



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Styrningsstrukturers förändring och distansarbetets påverkan samt utfall

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Redovisning
Företagsekonomiska Institutionen
Höstterminen 2020
Författare: Timothy Jacobs & William Johansson
Handledare: Mikael Cäker

Förord

Denna kandidatuppsats inom ämnet företagsekonomi är skriven vid Handelshögskolan i Göteborg under höstterminen 2020. Genomförandet av den hade framförallt inte varit möjlig utan de medverkande respondenterna. Vi vill därför rikta ett särskilt stort tack till dessa personer som bidragit med tid och engagemang och på så sätt möjliggjort denna studie. Vi vill även tacka vår handledare Mikael Cäker för hans återkoppling och stöttning under uppsatsprocessen.

Göteborg 2020-01-10

Timothy Jacobs

William Johansson

Sammanfattning

Titel: Styrningsstrukturers förändring och distansarbetets påverkan samt utfall

Författare: Timothy Jacobs & William Johansson

Handledare: Mikael Cäker

Bakgrund och problem: Coronapandemins framfart har medfört att organisationer och deras medarbetare behövt förändra sitt sätt att arbeta, där alltmer av arbetet förskjutits till någon form av distansarbete. Detta innebär nya utmaningar, både för organisationer som helhet och för de individer inom organisationen som behöver hantera styrningsrelaterade aspekter och funktioner. Såväl chefer som medarbetare är nu i behov av att förhålla sig till dessa nya förutsättningar, dels för att hantera de förändringar som nya styrningsstrukturer innebär men framförallt för att se till att verksamheten kan bedrivas på ett tillfredsställande och framgångsrikt sätt. I det avseendet, är en studie som försöker skapa en bättre förståelse för distansarbetets påverkan på styrningsstrukturer och utfall av distansarbete, av intresse.

Syfte: Syftet med uppsatsen är analysera samt skapa en bättre förståelse för hur och på vilka sätt distansarbete påverkar organisationers styrningsstrukturer. Mer specifikt, försöka erhålla en inblick i hur individer med styrningsrelaterade positioner och erfarenhet av distansarbete upplever detta fenomen och tema.

Metod och Teori: Personliga intervjuer med fem respondenter med erfarenhet av distansarbete och styrning har genomförts, vilket gör studien av kvalitativ karaktär. Det empiriska materialet har analyserats utifrån teoretiska begrepp relaterat till ekonomistyrning och styrningsstrukturer. Vidare, presenteras även tidigare forskning för att belysa tidigare resultat av distansarbete i förhållande till styrning.

Analys och slutsatser: Resultaten i denna studie presenterar belegg för att distansarbete till viss grad påverkar organisationers styrningsstruktur, framförallt ses en förskjutning mot mer formella former av styrmedel och att informella styrmedel blir svårare att utöva på distans. Vidare, framkommer det att arbetets karaktär i sig inte har förändrats men att i själva utförandet och sättet man arbetar på kan det åskådliggöras en förändring, vilket till viss del anses kunna förklara skiftet till formella styrmedel. Samtidigt visade studien att respondenterna upplever många av de utfall av distansarbete som tidigare forskning observerat. Dock, påvisar studien att det framkommer olikheter när det gäller särskilda utfall av distansarbete där respondenternas uppfattning av vissa utfall, både negativa och positiva, uppvisar olika grad av homogenitet och heterogenitet.

Nyckelord: Distansarbete, Styrningsstruktur, Styrningssystem, Uppföljning, Utvärdering, Formalitet, Arbetets karaktär

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	2
2. LITTERATURGENOMGÅNG	4
2.1 STYRNINGSSYSTEM	4
2.2 STYRNINGSSTRUKTUR	6
2.3 TIDIGARE FORSKNING INOM DISTANSARBETE	7
2.4 ANALYSMODELL	8
3. METOD	10
3.1 FORSKNINGSDSIGN OCH METOD	10
3.2 DATAINSAMLING	10
3.2.1 Litteratursökning	10
3.2.2 Val av område och verksamhet	11
3.2.3 Val av respondenter	11
3.2.4 Utformning och genomförande av intervju	13
3.3 DATAANALYS	14
3.4 ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÅTT	14
3.5 RELIABILITET OCH VALIDITET	15
4. EMPIRI	16
4.1 UPPLEVD SKILLNAD AV STYRNING VID DISTANSARBETE	16
4.2 UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING	17
4.3 DIGITALA VERKTYGS ROLL VID DISTANSARBETE	18
4.4 OBSERVERBARA UTFALL AV DISTANSARBETE	19
5. ANALYS	21
5.1 UPPLEVD FÖRÄNDRING AV STYRNING VID DISTANSARBETE	21
5.2 UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING	22
5.3 DIGITALA VERKTYGS ROLL VID DISTANSARBETE	23
5.4 OBSERVERBARA UTFALL AV DISTANSARBETE	24
6. SLUTSATS	26
6.1 STUDIENS BIDRAG	27
6.2 FRAMTIDA FORSKNING	27
KÄLLFÖRTECKNING	28
BILAGA 1	31

1. Inledning

Följande kapitel ger inledningsvis en övergripande bild av fenomenet distansarbete och hur detta fenomen utvecklats över tid, från det förflutna till idag. Därefter har en problemdiskussion utformats för att precisera de problematiseringar som uppstår vid distansarbete, framförallt, hur distansarbete inom kan påverka befintliga styrningsstrukturer inom organisationer. Detta följs sedan av att uppsatsens syfte presenteras, i sammanhang med uppsatsens huvudsakliga frågeställning.

1.1 Bakgrund

Redan 1989 deklarerade den välrenommerade management experten Peter Drucker att pendling till våra all dagliga arbeten, var enligt honom själv, föråldrad. Sedan dess har distansarbete och dess innebörd varit ett väl omdebatterat ämne inom företagsekonomiska cirklar där företag, stora som små, under flera decennier efter Peter Druckers uttalande försökt få distansarbete att fungera inom deras verksamheter. Vissa företag gjorde detta med framgång medan andra, såsom IBM, blev tvungna att omvärdera deras dåvarande verksamhet som bestod av att många medarbetare arbetade på distans (Streitfeld, 2020). Trots att distansarbete varit ett välkänt fenomen under en lång period har det i praktiken inte fått det genomslag som många forskare kanske hade förväntat sig. Forskare pekar på att distansarbete inte enbart innebär fördelar men även vissa nackdelar som medför att företag tvivlar på att implementera distansarbete i deras organisationer. Dessa nackdelar, såsom isolerade anställda, som antingen jobbar mer eller mindre än de bör göra, förlorad organisationskultur och chefer som upplever mindre kontroll över anställda, anses vara aspekter som är svåra att hantera för organisationer när distansarbete praktiseras (Kling, 2019).

Än idag är förhållningssättet till distansarbete fortfarande splittrat, både mellan företag samt inom olika branscher. Vissa företag har helt valt att anpassa sig till denna nya verklighet medan andra företag inte ser någon anledning till att förändra sin nuvarande praxis när det gäller vart arbetet ska utföras (Lindsten, 2020). En av de främsta orsakerna till att företag nu ser stora förändringar i hur och vart de ska arbeta är uppkomsten av nya teknologier och tekniska lösningar. Den teknologiska evolutionen som pågått sedan början av 2000-talet har frambringat nya digitala hjälpmedel, som ökat möjligheten och förbättrat förutsättningarna för distansarbete. Dessa nya verktyg verkar alltmer vara nyckelfaktorer för en ökad implementering av distansarbete hos företag (Elldér, 2019).

Idag har många företag dock blivit tvingade att implementera distansarbete, trots deras tidigare tveksamhet. Denna förändring har framförallt skett på grund av rådande Corona pandemi (även benämnt Covid-19) som har präglat världen och Sverige sedan början av året och som i mars konstaterades vara en pandemi enligt World Health Organization (WHO, 2020). Företag har nu därför blivit tvungna att anpassa sig till denna nya verklighet och till viss del behövt tillämpa de lösningar som möjliggör distansarbete vilket orsakat förändringar av befintliga arbetsmetoder och strukturer. Effekterna av dessa kan utgöra både svåra utmaningar, och möjligheter, för företag. Coronaviruset och den utvidgade tillämpningen av distansarbete som följt verkar nu dock få en långvarig inverkan på hur och vart företag väljer att utföra sitt arbete, detta enligt Institute of Directors (IoD). IoD, som gjort en undersökning av nästan 1000 chefer, visar att 74% av de som medverkat ämnar fortsätta med en ökad grad av distansarbete även efter pandemin är över. Svårigheter att hantera, styra och utöva kontroll över medarbetare vid

distansarbete förekommer dock fortfarande och är aspekter som behöver tas hänsyn till (Institute of Directors, 2020).

1.2 Problemdiskussion

En synnerligen viktig del för att säkerställa en fungerande och tillfredsställande verksamhet inom företag är ekonomistyrning. Begreppet, som har många olika implikationer enligt olika forskare (Snell, 1992; Galbraith, 1973; Merchant och Van der Stede, 2017), möjliggör för organisationer att påverka organisatoriska aspekter (t.ex. beteenden och informationsflöden) på ett önskvärt sätt genom olika styrningsmetoder. På det viset menar framförallt Merchant och Van der Stede (2017) att begreppet är ett betydelsefullt verktyg för organisationer, sådant att det kan öka sannolikheten för att övergripande mål ska uppnås. I och med att företag nu blivit tvingade att skicka hem medarbetare för att arbeta på distans blir det dock allt mer osäkert hur individer med styrningsansvar och deras företag ska förhålla sig till sina medarbetare, samt hur medarbetare bör förhålla sig till varandra. Således, bidrar distansarbete till att komplicera organisationers förmåga att samordna sig vilket leder till strukturella förändringar i styrningssystemet (Felstead m.fl., 2003) som chefer och organisationer nu behöver anpassa sig till.

Genom åren har tidigare forskning redan belyst och försökt förklara problematiken kring distansarbete och de problem som kan uppstå. Dock, har det under en längre tid enligt forskare konstaterats att det finns en oförmåga att dra konsekventa slutsatser av distansarbetets mest grundläggande konsekvenser (Bailey & Kurland, 2002), vilket inte underlättat organisationers förmåga att anpassa sig till fenomenet. Errichiello och Pianese (2016) poängterar däremot att förändringen av både horisontella och vertikala relationer, genom införandet av distansarbete i organisationer, är ett störande moment som utlöser en förändring av befintliga styrningsstrukturer. Att styra på distans kan därför tänkas försvåra eller förändra kritiska organisatoriska funktioner och processer såsom uppföljning, kommunikation samt utvärdering av medarbetare för organisationer och individer med styrningsansvar. Vidare, väcker distansarbete frågan vilken form av styrning som uppstår, framförallt huruvida den blir mer formell eller informell (Errichiello & Pianese, 2016) och vilken roll digitala verktyg (Campbell & McDonald, 2007) får i processen av distansarbetets implementering. Då omställningen som sker idag, mot mer distansorienterade verksamheter, förväntas och sannolikt kommer att fortsätta i framtiden (IoD, 2020), ställer detta därför nya krav på företag, chefer och medarbetares förhållningssätt till styrning. Den största utmaningen blir att harmonisera berörda parter uppfattningar gällande detta fenomen, samt de nya förutsättningar som råder, för att på ett så bra sätt som möjligt säkerställa en fungerande, tillfredsställande och framgångsrik distansbaserad verksamhet. Därmed, är det av intresse att skapa en diskurs angående hur individer med styrningsansvar upplever att denna förskjutning påverkat befintlig styrning, samt skapa en bredare förståelse för befintliga styrningsstrukturers förändring och distansarbetets påverkan på dessa strukturer.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är därmed att analysera samt försöka skapa en bättre förståelse för hur och på vilka sätt distansarbete påverkar organisationers styrningsstrukturer. Avsikten är även, med hjälp av tidigare forskning, att jämföra vilka utfall som kan åskådliggöras på grund av implementeringen av distansarbete på en individuell, grupp och organisationsnivå.

De frågor som studien avser att besvara med ovanstående i åtanke är därmed:

- Vilken påverkan har distansarbete på styrningsstrukturer?
- Vilka utfall av distansarbete kan åskådliggöras?

2. Litteraturgenomgång

Nedan behandlas övergripande vetenskapliga studier som syftar till att skapa en bättre förståelse för begreppet styrning samt fenomenet distansarbete och sambandet mellan dem. Vidare, presenteras även de problem och utfall som tidigare forskning observerat gällande distansarbete.

2.1 Styrningssystem

Begreppet Styrning. Genom åren har begreppet styrning utvecklats till att omfatta många olika betydelser och har tolkats på ett stort antal sätt (Ouchi, 1979). Den mer generella synen är att styrning definieras som systemet för att få en enhetlig anpassning av medarbetares förmågor, aktiviteter och prestationer mot organisatoriska visioner och mål (Snell, 1992; Tannenbaum, 1968). Utöver denna vanliga tolkning har andra forskare behandlat styrning som ett problem inom hantering av informationsflöden (Galbraith, 1973) och förmågan att ge feedback (Thompson, 1967). För att göra begreppet än tydligare kan en indelning göras i formell kontroll, som baseras på definitionen av mål, regler, standardförfaranden och informell kontroll, tänkt som flexibel och reaktiv mot särskilda situationer och villkor (Errichiello & Pianese, 2016). Merchant & Van der Stede (2017) likt Ouchi (1979) delar in dessa former av styrning, som kan vara mer eller mindre formella, i tre olika begrepp, resultatstyrning, handlingsstyrning och socialstyrning.

Resultatstyrning menar Merchant & Van der Stede (2017) är styrning som sker genom uppsatta mål som den anställde ska uppfylla där syftet är att kontrollera de anställdas beteende för att de ska ta beslut som gynnar företaget. Genom resultatstyrning får de anställda möjlighet själva att bestämma vad som ska göras men är även ansvariga för resultatet som presteras. Styrningsformen ger vägledning till de anställda gällande vad som ska uppnås samt uppmanar dem till att göra handlingar som leder till resultatets uppfyllnad. De mål som är uppsatta inom resultatstyrning ämnar tillgodose företagets intressenters behov och krav. Mätningen av resultatet ifråga kan ske via finansiella mått, icke-finansiella mått eller subjektiva mått. Enligt Merchant & Van der Stede (2017) behövs mål som ger de anställda ett övergripande syfte sådant att de vet vad som eftersträvas och bör uppfyllas. Dessa mål tillåter de anställda att se hur det faktiskt har gått för dem givet deras ansträngningar. Måluppfyllnad av inriktningen går lätt att jämföra med de anställdas faktiska prestation och det går att se hur mycket bättre eller sämre prestationen är.

Om denna form av styrning ska lyckas, krävs enligt Merchant och Van der Stede (2017) att företaget är medvetna om vilket resultat som behövs för att uppnå kontroll inom ett särskilt område. Samtidigt måste de anställda även förstå vad för resultat som önskas uppnås. De anställda måste kunna påverka resultatet via sina handlingar för att resultatstyrningen ska fungera, om de inte kan eller delvis inte kan göra det så visar resultatet inte om de anställda gjort något önskvärt. Styrningsformen har samtidigt vissa begränsningar, då mängden information som resultatstyrningen ger är begränsad. Det är även viktigt att feedback är möjlig, om det visar sig att anställda är i behov av det på grund av brist på kunskap eller försiktighet (Thieme, 1982). Dessutom är det nödvändigt att resultaten företaget eftersträvar går att mäta på ett tillförlitligt sätt. Om resultatet man ämnar mäta ger upphov till önskvärt beslutsfattande hos de anställda kan det konstateras att mätningen är god (Merchant & Van der Stede 2017). Detta är även nyckeln för att distansarbete framgångsrikt poängterar Kurland och Egan (1999), som

ser det som en väsentlighet att utvärdering av anställdas prestationer baseras på observerbara och mätbara resultat.

Handlingsstyrning är enligt Merchant & Van der Stede (2017) en direkt form av kontroll där man ser till att de anställda begår handlingar som är gynnsamma för företaget. En del av handlingsstyrningen är att begränsa beteenden som ser till att vissa handlingar är svårare eller rent av inte går att genomföra, detta kan ske genom fysiska eller administrativa hinder. En form av handlingsstyrning är förebyggande åtgärdsomgångar där handlingsplaner granskas och eventuellt ändras och modifieras innan den blir godkänd för användande. Handlingsansvarighet innebär att de anställda är ansvariga för de handlingar som de genomför, även om de anställda vet om vad de förväntas göra för handlingar, så måste de även vara säkra på att deras utförande av handlingarna syns. De förhinderande typerna av kontroll är de mest kraftfulla då de negativa konsekvenserna av dåligt handlande kan undvikas, medan den upptäckande kontroll typen först ger information om dåligt handlande efter möjlig skada redan skett. Men om upptäckande kan ske tidigt och stoppas från att hända igen i framtiden, är de fortfarande effektiva typer av kontroll. Ju mer komplexa arbetsuppgifterna är desto svårare blir det att veta vilka handlingar som är rätt (Merchant & Van der Stede, 2017). I sådant fall där det behövs, används feedback huvudsakligen som ett hjälpmedel för att korrigera dessa avvikelser så snart de uppstår (Snell, 1992). De handlingar som de anställda förväntas utföra bör leda till att företagets mål uppfylls. För att de anställda ska göra rätt handlingar måste företaget ha ett sätt att se till att så sker. Även om det inte går att se de anställdas handlingar direkt går det oftast att spåra handlingar som gjorts, och beroende på hur väl det genomförs blir handlingsstyrningen mer effektiv (Merchant & Van der Stede 2017).

Socialstyrning indelas av Merchant & Van der Stede (2017) i två olika typer: individinriktad och kulturinriktad styrning, där individinriktad styrning beskrivs som det faktum att anställda brukar kontrollera och motivera sig själva utan yttre påverkan (Errichiello & Pianese, 2016). För att bidra till individens egen disciplin så informeras medarbetare om vad företaget förväntar sig av dem, tilldelas de verktyg samt förmågor som behövs för att klara av sitt arbete och öka deras inneboende självstyrning. Samtidigt, behövs jobbets arbetsuppgifter kunna klaras av och individen måste passa in i företaget som helhet. Genom att träna upp individer på rätt sätt finns största möjligheten till att jobbet klaras av, då träningen exemplifierar de bästa metoderna för jobbets utförande och vilka handlingar eller resultat som förväntas. Utöver formell träning finns mer passiva informella sådana som uppkommer vid nära samarbete mellan kollegor. Ett stöd inom individinriktad styrning är att se till att arbetet låter de motiverade anställda att lyckas med arbetet på bästa sätt, företag måste då även se till att information och koordination kan ske mellan de interna grupperna (Merchant & Van der Stede, 2017).

Kulturinriktad styrning handlar enligt Merchant & Van der Stede (2017) om att individer övervakar varandra vilket ger ett gruppträck inom organisation på de individuella medarbetarna sådant att de inte bryter mot företagets normer och värderingar. Kulturen finns inom företaget och kan både vara formell (skriven text) eller informell (underförstådd sådan) (Errichiello & Pianese, 2016). Den tar lång tid att ändra och leder till att de anställda jobbar gemensamt i samma riktning, den långsamma ändringen gör det däremot svårt att anpassa företaget snabbt inför nya förhållanden. Styrning av kultur sker i form av olika texter (uppförandekoder), vilka ger breda påståenden om företagets värderingar. Dessa ger ledning till de anställda om hur de ska vara och bete sig. Huvudsakligen handlar det om att få en kultur som alla gemensamt i organisationen kan vara del av oavsett division eller andra skiljaktigheter. För att sprida kulturen genom hela företaget samspelar anställda inom olika delar av den, sådant att djupare

förståelse mellan avdelningarna uppstår. Ledningens agerande och uppförande har också betydelse för kulturen.

2.2 Styrningsstruktur

Styrningens struktur. Organisationer varierar i vilken grad de är sammankopplade, där en eller flera former av styrning kan vara mer passande för specifika organisationer. Beroende på bransch (industri eller tjänsteföretag) och typ av organisation (tillväxtföretag kontra moget bolag) kan någon av styrningsformerna resultatstyrning, handlingsstyrning eller social styrning passa bättre för en särskild organisation. Generellt, anses resultatstyrning och handlingsstyrning passa bättre för tillverkningsföretag och social styrning för tjänsteföretag (Ouchi, 1979). Styrningen som organisationen samt utövande chefer tillämpar, oavsett om det är en specifik form av styrning eller en kombination av flera olika, skapar en del av organisationens styrningsstruktur. Det som framförallt styr vilken form av styrning som kommer framträda är enligt Ouchi (1979) beroende av två dimensioner. För det första handlar det om ett behov av klarhet, att chefer och organisationer på ett tillförlitligt och tydligt sätt kan bedöma prestationer. För det andra är graden av målkongruens av särskild vikt, där målkongruens kan förklaras i vilken grad organisationens mål och hur de styrande kommunicerar detta mål överensstämmer med samtliga medarbetare och organisationen som helhet. Ouchi (1979) poängterar dock att dessa två dimensioner påverkas samt formas av en uppsättning olika faktorer. I synnerhet påpekar författaren nödvändigheten av att medarbetare antingen måste kunna känna förtroende för varandra eller noga övervaka varandra om de ska engagera sig i samarbete, både mellan sig själva och inom andra delar av organisationen. I ett kortsiktigt perspektiv menar Ouchi (1979) att problematiken kring organisationsdesign och dess struktur, är att upptäcka en balans mellan det sociala och det mätbara som mest effektivt tillåter en organisation att uppnå samarbete mellan dess medarbetare.

Kommunikation och form av formalitet. I kontexten av distansarbete blir informationsutbyte och kommunikation mellan chefer och medarbetare ett betydelsefullt inslag vid implementeringen av distansarbete. Tidigare studier av Olson (1982) antyder att kommunikation och interaktion mellan medarbetare blir mer saklig och formell vid distansarbete medan Kraut (1989) belyser svårigheten med att se till att informell kommunikation kan fortgå även på distans. Sådan informell kommunikation, som tidigare skett fysiskt, anses viktig då den möjliggör för organisationer att sprida företagskunskap och organisationskultur (Belanger & Collins, 1998). För att hantera dessa svårigheter samt stödja arbetsaktiviteter och samarbete mellan geografiskt separerade arbetsplatser kan organisationer dock använda sig utav information och kommunikationsteknik (IT), eller med andra ord, befintliga och nya digitala verktyg (Campbell & McDonald, 2007).

Huruvida kommunikationen med medarbetare bör fortgå genom formell eller informell kommunikation kan dock bero på distansarbetarna i sig samt arbetsuppgifterna som ska utföras. Tidigare studier, bland annat från Kurland och Egan (1999), belyser faktumet att frekvent och informell kommunikation mellan chefer och medarbetare säkerställer att medarbetare som distansarbetar upplever att de behandlas lika jämfört med sina kontorsbaserade kollegor. I kontrast till Kurland och Egan (1999) tidigare studie, noterar Madlock (2012) dock att distansarbetare upplever en större nöjdhet samt engagemang i sitt arbete när chefer prioriterar att skicka nödvändig information via meddelanden som tillåter dem att korrekt utföra sina arbetsuppgifter.

2.3 Tidigare forskning inom distansarbete

Sambandet mellan styrning och distansarbete har under senare decennier fått allt större uppmärksamhet från både utövare och forskare, där fjärrarbete (remote work) och distansarbete (telework), har varit viktiga begrepp för att beskriva sätt att arbeta på platser som skiljer sig från traditionella kontorsarbetsplatser (Errichiello & Pianese, 2016). Det finns idag omfattande studier som behandlar detta fenomen och samband, där både för och nackdelar har diskuterats. Kurland och Bailey (1999) belyser till exempel att de ökande svårigheterna för en chef vid distansarbete delvis kan härledas från ändringar av direkt översikt och kontroll med fysisk kontakt, till mer digital och distanserad översyn och kontroll. De argumenterar för att om organisationer ska uppnå ett väl fungerande styrningssystem bör de ordinarie kontroll typerna tillämpas på distans sådant att kommunikation fortgår och kollegors Kooperation fungerar samt att kunskap kan överföras (Kurland & Bailey, 1999).

Ytterligare dilemman som chefer och organisationer står inför är att närvaron och tillsynen försvinner vid distansarbete, vilket försvårar för både överliggande chefer och direkta medarbetare att kunna samordna sig, vilket i sin tur leder till förändringar i det befintliga styrningssystemet (Felstead m.fl., 2003). Andra forskare har mer konkret försökt identifiera utfall och effekter hos de organisationer som implementerat distansarbete. Med hjälp av data från en storskalig undersökning ämnade Van der Lippe och Lippényi (2019) att undersöka sambandet mellan produktivitet hos individer och medarbetare. Likt Errichiello och Pianese (2016), konstaterade Van der Lippe och Lippényi (2019) att forskning inte enbart bör fokusera på individen, chefen eller medarbetaren vid implementeringen av distansarbete. De menar snarare att flera aktörer bör tas hänsyn till, speciellt hur medarbetare fungerar som lag. Resultatet av deras studie fastställde att distansarbete uppvisade en negativ effekt på produktiviteten hos de som arbetar på distans. Vidare, noterade de även att effekten av att medarbetare distansarbetade hade en negativ påverkan för produktiviteten för arbetslaget (Van der Lippe & Lippényi, 2019).

Trots dessa, till synes negativa aspekter som kan uppstå för styrningen vid implementering av distansarbete, finns även en andra sida av myntet, då forskning inom fenomenet distansarbete även påvisar möjliga positiva fördelar. Detta förutsätter dock, och är av yttersta vikt, att chefer effektivt kan styra samt hantera den personal som distansarbetar oavsett hur modellen ser ut vid implementering av distansarbete (Errichiello & Pianese, 2016). Till skillnad från Van der Lippe och Lippényi (2019) kunde Bloom m.fl. (2015) i deras studie konstatera att distansarbete bidrar till högre produktivitet och prestation, både för individen och organisationen. Enligt Bloom m.fl. (2015) behöver dock detta resultat ta hänsyn till organisatoriska faktorer då företaget som studerades, en teletjänstcentral, och dess arbetsuppgifter är väl lämpade för distansarbete. Författarna exemplifierar detta med att arbetet varken kräver samarbete kollegor emellan eller fysiska möten. Samtidigt, kan kvantiteten och kvaliteten av utfört arbete samt prestationen i sig enkelt kvantifieras och utvärderas (Bloom m.fl., 2015). Även Martin och MacDonnell (2012) undersökte i sin metaanalys av tidigare studier på distansarbete huruvida det faktiskt ger positiva fördelar utifrån organisationens synpunkt. Deras studie tar avstamp i organisationers produktivitet och granskar om prestationen som utförs ökar vid distansarbete, där prestation mäts som kvaliteten på det som presteras, innovation samt lagarbete. Vad deras metaanalys kom fram till är att tidigare forskning inom distansarbete, samlat uppfattas ge en positiv inverkan på företagets prestation samt produktivitet till åtminstone en liten grad, som tyder på att det är förmånligt för företag att implementera distansarbete.

Andra potentiella positiva effekter av distansarbete är en ökad flexibilitet, både för individen och organisationen, och en förbättrad förmåga att behålla samt rekrytera medarbetare. Dessa aspekter analyserade bland annat Illegems och Verbeke (2004) i sin studie, där negativa effekter som förväntades uppstå inom en organisation vid distansarbete jämfördes mot de faktiska effekterna. Illegems och Verbeke (2004) menar på att distansarbete kräver tydliga mål och mätningar för de anställda samt ledningen vilket kan ge de anställda en bättre relation till företaget. Denna fördel kan dock förringas av att den dagliga kontakten med de ovanstående och det konstanta flödet av information om ens utförande försvinner. Samtidigt visar författarna även att social och professionell interaktion med andra individer leder till större arbetstillfredsställelse. Distansarbete som då oftast leder till mindre sådana möjligheter till interaktion innebär att en större del av det behovet kan krävas att täckas av vänner och familj, istället för jobbkontakter. Denna sociala isolation verkar främst uppstå vid distansarbete på heltid (Illegems & Verbeke, 2004). I sin studie kom de även fram till att distansarbete inte hade bidragit till ökad arbetstid hos de anställda, inte heller möjligheterna till att träna och lära upp anställda hade försämrats. Likt Bloom m.fl. (2015) sågs en ökad produktivitet men även en förbättrad flexibilitet inom organisationerna. De negativa konsekvenserna av distansarbete syntes i de jobbaktiviteter som kräver samarbete eller interaktion ansikte mot ansikte samt den professionella interaktionen som medarbetare gick miste om. Ingen negativ påverkan framkom gällande social isolering i praktiken men uppfattades som en problematik innan distansarbete faktiskt genomfördes över en längre tid. Illegems och Verbeke (2004) sammanfattar sin undersökning med att distansarbete inte bör genomföras om företaget har en viss mängd aktiviteter som kräver mycket ansikte mot ansikte interaktion mellan medarbetare, kunder och chefer.

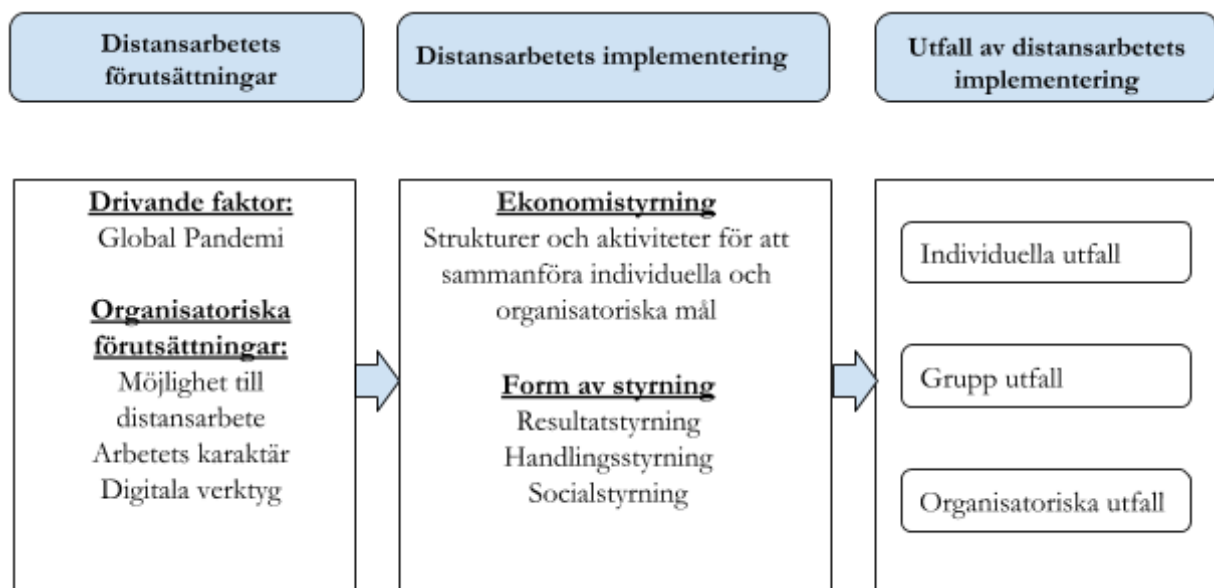
Oavsett graden av formalitet, hur chefer kommunicerar med sina distansarbetare och utformningen av organisationens kontrollmekanismer bör speciell hänsyn tas till arbetsuppgiftens karaktär. Enligt Errichiello och Pianeses (2016) är detta väsentligt för att kunna förklara de olika utfall som härstammar från distansarbete. I kontrast till denna synvinkel, drog Siha och Monroe (2006) slutsatsen att distansarbete, för att det ska vara lyckat bör innebära en ökad produktivitet, minskade kostnader och mer tillfredsställda anställda på grund av den ökade flexibiliteten som distansarbete innebär. Vid distansarbete är det även väsentligt att undersöka hur lag samarbetar. Därför undersökte Bélanger m.fl. (2013) i deras studie vilken effekt tid har på lag som arbetar på distans. De menar på att det inte går att se hur lagarbetet faktiskt har påverkats utan att först låta lagmedlemmarna vänja sig vid distansarbete över en längre tid. Studien visade även på att det inte fanns nog med erfarenhet om hur man på ett effektivt sätt kan ta del av och dela information med varandra i grupper och genom hela organisationen vid distansarbete. Detta menar författarna leder till förhinder för att kunna hitta och samtala med individer när det skulle behövas vilket stundtals medför att lagarbetet blir sämre. Bélanger m.fl. (2013) såg även att det var svårare för individer att komma in i nätverk och bilda relationer på distans för att kunna genomföra sitt arbete på bästa sätt. Vem som är ansvarig för vad inom en grupp visade sig också vara svårare. Flexibiliteten med hemarbete och den reducerade pendlingstiden samt minskade kostnader uppfattas dock som något positivt för dem anställda (Bélanger m.fl., 2013).

2.4 Analysmodell

Uppsatsens analysmodell utgår och tar inspiration från Errichiello och Pianeses (2016) konceptuella ramverk om ekonomistyrningen i kontexten av distansarbete, som förklaras i deras studie "Organizational control in the context of remote work arrangement - a conceptual framework". Ramverket, som kan studeras i figur 1 nedan, tar både upp varför distansarbete

implementeras vilket i vårt fall är en utomstående faktor i form av en global pandemi men även distansarbetets förutsättningar (t.ex. arbetets karaktär). Modellen behandlar även implementeringen av styrningssystemen vid distansarbete samt vad distansarbetet och styrningen får för utfall för individen, gruppen och organisationen som helhet. Syftet med ramverket, enligt Errichiello och Pianese (2016) är att utgöra en värdefull referens för framtida forskning som syftar till att skapa en bättre förståelse för styrningens roll i förhållande till distansarbete. Genom att använda detta ramverk som en guide, ämnar denna uppsats att skapa en bättre förståelse för sambandet mellan distansarbete och styrning samt analysera styrningssystemens och styrningsstrukturernas eventuella förändring. Hur dessa förändringar upplevs samt hanteras behandlas med hjälp av förklarande faktorer som upplevd formalitet och kommunikation, styrningens förändring, uppföljning och utvärdering samt digitala verktygs roll vid distansarbete. Dessa återkommande begrepp har sin utgångspunkt i teori och tidigare forskning och används i analysen för att konkretisera de uppfattningar som framkommer i empirin.

Figur 1 - Analysmodell inspirerad av Errichiello och Pianese (2016)



3. Metod

I detta kapitel, redovisas uppsatsens forskningsdesign, där val av metod diskuteras. Vidare, presenteras och beskrivs även hur uppsatsens datainsamling har genomförts samt förklarar urval av respondenter samt verksamheter. Slutligen redogörs för hur uppsatsen samt intervjuer har genomförts.

3.1 Forskningsdesign och metod

Då uppsatsen ämnar analysera och skapa en bättre förståelse för hur och på vilka sätt distansarbete påverkar styrning i organisationer, har uppsatsen valt att tillämpa ett kvalitativt tillvägagångssätt, som är en av två metoder (kvalitativ eller kvantitativ metod), som används vid forskning. Kvalitativ forskning beskrivs som en forskningsstrategi som vanligtvis betonar ord snarare än siffror vid insamling och analys av material (Bryman m.fl., 2018). Grunden till detta val är framförallt påverkat och beroende av uppsatsens ovanstående formulerade problemdiskussion. Då uppsatsens undersökningsområde och problematiseringen främst handlar om att tolka och förstå människors upplevelser angående fenomenet distansarbete i förhållande till styrning ansågs ett kvalitativt tillvägagångssätt vara mer lämpligt, istället för ett kvantitativt tillvägagångssätt. Det bedömdes därför också vara tillämpligt att använda sig av verbala analysmetoder, där datainsamlingen främst har fokuserat på "mjuka" data, i t.ex. form av kvalitativa intervjuer och tolkande analyser, oftast verbala analysmetoder av textmaterial (Patel & Davidsson, 2011).

Vidare, är uppsatsen uppbyggd utifrån en abduktiv ansats, dels för att kunna relatera teori och empiri, dels för att undvika de begränsningar och låsningar som en induktiv eller deduktiv ansats kan medföra. Ansatsen möjliggör även för att ändringar och omtolkningar av teori och empiri kan göras löpande under arbetets gång. Detta exemplifieras i hur uppsatsen till en början formulerade en hypotes om det undersökta fenomenet, som därefter utmynnade i ett förslag till en teoretisk djupstruktur. Denna ursprungliga teori har sedan under uppsatsens bearbetning, analys och genomförande av intervjuer utvecklats och utvidgats till ett nytt förhållningssätt (Patel & Davidsson, 2011).

Uppsatsen har genomförts med stöd av en kvalitativ intervjumetod och personliga intervjuer, där uppsatsen gjort en undersökning på en mindre avgränsad grupp och urvalet består av individer med styrningsrelaterade befattningar, främst ekonomichefer. Valet att använda personliga intervjuer som undersökningsupplägg ansågs lämpligt då denna metod är användbar för att bättre förstå ett tema eller en frågeställning, vilket stämmer väl överens med uppsatsens övergripande syfte.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Litteratursökning

Uppsatsen och dess litteratursökning består främst av artiklar, hemsidor, vetenskapliga tidskrifter, böcker och tidigare forskningsresultat. Dessa insamlingsmetoder har sedan utgjort underlag för att utveckla problemdiskussion, teori och frågeställning. Hämtningen av materialet har främst skett genom databaser såsom Supersök och Business source premier, som är ämnade

och tillgängliga för studenter på Göteborgs Universitet som vill hitta tidigare forskning eller information inom specifika teman. För att utöka sökningen genom andra databaser har även Google Scholar använts, en databas erbjuden av Google som på ett enkelt sätt möjliggör att i stor utsträckning söka efter vetenskaplig litteratur (Google, u.å.). För underlätta sökningen av relevant forskning har nyckelord inom fenomenet distansarbete och styrning tagits fram. Nyckelord som har haft extra betydelse vid sökandet är; “remote work”, “telework”, “teleworking”, “working from home”, “monitoring and telework”, “monitoring and control”. För att få en övergripande förståelse för fenomenet distansarbete i förhållande till styrning har artiklar som samlats in omfattat både äldre och ny forskning inom ämnena. Detta har gjorts för att få en nyanserad bild av hur uppfattningen av distansarbete samt styrning utvecklats över tid.

3.2.2 Val av område och verksamhet

Vid uppsatsens början togs tidigt beslutet att främst fokusera på organisationer som tidigare haft erfarenhet av distansarbete. Resonemanget för detta val, var framförallt att dessa organisationer bedöms besitta större kunskap av distansarbete och dess påverkan på deras organisation. Förhoppningen var därför att dessa organisationer skulle kunna ge en mer nyanserad och analyserande bild av fenomenet distansarbete i förhållande till styrning. För att identifiera lämpliga organisationer för detta syfte genomfördes kombinerade sökningar inom databasen Retriever Business och diverse hemsidor med nyhetsinnehåll. Hemsidornas nyhetsinnehåll nyttjades för att identifiera organisationer som under senare tid beslutat att bedriva allt mer av sin verksamhet på distans. Samtidigt genomfördes sökningar med Retriever Business, vilket är en databas som innehåller information om alla Sveriges bolag. Databasen innehåller bland annat information som antal anställda och kontaktinformation och kan användas för att söka fram företag inom en viss bransch, region eller storleksordning (Göteborgs Universitet, u.å.). Denna databas användes sedan för att sortera organisationerna som hittades genom tidigare nämnda hemsidor. Det som var särskilt intressant vid denna sortering var organisationens antal anställda (>250). Anledningen till att detta kriterium ansågs viktigt var att uppsatsen ämnade att hitta relativt homogena organisationer där potentiella respondenter besitter liknande erfarenhet samt kunskap av styrning.

3.2.3 Val av respondenter

Initial kontakt med potentiella respondenter togs via mejl, där en förfrågan om intervju och medverkan i uppsatsen framfördes. Att använda sig framförallt av mejl för kontakt med potentiella respondenter ansågs fördelaktigt, då det möjliggör att nå ut till så många respondenter som möjligt. För att tydligt presentera uppsatsens huvudsakliga syfte och skapa intresse hos potentiella respondenter bifogades samtidigt ett dokument som introducerade uppsatsens huvudsakliga problemdiskussion och syfte. Att klargöra syftet med intervjun ansågs viktigt för att motivera utvalda respondenter att delta och besvara frågor, då dessa inte alltid ser nyttan med detta (Patel & Davidsson, 2011). Om respondenter var villiga att delta i undersökningen bestämdes sedan en tidpunkt för när intervjun skulle genomföras, vilket ofta var beroende av respondentens tillgänglighet, och därmed ofta bestämdes av respondenten i fråga. Innan intervjun mottog respondenter ett utkast på de mest direkta frågorna som uppsatsen ämnar skapa en bättre förståelse för. Detta gjordes framförallt för att förbereda respondenten på det ämne som ämnades att undersökas.

Då uppsatsens väsentliga syfte är att skapa en bättre förståelse för samband samt utfall mellan distansarbete och organisationers styrning var det av betydande vikt att identifiera respondenter med styrningsrelaterade arbetsuppgifter. Detta ansågs som ett synnerligt viktigt kriterium då

dessa respondenter besitter god kännedom om organisationens övergripande styrning och hur denna eventuellt påverkas av fenomenet distansarbete. Urvalet av respondenter kan därför sägas innehålla egenskaper av ett ändamålsenligt urval, vilket innebär att urvalet karaktäriseras av ett icke-sannolikhetsurval. Metoden kännetecknas av att forskarens urval tar stor hänsyn till uppsatsens syfte. Att använda sig av ett ändamålsenligt urval möjliggör att på ett strategiskt vis erhålla respondenter som anses vara relevanta i relation till de forskningsfrågor som ställs (Bryman m.fl., 2018). Då uppsatsen i viss mån har begränsade resurser, främst i form av tid, betraktades denna metod lämplig samt nödvändig att tillämpa. Bryman m.fl. (2018) betonar dock att ett sådant urval ställer vissa krav på forskaren, främst i form av att forskaren är tydlig i vilka kriterier som är relevanta för inkludering eller uteslutning av analysenheter, i detta fall respondenter. Därför, som nämnts tidigare, bestämdes dessa kriterier tidigt i uppsatsens forskningsfas, för att underlätta urvalet av respondenter. Vidare har samtliga respondenter innan tidpunkten för intervjun erhållit information som klargör på vilket sätt individens bidrag kommer att användas. Under denna tid beslutades det samtidigt att samtliga respondenter skulle intervjuas under konfidentialitet, för att möjliggöra för respondenterna att obehindrat diskutera uppsatsens syfte i relation till deras organisation (Patel & Davidsson, 2011). Totalt intervjuades fem personer där alias, bransch, intervjumetod och datum för intervjun presenteras i tabell 1 nedan. Utöver detta redogörs även för respondenternas befattning, arbetsuppgifter samt erfarenhet av distansarbete i text nedan.

Tabell 1 - Tabell över respondenter

Alias	Bransch	Intervjumetod	Datum
Respondent A	Data & IT	Teams	24-11-2020
Respondent B	Utbildning, forskning & utveckling	Zoom	08-12-2020
Respondent C	Byggverksamhet	Teams	07-12-2020
Respondent D	Byggverksamhet	Zoom	04-12-2020
Respondent E	Utbildning, forskning & utveckling	Zoom	17-12-2020

Respondent A är Chief Financial Officer (CFO) sedan fem och ett halvt år tillbaka hos ett Data & IT företag med närmare 250 medarbetare. Företaget är aktiva runt om i Norden och till viss del även ute i Europa. Rollen som CFO innebär att respondenten bland annat har ansvar över finansiering, redovisning, controlling och rapportering. Respondenten och företaget har under året haft god erfarenhet av distansarbete, där de flesta av medarbetarna har arbetat hemifrån. Respondenten har totalt ett års erfarenhet av distansarbete.

Respondent B är CFO sedan ungefär ett år tillbaka. I dagsläget innebär funktionen som CFO ansvar för hela finansområdet, fastighetssidan, inköpsidan och företagets juridiska sida och arbetet består främst av controlling inom divisioner, legal bolagsredovisning, koncernredovisning, koncerncontrolling och diverse finansfrågor. Respondentens företag har sedan början av 2020 bedrivit en stor del av arbetet på distans och respondenten har 13 års erfarenhet av distansarbete, varav ett år som varit mer intensivt och med andra verktyg.

Respondent C är CFO där och har varit det sedan cirka 14 år tillbaka. Som CFO ansvarar respondenten för att leda ekonomigruppens arbete för att ta hand om administrationen och

löneadministrationen för de bolag som ingår i koncernen. Företaget har på senare tid utökat distansarbetet, vilket innebär att respondenten har tre månaders erfarenhet av distansarbete.

Respondent D är Controller där huvudsysslan, enligt respondent själv, är att fungera som en brygga mellan produktion och ekonomiavdelningen. Arbetsuppgifterna inkluderar controlling som en kontrollerande funktion och löpande projektledning för prognosarbetet, där man summerar verksamhetens väg framåt och hur det ska se ut om 12 månader. Respondenten har tre månaders erfarenhet av distansarbete.

Respondent E har en roll som Businesscontrollerchef, där hen sitter och ansvarar för hela controlling verksamheten. Respondenten har varit del av företaget i 11 år, varav tre år på nuvarande position. På divisionen har respondenten hand om controlling och styr controlling verksamheten, där business controllers och project controllers rapporterar till respondenten. Under mycket av året har respondenten fått erfarenhet av distansarbete och idag utgör 95% av arbetstiden någon form av distansarbete. Sammanlagt har respondenten två års erfarenhet av distansarbete.

3.2.4 Utformning och genomförande av intervju

På grund av de omständigheter som Covid-19 medför samt att respondenter i vissa fall var hemmahörande i andra orter runt om i Sverige, blev det aldrig aktuellt att utföra intervjuer fysiskt. I viss mån har detta haft betydelse för den relation som uppstår mellan forskaren och den intervjuade respondenten, då särskilda intryck kan gå förlorade. Det blir bland annat svårare att tolka intervjupersonens uttryck av känslor och attityder (Patel & Davidsson, 2011). Uppsatsen eftersträvade dock, när möjlighet fanns, att utföra så många intervjuer som möjligt genom videosamtal och på så sätt undvika eller åtminstone mildra dessa nackdelar. Till en början föreslogs respondenterna att medverka genom videosamtal-tjänster som Zoom, då studenter har tillgång till detta genom Göteborgs Universitet. Det blev dock klart under uppsatsens process att respondenter i många fall har haft tillgång till liknande verktyg, såsom Microsoft Teams, som föredragits. Därför har verktyget som intervjun genomförts med, till stor del beslutats av respondenterna. I vissa fall har dock respondenter ansett det intressant att testa på Zoom och därmed har intervjuer fördelats huvudsakligen mellan både Zoom och Teams. Fördelen med att använda videosamtal-tjänster som Zoom och Teams är att de har tillåtit en geografisk flexibilitet för medverkande respondenter, samt att det även underlättat inspelning av insamlat material (Silverman, 2016).

Uppsatsen har genomfört fem intervjuer med respondenter som har ansetts bidra med förståelse för uppsatsens forskningsfråga. För att upptäcka respondenternas uppfattning om sambandet mellan fenomenet distansarbete och styrning valdes semistrukturerade intervjuer som strategi för de kvalitativa intervjuerna och datainsamlingen. Fördelen med att välja detta tillvägagångssätt är att forskaren kan bestämma specifika teman som är intressanta att beröra under intervjun, men intervjupersonen tillåts fortfarande stor frihet att utforma svaren (Patel & Davidsson, 2011; Bryman m.fl., 2018). Då det tidigt i forskningsfasen var osäkert vilka samband samt förändringar som skulle kunna urskiljas, ansågs det viktigt att vara flexibel i hur datainsamlingen, i form av intervjuer skulle ske. Semistrukturerade intervjuer var därför betydelsefulla inslag, då de dessutom möjliggör för forskaren att ha ett öppet sinne om vad hen behöver veta om, så att begrepp och teorier kan framträda ur insamlade data (Bryman m.fl., 2018). Intervjuerna påbörjades med inledande frågor som behandlade respondenternas yrke och roll i deras organisationen. Allteftersom, förflyttades intervjuens fokus till mer övergripande samt direkta frågor relaterat till styrning och distansarbete, där respondenter gavs utrymme att

uttrycka sig samt förklara deras synpunkter inom dessa teman. Stundtals har även sonderingsfrågor samt tolkningsfrågor använts under intervjuerna, speciellt där det ansetts lämpligt, dels för att få mer utvecklade svar, dels för att säkerställa att vi uppfattat informanternas svar på ett korrekt sätt (Kvale, 1997). Vid intervjuerna var båda författare medverkande, där en fokuserade på att aktivt medverka och ställa frågor medan den andre förde anteckningar. Samtliga intervjuer spelades också in för att i ett senare skede underlätta analysarbetet.

3.3 Dataanalys

Efter intervjuernas genomförande transkriberades dessa noggrant där hänsyn tagits till lämplig praxis vid transkribering av material ämnat för forskning (Bryman m.fl., 2018). Detta innebär att resultatet, det vill säga datainsamlingen från intervjuerna, transkriberats så ordagrant som möjligt. Detta tillvägagångssätt har fördelen att misstolkningar av datainsamlingen kan undvikas. Arbetet med att transkribera intervjuerna har fortgått löpande under arbetets gång för att kunna analysera samt få en god överblick över redan insamlad data. Det finns goda skäl till att tillämpa en sådan approach, då det möjliggör för forskaren att vara mer medveten om nya framväxande teman som hen kanske vill fråga om på ett mer direkt sätt i en senare intervju (Bryman m.fl., 2018). Allteftersom fler intervjuer genomförts har därför intervjuguiden och innehållet i denna, närmare sagt frågorna, utvecklats. Detta har inträffat genom att befintliga frågor omformulerats och att följdfrågor, relaterade till befintliga övergripande frågor och framväxande teman, lagts till löpande under arbetets gång. Genom att analysarbetet gjorts till en löpande aktivitet har detta skapat förutsättningar för en god jämförbarhet vilket har underlättat att identifiera likheter samt skillnader mellan respondenternas svar. Svaren har sedan kategoriserats utefter de övergripande teman som intervjuguiden och därmed uppsatsen har haft i syfte att skapa en bättre förståelse för.

3.4 Etiskt förhållningssätt

Enligt Patel & Davidsson (2011) måste hänsyn tas till forskningsetiska aspekter. Författarna menar att det är essentiellt att forskningen finner en balans mellan den allmänna nyttan med forskningen och otillbörlig insyn i de medverkande respondenternas livsförhållanden. För att leva upp till dessa aspekter har uppsatsen tagit hänsyn till övergripande etikregler som ansetts relevanta. Informationskravet har beaktats i den här uppsatsen genom att vi som forskare informerat de medverkande respondenterna om uppsatsens huvudsakliga syfte. Respondenterna har informerats om detta vid den första initiala kontakten som oftast inträffat via mejlkorrespondens. Vid insamling av information om respondenterna eller om respondenterna själva lämnar information, är det viktigt att, enligt forskningsetiska principer att värna om respondenternas integritet. Följaktligen har konfidentialitets- och nyttjandekravet varit andra etiska aspekter som uppsatsen ämnat att efterleva. Detta innebär att ingen information i det presenterade resultatet gör det möjligt att identifiera en enskild respondent (Patel & Davidsson, 2011). Inspelat och transkriberat material från samtliga intervjuer har endast hanterats av uppsatsens författare och oåtkomligt för obehöriga parter. Vidare, har data som samlats in enbart varit ämnat för forskningsändamål och har använts uteslutande inom denna studie.

3.5 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet anses vara två viktiga kriterier för att fastställa och bedöma kvaliteten inom forskning (Bryman, 2012). Denna studie har därför i den mån den kunnat, ämnat att försöka styrka uppsatsens reliabilitet och validitet genom olika och väl använda praxis inom forskning. Enligt Bell (2006) handlar validitet i grunden om studiens giltighet, alltså i hur stor utsträckning det man avser att mäta, verkligen mäts. Författare och forskare inom metodologi poängterar dock att det finns flera olika tillvägagångssätt för att hantera dessa aspekter av validitetsproblematik. Ett ofta tillämpat begrepp inom dessa sammanhang är triangulering (Patel & Davidsson, 2011; Bryman m.fl., 2018). För att öka forskningens kvalitet har därför både datainsamlartriangulering och datatriangulering applicerats. Datainsamlartriangulering har tillämpats genom att båda författare medverkat vid samtliga intervjuer samt arbetat löpande med analys och slutsatser. Då vi är två individer som kritiskt granskar forskningsprocessen och dess delar kan eventuella forskareffekter minskas. En annan faktor som förstärker uppsatsens validitet är att flera datakällor har använts för att skapa förståelse kring det tema som uppsatsen ämnar analysera. Bland annat har flera respondenter intervjuats angående samma tema och fenomen, styrning och distansarbete. Förhoppningen är att denna datatriangulering skapar en rikare studie av fenomenet men i olika sammanhang för att på så sätt kunna tolka variationerna inom detta (Patel & Davidsson, 2011).

Begreppet reliabilitet innebär att ge en bild av en studies tillförlitlighet, det vill säga att det som avses att mätas, mäts på ett acceptabelt och tillförlitligt sätt (Patel & Davidsson, 2011), samtidigt som det tar i beaktande hur väl en studies resultat är repeterbart (Bryman m.fl., 2018). Uppsatsen har därför ämnat att i så stor utsträckning som möjligt, i noga detalj försökt beskriva och förklara tillvägagångssättet för denna studie. Vid datainsamling och analys av uppsatsens material, har högsta möjliga objektivitet försökt säkerställas med bland annat semistrukturerade intervjuer, där ledande frågor har undvikits. Reliabiliteten har även försökt styrkas genom att samtliga utförda intervjuer följt samma övergripande intervjuguide och att allt insamlat samt publicerat material granskats av båda författare.

4. Empiri

I detta avsnitt redovisas de medverkande respondenternas synpunkter och erfarenheter kring distansarbete och vilken påverkan detta fenomen har för styrning. Vidare, presenteras även en översikt över hur respondenter upplever att uppföljning, utvärdering och digitala verktyg hanteras samt hur dynamiken av distansarbete påverkar individen, gruppen och organisationen.

4.1 Upplevd skillnad av styrning vid distansarbete

När det gäller upplevd skillnad av styrning vid distansarbete har respondenterna överlag liknande synpunkter, där några av respondenterna förklarar att de inte ser en särskild stor skillnad i hur de behöver styra på distans, med undantag för vissa anpassningar. Enligt respondent A är den största anpassningen av styrningen att det krävs mer struktur. Särskilt då det gäller hur kommunikationen sker och över hela processen eftersom de naturliga kontaktytorna försvinner när medarbetare inte kan stöta på varandra samt är svårare att få till organiskt på distans. Respondent A poängterar dock samtidigt att: *“Det styr vi lite avdelning för avdelning, beroende på vilka typer av arbetsuppgifter man har.”* Denna mer strukturerade formen av möten har skett oftare än i vanliga fall men helhetsmässigt anser respondent A att kommunikationsnivån är densamma fast tidigare skedde det mer på ett informellt sätt, till exempel genom snack vid kaffemaskinen. Just kaffemaskinen och avsaknaden av dess spontana samtal är återkommande inslag från flertalet respondenter. Då dessa spontana samtal inte kunnat ske då man inte syns fysiskt så har de mer planerade samtalen fått ta över. Även Respondent D, liksom Respondent A, ser ett behov av struktur då distansarbetet ställer lite andra krav på självdisciplin och rutiner för att se till att arbetsuppgifterna blir färdigställda. Samtidigt, påpekar samma respondent att den spontana och informella interaktionen som kan lösa problem försvinner lite grann, men att detta hanteras genom *“en eller två möten i veckan där man ventilerar grejerna då istället.”* Respondent A upplever även att kontakten med medarbetare blivit tätare: *“Jag är i kontakt med alla dagligen och veckovis och dessutom har tätare “one on one” än vad jag hade tidigare där man faktiskt får berätta hur det fungerar helt enkelt.”* Respondent B håller med gällande den förändrade formen av kommunikation, att den blivit mer formell och mindre spontan, men anser att antalet samtal har ökat vid distansarbete för att mer noggrant se hur det faktiskt står till hos medarbetare vilket respondenten anser att man vanligtvis kan se på dem när man träffas fysiskt.

Tre av respondenterna säger att de upplever en förändring i hur information förmedlas inom deras organisationer. Respondent B anser att de informella informationskanalerna har förändrats och blivit svårare för medarbetare att ta del av för att kommunicera uppåt varvid den flesta av kommunikationen sker från ledningen ner och inte lika mycket information kan förmedlas upp. Detta tror respondenten bland annat beror på att: *“Man pratar på andra sätt så att det blir snabbare en oro i en organisation när det är förändringar nu, för man har inte dem informationskanalerna... eller inte dem här informella informationskanalerna man kanske är van vid.”* Respondent C känner även den att informationsflödet blir lidande och att kommunikationen blivit mer planerade möten istället för spontana sådana. Respondent D:s synvinkel är att det blir betydligt svårare att uppfatta om kollegor är tillgängliga för återkoppling eller frågor och att man därför blir lite mer försiktig. Samma respondent upplever även att informationskanalerna, speciellt det informella *“snacket”* blir svårare att komma åt, som enligt respondenten bidrar med viktig information för arbetets fortskridning. Feedback tror

Respondent B blivit viktigare, där den förändrats från en mer subtil sådan då man träffades på kontoret till en mer rak form av återkoppling vilket leder till en något tydligare feedback nu vid distansarbete än innan. Även Respondent E betonar att återkoppling och att ställa frågor är viktigt för att skapa förtroende och god samverkan mellan chef och medarbetare.

Vid frågan om hur mätning av resultat och regler hanterats samt förändrats vid distansarbete, framkommer relativt likasinnade synpunkter, med vissa undantag. Respondent A anser att inga regler eller liknande har behövts förändras till följd av distansarbete, samtidigt ser flera respondenter ingen skillnad på målen som ska uppnås från kontorsarbete till distansarbete då det är samma saker som ska levereras och därmed anser de att skillnaden av leveransen av resultatet inte gett någon större förändring nu vid distansarbete. Man anser dock fortfarande att fokus på resultat är en central del av styrningen. Vidare betonar många att de upplever tillit till att medarbetarna vet vad deras arbetsuppgifter innebär och att det är viktigare att stämna av än att vara alltför kontrollerande. Däremot ser Respondent B att det är viktigt att: *“Man sätter upp spelregler också. för hur ska vi jobba nu digitalt [I samband med möten och dylikt].”* Respondent E har tidigare haft kollegor spridda över landet och anser att styrningen av dessa ser ungefär likadan ut då hen aldrig suttit med alla medarbetare samlade innan och därmed har ingen större förändring av styrningen märkts av respondenten.

4.2 Uppföljning och utvärdering

Vid frågor gällande hur uppföljning och utvärdering behandlas framkommer flera olika åsikter från de intervjuade respondenterna. Tre av respondenternas ser framförallt en förändring i hur de vardagliga mötena och deras uppföljning genomförs. För respondent E har deras avstämningsmötena förflyttats till distans, både de individuella och grupp planerande mötena. Även Respondent B har förflyttat dialogen till distansbaserade verktyg gällande uppföljning och planering. En viss ökad mängd samtal har uppfattats behövs av respondenten men attribuerar det delvis till att respondenten inte kan resa lika mycket som hen gjorde tidigare innan pandemin men även på grund av förflyttningen till distansarbete. Då respondent E fick ett nytt team just innan pandemin drog igång så anser samma respondent att det är svårt att urskilja mer noggrant om någon förändring av uppföljning skett förutom omförflyttning till distans, dock anser hen att göra uppföljningar varken blivit svårare eller lättare då hen framförallt jobbar med siffror som inte ändrats särskilt mycket till följd av distansarbete.

Respondent C har likt E haft inbördes förändringar i form av en ny anställd som inneburit mer formaliserade processer vid uppföljningen och planeringen vilket respondenten har svårt att hänvisa till pandemin och det distansarbete som den skapat. Respondenten noterar dock ett behov av det mer formella vid distansarbete sådant att medarbetare kan ha bättre koll vad de andra har gjort samt när de själva kan påbörja sin arbetsuppgift. För att detta ska vara möjligt trycker dessa två respondenter på att det är viktigt med proaktivitet, att man lägger planen framåt och att man kan notera när något är färdigställt. *“Checklistor, att man sitter och bockar av att nu har jag gjort min del så nu kan nästa ta vid. Den delen har blivit mycket mer formaliserad och det klart att för dem som sitter hemma blir den här listan ännu viktigare och veta liksom”* säger Informant C. På liknande vis ser respondent A att deras dagliga uppföljningar har krävt en större grad struktur och systematisering vid distansarbete, framförallt de delar av uppföljningen som inte går att mäta konkret anser respondenten behöva struktureras extra mycket då man inte kan träffas längre på samma sätt. Även Respondent D ser vissa problem med att kunna vara proaktiv vid uppföljning. Respondenten har noterat att det blir betydligt svårare att fånga upp *“surret”*, som kan bidra med att upptäcka problem innan de uppstår. En sista kommentar om uppföljning vid deadline och kvaliteten på arbetet, är att

respondent E uppfattar det som att det inte är några problem med att säkerställa dessa delar på distans gentemot på kontoret.

Prestationsbedömningen av medarbetares arbete ser flera av respondenterna inga problem med att utföra på distans, då själva målen och resultaten som ska uppnås ofta är densamma oavsett om arbetet bedrivs på distans eller på kontoret. Respondent B liksom Respondent A ser dock ett behov att inte enbart fokusera på "hårda variabler" som prestation eller resultat vid mätning av olika prestationsdimensioner. Respondent B förklarar att *"resultat är inte bara hårda variabler utan för mig är ett resultat både vad du levererar och hur du levererar det."* Båda respondenter anser även att mjuka variabler, som till exempel kollegor som hjälper varandra, är något som ställer lite andra krav nu när arbetet till stor del utövas på distans. Respondent B förklarar dock att detta är något som företaget redan idag jobbar med för att förbättra: *"Vi har ju mycket olika verktyg för det också, vi har ju så att säga digitala fikor och sådana saker, så att jag ser ju även där hur folk ställer upp för varandra eller hur man prioriterar och säkerställer helheten, men det är ju också en del av styrningen i styrkortet."* Respondent C betonar att det viktigaste vid bedömningen av en medarbetares prestation är att personen gjort sin uppgift i tid, det vill säga deadlines möts samt att medarbetare utför deras uppgifter på rätt sätt. Respondent E upplever samtidigt att det är möjligt att se mycket av det bakomliggande och att genom avstämningar och så vidare, kan en bra bild av vilka medarbetare det är som driver arbetet framåt erhållas.

4.3 Digitala verktygs roll vid distansarbete

Vid en öppen fråga kring vilken roll digitala verktyg har fått för respondenterna och deras organisationer när de nu distansarbetar, svarar överlag de flesta att de har fått en stor och betydelsefull påverkan på deras arbete. Respondent E betonar att digitala verktyg verkligen fått en stor roll, både för respondenten samt dennes medarbetare: *"Det har fått en jättestor roll verkligen. Jag jobbar ju återigen 95% av min tid i Teams, alla mina möten ligger i teams och alla mina kommunikationskanaler i stort sett."* Omställningen i sig upplevs inte särskilt svår, då viss erfarenhet av liknande verktyg har underlättat denna förändring. Snarare är det så att verktyget, i detta fall Teams, möjliggör för respondenten och dess medarbetare att arbeta på nya sätt genom att man upptäcker nya verktyg och applikationer inom Teams.

Tre av respondenterna, Respondent A, Respondent B och Respondent C, ser dock vissa nackdelar med att arbeta med digitala verktyg. De anser att digitala verktyg och arbetssättet som det innebär har viss negativ påverkan. Respondent B: *"Men samtidigt, arbetssättet blir ju väldigt förändrat. Det man däremot inte har nu är ju att man inte har några bra pauser eller sådant där utan allting bokas ju in i stort sett back-to-back hela tiden."* För att motverka denna påverkan har samma respondent tagit vissa åtgärder, bland annat genom att begränsa vissa mötenas längd. Trots att mycket av arbetet idag genomförs med digitala verktyg ser Respondent A, som har medarbetare som arbetar både på distans och på kontoret, att vissa aspekter av deras arbetssätt blir lidande: *"Vi tror att kreativitet och skapande är lättare när man ses fysiskt än digitalt."* Respondent C fyller i med att betydligt mer av arbetet och företagens möten sker med digitala verktyg istället för att man möter varandra ansikte mot ansikte. Trots att respondenten upplever att detta fungerar utomordentligt bra har denne reagerat på att ett filter allt som oftast uppstår vid användningen av digitala verktyg, jämfört med att träffa en person i verkligheten. Detta påverkar i tur och ordning möjligheten att ge god feedback anser respondenten: *"Alltså den [möjligheten att ge feedback] ... det där försvinner ju lite grann med det där Teams filtret för att du blir mer formell."* Respondent D, som arbetar på samma företag som Respondent C, har liknande upplevelse av digitala verktyg. De fungerar bra och många av arbetsmomenten, såsom prognosavstämningar som tidigare gjordes fysiskt i konferensrum, kan likväl utföras på distans

med Teams. Respondenten poängterar dock att det är viktigt med närvaro vid sådana möten och att kameran är på för att fånga upp ansiktsuttryck. Ett problem som samma respondent noterat med digitala verktyg är att det blir svårare att följa upp om det man försöker informera om uppfattas på rätt sätt. Angående möjligheten till feedback fyller Respondent D i med att: *“Ja, den är möjlig fortfarande tycker jag men den var mer naturlig tidigare.”* Framförallt anses förändringen bero på den distans som distansarbete medför, vilket gör det problematiskt att uppfatta kroppsspråk och attityd.

Trots dessa till synes negativa aspekter som flertalet respondenter noterat, anser dock majoriteten att förändringen med att jobba mer med digitala verktyg är en positiv erfarenhet. Till skillnad från Respondent C upplever dock Respondent E att digitala verktyg underlättar processen att kontakta närstående medarbetare och att kontakten blir lite mer alldaglig. På en tolkande fråga om detta skulle kunna upplevas som en mindre formell typ av kommunikation instämmer Respondent E med *“Amen absolut, definitivt.”*

4.4 Observerbara utfall av distansarbete

Alla respondenter upplever, när tillfrågade genom en öppen fråga att de kan urskilja specifika utfall som är orsakade, direkt eller indirekt, av de styrningsstrukturer som uppstår vid distansarbete. Både respondent A och B ser att för en del personer och arbetsuppgifter så innebär distansarbete att de arbetar effektivare. Den förstnämnda ser även en liten uppgång i produktiviteten över många delar av organisationen medan den senare respondenten samt respondent C, D och E inte upplever någon förändring av produktiviteten, varken positiv eller negativ. Respondent E tror snarare att laget och organisationen i sig kommer snabbare framåt och blir mer produktiva om de kan sitta tillsammans och genomföra vissa uppgifter.

Samtliga respondenter ser dock att de kreativa, sociala och dem mera samarbetskrävande arbetena har blivit något lidande. Respondent D belyser till exempel att hänsyn måste tas till arbetets karaktär och att vissa uppgifter, främst individuella, är mer lämpade för distansarbete medan de som kräver samarbete fungerar sämre. Detta härleder Respondenten till *“Ja men det är ju den här närheten och interaktionen med människor som inte kan ske på samma sätt.”* Detta menar respondenten gör att lagarbetet blir mindre agilt. Dock poängterar hen att detta kan bero på att distansarbete är relativt nytt för dem och att lösningar till ovanstående problem kan lösas med tid. Respondent A har även observerat att teamkänslan inom företaget och att kunna ta del av dess kultur försvåras på distans: *“Kulturen... vi jobbar väldigt mycket med kultur och är väldigt stolta över vår kultur och sådär och vi kan känna att vi tappar av det DNA:t när vi sitter på distans.”* Även respondent C ser en svårighet med att komma in i företagskulturen och gemenskapen, medan respondent E antyder att relationsbyggandet mellan människor tar längre tid när det går till via en skärm istället för ansikte till ansikte och att deras teambyggande har försvårats och medarbetare känns mer som isolerade öar som jobbar som individer istället för som ett lag. Respondent E understryker att det är viktigt att bygga förtroende och att kunskap kan överföras mellan lagmedlemmarna. Detta är dock något som tidigare respondent upplever har blivit svårare att säkerställa på distans. Respondent C känner också av tappet av lagarbete där de tidigare kunde se om någon medarbetare kämpade med ett problem och kunde erbjuda att hjälpa till. Vid distansarbete upplever dock respondenten att detta inte syns lika lätt vilket leder till ett långsammare arbete och upptäckten av fel som vanligtvis hade märkts av ganska snabbt försvåras. Samtidigt har respondent A och B liknande åsikter i att de mjuka variablerna som kreativiteten inte fungerar lika bra när medarbetare inte kan träffas på riktigt.

Arbetsmiljömässigt så anser respondent E det vara en utmaning att folk jobbar för mycket när de sitter hemma, där medarbetarna jobbar ända tills de sover från att de vaknar. Respondenten menar på att det är för lockande att jobba när man kan göra det när som helst och har utrustningen för det lättillgänglig i hemmet. Respondent B ser ett annat arbetsmiljöbesvär där individens mående är svårare att uppfatta och hålla koll på. Tre av respondenterna ser att distansarbete ger mindre stress i vardagen för många, främst de med barn och de som har långa resor till och från jobbet, poängterar alla tre. Dessa tre respondenter ser även att distansarbetet kommer fortsätta i framtiden efter pandemin är över beroende på individen själv och vad deras arbetsuppgifter är, åtminstone så ser de att medarbetare distansarbetar någon gång i veckan. Majoriteten av respondenterna anser att denna övergång till distansarbete framförallt skapar en ökad flexibilitet och valfrihet i vardagslivet för individuella medarbetare. Respondent D pekar bland annat på att det är positivt för livspusslet och upplever att det frigör mer tid till annat. Utöver en ökad flexibilitet anser några av respondenterna att det skapar goda förutsättningar samt är ett viktigt komplement för förmågan att attrahera nya medarbetare som önskar en sådan arbetsplats. Respondent B: *“Det skapar ju ändå frihet och en flexibilitet åt väldigt många så att det tror jag. Vi har gjort rätt mycket undersökningar på detta så att, kan ju bara konstatera det, det är faktiskt jättebra bland många.”* Respondent C kommenterar med *“Ja, jag tror det är ett jättebra komplement och ett viktigt komplement framförallt för att kunna rekrytera i framtiden men jag tror inte att det är där vi kommer lägga huvuddelen av arbetet, eller i alla fall inte inom vår organisation då det är så mycket projektbaserat.”* Respondent A, som trots relativt lång erfarenhet av distansarbete, tycker dock att det är lite för tidigt att uttala sig om huruvida distansarbete har någon påverkan på förmågan att attrahera nya anställda. Dock förklarar samma respondent att: *“Däremot ställer det ganska höga krav på oss [när det gäller rekryteringsprocessen].”*

Samtliga respondenter känner en viss del saknad över den sociala kontakten som man får när man träffar sina kollegor på kontoret, de flesta kommenterar om att både de själva gärna vill träffa sina medarbetare och att deras understående känner likadant. Respondent E är imponerad hur väl det fungerar att jobba på distans men känner ändå att det *“kryper i kroppen av man vill bara få träffa sina kollegor”*. De ser alla det som en stor utmaning att komma över den sociala biten då det gäller just distansarbete. Respondent C beskriver svårigheten med att ersätta afterwork och dylikt med digitala sådana, Respondent E ser på ett liknande sätt att digitala aktiviteter fungerar men inte på ett lika bra sätt som fysiska träffar. Andra ersättningar som Respondent B har haft innebär digitala fikor och datorslumpade möten mellan olika individer för att försöka spegla de mer spontana sociala samtalen som vanligtvis sker i korridoren. Respondenten beskriver det även som *“socialt tråkigt”* och känner att hen själv samt sina kollegor börjar bli *“socialt svältfödda.”* En annan spegling som samma respondent har är gällande hur en del individer vanligtvis bara har jobbet som sin sociala miljö och blir därmed osynliga när de är hemma, dessa individer blir då oftast extra lidande då deras sociala livlina försvinner.

5. Analys

Utifrån relaterade teoribegrepp kommer i detta avsnitt respondenternas åsikter analyseras kring styrningsstrukturer, hur de anser att dessa påverkas av distansarbete, samt vilken roll relaterade teman som uppföljning, utvärdering och digitala verktyg får när dessa strukturer förändras. Vidare diskuteras även de utfall som respondenterna idag har observerat utifrån tidigare forskning.

5.1 Upplevd förändring av styrning vid distansarbete

Mycket av informationen given av respondenterna antyder att omställningen till distansbaserad styrning inte skiljer sig nämnvärt med vad de är vana med. Det finns dock flertalet indikationer som ger en spegling av hur det är att styra på distans samt hur styrningsstrukturer behövt anpassas. Den främsta faktorn till att styrningen inte ändrats nämnvärt, enligt dem själva, är mycket på grund av att arbetsuppgifterna samt deras innebörd inte har förändrats. Det anses fortfarande möjligt för chefer och därmed respondenterna att mäta samt observera pålitliga resultat, likt det Merchant & Van der Stede (2017) nämner som essentiellt för resultatstyrning. Att flertalet av respondenterna, trots olika branschtillhörighet och relativt olika arbetsuppgifter upplever att detta är möjligt kan tolkas som ett gott tecken för att mätning av observerbara, mätbara resultat är möjligt att göra korrekt även på distans, vilket ger goda förutsättningar för att övergripande mål fortfarande kan uppnås (Merchant & Van der Stede, 2017).

Samtidigt finns signaler som indikerar att vissa former av styrning, som den sociala styrningen och särskilda informella kanaler blir något svårare vid distansarbete, både för chefer men även för medarbetare. Detta understryks med kommentarer från två av respondenterna. Likt Galbraith (1973) har respondenterna identifierat de informella informations- och kommunikationskanalerna som potentiella hanteringsproblem vid styrning, då dessa upplevs svårare att upptäcka samt hantera. Tre av respondenterna noterade problematiken kring hur dessa kanaler förändrats, från en mix av formell och informell styrning, mot en alltmer strukturerad och mer formell typ av hantering. Dessa iakttagelser kan liknas med de slutsatser som (Olson, 1982) kommit fram till angående kommunikation och interaktion, att de tenderar att bli mer formella och sakliga vid distansarbete. För att hantera det glapp som kan uppstå mellan det formella och informella ser två av respondenterna framför sig att feedback blir ett än viktigare verktyg att utnyttja vid styrning av distansarbete. Om fokus på resultat blir än mer påtaglig vid distansarbete, och det upplevs kunna mätas tillförlitligt, kan förmodligen resonemanget dras att feedback kommer få en större roll att spela för att hantera dessa distansarbetare (Thompson, 1967; Thieme, 1982).

Vidare betonar flera respondenter att de känner tillit till att medarbetare på distans vet vad deras arbetsuppgifter innebär och att de kan utföra den på ett korrekt sätt. Man argumenterar dock för att styrningen på distans inte får bli alltför kontrollerande, utan det är viktigare att göra periodiska avstämningar. Detta antyder att distansarbetare, trots att de arbetar på ett annorlunda sätt, åtnjuter en form av handlingsansvarighet (Merchant & Van der Stede, 2017) och att respondenterna som chefer inte ser ett behov av att utöka mer direkt kontroll, som handlingsstyrningen innebär. Troligtvis, är feedback (Snell, 1992) en mer effektiv form av kontroll och styrning för att skapa förtroende och bra samarbete mellan chef och medarbetare som arbetar på distans. Det är dock värt att notera att Respondent B har åsikten att det krävs någon sorts form av spelregler för vissa arbetsmoment, vilket skulle kunna tolkas som att

distansarbete inte är helt utan sina utmaningar angående handlingsstyrningens utövning (Merchant & Van der Stede, 2017).

En reservation som flertalet av respondenterna gör är att den sociala aspekten, och dess informella kontroll och styrning, blir betydligt svårare att hantera och utöva på distans. Dessa synpunkter stämmer väl överens med Krauts (1989) tidigare observationer. Att se till att de informella kanalerna även kan säkerställas samt tillämpas på distans verkar bli betydligt svårare, vilket kan ses som problematiskt utifrån chefernas förmåga att sprida företagskunskap och organisationskultur (Belanger & Collins, 1998). Att det blir mer komplicerat att övervaka samt påverka varandras beteenden (Merchant & Van der Stede, 2017) bidrar säkert till problemet, vilket förmodligen ökar värdet av förtroende mellan medarbetare, kollegor och chefer (Ouchi, 1979) vid distansarbete. Vidare, kan det argumenteras för att den kulturinriktade styrningen blir svårare att utöva, då medarbetare självfallet inte kan övervaka varandra lika utförligt eller på samma sätt på distans. Förmodligen, innebär detta en större betydelse för den individinriktade styrningen där, likt det Respondent D noterat, det ställs högre krav på att individen kan motivera samt självreglera sig själv. Det blir därför extra viktigt att dessa medarbetare vet vad som förväntas av dem (dvs. tydliga mål) samt erhåller de verktyg (t.ex. utrustning) och den inläring som krävs (t.ex. hantera nya digitala verktyg) (Merchant & Van der Stede) för att distansarbete framgångsrikt. Inläringen, bör dock inte innebära något problem enligt tidigare forskning (Illegems & Verbeke, 2004), vilket ökar betydelsen av dem två andra förutsättningarna.

Om man tar avstamp i Ouchis (1979) teori angående styrningsstrukturer, kan det konstateras att respondenterna upplever det möjligt att mäta prestationer tillförlitligt. Den andra dimensionen, gällande målkongruens är dock svårare att bedöma, men det finns signaler att denna dimension blir svårare att mäta. Det verkar däremot som några av respondenterna, likt ovanstående författare, identifierat att det krävs en balans mellan det som går att mäta och det sociala i en organisation.

5.2 Uppföljning och utvärdering

De intervjusvar som är kopplade till uppföljning och utvärdering tyder på att processerna och strukturerna för dessa upplevs något förändrade. Framförallt sker interaktionen vid uppföljning på ett annat sätt vid distansarbete, där alltmer av uppföljning sker på distans med hjälp av digitala verktyg. Två av respondenterna pekar också på att interaktionen med distansarbetare blir något mer komplicerad och formaliserad. Enligt Kurland och Bailey (1999) är detta ett vanligt och återkommande fenomen vid anpassningen till distansarbete, då mycket av styrningen och arbetet för chefer förskjuts från direkt översikt och kontroll med fysisk kontakt, till en mer digital och distanserad översyn. Att respondenterna identifierat denna problematik väcker frågan kring hur detta ska hanteras. Särskilt Respondent C ser ett behov av en mer formell form av hantering vid uppföljning, så medarbetare kan samverka på ett meningsfullt sätt. Detta är även något som poängteras som nödvändigt, för att säkerställa att kommunikation fortgår samt att kunskap kan delas inom organisationen (Kurland & Bailey, 1999). Detta förhållningssätt väcker dock ännu en fråga, nämligen hur formell eller informell uppföljningen bör vara. Både Kurland och Egan (1999) och Madlock (2012) har olika slutsatser och synpunkter angående området, där den tidigare studien förespråkar en mer informell hantering medan den senare belyser fördelarna med ett mer formellt tillvägagångssätt. Det är nog därför mycket av tidigare forskning inom fenomenet distansarbete och styrning, föreslår att speciell hänsyn bör tas till arbetsuppgiftens karaktär (Errichiello och Pianeses, 2016). Detta stämmer även väl överens med Respondents A reservation för att vissa delar av verksamheten och

uppföljningen kräver mer struktur och systematisering, speciellt när det gäller saker som inte konkret går att mäta.

Två av respondenterna noterar även ett behov av proaktivitet vid uppföljningen, att man kan planera framåt och observera när något är färdigställt. Särskilt Respondent C, identifierade en form av formalisering och betydelse av checklistor, som säkerställer hur arbetet kan fortskrida. Dessa beskrivningar styrker att det handlar om en formalisering (Errichiello och Pianeses, 2016) och en ökad betydelse av handlingsplaner (Merchant & Van der Stede, 2017). Det är dock värt att poängtera att denna erfarenhet inte gäller för alla respondenter.

Utifrån dagens situation kan det sammanfattas att flera av respondenterna inte ser några problem med att utvärdera distansarbetare och deras prestationer. Att respondenterna belyser detta faktum, att målen och resultaten är densamma oavsett medarbetarnas geografiska närhet, borde skapa förutsättningar för tillförlitliga mätningar, vilket i slutändan borde skapa önskvärt beslutsfattande hos distansarbetarna (Merchant & Van der Stede, 2017). Detta bör även vara i enlighet med de slutsatser som Erland och Egan (1999) kommit fram till gällande hur man distansarbetar framgångsrikt. I kontrast till detta förhållningssätt finns indikationer på att några av respondenterna har vissa reservationer. Detta kan exemplifieras genom både Respondent A och B som ser betydelsen av att iaktta mjuka variabler vid utvärderingen, trots att dessa dimensioner upplevs svårare att mäta vid distansarbete.

5.3 Digitala verktygs roll vid distansarbete

Angående innehållet om digitala verktygs roll vid distansarbete är samtliga respondenter helt överens om dess nutida och framtida betydelse men med visst förbehåll för dess negativa konsekvenser. Respondenternas oro för ett förändrat arbetssätt med längre formella möten, en negativ inverkan för organisationens kreativitet och försämrad möjlighet att erbjuda feedback indikerar att omställningen till digitala verktyg eventuellt kräver vissa avvägningar som chefer behöver ta hänsyn till. Även om digitala verktyg kan hjälpa till att hantera de svårigheter som distansarbete medför (Campbell & McDonald, 2007), som en avsaknad av informell kommunikation (Kraut, 1989), kan det troligtvis konstateras att digitala verktyg även har vissa begränsningar. Respondent E:s kommentar gällande att man upptäcker nya sätt att arbeta på, framstår dock som ett bra exempel på att digitala verktyg även kan tillföra något nytt till hur chefer samverkar med sina medarbetare.

Ur ett formaliserings perspektiv noterade Respondent C att betydligt mer av arbetet och företagets möten sker genom digitala verktyg istället för att man möter varandra fysiskt, ansikte mot ansikte. Att respondenten upplever att det uppstår ett filter, på grund av att processen blir mer formell, stämmer väl överens med tidigare forsknings observationer (Olson, 1982). Att möjligheten att ge feedback påverkas, kan ses som något negativt, då detta verktyg anses meningsfullt ur flera olika aspekter gällande styrningen av medarbetare (Snell, 1992; Thieme, 1982). Med tanke på uppföljning och utvärdering av distansarbetare kan det tyckas bli än mer angeläget att digitala verktyg kan fungera som ett hjälpmedel för att hantera samt korrigera avvikelser så snabbt som möjligt. Att Respondent E upplever motsatsen till Respondent C, att digitala verktyg innebär en mer informell typ av interaktion, är intressant. Detta resultat kan förmodligen härledas till de olika respondenternas erfarenhet av distansarbete samt vana att använda digitala verktyg, där Respondent E i förhållande till Respondent C under en längre tid arbetat under detta tillvägagångssätt.

5.4 Observerbara utfall av distansarbete

Utifrån de svar som respondenterna gett angående observerbara utfall av distansarbete kan det konstateras att synpunkterna och de påpekade utfallen är många, där det förekommer både likasinnade och olika erfarenheter. När det gäller effektiviteten och produktiviteten ser Respondent A och B tecken på en något ökad sådan. Ett sådant utfall kan kopplas till Bloom m.fl. (2015) studie om produktivitet som konstaterade att distansarbete bidrar till högre produktivitet och prestation, både för individen men även organisationen. I kontrast till ovanstående respondenters erfarenhet kunde Respondent C, D och E inte identifiera någon märkbar skillnad av antingen upplevd produktivitet eller effektivitet. Då tidigare forskning även påvisar negativa effekter för produktiviteten (Van der Lippe och Lippényi, 2019), både för individen och organisationen som helhet, kan detta tyckas indikera att produktiviteten och påverkan på den är beroende av arbetsuppgiftens karaktär. Detta belyser framförallt Bloom m.fl. (2015) i sin studie som högst relevant, då det studerade objektet i studien var väl lämpat för distansarbete. Att erfarenheterna här går isär kan antyda att Respondent A och dennes organisation, ett Data och IT företag, samt organisatoriska faktorer och arbetsuppgifter är mer lämpade för distansarbete jämfört med de andra respondenternas organisationer (Bloom m.fl. 2015). Å andra sidan understryker Respondent E:s kommenterar kring produktivitet Van der Lippe och Lippényi (2019) samt Errichiello och Pianeses (2016) slutsatser, att olika arbetsuppgifter måste hanteras på olika sätt och att hänsyn måste tas till hur medarbetare fungerar som lag.

Till skillnad från andra respondenter och tidigare forskning (Bloom m.fl. 2015) ser Respondent E att individen och laget arbetar mer produktivt när man kan sitta tillsammans och genomföra vissa uppgifter. Vidare, visade Martin och MacDonnell (2012) i sin forskning att produktiviteten ökar generellt sätt om distansarbete införs. Detta betyder nödvändigtvis inte att produktiviteten behöver öka för varje enskilt bolag, vilket speglas i respondenternas synpunkter, där ingen antyder på en negativ effekt på produktiviteten. Det skulle därför kunna argumenteras för att distansarbete överlag påvisar en positiv trend i förhållande till produktiviteten, likt vad som framkommer i ovan nämnda metaanalys.

Att flera respondenter upplever att de kreativa, sociala och samarbetskrävande arbetsuppgifterna blivit mer utmanande på distans är inte särskilt förvånande om man ska tro tidigare forskning. Enligt Illegems och Verbeke (2004) är detta vanligt förekommande negativa konsekvenser av att arbeta på distans. Att respondenterna belyser detta faktum, kan vara skäl till viss oro då ovanstående författare rekommenderar att distansarbete bör implementeras med försiktighet när organisationer har aktiviteter som kräver mycket social interaktion ansikte mot ansikte. Samtidigt, är den tappade teamkänslan och det bristande lagarbetet som respondenterna upplevt inte heller överraskande med tanke på Bélanger m.fl. (2013) slutsatser om lagarbete vid distansarbete. Studien påpekar framförallt att det kan ta ett tag att vänja sig vid distansarbete, vilket företagen haft begränsad möjlighet att göra givet den plötsliga omväxlingen.

Svårigheterna med att dela information inom och mellan grupper verkar dock bero mer på själva distansarbetet i sig enligt Bélanger m.fl. (2013) vilket stämmer överens med respondenternas erfarenhet. Den informella inlärningen medarbetare bidrar till varandra, som Merchant & Van der Stede (2017) tar upp, verkar också bli lidande i respondenternas fall där samarbetet och informationsdelningen inte fungerar lika väl. Detta skulle kunna vara en bidragande faktor till att vissa av företagen ej sett än uppgång i produktivitet då de anställdas förmåga att genomföra sina uppgifter på ett effektivt sätt försvåras. Att sprida företagskulturen samt bygga relationer mellan medarbetarna har tagits upp som problematiskt, vilket gör det svårare för företagen att

styra enligt Merchant & Van der Stede (2017). Detta antyder att principer som ämnar att förmå individer att arbeta i samma riktning, utöva grupptryck gentemot varandra och förmedla dessa principer mellan avdelningar försvåras, då de anställda ej kan röra sig fritt, åtminstone inte nu under rådande pandemi. Saknaden som respondenterna känner över den sociala kontakten verkar som Illegems & Verbeke (2004) säger finnas vid heltids distansarbete, men respondenterna verkar inte riktigt uppleva någon hög grad av social isolation eller mindre arbetstillfredsställelse, utan mer bara en avsaknad av den sociala och professionella interaktionen med medarbetare. En respondent har dock märkt att ett sådant skeende har hänt, men endast då individer inte har närstående som kan täcka det behovet likt det Illegems & Verbeke (2004) nämner som ett krav för att täcka underskottet av social kontakt.

Två fördelar med distansarbete, som är nära besläktade och som de flesta av respondenterna håller med om, är distansarbetets flexibilitet och i längden en förbättrad förmåga att kunna attrahera nya anställda. Respondent B:s kommentarer rörande temat, att deras organisation redan gjort mycket undersökningar gällande ämnet samt ser tydliga fördelar med en ökad flexibilitet är i enlighet med tidigare forskning (Illegems och Verbeke, 2004; Siha och Monroe, 2006; Bélanger m.fl., 2013). Det är dock även här värt att poängtera att respondenternas åsikter inte är helt homogena, då Respondent A anser att det är lite för tidigt att säga huruvida distansarbete har någon påverkan på förmågan att attrahera nya anställda. Det kan dock konstateras att flexibiliteten som distansarbetet medför ses som en mycket positiv aspekt av implementeringen av distansarbete. Även om detta ställer nya och utmanande krav på både chefer (i form av en förändrad styrning) samt medarbetare (kräver större självdisciplin).

6. Slutsats

I detta avslutande avsnitt sammanfattas de slutsatser som kan dras beträffande respondenternas upplevelse av distansarbete, hur detta påverkar dagens styrningsstrukturer samt funktioner och vilka utfall av distansarbete som kan konkretiseras.

Studiens syfte är att analysera samt skapa en bättre förståelse för hur styrningsstrukturer påverkas och eventuellt förändras av distansarbete samt vilka faktorer det är som påverkar förändringen. Utifrån vår analys av hur respondenterna kommenterat deras upplevelse av distansarbete och förklarande faktorer kan det konstateras att styrningsstrukturerna till viss grad har behövt anpassas till distansarbete. Trots att arbetsuppgifterna i sig inte har förändrats, kan uppsatsen åskådliggöra hur arbetssättet som respondenterna arbetar på förändrats. Studien visar att respondenterna framförallt ser en viss formalisering av kommunikation- och informationskanaler och ett ökat behov av tydligare och mer noggrann feedback. Utifrån dagens situation kan det även sammanfattas att resultat och mål fortfarande är huvudfokus för att säkerställa att arbetsuppgifter genomförs i tid och på rätt sätt. En orsak till detta kan tänkas vara styrningsformens relativa enkelhet där styrningsansvariga endast, men ändå med viss tydlighet, behöver förmedla vilka mål medarbetare förväntas att uppnå. I kontrast till den mer formella form av styrning, anses den sociala aspekten vara betydligt svårare att hantera, där det inte riktigt framkommer hur organisationer samt respondenter ska säkerställa dess utövande samt anpassning till distansarbete. Respondenterna ger dock svar som indikerar på att problematiken är väl känd och att man genom olika åtgärder, försöker hantera detta.

Beträffande respondenternas åsikter kring de förklarande faktorerna uppföljning, utvärdering och digitala verktyg kan slutsatsen dras att det framkommer relativt olika uppfattningar angående deras förändring samt roll när arbetet förskjuts till distansarbete. Det finns dock några aspekter som studien noterat och är värda att lyfta fram. För det första har distansarbetet medfört, inte helt oväntat, ett större fokus kring digitala verktyg generellt där dessa hjälpt till att följa upp, interagera och utvärdera distansarbetare. För det andra kan även en grad av formalisering även här märkas, vilket går i linje med tidigare publikationers uppfattningar gällande formen av formalisering. Vilken omfattning denna formalisering har i andra organisationer är dock oklart, men det kan tänkas att iakttagelsen även är framträdande vid andra organisationer samt vid framtida studier. Vidare, indikerar studien att styrningens formalisering samt distansarbetets påverkan på styrningsstrukturer är beroende av arbetets karaktär, där vissa arbetsuppgifter är mer lämpade för olika former av styrning. Sammanfattningsvis kan dock inte alltför stora slutsatser dras angående uppföljning, då flera aspekter av den och hur respondenterna upplever dess förändring skiljer sig åt. Respondenternas åsikter kring utvärderingen av distansarbetare är betydligt mer homogen och här kan det konstateras att verksamheten i stort ser ut som den gjorde innan distansarbete implementerades. Till skillnad från tidigare forskning, som propagerat för mätning av hårda variabler och resultat, ser två av respondenterna ett behov av att även fokusera på mjuka variabler. Detta indikerar att det möjligtvis finns ett gap mellan vad som tidigare studerats inom distansarbete.

Slutligen kan uppsatsen fastslå att distansarbetet och dess omställningen innebär både fördelar samt nackdelar för individen, laget samt organisationen, även om åsikten kring hur omfattande dessa fördelar och nackdelar är skiljer sig mellan respondenterna. Studien kan fastslå att det utfall som hade störst homogenitet bland respondenterna är distansarbetets påverkan på de samarbetskrävande uppgifterna, som uppfattades negativt, medan utfall gällande produktivitet

omfattade mest heterogenitet, vilket inte är särskilt anmärkningsvärt med tanke på tidigare forskningsresultat. Detta skulle kunna vara en konsekvens av tidigare nämnda förutsättning, nämligen arbetets karaktär och eventuellt medarbetarna som distansarbetar där vissa, likt själva arbetsuppgifterna, är mer lämpade för det än andra.

6.1 Studiens bidrag

Studien bidrar till en förståelse för hur organisationers styrningsstrukturer påverkas samt förändras av distansarbete, i samband med hur kritiska funktioner och förutsättningar till distansarbete hanteras. Framförallt, bidrar studien med att påvisa att distansarbete resulterar i en förskjutning till mer formella former av styrning. Genom personliga intervjuer, bidrar studien även med att förklara likheter och skillnader gentemot tidigare forskning samt belyser de forskningsområden som eventuellt kräver närmare granskning i förhållande till styrning och distansarbete.

6.2 Framtida forskning

Med utgångspunkt i resultaten av denna studie, skulle framtida forskning fokusera på hur andra grupperingar av företag påverkats av distansarbete än de vi har tagit upp. Då studien är baserad på ett relativt litet antal intervjuer och få branscher kan det även bli svårare att generalisera distansarbetets påverkan på styrningsstrukturer och utfallen av distansarbete i andra företag än de vi intervjuat. Det är även sådant att de slutsatser vi har dragit inte nödvändigtvis är en representation av hela populationen av företag utan bara de respondenter som vi har intervjuat. Därför, hade framtida forskning som undersöker distansarbetets fortsatta påverkan varit relevant samt intressant att följa, då de tvingande omständigheterna som pandemin innebär, inte är över vid skrivande stund. En longitudinell studie som undersöker distansarbetets påverkan på styrningsstrukturer hade därför varit lämplig för att se om liknande slutsatser framkommer. Det kan också finnas värde i att försöka skapa en bättre förståelse för hur den sociala biten av styrningen kan hanteras på ett tillfredsställande sätt, då det framförallt är denna aspekt av styrning som upplevs komplex att hantera på distans.

Källförteckning

- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. doi:10.1002/job.144
- Belanger, F., & Collins, R. W. (1998). *Distributed work arrangements: A research framework*. *The Information Society*, 14(2), 137-152.
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). *A multi-level socio-technical systems telecommuting framework*. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257-1279.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4: e upplagan. New York: Oxford University Press.
- Bryman, A., Bell, E., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. 5: e upplagan. New York: Oxford University press
- Campbell, J., & McDonald, C. (2007). *Defining a conceptual framework for telework research*. *ACIS Proceedings*, paper 120
- Elldér, E. (2019). *Who Is Eligible for Telework? Exploring the Fast-Growing Acceptance of and Ability to Telework in Sweden, 2005–2006 to 2011–2014*. *Social Sciences*, 8(7), 200.
- Errichiello, L. and Pianese, T. (2016), "*Organizational Control in the Context of Remote Work Arrangements: A Conceptual Framework*", *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues (Studies in Managerial and Financial Accounting, Vol. 31)*, Emerald Group Publishing Limited, 273-305.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). *Managerial control of employee working at home*. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), June, 241264. doi:10.1111/ 1467-8543.00271
- Göteborgs Universitet (u.å). *Retriever Business*
<https://www.ub.gu.se/sv/databaser/retriever-business>
- Google (u.å). Google scholar. *About*
<https://scholar.google.com/intl/en/scholar/about.html>
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). *Telework: What does it mean for management?* *Long Range Planning*, 37(4), 319-334.

- IoD. (2020). *Home-working here to stay, new IoD figures suggest*. Institute of Directors. 5 oktober.
Tillgänglig:<https://www.iod.com/news/news/articles/Home-working-here-to-stay-new-IoD-figures-suggest> [Hämtad: 2020-11-16]
- Kling, L. (2019). *Arbetskamrater på avstånd*. Publikt. 3 september.
Tillgänglig:<https://www.publikt.se/fordjupning/pa-djupet/arbetskamrater-pa-avstand-21562>[Hämtad: 2020-11-17]
- Kraut, R. E. (1989). *Telecommuting: the trade-offs of home work*. Journal of Communication, 39(3), 19–47.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*. Organizational Dynamics, 28(2), 5368. doi:10.1016/S0090-2616(00)80016-9
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). *Telecommuting: Justice and control in the virtual organization*. Organization Science, 10(4), 500–513.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lindsten Olof, P. (2020) *Pandemin tar storbolagen till morgondagens arbetsplats*. Dagens Industri. 9 juni. Tillgänglig: <https://www.di.se/nyheter/pandemin-tar-storbolagen-till-morgondagens-arbetsplats/>
[Hämtad: 2020-11-16]
- Madlock, P. E. (2012). *The influence of supervisors' leadership style on telecommuters*. Journal of Business Strategies, 29(1), 1-25.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). *Is telework effective for organizations: A metaanalysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*. Management Research Review, 35(7), 602-616.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Oxford: Pearson Education.
- Olson, M. H. 1982. *New information technology and organizational culture*. Management Inform. Systems Quart. SI (December) 71–92.
- Ouchi, W. G. (1979). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Management science, 25(9), 833–848.
- Patel, R. Davidsson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:e upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Siha, S. M., & Monroe, R. W. (2006). *Telecommuting's past and future: A literature review and research agenda*. Business Process Management Journal, 12(4), 455–482
- Silverman, D. (2016). *Introducing qualitative research*. Qualitative research, 3-14.

Snell, S. A. (1992). *Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information*. *Academy of management Journal*, 35(2), 292-327.

Streitfeld, D. (2020). *The long, unhappy history of working from home*. *The New York Times*. 29 Juni. Tillgänglig: <https://www.nytimes.com/2020/06/29/technology/working-from-home-failure.html> [Hämtad: 2020-11-16]

Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill

Thieme, H. R. (1982): *Verhaltensbeeinflussung durch Kontrolle: Wirkung von Kontrollmassnahmen und Folgerungen für die Kontrollpraxis*, Berlin, E. Schmidt.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill

Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.

WHO. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. World Health Organization. Tillgänglig: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> [Hämtad: 2020-11-17]

Intervjuguide

Inledande frågor

1. Önskar du att dina svar ska vara anonyma?
2. Går det bra att intervjun spelas in i transkriberings-syfte?
3. Vad är din roll inom Företag X? Beskriv gärna kortfattat
 - Vilka arbetsuppgifter innebär denna roll?

Frågor relaterade till Styrning och distansarbete

Arbetar du idag på kontoret, på distans eller en kombination av dessa?

Ser du ett behov av att styrningen av anställda förändrats eller behövs anpassas på något sätt på grund av att anställda arbetar på distans?

- Om ja, på vilket sätt och varför?
- Om nej, varför? Tror du detta kommer ändras i framtiden?

Hur sker planering och uppföljning av arbetet som utförs av anställda som jobbar på distans?

- Hur kommunicerar de anställda arbetet som utförts? Hur kommunicerar du arbetet som ska utföras?
- Vad anser du vara viktigt att mäta/kontrollera?
- Anser du att feedback är möjligt på samma sätt?

Vilken roll har/får digitala verktyg för styrning vid distansarbete?

Hur påverkas prestationsbedömningen vid distansarbete?

- Blir det lättare/svårare att mäta vissa dimensioner?
- Upplever du att deadlines och kvaliteten av arbetet kan säkerställas?

Hur anser du att det fungerar att arbeta med kollegor som jobbar på en annan plats i förhållande till där du jobbar?

Vilka utmaningar ser ni att distansarbete skapar för styrningen av er organisation?

- Vilka möjligheter ser ni att distansarbete skapar för styrningen av er organisation?

Upplever du en tillräcklig grad av kontroll, när t.ex. närvaron och tillsynen av anställda och deras arbete inte är lika synligt?

- Om ja/nej, varför?
- Vad beror detta på?

Finns det några utfall för styrningen som ni redan nu kan observera som är orsakade av distansarbete?

- Ifall ja, finns det några specifika som kan sägas vara på en
- individuell nivå?
- gruppnivå?
- eller organisationsnivå?

Vad är din uppfattning gällande de anställdas syn på distansarbetet?

Vad är din egen uppfattning angående distansarbete i förhållande till styrning?