

Ledarskap på distans

En kvalitativ studie om ledare
och medarbetares samverkan i
cyberspace

Elinor Bolin Larsen & Marie Honoré Jensen

Handledare
Mona Hemmaty



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats i pedagogik, 15 hp
Sidantal:	46
Titel:	Ledarskap på distans - en kvalitativ studie om ledare och medarbetares samverkan i cyberspace
Författare:	Elinor Bolin Larsen & Marie Honoré Jensen
Handledare:	Mona Hemmaty
Datum:	2021-01-11
Sammanfattning:	<p>To lead and work remotely has become increasingly common due to a constantly changing working life which requires organisations to understand how it affects the relationship between leader and employee. The purpose of this essay is to examine how remote leadership is experienced and how it affects employeeship. We will try to understand and explain the factors that may affect this cooperation and what challenges that may arise.</p> <p>The study is a phenomenological study that uses qualitative interviews as a research method. Five interviews with five different leaders from different organisations were conducted with the purpose of understanding and describing the experiences of remote leadership.</p> <p>Our data results in a thematized description of the experiences and recurrent subjects that the interviewed leaders describe as common. The results show that leadership and employeeship are experienced as a cooperating relationship even at a distance with several influential factors that can affect the leadership and the cooperation between leader and employee. The lack of social interaction is identified as an important factor and consequence of the experienced leadership at a distance, which leads to further discussion about the new working life's needs, possibilities, and limitations.</p>
Nyckelord:	Distance leadership, employeeship, leadership, work relationship, virtual teams, self determination theory

Innehåll

Förord	i
1 Introduktion.....	1
1.1 Förutsättningar för undersökningen	2
2 Metod	3
2.1 Metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt.....	3
2.1.1 Kvalitativ forskning och hermeneutik	3
2.1.2 Fenomenologi	4
2.2 Urval.....	5
2.3 Intervjuer	6
2.3.1 Intervjuer online	7
2.3.2 Planering av intervjuer.....	8
2.3.3 Genomförande av intervjuer.....	9
2.4 Analys av kvalitativa data	11
2.4.1 Transkribering	11
2.4.2 Kodning	11
2.4.3 Giorgis analysprocess	12
2.5 Kvalitet.....	12
2.5.1 Forskningsetik	13
2.5.2 Metodreflektion	14
3 Teori	16
3.1 Tidigare forskning	16
3.2 Sökning, urval och källkritik	17
3.3 Det nya arbetslivet.....	17
3.4 Ledarskap	18
3.4.1 Ledarskap på distans.....	19
3.4.1.1 Ansvarsfördelning	20
3.4.1.2 Mål och syfte	20
3.4.1.3 Samarbete och gemenskap.....	20
3.4.1.4 Förtroende och tillit	21
3.4.1.5 Kommunikation.....	21
3.4.1.6 Motivation och feedback	22
3.5 Medarbetarskap.....	23
3.5.1 Delaktighet och ansvar	23
3.5.2 Samarbete och gemenskap.....	24
3.6 Grundläggande mänskliga behov.....	25

4	Forskningsresultat	26
4.1	<i>Ledarskap</i>	26
4.1.1	Delaktighet och ansvar	26
4.1.2	Mål och syfte	27
4.1.3	Samarbete	28
4.1.4	Förtroende.....	28
4.1.5	Kommunikation.....	29
4.1.6	Motivation och feedback	29
4.1.7	Det sociala	30
4.2	<i>Ledarskap på distans</i>	30
4.2.1	Företagets stöd för ledare	30
4.2.2	Företagets stöd för ledare när ledarskapet är på distans	31
4.2.3	Upplevda utmaningar vid ledarskap på distans samt vidtagna åtgärder.....	32
4.3	<i>Medarbetarskap</i>	35
4.3.1	Delaktighet och ansvar	35
4.3.2	Mål och syfte	35
4.3.3	Samarbete	36
5	Analys och Diskussion.....	36
5.1	<i>Samverkansmodellen för ledare och medarbetare</i>	38
5.1.1	Förtroende och tillit	38
5.1.2	Delaktighet och ansvar	39
5.1.3	Mål och syfte	40
5.1.4	Samarbete	41
5.2	<i>Påverkansfaktorer i Samverkansmodellen</i>	41
5.2.1	Kommunikation.....	41
5.2.2	Motivation och feedback	42
5.2.3	Företagets stöd och ramverk.....	43
5.3	<i>Samverkansmodellen i relation till grundläggande behov</i>	44
6	Slutsats och förslag till vidare forskning	45
7	Referenser	47
8	Bilaga	a
8.1	<i>Intervjuguide</i>	a

Förord

Denna uppsats har skrivits under hösten 2020 och utgör vår kandidatuppsats på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds universitet. Den är skriven av oss, två studenter, som har olika erfarenheter från arbetslivet, både som medarbetare och som ledare men med ett gemensamt intresse för vad som driver människor i arbetslivet och hur vi kan skapa arbetsglädje.

Vi vill rikta ett stort tack till våra intervjupersoner som har haft tid och lust att ställa upp på våra intervjuer och därmed bidragit med viktiga tankar, upplevelser och erfarenheter. Ert deltagande har gjort det möjligt att få perspektiv på och fånga verkliga upplevelser av ämnet, något som vi inte kan finna i bibliotekets böcker.

Vi vill även tacka vår handledare Mona Hemmaty för konstruktiv feedback och stöd, som har hjälpt oss att styra uppsatsen åt rätt håll.

Elinor Bolin Larsen & Marie Honoré Jensen
Lund, januari 2021

1 Introduktion

Det är lätt att tänka att denna uppsats tar utgångspunkt i den rådande pandemin orsakat av covid-19 och att ledarskap på distans har blivit ett intressant ämne på grund av de förändringar som pandemin har orsakat i arbetslivet. Men långt innan pandemin slog sina klor i världen och förvisade många medarbetare från deras vanliga kontor till deras arbetsplatser i hemmet har det blivit allt vanligare att leda och arbeta på distans (Nordengren & Olsen, 2006).

Många tänker kanske att "på distans" innebär ett geografiskt avstånd, vilket i dagens samhälle inte är så konstigt då många organisationer breder ut sig geografisk och närmaste chef inte längre sitter i rummet bredvid. Till exempel kan ett företag i Sverige ha kontor på flera olika geografiska platser och avståndet mellan olika enheter i internationella koncerner blir också större. Men, att arbeta på distans uppstår också på grund av att utbudet av anställningsformer har förändrats och har blivit mycket mer flexibla. Personer kan jobba heltid respektive deltid, vara timanställd, projektanställd, frilans eller konsult och ha möjlighet att arbeta hemifrån istället för att åka till arbetsplatsen en eller flera dagar i veckan. Individerna, de anställda, ställer större krav på att organisationer kan matcha behovet av flexibla arbetstider och arbetsformer för att anpassas till en vardag med familj och fritid varför önskan om att arbeta helt eller delvis på distans har ökat. Nordengren och Olsen (2006) menar att för att utföra vårt arbete behöver vi kommunicera med personer som vi inte träffar rent fysiskt och ledare måste därmed kunna nå och motivera sina medarbetare oavsett varifrån de arbetar.

Den digitala utvecklingen som skett genom datorisering och elektronisk kommunikation både stödjer och utmanar detta flexibla arbetsliv på distans och man pratar om det så kallade informationssamhället, som kännetecknas av ökad kunskapsproduktion och ett ökat beroende av information (Nordengren & Olsen, 2006). Internet har underlättat för människor att snabbt interagera och kommunicera online oberoende av tid och rum. Vi har skapat en värld online med en hel palett av digitala anslutningar som gör det möjligt att både ses och höras virtuellt (Morgan, 2018). Möten med människor över hela världen kan ske genom digitala lösningar där man delar bild, ljud, dokument, skärmar med mera med varandra (Andersson et al., 2020).

I början av det framväxande informationssamhället sågs det som en stor fördel att kunna kommunicera snabbare och lättare med hjälp av klicket av en mus eller ett "skicka" men det finns även en baksida av myntet. Virtuella relationer är mera ömtåliga eftersom de saknar den omedvetna interaktionen som fås genom ett fysiskt face-to-face möte. Reaktionen på någons åsikt, tonen i rösten, ett leende eller en kroppshållning - alla dessa kroppsliga signaler som hjälper oss att tolka varandra på saknas till stor del i flera former av digital kommunikation (Morgan, 2018). Vilka konsekvenser får detta då för individen i organisatoriska sammanhang och för de ständiga relationer vi ingår i på en arbetsplats?

Många organisationer skulle nog inte överleva idag utan den virtuella världens kommunikationsverktyg och den möjlighet som detta erbjuder genom att till exempel ha medarbetare utplacerade runt om på olika platser. Det ställer krav på ledarskapet eftersom det är ledarens ansvar att säkerställa att alla är delaktiga, samverkar med varandra och

ledaren ska även skapa förutsättningar för att det finns motivation och tydliga mål (Morgan, 2018).

Med detta sagt anser vi att arbete på distans och därmed även ledarskap på distans är ett högst aktuellt ämne. Vi själva har upplevt både bättre och sämre ledarskap, både på distans men även när vi befinner oss på samma plats. Vår reflektion är att kvaliteten på ledarskapet påverkar vår förmåga och vilja att prestera som medarbetare. Tänk om det är så att ett gott ledarskap är nyckeln till framgång för både organisation och individ. Eftersom vi tror att framtidens medarbetare kommer att efterfråga ett ännu mer flexibelt arbetsliv avseende tid och rum där fokus ligger på resultat och inte på fysisk närvaro anser vi att det är intressant att undersöka hur det upplevs att bedriva ledarskap på distans och ställer oss följande frågor:

- Vad gör ledare för att leda på distans?
- Vilka faktorer påverkar hur det upplevs att bedriva ledarskap på distans?
- Hur bidrar ledarskap till medarbetarskap?
- Vilka faktorer påverkar relationen till de medarbetare ledare ansvarar för?
- På vilket sätt kan ledare bidra till medarbetarskap utan fysisk närvaro?

Vilket leder oss till uppsatsens syfte där vi genom ledares upplevelser, erfarenheter och strategier vill:

undersöka hur ledarskap på distans upplevs och hur det inverkar på medarbetarskapet samt att försöka förstå och förklara vilka faktorer som kan påverka detta samspel och vilka eventuella utmaningar som kan uppstå.

Vår ambition med denna uppsats är att öka kunskapen inom området ledarskap på distans och vara till nytta för exempelvis ledare och personalvetare som arbetar med ledarskap och medarbetarskap. Vår förhoppning är att kunna förstå om det finns faktorer i ledarskapet som blir extra viktiga när medarbetare arbetar på distans samt de eventuella utmaningar som kan uppstå i samspelet mellan ledarskap och medarbetarskap som sker på distans. Vi anser att det är viktigt att ständigt utveckla sin kunskap om frågor som rör ledarskap och hur man får samspelet mellan ledare och medarbetare att fungera så bra som möjligt.

1.1 Förutsättningar för undersökningen

För att undersöka fenomenet ledarskap på distans har vi valt att intervjua fem ledare. Vi har avgränsat oss till den privata sektorn i Sverige. Anledningen till detta är att vi anser att företagets målsättning till viss del påverkar ledarskapet. Förutom att vi avgränsat oss till den privata sektorn så sökte vi ledare med bland annat en viss erfarenhet av ledarskap på distans, se 2.2. Detta för att hitta ledare som representerar olika synsätt och har olika erfarenheter, men som ändå förväntas kunna beskriva likheter i upplevelsen av ledarskap på distans.

Vi kommer att undersöka ledarnas upplevelse av ledarskap på distans och ställer bland annat frågor om deras ledarskap, deras definition och upplevelse av medarbetarskap och hur de upplever relationen till sina medarbetare på distans. Denna uppsats är skriven ur

ett ledarskapsperspektiv, medarbetarperspektivet är utifrån ledarens syn. Vi har för avsikt att kartlägga och förstå vilka faktorer som kan påverka ledarskapet på distans men har inte för avsikt att föreslå något framgångsrecept för vad som är rätt respektive fel sätt att leda på distans.

2 Metod

För att ge läsaren en inblick i studiens genomförande presenterar vi löpande i detta kapitel vårt tillvägagångssätt i relation till teori. Vi presenterar kvalitativ forskning, hermeneutik och fenomenologi som är studiens metodologiska utgångspunkter. Därefter följer avsnitt om urval samt processen för datainsamling och analys. Till sist redovisas hur vi har förhållit oss till kvalitet och etik samt en avslutande reflektion över våra val.

2.1 Metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt

Vi önskar som tidigare nämnt ta reda på hur ledare upplever fenomenet ledarskap på distans. Vårt tillvägagångssätt tar utgångspunkt i det hermeneutiska paradigmet och grundar sig i fenomenologisk forskningsstrategi och kvalitativ forskning. Även om vi har egna erfarenheter av ledarskap på distans, som medarbetare, så kommer vi att arbeta induktivt genom att först samla in data med hjälp av intervjuer för att kunna utgå från ledares egna uttalanden och känslor kring ämnet innan vi dyker ner i teorin som kan hjälpa oss att analysera resultatet för att kunna förstå och förklara fenomenet ledarskap på distans.

2.1.1 Kvalitativ forskning och hermeneutik

När man väljer att studera något med hjälp av kvalitativ forskning är det för att uppnå kunskap och beskriva verkligheten genom "orddata". Det motsatta, det vill säga i den kvantitativa forskningen vill beskriva verkligheten med hjälp av "sifferdata". För att kunna skapa orddata kräver det att man har tillgång till människors uttalanden exempelvis genom skrivna texter såsom dokument, dagböcker och brev eller genom deltagande observation eller kvalitativa intervjuer (Fejes & Thornberg, 2009).

Kvalitativ forskning är i hög grad inspirerat av hermeneutiken och tanken om att eftersträva en djupare helhetsbeskrivning av ett fenomen (Patel & Davidson, 2019). Den kvalitativa forskningsintervjun är lämpligt att använda när man vill få med människans subjektivitet om ett fenomen i form av till exempel erfarenheter, upplevelser och tankar. Allt detta behöver forskaren få tillgång till för att kunna fånga hur människor beskriver, uppfattar och uttrycker sin förståelse av sig själva, deras erfarenheter och deras omgivning. Forskaren önskar att föra informanternas talan och forskningen kan sägas användas i ett demokratiskt perspektiv eftersom man önskar att fånga det "icke-berättande", de historier som ännu inte är känt om ett fenomen (Launsø et al., 2015).

Bakom all forskning finns en viss syn på kunskap och olika sätt att förhålla sig till vetenskap, även kallat vetenskapliga paradigmen. En av dessa sätt att se sitt forskningsobjekt är hermeneutiken, som sägs vara lämplig att använda när syftet med studien är att få tillgång till informanternas egna upplevelser av ett fenomen samt när informanterna ska ges ett stort utrymme att styra riktningen på vad de vill tala eller skriva om (Fejes & Thornberg, 2009). Fokus är på människors beskrivelser av sig själva, deras

erfarenheter, handlingar och upplevelser av ett fenomen. Tanken bakom detta fokus är att det är människors egna uppfattningar av vad de gör som ger deras handlingar och upplevelser av ett fenomen mening (Launsø et al., 2015).

Vi anser att det hermeneutiska förhållningssättet avspeglar det syn på kunskap, som från början tog sitt ursprung i vårt intresse för människors erfarenheter och upplevelser av ledarskap på distans. Människor och deras uttalanden är den primära källan till data i det hermeneutiska paradigmet och med den hermeneutiska synen är vi intresserade av ledares upplevelser av fenomenet ledarskap på distans. Det hermeneutiska paradigmet ansåg vi lämplig eftersom vårt syfte följer Fejes och Thornbergs tanke om att det är ett lämpligt förhållningssätt när syftet med studien är att få tillgång till informanternas egna upplevelser av ett fenomen. Vi önskar att samla in empiriskt material genom att ge informanterna utrymme att utveckla egna erfarenheter utan att vi som forskare har styrt för hårt. Tanken bakom detta återkommer vi till i, se 2.3.

Vad gäller arbetsgången i hermeneutiska forskningen finns det inget generellt sätt att arbeta på när det gäller analys- och tolkningsprocessen. Vi kommer arbeta med vår data med fokus på en öppen inställning, då vi tror att om vi bortser från vår egen förförståelse kan vi bemöta vår datainsamling och analys med en genuin öppenhet och nyfikenhet. Enligt Fejes och Thornberg (2009) är det svårt att undvika att vi som forskare, medvetet eller omedvetet, kan påverkas av en förförståelse i processen fram till forskningsresultatet, då vi alla bär på övertygelser, fördomar och förutfattade meningar. Med en öppen inställning kan forskaren låta sig ledas i en oväntad riktning och lära av det okända utan att förskräckas över att de ursprungliga forskningsfrågorna överskrids, fördjupas eller kompletteras. Med en medvetenhet om detta har vi på så vis möjlighet att låta vår data visa det som vi ännu inte vet.

2.1.2 Fenomenologi

Även inom fenomenologin är det de studerades tankar och idéer som står i centrum. Forskaren höjer även statusen för människors tänkande och betraktar deras vardagstänkande som trovärdigt. Enligt fenomenologins syn är människorna inte passiva under sociala lagar och den sociala världen är endast socialt konstruerad. Genom att anta denna synvinkel, att det finns fler än *en* verklighet som kan variera från situation till situation eller från kultur till kultur kan forskaren också förstå att det inte finns någon förklaring som är "rätt" och forskare måste minimera inverkan av sitt eget sunda förnuft (Denscombe, 2016).

Inom fenomenologin betonas subjektivitet, beskrivning, tolkning och medverkan. Fenomenologin är inte primärt intresserad av orsaksförklaringar utan snarare av de involverades upplevelse av någonting. Forskaren ska inte tolka de berördas upplevelser för den delen inte heller analysera och paketera om dem utan endast försöka presentera dem på ett sätt som är troget originalet (Denscombe, 2016). Det som är i fokus i fenomenologin är inriktningen mot essensen i ett fenomen och att fånga likheterna i de mänskliga gemensamma upplevelserna. Syftet är att kunna avgränsa det väsentliga från det icke väsentliga och hitta det invarianta, det oföränderliga, i de olika gestaltningarna för att belysa essensen av ett fenomen (Fejes & Thornberg, 2009). Fenomenologi är lämplig för småskaliga forskningsprojekt och den kräver inte någon teknisk sofistikerad utrustning för att samla in och analysera data. Samtidig ger fenomenologi möjlighet att

undersöka vardagliga företeelser och erfarenheter som andra människor vanligtvis kan relatera till (Denscombe, 2016).

I vårt arbete är vi inte intresserade av vad som har gjort en intervjuperson till en bra ledare utan snarare av vad hen upplever är viktigt för att utöva ett gott ledarskap enligt hens egen mening. Vi försöker inte heller mäta vad intervjupersonens medarbetare anser om det aktuella ledarskapet, om det upplevs som bra eller mindre bra. Som tidigare nämnt är syftet inte att komma fram till ett recept med "bästa arbetsmodellen för att leda på distans", utan snarare att belysa de gemensamma upplevelserna av ledarskap på distans på ett så troget sätt som möjligt och vi anser att det är lämpligt att använda sig av fenomenologin som forskningsstrategi.

Vi kommer vidare redogöra för hur vi har valt ut våra intervjupersoner och hur vi har gått tillväga i våra kvalitativa intervjuer för att få fram subjektiva berättelser om fenomenet ledarskap på distans.

2.2 Urval

För att avgöra vem som ska delta i en studie startar forskaren en urvalsprocess. Storleken på populationen, det vill säga vem det är som ska undersöka avgör om man kan inkludera alla eller om man behöver göra ett urval, alltså välja ut en mindre grupp som ska representera populationen (David & Sutton, 2016).

Det finns flera sätt att göra detta urval och David och Sutton (2016) delar in dem i två kategorier, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval bygger på att alla i populationen har lika stor chans att bli vald. Icke-sannolikhetsurval används när det är svårt att välja ut potentiella fall i populationen eller när det saknas tid och eller pengar för att göra ett urval. Det finns flera sätt att genomföra både sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. För icke-sannolikhetsurval har David och Sutton definierat fyra metoder, en av dessa är selektivt eller teoretiskt urval där forskaren använder sin egen kunskap och uppfattning om vem som är lämplig. Denscombe (2016) talar även om subjektivt urval och beskriver detta som att forskaren handplockar deltagare till studien utifrån att det är troligt att de ger mest värdefulla data. Vad gäller storleken på urvalet kan man inte säga "ju större, desto bättre" eftersom ett mindre urval, gjort mer exakt kan vara mer rättvisande (David & Sutton, 2016).

Vi har i vår urvalsprocess använt oss av icke-sannolikhetsurval, dels för att vi hade en tidsbegränsning på hur många vi ansåg oss ha tid att intervjua, dels för att vi inte skulle kunna intervjua vilka ledare som helst eftersom det kräver en viss roll och erfarenhet, se nästa stycke. Alla intervjupersoner är selektivt valda utifrån vår egen uppfattning och kriterier kring vem som skulle vara lämplig. Tre intervjupersoner utav fem har vi fått tillgång till genom att fråga en kontaktperson på ett företag om de kunde rekommendera en lämplig ledare och därefter har kontakten skapats. De två andra intervjupersonerna är kontakter från tidigare forskningsprojekt vi har genomfört. Med andra ord är vår population relativt liten och handplockad vilket såklart kan ifrågasättas. Detta återkommer vi till i Metodreflektion, se 2.5.2.

Vidare önskade vi intervjua ledare från olika företag för att få en bredd och variation. Vi fastställde de kriterier vi önskade finna för en potentiell intervjuperson, vilket vi också skickade med i vårt första mail för att fråga om intresse att medverka. I detta stod det bland annat att vi önskade att personen skulle vara ledare inom den privata sektorn med bas i Sverige, vara på en strategisk nivå i organisationen där de har ett medarbetaransvar och att dessa medarbetare i sin tur inte har ett medarbetaransvar. Medarbetarna skulle jobba helt eller delvis på distans vilket skulle gett ledaren erfarenhet av ledarskap på distans oavsett om det berodde på pågående pandemi eller ej. Vi ansåg vidare att det var viktigt att medarbetarna skulle ha möjlighet att utföra ett fullgott arbete på distans eftersom det annars skulle kunna vara flera faktorer som påverkar upplevelsen av distansarbetet i sig. På så vis använde vi dessa kriterier för att beakta kvaliteten i urvalet vilket kommer att vara avgörande för den kvalitet vi får i våra intervjuer. Med dessa urvalskriterier fick vi kontakt med fem intervjupersoner som alla är ledare på privata företag vilka verkar internationellt och har huvudkontor i Sverige.

Tabell 1

Förteckning över Intervjupersoner och genomförande

Intervjuperson/ Förkortning	Längd på intervju	Datum för genomförande	Typ av intervju
IP1	43 min	2020-11-06	Ljud och bild
IP2	51 min	2020-11-10	Ljud
IP3	48 min	2020-11-12	Ljud och bild
IP4	38 min	2020-11-13	Ljud och bild
IP5	53 min	2020-11-20	Ljud och bild

Vad gäller antal medarbetare i Sverige varierar detta från allt mellan 300 och 12 500 medarbetare. Intervjupersonerna har varit anställda på respektive företag mellan fyra och tio år. Vidare så har ledarna väldigt varierande antal medarbetare och spannet sträcker sig från två till arton. Erfarenhet av ledarskap och specifikt ledarskap på distans varierar även detta och det finns en god spridning från relativt nya ledare, som haft medarbetaransvar i ett och ett halvt år till mer erfarna som varit ledare i upp till tio år. Tre av intervjupersonerna har erfarenhet av ledarskap på distans sedan mars 2020 medan två av intervjupersonerna har lett på distans även innan pandemin. Dock uppger de flesta av intervjupersonerna att de har erfarenhet av distansarbete då de arbetat på olika positioner vilket krävt att de haft kontakt med kollegor som inte befunnit sig på samma fysiska plats som dem själva.

2.3 Intervjuer

Som nämnts har vi valt intervjuer som insamlingsmetod för att få fram den ord-data som beskriver ledarnas upplevelse av ledarskap på distans. Detta för att få en djupare

helhetsbeskrivning av fenomenet. Forskningsintervjuer fokuserar på vad människor själva berättar vad de gör, vilka åsikter de berättar att de har och vad de tror. Det är alltså människornas svar som är källa till datainsamlingen (Denscombe, 2016). Men att intervjua handlar enligt David och Sutton (2016) inte bara om att ställa frågor till någon utan det handlar lika mycket om att lyssna omsorgsfullt på de svar som ges.

2.3.1 Intervjuer online

På grund av pågående pandemi upplevde vi att det inte fanns någon möjlighet att genomföra intervjuerna på annat sätt än online och vi genomförde därför alla våra intervjuer med hjälp av ett digitalt verktyg med kamera, förutom en där det uppstod teknikstrul och denna genomfördes då via telefon. Vi tycker att det fungerade bra när vi genomförde intervjuerna med hjälp av det digitala verktyget eftersom vi då både kunde se och även höra våra intervjupersoner. Det finns de som menar att man missar en del av kroppsspråket men vi upplever inte att det har fört med sig några negativa konsekvenser. Vi upplever snarare att vi har kunnat få tillgång till intervjupersoner på ett enkelt sätt eftersom våra intervjuer inte innebär att någon behöver förflytta sig till en specifik plats eller att till exempel lokal måste bokas.

Den teknologiska utvecklingen som skett under de senaste årtionden har gjort att det är ekonomiskt fördelaktigt att genomföra intervjuer online. När intervjuerna äger rum online slipper man kostnader för både resor och tid och det som krävs är i princip bara en dator och tillgång till höghastighetsinternet. Denna metod erbjuder ett alternativ eller komplement till konventionella face-to-face intervjuer. Precis som med alla metoder finns det fördelar och nackdelar (Janghorban et al. 2014).

Med hjälp av webbkameran kan flera verktyg erbjuda både bild och ljud vilket gör att situationen kan likställas med intervjuer på plats eftersom dem erbjuder icke-verbala och sociala signaler (Stewart & Williams, 2005; Sullivan, 2012, refererad i Janghorban et al., 2014). Sullivan (2012) refererad i Janghorban et al. (2014) menar att tillgången till verbala och icke-verbala signaler vid intervjuer online kan ge samma nivå av äkthet som vid fysiska intervjuer eftersom man kan se fysiska reaktioner. Det finns även forskare som menar att den relativa anonymiteten i intervjuer online ökar deltagarnas vilja att ge ett än äkta intryck av sig själva än om intervjun skulle vara fysisk (Bargh, McKenna, & Fitzsimons, 2002; Ellison, Heino, & Gibbs, 2006, refererad i Janghorban et al., 2014). Ytterligare en fördel med intervjuer online är att det kan erbjuda och även uppmuntra till deltagande för de som av praktiska förutsättningar inte har möjlighet att delta på plats. Även om valet av en störande miljö ändå kan påverka intervjupersonernas koncentration och därmed även datainsamlingen. (Deakin & Wakefield, 2013, refererad i Janghorban et al., 2014).

Ett hinder med denna typ av intervjuer är att man endast kan se ansiktet och överdelen av överkroppen vilket hindrar från att se deltagarnas kroppsspråk (Cater, 2011, refererad i Janghorban et al., 2014) och Deakin och Wakefield, 2013; Hamilton och Bowers, 2006, refererad i Janghorban et al., 2014 menar att trots att det finns fördelar med intervjuer online kräver det förtrogenhet med onlinekommunikation och viss digital kompetens.

Då en av våra intervjuer endast hade ljud och inte bild upplevde vi att det var mycket lättare att genomföra intervjun när vi även såg de vi intervjuade. Precis som forskningen

säger i artikeln av Janghorban et al. upplevde vi att det var lättare när man kunde se intervjupersonernas kroppsspråk, om de var tysta för att de inte hade mer att säga eller om det berodde på att de helt enkelt funderade på en fortsättning. Med dessa förutsättningar vi hade tycker vi sammantaget att intervjuerna erbjöd en känsla av närhet och äkthet vilket kan likställas med känslan av att intervjua någon när man befinner sig på samma fysiska plats. Vi upplever att de flesta numer är relativt förtrogna med digitala verktyg och att det på grund av detta inte finns en så hög tröskel för att ha möten på detta sätt.

2.3.2 Planering av intervjuer

Vid skapande av intervjuguide är det viktigt att ställa sig frågan; Vad är det jag vill veta? (David & Sutton, 2016). Även Alvesson (2011) menar att det är viktigt att fånga det som är viktigast och rikta in sig på detta för att inte riskera att bli allt för bred i sin studie.

Vårt arbete med att skapa ett tillvägagångssätt för våra intervjuer börjar redan i vårt syfte som är styrande för den forskning vi önskar genomföra. För att förtydliga har vi utifrån vårt syfte skapat frågeställningar och mot dessa har vi under arbetet kontrollerat att vi ställer rätt frågor. Alltså att de, som Alvesson och David och Sutton menar, svarar på de frågor vi verkligen har.

Enligt David och Sutton (2016) kan man i intervjuer skilja mellan strukturerade och ostrukturerade och mellan standardiserade och ostandardiserade. Strukturen handlar om huruvida frågornas form och ordning är identiska från en intervju till en annan. Vid hög strukturering försöker intervjuaren att bevara hög nivå av reliabilitet och upprepningsbarhet medan man vid låg strukturering i högre grad låter intervjupersonens berättelse styra vart intervjun tar vägen. Standardiseringen handlar om intervjupersonen ges möjlighet att ge öppna eller slutna svar på de frågor som ställs. Öppna svar ger större detaljrikedom men är svårare att jämföra.

David och Sutton (2016) talar även om kvalitativt intervjuande och menar att det är de intervjuer som tenderar åt det ostrukturerade och ostandardiserade hållet. Ju mer ostrukturerad och ostandardiserad en intervju är ju större krav ställs det på intervjuaren. Även om man i en kvalitativ intervju troligtvis inte vill undersöka en specifik hypotes är det ändå nödvändigt att ha en ungefärlig uppfattning av vad man undersöka, gärna i form av olika tema. När dessa teman är identifierade kan forskaren skapa frågor som hen förhåller sig till mer eller mindre under intervjun. Även om en intervju alltså är ostrukturerad finns det till viss grad en bakomliggande struktur. Detta är skillnaden mellan en intervju och ett vanligt samtal.

Under varje skapat tema kan det finnas olika typer av frågor såsom uppvärmningsfrågor som ställs för att skapa förtroende hos intervjupersonen, demografiska frågor som ställs för att få fram faktiska data om intervjupersonen, kärnfrågor och följdfrågor och klargörande frågor. Genom att förbereda kärnfrågor, följdfrågor och klargörande frågor ökar forskaren sina chanser att reagera kreativt och mer spontant på de svar som ges (David och Sutton, 2016).

Vi skapade en intervjuguide, se Bilaga 8.1, som var till viss del strukturerad men även ostandardiserad. Förutom uppvärmningsfrågor om till exempel arbetsplats,

ansvarsområde och erfarenhet av ledarskap hade vår guide tre huvudteman, Medarbetarskap, Ledarskap och Ledarskap på distans. Vi har under varje tema försökt att tänka så som David och Sutton anser är lämpligt nämligen att förbereda kärnfrågor, följdfrågor och klargörande frågor för att öka våra chanser att reagera kreativt och mer spontant på de svar som ges. Exempelvis under temat "Ledarskap på distans", ställde vi en väldigt öppen kärnfråga kring hur intervjupersonen ser på relationen till sina medarbetare på distans. För att förbereda oss på att svaret på denna skulle kunna ta olika riktningar så förberedde vi olika följdfrågor och klargörande frågor, som exempelvis "Vad tror du det har för effekter på medarbetarskap?" och "Kan du berätta mera lite mer om det?".

När vi kände att vi var klara med vår intervjuguide hade vi mycket god hjälp av en studiekamrat som var vänlig och ställde upp på en pilotintervju. Med hjälp av en pilotintervju kan man enligt David och Sutton (2016) se om det är frågor som väcker anstöt, om intervjupersonerna förstår frågan och kan svara på den och man kan även få reda på om intervjun uppfattas som snedvriden det vill säga om frågorna fångade det centrala och om dem fick chans att uttrycka sina åsikter på ett effektivt sätt. Under denna pilot upptäckte vi att det fanns flera frågor som hörde ihop och vi la därför ihop några frågor till en kärnfråga och la till andra som följdfrågor. Vi diskuterade även huruvida begreppet medarbetarskap är känt för andra än för oss som studerar till personalvetare men kom fram till att det nog finns flertalet i arbetslivet som har en uppfattning om detta varför vi lät det vara kvar och vi bad även intervjupersonerna beskriva vad dem tänker på när de hör ordet.

Vår process, att innan en skarp intervjusituation genomföra intervjun på en testperson, upplever vi var mycket givande och vi känner att det var väl investerad tid. Vi anser att detta hjälpte oss att vara mer tydliga i våra frågor, utan att för den sakens skull "låsa in" intervjupersonerna, och att vi hade nytta av detta i vår analys som blev lättare att göra när svaren mer liknade varandra.

Alvesson (2011) menar att det kanske finns en anledning att inte tänka alltför rätlinjigt vid planering av intervjuer. Han uppmanar forskarna att under både planering och genomförande vara medveten om intervjusituationens komplexitet och att dessutom, i det praktiska intervjuarbetet, fortlöpande fundera på olika tolkningsövervägande. Han menar att man inte ska spara tolkning av det empiriska materialet till slutet av intervjuerna utan det ska ske löpande, annars kan det vara för sent.

Vad gäller Alvessons uppmaning att hela tiden vara medveten om själva intervjusituationens komplexitet så har vi tagit hänsyn till detta i vårt arbete efter varje intervju. Vi har, förutom att transkribera direkt efter, tagit oss tid att dela våra reflektioner av intervjun med varandra. Till exempel vad vi upplevde hade betydelse i sammanhanget, såsom organisationens ambitioner, huruvida det påverkat intervjupersonens svar eller ej. På detta sätt har vi löpande arbetat med tolkning av det insamlade materialet.

2.3.3 Genomförande av intervjuer

När man genomför en intervju finns det flera saker som kan påverka denna och som är bra att vara förberedd på. Intervjuaren påverkar intervjupersonen, mer eller mindre. Inte bara på vilket sätt frågor ställs eller besvaras utan hela intervjuaren karaktär spelar roll

(David & Sutton, 2016). Även Alvesson (2011) menar att det är viktigt att man på förhand tänker igenom frågorna, att man är känslig för vad som händer i intervjusituationen och drar lärdom av erfarenheter inför kommande intervjuer.

Under intervjuerna har vi försökt att anta en så neutral roll som möjligt. Dels för att följa det som den forskningsstrategi vi valt förespråkar, dels för att följa David och Suttons synpunkter att intervjuaren påverkar intervjupersonen. Eftersom vi arbetar fenomenologiskt och är ute efter essensen och en så äkta upplevelse som möjligt, ansåg vi att det var av största vikt att vara så neutrala som möjligt, utan att för den sakens skull framstå som ointresserade.

Det kan vara så att intervjuarens kön, etnicitet, klass med mer påverkar den som intervjuas. Även tid och plats kan påverka. Kanske väljer man att genomföra intervjuerna på intervjupersonens arbetsplats för att skapa ett lugn och en trygghet men det är inte säkert att intervjupersonen upplever det så. Därför kan det vara bra att hitta en plats som erbjuder detta. Till detta tillkommer även den eventuella spänning som en inspelningsapparat kan innebära (David & Sutton, 2016).

Gällande tid är det viktigt att tidpunkten är lämplig för intervjupersonen så att den inte krockar med faktorer såsom arbete, barn eller transport. Det kan också variera hur lång tid en intervju tar, även om det är samma frågor som ställs. Med anledning av detta kan det vara bra att boka ett rum, om det är fysiska intervjuer, där det finns möjlighet att tänja något på tiden. Även om det hör till god ton att inte driva intervjupersonen att överskrida en uppskattad tidsgräns kan det vara viktigt att antyda att det kan finnas behov av att vara flexibel (David & Sutton, 2016).

Eftersom intervjuerna genomfördes på distans hade vi inte någon möjlighet att påverka var intervjupersonerna befann sig vid intervjutillfället. Dock såg vi att några av intervjupersonerna satt hemma och några satt på sin arbetsplats och de torde ha valt en plats där de kände sig bekväma. Likaså gällande tid så var intervjupersonerna fria att själva välja datum och tidpunkt för intervju. I början av varje intervju frågade vi även intervjupersonerna om de hade något bokat direkt efter vår intervju som gjorde att de kände sig tvingade att rusa iväg till nästa möte för att inte risker att avbryta mitt i en fråga eller att intervjupersonen kanske helt enkelt skulle tappa fokus mot slutet för att hen kände sig stressad.

Även om det kan verka självklart menar David och Sutton (2016) att det är viktigt att komma ihåg att det är intervjupersonen som ska tala och även om man som forskare känner att man kan allt inom ämnet är det viktigt att ge intervjupersonen utrymme för att forma och uttrycka sina åsikter.

Med tanke på David och Suttons råd om att låta intervjupersonen tala och även på grund av den hermeneutiska och fenomenologiska synen, se 2.1.1 och 2.1.2, som är ute efter att få tillgång till intervjupersonernas egna upplevelser har vi i intervjuerna låtit intervjupersonerna styra riktningen på vad de vill tala om.

2.4 *Analys av kvalitativa data*

Bogdan och Biklen (2007) refererad i Thornberg och Fejes (2009) definierar analys av kvalitativa data som den process där forskaren systematiskt undersöker och arrangerar sin data för att söka efter mönster och komma fram till ett resultat. Enlig Fejes och Thornberg finns en mängd olika förslag inom litteraturen på hur kvalitativ analys kan genomföras, eftersom varje kvalitativ studie är unik och det analytiska arbetssättet vill variera därefter. Patton (2002) refererad i Thornberg och Fejes (2009) menar att där inte finns några regler eller rätt eller fel sätt att genomföra en kvalitativ analys förutom att presentera datan på ett så rättvisande sätt som möjligt och hela tiden kommunicera datan i relation till syftet med studien.

2.4.1 Transkribering

Transkribering är en viktig del för att sedan kunna genomföra detaljerade sökningar och jämförelser mellan data. Beroende på hur den insamlade datan ska användas för analys kan forskaren välja att transkribera på olika sätt. Ska man försöka hitta underliggande strukturer eller underförstådda innebörder kan det vara viktigt att transkribera det insamlade materialet i sin helhet medan om man endast ska använda sig av den information som intervjun faktiskt innehåller kan det räcka med att transkribera citat eller kortare extrakt. Även om det är tidskrävande att transkribera för det med sig en del fördelar, en av dem är att forskaren i detta läge kan komma närmare sin data eftersom samtalet under denna tid blir aktuellt igen (Denscombe, 2016).

Transkribering är en viktig del av den kvalitativa analysen av intervjuer och här kan man också ställa sig frågan hur mycket som ska transkriberas. Som Denscombe skriver så kan man vara ganska selektiv i vad som transkriberas om intervjuens innehåll används för den faktiska information som den är. I dessa fall kan det räcka att transkribera små extrakt eller citat som illustrerar särskilda poänger i samband med redovisningen av resultatet. Eftersom vi valde att spela in våra intervjuer med hjälp av en inspelningsapp och dessutom göra egna anteckningar så ansåg vi att det inte var nödvändigt att transkribera varje enskild intervju utan istället transkriberade vi kortare textstycken som vi sen använde i samband med skapande av forskningsresultat. Vi gjorde detta val dels för att det är tidskrävande process att transkribera, dels för att vi som Denscombe menar, se 2.3, kommer att använda den faktiska informationen från intervjuerna så som den är och dels för att ha möjlighet att lägga mer fokus och tid på nästa steg i den kvalitativa analysen, nämligen kodning.

2.4.2 Kodning

Kodning är den process i kvalitativ forskning där forskaren skapar koder på vissa textstycken så de kan kopplas samman för att belysa likheter och olikheter. Koderna kan vara nyckelord, teman eller uttryck som motsvarar eller inte motsvarar faktiska termer i den text som analyseras. Orden som används till kodningen kan vara ord som intervjupersonerna själva använder eller de termer som forskaren väljer för att framställa en rad liknande fynd som man tycker har gemensamma drag. Genom att framhäva de textstycken där centrala teman tycks återkomma kan man rikta sin uppmärksamhet mot de områden som man finner intressanta och reducera den stora datainsamlingen till en kortare och hanterbar sammanfattning av fenomenet man försöker beskriva (David & Sutton, 2016).

Vi valde att börja kodningsprocessen när alla intervjuer var genomförda. Dock hade vi efter varje intervju en diskussion och reflekterade över vilka nya eller återkommande ämnen som intervjupersonerna kom att tala om. Vi såg tidigt att det fanns ett mönster i vissa ämnen och svar, men upptäckte också att vissa frågor blev besvarade olika från intervju till intervju, vilket gjorde att vi inte ville börja kodningen för tidigt för att säkra att alla perspektiv och nyanser blev beaktade i analysen.

2.4.3 Giorgis analysprocess

Fejes och Thornberg (2009) redogör för den mest kända och använda metod för analys inom fenomenologiska studier, Giorgis analysmetod, som kan användas för att bryta ner data och kartlägga mönster. Denna analysmetod som är lämplig för studier med en mindre omfattande datainsamling består av fem steg:

1. Bestämning av helhetsbetydelsen
2. Avgränsning av meningsbärande enheter
3. Transformerings av vardagliga beskrivningar
4. Framställning av fenomenets situerade struktur
5. Framställning av fenomenets generella struktur

Vi valde att använda oss av Giorgis analysmetod som inspiration när vi genomförde vår analys. Vi började på första steget med att skapa en översiktlig genomgång av det insamlade materialet, vi läste igenom våra anteckningar från intervjuerna samtidigt som vi väckte vårt material till liv igen genom att lyssna på ljudupptagningsfilerna från respektive intervju. I andra steget påbörjade vi avgränsningen som David och Sutton benämner som kodning, se 2.4.2, där vi försökte reducera den stora mängden data genom att leta efter återkommande enheter och avgränsa det väsentliga från det icke-väsentliga. Vi kom fram till en kodning och kategorisering av de likheter som hittats, som vi organiserade i ett schema vilket vi använde för egen del. Orden som vi använde till vår kodning blev i första omgången sorterat efter de huvudtema vi hade i vår intervjuguide: Medarbetarskap, Ledarskap, Ledarskap på distans. Därefter såg vi ett mönster i ord som intervjupersonerna själva använde sig av, som sedan blev de ord som vidare styr våra ämnen som redovisas i vårt forskningsresultat.

Tredje, fjärde och femte stegen är den identifierande del av analysprocessen, där man dels eliminerar eventuella irrelevanta utsagor och slutligen identifierar de centrala teman som framträder som fenomenets essens. Essensen speglar fenomenets generella struktur och kan utgöras av en eller flera invarianta teman (Fejes & Thornberg, 2009). Hur vi slutligen analyserar oss fram till vad vi identifierar som fenomenets essens redogör vi för i 6. Slutsats och förslag till vidare forskning.

2.5 Kvalitet

I alla studier som görs finns det krav på kvalitet och reliabilitet. I kvalitativa studier där det handlar om att upptäcka, tolka och förstå människors upplevelser är validitet med i hela forskningsprocessen. Validiteten är i kvalitativa studier inte enbart kopplat till datainsamlingen utan handlar om dels hur forskaren lyckas fånga det som är mångtydigt eller motsägelsefullt. Eftersom forskningsprocessen är unik i varje studie kan man inte

skapa några regler eller procedurer för att säkerställa validiteten i dessa. Istället kännetecknas kvalitet i en kvalitativ studie av att ha en god inre logik där de olika delarna kan relatera till en meningsfull helhet (Patel & Davidsson, 2019).

Trovärdigheten i ett kvalitativt forskningssammanhang är inte lätt att bedöma eftersom själva forskningen är svår att upprepa. Dels eftersom det är i princip omöjligt att kopiera en social kontext och eftersom tiden påverkar och förändrar deltagarnas förutsättningar, dels för att forskaren har en tendens att bli så nära involverad att ingen annan kan reproducera identiska data eller dra identiska slutsatser (Denscombe, 2016). Eftersom det sällan går att generalisera resultatet av kvalitativa studier kan dessa istället leda fram till en förståelse av ett fenomen och denna kan eventuellt generaliseras till andra snarlika situationer eller kontexter (Patel & Davidsson, 2019). Som Lincoln och Guba (1985) refererar i Denscombe (2016) menar kan forskaren, vid mindre studier, fråga sig i vilken utsträckning fynden skulle kunna överföras till andra fall.

Oavsett om forskaren hela tiden har med sig ovan begrepp som alla handlar om kvalitet finns det ingen forskning som inte till någon grad påverkas av den som genomför den eftersom kvalitativa data alltid är en produkt av en tolkningsprocess. Denscombe (2016) nämner att det viktigt att ta hänsyn till ytterligare ett par aspekter. Det handlar om forskarens jag - det vill säga att beakta och hantera den roll som forskaren spelar, att som forskare berätta och bejaka de upplevelser som forskaren själv har av ämnet för att förstå om detta kan inverka på forskningen men även att hantera den insamlade datan objektivt och att ha ett öppet sinne genom att inte ignorera data som avviker och inte faller innanför önskat mönster och att utforska konkurrerande förklaringar.

I vår studie har vi hela tiden funderat på den roll vi själva spelar. Vi har försökt ha ett öppet sinne och att inte låsa oss till det som vi själva tror och tycker i ämnet för att på detta sätt minska den eventuella inverkan detta kan ha på resultatet. Vidare tycker vi att vår transparens i vårt genomförande visar på kvalitet likaså som vår vilja att presentera citat från vår undersökning.

2.5.1 Forskningsetik

Forskning är viktigt både för samhället och för individens utveckling och i många fall skulle det vara i princip oetiskt att avstå från att forska på sådant som exempelvis kan förbättra människors hälsa och livsvillkor, undanröja fördomar eller höja människors medvetenhet om hur de på ett rikare sätt kan utnyttja sina egna resurser (Vetenskapsrådet, 2002). Oavsett hur viktig forskaren anser att forskningen är måste hen, oavsett om det är ett större forskningsprojekt eller en mindre studie i en uppsats, överväga de forskningsetiska aspekterna (Patel & Davidsson, 2019). För humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning har Vetenskapsrådet (2002) formulerat fyra övergripande etikregler som syftar till att ge underlag för forskarens egna reflexioner och insikter i sitt ansvarstagande. De fyra huvudkraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Deltagarna behöver informeras om anonymitet och konfidentialitet innan de deltar i undersökningen, oavsett vilken metod som används för att samla in data. När det handlar om intervjuer råder Patel och Davidsson (2019) forskaren att informera om detta i olika steg. Först anser dem att forskarna ska skicka ett brev till deltagarna med information om

syftet och vem som är ansvarig för undersökningen. Därefter, vid personlig kontakt, för att till exempel bestämma tid för intervju, ges den fullständiga informationen och vid själva intervjutillfället ges den fullständiga informationen igen.

Vi har under vårt arbete tagit hänsyn till de etiska principer som råder inom samhällsvetenskaplig forskning. Vi har informerat våra intervjupersoner både skriftligt, via vår inbjudan, och muntligt, inför varje intervju, att allt som de säger kommer att hanteras konfidentiellt och även anonymiseras innan publicering, i enlighet med konfidentialitetskravet. Vi informerade även om vårt syfte, var uppsatsen kommer att publiceras men även att dem som intervjupersoner har rätt att avbryta intervjun när de vill, i enlighet med samtyckeskravet. I enlighet med informationskravet och nyttjandekravet informerade vi även om syftet med vår undersökning och att vi endast kommer att använda den insamlade informationen i samband med uppsatsskrivningen.

Vidare informerade vi våra intervjupersoner att vi inte kommer att lagra inspelade intervjuer längre än nödvändigt. Av denna anledning har vi valt att radera både inspelningar och anteckningar senast den 15/1 2021.

2.5.2 Metodreflektion

Vad gäller genomförandet av våra kvalitativa intervjuer och den efterföljande analys finns där en rad av reflektioner vi har gjort över det faktiska genomförandet. Först och främst har vi från början varit medvetna om vårt urval av intervjupersoner och beslutet om att intervjua olika personer från olika företag. Vår tanke bakom detta var att om vi istället hade valt att intervjua ledare inom samma företag så skulle det finnas en risk för att gemensamma förutsättningar som exempelvis organisationens policys eller ledarskapsstrategier skulle ge för lika svar och därmed inte ge samma variation. Likaså har vi reflekterat över vårt beslut om att bara intervjua ledare från den privata sektorn. Vi anser som nämnt i 1.1 att det finns en viss påverkan på ledarskapet beroende på hur man styr verksamheten, alltså om den är vinstdrivande eller ej. Vi grundar detta på vår erfarenhet av verksamheter som varit offentligt styrda men som sedan övergår i privat regi och hur det i dessa har fokuserats mer på resultat och effektivitet. Av denna anledning menar vi att vårt val att fokusera på den privata sektorn har varit rimlig för att inte riskera att delvis jämföra äpplen och päron.

Även om vi med ett fenomenologiskt förhållningssätt letar efter likheter, så anser vi att man måste leta brett efter essensen av ett fenomen i olika individers upplevelser för att man ska kunna argumentera för att man faktisk har fångat likheterna. Vi värderade att antalet intervjupersoner minst borde vara fyra men eftersom vi fick kontakt med fler än förväntat så blev det sammanlagt fem intervjuer vilket känns rimligt i förhållande till tidsbegränsning och möjligheten för att faktisk kunna genomföra kvalitativa intervjuer av en viss längd och kvalitet.

Vi är medvetna om att storleken på vår population är en av de faktorer som kan påverka huruvida forskningsresultatet kan sägas gälla för en bredare population. Såsom dessa fem intervjupersoner upplever ledarskap på distans är inte nödvändigtvis så som ledare generellt upplever ledarskap på distans, om vi hade frågat fem andra ledare. En annan faktor som vi är medvetna om kan ha påverkat forskningsresultat är det faktum att intervjupersonerna är selektivt utvalda och två av dem hade vi redan en uppfattning av

skulle vara lämpliga, vilket kan ifrågasätta om vi som forskare redan i urvalsprocessen har påverkat resultatet med vår egen uppfattning om vem vi upplever skulle kunna ge oss bra data.

När vi väl hade skapat ett första utkast till vår intervjuguide, så testade vi denna på en studiekamrat för att få feedback våra frågor men även på strukturen, mer om detta finns att läsa i 2.3.2. Efter detta förblev intervjuguiden ostrukturerad med ett visst antal teman, men följdfrågorna blev ett sätt att fånga upp intervjun oavsett vilken riktning intervjupersonen skulle svara. Vi upptäckte även under intervjuerna att det var fint att påtala detta, att vi hade detta tillvägagångssätt där vi önskade att låta intervjupersonen prata öppet och att de inte skulle förvänta att vi försökte styra mer än att hålla oss till den förutbestämda teman. Detta gjorde, upplevde vi, att intervjupersonerna blev mer bekväma med att sväva ut och tala fritt kring det som de tänkte på istället för att försöka anpassa sig till vad vi ville ha ut av intervjun.

Som nämnt i 2.3.2 så talar David och Sutton om hur öppna svar kan ge större detaljrikedom, men de kan också vara svårare att jämföra och det ställer större krav på intervjuaren. När vi väl skulle kategorisera de väsentliga ämnen som vi tyckte återkom i intervjuerna upplevde vi denna svårighet att jämföra svaren från de olika intervjuer som tog varsin riktning men ändå behandlar samma ämnen. Om vi hade haft en mer strukturerad intervju med strukturerade frågor hade det kanske varit lättare att se mönstret i varje frågas svar. Dock hade detta kunnat innebära att vi riskerat gått miste om informanternas bredare och mer utvecklade svar som en ostrukturerad intervju erbjuder.

Efter att vi väl hade genomfört alla våra intervjuer upplevde vi att det hade varit givande om det hade funnits tid och utrymme för att göra uppföljande intervjuer. Vi kände att intervjupersonerna hade mycket tankar och upplevelser som de ville dela med sig av och vi hade kunnat gräva djupare i vissa ämnen än vad vi hann på 45 minuter. Uppföljande intervjuer med en annan och mer fokuserad intervjuguide på det som verkade vara kärnan av fenomenet hade kunnat ge ett annat eller mer utvecklat resultat än det vi fick med dessa förutsättningar.

Vidare har vi som forskare diskuterat det faktum att det är vi som gör anteckningar från våra intervjuer och därmed även väljer vad vi anser är viktigt. Detta är sedan grunden till vår analys vilket gör oss fundersamma till hur vi har påverkat forskningsresultatet. Eftersom vi, som nämnt i 2.1.2, alla bär på övertygelser, fördomar och förutfattade meningar funderar vi på om vi på något sätt omedvetet valt att tolka vissa uttalanden som oviktiga, men att detta berodde på vår förförståelse. Det är lätt att säga att man som forskare ska ta på sig nya "glasögon", eller för den delen inga glasögon alls, men vi anser ändå att det är omöjligt att starta från ett blankt papper. För att inte bara acceptera detta faktum har vi som nämnt lyssnat igenom våra intervjuer minst en gång för att försöka förstå om vi har missat eller förbisett någon viktig del.

3 Teori

I detta kapitel behandlas de begrepp som vi har identifierat som centrala för att besvara våra frågeställningar; Det nya arbetslivet, Ledarskap, Medarbetarskap och Grundläggande mänskliga behov. Kapitlet inleds med en presentation av tidigare forskning samt sökning urval och källkritik. Efter detta finns ett stycke om det nya arbetslivet och därefter följer mer ingående teori om ledarskap, med fokus på ledarskap på distans och de faktorer som anses vara extra viktiga. Därefter följer ett avsnitt om medarbetarskap och till sist avslutas kapitlet med teori om grundläggande mänskliga behov.

3.1 Tidigare forskning

Vi har i vårt arbete med denna uppsats identifierat fyra relevanta områden, det nya arbetslivet, ledarskap, medarbetarskap och grundläggande mänskliga behov. Vad gäller det nya arbetslivet så tror vi att framtidens och delvis även dagens medarbetare ställer andra krav på sina arbetsgivare och arbetsplatser än vad man gjorde för bara ett tiotal år sedan. Vi tror att fenomen som digitalisering och globalisering påverkar genom att det skapar nya förutsättningar och krav på organisationer vilket även borde medföra att det ställs nya krav på att förstå organisering och ledning. Av denna anledning finns i vårt teoriavsnitt en del som handlar just om arbetslivet och hur det har utvecklats i och med informationsteknologin.

Vad gäller ledarskap så har det under åren gjorts flera ansatser inom ledarskapsforskningen och även om det rent historiskt har talats om att det finns specifika ledaregenskaper verkar det mer som att den nutida forskningen enas kring att det istället är ett fenomen. Andersson et al. (2020) använder tre dimensioner som de använder för att skapa förståelse för organisering och ledning nämligen chefskap, ledarskap och medarbetarskap. Vi har i vårt teoriavsnitt valt att anamma den uppdelning som Andersson et al. (2020) gjort vad gäller ledarskap och medarbetarskap. För att förenkla har vi valt att behandla chefskap, som är de formella krav som delegeras med hjälp av organisatoriska hierarkier, som en del i ledarskap.

Som nämnt använder vi Andersson et al:s (2020) uppdelning av ledarskap och medarbetarskap. I tidigare forskning betonade man att ansvaret på en arbetsplats låg hos ledaren, men medarbetarskap förutsätter att alla medarbetare tar ansvar tillsammans på olika nivåer (Velten et al., 2017). Det finns flera forskare som talar om vikten av att det finns ett fungerande samspel mellan ledarskap och medarbetarskap, varför vi anser att det är viktigt att även nämna medarbetarskap. Enligt Velten et al. (2017) är ledarskap och medarbetarskap två sidor av samma mynt och utvecklas bäst tillsammans, inte var för sig. Ledare och medarbetare har olika roller, men mellan dem pågår ett samspel och de måste förstå varandras möjligheter och utmaningar för att kunna åstadkomma något tillsammans. Även Tufvesson (2017) menar att det måste finnas en balans mellan medarbetarskap och ledarskap och denna balans skapas bland annat av ett gott ledarskap.

Eftersom denna uppsats har fokus på ledarskap på distans finns det i vårt teoriavsnitt en del som handlar om just detta. Även inom detta område finns det flera olika syn på hur detta påverkar ledarskapet och även den andra sidan av myntet som är medarbetarskap. Det finns forskare som anser att det inte är någon skillnad på om man leder på distans

eller ej och det finns även forskare som menar att det gäller att ledaren i detta fall lägger extra fokus på vissa frågor.

3.2 Sökning, urval och källkritik

Den teoretiska och metodologiska grunden i denna studie bygger på material som utgörs av tryckta källor samt vetenskapliga artiklar. För tryckta källor har vi sökt i Lunds universitets databas, Lubsearch, där vi i första hand försökt att använda oss av förstahandskällor. I det fall denna möjlighet inte har funnits har vi refererat till andrahandskällor, eftersom vi anser andrahandskällor kan bekräfta sagd teori och dessutom nyansera ämnet vilket kan ge en annan syn på ämnet. Vi har även sökt i Lub Student Papers databas för tidigare studentuppsatser. Syftet med sökningen på äldre uppsatser har varit att ge inspiration och insikt inom forskningen kring ämnet ledarskap på distans.

Vägledande för vår sökning för ledarskap på distans har varit att källorna ska vara publicerade inom de senaste tio åren, då vi anser att detta är ett ämne som är under snabb utveckling i och med det nya arbetslivet. Vi har inkluderat källor från 2006, då det redan vid denna tidpunkt skrevs om att leda på distans men vi anser att nyare källor ger en mer trovärdig bild av nutida tendenser och bidrar till mer aktuell forskning inom ämnet.

Vad gäller ämnen kring ledarskap, medarbetarskap och forskningsmetod har vi tillåtit ett bredare tidsspänn vad gäller publiceringsår då vi anser att även källor av äldre datum är relevanta. För teori kring intervjuer online har vi valt att addera nyare forskning i form av en vetenskaplig artikel eftersom äldre litteratur inte har denna aspekt när det talas om kvalitativa intervjuer. Vi har primärt använd oss av svensk litteratur eftersom vi anser att det kan finnas kulturella skillnader i hur man ser på ämnen som ledarskap och medarbetarskap i olika länder. Däremot har vi varit mer öppna för internationell litteratur kring bland annat virtuella team och kommunikation online, då vi anser att detta ämne potentiellt spänner över flera kulturer eftersom fenomenet kan ske över både territoriella och kulturella gränser. Vi har även försäkrat oss om att den litteratur vi har velat använda oss av själva har en pålitlig referenslista.

I sökningen efter vetenskapliga artiklar har det varit vägledande att dessa ska vara peer-reviewed och därmed granskade av erkända experter inom ämnet innan de publicerats. Vi började med att söka i databaser som Google Scholar och Lubsearch och för att bli inspirerade, men de artiklar som sedan användes hittades via Lubsearch. Vi har bara använd oss av de delar i de vetenskapliga artiklarna som har varit relevanta för vårt studie och andra delar har vi valt att inte ta med eftersom detta inte matchade den kontext vi ämnade att undersöka.

Sammanfattningsvis har vi eftersträvat att välja material som är aktuell för vårt forskningsresultat och som inte ensidigt presenterar fördelar eller nackdelar vilket gett oss en förståelse för komplexiteten i de olika ämnena.

3.3 Det nya arbetslivet

Nordengren och Olsen (2006) redogör för hur dagens medarbetare ställer högre krav på att arbetet ska kunna kombineras med familj och fritid. Därtill ska medarbetare efter flytt

till lugnare område utanför städerna ha rimliga restider och arbetstider vilket leder till önskemål om att helt eller delvis arbeta på distans. Författarna menar att med den teknologi som finns är det fullt rimligt att göra detta men ställer sig också frågan om människan kan hantera de krav som detta arbetssätt ställer för att leverera information och tjänster på ett professionellt sätt.

Förr, det vill säga när vi levde i ett industrisamhälle och inte i ett informationssamhälle, var det tillräckligt att medarbetarna kom i tid till sin arbetsplats, att de utförde det dem var tillsagda att göra och lydde i allmänhet för att betraktas som en god medarbetare. Vidare så nöjde sig medarbetaren med att arbetsgivaren betalade ut lön i rätt tid och att organisationen till viss del tog hand om sina medarbetare för att det skulle vara en bra arbetsplats. Idag är detta ett minne blott och dagens medarbetare ställer krav på arbetsgivare att de till exempel ska ha arbetsuppgifter som har meningsfullhet och som stimulerar dem, erbjuder utvecklingsmöjligheter, god arbetsmiljö och social gemenskap och därtill en chef som utövar gott ledarskap. Men även arbetsgivare ställer andra krav på sina medarbetare och kräver bland annat att dem har social kompetens, är förändringsbenägna, är stresståliga och tar ansvar för den egna utvecklingen (Tengblad et al., 2007, refererad i Tufvesson, 2017).

Tack vare den virtuella världen och virtuella team kan organisationer få tillgång till kunskap som finns i hela världen och därmed också öka mångfalden vilket kan bidra till nya sätt att se på problem och därmed även hitta nya lösningar (Nordengren & Olsen, 2006 och Blomquist och Röding, 2010). Informationsteknologin gör det möjligt att arbeta i princip när som och var som och det finns arbetsgrupper som befinner sig på olika platser i världen vilket ger avstånd i både tid och rum (Blomquist & Röding, 2010).

3.4 Ledarskap

Skillnaden mellan chefskap och ledarskap, menar Andersson et al. (2020), är att chefskapet handlar om de arbetsuppgifter som berör den formella definitionen med flertalet administrativa förpliktelser såsom ansvar för arbetsmiljöfrågor, attesträtt, budgetering med mera. För chefer finns det även ofta en arbetsbeskrivning eller en delegationsordning som reglerar detta. Ledarskap å andra sidan ses idag ofta som den process som påverkar en grupps aktiviteter mot ett visst mål. Även Hüge et al. (2006) refererat i Sveningsson et al. (2010) framhäver liknande skillnader mellan chefskap och ledarskap. Jönsson och Strannegård (2010) nämner att ledarskap ofta diskuteras i formen av ett innersta väsen och man skiljer mellan ledarskap och management, mellan vilka man ofta finner ett slags motsättning. Jönsson och Strannegård menar att denna motsättning uppkom redan när Bennis (1995) refererad i Jönsson och Strannegård i en artikel beskrev att chefer skulle ägna sig åt att administrera och skapa ordning och att detta kan göras med tvång eftersom en chef har ett formellt ansvar. Ledaren enligt Bennis är å andra sidan någon som man väljer att följa. Jönsson och Strannegård kritiserar dock denna syn och menar att chefskap och ledarskap hänger ihop och inte kan separeras.

Sveningsson et al. (2010) kritiserar den traditionella bilden där chefen sätts på en piedestal. Detta speciellt i kunskapsintensiva organisationer där det troligtvis inte är chefen som kan kontrollera de förlopp i en process som leder till ett lyckat utfall av en arbetsprocess. Detta eftersom dessa organisationer präglas av en delvis positiv osäkerhet

och komplexitet i vilken man bör ge medarbetarna ett tämligen större handlingsutrymme och leda genom ett stödjande ledarskap än inom till exempel det militära där man troligtvis efterfrågar mer direkt ledarskap med tydliga besked om hur man ska gå till väga. Med detta sagt menar författarna att ledarens agerande är beroende av den sociala kontexten inom vilken hen verkar. Blomquist och Röding (2010) menar också att ledarskap handlar om trovärdighet och att ledaren måste leva som hen lär för att inte genomskådas vilket gör att medarbetarna inte tappar respekten.

Sveningsson et al. (2010) menar att man inom kunskapsintensiva organisationer allt oftare styr genom att formulera övergripande riktlinjer, visioner eller genom att skapa allmänna prioriteringar för verksamheten i stort. Ledarskapet kan då handla om följande områden, att;

- skapa social sammanhållning genom att engagera mot ett gemensamt mål och en delad identitet
- indirekt kontrollera genom att förstärka gemensamma värderingar genom att till exempel försöka utveckla kulturen
- rekrytera, motivera och behålla anställda och utveckla kompetens på lång sikt
- kombinera olika kompetenser för att på ett mer effektivt sätt använda befintlig kunskap och för att stimulera medarbetarnas vilja att uppfinna

Innebörden av ovan är även något som Blomquist och Röding (2010) talar om när de nämner vad ledare förväntas att göra, nämligen att det handlar om de processer som bidrar till visionsskapande, engagemang och inspiration. Vidare skriver författarna att studier visar att ledares dagliga arbetsuppgifter även handlar om att nätverka och skapa relationer samt att kommunicera.

3.4.1 Ledarskap på distans

Att få en grupp att arbeta effektivt tillsammans över virtuella gränser är svårare än om de befinner sig på samma plats. Avståndet försvårar för kommunikation och samarbete, reducerar tilliten och minskar den gemensamma värdegrunden (Siebdrat et al., 2009, refererad i Blomquist & Röding, 2010).

Ledarskap handlar både om kommunikation och motivation. I dagens samhälle är dessa frågor särskilt viktiga, då verksamheter och organisationer i större utsträckning breder ut sig geografiskt. Ledare måste därmed kunna nå och motivera sina medarbetare oavsett varifrån de jobbar respektive när de jobbar. (Nordengren & Olsen, 2006, s. 9)

I artikeln *Leadership in virtual teams: A multilevel perspective* diskuterar Liao (2017) det virtuella ledarskapets betydelse för det virtuella teamet. Liao menar att ledarskapet är en bärande faktor i det virtuella teamet som på olika sätt kan påverka samarbetet och relationen och som i sin tur påverkar effektiviteten inom teamet:

Virtual leadership influences effectiveness of virtual teams via virtual collaboration. Leader behaviours such as training, providing guidance, providing resources, coaching, and relationship building contribute to the development of virtual collaboration, which in turn enhances virtual team effectiveness. (Liao, 2017, s. 4)

Nordengren och Olsen (2006) menar att en god ledare behöver empati och social förmåga för att vara framgångsrik och är man ledare på distans behöver man dessutom vara extra duktig på att organisera, strukturera och motivera. Författarna menar även att ledare på distans måste se till att medarbetarna fortsätter att vara motiverade över tid och att ledaren måste skapa täta kontakter och följa upp uppdrag utan att för den sakens skull bli för kontrollerade och riskera att medarbetaren upplever att hen inte har något verkligt ansvar.

3.4.1.1 Ansvarsfördelning

På grund av att det är svårare att kommunicera och samarbeta på distans föreslår forskare att ledare i en virtuell miljö ska fokusera på möjligheten för att dela på ledarskapet, där medarbetarna inom teamet i högre grad delar på ansvar, ömsesidigt vägleder varandra och genomför beslut (Carte et al., 2006, Zigurs, 2003 refererad i Liao, 2017). Blomquist och Röding (2010) menar att vara ledare i en virtuell grupp ställer krav på att gruppens medlemmar har en förmåga att arbeta självständigt och besitter kunskaper om självledarskap eftersom man inte hela tiden kan fråga chefen om småsaker. Även Nordengren och Olsen (2006) menar att det i virtuella organisationer är ledarens ansvar att säkerställa att alla är delaktiga och att det är viktigt att det finns rutiner för hur man kommunicerar.

3.4.1.2 Mål och syfte

Nordengren och Olsen (2006) menar att det, när man leder på distans, finns ett större behov av avstämningar än om man hade setts fysiskt. De nämner avstämningar gällande mål, produktion, tid, ekonomi, delegerade uppdrag och individuell utveckling som relevanta ämnen. Sådana virtuella avstämningar menar Liao (2019) också är viktiga för att medarbetarna ska uppdatera arbetsstatus med varandra för att undvika potentiella missförstånd på grund av brist på kommunikation.

Att hantera medarbetare som medvetet maskar är en vanlig utmaning för ledare på distans. Det är svårare att upptäcka dessa personer när man inte ser dem fysiskt men det kan också spegla otydlighet i ledarens målformulering. En klar vision och tydliga mål är därför av vikt. Nordengren och Olsen (2006) talar om att det på distans är extra viktigt att målen är väldefinierade men även accepterade för att medarbetare ska känna sig delaktiga.

3.4.1.3 Samarbete och gemenskap

Det är svårare att känna gemenskap och tillhörighet i en virtuell grupp, och avsaknaden av detta kan enligt Blomquist och Röding (2010) vara riskabelt eftersom just tillhörighet och sammanhållning är viktiga faktorer för att grupper ska kunna vara effektiva. Det finns studier som visar att virtuella grupper har sämre sammanhållning än vanliga grupper, medlemmarna är dessutom mindre nöjda och presterar sämre. Dessa grupper upplever brister i tillit och värderar inte sina kollegors arbetsinsatser så högt (Horwitz et al., 2006, refererad i Blomquist & Röding, 2010). Studier visar dock att ju längre medlemmarna tillhört en grupp desto mer nöjda tenderar de att vara (Martins et al., 2004, refererad i Blomquist & Röding, 2010).

Sammanhållningen och relationen mellan medarbetarna är enligt Liao (2017) också en central faktor att fokusera på som ledare i virtuella team. Ledarbeteende som betonar

vikten av relationer bidrar till virtuellt samarbete. Att främja goda relationer mellan medarbetarna främjar ett samarbete och arbetsmiljö inom ett virtuellt team som gör medlemmarna mer lyhörda och villiga att hjälpa andra teammedlemmar.

3.4.1.4 Förtroende och tillit

Ledaren kan, genom att offentligt visa sitt stöd för sina medarbetare, stärka förhållandet mellan dem. Att försvara medarbetarna mot andra bidrar direkt till ökad lojalitet och tillit. Till exempel, om en medarbetares arbete ifrågasätts av någon under en videokonferens, kan ledaren försvara och hjälpa till att förklara situationen. Denna typ av offentligt stöd kan hjälpa till att bygga en tillitsfull relation mellan ledare och medarbetare. (Al-Ani et al., 2011, Hill och Bartol, 2016 refererad i Liao, 2017) För att kunna skapa tillit ställs högre krav på kommunikation för att alla i teamet ska veta vad de andra gör Blomquist och Röding (2010).

3.4.1.5 Kommunikation

Begreppet kommunikation har, enligt Svenska Akademiens Ordlista, två betydelser. Dels är det en förbindelse, en samfärd, dels ett samtal, överföring av information. Det handlar alltså om information som flyttas från en sändare till en mottagare utan att påverkas under flytten. Engström och Lundin (2018) stödjer sig på Janssons (2009) definition på begreppet, att kommunikation är en process och att kommunikation har ett innehåll som skapas och hanteras gemensamt mellan de som kommunicerar med varandra. Skillnaden mellan Svenska Akademiens Ordlista och Engström och Lundin är alltså att det i Engström och Lundins definition inte bara är information som flyttas utan den kommer också att påverkas av sändare och mottagare.

Vidare menar Nordengren och Olsen (2006) att kommunikation på distans är ett måste vilket lätt leder till missförstånd när cirka 70% av det budskap som framförs görs via kroppsspråket. Dem menar också att det lätt kan bli så att medarbetare inte tar ansvar när man inte träffar de som påverkas av att man inte levererar i tid och detta ställer högre krav på att medarbetarna förstår den roll de spelar i den stora hela för organisationen.

När medarbetare som arbetar på distans inte träffar varandra i korridoren eller fikarummet kan de inte heller spontant stämma av frågor med varandra. Risken finns då att de medarbetare som inte är så bekväma med att arbeta på distans inte tar reda på all fakta. Därför är det extra viktigt när organisationer arbetar på distans att man klargör att det ligger ett större ansvar på individen att själva söka information och hålla sig uppdaterad men även att det åligger individen att ta initiativ till samtal för att till exempel stämma av leverans (Nordengren & Olsen, 2006).

Därför menar Nordengren och Olsen (2006) att ledaren måste lägga extra krut på just kommunikation och dessutom att följa upp med respektive medarbetare på det sätt som passar hen bäst. Vid brist på kommunikation kan detta leda till isolering vilket kan få förödande konsekvenser, beroende på om isoleringen är självvald eller om det beror på utfrysning från gruppen. Andra fallor med distansarbete är att sjukdomar eller destruktiva beteenden såsom alkoholism blir svårare att upptäcka eftersom det är svårare att upptäcka när man inte ses. Här menar Nordengren och Olsen att det är viktigt att ledaren kommunicerar med sina medarbetare på olika sätt med hjälp av till exempel mail,

telefonsamtal och videosamtal för att öka sina chanser att fånga upp avvikande beteenden.

Nordengren och Olsen (2006) talar också om andra hinder som kan uppstå vid distansarbete. De nämner bland annat att medarbetare kategoriskt kan skylla på tekniken när de inte levererar det dem ska. Medarbetare är skyldiga att ta del av intern information och dem kan påstå att teknikstrul hindrat dem från att tillgodogöra sig information och som ledare är det viktigt att vara medveten om dessa hinder, verkliga eller konstruerade, för att också kunna arbeta för att det inte ska uppstå.

3.4.1.6 Motivation och feedback

Blomquist och Röding (2010) menar att motivation börjar hos ledaren själv och att en motiverad och engagerad ledare också kan motivera andra. De menar att det därför är viktigt att ledaren frågar sig själv; "Vad motiverar mig?". Det finns väldigt många teorier kring motivation och något som de flesta studier som gjorts kring motivation har gemensamt är att de skiljer på inre och yttre motivation. Forskare som Entwistle (1996), Covey (1990) och Boethius och Ehdin (1993) refererad i Blomquist och Röding (2010) menar att den inre motivationen kan ingen annan än personen själva skapa, det är vår inre ledstjärna som ger oss mening i arbetet och som handlar om att tillfredsställa ett inre behov såsom till exempel självkänslan. Medan den yttre motivationen handlar om att uppnå ett mål och att bli belönad av någon annan, men här handlar det om att veta vad som motiverar någon annan och att inte anta att det som motiverar mig själv är även det som motiverar andra.

Detta leder oss vidare till begreppet coaching som handlar om att ställa frågor vilket leder till att andra ska hitta svar. En coach har som uppgift att stödja och hjälpa den som blir coachad att lyckas genom att hen själv kommer fram till ett svar eller en lösning. Relationen bygger på professionell tillit och ansvaret för att just hitta svar, lösningar eller för den delen att lära och utvecklas ligger hos den som coachas, i detta fall medarbetaren (Blomquist & Röding, 2010).

För att kunna lära och utvecklas menar Blomquist och Röding (2010) att det är viktigt med feedback. Hiam (2008) menar att man med feedback bör ha som mål att stimulera sina medarbetare till att förbättra sitt omdöme så att de kan se konsekvenserna av sina egna prestationer. Genom att ta upp nivån på feedbacken och åstadkomma att medarbetare blir kapabla att göra just detta behöver ledaren inte lägga sin tid på att ge beröm för varje litet framsteg utan kan istället leda prestationerna med hjälp av medbestämmande vilket hjälper medarbetarna att vara framgångsrika i sitt arbete.

Även Tufvesson (2017) menar att det är motiverande att höra att man gör ett bra jobb och vad det är som är bra men hon menar också att det inte bara är ledarens roll att arbeta med feedback utan att det är ett ansvar som ligger på alla som finns på en arbetsplats. Hon menar att både positiv och korrigerande feedback är viktigt att ge för att stärka det positiva beteendet vilket påverkar deras motivation och energi positivt.

Som en avrundning av teorin kring ledarskap så vill vi avsluta med att nämna att Blomquist och Röding (2010) diskuterar om det verkligen är någon skillnad på att leda virtuella team. De refererar till Siebdrat et al. (2009) som menar att även om grupper inte har ett stort fysiskt avstånd, det kan räcka med att de sitter i olika delar av en byggnad,

visar det sig att prestationen går ner. Blomquist och Röding anser att ledarskap med syfte att motivera, engagera, sätta mål och skapa ordning och reda blir allt mer viktigt. Nordengren och Olsen (2006) menar även dem att det i mångt och mycket är samma egenskaper som krävs oavsett om ledaren är på distans eller ej men å andra sidan menar dem att det finns vissa frågor som kräver särskild uppmärksamhet.

För att kunna bedriva ett gott virtuellt ledarskap som nämnt ovan krävs ett utvecklat medarbetarskap. Ju mer decentraliserade organisationer blir, det vill säga ju mer ansvar som fördelas ut i organisationen, ju högre krav ställs det på samarbetet mellan ledare och medarbetare. Vi måste därför förstå hur medarbetarskap definieras och hur ledarskap skapar förutsättningar för ett utvecklat medarbetarskap (Andersson et al., 2020). Vidare menar Blomquist och Röding (2010) att även medarbetare på alla nivåer måste bidra till helheten och ta ansvar vilket leder oss in på nästa avsnitt, medarbetarskap.

3.5 Medarbetarskap

Definitionen av medarbetarskap har uppstått i samband med de stora förändringar som skett i arbetslivet under det senaste århundradet. Ett aktivt medarbetarskap är något som kännetecknar Sveriges arbetsliv och även den skandinaviska ledningsmodellen. I dagens litteratur finns det en enighet om vilka som är de centrala ämnena i medarbetarskap. Dessa har sin grund i den norska arbetslivsforskaren Einar Thorsruds grundläggande tankar om den skandinaviska ledningsmodellen där ämnen som *delaktighet*, *ansvar* och *samarbete* är avgörande nyckelord för känslan av en meningsfull vardag. Idéerna och tankarna bakom medarbetarskap handlar om en långt större frihet under ansvar än tidigare, att medarbetarna tillsammans med chefen kan och ska ta ansvar för de resultat som uppnås, för arbetsmiljön och för arbetsplatsen i sin helhet (Velten et al., 2017).

3.5.1 Delaktighet och ansvar

Vad gäller ansvar finns detta på olika nivåer. En nivå kan handla om att göra sin plikt, att man faktiskt utför det som befattningsbeskrivningen säger och som förväntas av en. Med detta följer ett behov av dokumentation, eftersom det kan uppstå situationer där någon vill kunna se att en medarbetare har fullgjort sin plikt. En annan nivå av ansvar är att man visar ansvarsfullhet, att man kan göra egna bedömningar av vad som är yrkesmässigt eller moraliskt riktigt att göra i frågor som berör ens vardag (Velten et al., 2017). Tufvesson (2020) nämner att det i många policys för ledare sägs vara chefens ansvar att skapa delaktighet. Hon menar att det är en del av medarbetarskapet att *göra* sig delaktig, men chefens ansvar att skapa förutsättningar för medarbetarna så att dem kan vara delaktiga.

En sista nivå av ansvar handlar om att man tar initiativ till att faktiskt ta ansvar för sig själv, sina kollegor och sin arbetsgivare genom att upptäcka vad som behöver göras och ta tag i det. Denna nivå av ansvar är uttryck för engagemang som även detta är ett centralt tema i medarbetarskap. Att vara engagerad i sitt arbete som medarbetare förutsätter att man har en upplevelse av att ha ett meningsfullt arbete. På en överordnad nivå är delaktighet och involvering viktigt för att man ska kunna uppleva meningsfullhet och engagemang, det som också kan definieras som arbetsglädje (Velten et al., 2017).

Vissa medarbetare har ett stort behov att få tillåtelse att leda sig själva för att uppnå avtalade mål, medan andra kanske trivs bäst med att få tydliga besked om vad det är de

ska göra. Graden av hur självständigt man som ledare önskar att sina medarbetare ska arbeta har betydelse för hur samspelet kommer att fungera (Velten et al., 2017).

Om medarbetarna förväntar sig att arbeta mer självständigt än vad ledaren förväntar sig, uppstår det lätt en känsla av överdriven kontroll som inte fungerar motiverande. Om medarbetarna förväntar sig att ledaren ska ge tydliga besked om vad som ska göras och hur det ska göras, skapas det lätt en upplevelse av ett otydligt ledarskap (Velten et al., 2017, s. 76).

3.5.2 Samarbete och gemenskap

Att känna ett ansvar och ett samarbete i relationen till sina kollegor och till sin chef är ett annat centralt tema inom medarbetarskap. Enligt Tufvesson (2017) så är vi varandras arbetsmiljö och det är vår skyldighet, ledare som medarbetare, att respektera varandra och kunna samarbeta med alla. Här instämmer Velten et al. (2017) och betonar vikten av att man som medarbetare delar med av sin kompetens till andra, bekräftar kollegors insatser och involverar och ger stöd på alla nivåer i teamet.

Ett bra samspel mellan alla medarbetare, oavsett om man är ledare eller medarbetare, förutsätter tillit. Tillit är en kännetecknande egenskap i den nordiska kulturen, då vi utgår från att det går att lita på de flesta människor. För att ha tillit till medarbetarna måste ledaren känna sig trygg med att medarbetaren tar sitt ansvar och tvärtom måste medarbetarna känna tillit till ledaren, att ledaren kommer ställa upp om en situation blir svår att hantera. Det handlar därför om att förstå hur det är att vara ledare och hur det är att vara medarbetare för att kunna skapa de bästa förutsättningarna för varandra (Velten et al., 2017).

Vidare finns det även ett behov för medarbetare att lära sig något, att vara självbestämmande men också är det sociala och personliga, möjligheten till kontakt med andra ett viktigt behov att ta hänsyn till (Velten et al., 2017). I detta instämmer Andersson et al. (2020) som menar att sociala aktiviteter är ett viktigt verktyg för att skapa känslan av gemenskap och samarbete. Det kan vara enstaka aktiviteter som exempelvis att åka iväg tillsammans eller en daglig gemensam fikapaus. Det viktigaste är att det finns strukturer för att mötas och lära känna varandra då dessa strukturer skapar arenor för dialog.

Nardi och Whittaker (2002) menar även att fysiska ansikte-mot-ansikte interaktioner mellan medarbetare är viktiga för att skapa sociala band. Dessa sociala interaktioner symboliserar ett engagemang och är en förutsättning för kommunikation mellan medarbetare, då de gör det möjligt att hitta gemensam grund för att utbyta information och för att undvika att skapa missförstånd. De menar att det dels är närvaron av det mänskliga kroppsspråket som att kunna avläsa ansiktsuttryck och det fysiska utseende, dels de informella konversationer som till exempel skämt, skvaller, hur-har-barnen-det-frågor som bidrar till de sociala banden. Att förstå betydelsen av dessa sociala interaktioner och förstå värdet av ansikte-mot-ansikte interaktioner menar Nardi och Whittaker är avgörande, då de menar att det är det säkraste sättet att etablera och vårda de mänskliga relationer som ligger till grund för goda affärsrelationer.

Som nämnt i inledningen av detta kapitel så är det viktigt att förstå ledarskapets betydelse för att skapa förutsättningar för det goda och utvecklande medarbetarskapet. Enligt Hällsten och Tengblad (2006) refererad i Blomquist och Röding (2010), så krävs det ett engagerat ledarskap för att utveckla ansvarstagande och engagerade medarbetare. Det engagerade ledarskapet definieras då som ledare som intresserar sig för sina medarbetare, bidrar till känslan av delaktighet, delegerar ansvar och belönar viljan att ta större ansvar. Vidare menar Hällsten och Tengblad att ledare som skapar ett öppet klimat med gemenskap, respektfull kommunikation och konstruktiva lösningar på problem, bidrar till medarbetare med hög ansvarskänsla och initiativförmåga.

3.6 Grundläggande mänskliga behov

Oavsett vilken roll man har i en organisation, om man är ledare eller medarbetare har man som människa, enligt Self Determination Theory, SDT, grundläggande psykologiska behov. SDT har influerats till stor del av bland annat Maslows teori om en behovstrappa (Holt et al., 2015) men SDT är en mer vetenskapligt förankrad teori som fokuserar på högre psykologiska behov, sådant som kan få människor att i högre grad uppnå sin fulla inneboende potential och leva ett liv i välmående. Self determination theory identifierar tre universella behov; behov av kompetens, autonomi och samhörighet. Kompetens refererar till ett behov efter att utveckla och förbättra färdigheter för att effektivt kunna fungera i de kontexter som är viktiga för personen och autonomi till ett behov av en känsla av självständighet och valfrihet i livet. Slutligen så refererar samhörighet till strävan efter meningsfulla relationer till andra där man känner tillhörighet (Deci & Ryan, 2017).

Orsini och Rodrigues (2020) skriver i sin artikel *Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs* att medarbetarnas motivation oavsett om de arbetar på distans eller ej beror på hur de uppfattar arbetsmiljön som stöd för deras grundläggande psykologiska behov av autonomi, kompetens och samhörighet (Ten Cate et al., 2011 refererad i Orsini och Rodrigues, 2020). Orsini och Rodrigues (2020) ger dessutom rekommendationer, grundade på egna erfarenheter, för hur man ska jobba med de olika bitarna i SDT när man arbetar på distans. För att arbeta med *autonomi* när man är på distans krävs det att det finns, förtroende, öppen kommunikation och flexibilitet. Det är också viktigt att ledaren ser till att medarbetarna har en känsla av att de äger sina arbetsuppgifter och har möjlighet att påverka beslutsfattande kring dessa.

För att stödja medarbetarnas *kompetens* och för att få dem att känna sig effektiva i sitt arbete hemifrån måste ledare arbeta med en tydlig struktur och vägledning för att minska risken för att medarbetare får antingen för hög eller för låg arbetsbelastning (Orsini & Rodrigues, 2020). Både för hög och för låg arbetsbelastning har förknippats med stress och utbrändhet (Johnstone, 1989, refererad i Orsini & Rodrigues, 2020). Vidare menar Orsini och Rodrigues (2020) att ledare bör vara medvetna om att alla medarbetare inte har samma förutsättningar och färdigheter för att arbeta på distans och dem bör ge stöd efter behov.

Slutligen är *samhörighet* det tuffaste behovet att ta itu med när man arbetar på distans, menar Orsini och Rodrigues (2020), på grund av fysisk isolering, frånvaron av icke-verbalt stöd och känslor av att bli utelämnad. Till skillnad från att arbeta ansikte-mot-

ansikte kan det vara särskilt svårt att etablera nära och stabila relationer vid distansarbete. Ledaren måste därför lägga mer tid på hur man kan arbeta med meningsfulla kontakter och hur man kan upprätthålla kommunikationen med övriga medarbetare, både på person och gruppnivå. Detta kan göras genom till exempel genom att ha möten på veckobasis eller ha en gemensam samarbetsplattform. Som en sammanfattning menar artikeln att, när vi arbetar med att få distansarbete att fungera är det viktigt att man arbetar med medarbetarnas grundläggande psykologiska behov.

4 Forskningsresultat

Nedan följer en presentation av det som framkom under våra intervjuer. Kapitlet inleds med att redogöra för intervjupersonernas bild av begreppet ledarskap och därefter presenteras intervjupersonernas upplevelse av ledarskap på distans samt vilket stöd de får från sina respektive organisationer. Vidare redogörs för de åtgärder intervjupersonerna har vidtagit för att försöka bedriva ett så bra ledarskap på distans som möjligt. Avslutningsvis redogörs för intervjupersonernas bild av medarbetarskap.

4.1 Ledarskap

I detta avsnitt redovisar vi vad intervjupersonerna pratar om vad gäller ledarskap uppdelat i olika underkategorier.

4.1.1 Delaktighet och ansvar

Flera av ledarna uppger att de arbetar med delaktighet och involverar därför medarbetare i olika beslut för att det inte ska bli toppstyrt. Vidare nämner flera av intervjupersonerna att de inte ger sina medarbetare lösningen på de problem som uppstår utan snarare hjälper dem att resonera sig fram till en lösning så att de kan ta egna beslut och dem kräver inte heller att vara med i alla beslut utan menar att det i många lägen är möjligt att låta medarbetare själva ta dessa.

Just det här med delaktighet. Det är viktigt att involvera medarbetare i mycket av det man gör, så att det inte blir så toppstyrt [...] utan alla ska känna att dem bidrar och också blir självgående till stor del i sitt arbete. (IP5, personlig kommunikation, 20 november 2020)

Detta leder oss in på nästa område som togs upp av intervjupersonerna nämligen ansvar och delegering av ansvar. Flera av intervjupersonerna nämner att detta är en viktig del för teamet och en intervjuperson uppger att när hen har det som hen kallar för förtroende kan hen också arbeta med just delegerat ansvar. En annan intervjuperson uppger att flera uppdrag som hens team ska utföra kommer till hen i egenskap av ledare och att det sen är hens jobb att fördela detta till medarbetare som utför.

Jag kan ju se lite mer ovanifrån. Då kan jag gå in och säga: det är det här du ska göra, det här behöver du inte göra [...] Och det ser jag som en av mina roller, att jag ska gå in och berätta det och styra upp arbetet. (IP4, personlig kommunikation, 13 november 2020)

Flera av intervjupersonerna menar att det är medarbetarna som kan sitt jobb bäst och att dem som ledare är till för att stötta. En av intervjupersonerna anser att det som skiljer hen från andra chefer är att hen ger sina medarbetare möjlighet att ha direktkontakt med kunderna. Hen menar att detta gör jobbet roligare och att det gör att medarbetarna känner ett större ansvar. En annan intervjuperson uppger att hen redan i rekryteringssammanhang berättar vem hen är som chef och vad medarbetaren förväntar sig av sin chef men även vad hen förväntar sig av medarbetaren. På frågan om det som uppges i intervjuer för rekrytering sedan är sant och efterlevs i det dagliga arbetet så upplever hen att det finns en ärlighet som håller i sig.

4.1.2 Mål och syfte

Vad gäller mål och syfte nämner alla intervjupersoner utom en att mål och syfte är viktigt för att förstå vilket håll man ska gå åt och för att alla i gruppen ska gå åt samma håll. En intervjuperson menar också att hen måste känna till detta för att hen ska kunna känna sig motiverad. En annan intervjuperson menar att det är viktigt för att medarbetarna ska vara trygga i sin roll och att det är viktigt att skapa förväntningar, att de förstår hela bilden och vad företaget förväntar sig av dem som individer och av teamet.

Det här med delaktighet, för mig är det väldigt viktigt att jag inte är en hierarkisk ledare utan att vi har ett gemensamt mål och att dem kan jobba väldigt självständigt. Det vill säga, man behöver inte gå till sin chef och få allt godkänt utan att man har ett ganska tydligt ansvar, ganska tydliga mål, vilket gör att man jobba ganska självständigt på de flesta områden [...] så det är väl det som jag tycker är en ganska stor del av mitt ledarskap, att mina medarbetare blir självständiga och förstår vilka ramar dem kan jobba självständigt inom, självständigt men även tillsammans med andra. (IP1, personlig kommunikation, 6 november 2020)

Det är också viktigt att medarbetarna får veta när dem gör ett bra eller mindre bra arbete. Genom att sätta mål uppifrån och sedan bryta ner dem dessa förväntningar skapas.

Jag tror mycket handlar om förväntningar. Att skapa rätt förväntningar från min sida, vad jag förväntar mig av dem, men också så att dem förstår hela bilden av vad som förväntas av företaget egentlig och kanske också vad som förväntas av företaget när det gäller hela vårt team. (IP5, personlig kommunikation, 20 november 2020)

För att säkerställa att alla vet just mål och syfte är det flera av intervjupersonerna som uppger att de pratar om och följer upp dessa på olika typer av samtal. Det gemensamma är att de en gång om året har målsamtal och att dessa sedan följs upp en gång per år, mer om detta finns under, 4.2.1. Vidare talar en intervjuperson om vikten av att medarbetarna förstår sitt syfte och av att de lär sig nya saker för att kunna känna sig motiverade. För detta är det viktigt att medarbetaren vet vilka förväntningar det finns på hen, har en attityd som möjliggör detta och verktyg för att kunna utföra.

En intervjuperson uppger att hen, precis som vi nämnt ovan har målsamtal en gång per år och dessutom uppföljningssamtal en gång per år och att det är viktigt med dessa djupare samtal men att det räcker med de antal gånger som är uppsatta eftersom det är mycket

jobb och tar mycket tid eftersom det ska förberedas, sättas mål och därefter dokumenteras. Dock menar hen att dem har andra möten, en och en, löpande.

4.1.3 Samarbete

En intervjuperson nämner också ordet teamkänsla och refererar till detta som känslan att vara en del av något större. Hen menar att ansvaret ligger på chefen för att skapa detta men att det även är ett samarbete mellan chefen och se mer seniora medarbetarna för att det verkligen ska bli så. Här nämner intervjupersonen att dem, för att skapa denna teamkänsla, har gruppmöten där alla ska berätta vad dem arbetar med just nu och åt vilken kund detta arbete utförs. Intervjupersonen anser att det är viktigt att alla ska komma till tals vid dessa tillfällen eftersom det kanske inte alltid är lätt att be om hjälp om någon har mycket att göra och tvärtom kan det vara svårt att erkänna att de upplever att de inte har tillräckligt mycket att göra. Dessa möten skapar möjlighet till att bjuda in andra att vara delaktiga i varandras arbete.

Man gör någonting tillsammans, det är ingen soloprestation [...] det är en teamkänsla och att man känner att man är del i något större, man hjälps åt [...] men jag tycker det ligger väldigt mycket på mig som chef i teamet, att teamet fungerar bra. (IP2, personlig kommunikation, 10 november 2020)

4.1.4 Förtroende

Alla intervjupersonerna var överens om att det som dem kallade för förtroende, tillit, delaktighet eller stöd var en viktig del i deras ledarskap. Det är viktigt att ledaren inte säger något som de inte kan stå för och en av intervjupersonerna nämner att hen känner att det är viktigt att medarbetare kan lita på att hen driver deras frågor, stora som små, och att det är viktigt att hen som ledare återkopplat till sina medarbetare och följer upp. En intervjuperson pratar också om vikten att inte övervaka utan att lita på sina medarbetare, hen nämner som ett exempel att det inte handlar om att personen är inloggad på till exempel Skype ett visst antal timmar per dag utan om det som levereras.

Jag tror att man måste känna ett förtroende för personer. Jag tror inte på de som sitter och tittar på Skype eller något annat, vem som är grön och vem som är inne, vem som sitter vid datorn och vem som är ute och sådär. Där måste man känna ett förtroende för sina medarbetare och utgå ifrån att var och en gör det dem ska göra [...] Ingen vill känna att de är övervakade. (IP2, personlig kommunikation, 10 november 2020)

Flera av intervjupersonerna nämner också att detta förtroende går båda håll mellan ledare och medarbetare, de ska kunna lita på varandra och också säga till om de inte kan leverera enligt plan.

Vi diskuterar öppet och högt och pratar om det här med att säga "nej", prioritera sin agenda och att om dem behöver uppbackning i att våga säga "nej", att jag gärna står bakom dem, att jag har full-trust [...] Så där försöker jag ge dem förtroendet och tydligheten i att det är okej inte att hinna med allt. (IP1, personlig kommunikation, 6 november 2020)

En av intervjupersonerna nämner att hen ser till att en ny medarbetare alltid får en arbetsuppgift som hen klarar av och som stäms av efter ett tag för att hen ska känna att hen litar på medarbetaren. En annan ledare tycker att det är viktigt att medarbetarna själva får presentera, för till exempel ledningsgruppen, det arbete de har utfört eftersom detta gör att medarbetaren känner att hen gör ett viktigt arbete.

4.1.5 Kommunikation

Alla intervjupersoner uppger att de löpande har gruppmöte där dem fokuserar på arbetet, vad som är på gång för de olika medarbetarna och här finns det även möjlighet att lyfta om de behöver hjälp med något. Två av intervjupersonerna berättar även att de skickar veckomail på fredagar för att sammanfatta veckan som gått, vad hen som ledare deltagit i för möte, länkar till bra artiklar på intranätet, information från ledningsgruppen. Båda intervjupersonerna menar att det är viktigt att medarbetarna kan få veckans viktigaste händelser på detta sätt och att det är en tydlighet som ger medarbetarna trygghet.

Att vara närvarande och att vara tillgänglig nämner flera intervjupersoner som något som de anser är viktigt. Att prioritera sina medarbetare genom att till exempel alltid svara när dem ringer eller att ha en öppen dörr när de är på samma kontor och visa vara tillgänglig för medarbetare så att de kan prata av sig:

Jag tycker det är viktigt att de känner jag är närvarande [...] till exempel prioriterar jag alltid dem först [...] ringer dem, Skype:ar, sms:ar eller mailar, så går dem alltid först. Då får alla andra vänta. (IP3, personlig kommunikation, 12 november 2020)

En av intervjupersonerna menar att det många gånger kan vara samma diskussioner som kommer upp om och om igen men att det är okej. Det viktiga är att vara tillgänglig och att visa att man som ledare bryr sig. Detta uppger även en annan intervjuperson att hen tycker är viktigt och även att det är viktigt att medarbetaren ska kunna säga vad hen tycker. En annan intervjuperson har en lite annan inställning och menar att hen håller sig borta så länge och låter sina medarbetare arbeta självständigt men om det skulle vara något som uppstår är hen tillgänglig.

4.1.6 Motivation och feedback

Att medarbetarna ska ha mandat att agera inom sitt eget område och se ska själva kunna bestämma och sätta agendan är det flera intervjupersoner som nämner. Om det är någon som inte gör detta menar en intervjuperson att det är viktigt att ta reda på orsaken till detta, om det beror på att medarbetaren inte har kunskap inom området eller om det beror på att dem inte tycker att det är kul helt enkelt. Vidare menar en intervjuperson att det är hens jobb som chef att se till att alla gör rätt saker. Hen är chef och har koll på det stora hela och därför är det också hens jobb att prioritera de arbetsuppgifter som kommer till gruppen.

Något som flera av intervjupersonerna menar är viktigt är feedback, inte minst för att deras medarbetare ska känna sig motiverade. Dels feedback som dem som ledare ger till sina medarbetare men de menar att det är viktigt att dem som ledare också får feedback från sina medarbetare.

Jag tänker på det här med att ha kontakt med varandra, det är ju ömsesidigt. Där kan ibland vara en liten förväntan om att det är chefen som ska lyfta på luren och ta kontakt, och det tror jag är någonting i medarbetarskapet man skulle kunna jobba mera med [...] precis som det är ömsesidigt med feedback, att ge och ta, så borde det också vara så att man kan lyfta på luren och höra: “Hur mår min chef idag?”. (IP3, personlig kommunikation, 12 november 2020)

Det som de anser är viktigt i dessa samtal är att personen, när hen vet vad hen behöver förändra också har möjlighet att göra det. En intervjuperson uppger att hen har feedbacksamtal en gång i månaden med varje medarbetare där de fokuserar på feedback till medarbetaren. Samma intervjuperson säger också att kollegorna är mycket måna om varandra och om de inte vågar ge feedback sinsemellan går dem till hen som chef och hen kan sedan ta detta vidare med berörda. Två andra intervjupersoner menar att det är viktigt att chefen är lyhörd, stöttar och uppmuntrar men också utmanar och följer upp.

4.1.7 Det sociala

Något som sedan flera, dock inte alla, kommer in på under våra intervjuer är den informella relationen. Här menar flertalet av intervjupersonerna att det är viktigt att ha roligt på jobb och att detta inte alltid har med leverans och arbetsuppgifter att göra. Några intervjupersoner berättar om aktiviteter som de har för att stärka gemenskapen i gruppen, till exempel “gissa vems familjebild”, en annan berättar om att de brukar skämta ofta men att det är viktigt att känna av var gränsen går för skämt så att någon inte ska ta det personligt.

Vidare berättar intervjupersonerna att teamet samlar ett par gånger per år för att ha roligt tillsammans utanför jobb. Några uppger att de har sommaraktivitet, att de gemensamt besöker företagets andra kontor i andra länder och att de har gemensamma luncher. De ämnen som tas upp på dessa träffar handlar inte om arbetet eller arbetsuppgifter utan mer om det som finns utanför jobb. En intervjuperson menar att det är bra för dynamiken och att det verkar sammansvetsande för gruppen, vilket därför också upplevs som en utmaning på distans.

Utmaningarna är väl mycket av det här sociala, alltså knyta an till varandra på ett annat plan än liksom bara rent arbetsrelaterat, att det här lite små “snicke-snacka” som man ändå bygger relationer kring, det är inte kanske ledarskap som så, men det är ändå på något sätt “grunden” för att man ska få en stark relation till varandra. (IP1, personlig kommunikation, 6 november 2020)

4.2 Ledarskap på distans

Avsnittet handlar om företagets stöd till ledare samt intervjupersonernas upplevda utmaningar vid ledarskap på distans och de åtgärder som ledarna vidtar för att motverka de negativa effekter de upplever i just distansarbete.

4.2.1 Företagets stöd för ledare

Som nämnt i 4.1 är en gemensam faktor att intervjupersonernas organisationer rekommenderar att ledaren håller olika möten med medarbetarna, både individuellt och i

sammanhang där hela teamet är med. De individuella samtalen har som målsättning säkerställa mål och syfte med det dagliga arbetet, att följa upp den enskilde medarbetarens utveckling, men också för att ta upp både personliga och operativa frågor som inte behandlas på möten med resten av teamet. En intervjuperson berättar att de arbetar med en förutbestämd årscykel som innehåller bland annat medarbetarsamtal, feedback till både chef och medarbetare i ett tidsintervall om var tredje till sjätte vecka. En annan intervjuperson framhåller även vikten av att skapa en tidplan för avstämning med nya medarbetare.

Flera av intervjupersonerna upplever att de generellt har bra modeller och eller ramverk från organisationen för hur de kan gå tillväga i sitt ledarskap för att arbeta effektivt tillsammans med sina medarbetare och hur de kan stötta sina medarbetare i deras utveckling och arbeta med kompetensutveckling. Två av intervjupersonerna uppger att de arbetar aktivt med företagets värderingar som hjälper dem att skapa ett ramverk för gruppen och att de har en kompetensmodell som stödjer just uppsatta värderingar. En av intervjupersonerna berättar även att det inom organisationen finns möjlighet att delta i en ledarutbildning en gång per månad som organisationens HR arrangerar och som behandlar olika områden som är viktiga för alla ledare inom organisationen att veta om.

4.2.2 Företagets stöd för ledare när ledarskapet är på distans

Under de senaste månaderna har våra intervjupersoner, på grund av pågående pandemi, arbetat helt eller delvis på distans och så även deras medarbetare. Vi har därför i våra intervjuer ställt frågan huruvida deras företag har erbjudit dem något speciellt stöd och eller gett dem råd om ledarskap på distans under denna tid. För några av intervjupersonerna har tidigare satta riktlinjer och stöd från organisationen inte justerats men flera av intervjupersonerna upplever att de har fått mer stöd och riktlinjer från organisationen kring ledarskap på distans. Flera av intervjupersonerna upplever att de har haft ett bra stöd av sina organisationer, en upplever att hen har fått allt hen kan önska och två har fått allmänna råd om vad som är viktigt vid hemarbete, såsom att ha löpande avstämningar, men inte mer än så. De som upplever att de har fått stöd nämner att de har fått information om hur de ska säkerställa psykologisk säkerhet, att det är viktigt att fortsätta med samtal en och en.

Jag har inte något sådär formellt dokument eller någon formell utbildning internt om hur vi ska göra, men vi har ju blivit uppmanade om att ha dagliga möten [...] Det har ändå varit tydligt kommunicerat att täta avstämningar är viktigt nu när alla sitter hemma. Det är ingenting jag har kommit på, det är rekommendationer uppifrån. (IP2, personlig kommunikation, 10 november 2020)

Två av intervjupersonerna nämner även att det löpande anordnas webinarier där det tas upp ny information och påminner om vad de som ledare behöver tänka på i dessa tider och där det även finns möjlighet att ställa frågor. För de två personer som har fått allmänna råd har dessa bestått av tips om att löpande hålla avstämningar med gruppen eftersom företaget menade att det kunde finnas dem som inte mår bra av att arbeta hemma och skulle komma att sakna den sociala biten som arbetet erbjuder.

Det tipset vi har fått det är att sätta upp möten med gruppen [...] man delar upp veckan, man kanske har tre möten, så man får lite rutiner på det här. Sen är det

mest personliga tips, att man ska gå en runda på morgonen, att man inte ska sitta för länge, den typen av tips. (IP4, personlig kommunikation, 13 november 2020)

Alla intervjupersoner uppger att de löpande har möten med sina grupper men även samtal en och en. En intervjuperson upplever att hen får fler frågor nu än tidigare när de satt på kontoret men efter en stunds reflekterande kring detta nämner hen själv att det nog inte är så egentligen utan att det blir mer uppenbart nu när hen får samtal från medarbetaren, innan togs dessa samtal "obemärkt" i landskapet eller i korridoren. Ytterligare en intervjuperson gör en liknande reflektion att de har ett annat utbyte nu när de inte sitter mitt emot varandra i landskapet och det blir tätare kontakt nu än när hen hela tiden fanns nära till hands. Här upplever en av intervjupersonerna att det är viktigt att visa att hen är tillgänglig även när de inte ses och betonar därför vikten av att vara tillgänglig via företagets digitala verktyg för att medarbetare inte ska känna sig "bortkopplade".

Något som flera av intervjupersonerna sedan nämner är den sociala biten. En ledare reflekterar över att hen behöver bli bättre på att höra av sig spontant och en annan reflekterar över att hen och hens medarbetare bara hör av sig till varandra om det är arbetsrelaterade saker. Flera av intervjupersonerna har schemalagt frukostmöte och eller eftermiddagsfika där de inte hanterar det som är arbetsrelaterat och hen upplever att det finns möjlighet att på dessa möten prata om annat, om till exempel hur man mår. En intervjuperson säger:

Det är ju det nya sättet att socialisera sig med varandra, man kommer ju från det här vanliga fika-snacket vid kaffemaskinen [...] det som skapas här är en bild av hur man mår. (IP3, personlig kommunikation, 12 november 2020)

De schemalagda mötena hålls dels för att det är trevligt, dels för att HR tipsade om att det är viktigt med närvaro och tillgänglighet. Intervjupersonen menar också att det är det nya sättet att socialisera när de inte längre ses vid kaffeautomaterna. En annan intervjuperson nämner att hen tror att den öppna kommunikationen som uppstår tack vare det informella samtalet är viktigt för det psykiska måendet.

4.2.3 Upplevda utmaningar vid ledarskap på distans samt vidtagna åtgärder

Endast en av intervjupersonerna uppger att distansarbetet inte har påverkat relationen mellan hen och hens medarbetare och reflekterar över att det beror på att de redan hade en god relation i grunden och att den fortfarande har daglig kontakt med kamera och ljud.

En intervjuperson upplever att medarbetarna inte har samma energi när de inte är på plats och hen tror att det beror på att de missar en del info. Här anser hen att det är viktigt att chefen hjälper medarbetare att hålla energin uppe. Samma intervjuperson berättar att för att hålla energin uppe i gruppen försöker hen berätta om det som är positivt och det som går bra.

Flera av intervjupersonerna upplever att de och deras medarbetare saknar det sociala och att det är svårare att knyta an till sina kollegor på samma sätt som de kunde göra innan när de småpratade mellan möten.

Nackdelen med att jobba på distans det är ju att man tappar den här vardagliga kontakten [...] vanligtvis pratar vi hela tiden, man hör saker bredvid och man hjälper varandra [...] det kan vara jättetriviala saker och små saker [...] det blir ett annat sätt att jobba på distans, när man har de här möten på morgonen när man hörs på telefon eller via Skype [...] de här minsta sakerna tar man inte upp, utan bara de större sakerna. (IP4, personlig kommunikation, 13 november 2020)

Vidare uppger intervjupersonerna även att det formella är lättare att hålla kvar vid men att just det informella försvinner.

Det lite mer “formella”, “officiella”, det tycker jag ändå att vi, i och med att vi har en ganska tydlig uppsatt struktur kring den här typen av möten, ändå pratar kring. Då träffas vi och pratar om de här sakerna, vi träffas i stor grupp, vi träffas i liten grupp, vi träffas individuellt och det håller vi fast vid oavsett om vi var på kontoret eller om vi nu är på distans [...]. Risken är ju annars att om man inte håller fast vid det, att det blir väldigt isolerad, att man liksom “tappar” ledarskapet och medarbetarna bara glider lite ut i cyberspace. Så för mig gäller det att ha en ordentlig struktur både i det digitala ledarskapet och i det rent fysiska. (IP1, personlig kommunikation, 6 november 2020)

Här menar även flera av intervjupersonerna att det viktigt att de håller fast vid alla träffar, stora som små, oavsett om de är på distans eller ej och att det kan vara vettigt att sätta en struktur för hur dem vill ha det så att det blir ordning och reda. Det som också enar intervjupersonerna här är att de saknar att se sina medarbetare i andra samtal än de som är arbetsrelaterade. En intervjuperson uttrycker det som att de saknar det klister som håller ihop de olika delarna jobb och arbete och som på något sätt är det som utgör människan.

Något som flera intervjupersonerna nämner är avsaknaden av kroppsspråket, att de bara använder hörseln och inte de andra sinnen för att fånga upp vad som verkligen sägs, de upplever att de behöver vara än mer uppmärksamma och medvetna om signaler från medarbetare och följa upp på dessa.

Man kanske ställer lite flera frågor i det här one-to-one mötet, för att ge dem chans att öppna upp sig i hur dem mår, för man ser ju inte på samma sätt kroppsspråket som man gör när man ser dem på kontoret [...] så det är ju om att vara mer medveten om vilka signaler man bör fånga upp. (IP1, personlig kommunikation, 6 november 2020)

En av intervjupersonerna berättar även om ett samtal som hen hade med ett skyddsombud där de hade kommit fram till att dem på distans inte kan se sina medarbetare i ögonen och se hur de verkligen mår. Samma intervjuperson berättar att hen tror att det finns en risk när de inte ser sina medarbetare eftersom de inte kan se om de kommer i tid och hur de mår. I hens grupp fanns det en medarbetare som inte mårde bra men chefen kunde inte se det men det fångades som tur var upp av kollegorna som träffades på kontoret. Hen tar nu hjälp av sina chefskollegor som är på plats på kontoret för att stötta hens medarbetare som arbetar på kontoret. Denne kan se hur medarbetarna verkligen mår eftersom dem får en annan bild av en person när de ses.

Vad gäller de möten som hålls på distans upplever flera personer att dem blir mer fokuserade och effektiva eftersom dem oftare innehåller en tydligare agenda. Dock upplever flera att de tappar den vardagliga relationen, innan snappade dem upp saker i det gemensamma landskapet och kunde snabbt hjälpa varandra men nu blir det inte så. De spontana mötena blir också svårare att få till. När de sitter på samma fysiska plats upplever flera att det är lättare att be om fem minuter för att stämma av och att boka detta möte är ett hinder för spontaniteten.

Jag tror nu, att just som jag sa, att alla ska komma till mig och prata när det behövs, att när man sitter på distans, så blir det mer såhär “ja boka ett möte”, men är man nu ändå på samma kontor så kan man säga såhär “du, jag vill bara ha 5 min” [...] Jag tror dem samtalen uppstår inte heller på samma sätt nu som när man är på samma ställe” (IP1, personlig kommunikation, 6 november 2020)

En av intervjupersonerna upplever att medarbetare samlar på sig dessa korta avstämningar till deras inplanerade veckomöte och att dessa nu är mer effektiva eftersom de har tänkt igenom vad dem vill ha sagt. En annan intervjuperson berättar om att de delar sina digitala kalendrar med varandra och att dem i dessa har en hemlig kod i vissa möten som visar att det är eget arbete och att det är okej för gruppmedlemmar att kontakta varandra under denna tid.

Fler reflektioner kring vad just skärmen gör för dynamiken i olika möten framkom. Flera intervjupersoner upplevde att det var tydligt att dem inte kunde ha samma öppna diskussioner när de träffas digitalt. Intervjupersonerna berättade också att det känns som att de på de digitala mötena har en slot tid där de får prata och det är svårt att flika in med en fråga eftersom det, när någon avbryter, finns risk för att de inte hör vad någon annan säger, det blir fördröjningar och det blir för sent. Inte heller var det lika lätt att ställa om sin fråga om den på något sätt missades. En av intervjupersonerna trodde att just känslan av slot tiden kanske berodde på att man i många av de digitala verktygen ser en person i taget och att detta gör att man ger hen full uppmärksamhet.

En intervjuperson nämner att hen tror att det är viktigt att ta sig till och från jobb så att man verkligen märker en skillnad på när man är på jobb och när man har fritid. Hen upplever att det finns risk för att när personer arbetar hemma att det finns personer som alltid arbetar och dessutom personer som alltid är lediga. Intervjupersonen funderar även på om det är så att många inte har så många andra sociala kontakter under en arbetsdag och att det därför är viktigt för dem att träffa andra människor och prata om annat än jobb.

Vad gäller arbetsfördelningen när alla har samma förutsättningar, det vill säga att alla är på distans upplever en intervjuperson att det är lättare att det blir jämnt eftersom alla får samma info, vid samma tillfälle och det är inte så att de som dem träffar fysiskt får några fördelar.

Det har blivit ännu tydligare nu [...] vi har fått en bättre balans nu när alla är på distans än när bara en del av teamet är på distans. Förr var lättare att de som fanns i närheten oftare fick dedikerade uppgifter eller tydligare saker än dem som var på distans. Så där har det blivit lite mer balans i teamet, där alla på något sätt blir,

jag vet inte om det är rätt ord att använda, jämlika. Men jo, jämlika, alla får information på ett liknande sätt och kan vara engagerade på samma sätt. (IP1, personlig kommunikation, 6 november 2020)

Att informera sina medarbetare nämner ytterligare en intervjuperson och menar att det har blivit mer tydligt att alla ska informeras på samma sätt, hens tidigare upplevelse var att de ibland informerades i landskapet och hen antog att alla hörde informationen då.

4.3 Medarbetarskap

I detta avsnitt presenteras intervjupersonerna bild av begreppet medarbetarskap och de olika delar se såg som viktiga pusselbitar och menade att det var något som dem skapade tillsammans med medarbetarna. Några av intervjupersonerna hade inte samma starka band till begreppet och såg det snarare som något som de som ledare skapade genom sitt ledarskap vilket kan läsas om längre ner.

4.3.1 Delaktighet och ansvar

Vad gäller delaktighet, vilket var en av de pusselbitar som intervjupersonerna var mest enade kring, uppgav intervjupersonerna att det var viktigt att medarbetarna kände att de kunde bidra på många olika sätt, att det var viktigt att det inte bara är chefen som arbetar strategiskt och med att driva verksamheten framåt utan det kan göras av dem alla. Det var viktigt att alla var delaktiga och att de kände att de hade inflytande och kunde påverka och att dem medverkade till framgång.

Även om jag är chef på pappret, så betyder det inte att det är jag som hela tiden håller ihop teamet, det är inte bara mig man kan vända sig till, utan för mig är det viktigt att teamet har den gemenskapen i teamet [...] för mig är det viktigt att alla kan ta lite olika, informella ledarroller i teamet. (IP1, personlig kommunikation, 6 november 2020)

Ansvarsbiten nämndes inte lika mycket av alla intervjupersoner men det som framkom var att det var viktigt att medarbetarna gjorde det som dem hade betalt för att göra och att ett tydligt ansvar möjliggjorde självständigt arbete vilket också var en förväntan. Intervjupersonerna talade delvis även om att det var viktigt att medarbetarna tar sitt ansvar och inte väntar på att bli tillsagda vad de ska göra. Med ett tydligt ansvar var det flera av intervjupersoner som menade att deras medarbetare hade rätt förutsättningar för att ta detta ansvar.

För mig är det viktigt att jobba tillsammans med medarbetaren, så medarbetaren känner sig delaktig och har tydliga mål, är motiverad, förstår syftet med teamet och med bolaget [...] att man förstår vilket värde man adderar och vilket gap man kanske har för att kunna vara i den rollen som man är betalt för. (IP1, personlig kommunikation, 6 november 2020)

4.3.2 Mål och syfte

Vad gäller mål och syfte hade flera av intervjupersonerna en bild om att det var viktigt att ha gemensamma sådana för teamet men att dessa även var kopplade till deras egna

arbetsuppgifter för att möjliggöra för medarbetarna att göra ett gott arbete. Vidare nämnde en intervjuperson i detta sammanhang att det var viktigt att medarbetarna förstår sitt eget värde som dem har och bidrar med till organisationens framgång och att de är medvetna om de eventuella gap som finns mellan deras förmåga och organisationens och teamets behov.

Jag tror att man ska vara väldigt tydlig. Man ska alltid vara tydlig, men jag tror det är ännu mera viktigt när man sitter såhär med skärmen mellan sig. Det ska vara kristallklart vad alla förväntas göra och vad som gäller. (IP4, personlig kommunikation, 13 november 2020)

4.3.3 Samarbete

Det sista området har valt att kalla samarbete och även här fanns det bland intervjupersonerna en enighet. Här menar flera intervjupersonerna att det är genom att arbeta tillsammans som de skapar ett värde för företaget. En av intervjupersonerna menar att det är viktigt att hans medarbetare hör av sig om dem behöver hjälp med något oavsett om det gäller arbete eller privatliv. Det behöver inte vara till ledaren för gruppen. Medarbetaren kan också vända sig till någon annan i gruppen som därmed har möjligheten att ta ett informellt ledarskap. En annan intervjuperson säger att även om det är hen som är chef så har alla ett ansvar för att teamet ska fungera och att det är därför viktigt att dem arbetar tillsammans för att åstadkomma detta samarbete. Vidare så nämns, i intervjuerna, meningar som “vi hjälper varandra” och “vi gör saker tillsammans”.

5 Analys och Diskussion

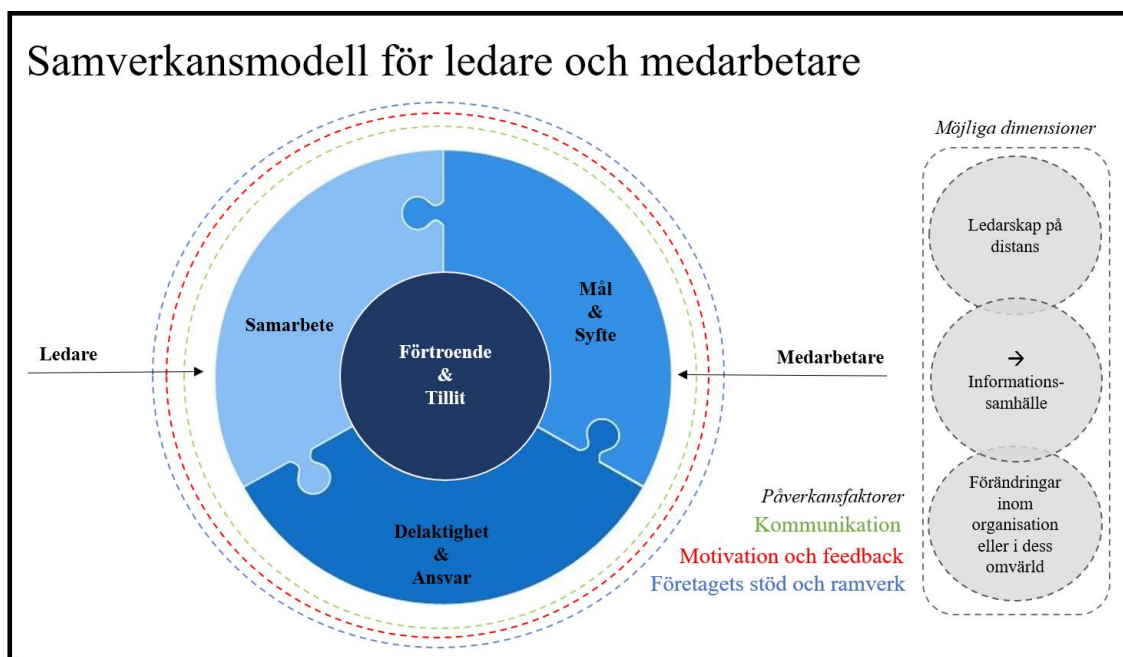
I detta kapitel analyserar och diskuterar vi det resultat vi fått med hjälp av våra intervjuer vilket jämförs med vår teoridel. Med hjälp av denna analys och diskussion besvarar vi vårt syfte och våra frågeställningar.

Vi anser, precis som Velten et al., se 3.1, att förhållande mellan ledare och medarbetare är två olika sidor av samma mynt. Vi tolkar även, utifrån våra intervjuer, att ledarna inte upplever att det är så stor skillnad att leda på distans mot att leda med fysisk närvaro. De berättar att de gör i princip samma sak som när de är på plats men att det finns en del saker som blir annorlunda och mer utmanande vilka de måste arbeta mer aktivt med.

Vi har under uppsatsens gång kommit fram till en modell, se Figur 1, som vi anser speglar de behov som finns för ledarskap respektive medarbetarskap. Vi har valt att kalla modellen för *Samverkansmodell för ledare och medarbetare* eftersom vi, som nämnt ovan, anser att begreppen ledarskap och medarbetarskap går hand i hand och samverkan indikerar att det finns ett gemensamt handlande inom några bestämda ämnen, vilka vi har identifierat utifrån våra intervjuer.

Figur 1

Illustration av modellen Samverkansmodell för ledare och medarbetare



I modellen finns tre *pusselbitar*, samarbete, delaktighet och ansvar samt mål och syfte. I mitten av dessa pusselbitar finns *kärnan*, förtroende och tillit som är själva förutsättningen för att pusselbitarna ska kunna samverka. Oberoende om man är ledare eller medarbetare så är det samma pusselbitar utgör den gemensamma grunden för samverkan.

Därtill finns det olika faktorer som påverkar grunden och dessa har vi identifierat som kommunikation, företagets stöd och ramverk samt motivation och feedback. I modellen finns även olika dimensioner som påverkar hur ledarskap och medarbetarskap kan bedrivas och detta behöver ledare och medarbetare ta hänsyn till i sitt arbete. Dessa dimensioner kan vara bestående eller tillfälliga. Vad gäller ledarskap på distans anser vi att detta är en dimension som “läggs på” hela modellen och därmed även påverkar alla delar. I ett annat sammanhang skulle händelser inom organisationen eller i dess omvärld vara en dimension och övergången från industrisamhälle till informationssamhälle, se 3.3 kan vara ytterligare ett exempel. Vi anser att ledare och medarbetare behöver förstå och hantera de dimensioner som uppstår och de utmaningar och fördelar som dessa för med sig. När det sedan har “hanterats” kommer det att bli en naturlig del som “alltid har funnits där”.

Vi kommer de två kommande avsnitten att djupare förklara hur vi ser på de olika delarna i modellen.

5.1 Samverkansmodellen för ledare och medarbetare

I detta avsnitt förklarar vi det som vi ser som kärnan och de tre pusselbitarna i vår modell. Vi analyserar och diskuterar hur våra intervjupersoner har upplevt dessa bitar i förhållande till teorin.

5.1.1 Förtroende och tillit

Som nämnt i 3.5.2 så värderas tillit högt och är även kännetecknande för det nordiska arbetslivet. Vi har alltså i dessa länder en större tendens att mena att det går att lita på de flesta och detta gäller både i relation till våra arbetsgivare, ledare och medarbetare. Vi ser att våra intervjupersoner också har denna tanke genom att de har mycket hög tillit till medarbetarna i förhållande till att vilja delegera ansvar, att vilja samarbeta om beslutstagande, att ge dem förtroende i förhållande till deras självbestämmande och självständighet och inte minst i förhållande till att medarbetaren kan känna ett förtroende i ledarens tillgänglighet och uppbackning. Tillit och förtroende nämner intervjupersonerna som något väldigt självklart och inbyggt i deras arbetsgrupp, men vi upplever också att de på distans har blivit uppmärksamma på hur denna tillit och förtroende måste upprätthållas genom att kommuniceras ännu tydligare i olika online möte, när de inte kan träffas fysiskt.

Att just ha fokus på kommunikation när man ska bygga tillit på distans är även i linje med vad teorin trycker på som extra viktigt för ledarskap på distans, se 3.4.1.4. Som Velten et al. säger nämnt i 3.5.2, så kommer tilliten till uttryck både i medarbetarperspektivet och men även i ledarskapsperspektivet. Intervjupersonerna upplever att tilliten från dem själva kommer till uttryck bland annat genom att de driver medarbetarnas frågor framför andra och genom att de visar ett starkt förtroende till att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter på distans att de inte behöver övervaka dem utan energin läggs istället på uppföljning och avstämningar. Vad gäller medarbetarperspektivet upplever intervjupersonerna att medarbetarna visar sin tillit genom att våga säga till om de behöver hjälp med något och att de även kan säga ifrån i förhållande till arbetsuppgifter. Vi tänker att det för medarbetaren därför handlar mycket om känslan av att "ha sin ledare i ryggen" och att det för ledaren handlar om att lita på att medarbetaren kan använda sitt självbestämmande till att värdera situationen så. Detta förutsätter såklart att ledaren har en tydlig bild av vad deras medarbetare kan och att hen känner dem på ett såpass bra sätt, att hen vet att även om dem är hemma och arbetar, så kommer dem att bidra.

Vi kan därför tänka oss, att en ledare och en ny medarbetare har i uppgift att få bygga upp denna tillit och förtroende men det kan även gälla om ledaren har medarbetare som arbetar skift eller som dem inte har möjlighet att kommunicera lika ofta med. I förhållande till vår modell, se Figur 1, existerar tillit och förtroendet alltså som en grund för att delaktighet och ansvar kan samspela och för att samarbetet om gemensamma mål och syften inom arbetsgruppen kan samspela. Vi menar att om förtroendet och tilliten inte existerar på distans blir det svårare att uppnå ett bra ledarskap och ett bra medarbetarskap som bygger på dessa viktiga grundstenar. Det kan diskuteras huruvida det spelar roll för att få utfört sina arbetsuppgifter, för även om medarbetare kanske upplever "misstillit" sin ledare eller sin medarbetare på distans, så är det ändå fullt möjlig för de flesta att ändå utföra de arbetsuppgifter som de får betalt för att göra. Men, frågan är om det blir ett effektivt utfört arbete, om det är meningsgivande att utföra arbetsuppgiften, om

medarbetaren är motiverad för att faktiskt fortsätta i sin arbetsroll och hur det i längden påverkar förtroendet för organisationen?

Vidare menar Nordengren och Olsen, se 3.4.1.5, att det är viktigt att det som kommuniceras är ärligt och dem hänvisar till att medarbetare kan skylla på teknik när de inte har tagit del av viktig intern kommunikation. Här menar vi att det är viktigt att ledare och medarbetare har en relation som bygger på förtroende och tillit. Om inte finns det risk för att ledaren försöker att lösa problem som inte finns. Är det till exempel inte något problem med uppkopplingen mot företagets intranät så kan ledaren riskera att lägga många timmar på att lösa något som inte ens är ett riktigt problem.

5.1.2 Delaktighet och ansvar

Som nämnt i resultatdelen är det flera av ledarna som nämner att de involverar sina medarbetare i beslut, låter dem själv ha kontakt med sina samarbetspartners och att de snarare än att ge dem svar på deras frågor stöttar dem till att resonera sig fram till egna svar. Detta behandlade vi i 3.4.1.6 där teorin benämner fenomenet som coaching, när någon försöker hjälpa någon annan att lyckas genom att hen själv kommer fram till ett svar eller en lösning.

Ledarna menar att detta ska leda till att deras medarbetare blir mer självständiga och ta egna beslut. Detta beteende stöds av teorin kring ledarskap på distans som betonar vikten av ett delat ledarskap där medarbetarna inom teamet i större grad delar på ansvar, ömsesidigt vägleder varandra och genomför beslut se, 3.4.1.1. Ledarna pratar också om delegerat ansvar och att grunden för detta är förtroende vilket vi också anser är kärnan i hela vår modell, se Figur 1, oavsett om ledarskapet sker på distans eller ej.

Med infallsvinkeln medarbetarskap talade våra intervjupersoner just om sin vilja om att medarbetarna skulle känna att de var delaktiga och att bygga förtroende. Här menar teorin att det är viktigt att ledaren har en förmåga att skapa denna känsla se Teori Medarbetarskap - Delaktighet och ansvar och att medarbetaren står på andra sidan nätet och tar emot denna gåva. Vi anser att denna gåva kan leda till att medarbetaren känner sig delaktig och därmed även har chans att känna arbetsglädje, i enlighet med Velten, se 3.5.1.

Vi menar att det är viktigt att känna av på vilken nivå som medarbetaren befinner sig, det vill säga hur mycket ansvar hen kan och vill ta. Att gå in och styra en tidigare självgående medarbetare med järnhand anser vi kan uppfattas som förnedrande och kan resultera i att hen inte känner arbetsglädje. Likaså kan en person som inte helt förstår sitt uppdrag eller som kanske har rätt resursmässiga förutsättningar bli helt handfallen när hen står inför en uppgift som känns övermäktig. I dimensionen ledarskap på distans finns det, som nämnt i 3.5.1, en önskan om att medarbetare, på grund av försämrade kommunikationsmöjligheter, har förmåga att leda sig själva, tar ett större ansvar, samarbetar med sina kollegor och ber dessa om hjälp, För att åstadkomma detta menar vi att det är viktigt att ledaren är tydlig i sin kommunikation kring vilket ansvar hen vill att medarbetarna ska ta vad gäller självständighet. Med hjälp av denna kommunikation kan ledaren skapa förutsättningar för en känsla av engagemang och meningsfullhet hos medarbetaren.

5.1.3 Mål och syfte

Att ha mål och syfte är viktigt för att veta var man är på väg och varför. När dimensionen att arbeta på distans läggs till är det extra viktigt att mål och syfte är tydliga och att ledare och medarbetare dessutom har tätare avstämningar kring dessa menar både Nordengren och Olsen och Liao, se 3.4.1.2. Dels för att undvika missförstånd, dels för att förstå om det finns någon typ av otydlighet kring målen och om en medarbetares bristande delaktighet eller oförmåga av att leva upp till uppsatta mål beror på brister i kommunikationen.

Alla intervjupersoner upplever att det är viktigt att vara tydlig med vilka mål organisationen har men även att det är viktigt att bryta ner dem till mål som rör medarbetaren. Detta gör i sin tur att medarbetaren är medveten om de förväntningar som finns på hen. Nordengren och Olsen anser att det lätt kan bli så att man inte har samma känslor för de personer man inte träffar och att det då inte märks lika tydligt att de påverkas av att man inte levererar i tid, se 3.4.1.5. Därför anser vi att det, när människor är på distans, är extra viktigt att medarbetaren förstår vad syftet är för att kunna se kopplingen till det stora hela som företaget ska leverera. Det framkommer även i intervjuerna att en av ledarna delar denna tro med oss.

Vi menar att det finns en stor vinst i att som ledare vara tydlig med vilka förväntningar som finns på medarbetarna. Vidare menar vi att det inte räcker med att göra detta en gång och sedan låta det bero utan att det är viktigt att följa upp hur det går med måluppfyllnaden. Eftersom teorin säger, se 3.4.1, att det är svårare att kommunicera på distans kan detta troligtvis även påverka måluppfyllnaden på det sätt att medarbetare inte säger till att det finns risk för att vissa mål inte kommer att uppnås i tid. Därför anser vi att det är viktigt att de avstämningar som görs, enligt intervjupersonerna en till flera gånger per år, sker med en relativt hög frekvens så att det inte finns risk för att problemen kring måluppfyllelse samlas på hög och när det är dags för den årliga avstämningen så finns det utmaningar som medarbetaren har kämpat med och inte haft förmågan att be om hjälp med.

Vidare menar vi att det finns risk för att bristen på tydliga mål kan bidra till att medarbetaren inte ser hela bilden och att detta leder till att hen inte känner sig engagerad vilket troligtvis leder till minskad arbetsglädje. Målen kan också, menar vi, ha olika betydelse beroende på vems perspektiv det ses ur. För ledaren kan det handla om att leva upp till de krav som ställs från en högre chef eller från organisationen medan det för medarbetaren kan handla om de utvecklingsmöjligheter som måluppfyllnaden ger hen. Det kan kanske generera ökad lön, nya möjligheter för karriärskliv eller så kan det leda till personlig tillfredsställelse.

För att ledaren ska kunna förklara mål och syfte förutsätter ju detta att hen också har fått detta tydligt till sig, annars blir det nästan omöjligt för hen att kunna bryta ner det till mål som är medarbetarna. Detta anser vi visar hur viktigt det är med tydlig kommunikation i alla led på företaget. Även om en ledare har en roll som just chef så är hen medarbetare också och ser ibland på de olika pusselbitarna från det perspektivet också.

5.1.4 Samarbete

Att kunna samarbeta kring arbetsrelaterade ämnen och känna en gemenskap i relation till sina kollegor och till sin ledare är ett centralt ämne som intervjupersonerna upplever viktigt både i relation till ledarskapet och i relation till medarbetarskapet - både när de är fysiskt på plats och på distans. De förväntar sig att alla har en inställning om att jobba tillsammans för att skapa ett gemensamt värde och att medarbetarna inte måste vända sig till dem som ledare för att åstadkomma detta samarbete. Vi upplever, att intervjupersonerna beskriver ett gemensamt synsätt som instämmer med det som både Tufvesson och Velten et al. beskriver om samarbete, se Teori-medarbetarskap-samarbete, att vi är varandras arbetsmiljö och det är vår skyldighet, oavsett om man är medarbetare eller ledare, att kunna samarbeta med alla och involvera och stötta varandra.

Blomquist och Röding menar, se 3.4.1.3, att det är svårare att känna gemenskap och tillhörighet i en virtuell grupp och att det kan skapa riskabla konsekvenser för sammanhållningen och tillhörigheten inom en grupp. Vidare menar teorin att en sådan grupp upplever brister i tillit och att detta kan vara orsaken till att medarbetarna är mindre nöjda och även presterar sämre. Vi upplever att våra intervjupersoner inte beskriver att de utmaningar som finns vad gäller sammanhållning beror på brist på tillit, utan snarare att de upplever en utmaning i gemenskapen i förhållande till personliga relationer och det sociala och fysiska moment som är en brist i virtuella teamet.

Som studier visar, se 3.4.1.3, så kan sammanhållningen inom en grupp bero på hur länge medlemmarna i en grupp har varit tillsammans och detta menar vi också är en viktig faktor i diskussionen. Alla våra intervjupersoner har varit ledare för gruppen med både fysisk närvaro och på distans, det vill säga, har byggt upp en gemenskap och ett samarbete över tid, vilket vi anser spelar en avgörande roll för vilka utmaningar de upplever och hur de har någon form av "spelregler" som kan vara till stöd för att hantera de utmaningar som uppstår. I förhållande till vår modell, se Figur 1, menar vi att ju starkare man känner att de grundläggande pusselbitarna samverkar, både från ledarskapsperspektivet och från medarbetarperspektivet, desto mer är man beredd på hur en extra dimension som till exempel ledarskap på distans kan hanteras.

5.2 Påverkansfaktorer i Samverkansmodellen

Som nämnt ovan menar vi att det finns flera faktorer som påverkar dels hur ledare och medarbetare kan utöva sina respektive roller men dels vilken syn de har på dem. Nedan följer en vår analys och diskussion av de olika bitarna.

5.2.1 Kommunikation

Enligt Engström och Lundin, se 3.4.1.5, är kommunikation den information som flyttas mellan och påverkas av sändare och mottagare. Detta betyder alltså att det som sändaren säger inte behöver vara samma sak som mottagaren uppfattar. När kommunikation dessutom sker på distans ökar risken för att missförstånd ska uppstå, dels på grund av avsaknaden av kroppsspråket, dels på grund av att de som mottager informationen kanske inte är bekväma med dimensionen "på distans" och på grund av detta väljer att ställa följdfrågor eller ta reda på mer fakta. Nordengren och Olsen, se 3.4.1.5, anser att det är upp till medarbetare att själva söka information som de behöver när de befinner sig på distans.

I våra intervjuer framkommer att det finns flera ledare som serverar sina medarbetare delar av den viktigaste informationen i form av veckomail för att säkerställa att alla har fått tillgång till detta så att dem har en gemensam grund. Dock frågar vi oss vad det är som är orsaken till att ledaren väljer att kommunicera vissa delar så tydligt. Beror det på att ledaren inte litar på att medarbetaren själv kan söka upp informationen och vad beror detta på i så fall, kanske på grund av att ledaren själv sitter på mycket information, vill ledaren ha rollen som gatekeeper för viktiga fakta, har företaget generellt ett dåligt stöd för internkommunikation, till exempel intranät vilket gör det svårt för medarbetaren att själv ta reda på fakta? Vi har inget svar på dessa frågor men drar slutsatsen att det är av största vikt att kommunikationen fungerar.

Flera av intervjupersonerna nämner att de anser att det är viktigt att som ledare vara tillgänglig och att visa att de bryr sig, att vara närvarande och att visa att de prioriterar sina medarbetare. Nordengren och Olsen talar just om detta, se 3.4.1.5, att kommunicera till olika medarbetare på olika sätt för att det ska passa dem bäst och att ledaren bör göra detta för att inte riskera att hans medarbetare ska känna sig isolerade och för att ha möjligheten att upptäcka eventuella riskbeteende.

Vi menar att kommunikation är en nyckel till ett lyckat ledarskap och att det inte bara handlar om det som blir sagt med ord utan även om det som sägs med hjälp av kroppsspråket. Som Nordengren och Olsen säger, se 3.4.1.5, så framförs 70% av vårt budskap med hjälp av vårt kroppsspråk och detta borde påverka vår kommunikation om den endast görs med hjälp av skrivna eller uttalade ord. Av denna anledning anser vi att det är bra att kommunicera via till exempel videomöten för att flera sinnen ska kunna användas vid kommunikationen. Har man inte möjlighet att ses anser vi att det är ett bra komplement.

5.2.2 Motivation och feedback

Blomquist och Röding, se 3.4.1.6, menar att motivationen börjar hos ledaren själv, att en motiverad och engagerad ledare kan motivera andra och att medarbetare har inre och yttre motivation. Den yttre motivationen handlar om att nå mål och bli belönad av andra medan den inre motivationen handlar om den inre ledstjärnan. Det är tydligt att flera av ledarna är måna om att arbetet ska motivera deras medarbetare men det finns också de ledare som menar att dem ska skapa, eller åtminstone bidra till att öka motivationen hos medarbetarna. Här frågar vi oss om det är den inre eller den yttre motivationen som de försöker att påverka. Att drivas av det man gör på jobbet och att tycka att arbetet är roligt är det två intervjupersoner som nämner och som de tycker är viktigt. Det är tydligt att det är flera av ledarna som arbetar med både inre och yttre motivation. När intervjupersonerna arbetar med inre motivation arbetar de coachande och försöker stötta sina medarbetare till att dem ska hitta vad de själva brinner för. Vad gäller yttre motivation så talas det inte explicit om detta men det nämns av några av intervjupersonerna att de på olika sätt ger belöningar. Är det så som Blomquist och Röding menar så är det inte ens möjligt att skapa eller för den delen påverka den inre motivationen. Här kommer det kanske istället om att handla om att skapa belöningsystem för att motivera och då är vår undran om det är äkta motivation som gör att medarbetarna känner arbetsglädje.

Intervjupersonerna talar om att de kan motivera sina medarbetare med hjälp av att ge dem feedback. Kanske blir det här lämpligt att istället för att tro att dem ska skapa motivation

hos sina medarbetare lyssna på Blomquist och Röding och Hiam, se 3.4.1.6, och använda feedback för att skapa lärande och utveckling och att hjälpa sina medarbetare att förbättra sitt omdöme så att de kan se konsekvenserna av sina egna prestationer. Detta kan, menar vi, i enlighet med Hiam, leda till mer kompetenta medarbetare som kan hitta sin inre ledstjärna och förstå vad de motiveras av och därmed också leverera ett bättre resultat. Vi ska dock inte glömma att Tufvesson, se 3.4.1.6, gör en skillnad mellan positiv feedback och korrigerande feedback. Positiv feedback är det ges för att stärka ett positivt beteende och den korrigerande ges mer för att till exempel sluta med ett dåligt beteende. Med detta i bakhuvudet ser vi våra intervjupersoners svar och undrar vad dem anser vara feedback. Är det bara den positiva eller är det även den korrigerande. För vad händer om man bara ger det ena eller det andra? Vi anser att det är viktigt att ge den positiva mer än den korrigerande, vi menar att människan lär sig av att lyckas, inte av att misslyckas. Därför menar vi att det är viktigt att få fram det som är positivt och därmed förstärka detta. När vi dessutom blir av med kroppsspråket på distans och som vi tidigare nämnt står det för cirka 70% av vår kommunikation anser vi att det är extra viktigt att vara tydlig med vad medarbetarna gör som är bra.

Som nämnt tidigare i detta kapitel menar vi att det är viktigt att även här komma ihåg att ledaren också är en medarbetare och att hen också behöver feedback för att kunna utvecklas. Vi anser därför att det är viktigt att ledaren bjuder in till feedbacksamtal med föreställningen att både ge och ta emot feedback. Detta är något som flera av ledarna upplever att de redan arbetar med men som vi menar att fler hade behövt arbeta mer med. Även om det är som Tufvesson säger, att vi alla behöver höra att i gör ett bra jobb och att det är alla på arbetsplatsens ansvar, se 3.4.1.6, så anser vi att det ligger ett stort ansvar på ledare att skapa denna feedback-kultur. Ett bra sätt att göra detta på kan vara att precis som flera av ledarna säger, att hålla strukturerade möten för att åstadkomma denna feedback.

Vidare menar vi även att, även om vi alla tycker om att höra att vi gör ett bra jobb så behöver det finnas substans och relevans i den feedback som man får för att det inte ska uppfattas som att det man får till sig är fina men tomma ord. Då upplever vi risken istället är att man tappar förtroendet till varandra. Enligt vår modell, se Figur 1, skulle detta vara förödande för både ledarskap och medarbetarskap eftersom det är kärnan för hela samverkansprocessen.

5.2.3 Företagets stöd och ramverk

I teorin om ledarskap, se 3.4, redogör vi för hur Sveningsson et al. menar att man inom kunskapsintensiva organisationer allt oftare styr genom att formulera övergripande riktlinjer, visioner eller genom att skapa allmänna prioriteringar för verksamheten i stort. I förhållande till vår modell, se Figur 1, ser vi det som att företagets övergripande riktlinjer påverkar samverkan mellan ledarskap och medarbetarskap. Vi har i våra intervjuer frågat just vilket ramverk de hade från organisationen för att leda på distans. Det vi ser som är gemensamt för intervjupersonerna ramverk är att det till stor del präglas av strukturer som säkerställer schemalagda möten mellan ledare och medarbetare, både en-till-en-samtal, feedback-samtal, gruppmöten och informationsmöten. Dessa strukturer har inte förändrats på distans, men intervjupersonerna trycker på att de har upplevt ett ökat stöd och fokus från organisationens sida, att de som ledare måste vara extra noga med att dessa

möten blir av för att i dialoger online säkerställa det psykiska måendet och relationen inom teamet.

Vi anser, som nämnt i 3.4, att ledarskap till stor del har att göra med de processer av påverkan som sker i relation med människor. Men vi menar också, att det inte är en självklarhet för alla ledare att veta hur de ska agera om förutsättningarna för att påverka denna process ändras. Vi menar därför att det spelar en stor roll hur man utbildas och de guidelines som erbjuds från organisationens sida, så man kan vara beredd på att faktiskt påverka processen lika bra oavsett om man arbetar på distans eller är fysisk på plats. Denna uppsats har ett stort fokus på vad man gör som ledare för att bidra till ett bra medarbetarskap på distans, men man måste också förstå, att varje ledare också arbetar utifrån några bestämda spelregler de har fått till sig från högre upp i organisationen och att detta i slutändan har en inverkan på företagets samlade effektivitet.

5.3 Samverkansmodellen i relation till grundläggande behov

Som nämnt i teorin om grundläggande mänskliga behov, så har alla människor enligt SDT grundläggande psykologiska behov. Just eftersom dessa behov är grundläggande för varje individs välmående och att det inte förutsätter att du är en ledare eller medarbetare utan dessa behov kan tillfredsställas i andra sammanhang, till exempel i personens roll som partner eller förälder så är de inte med i vår modell, se Figur 1. Men, så som vi upplever det så är det många som genom just arbetet uppfyller, eller upplever att de kan uppfylla, dessa behov. Och kanske är det inte så konstigt när många ledare delvis arbetar med detta och det ligger även till viss del i en ledares uppdrag. Sveningsson et al. och Blomquist och Röding, se 3.4, talar om att ledarskapet bland annat kan handla om att utveckla kompetens, stimulera till engagemang och uppfinnesrikedom och skapa sociala relationer.

Behovet av autonomi och kompetens ser vi uppfylls i förhållande till ledares och medarbetares samspel om att arbeta med delaktighet och ansvar. Detta bygger på förtroende och tillit och vi menar att detta uppfyller behovet för känslan av självständighet och valfrihet i livet men även känslan av att känna sig kompetent. Vi ser att detta även uppfylls när ledare talar om hur viktigt det är för dem att arbeta med övergripande och tydliga mål och syfte, så att medarbetarna förstår sitt syfte och lär sig nya saker för att känna sig motiverade. Ytterligare ett exempel vad gäller att känna sig kompetent kan handla om att känna sig delaktig. Till exempel när en intervjuperson nämner, att hen låter medarbetarna vara med i beslutsfattande. En annan intervjuperson nämner att det är medarbetarna som kan sitt jobb bäst och att ledaren finns där för att stötta när det behövs.

Det tredje behovet i SDT, som är samhörighet, upplever vi att många till del försöker uppfylla på sin arbetsplats. Kanske är det också därför som flera av våra intervjupersoner upplever att denna bit saknas eller upplevs som en utmaning nu när de är på distans. Våra intervjupersoner berättar att de i normala fall, alltså när de har möjlighet att träffas fysiskt, brukar ha olika sociala aktiviteter där de samlas och syftet är att bygga den informella relationen, att det handlar om det som inte är arbetsrelaterat, med syfte att sammansvetsa gruppen. Intervjupersonerna uppger också att dessa situationer även kan uppstå spontant som till exempel vid kaffemaskinen eller i fikarummet.

Vi upplever precis som en intervjuperson säger, se 4.1.7, att de sociala tillställningarna är sättet att skapa relationer till varandra på ett annat plan som inte är arbetsrelaterat och att det handlar ett behov vi har som sociala varelser. Som nämnt i teorin om samarbete och gemenskap inom medarbetarskap, se 3.5.2, så har vi inte bara ett behov av att lära oss något på arbetet, utan vi har också ett behov av kontakt med andra människor på ett socialt och personligt plan som i sin tur kan främja gemenskapen och samarbetet inom ett team och bygga sociala band, som kommer ha betydelse för vår affärsrelation.

När arbetssituationen inte längre erbjuder den vardagliga kontakten i korridoren eller den sociala teamaktiviteten som sker en gång i halvåret så anser vi att det kan bli allt viktigare att tänka kreativt och utnyttja den digitala plattformens verktyg för sociala aktiviteter online. Man kan diskutera varifrån initiativet till detta ska komma, eftersom den sociala relationen båda inkluderar medarbetaren och ledaren, men enligt tidigare forskning, se 3.4.1.3, så bidrar det till virtuellt samarbete och en bra arbetsmiljö, om en ledare tar sitt ansvar i förhållande till att främja goda relationer mellan medarbetarna.

6 Slutsats och förslag till vidare forskning

När vi nu närmar oss slutet av detta arbete funderar vi över vårt arbetssätt och resultat. Vi har valt att ta oss an vårt syfte och problemformuleringar fenomenologiskt för att hitta essensen i fenomenet ledarskap på distans. I vårt resultat finns både skillnader och likheter att finna. Även om vi har som mål att hitta likheterna upplever vi inte att det går att bortse från skillnaderna. Självklart reflekterar vi också om våra intervjuer av fem ledare kan ge oss den "sanna" essensen. Kanske inte, hade vi intervjuat fem andra ledare kanske vi hade fått andra svar. Hade dessa ledare dessutom arbetat i organisationer som varit mer pressade på grund av neddragningar hade kanske deras upplevelse av ledarskap på distans varit en annan. Vidare har vi även diskuterat möjligheten att vi har hittat ledare som är "lika oss själva" och därmed speglar vår uppfattning. Som nämnt i vår metodreflektion, se 2.5.2, har vi också funderat på hur vi, med våra egna förutfattade meningar och egna erfarenheter, både positiva och negativa, av ledarskap på distans har färgat vår väg och vår valt vi gjort.

För att vara tydliga, vi anser, precis som Blomquist och Röding, att det inte är någon skillnad på ledarskapet i sin natur beroende på om det bedrivs på distans eller ej. Vi menar inte att det ställs några nya krav på ledare utan snarare är det tydligt att vissa åtagande som är relevanta för att vara en god ledare har än större betydelse när ledarskapet bedrivs på distans.

Vi har med hjälp av våra intervjuer och teori kring ledarskap och medarbetarskap fått en uppfattning om vad dimensionen distansarbete gör för relationen mellan ledare och medarbetare. Vi har fått svar på hur ledare bedriver sitt ledarskap när de har möjlighet att ses fysiskt och vad de gör när de är på distans. Det vi ser att ledarna uttrycker att de saknar är det sociala. De saknar att kunna snacka om sen senaste golfrundan vid kaffeautomaten, att vid lunchbordet prata om hur det går för dottern i skolan och för att inte tala om vad som hände i senaste avsnittet av favoritserien på tv. Vi upplever att detta har att göra med något annat än ledarskap och medarbetarskap. Vi kopplar detta till Self Determination Theory som menar att människan har tre psykologiska behov där samhörighet är en av dem, vilket handlar om önskan om att skapa meningsfulla relationer till andra där man

känner tillhörighet (Ryan & Deci, 2017). Vi upplever nämligen att många människor till stor del identifierar sig med sitt jobb och att det är på denna plats dem får en stor del av behovet samhörighet tillfredsställt. Om vårt antagande är rätt kan det vara därför som medarbetarna upplever att de saknar det sociala. Dem har alltså en stor del av sin samhörighet på arbetet.

Detta leder oss in på det som vi anser skulle vara bra att utreda vidare. Nämligen vad ställer det nya arbetslivet för krav på våra organisationer, på våra ledare, på våra medarbetare och på människan i stort. Om det nu blir så som vi förutspår, att arbetsplatsen kommer att vara mer på distans, vad behöver vi förändra i vår vardag. Vi menar att det ställer högre krav på våra relationer utanför arbetet. Vi anser även att det ställer krav på att arbetet i sig är mer värdeskapande för människan eftersom vi lägger en stor del av vår vakna tid och vår energi på detta. Det kommer in nya generationer på arbetsmarknaden och dessa kommer att vara färgade av sin tid och uppväxt. Hur bemöter man dessa på bästa sätt i det nya arbetslivet, vad kommer det krävas för att locka till sig och behålla arbetskraft. I en rapport skriven av Beakley et al. (2020) argumenterar dem för att det finns många olika sätt att kommunicera och att VR skulle kunna vara ett alternativ till att ses fysiskt men att det saknas studier på hur det kan utvecklas. Dock talar artikeln om att det kan finnas fördelar i och med att deltagarna kan se varandra och därmed även känna av sociala signaler och se kroppsspråk. Även vi hade tyckt att det var spännande att förstå om detta skulle kunna vara ett alternativ till fysisk interaktion, om det erbjuder samma känsla av sociala band som Nadi och Whitaker menar, se 3.5.2.

Något som också skulle vara intressant att forska vidare på är om det nya arbetslivet verkligen är lämpligt för alla. Redan idag pratas det mycket om utbrändhet, utmattning och andra psykiska tillstånd. Vi tycker oss också höra att antalet diagnostiserade med olika psykiska funktionsvariationer ökar och dessa personer behöver också vara en del av kommande arbetsliv och samhälle. Av denna anledning kan man fundera på om det är lämpligt att alla arbetar på distans och vilka krav det i så fall detta ställer på ledarskapet för att säkerställa att personen på andra sidan skärmen mår bra, har förstått vad hen ska leverera.

Vi menar att det som vi går igenom nu, det vill säga de krav som ställs i det nya arbetslivet, är en utvecklingsfas som vi ska ta oss igenom och tror att det säkert fanns liknande funderingar när vi gick från industrisamhälle till informationssamhälle. Visst borde samma tankar kommit upp då, hur ska detta gå, är det verkligen meningen att jag ska sitta ner åtta timmar om dagen och arbeta med en dator istället för att stå vid ett löpande band eller skriva med penna och papper.

Med den kunskap vi har nu anser vi att vår modell, se Figur 1, Samverkansmodell för ledare och medarbetare representerar essensen av ledarskap. Dimensionen på distans påverkar de olika bitarna men det är ingen extrem skillnad i fenomenets natur. Att vara ledare på distans ställer högre krav på de olika delarna men det är likväl samma pusselbitar som samverkar.

7 Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Liber.
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Studentlitteratur.
- Beakley, A., Wade, V. & Cowan, B.R. (2020) *Finally a Case for Collaborative VR?: The Need to Design for Remote Multi-Party Conversations*. CUI '20 (July 22–24, 2020) <https://doi.org/10.1145/3405755.3406144>
- Blomquist, C. & Åkesson Röding, P. (2010). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. Studentlitteratur.
- David, M. & Sutton, C.D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (3., rev. och uppdaterade uppl.) Studentlitteratur.
- Engström, A. & Lundin, M. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på kommunikation*. Liber.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.). (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Liber
- Hiam, A. (2006). *Motivera dina medarbetare: inspirera dina medarbetare för bästa möjliga resultat*. Liber.
- Holt, N., Smith, R.E., Bremner, A., Sutherland, E., Vliek, M. & Passer, M. (2019). *Psychology: the science of mind and behaviour*. (4 uppl.). McGraw-Hill Education.
- Janghorban, R., Latifnejad Roudsari, R. & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, vol 9, 1-3. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>
- Jönsson, S.A. & Strannegård, L. (Red.). (2009). *Ledarskapsboken*. Liber.
- Launsø, L., Olsen, L. & Rieper, O. (2015). *Forskning om og med mennesker*. (3 uppl.). Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Morgan, N. (2018). *Can you hear me?: how to connect with people in a virtual world*. Harvard Business Review Press.

Nardi, B. A. & Whittaker, S. (2002). The Place of Face-to-Face Communication in Distributed Work. I P. Hinds & S. Kiesler (Red.), *Distributed work* (s. 84–86). Mit Press.

Nordengren, M. & Olsen, B. (2006). *Att leda på distans: i tid och rum*. Liber.

Orsini, C. & Rodrigues, V. (2020) Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828-829
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/0142159X.2020.1758305>

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (5 uppl.). Studentlitteratur.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Sveningsson, S., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009) Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjärteideal och vardagsmagi. I S.A. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken*. (s. 47-57) Liber.

Svenska Akademiens Ordlista. (december 2020).
<https://svenska.se/tre/?sok=kommunikation&pz=1>

Tufvesson, A. (2017). *Aktivt medarbetarskap: ta ansvar och utvecklas på jobbet*. Liber.
Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap: så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Liber.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.

8 Bilaga

8.1 Intervjuguide

Nedan presenterar vi den intervjuguide som vi använde när vi genomförde våra intervjuer. Text i kursivt är de teman vi använde oss av och text i fet stil är vår kärnfråga inom detta ämne, till detta finns det sedan flera följdfrågor.

Formalia

- Kort presentera oss själva, syftet med arbetet och vilken forskningsstrategi vi tillämpar
- Informera om de etiska aspekterna
- Presentera upplägget för intervjun, vilka huvudämnen som kommer att behandlas

Informativa frågor

Kan du berätta lite om din roll som ledare (tänk inte på hur du borde vara, eller hur någon förväntar sig att du ska svara. Svara utifrån din roll som chef. Du representerar bara dig själv).

- Hur många medarbetare ansvarar du för?
- Hur länge har du varit chef? (erfarenhet)
- Har du varit ledare på olika företag?
- Hur länge på de olika i så fall?
- Har du tidigare erfarenhet av ledarskap på distans?
- Kan du berätta lite om hur den hierarkiska strukturen ser ut på företaget?
- Hur mycket tid lägger du på ledarskap respektive operativt arbete i veckan?

Medarbetarskap

Vad tänker du på när jag säger medarbetarskap?

- Vad är detta för dig?
- Hur arbetar du för att upprätthålla/skapa det?
- Vad har du för förväntningar på dina medarbetare och vad gör du för att påverka att de lever upp till dina förväntningar?

Frågor om ditt ledarskap

Vad är viktigt för dig i ditt ledarskap, vad gäller relationen till dina medarbetare? (Här är det viktigt att du inte bara tänker på när du leder på distans utan även i andra sammanhang)

- Hur gör du för att åstadkomma/utöva detta?

Ledarskap på distans

Hur ser du på relationen mellan dig och dina medarbetare när ni arbetar på distans?

- vad tror du att det har för effekter på medarbetarskapet
- vad ser du som utmaning i ditt ledarskap på distans för att påverka medarbetarskap

- Och hur hanterar du dessa?
- Upplever du att du har en balans mellan utmaningar och arbetskapacitet?
- Har du något stöd/riktlinjer från din organisation om hur du ska bedriva ditt ledarskap på distans?
- Finns det något som du saknar vad gäller tex råd från organisationen för att kunna bedriva ett bra ledarskap på distans?
- Kan du berätta lite mer om det i så fall ...

Extra frågor

Ser du någon fördel respektive nackdel med att leda på distans jämfört med att vara fysisk närvarande på din arbetsplats tillsammans med de medarbetare du ansvarar för?

- Kan du ge exempel på när du har upplevt fördelar
- Kan du ge exempel på när du har upplevt nackdelar

Vad har du för tips till ledare i ett digitaliserat arbetsliv?

- Vad tror du är viktigt att ta med sig in i “det nya arbetslivet” när det eventuellt kommer att vara andra förutsättningar för att ses fysiskt dagligen?

Övrigt

Har du något annat du skulle vilja tillägga?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se