2008).

*”Som en ung kvinnlig ledare på 27 år kände jag att arbetsgruppen hade svårt att se min kunskap pga. min ålder. /.../. Pandemin, skulle jag säga, hjälpte mig att visa att min ålder inte är ett hinder och att jag besitter enormt stor kunskap och att jag brinner för mitt jobb. /.../. Det blev masssena kvällar och ibland nätter för att få ihop samarbetet med gruppen” – Respondent MF*

Det första jag reagerade på är att respondent MF underminerades på grund av sin ålder och sitt kön. Att ha en ledarroll i den åldern är inte bara imponerande, det krävs enormt mod att våga fatta beslut som påverkar organisationen och individerna i den.

En norsk studie från 2009 visade att endast sex procent av ledarna i det norska privata näringslivet är kvinnor. Liknande siffror gäller för andra länder också. Jämfört med politisk representation och studenter vid universitet är kvinnor fortfarande väldigt underrepresenterade i chefspositioner. Kvinnor som är chefer blir oftare nedvärderade till skillnad från manliga chefer. Hur och varför kvinnor blir diskriminerade har att göra med organisationskulturen. I organisationer där kulturen är maskulin, exempelvis militären, har kvinnliga ledare mycket svårare för att få gehör än manliga ledare. I organisationer som är mer i linje med kvinnliga värderingar, exempelvis barnomsorg eller vård, får kvinnliga ledare mycket bättre resultat och där diskrimineringen inte är lika tydlig eller omfattande (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Trots att det inte finns empiriskt stöd för

det så har, historiskt sett, uppfattningen alltid varit att män är bättre ledare än kvinnor. Några orsaker till att kvinnor diskrimineras är bland annat erfarenhetsteorin, patriarkatteorin, strukturteorin och underordningsteorin (Forslund, 2013).

#### **6.2.4 Anpassning**

Den anpassningsbara chefen försöker sudda ut olikheter i de uppfattningar som finns och istället betonar de gemensamma delarna. Man ger upp sin egen ståndpunkt och låter motpartens gälla. Stilen är användbar när man anser att någon har fel i sakfrågan, när frågan är av betydligt större intresse för den andre parten än för dig och när en fortsatt kamp endast medför större förluster för dig själv samtidigt som ingen annan konfliktroll är möjlig att använda. Fördelen är taktisk reträtt medan nackdelen är att man förlorar kortsiktigt (CPP, 2008).

*”Jag fick ofta frågan när jag kommer vara på plats för att de vill träffa mig men när jag väl dök upp var det ingen som hade särskilda frågor till mig. Till sist slutade jag gå till kontoret och istället ringde jag varje dag för att se om det finns frågor jag kunde svara på eller om jag kunde vara behjälplig på annat sätt. Jag tyckte som sagt att det var skönt med ledarskap på distans, dock kan det uppstå frustration när man är chef över medarbetare som inte kan arbeta på distans, de känner sig inte lika viktiga har jag fått höra av en anställd” – Respondent LSS*

Vi anpassar oss för att överensstämna med hur vi tror att andra anser att vi ska vara och för att få tryggheten och erkännandet som vi alla är beroende av. Utan anpassning till varandra hade interaktionen mellan människor lett till konflikter som är svåra att lösa. Både som chef och medarbetare vill man känna gemenskap, vara omtyckt och bli sedd men anpassar man sig för lite eller för mycket kan det skapa andra problem i gruppdynamiken (Svedberg, 2021).



Respondenten försökte till en början att anpassa sitt arbetssätt och lyssna på sina medarbetare genom att befinna sig på arbetsplatsen för att svara på frågor och funderingar då de hade efterfrågat respondentens närvaro. När det inte gav någon effekt slutade respondenten att gå till jobb och jobbade hemifrån istället. Här är det tydligt att frågan kring närvaro var av större vikt för medarbetarna än för respondenten. Respondenten fanns tillgänglig via telefon istället för att åka till jobb när närvaron uppenbarligen inte efterfrågades lika mycket.

### **6.2.5 Samverkan**

Den samverkande chefen eftersträvar en situation där båda parter kan känna sig som vinnare. Man utgår ifrån att man har ett gemensamt problem som man vill lösa. Parterna lyssnar på och lär av varandra att ta lika ansvar för att komma fram till en gemensam lösning på problemet. Samverkan är användbar när man behöver hitta en fullständig lösning och frågan är för viktig för att nöja sig med en kompromiss, när det är viktigt att den andre parten aktivt medverkar i en fortsatt relation och i det fortsatta samarbetet och när man behöver bearbeta känslor som har stört gruppens samspel. Fördelen med denna konfliktstil är att man kommer fram till en fullständig och gemensam lösning medan nackdelen är att den är oerhört tidskrävande för alla inblandade parter (CPP, 2008).

*”Mina medarbetare kände att jag var väldigt kontrollerande och att jag höll på med mikromanagement. /.../. Jag har varit väldigt mottaglig till kritiken och försöker tänka på det i dagsläget när mina medarbetare jobbar hemifrån någon dag i veckan” – Respondent TH*

Feedback handlar om i vilken grad man får information om sina arbetsresultat eller arbetssätt. Det är viktigt att en chef bemödar sig med att ge sina medarbetare feedback om deras arbetsutförande och framsteg – det är dock lika viktigt att chefen kan ta emot feedback av sina medarbetare. Dels är feedback bra och viktigt för ens motivation men det är även en

grundläggande förutsättning för att ska kunna lära oss av våra erfarenheter och bli ännu bättre (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Respondent TH har tagit till sig feedbacken, eller vad jag i detta fall skulle kalla för konstruktiv kritik, från sina medarbetare och försöker att tänka på sitt ledarskap när medarbetarna jobbar hemifrån. Som chef måste man räkna med att bli ifrågasatt och kunna ta till sig kritik utan att medarbetare drabbas av repressalier. Om TH, istället för att ta till sig kritiken, hade straffat medarbetarna som riktade kritik mot hen finns det risk att TH hade skapat en tystnadskultur där ingen hade vågat uttrycka sina åsikter eller missnöje. Då hade punkt 6.2.2 varit mer tillämpbar för att beskriva chefen.

Vilken status personer har när de kommer in i en samverkanssituation och eventuella skeva maktförhållanden kan påverka hur ge och ta-arbetet tar form (Andersson et al., 2020).

Det vanligaste svaret till varför konflikter uppstår på en arbetsplats brukar vara att det är brist i kommunikationen. Ibland mellan två medarbetare och ibland mellan en medarbetare och en chef. Ett annat påstående är att värderingsskillnader är den vanligaste källan till att konflikter uppstår (Forslund, 2013). I intervjuerna fick jag varken fram att det är kommunikation eller värderingsskillnader som är källorna till konflikter. Respondenterna svarade inte så ingående på vilka typer av konflikter som kan uppstå på deras arbetsplatser och vad som är orsaken till dem. Det har dock varit möjligt att tillämpa de olika konfliktrollerna utifrån vad respondenterna har svarat. Jag har därmed kunnat bilda mig en uppfattning om hur det ser ut i respektive verksamhet, även om jag inte kan säkerställa att min uppfattning är korrekt.

*”Jag är chef i en dygnet runt-verksamhet som bedrivs alla tider på dygnet, årets alla dagar” – Respondent MV*

Förutom konflikter mellan två individer och konflikter i en grupp är det vanligt att konflikter uppstår mellan grupper. Det handlar oftast om grupper som jobbar olika skift som hamnar i konflikt med varandra. En grupp städar inte upp efter sig innan arbetspassets slut vilket gör att pågående skift måste städa upp efter dem. Det kan även handla om frustration om grupperna som arbetar i skift har olika arbetsuppgifter där ena gruppen har lättare arbetsuppgifter (Forslund, 2013). Respondent MV berättar att hen är chef i en dygnet runt-verksamhet. I sådana verksamheter kan ovanstående problem uppstå.

### **6.3 Distansledarskap**

Utmaningen för chefer med att leda virtuella team eller medarbetare på distans är att på ett bra sätt utbyta idéer, samordna arbetet i teamet samt skapa närvaro och tillit till, och från sina medarbetare. När ansikte-mot-ansikte-interaktionen försvinner försvåras skapandet av en välfungerande grupp. När en grupp samarbetar och fungerar bra och organisationsmål uppnås ökar kunskapsöverföringen mellan medarbetare vilket skapar en virtuell gemenskap (Andersson et al., 2020)

Värt att tänka på är att arbetsgivare och chefer har lättare att komma i kontakt med sina medarbetare när de arbetar på distans. Arbetstagarerna har antingen jobbdatorer eller mobiler som cheferna kan skicka mail eller ringa till och därmed nå medarbetarna närsomhelst – såvida inte arbetstagarerna helt och hållet kan stänga av sina elektroniska apparater efter arbetstid. I en kvantitativ studie av Wajcman et al., (2008) kunde det konstateras att 38 % av männen som deltog i studien använde sin mobiltelefon i arbetsrelaterat syfte medan siffran för kvinnorna var 11 %. Detta i sin tur kan ha att göra med att män, i större omfattning, har chefstjänster och ledarroller än kvinnor samt att kvinnor, generellt sett, har ett större ansvar att upprätthålla ordning och reda i hemmet (se avsnitt 6.2.3 i denna uppsats).

I samband med att medarbetare har elektronisk utrustning har det blivit enklare för chefer att spåra och kontrollera sina anställda. Det blir enklare för cheferna att kontrollera vad deras medarbetare gör och när de gör något. Via diverse plattformar kan chefen se om medarbetaren är inaktiv och hur länge, det blir på så sätt en större kontroll av medarbetarna (Andersson et al., 2020). Citaten nedan ger en inblick kring vad de olika respondenterna kände om just distansledarskap;

*”Personalen jobbade på distans och under det första året träffade jag dem endast via videosamtal. Jag var inte van att möta medarbetare på detta sätt för första gången. I efterhand har jag fått höra att medarbetarna tyckte det var svårt att bilda en relation till mig som chef eftersom vi aldrig hade träffats. /.../. För mig var det en utmaning att leda på distans då jag älskar att träffa mina medarbetare och interagera med dem.”* – Respondent FK

*”Som enhetschef behövde jag inte vara på plats enligt instruktioner från sektionschefen som är huvudchefen. /.../. Jag jobbade främst halvdagar på plats och andra halvan hemifrån. Under pandemins toppar hjälpte jag mina medarbetare med de vardagliga arbetsuppgifterna som de utförde för att hålla nere smittspridningen på jobb.”* – Respondent MV

*”Jag tyckte att själva ledarskapet på distans gick bra men jag tyckte det var oerhört tråkigt. Jag har alltid tyckt om den fysiska kontakten med människor, varför jag sökte tjänsten som jag har. /.../. Innan pandemin kunde vi ha eftermiddagsfika där vi pratade om både jobb men även privata saker. /.../. Resultatmässigt gick det bra men arbetsmiljömässigt var det mindre bra.”* – Respondent PM

*”För mig som ledare var det inga svårigheter då jag redan har erfarenhet av leda på distans. De dagarna medarbetarna jobbade hemifrån innan pandemin hade vi alltid briefing sista halvtimmen av dagen för att stämma*

*av om vi har uppnått våra dagliga mål och vad vi kan göra för att uppnå dem kommande dag.” – Respondent SK*

*”Jag är oerhört kluven gentemot min inställning till distansarbete. Samtidigt som jag tyckte det var skönt att kunna arbeta hemifrån i bekvämare kläder och kunna ligga i soffan än att sitta på en stel kontorstol så kände jag att jag inte kan följa upp medarbetarnas välmående. /.../. Min planering kring att arbeta systematiskt och förebyggande med henne för att undvika sjukskrivningar och frånvaro föll pladask. Det är människokontakten som är viktig för mig i min roll som chef då jag har ett arbetsmiljöansvar oavsett om det är på kontoret eller från medarbetarens hem.” – Respondent SIS*

*”Jag har alltid haft stort förtroende för mina anställda och de har aldrig svikit mig. Jag hade därför inga problem med att leda på distans. Fördelen för mig var att min fru som också har en chefsposition, också jobbade hemifrån. Vi kunde därmed bolla idéer med varandra. Vi lyssnade på varandras problem och vilka synpunkter våra anställda hade och försökte implementera förbättringar på våra respektive arbetsplatser för att den sociala kontakten inte skulle försvinna. Jag såg till att alla anställda hade rätt förutsättningar för att kunna utföra sitt jobb men även kunna balansera jobb och fritid. Vi hade virtuella fikapauser och virtuella AW. /.../. Efter att vi återgick till att jobba på plats har de anställda uttryckt hur uppskattade de kände sig för att vi utförde virtuella aktiviteter och inte endast jobbade eller pratade jobb. - Respondent SJ*

Den gemensamma nämnaren i de flesta intervjuer är att cheferna saknade den mänskliga kontakten och interaktionen med sina medarbetare och vice versa.

Respondent SJ införde virtuella AW och digitala fikapauser för att det skulle vara likt de gamla vanorna de hade på kontoret. Respondenten fick till sig

att medarbetarna uppskattade de icke-arbetsrelaterade aktiviteterna som anordnades.

De första studierna inom kohesion, eller *gruppsammanhållning*, utfördes på 1940-talet och handlar om hur starkt gruppmedlemmarna är bundna till gruppen. Ur ett ledarskapsperspektiv är det bra att leda grupper med en bra gruppanda. Det skapar en känsla av enhet, förpliktelse och tillit till gruppen. Arbetsrelaterade uppgifter har en inverkan på grupsammanhållningen samtidigt som gruppen sammanhållning inverkar på utförandet av de arbetsrelaterade uppgifterna. När speciella aktiviteter eller arrangemang anordnas ökar gruppens sammanhållning. Generellt kännetecknas grupper med stark sammanhållning av kommunikation, starkare inverkan på enskilda individer i gruppen och större arbetstillfredsställelse (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

## 6.4 Kommunikation

Begreppet *kommunikation* definieras som en överföring av information mellan människor. Kommunikation har en stor påverkan på hur budskap förmedlas fram mellan ledare och medarbetare. Kommunikation kan ske i olika former. Den kan vara verbal, i form av ord, men även icke-verbal genom exempelvis ansiktsuttryck, gester och kroppsspråk (Forslund, 2013). Kommunikation var också en aspekt som ofta lyftes fram under intervjuerna, här var det lite delade meningar. Vissa respondenter hade problem med kommunikationen till sina medarbetare medan andra, mer erfarna, inte såg några hinder med virtuell kommunikation;

*”Vissa i gruppen upplevde kommunikationsproblem och att ibland uppstod en otrevlig ton, även från mig. Jag fick till mig att genom att inte inkludera emojis i mina meddelanden så kunde de uppfattas som hårda och otrevliga. Där var jag tvungen att informera att jag i professionella sammanhang inte använder emojis men att jag även går ”rakt på sak” för att inga frågetecken eller misstolkningar ska ske” – Respondent MF*

Emojis har, särskilt för den yngre generationen, blivit ett sätt att uttrycka sina känslor i den dagliga kommunikationen via meddelanden och diverse appar. Emojis har fått en stor betydelse i den digitala och virtuella världen och enligt studier används de i professionella sammanhang för att man inte ska uppfattas som otrevlig. Som person vill man inte upplevas som fyrkantig eller bossig vilket gör att man ibland lägger till en emoji i ett mail som inte är av glad natur. Resultatet av detta blir att man skickar blandade signaler och kan uppfattas som passivt aggressiv av mottagaren (Lenngren, 2019). Mottagaren av ett meddelande tolkar meddelandet och innehållet och får en uppfattning om vad avsändaren menar. I idealfallet förstår avsändaren att mottagaren har uppfattat meddelandet på det sätt som var avsikten. Om mottagaren uppfattar meddelandet på ett annat sätt än vad som var avsiktligt kan irritation och andra negativa känslor uppstå (Forslund, 2013).

*”Denna kontakt försvann när distansarbete blev ett måste för verksamheter som kunde erbjuda denna möjlighet. Plötsligt undvek hon medarbetarsamtal då hon skyllde på att hon hade mycket jobb och var upptagen. /.../. Det är människokontakten som är viktig för mig i min roll som chef då jag har ett arbetsmiljöansvar oavsett om det är på kontoret eller från medarbetarens hem” – Respondent SIS*

*”Personalen jobbade på distans och under det första året träffade jag dem endast via videosamtal. Det kändes som att det var min första dag som chef någonsin, jag var inte van att möta medarbetare på detta sätt för första gången. /.../. För mig var det en utmaning att leda på distans då jag älskar att träffa mina medarbetare och interagera med dem” – Respondent FK.*

Respondent FK och SIS berättar att de hade svårt för att skapa relationer till sina medarbetare via digitala plattformar, som förutom interaktion, har med kommunikation att göra. De berättar hur de gillar att interagera fysiskt med sina medarbetare och att detta föll bort under arbete på distans. För många

var det första gången som de var tvungen att kommunicera via kameror och datorer och då är det svårt att veta hur man ska interagera. För andra var det främst kallpratet som man dagligen har med sina kollegor som saknades. Samtalen vid kaffemaskinen där man frågar personen ”vad har du på schemat idag?” eller när man frågar sin kollega ”vad har du för matlåda idag?” saknades mest.

## **7. Slutsats och avslutande diskussion**

Arbete blir allt mer oberoende av det fysiska rummet eller kontoret. Chefer och medarbetare behöver inte befinna sig i samma byggnad, stad eller land för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Diverse program och appar har utvecklats för att underlätta professionella möten. Arbetsgivare som tidigare var skeptiska till distansarbete hade inget val än att erbjuda sina medarbetare detta när Covid 19-pandemin klassificerades som en samhällsfarlig sjukdom. I efterhand har det konstaterats att det faktiskt går att som medarbetare jobba på distans, och som chef att leda på distans även om det har sina svårigheter ibland.

Allt fler arbetsgivare erbjuder numera sina anställda att jobba på distans – allt från några dagar i veckan till heltid. I dagens samhälle ses det som en förutsättning för flera arbetsgivare vilket visar på att arbetsgivarna har förstått vad arbetssökande är ute efter och att arbetsgivarna faktiskt kan erbjuda sina medarbetare den möjligheten.

Ett fenomen som jag har uppmärksammat som är väldigt relevant för ämnet är jobbannonser som publiceras på LinkedIn. Arbetsgivare skriver i sina annonser om tjänsten innebär att arbete sker på distans eller på plats. Genom att lägga till denna information i första steget av en rekryteringsprocess lockar de genast till sig en viss typ av arbetssökande. Om en person vill ha möjligheten att jobba hemifrån kommer personen inte att söka en tjänst som endast är på plats, och vice versa. Genom att tydligt beskriva vart arbetet



förväntas ske från sparar arbetssökande tid genom att inte söka tjänster som inte passar deras specifika behov, samtidigt som arbetsgivaren sparar tid genom att inte behöver läsa igenom lika många jobbsökningar.

En rapport som rekryteringsföretaget TNG har publicerat visar på att balansen mellan jobb och fritid har blivit allt viktigare för jobbsökande efter pandemin. De fyra viktigaste frågorna för jobbsökande är bra ledarskap, utvecklingsmöjligheter, lön och förmåner samt balans mellan jobb och fritid. I rapporten har 52 % av deltagarna uttryckt att information om arbetsplats och ifall det är ett hybridjobb ska framgå i jobbannonserna och 80 % av deltagarna uppger att de vill jobba helt eller delvis hemifrån. Anmärkningsvärt är att 48 % av kvinnorna i studien värdesätter att kunna jobba hemifrån medan siffran för männen är 37 % (TNG, 2023). Detta i sin tur kan ha att göra med att kvinnan förväntas ta hand om hemmet mer än vad mannen väntas göra.

I en artikel från Dagens Industri framgår det att varannan VD på små eller medelstora svenska företag låter sina anställda välja fritt vart de vill utföra sitt arbete. 25 % svarade att de föredrar att anställda är på jobbet fem dagar i veckan, 25 % föredrog att anställda jobbar två dagar hemifrån och tre dagar på kontoret, 45 % svarade att de föredrar att de anställda väljer fritt vart de vill jobba och 4 % svarade att de föredrar att anställda helt jobbar på distans (Dagens Industri, 2022). Summan av totala svaren blir 99 %, var 1 % har försvunnit från undersökningen framgår inte ur artikeln. Det är alltså 79 % av cheferna som deltog i undersökningen som föredrar att leda sina medarbetare på distans, från två dagar i veckan till heltid. Att fyra av fem chefer föredrar att leda på distans kan baseras på erfarenheter från pandemin där chefer har blivit mer självsäkra att leda på distans. Det kan även handla om lägre kostnader och besparingar för arbetsgivaren i form av lokalkostnader, arbetskläder eller resekostnader där medarbetare inte behöver åka långt för att närvara på viktiga arbetsrelaterade möten.

Begreppet *e-leadership* beskriver hur allt ledarskap i framtiden kommer att förändras i grunden av den digitala utvecklingen samt hur digitaliseringen anammas i organisationer. I samband med digitaliseringen är det främst relationen mellan människor som kommer att påverkas. Förändringar i hur chefskap, ledarskap och medarbetarskap utövas kommer att påverka oss alla – främst i form av tid och rum för ledarskap, kontrollmöjligheter för chefer och medarbetarskap samt gruppssammanhållning i förhållande till digitala kollegor som man kanske aldrig har träffat ansikte-mot-ansikte (Andersson et al., 2020). Som medarbetare, och framför allt som chef, kommer intrycksstyrningen att spela stor roll i de virtuella interaktionerna. Hur man, som chef, samspelar med andra och vilket intryck man ger till de man möter via kamera är viktigt då man inte träffar medarbetare dagligen som man gör på fysiska arbetsplatser (jfr. Goffman, 2014).

Som tidigare nämnt valde jag att undersöka problematiken kring ledarskap på distans i relation till arbetsplatsen jag jobbar på som bedrivs dygnet runt. Den administrativa verksamheten jobbade hemifrån medan medarbetarna i den operativa verksamheten behövde jobba på plats. Som operativ ledare var det obligatoriskt för mig att befinna mig på plats ”på golvet” och arbetsleda grupper och individer medan cheferna som ska arbetsleda mig jobbade hemifrån. Som nattarbetare träffade jag min chef fysiskt max fem gånger under två års tid. Ofta skedde kommunikationen i form av telefonsamtal eller mailväxling, vilket enligt mig inte är det mest optimala kommunikationssättet när man jobbar i en dygnet runt verksamhet i låst miljö. Som nattarbetare kan jag bekräfta att konflikter uppstår mellan grupper som jobbar olika skift (jfr. Forslund, 2013). För kollegorna som jobbar dag och kväll är arbetet mycket mer uppgiftsorienterat medan arbetet för oss som jobbar på natten är mer relationsorienterat. Arbetsuppgifterna mellan dag- och nattpersonalen skiljer sig åt markant vilket har lett till att en ”vi och dom”-attityd har uppstått på arbetsplatsen.

Som teamledare är jag vad Forslund (2013) kallar för chef på mellannivå, och mer specifikt *operativ chef*. Jag har överordnade chefer som förväntar sig att jag fullföljer direktiv som de har utfärdat och jag förväntas representera ledningen samtidigt som medarbetarna som gör det riktiga jobbet förväntar sig att jag förstår och värnar om deras intressen och arbetsmiljö.

Innan jag blev anställd som teamledare arbetade jag först som assistent och därefter som handläggare på samma arbetsplats och jag var även tillförordnad teamledare vid frånvaro av ordinarie teamledare. Forslund (2013) menar att det finns för- och nackdelar i denna typ av ledarskap. Fördelen är att man känner till arbetet och personalen som ska utföra arbetet. Nackdelen är att det kan vara svårt att byta perspektiv från att vara icke-chef till att vara chef eftersom bytet kan leda till kritik från medarbetarna.

Jag upplevde det som svårt att ena dagen vara ”på golvet” för att nästa dag ”leda golvet”. Jag skulle plötsligt vara ledare över personer jag dagligen jobbar med och som jag även har skapat privata relationer till. Det var inte särskilt lätt att i början dra en gräns från vad som är vänskapligt och vad som är professionellt. Jag arbetade plötsligt inte *i* verksamheten, jag jobbade *för* verksamheten. I samband med min roll som tillförordnad teamledare hamnade jag i en av två klassiska fällor för den nya ledaren; kompisfällan och personlighetsförvandlingsfällan (Svedberg, 2021).

Kompisfällan innebär att den nyblivna ledaren har en önskan om att stanna kvar i gemenskapen hos arbetskollegorna på golvet. En förutsättning för att inte hamna i kompisfällan är att kunna upprätthålla en professionell distans i relationerna till dem som ska ledas. Det uppstår svårigheter att vara kompis och kollega på samma sätt som förut då man ibland som ledare måste fatta obekväma beslut som påverkar personerna man är vän med (Svedberg, 2021). För mig var det lättare att i början undvika kompisfällan eftersom jag

jobbar som teamledare och inte som chef. Som teamledare har jag ansvar för den operativa verksamheten och att säkerställa att rutiner och regler följs till skillnad från en chef som ansvarar för bland annat medarbetarnas löneutveckling samt personliga och professionella utveckling.

Från analysen kan det konstateras att man som ledare måste kunna uppvisa tillit till sina medarbetare. Litar man inte på medarbetarna kommer medarbetarna inte kunna lita på ledaren heller. En av de viktigaste faktorerna för tillitsbaserat ledarskap är att behandla alla lika oavsett relation till dem. Vid konflikter förväntas man kunna styra är det bäst att vara opartisk och lösningsorienterad – så länge det inte är något allvarligt som har hänt. Genom en tydlig och öppen kommunikation förklarar ledaren vad som förväntas av medarbetarna och genom att ge feedback eller konstruktiv kritik skapar man utrymme för medarbetarna att utvecklas och bli bättre. Det är bättre att som medarbetare få höra vad som är bra och vad som kan bli bättre än att känna sig osynlig och som en i mängden. Om man som medarbetare får en känsla av att chefen inte ser ens prestationer kan motivationen försvinna vilket kan leda till att jobbet känns meningslöst.

Efter att ha analyserat intervjuerna och vad som har sagts är min slutsats att det relationsorienterade ledarskapet har varit den viktigaste formen av ledarskap för cheferna som har lett på distans. Det uppgiftsorienterade ledarskapet flöt på då många chefer sedan tidigare jobbade med distansledarskap. För cheferna som aldrig hade jobbat på distans var det en utmaning i början men det blev enklare ju längre tid gick.

Ingen av respondenterna uttryckte att medarbetare missköte sig eller undvek att utföra arbetsuppgifter. Samtidigt var det många respondenter som uttryckte att de saknade interaktionen med medarbetare, att kunna följa upp deras mående och arbetsmiljö samt att ha den fysiska kontakten som det relationsorienterade ledarskapet präglas av.

Överlag vill jag påstå att analysen överensstämde med mina antaganden kring ledarskap på distans samt resultat från annan forskning inom området. Vissa respondenter hade det svårt med att leda på distans och upplevde stress och otillräcklighet medan andra inte hade några problem med det och fick större tillfredsställelse. Svaren jag fick av respondenterna gav mig mycket utrymme att kunna analysera vad som har sagts och tillämpa det till litteraturen. Jag avslutade varje intervju med att fråga respondenterna ”vad anser du krävs för ett lyckat och framgångsrikt ledarskap?”. Svaren var att man ska ha kul på jobb, ha tydliga mål och idéer, känna motivation och möjlighet att kunna utvecklas samt att ha förtroende och tillit till medarbetarna.

Det hade varit intressant att utföra en likadan undersökning där jag istället för att intervjua chefer intervjuar medarbetare på de olika arbetsplatserna för att få deras synpunkter på chefernas ledarskap på distans. Jag är säker på att resultaten, tankarna och känslorna kring distansledarskapet hade skiljt sig åt markant. För medarbetare som har kunnat jobba hemifrån tror jag att tankarna är snarlika till deras chef. Däremot tror jag att medarbetare som jobbar på plats inom samhällsviktiga verksamheter hade haft en helt annan åsikt jämfört med deras chefer som har haft möjligheten att jobba hemifrån.

## 8. Källförteckning

Andersson, Thomas., Crevani, Lucia., Eriksson-Zetterquist, Ulla., & Tengblad, Stefan. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Berger, Peter. (1963). *Invitation to sociology: a humanistic perspective*. N.Y. Anchor books.

Brandebo Fors, Maria. (2021). *Tillitsskapande ledarskap – från teori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.

CPP. (2008). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*.  
<https://lig360.com/wp-content/uploads/2022/09/Conflict-Styles-Assessment.pdf>

Dagens Industri. (5 december 2022). *Varannan VD låter folk jobba borta hela tiden*. <https://www.di.se/nyheter/varannan-vd-later-folk-jobba-borta-hela-tiden/>

Forslund, Magnus. (2013). *Organisering och ledning*. Malmö: Liber.

Gillberg, Nanna. (2018). *Nya sätt att organisera arbete – betydelsen för arbetsmiljö och hälsa*. (Kunskapssammanställning 2018:2) Arbetsmiljöverket.

Goffman, Erving. (2014). *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. (6 uppl.). Stockholm: Studentlitteratur

Heidegren, Carl-Göran., & Wästerfors, David. (2019). *Den interagerande människan*. Malmö: Gleerups.

Johansson, Thomas, (2004). *Socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Krisinformation. (17 mars 2020). *Folkhälsomyndigheten om distansarbete*.  
<https://www.krisinformation.se/nyheter/2020/mars/folkhalsomyndigheten-uppmanar-till-distansarbete>

Kaufmann, Geir., & Kaufmann, Astrid. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Lenngren, Henrik. (2019). *Är det okej med en smiley i jobbmejlet?*.  
<https://www.prevent.se/arbetsliv/mer/2019/ar-det-okej-med-en-smiley-i-jobbmejlet/> (Hämtad 2023-12-20)

May, Tim. (2013). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). (2021). *Vad är en kris?* <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/skolmaterial/samhallets-krisberedskap/vad-ar-en-kris/>

Southwood, Ivor. (2011). *Prekaritet 2.0*. Hägersten: Tankekraft

Svedberg, Lars. (2021). *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Think Insights. (2022). *Hersey and Blanchard Situational Leadership Model*. <https://thinkinsights.net/leadership/hersey-blanchard-situational-leadership/> (Hämtad 12 december 2023)

TNG. (2023). *Så kan arbetsgivare främja bättre balans i arbetslivet*.  
<https://www.tng.se/research-rapporter/work-life-balance/>

Wajcman, Judy., Bittman, Michael., & Brown, Judith. (2008). *Families without borders: Mobile Phones, Connectedness and Work-Home Divisions*. *Sociology*, 42, s. 635–652.

Westrell, Mikael., Brolin, Magnus., & Calleberg, Per. (2011). *Nya perspektiv av krishantering*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur



## **Bilaga 1 – Intervjuer**

Respondent FK: *”Jag har jobbat som chef i över 15 år. Min nuvarande chefstjänst fick jag under pandemin. Personalen jobbade på distans och under det första året träffade jag dem endast via videosamtal. Det kändes som att det var min första dag som chef någonsin, jag var inte van att möta medarbetare på detta sätt för första gången. I efterhand har jag fått höra att medarbetarna tyckte det var svårt att bilda en relation till mig som chef eftersom vi aldrig har träffats, detta förstår jag. När restriktionerna släppte och vi äntligen kunde återgå till våra kontor kändes det pirrigt trots att jag var anställd i över ett år vid det tillfället – då skulle jag äntligen få träffa dem i verkligheten för första gången. För mig var det en utmaning att leda på distans då jag älskar att träffa mina medarbetare och interagera med dem.”*

Respondent MV: *”Jag är chef i en dygnet runt-verksamhet som bedrivs alla tider på dygnet, årets alla dagar. Som enhetschef behövde jag inte vara på plats enligt instruktioner från sektionschefen som är huvudchefen. Jag valde ändå att vara på jobb dagligen, även om det inte var lika många timmar som innan pandemin. Jag jobbade främst halvdagar på plats och andra halvan hemifrån. Under pandemins toppar hjälpte jag mina medarbetare med de vardagliga arbetssysslorna som de utförde för att hålla nere smittspridningen på jobb. Jag kunde sprita dörrhandtag och arbetsytor, jag såg till att fylla på med skyddsutrustning om det var slut etc. Detta anser jag var viktigt för att visa dem att vi är ”tillsammans i denna påfrestande situation”. Jag känner att jag efter detta fick mer respekt av medarbetarna och ökad tillit då de såg att jag inte ser någon prestige i min yrkestitel. Vi har uppsatta mål på vår arbetsplats och det är allas ansvar att se till att vi når dem, inte bara medarbetarnas”.*

Respondent PM: *”Jag tyckte att själva ledarskapet på distans gick bra men jag tyckte det var oerhört tråkigt. Jag har alltid tyckt om den fysiska*

*kontakten med människor, varför jag sökte tjänsten som jag har. Jag hade tillit till mina medarbetare och såg på våra siffror att vi nådde uppsatta verksamhetsmål men den vardagliga kontakten var borta. Innan pandemin kunde vi ha vår eftermiddagsfika där men pratade om både jobb men även privata saker. På distans blev det främst arbetsrelaterade samtal och sen var det slut. Resultatmässigt gick det bra men arbetsmiljömässigt var det mindre bra.”*

*Respondent SK: ”Jag är chef över en grupp som redan innan pandemin kunde jobba hemifrån en till två dagar i veckan. Pandemin gjorde det bara möjligt för dem att jobba hemifrån på heltid. För mig som ledare var det inga svårigheter då jag redan har erfarenhet av leda på distans. De dagarna medarbetarna jobbade hemifrån innan pandemin hade vi alltid briefing sista halvtimmen av dagen för att stämna av om vi har uppnått våra dagliga mål och vad vi kan göra för att uppnå dem kommande dag. Detta fortsatte vi med dagligen under pandemin så för mig och för mina medarbetare var det inga konstigheter. Vi vet vart vi har varandra.”*

*Respondent LS: ”Jag fick min chefstjänst under pandemin på samma arbetsplats som jag tidigare har varit gruppchef på. Tidigare hade jag endast arbetsansvar för gruppen jag jobbade med. Som chef fick jag budget-, personal- och arbetsmiljöansvar vilket var nytt för mig. Jag anser att jag överlag har en god samarbets- och kommunikationsförmåga, samtidigt känner jag att man måste vara två för att få det att fungera. Under våra möten via Zoom fick jag flera gånger påminna medarbetarna att sätta igång sina kameror för att vi ska se varandra. Många skyllde på att de var krassliga och att de därför helst ville avstå från videokommunikation. Jag var så pass ny och osäker i chefsrollen att jag inte ville gå för ”hårt på” mot dessa individer, oftast var det samma individer som hade olika ursäkter. Jag vet, med stor sannolikhet, att de inte ville sätta igång sina kameror för att de låg i säng eller utförde andra hushållssysslor under arbetstid.”*

Respondent LSS: ”Jag tyckte att det var hur skönt som helst att leda på distans då jag pendlar 6 mil enkel väg till jobb. Tid som jag tidigare spenderade i bilen kunde jag nu använda för att svara på mail och få småsaker överstökade. Stödassistenterna som jag är chef över var tvungna att jobba på plats för att ta hand om våra brukare. Jag fick ofta frågan om när jag kommer vara på plats för att de vill träffa mig men när jag väl dök upp så var det ingen som hade särskilda frågor till funderingar till mig. Till sist slutade jag gå till kontoret och istället ringde jag varje dag för att se om det finns frågor jag kunde svara på eller om jag kunde vara behjälplig på annat sätt. Jag tyckte som sagt att det var skönt med ledarskap på distans, dock kan det uppstå frustration när man är chef över medarbetare som inte kan arbeta på distans, de känner sig inte lika viktiga har jag fått höra av en anställd.”

Respondent SIS: ”Jag är oerhört kluven gentemot min inställning till distansarbete. Samtidigt som jag tyckte det var skönt att kunna arbeta hemifrån i bekvämare kläder och kunna ligga i soffan än att sitta på en stel kontorsstol så kände jag att jag inte kan följa upp medarbetarnas välmående. Innan pandemin var en av mina medarbetare med om våld i hemmet och sjukskrev sig en längre period. Hon kom tillbaka cirka tre månader innan pandemin fast med ökad frånvaro. När hon väl var på plats kunde jag ta in henne till mitt kontor där hon kunde prata av sig. Efter varje samtal uttryckte hon tacksamhet och att hon mår bättre av att få ut sina känslor. Denna kontakt försvann när distansarbete blev ett måste för verksamheter som kunde erbjuda denna möjlighet. Plötsligt undvek hon medarbetarsamtal då hon skyllde på att hon hade mycket jobb och var upptagen. Min planering kring att arbeta systematiskt och förebyggande med henne för att undvika sjukskrivningar och frånvaro föll pladask. Det är människokontakten som är viktig för mig i min roll som chef då jag har ett arbetsmiljöansvar oavsett om det är på kontoret eller från medarbetarens hem.”

Respondent SJ: *”Jag har alltid haft stort förtroende för mina anställda och de har aldrig svikit mig. Jag hade därför inga problem med att leda på distans. Fördelen för mig var att min fru som också har en chefsposition, också jobbade hemifrån. Vi kunde därmed bolla idéer med varandra. Vi lyssnade på varandras problem och vilka synpunkter våra anställda hade och försökte implementera förbättringar på våra respektive arbetsplatser för att den sociala kontakten inte skulle försvinna. Jag såg till att alla anställda hade rätt förutsättningar för att kunna utföra sitt jobb men även kunna balansera jobb och fritid. Vi hade virtuella fikapauser och virtuella AW. Den fysiska kontakten försvann naturligtvis, men kontakten var inte borta vara för att vi var borta från varandra. Efter att vi återgick till att jobba på plats har de anställda uttryckt hur uppskattade de kände sig för att vi utförde virtuella aktiviteter och inte endast jobbade eller pratade jobb. Vi har återgått till full arbetstid på plats och även om både jag och mina anställda saknar att kunna sitta hemma i bekvämare kläder och jobba så tycker vi alla att det är mycket trevligare när vi kan luncha tillsammans och dagligen träffas fysiskt.”*

Respondent TH: *”Jag har alltid ansett mig vara en bra och respekterad ledare. Innan pandemin hade jag aldrig fått kritik för mitt ledarskap, detta såg jag som ett kvitto på att jag gör ett bra jobb. Under pandemin och efter pandemin fick jag dock ta till mig kritik som jag än idag jobbar med. Mina medarbetare kände att jag var väldigt kontrollerande och att jag höll på med mikromanagement. Detta i sin tur fick dem att känna att jag inte litar på dem vilket inte är sant. Likaså som det var nytt för dem att arbeta på distans så var det nytt för mig att leda på distans. Jag har varit väldigt mottaglig till kritiken och försöker tänka på det i dagsläget när mina medarbetare jobbar hemifrån någon dag i veckan. För mig blir det ett personligt dilemma när de känner att jag är kontrollerande då jag samtidigt får en känsla av att de inte känner sig sedda eller att jag inte bryr mig om dem när jag inte hör av mig och stämmer av läget.”*

Respondent MF: *”Som en ung kvinnlig ledare på 27 år kände jag att arbetsgruppen hade svårt att se min kunskap pga. min ålder. I en politiskt styrd organisation måste arbetssätten anpassas efter ständiga förändringar och hela tiden måste nya beslut läggas fram. Pandemin, skulle jag säga, hjälpte mig att visa att min ålder inte är ett hinder och att jag besitter enormt stor kunskap och att jag brinner för mitt jobb. Jag planerade in regelbundna avstämningar med projektgruppen för att få inblick om hur deras olika ansvarsområden fortgick. När jag fick information från ledningen vidarebefordrade jag den till projektgruppen genom Teams eller mail. Vissa i gruppen upplevde kommunikationsproblem och att ibland uppstod en otrevlig ton, även från mig. Jag fick till mig att genom att inte inkludera emojis i mina meddelanden så kunde de uppfattas som hårda och otrevliga. Där var jag tvungen att informera att jag i professionella sammanhang inte använder emojis men att jag även går ”rakt på sak” för att inga frågetecken eller misstolkningar ska ske. Det blev massa sena kvällar och ibland nätter för att få ihop samarbetet med gruppen. Likväl som jag hade ett ledarskapsansvar mot projektgruppen hade jag även det mot mig själv och ledningen. Att faktiskt ta hand om mitt välmående så jag kunde vara en bättre ledare prioriterades inte av mig – jag tänkte bara på att slutföra jobbet. Genom att kommunicera tydligt och förstå varandra kunde vi gå från kollegor till ett väloljat team.”*