



**PERSONALVETARPROGRAMMET**

# **MOTIVATION OCH LEDARSKAP PÅ DISTANS**

En kvalitativ studie om hur chefer motiverar på distans

**Ebba Kånge**

**Isabell Olofsson**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i personalvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2021
Handledare:	Stefan Tengblad

# Sammanfattning

Examensarbete:	15 hp
Ämne:	Personalvetenskap/Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Grundnivå
År:	2021
Handledare:	Stefan Tengblad
Bedömare:	Petra Adolfsson
Nyckelord:	Chefskap, Distansledarskap, Motivation, Självbestämandeteorin

---

Covid-19 pandemin som bröt ut 2020 tvingade många organisationer att gå över till distansarbete. Övergången till distansarbete skedde fort vilket innebar liten möjlighet för att strategiskt planera hur det skulle gå till, hur verksamheten skulle arbeta eller hur chefer skulle arbeta med sitt ledarskap. Distansarbete kan ge både positiva och negativa effekter för anställda. Där de positiva effekterna är större flexibilitet och en större möjlighet att lösa vardagspusslet samt de negativa beskrivs som att inte trivas med distansarbete och upplevelsen av minskad arbetstillfredsställelse. Med utgångspunkt i detta så vill författarna med denna studie möjliggöra en djupare förståelse för hur chefer arbetar med sitt ledarskap på distans. Författarna undersöker även de tre psykologiska faktorerna - autonomi, kompetens och samhörighet - inom självbestämmandeteorin i relation till distansledarskap, för att se hur chefer arbetar med att motivera sina medarbetare. Studien är genomförd utifrån en kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer med åtta chefer inom både privat och offentlig sektor hölls, detta i kombination med en litteraturstudie i relevant teori. Resultatet som presenteras i studien är de intervjuade chefernas syn på chefskap, ledarskap, distansledarskap och motivation. Fenomen som presenteras i resultatet går att koppla till tidigare forskning och denna studie bidrar därmed till bredare kunskap inom att leda och motivera på distans. Författarna undersöker därför distansledarskap med ett fokus på motivation enligt självbestämmandeteorins psykologiska faktorer. Av empirin framgår det att cheferna inte upplever att ledarskapet behöver se annorlunda ut på distans vilket är motsägelsefullt till tidigare forskning där det bland annat framgår att ledarskapet måste se annorlunda ut. Däremot presenteras det i empirin att det finns utmaningar när det kommer till att leda och motivera sina medarbetare när de inte har ansikte mot ansikte kontakt. Vad som framgår av resultatet är att distansarbete har effekter på ledarskapet, medarbetarnas motivation samt relationen chef-medarbetare. Vidare rekommenderar författarna att fler studier genomförs för att undersöka distansarbetets effekter

på ledarskapet men även undersökningar kring hur ledare kan arbeta för att motivera sina medarbetare vid distansarbete.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
<b>2 Tidigare forskning</b>	<b>3</b>
2.1 Studie av Schwarzmüller, Brosi, Duman och Welpé om hur den digitala transformationen påverkar organisationer	3
2.2 Studie av Kelley och Kelloway om ledarskap på distans och transformativt ledarskap	4
2.3 Studie av Offstein, Morwich och Koskinen om distansledarskap och distansarbetets konkurrensfördelar	5
2.4 Centrala delar från ovan presenterade studier	6
<b>3 Teori</b>	<b>8</b>
3.1 Den digitala transformationen, digitalisering och virtualisering	8
3.2 Chefskap och ledarskap	8
3.2.1 Chefskap	8
3.2.2 Ledarskap	9
3.2.2.1 Ledarskapsstilar	10
3.3 Motivation	11
3.3.1 Självbestämmandeteorin - SDT	11
<b>4 Metod</b>	<b>14</b>
4.1 Val av metod	14
4.2 Tillvägagångssätt	14
4.3 Analysmetod	15
4.4 Urval	16
4.5 Etisk reflektion	16
4.6 Kvalitetsdiskussion	17
<b>5 Resultat och analys</b>	<b>18</b>
5.1 Chefskap och förutsättningar för chefskap på distans	18
5.1.1 Distansledarskap och utmaningar	19
5.1.2 Utveckling av ledarskapet	20
5.1.3 Lärdomar om distansarbetet	21
5.2 Motivation	22
5.2.1 Samhörighet	23
5.2.2 Autonomi	24
5.2.3 Kompetens	25
5.3 Kommunikation	27

5.4 Övriga reflektioner från intervjudeltagare	28
<b>6 Diskussion och slutsatser</b>	<b>30</b>
6.1 Avstämningar	30
6.2 Samhörighet	30
6.3 Autonomi	31
6.4 Kompetens	32
6.5 Kommunikation	32
<b>7 Rekommendationer</b>	<b>34</b>
<b>8 Vidare forskning</b>	<b>35</b>
<b>Referenslista</b>	<b>36</b>
<b>Bilagor</b>	<b>39</b>
<b>Bilaga 1.</b> Informationsbrev	39
<b>Bilaga 2.</b> Samtyckesformulär	41
<b>Bilaga 3.</b> Intervjuguide	42

# 1 Inledning

I samband med att covid-19 pandemin bröt ut 2020 har många arbetsplatser gått över till att medarbetare arbetar hemifrån (SCB, 2020). Frågan är hur upprätthåller chefer motivationen när arbetslivet och vardagslivet ändras så hastigt? Enligt Akademikerförbundet SSR (2020) finns det en delad bild om distansarbete från medarbetare. Där vissa säger att de inte trivs och känner minskad tillfredsställelse, samtidigt som vissa uppskattar hemma arbetet och nämner att de arbetar bättre på distans. Den positiva skildringen om distansarbete handlar om större flexibilitet och möjlighet att lösa vardagspusslet på ett bättre sätt, men även en känsla av större kontroll och självständighet. Samtidigt som de negativa skildringarna av distansarbete beskrivs som minskad samhörighet, saknaden av vardagssnacket mellan kollegor och möjligheten att snabbt titta in på någons kontor med frågor vid behov.

Vidare diskuterar Arbetsgivarverket (2020) en viss skillnad i begreppet hemarbete som var resultatet av covid-19 pandemin och den tidigare etablerade benämningen distansarbete. Där hemarbete, enligt dem, inte anses vara likställande med distansarbete, hemarbete menas vara en situation som uppfattas övergående. Västra götalandregionen (2019) definierar distansarbete, med fokus på covid-19, som regelbundet arbete borta från ordinarie arbetsplats - att geografisk vistas på annan plats och arbeta därifrån. De fortsätter med att poängtera att distansarbete inte ska förväxlas med tillfälligt arbete i hemmet. Begreppen kan ha viss olika innebörd, där hemarbete med koppling till covid-19 pandemin har fått en viss innebörd som inte är likställande med det distansarbetet som var vanligare innan pandemin 2020 bröt ut. I denna uppsats så har vi valt att arbeta med begreppet distansarbete samt distansledarskap och syftar då till det arbetet och ledandet av arbetet som sker utanför den ordinarie arbetsplatsen samt på annan geografisk plats. Vi har även valt att fråga våra intervjudeltagare om distansarbete samt frågor riktade mot covid-19 pandemin. Främst eftersom vi är intresserade av hur arbetet borta från kontoret och den snabba förändringen i arbetssättet på grund av pandemin har fått chefer att ändra sitt sätt att arbeta på, eller motivera på.

En studie utförd av Tele2 (2020) med fokus på distansarbetet med anledning av covid-19 pandemin beskriver att svenskar idag vill gå över till en högre andel distansarbete i kombination med kontorsarbete. De chefer som medverkat i studien menar på att de vill ha bestämda dagar på arbetsplatsen samt "check-in" möten varje dag med sina medarbetare, men i relation till detta så vill 7 av 10 medarbetare själv välja hur mycket samt när de arbetar på distans. Viljorna

beskrivs som olika, men ett skifte i arbetssituationen verkar vara pågående (Andersson, Crevani, Eriksson-Zetterquist och Tengblad, 2020). Där pandemin har bidragit till en explosionsartad utveckling av digitaliseringen samt virtuella team. Distansarbetet verkar vara här för att stanna, därför är det viktigt för chefer veta hur de kan påverka sina medarbetare på distans för att skapa driv, engagemang och motivation.

Vår infallsvinkel är därför att undersöka hur chefer arbetar med att motivera på distans, vilket vi har valt att göra utifrån självbestämmandeteorin (SDT). Teorin utgår ifrån tre psykologiska faktorer - autonomi, kompetens och samhörighet (Gagné, 2013). Autonomi avser upplevelsen av självbestämmande samt kontroll över sitt beteende eller situation, kompetens avser upplevelsen av lärande och utvecklande av nya färdigheter. Samhörighet syftar till upplevelsen av gemenskap och meningsfulla sociala kontakter. Vi vill undersöka hur chefer arbetar med dessa tre faktorer samt hur detta kan ge förutsättningar för en motiverad arbetsgrupp.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att möjliggöra en djupare förståelse för hur chefer arbetar med sitt ledarskap efter ändringen till distansarbete samt hur de arbetar med att motivera sina medarbetare. Studien avser att undersöka de tre psykologiska faktorerna i självbestämmandeteorin - kompetens, autonomi och samhörighet, detta i relation till ledarens arbetssätt. De frågorna vi kommer undersökas i uppsatsen är:

1. Hur arbetar chefer med att leda på distans?
2. Hur motiverar chefer sina medarbetare utifrån samhörighet, autonomi och kompetens?

## 1.3 Avgränsningar

Fokuset i studien är chefernas egna upplevelser om utmaningar, lärdomar och skillnader i ledarskap vid distansarbete. Studien är inom ramen för forskningsområdet distansledarskap och tar upp aspekter gällande relationen chef-medarbetare och chefers arbetssätt. Aspekter inom chefernas arbetssätt har ett fokus på hur ledare motiverar sina medarbetare på distans där självbestämmandeteorin används som analysverktyg.

## 2 Tidigare forskning

*I följande avsnitt kommer tidigare forskning inom ledarskap på distans att presenteras. Studierna som beskrivs i detta avsnitt har undersökt hur digitaliseringen och distansarbete påverkar ledarskapet. Grunden för studierna som presenteras ligger i digitalisering, den digitala transformationen, distansarbete och distansledarskap. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av de mest centrala resultaten från studierna.*

### 2.1 Studie av Schwarzmüller, Brosi, Duman och Welpé om hur den digitala transformationen påverkar organisationer

Studien av Schwarzmüller, Brosi, Duman och Welpé (2018) ser huvudsakligen till förändringar inom arbetets utformning och ledarskap utifrån påverkan av den digitala transformationen. Studien bygger på intervjuer med experter inom digitalisering och totalt har 49 personer intervjuats där majoriteten är verksamma inom näringslivet och resterande är verksamma inom forskning, stiftelser, föreningslivet, fackförbund och politik. Studien bidrar till tidigare forskning genom att utveckla förståelsen om vilka förändringar som den digitala transformationen har medfört när det kommer till organisering av verksamheter. Studiens praktiska betydelse är att den bidrar med att förtydliga de centrala delarna som den digitala transformationen fört med sig.

De centrala delar studien presenterar i sitt resultat är att arbetet inte längre är bundet till att utföras under vanliga kontorstider och är heller inte bunden till ett kontor. Författarna menar på att anställda får en frihet i arbetet som möjliggör en balans mellan privat- och arbetsliv. Däremot finns risker med detta då en norm om att alltid vara ansluten och tillgänglig skapats. Förutom påverkan på var, när och hur arbete sker så blir en större mängd data och verktyg tillgänglig för anställda. Den digitala transformationen gör att information bli mer lättåtkomlig för medarbetare och digitaliseringen bidrar till en standardisering av arbetsuppgifter - detta innebär att medarbetare kommer behöva hantera mer komplexa arbetsuppgifter där kommunikation och lärande av varandra blir allt viktigare för att utveckla kompetensen för att klara dessa uppgifter. Författarna fann däremot att ledare har en funktion i organisationer som inte kan ersättas av standardiserade processer.

I och med mer komplexa arbetsuppgifter så ökar kravet på kompetens hos både ledare och medarbetare - högre kognitiva krav i och med ökat behov av att vara kreativa och



problemlösande. Ett livslångt lärande och flexibla anställda är ett måste för att klara av marknaden i den riktning som den utvecklas i. Författarna fann att ledare aktivt måste arbeta med att möjliggöra och finnas som stöd för att utveckla medarbetarna. Den stora mängd data som blir tillgänglig för medarbetarna möjliggör en större involvering i beslutsprocesser - vilket för medarbetarna leder till en högre upplevd autonomi. Att medarbetarna tar större ansvar möjliggörs genom att ledaren leder på ett mer deltagande sätt, vilket är möjligt genom att låta medarbetarna bestämma hur mål ska nås. Dock måste det finnas tillit i relationen mellan chef och medarbetare för att det ska fungera. Ledarfunktionen hamnar mer hos medarbetarna vilket gör att ledare ska arbeta med att inspirera och motivera medarbetarna för att de ska vilja ta ansvar - ledarna ska bygga på medarbetarnas inre motivation.

## 2.2 Studie av Kelley och Kelloway om ledarskap på distans och transformativt ledarskap

Studien undersöker ledarskap på distans och har sin utgångspunkt i om det transformativa ledarskapet, ett involverande ledarskap, möjliggör för medarbetare att uppleva kontroll, engagemang, tillfredsställelse och tillit (Kelley & Kelloway, 2012). Ytterligare undersöker de också om regelbunden, schemalagd kommunikation och oplanerad kommunikation ger medarbetare uppfattningen om ett transformativt ledarskap. Författarna ser även till, vad de kallar, förkunskaper vilket syftar till en tidigare relation till de personer som befinner sig i det virtuella teamet och om detta ökar tilliten och prestationen hos medarbetarna. I detta avseende undersöker de om tidigare relationer mellan chefer och medarbetare skapar en upplevelse om transformativt ledarskap på distans. Studien är baserad på en webbaserad enkätundersökning där urvalet utgjordes av individer inom professionella samt ledande befattningar.

Det huvudsakliga målet med undersökningen var att möjliggöra en djupare förståelse för de distanserade ledar-medarbetar relationen. Syftet var att identifiera om kontextuella egenskaper i relationen ledare-medarbetare påverkade ledarskapets inflytande på individuella medarbetares resultat. Vad som framkom i studien är att ledarskapet behöver se annorlunda ut när ledaren inte har ansikte mot ansikte kontakt med sina medarbetare. Att skapa uppfattningar om transformativt ledarskap på distans är möjligt men kräver mycket arbete och för att lyckas måste medarbetare känna sig fria att integrera via olika kanaler - detta gäller planerad eller oplanerad kommunikation. Ledare bör kontakta medarbetare på ad hoc-grunder vilket innebär att kommunikationen på distans inte endast bör handla problem utan ledare behöver planera för

den oplanerade kommunikationen. Det som är av störst vikt i kommunikationen är förutsägbarhet och tillförlitlighet i interaktionen. Ledare har liten möjlighet att skapa förkunskap men kan på distans skapa den initiala ansikte mot ansikte kontakten. Besluts- och processkontroll av betydande nivå har förknippats med medarbetarnas känsla av kontroll av sina arbetsuppgifter vilket uppnås genom ledarskapet är bemyndigande (‘empowering’). I studien framkom också att en atmosfär av tillit som går åt båda hållen, ledare-medarbetare, ger en upplevd känsla av kontroll och att ledarbeteendet ska förstärka känslan av pålitlighet, förmåga och välvilja hos medarbetarna. Upplevelsen av det transformativa ledarskapet påverkas av kontexten man befinner sig i och den distanserade ledar-medarbetar relationen har tidigare inte upprätthållits på distans. Vid distansarbete räcker det inte för ledare att visa på några transformativa ledaregenskaper utan ledare på distans måste hantera och anpassa sig till det sammanhangen där relationen bedrivs.

### 2.3 Studie av Offstein, Morwich och Koskinen om distansledarskap och distansarbetets konkurrensfördelar

Studien undersöker vilka fördelar som finns med distansarbete samt vad som är viktigt inom distansledarskap (Offstein, Morwich & Koskinen, 2010). Undersökningen är baserad på ett stort urval av organisationer inom privata, ideella och offentliga verksamheter där intervjuer samt observationer har genomförts. Författarna poängterar att om man håller fast vid traditionella föreställningar om ledarskap riskerar man att hamna i en icke-funktionell arbetssituation på distans. Inom viss managementlitteratur benämns vikten av en fysisk närvarande ledare, där en chef hjälper teamet genom att vara synlig och på plats. Denna mentalitet strider emot distansarbetets natur och hämmar utvecklingen av distansarbete.

Författarna menar på att distansarbete har blivit en nödvändighet och stödjer sina belägg genom att identifiera anledningar till att de anser detta. De beskriver att den fysiska infrastrukturen underlättas av att mindre reser, där de framställer att stora delar av infrastrukturen är överbelastad. Vidare anser artikelförfattarna att de kan se fördelar med att anställda slipper pendlandet, kostnadsbesparingar för organisationen, underlättande för individer med särskilda funktionshinder samt att det underlättar miljöpåverkan. Den främsta fördelen med distansarbete identifieras däremot som den konkurrensfördel det kan skapa för organisationen. Distansarbete möjliggör exempelvis för att anställa den bästa talangen för arbete med mindre hänsyn till geografisk förutsättning.

Artikelförfattarna har även identifierat några strategier som är viktiga inom distansledarskap, vilket är rekrytering av passande individer, kommunikation, socialt stöd samt fokus på resultat. Individer med personlighetsdrag som lutar mot sociala och extroverta är särskilt passande för distansarbete. Detta eftersom en social förmåga och pratsam personlighet underlättar för att få sin röst hörda på distans och därav samarbetet. En individ med motsatt personlighet beskrevs lätt kunna marginaliseras i en virtuell värld. Vidare identifierades kommunikation som ett viktigt verktyg, speciellt för ledaren, inom distansarbete. De virtuella ledarna beskrevs som exceptionella på att kommunicera. De använde sig av olika kanaler, olika tidpunkter och var kontinuerliga med kommunikation till sitt team. En strategi som beskrevs som framgångsrik var att prata med sina medarbetare i telefon eller via webbmöten och därefter förstärka kommunikationen i textform som via mejl eller textmeddelande. Detta hjälpte medarbetare att förstå meningen och kontexten av informationen samt hjälpte att skapa en interpersonell kontakt mellan ledare och medarbetare. Vidare identifierades även socialt stöd som en framgångsrik strategi. Ledare som investerar i samarbete och samhörighet inom teamet underlättar för att skapa ett effektivt och hälsosamt team med bra teamkänsla. Känslan av ett sammanhörande team beskrivs vara lättare att skapa inom en fysisk miljö, därför beskrevs en taktik att främja detta genom att anordna så teamet fysiska ses då och då. Den sista strategin beskrevs som en av de viktigaste, där ledarens mentalitet var av vikt. Ledaren bör lägga vikt på resultatet och inte när saker utförs, samt kontinuerligt inneha denna inställning. Organisationer behöver arbeta med att släppa in denna typ av mentalitet i verksamheten och att utbilda sina ledare att främja detta om de ska ha framgång i den virtuella världen. Det är inte hållbart för ledare att agera övervakare, utan de måste få ges tillit och tillåtas fokusera på resultatet från medarbetarna eller teamet. Får ledare denna möjlighet och lyckas ta till sig denna mentalitet så har de bra förutsättningar att bli en bra virtuell ledare.

## 2.4 Centrala delar från ovan presenterade studier

Artiklarna som presenteras ovan har studerat fenomen inom forskningsområdet distansledarskap och distansarbete likt denna studie. Studierna bidrar med en förståelse om att ledarskapet på distans inte kan bedrivas på samma sätt som när chefer dagligen hade ansikte mot ansikte kontakt med sina medarbetare. Offstein m.fl. (2010) menar bland annat på att fasthållande i det traditionella föreställningarna om ledarskap orsaka en icke-funktionell arbetssituation på distans. Chefer behöver använda sig av andra verktyg för att kommunicera

med sina medarbetare och beteendemönstret för kommunikation och ledarskapet behöver vara annorlunda. Den digitala transformationen som har gjort det möjligt med distansarbete innebär en tidsmässig och rumslig flexibilitet för anställda vilket också för med sig en balans mellan privatlivet och arbetslivet. Men relationen ledare-medarbetare och medarbetare-medarbetare är av stor vikt att bibehålla för att skapa ett välfungerande och effektivt virtuellt team. I relationen ledare-medarbetare läggs stor betoning på tillit för att distansarbetet ska fungera men också att ett transformativt ledarskap är nödvändigt för att utveckla medarbetare, detta tillsammans med kommunikation och delning av kunskap mellan anställda.

## 3 Teori

*I följande avsnitt presenteras tre teman: först tre begrepp inom den teknologiska utvecklingen: den digitala transformationen, digitaliseringen och virtualisering. Därefter chefskap och ledarskap i större bemärkelse samt med beskrivning om olika relevanta ledarskapsstilar. Sista temat handlar om motivation med inriktning på självbestämmandeteorin.*

### 3.1 Den digitala transformationen, digitalisering och virtualisering

Begreppet den digitala transformationen lägger fokus på vilka förändringar och möjligheter som tekniken medför (Andersson m.fl., 2020). Den digitala transformationen med den nya tekniken som används inom allt större områden påverkar arbetsmarknaden likt automatiseringen - det vill säga vissa arbetstillfällen faller bort medan andra tillkommer. Förhoppningen med den nya tekniken och digitaliseringen är att den ska underlätta och effektivisera organisationers arbete. Digitaliseringen handlar övergripande om digitala verktyg och applikationer som används inom allt fler områden i samhället. I organisatoriska sammanhang innebär användningen av fler digitala verktyg ett möjliggörande men också utmaningar när det kommer till utformningen av affärsmodeller, organisatoriska processer och ledningspraktik (Andersson m.fl., 2020). Digitaliseringen har exempelvis effekter på hur man arbetar och innebär en virtualisering av arbetet. Detta gör att arbetet blir mindre beroende av det fysiska rummet och möten är inte längre bundet till ett konferensrum utan virtuella möten kan användas istället. Användningen av virtuella team har varit möjligt länge och är vanligt förekommande i exempelvis multinationella organisationer (Harzing, Reiche & Tenzer, 2019). Digitaliseringen har bidragit med att det finns en mängd avancerade digitala verktyg och applikationer för organisationer att använda för samordning och samarbete på fysisk distans (Andersson m.fl., 2020). Utmaningar i virtuella team är att skapa närvaro, samordna samt skapa tillit inom teamet, och forskning visar på att utebliven fysisk interaktion kan skapa svårigheter när det kommer till att skapa en grupp som är välfungerande (Andersson m.fl., 2020).

### 3.2 Chefskap och ledarskap

#### 3.2.1 Chefskap

Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) handlar rollen som chef om att man leder processer och att chefskapet innefattar att säkerställa kontinuitet i organisationen. Arbetsuppgifter såsom administration och kontroll faller under arbetsbeskrivningen som chef (Sveningsson &

Alvesson, 2010), men också den formella rollen som ledare (Andersson m.fl., 2020). En chef arbetar både som spindeln i nätet gällande vardagliga göromål till att ha beslutsmandat och leda medarbetare i den riktning verksamheten kräver. Chefers arbete styrs ofta av diverse oförutsägbara händelser och störningar i arbetsvardagen, vilket resulterar i att chefer sällan har möjlighet att fokusera på en arbetsuppgift i taget. Främst anses chefer i verksamhetsnära positioner som de som behöver hantera mest oförutsägbara händelser i vardagsarbetet (Andersson m.fl., 2020).

Chefskap medför olika utmanande förutsättningen beroende på vilken kontext chefer arbetar inom (Andersson m.fl., 2020). Chefer har vissa gemensamma nämnare men rollens förutsättningar kommer se olika ut beroende på vilken position, verksamhet eller yrke man arbetar inom. Ett vanligt problem inom offentlig verksamhet beskrivs som överstyrning, vilket handlar om ökande mål i relation till ökad detaljstyrning. Exempelvis handlar det om utökning av verktyg som istället för ersättande av befintliga verktyg adderar till dem. I relation till ökade arbetskrav så beskriver Eklöf (2017) kvantitativa krav som en riskfaktor i arbetssituationen som kan kopplas till stress och minskad arbetstillfredsställelse Andersson m.fl. (2020) beskriver en möjlig lösning till överstyrning genom tillit, där förtroendeskapande kommunikation är ett verktyg att arbeta med för att skapa tillit.

### **3.2.2 Ledarskap**

Att vara chef är inte detsamma som att vara ledare, man kan vara ledare utan att inneha en formell roll som chef, vilket kallas informell ledare (Andersson m.fl., 2020). Ledarskap är ett komplext och mångfacetterat fenomen (Andersson m.fl., 2020) och det finns inom ledarskapsforskningen flera definitioner av vad ledarskap är (Sveningsson & Alvesson, 2010). Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver flera olika definitioner på ledarskap: en interpersonell relation i vilken andra lyder eftersom de vill, den inflytandeprocess i vilket man får en organiserad grupp att uppnå sitt mål och en process där en person får en underordnad att bete sig på ett visst sätt i en viss riktning. Den breda definitionen som finns av ledarskap som begrepp belyser bredden inom forskningsområdet (Sveningsson & Alvesson, 2010). Andersson m.fl. (2020) diskuterar ledarskap utifrån fyra centrala aspekter: ledarskap är en process, innefattar påverkan, utövas i relation till andra och är kopplat till gemensamma mål - och definierar ledarskap som en process av påverkan av en grupps aktiviteter mot ett specifikt mål. De olika definitionerna av ledarskap lägger fokus på olika delar av ledarskapet och inom

ledarskapsforskning diskuteras hur ledarskap ser ut och var fokus ska läggas för att förstå hur ledare arbetar för att påverkan ska ske. Detta ligger till grunden för olika ansatser inom ledarskapsteori.

### **3.2.2.1 Ledarskapsstilar**

Olika teorier har gett ursprung till olika idéer om ledarskapsstilar, stilarna syftar till den karaktär ledarskapet har hos en ledare eller chef (Andersson m.fl., 2020), nedan beskriver vi fyra vanliga ledarskapsstilar: konventionellt, situationsanpassat, transformativt samt utvecklande:

*Konventionellt ledarskap:* ledarskapet beskrivs utifrån två delar, en med positiv koppling och en med destruktiv koppling (Larsson, 2006). Ledarskapsstilen grundar sig i krav och belöningar i relation till kontroll. Utifrån den positiva delen av stilen så fokuserar ledaren på att skapa överenskommelser och vidtar de nödvändiga åtgärder som krävs för målet. Har ledaren däremot den mer destruktiva stilen så leder man genom “piska och morot” samt med höga tendenser med överkontroll eller felsökande, vilket resulterar i en negativ bild av ledarskapsstilen.

*Situationsanpassat ledarskap:* ledarskapet ses som ett situationsorienterat ledarskap, det handlar om att precisera ett effektivt ledarskap utifrån olika kontexter (Sveningsson & Alvesson, 2010). Den interpersonella relationen mellan chefen och medarbetarna är vad som avgör vilken typ av ledarskap som chefen ska ägna sig åt. Ledaren försöker genom utvecklade av sina medarbetare eller team få dem att arbeta självständigt och lösningsorienterat, chefen behöver utifrån detta arbete agera olika beroende på vilken utvecklingsfas dessa befinner sig i (Ali Raza & Sikander, 2018).

*Transformativt ledarskap:* en transformativ ledare ser individens potential som den största tillgången för organisationen och ser sig själv som en mentor för att medarbetarna ska utvecklas och nå sin fulla potential (Anderson, 1993). Ledarskapet fokuserar på att skapa entusiasmerande medarbetare genom att visa vilka mål medarbetaren kan nå genom att anstränga sig samt att arbeta för gruppens intresse och motiveras genom delaktighet och självförverkligande (Sveningsson & Alvesson, 2010)

*Utvecklande ledarskap:* det utvecklande ledarskapet beskrivs utifrån tre kännetecken - föredöme, omtanke samt agera inspirerande (Larsson, 2006). Föredöme syftar på att ledaren förmedlar en tydlig värdegrund samt hög moral. Omtanke syftar till att ledaren handlar med

personlig omtanke och ger stöd vid behov. Det sista kännetecknet handlar om att inspirera och uppmuntra delaktighet och kreativitet.

### 3.3 Motivation

Forskningsfältet inom motivationsteorier är brett och kan delas in i flera underkategorier som behovsteorier, teorier inom ledarskap eller teorier om arbetstillfredsställelse. Inom många teorier om motivation förekommer en distinktion mellan yttre motivation och inre motivation, som exempelvis Herzbergs tvåfaktormodell eller Douglas McGregors teori X och Y (Basset-Jones, 2013; Börnfelt, 2018). Vilket är fallet inom självbestämmandeteorin också. Där yttre stimuli kan definieras som kontrollerade beteenden från exempelvis en chef, som en beordran eller kravställningar (Gagné & Deci, 2005). Men yttre motivation kan även bestå av mindre kontrollerade former, så kallad autonom motivation, där utförandets värderingar har integrerats med individens och detta upplevs som individens egna värderingar. Inre motivation är däremot en fullständigt äkta upplevelse av inre drivkraft och genuint intresse för utförandet av aktiviteten, som exempelvis ett barns genuina glädje att leka med sina leksaker (Gagné, 2013).

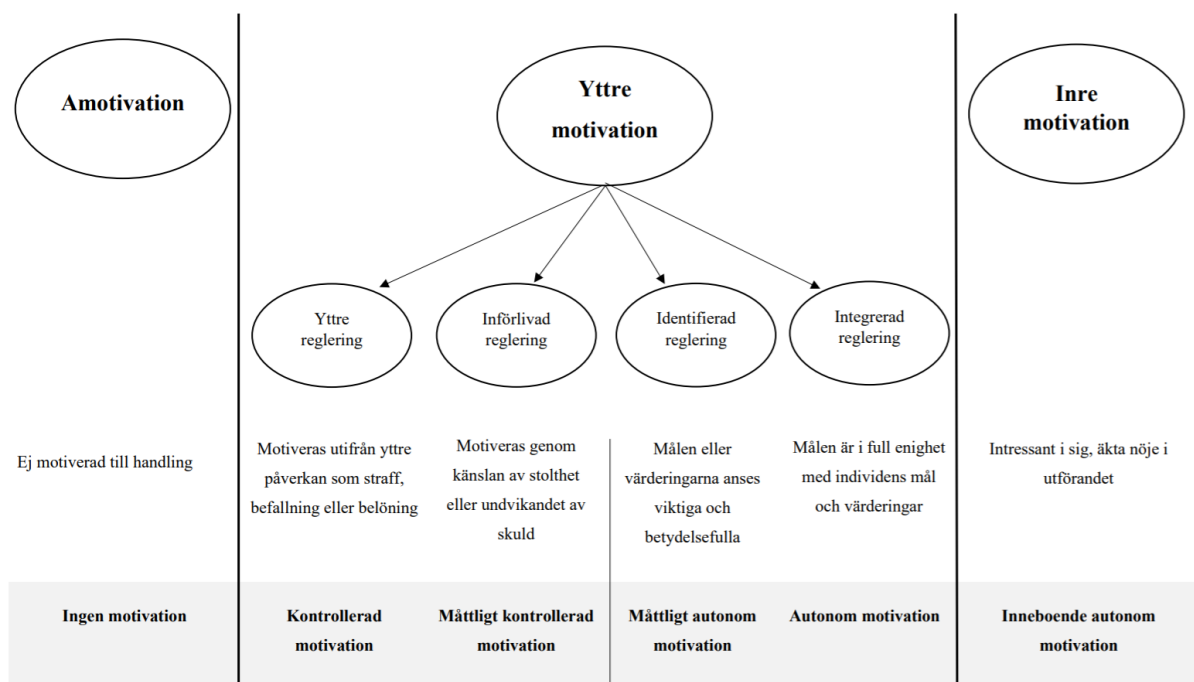
#### 3.3.1 Självbestämmandeteorin - SDT

Självbestämmandeteorin (SDT) är en empiriskt framtagen teori om individens beteende och personliga utveckling. Centralt i teorin är de sociala förhållandena och deras påverkan på om individen utvecklas eller hindras från att uppnå självbestämmande. Teorin menar på att alla individer kan bli självbestämmande när behoven autonomi, kompetens och samhörighet är uppfyllda (Ryan & Deci 2017). SDT ser att det finns två övergripande typer av motivation - autonom motivation och kontrollerad motivation. Där autonom motivation bygger på val, vilja och känsla av samhörighet och kontrollerad motivation bygger på att individen känner en form av efterfrågan och tryck (Gagné, 2013). Teorins utgångspunkt är att individen känner ett större driv desto mer autonom motivationen upplevs och mindre driv om motivationen upplevs som kontrollerad eller påtryckande.

Självbestämmandeteorin gör skillnad på inre och yttre motivation. Inre motivation är en ren inneboende autonom motivation där individen känner intresse och gör något utifrån sin egen vilja att utföra det. Aktiviteter som inte ger samma lycka eller intresse för individen behöver motiveras utifrån yttre omständigheter i olika grad (Gagné & Deci, 2005). Vid yttre reglering så gör individen något på grund av den yttre belöningen eller godkännandet, men det som till en början är yttre reglerat och kan vara ett sätt för individer att undvika skuld kan integreras i



individen och upplevas som egen vilja - yttre motivation kan för individen anses som viktigt enligt egna värderingar genom assimilering (Gagné, 2013). I figur 1 beskrivs en modell av självbestämmandeteorin (Gagné & Deci, 2005). Den nedre skalan av yttre motivation utgör kontrollerad motivation och består av yttre reglering (straff eller belöning) samt införlivad reglering (stolthet eller undvika skuld). Den övre delen av skalan yttre motivation utgör autonom motivation som består av identifierad reglering (värderingar anses viktiga) eller integrerad reglering (värderingar är eniga med individens värderingar). Inre motivation kan däremot endast vara autonom motivation, där känslan av motivationen kommer helt inifrån.



Figur 1 visar på vår tolkning av SDT-modellen från Gagné och Deci (2005:336), med de olika element inom självbestämmandeteorin samt med en förtydligande av författarna på vart kontrollerad motivation skiljer sig från autonom motivation.

Inom självbestämmandeteorin så anser man att åstadkommandet av autonom motivation kräver stimuli av vad som benämns som tre grundläggande psykologiska faktorer - kompetens, autonomi och samhörighet (Gagné & Deci, 2005). *Kompetens* syftar till att bemästra utmaningar eller lära sig nya kunskaper och utveckla färdigheter (Gagné, 2013). *Autonomi* syftar till att individen känner en kontroll över sitt eget beteende samt kunna agera och få resultat. *Samhörighet* syftar till att ha meningsfulla sociala kontakter samt känslan av samhörighet till andra. När individer upplever samhörighet har en större benägenhet att

införliva värderingar och attityder som sina egna, alltså det är lättare för dem att känna autonom motivation i ett angivet sammanhang (Gagné & Deci, 2005). Vidare beskriver Gagné och Deci (2005) att studier inom självbestämmande teorin har hittat samband mellan om chefer ger autonomi möjligheter till sina medarbetare, detta kan ske genom att ge relevant information, valmöjligheter eller ge tillfälle för självbestämmande. Genom att arbeta med autonoma möjligheter kan man skapa en större tillfredsställelse inom de tre faktorerna, autonomi, kompetens samt samhörighet som i sin tur beskrivs leda till högre arbetstillfredsställelse, högre prestation, bättre uthållighet samt högre acceptering över organisationsförändringar.

## 4 Metod

*I följande avsnitt presenteras hur studien har genomförts och vilken metodik som har legat till grund för utförandet. En inblick kommer ges i val av metod, analysmetod, tillvägagångssätt och urval. Slutligen beskrivs även de reflektioner som gjorts utifrån ett etiskt ställningstagande samt hur kvaliteten har säkerställts.*

### 4.1 Val av metod

För att besvara våra frågeställningar om ledarskap på distans i relation till hur man arbetar med att motivera sina medarbetare så valde vi en kvalitativ forskningsansats. Valet av den kvalitativa ansatsen var att det möjliggjorde en djupare förståelse om de nyanser i arbetsprocessen som chefers arbete utgör. Syftet med studien var att studera hur ledare arbetar med motivation och distansledarskap efter att covid-19 pandemin resulterade i att många verksamheter tvingades adoptera detta arbetssätt. Vi använde oss av en abduktiv metodansats (Patel och Davidson, 2019), där vår kunskap har vuxit under studiens gång samt skiftat mellan teori och empiri. Vid insamling av empiri valde vi att arbeta med kvalitativa semistrukturerade intervju. En semistrukturerad intervjumetod syftar till att forskaren har, ett eller flera, förutbestämde teman eller frågor som hjälp vid intervjutillfället, men låter därefter intervjupersonerna associera fritt vid svarandet av frågorna (Bryman, 2018). Semistrukturerade intervjuer möjliggör även för intervjuaren att fråga följdfrågor för att få mer utvecklade svar om ämnen som verkar extra intressant för studien. Vi ansåg att en kvalitativ design var lämplig för vår undersökning av våra frågeställningar eftersom vi ville undersöka hur ledare arbetar och tänker kring frågorna om motivation. Metoden möjliggjorde för en djupare förståelse kring vilka förutsättningar distansarbetet utgjorde för deltagarna samt hur omställningen har påverkat deras sätt att arbeta. Vår data samlades in i kombination med en litteraturstudie där vi undersökte vad det fanns för tidigare forskning kring ämnesområdet ledarskap på distans samt vilka teorier som var aktuella för att undersöka ledarens arbete med motivation.

### 4.2 Tillvägagångssätt

Studien började med diskussioner kring intressanta områden att undersöka. Författarna kom fram till att ämnet ledarskap och motivation var av intresse, samt med tanke på den rådande situationen med covid-19 pandemin så undersöks ledarskap på distans och hur ledare kan arbeta med att motivera sina medarbetare på distans. Innan kontakt med organisationer och

intervjupersoner så gjordes en teorigenomgång och informationsbrev samt samtyckesformulär formulerades. Kontakt togs därefter med olika organisationer för att undersöka om intresse för att medverka fanns, därefter togs kontakt med relevanta intervjupersoner genom kontaktpersoner på organisationer som var intresserade av studien. Efter en gedigen teorigenomgång skapades en semistrukturerad intervjuguide och tid för virtuella intervjuer bokades in med chefer som ville delta. Varje intervju estimerades att ta en timme och intervjuguiden utgjorde 25 öppett formulerade frågor för att ge intervjudeltagarna möjlighet att svara fritt. Samtidigt som arbetet med att hålla intervjuer fortlöpte så arbetade författarna växelvis med litteraturgenomgången och uppsökandet av teorier samt tidigare forskning. Varje intervju transkriberades och därefter utfördes en tematisk analys för att analysera empirin. Den tematiska analysen är en kvalitativ analysmetod som möjliggjorde identifiering av mönster och vägledning vid analys av data (Bryman, 2018). Analysmetoden innehöll fem steg:

- Bekantande med insamlad intervjudata
- Skapande av teman, namngivning
- Matrisindelning av intervjusvar
- Granskning av intervjusvar
- Skrivande av resultat

Den tematiska analysen tog inspiration från Ryan och Bernards (2003) tillvägagångssätt för att identifiera repetitioner, likheter, skillnader och material som var teori-relaterat. Genom att använda sig av denna analysmetod fann författarna teman som användes för att kunna diskutera i resultatet och dra slutsatser. Först bekantade sig författarna med intervjudata som samlats in genom att strukturera upp svaren i en matris som var indelad efter temana som studien undersöker. Detta gjordes för att få struktur och överblick över det insamlade materialet. Därefter gjordes en grundlig genomläsning av de intervjuade chefernas svar efter temaindelningen för att hitta repetitioner, gemensamma nämnare eller kopplingar till teori. Därefter kodades intervjudata enligt valda teman i studien för att slutligen välja ut citat som skildrade studiens resultat.

### 4.3 Analysmetod

Efter vår empiri var insamlad så valde vi att arbeta med en tematisk analys av den data vi samlat in. Bryman (2018) beskriver tematisk analys som ett sökande i empirin efter gemensamma teman, där en sökning efter exempelvis repetitioner, likheter och skillnader, lokala typologier

eller teori relaterat material i underlaget föreslås. Temana i vår studie valdes genom en genomgång av intervjuguiden där teman för att undersöka ledarskap på distans samt motivation var specificerade efter vår litteraturgenomgång och skapandet av intervjuguiden (se bilaga 3. Intervjuguide). Vi valde även att arbeta med en matris för att strukturera upp den insamlade empirin, vilket Bryman (2018) beskriver som ett strategiskt tillvägagångssätt för att ta sig an kvalitativa data. Principen går ut på att man sammanställer data i en matris baserad på delteman, strategin var ett sätt att hantera empirin och särskilja stora teman för att underlätta analysen. Vi läsa in all empiri i matrisen och läste igenom och arbetade oss igenom all data för att urskilja gemensamma nämnare, särskilda partier kopplade till teori inom ämnet eller partier som stod ut.

#### 4.4 Urval

Intervjudeltagarna valdes strategiskt och dessa behövde uppfylla vissa premisser, som var formell chefsposition samt arbetar och leder en enhet på distans under minst ett halvårs tid, vilket var krav för att uppfylla syftet med studien. Vi valde att arbeta med både offentliga verksamheter samt privata verksamheter av anledningen att det kunde visa på olika förutsättningar för ledarskapet på distans mellan verksamheter som kunde därav vara av intressant för studien. Intervjudeltagarna arbetar inom offentlig verksamhet, kommunalt bolag, industriverksamhet och rekryteringsbranschen.

#### 4.5 Etisk reflektion

Under hela studiens genomförande har författarna tagit ställning till etiska konsekvenser på grund av studien. Enligt Bryman (2018) finns det etiska principer som alla forskare bör ha i åtanke och studien tar avstamp från - frivillighet, integritet, konfidentialitet samt anonymitet. All data som samlas in nyttjas endast till denna studie och vi har under studiens gång tagit försiktighetsåtgärder för att uppehålla de etiska principerna, genom att tidigt etablera en samtyckesblankett samt informationsbrev för att värna om frivilligheten och ge tydlig information om syftet och hur konfidentialiteten ska uppehållas av oss som författare. Författarna har även varit noga att anonymisera intervjuerna med att ta bort alla namn eller namn på verksamheter. Reflektioner har gjorts under hela studiens gång där författarna har gått igenom de citat som publiceras för att säkerställa att inga benämningar går att koppla till deltagare av studien.

## 4.6 Kvalitetsdiskussion

Denna studie baseras på åtta intervjudeltagare och har ett begränsat antal deltagare vilket beror på tidsramen för studien. I och med de begränsade antalet deltagare är resultatet svårt att generalisera. Av intervjupersonerna som deltog i studien arbetade några på samma arbetsplats men totalt i studien deltog chefer från fyra olika verksamheter. Majoriteten av verksamheterna var verksamma inom offentlig sektor och validiteten hade kunnat öka genom att hälften av verksamheterna var verksamma inom privata sektorn. Det hade dock med tanke på antalet intervjupersoner fortfarande funnits svårigheter med att generalisera resultatet men det hade gett en bredd till studien. Det fanns även svårigheter i intervjuguiden som kan ha haft effekt på resultatet. Intervjuguiden innehöll frågor som krävde en självreflektion där cheferna behövde reflektera över sig själv och sitt eget agerande som ledare. Men trots svårigheterna med denna typ av frågor ansågs det ändå nödvändigt för att fånga intervjudeltagarnas egna reflektioner och sanningar och därav få förståelse om chefernas arbetssätt för att leda och motivera. Om studien däremot även hade sett till medarbetarnas syn på chefernas agerande hade det gett en möjlighet att gå djupare in på hur det reella ledarskapet ser ut och upplevs.

## 5 Resultat och analys

*I följande avsnitt kommer vi presentera det resultat vi har fått från våra intervjuer samt reflektera, analysera och koppla dessa till de teorier som finns inom ämnet. Vi kommer presentera fyra teman med start på chefskap och förutsättningar för chefskap på distans, motivation samt kommunikation och övriga reflektioner från intervjudeltagarna.*

### 5.1 Chefskap och förutsättningar för chefskap på distans

På frågorna om hur intervjupersonerna definierar chefskap var ett ofta förekommande svar att de skiljer på begreppen chefskap från ledarskap. Där distinktionen mellan begreppen beskrivs genom att chefskapet ansågs vara det formella ansvaret, att hantera det administrativa, löner samt leda och fördela arbetet. *“Jag tänker att det är två delar... Chefskap för mig är, i benämningen, är mer det här formella. Att jag har personalansvar, jag har budgetansvar, alltså mer ansvarsfrågan”* (IP3). I kontrast beskrivs ledarskap som de mellanmännsliga relationerna och ett sätt att stödja sina medarbetaren i sina arbetsuppgifter *“vara ett stöd för mina medarbetare. Kunna tillgodose den personliga utvecklingen hos varje individ, vara lyhörd och finnas nära”* (IP6). Vi ansåg fenomenet intressant i och med att det faktiskt gjordes en distinktion mellan begreppen, där chefskap inte anses inkludera ledarskap, vilket Andersson m.fl. (2020) beskriver att rollen chefskap innebär. En annan aspekt som stod ut för oss var att vissa poängterade en negativ syn av begreppet chefskap *“Ja, egentligen tycker jag inte om det ordet, utan för mig handlar det om ledarskap. Inte chefskap, för chef är något annat än vad jag vill vara”*(IP1). Vi tror att detta relaterar till att man kopplar begreppet chefskap med den konventionella ledarskapsstilen som innebär kontroll, krav och belöningar som verktyg för att leda (Larsson, 2006). I relation till distansledarskap så beskriver de flesta av cheferna att de inte ser skillnad på distansledarskap utöver att verktygen skiftade *”Alltså i princip är det ju ingen skillnad, i vilket ansvar man har. Sen skiljer det ju naturligtvis i hur man praktiserar det ansvar för att få den effekt man vill”* (IP7). Offstein m.fl. (2010) menar att det är av vikt att inte fastna i det traditionella ledarskapet när man arbetar på distans, utan ändra mentaliteten och arbetssättet att passa till distansarbete. De strategier som beskrivs vara viktiga för ledaren är att arbeta med resultatet, kommunikation samt socialt stöd, vilket en annan intervjudeltagare menar att denne gör genom att finnas där *”nu kände jag att medarbetarna behöver någon som lyssnar på dom och då fanns jag där och lyssna på dom och var lyhörd”* (IP6). Chefskapet beskrevs inte som annorlunda, men vi tyder detta till att i de flesta bemärkelser så är det inte så annorlunda,

utan skillnaden blir att man kanske behöver lägga vikt på andra saker, så som kommunikation eller att lyssna mer aktivt på sina medarbetare för att inte missa nyanser i det som sägs. Vilket vi tycker att våra intervjudeltagare visade ansträngning av att göra.

### 5.1.1 Distansledarskap och utmaningar

De största svårigheterna med att leda på distans beskrevs av flera chefer att de missade det som inte uttrycks i ord - *“...man missar det här som inte sägs. Man ser ju inte hur medarbetarna ser ut, för alla har inte kameran på. Så man ser inte hur alla ser ut när dom säger saker”* (IP4). Men cheferna ansåg även att det var en svårighet med att se nyanser i medarbetarnas mående trots att kameran är påslagen och utmaningar i att hela tiden aktivt behöva ta kontakt med medarbetarna;

*“...svårt att läsa av vad folk...asså i en kamera, kan inte läsa lika lätt mellan raderna... jag kan inte sticka in huvet på någons kontor och kolla läget. Jag får inte de där naturliga som man nästan kan märka på en medarbetare på hur dom går, hur dom låter, hur dom rör sig i korridoren [...] dom sakerna man saknar... att få den informationen utan att behöva aktivt ta kontakt”* (IP4)

En chef påpekar risken med att kontakten till medarbetarna går förlorad men ser lösningen på problematiken genom användningen av avstämningar - vilket är en gemensam nämnare bland chefer. Flertalet chefer arbetar med stående tider i kalendern för avstämningar, där enskilda avstämningarna är ett sätt att få personlig kontakt: *“Genom att ha väldigt ofta, alltså täta kontakter med var och en, personlig kontakt, inte i ett möte där man är många... där det finns möjlighet att prata om hur man mår”* (IP1) - medan vid avdelningsmöten ligger fokus istället på uppgiftsrelaterade frågor. Vi menar på att detta visar på ansträngning av cheferna, genom att de försöker hitta verktyg som ger fokus på medarbetarna. Men i relation till detta så lyfts även perspektivet att kvantiteten på mötena har ökat och detta resulterar i att de naturliga pauserna i vardagen försvann på grund av distansarbetet *“Det är liksom möten och det är mycket teams, mycket digitala möten och det går i ett”* (IP3).

Mängden av möten beskrivs ha vuxit under distansarbetet, mer än hälften av intervjudeltagarna nämnde att de lägger mer tid på avstämningar och uppföljningar, där avstämningar resulterade i att man sällan kunde ta något spontant längre, en deltagare sa *“det innebär att alla chefer sitter bokade i avstämningar hela tiden och för att få tillfälle att stämma av så måste man boka*



*en avstämning, som en självuppfyllande profetia*”(IP7). Samtidigt beskriver många chefer att de upplever det viktigt att kontinuerligt jobba med att boka in avstämningsmöten för att försöka hålla i den regelbundna kontakten som man hade på kontoret och därav arbeta med sammanhållningen. En reflektion är att cheferna har visat på ansträngning för medarbetarnas välmående genom att ha avstämningar en och en, men att det digitala arbetssättet har visats medföra större kvantitativa krav. Den högre belastningen på möten verkar därför ha två sidor, där man kan se det som ett sätt att arbeta med samhörighet samt ger möjlighet till diskussion mellan chef och medarbetare, men också att det har resulterat i att kalendrarna bokas upp snabbt och möjlighet till snabba eller spontana samtal minskar. Vilket Kelley och Kelloway (2012) menar är viktigt för arbetsrelationer där också Eklöf (2017) menar på att ökad arbetsmängd och upplevelsen av mindre tid till sina arbetsuppgifter är en faktor för stress och minskad arbetstillfredsställelse. Vilket vi kan se som en riskfaktor för verksamheterna om man inte hittar en hållbar lösning kvantiteten inom distansarbetet i framtiden.

### **5.1.2 Utveckling av ledarskapet**

Några chefer menar på att distansledarskapet kräver tydlig kommunikation kring mål och resultat, medan en annan intervjudeltagare tog upp att denne behöver arbeta mer med tillit i relationen ledare-medarbetare på grund av distansen. Tillit i det virtuella teamet är en utmaning att skapa (Andersson m.fl., 2020) vidare menar Kelley och Kelloway (2012) på att det är av vikt att tillit finns i teamet eftersom det ger en känsla av kontroll över arbetsuppgifter för medarbetarna. En annan chef säger *“jag har byggt upp min tillit bättre. Jag hade ganska stor eller hög nivå av tillit till folk omkring mig men jag tror att den är ännu starkare idag [...] Jag har full tillit på att min grupp löser vårt uppdrag”* (IP6). Vilket går i linje med vad Offsteins m.fl. (2010) menar i deras studie, att fokuset i distansledarskap ska ligga på resultatet. Chefen säger också;

“fokus har väl ändras ännu mer till kravet på leverans än att vara på plats från 07.45 till 15 varje dag. För min del så har jag inga krav längre... utan jag har full förståelse om man väljer att ta en lunch på två timmar och göra lite ärenden och att man sen på kvällen när barnen har somnat gör klart underlaget för morgondagens möte” (IP6)

Att distansarbete främjar flexibilitet är en av de positiva aspekterna som tenderar att nämnas i samband med arbetsformen. En reflektion är att flexibilitet hjälper genom att det underlättar livssituationen, men också genom att skapa förutsättningar för tillit mellan ledare-medarbetare

samt en självkontroll för medarbetaren inom arbetssituationen. Vilket bör leda till högre autonomi och därav högre motivation.

De flesta cheferna menar på att distansarbetet har lett till någon form av utveckling, antingen i ledarskapet eller personlig utveckling, till följd av att det upplevs finnas mer tid till att reflektera över chefernas egna insatser *“mer tid för reflektion, rent allmänt. Så jag har nog lite mer reflekterat över mitt ledarskap”* (IP4). En intervjudeltagare menar på att de har kommit till en insikt under covid-19 pandemin om att ledaren finns där för att utveckla medarbetaren *“om man vill bli en bra chef, man vill va den här som utvecklar personer å då måste man jobba med andra saker”* (IP2). Vilket är grunden i det transformativa ledarskapet (Andersson m.fl., 2020) men också det utvecklande ledarskapet (Larsson, 2006) att ledare arbetar för att utveckla medarbetarna. En av cheferna lyfter att denne har behövt ändra och utveckla feedbacken till medarbetarna *“men att man behöver vara ganska duktig på att ge feedback”* (IP7) och att det finns viktiga delar i detta för att motivera medarbetarna, den inre motivationen (Gagné, 2013). Vi tänker att den snabba omställningen verkar ha lett till utveckling genom att ha skapat utrymme att reflektera över ledarskapet och hur man vill utöva sitt ledarskap. Att utvecklas och lära sig är naturligt och pandemin har, vad vi tror, utvecklat oss alla på något vis. Intervjudeltagare har beskrivit sitt ledarskap som tryggare, lugnare samt mer accepterande, vilket vi tror tyder på att en viktig utveckling har skett under distansarbetet för att ha skapat den känslan.

### **5.1.3 Lärdomar om distansarbetet**

En lärdom som beskrevs av några intervjudeltagare var en större insikt om att alla arbetar utifrån olika kontexter - *“jag tycker de har ju ökat förståelsen för att alla har lite olika förutsättningar. Arbetet har olika utrymme i allas liv och att man befinner sig i olika faser”* (IP6). Även insikten om att individer har olika behov när det kommer till hur de vill bli ledda men att det finns utmaningar i detta, speciellt när det är på distans. *“För man har inte nyanserna på samma sätt i medarbetaren eller i mitt uttryck. Så det situationsanpassade ledarskapet blir ju lite svårare”* (IP1). Genom att lägga vikt på att tyda nyanser samt öka förståelsen om andras förutsättningar anser vi att dessa chefer visar på insikt att det är viktigt att titta på kontexten när man utövar ledarskap. Vilket Ali Raza & Sikander (2018) beskriver att situationsanpassad ledarskapsstil gör, genom att det utvecklar medarbetaren mot mer självständighet. Vidare tar en annan chef upp en annan aspekt om hur behov och liv kan påverkas av distansarbete;

“Det funkar att jobba på andra ställen, man behöver inte sitta fysiskt. Det tycker jag är den stora lärdomen, och den möjligheten det ger för medarbetarna och även för mig själv att ändå känna att balansen, alltså livet, livspusslet går ihop lättare när vi inte behöver förflytta oss på det sättet” (IP3)

Det finns en insikt hos cheferna att organisationer kan göra mer digitalt än vad man tidigare trodde och att det fortsatt går att hålla samma nivå på arbetet även på distans. Vilket kan vara en effekt av den digitala transformationen och digitaliseringen som sker (Andersson m.fl., 2020) och möjliggör ett liknande arbetssätt på distans som på kontoret. En chef beskriver att denne har ändrat sitt sätt att planera och har mer framförhållning nu än tidigare, vilket har möjliggjort ett effektivare arbete *“Jag jobbar inte under kvällarna längre som jag gjorde innan, jag har nog inte gjort de på 2 månader nu”* (IP6). I relation till en strukturerad planering så har det även lyfts att de digitala mötena nu innehåller mer sociala inslag, vilket minskar effektiviteten i mötena samt att mötet tar den utsatta tiden även om agendan är avhandlad *“Så jag skulle säga att mer en ineffektivitet än effektivitet”* (IP1). Vi tänker att de sociala aspekterna trots allt är bra under distansarbetet, eftersom de har identifierats som viktigt inom distansledarskap (Offstein m.fl. (2010). Även om det skapar en minskad effektivitet så bör det ändå ge mer känsla av samhörighet samt utveckla relationerna kollegor emellan, vilket är nyttigt att arbeta med på distans.

## 5.2 Motivation

Vid frågan om hur intervjudeltagarna ser på motivation svarade många att det handlade om att arbeta mot ett mål *“en särskild vilja att bidra till dom målsättningar som finns”* (IP7). Samt att motivation är det som får en att vilja jobba, det som får en att se fram emot att gå till jobbet *“de som får mig att vilja gå till jobbet”* (IP8). Men även att man anser det man gör är viktigt och givande. Cheferna beskrev sitt sätt att motivera genom att försöka få in korridorssnacket i den digitala världen *“Där medarbetarna hittar en yta att vara personliga med varandra, att fortsätta lära känna varandra. Utbyta erfarenheter”* (IP1). Majoriteten av intervjupersonerna arbetade med att försöka fortsätta få medarbetarna att ta kontakt med varandra, uppmana dem att kommunicera och utbyta erfarenheter. Intervjudeltagare poängterade även vikten av att ha tid att samtala med sina medarbetare, att lägga tid på kommunikation samt att vara tydlig med målen. Vi anser att intervjudeltagarna visar på att de försöker skapa en bra arbetssituation genom att arbeta med återkoppling, kommunikation och sociala sammanhang. Att arbeta med

kommunikationen samt att utbyta lärdomar kollegor emellan är viktigt inom den virtuella världen (Schwarz Müller m.fl., 2018). En annan reflektion är att många chefer arbetar mycket med att skapa de sociala aspekterna i det virtuella, vilket tyder på att de ser detta som en bidragande del till att skapa ett motiverat team. Offstein m.fl. (2010) menar att socialt stöd är en av strategierna för ett fungerande distansledarskap.

### 5.2.1 Samhörighet

Cheferna anser att samhörigheten har påverkats av distansarbetet, där en beskriver *“Nej, men jag upplever ju att den blir påverkad, men inte nödvändigtvis men kanske inte så jättemycket oss så där sinsemellan, one to one. Men generellt så upplever jag, det säger också mina medarbetare att dom känner sig mer alienerade i gruppen”* (IP7). En gemensam nämnare bland de flesta intervjudeltagarna var att man använde sig av sociala möten tillsammans med gruppen för att hitta tillfället att prata av sig *“Ja men det är då vårt kaffemöte, morgon incheckningen. Där det är faktiskt ganska roligt, det är ett ganska roligt möte. Därför det kan handla om vad som helst”* (IP1). En reflektion vi hade var att relationen mellan chef och medarbetare verkar ges stort utrymme och därav att utvecklas, eftersom många av de chefer vi intervjuade arbetade med individuella avstämningar. Cheferna arbetade även med gruppmöten och digitala fikastunder, quiz eller bara prata av sig möten, vilket vi anser tyder på att de medvetet försöker få in de sociala aspekterna i det digitala. Offstein m.fl. (2010) menar på i sin studie att effektiva och hälsosamma team byggs av att arbeta med samhörighet och försöka främja samarbete. Däremot så arbetar man lättast med samhörighet via fysiska möten med teamet (Offstein, 2010; Andersson m.fl., 2020). Majoriteten av våra intervjudeltagare har arbetat på fysiska kontor med sina team innan pandemin och därav har redan etablerat sociala kontakter eller tillit, vi tror att denna etablerade kännedom om varandra gav rätt förutsättningar att lätt övergå till strikt distansarbete när pandemin bröt ut. Vilket även Kelley och Kelloway (2012) beskriver i sin studie, om hur förkunskap om sina kollegor hjälper tilliten och samarbetet.

Vidare så har chefernas team lyft aspekten om tröttnad över att arbeta hemifrån och att ej kunna träffa människor i samma utsträckning som tidigare *“dom flesta av dom, eller jag skulle nog nästan säga alla, saknar ju de här umgänget som man ändå har när man är inne”* (IP8). Men det har även lyfts mer positiva reflektioner kring distansarbetet *“Ja vi hade medarbetarsamtal alldeles nyss å väldigt många säger att dom tycker att det fungerar bra, dom uppskattar friheten, många har ju småbarn och då märker man att vardagen blir mycket lättare”* (IP2).

Schwarz Müller m.fl. (2018) skriver om hur dessa förändringar i relationen mellan arbete och privatliv påverkas genom att det skapar en större flexibilitet för arbetare, där denna utveckling ger möjlighet att hitta en bättre balans i vardagen. En reflektion är att denna upplevelse av flexibilitet borde underlätta för många i sitt vardagsliv, där man kan lägga upp sin arbetstid på ett sätt som fungerar för en själv. Men i relation till covid-19 pandemin så är det inte endast socialiseringen från arbetsplatsen som har påverkats, utan även många andra sociala sammanhang har minskat med följd av pandemin. Därför menar vi att just denna distanssituation är något annorlunda från distansarbete inom vanliga omständigheter. Där saknaden från umgänget på arbetsplatsen kan vara större idag, eftersom individer även blir distanserad från andra delar av sitt privatliv samtidigt.

### 5.2.2 Autonomi

Majoriteten av cheferna upplever sina medarbetare lika självständiga som innan *“Det är nog ungefär samma där som innan. Jag har ju väldigt självständiga medarbetare. Så jag upplever inte att det är någon förändring faktiskt om man jobbar på distans”* (IP3). En av cheferna menar däremot på att medarbetarna måste bli det när arbetet sker på distans

*“Dom har tvingats bli mer självständiga. De är ju också lite de här med att man försöker att inte ge dom lösningarna och de är lättare när man sitter digitalt...”* (IP8). Detta är ett arbetssätt som ledare på distans bör arbeta med enligt Kelley och Kelloway (2012) inte bara för att medarbetare på distans får mer inflytande i processer utan också för att det ger en känsla av kontroll över sina arbetsuppgifter, men att det bygger på tillit i relationen. Vår reflektion är att distansarbete verkar göra det både enklare för chefer att släppa på sin kontroll och svårare för chefen att vara involverad i allt som händer i teamet. En annan chef ser skillnad mellan medarbetarna i gruppen och menar på *“man har dom som är kontaktsökande... dom vill stämma av saker å jag tror att det är väl i en viss mån osäkerhet men sen tror jag att omedvetet så är det väl nånting att dom söker den här kontakten... så de där är väldigt personberoende”* (IP2). Att stämma av på detta sätt kan bidra till social kontakt och stöd (Offstein m.fl., 2010) men det gör också att medarbetare får eller upplever sig ha mindre autonomi i sina arbetsuppgifter. En annan chef upplever att distansarbete bidrar till en tydlighet i arbetsfördelningen och att dennes medarbetare äger sina arbetsuppgifter mer än tidigare. I en chefsbefattning ingår arbetsuppgiften att fördela arbetet (Andersson m.fl., 2020) men enligt chefsens beskrivning

verkar det som att medarbetarna själva tar initiativ till att ansvara för vissa uppgifter vilket kan vara en upplevelse tillit till sig själva och sin egen förmåga (Gagné, 2013).

Medarbetarnas prestationer under distansarbete upplever flera cheferna ingen skillnad på *“Nej men det är samma faktiskt, det är likvärdig leverans. Och där har jag följt upp det under hela året och där är ständig märker vi att det är samma leverans som det varit hela tiden.”* (IP3). Två chefer tycker däremot att resultatet har försämrats och att motivationen för att leverera det vanliga resultatet har lidit. Vilket går i linje med vad Gagné och Deci (2005) presenterar om att motivation är grundläggande för bland annat att ha högre arbetstillfredsställelse och prestera på en högre nivå. Vår reflektion är att det som självbestämmandeteorin (Gagné & Deci, 2005) tar upp som viktigt, att arbeta med den eventuella avsaknaden av social kontakt och kontroll över arbetssituationen. Det är däremot några chefer som upplever ett bättre resultat än tidigare, men de reflekterar kring om det har med ändrade arbets sättet som införts i organisationen.

Alla chefer vill arbeta för att medarbetarna själva ska hitta lösningen på problem som uppkommer eller att medarbetarna tillsammans ska hitta lösningar till problem. En av cheferna menar däremot på att de finns utmaningar i detta arbets sätt *“..normalt sätt så försöker jag coacha personen till att själv komma på vad dom vill göra. [...] Sen är det klart i vilken situation jag befinner mig när frågan uppstår, eller hur svårt jag tycker det är eller hur stressad jag är så kan ju det påverka”* (IP7). En av cheferna tycker att det är lättare att vara en coachande ledare när det är på distans eftersom det är lättare att skjuta ifrån sig problemet än när gruppen arbetade på kontoret. Men lyfter också svårigheter i och med *“Men sen är problemet också att de blir ju svårare för mig att upptäcka om dom inte löser de ändå”* (IP8). Att vara en coachande ledare uppfattar vi som att chefen arbetar för att vara en utvecklande ledare (Larsson, 2006) eller transformativ ledare (Anderson, 1993). Vår reflektion är att chefer inte är lika involverade i processer när arbetet är på distans vilket gör det lättare att ge medarbetarna kontroll men även släppa på chefens kontroll och fokusera på att stötta medarbetarna - men att detta också kan bero på svårigheter för chefen att veta vad som händer i gruppen och inte har möjlighet att vara inblandad i processen.

### **5.2.3 Kompetens**

Några av cheferna säger att kompetensutvecklingen blev lidande under det första halvåret av covid-19 och pausades på grund av att fokuset hamnade på övergången till distansarbete samt

att de ekonomiska resultaten såg sämre ut till en början. Vår reflektion är att skiftet i fokus bort från kompetensutveckling för att hantera de organisatoriska förändringarna som distansarbete innebär går i linje med vad Schwarzmüller m.fl. (2018) undersöker. Digitaliseringen innebär förändringar i arbetssättet och när arbetet gick över till att vara på distans innebär detta att nya digitala verktyg behöver användas (Andersson m.fl., 2020). Cheferna säger däremot att man återigen fokuserar på kompetensutveckling och fortsätter att arbeta med utvecklingsplaner för medarbetare.

Kompetensutveckling i form av webinarier och kurser har startat igen och en chef menar på *“jag tänker det är väl aldrig så mycket möjligheter till kompetensutveckling som nu, rent digitalt [...] För vi slipper resa, vi slipper övernatta, vi slipper konferenskostnader i form av att arrangören ska ha en lokal och de ska bjudas på lunch och fika”* (IP3). En av cheferna beskriver däremot motsatsen, att man inte får lika mycket ut av kurserna när dessa är digitalt och chefen upplever att det inte finns intresse från gruppen. Större användning av digitala verktyg medför att medarbetare har lättare tillgång till information (Schwarzmüller m.fl., 2018) men bara för att kunskap är lätt att tillföra sig behöver detta inte nödvändigtvis innebära en utveckling av kompetens hos medarbetarna. Gemensamt för cheferna är att de inte ser kurser som enda möjligheten för kompetensutveckling, *“...den större delen av kompetensutveckling är on job training liksom. Och där försöker jag generellt ge arbetsuppgifter och ansvar som medarbetare ska hantera. Hjälpa dom med det naturligtvis, så att dom får lite som är lite, men inte mycket för svårt”* (IP7). Vår reflektion är att detta är en viktig del i att vara ledare på distans, att använda sig av ett transformativt ledarskap (Kelley & Kelloway, 2012; Anderson, 1993) är att arbeta med att dagligen jobba för att utveckla ett klimat för livslångt lärande för att öka kompetensen hos medarbetarna (Schwarzmüller m.fl., 2018).

Cheferna arbetar på ett likartat sätt för att säkerställa kompetensen - med gemensamma möten för kompetensutveckling, diskussioner och öppna samtal om kunskapsläget *“Nä, jag uppmuntrar till att dom ska lära av varandra och jag har uppfattat att dom som behöver digitala verktyg kan de hyggligt så att säga”* (IP4). När arbetet sker på distans behöver ledare vara stöd och möjliggöra utveckling av kompetens hos medarbetarna och uppmuntra till kommunikation i teamet (Schwarzmüller m.fl., 2018). De flesta cheferna har inte märkt några svårigheter för medarbetarna att lära sig det digitala och de upplever att medarbetarna har tagit till sig den nya kunskapen. Cheferna menar på att det snabbt går att upptäcka om det är så att medarbetarna

inte hänger med kompetensmässigt och att det är enkelt att lära ut *“Det märker man ganska snabbt, om någon inte skulle kunna det...”* (IP3). En annan chef menar på att dennes grupp säger ifrån om det är något som inte fungerar *“Ja, jag tror, mina medarbetare är fantastiska på att säga ifrån direkt om det är någonting. Annars så det samma sak där, man har lärt sig tillsammans. Precis som de flesta gör med dom här sakerna, man provar lite”* (IP5). Vilket vi upplever som intressant i och med att det är chefens upplevelse av sitt team men att det egentligen inte går att veta gruppens upplevelse eller kunskapsläge.

### 5.3 Kommunikation

Hur kommunikationen upplevdes av det digitala arbetet nämnde några intervjudeltagare att de anser den fungera skapligt eller ganska bra. En poäng som framställdes var att det fungerade bra i små grupper;

*“Så små mötesgrupper som enhetsmöten å sånt fungerar utmärkt, stora forum när vi är fler än 8 personer där blir de svårt och sämre [...] I dom stora forumen när man inte har video så upplever jag att kommunikationen är sämre och just dom här interaktiva delarna försvinner... de tenderar att bli mer informationskaraktär än att dela kunskaper och vara kreativa tillsammans”(IP6).*

Något liknande beskrev en annan chef om digitala möten med större grupper, där deltagarna lättare kunde glida med utan att delta *“...med större antal människor. Då kan jag uppleva att man inte når alla på samma sätt. För desto fler människor i mötet desto lättare är det att någon kan gömma sig och inte märkas så mycket och strunta i att delta”* (IP5). Vi tänker att problematiken kring stora grupper går att härleda till storleken på gruppen i kombination till forumet. Eftersom digitala möten inte ger samma möjlighet till diskussion mellan enskilda deltagare samt sociala interaktioner som vanliga möten, vilket är en av utmaningarna med virtuella team enligt Andersson m.fl. (2020). Utöver det menar vi att på grund av att cheferna arbetar så systematiskt med avstämningar så ger de medarbetarna möjlighet att lyfta viktiga frågor i en säker miljö och skapar därav förutsättningar för tillit inom relationen chef-medarbetare. Vilket går i linje med vad Kelley och Kelloway (2012) menar i sin studie, att kommunikation är ett viktigt verktyg för att skapa förutsättningar för kontroll för medarbetaren och tillit inom relationen chef-medarbetare.



En annan intressant gemensam nämnare bland några intervjudeltagare var att de tog upp fenomenet att mejla, där de beskrev att det var viktigt att detta inte gick över styr. En intervjudeltagare poängterade att användandet av versaler samt utropstecken kan tolkas olika av individer och det är viktigt att vara medveten om detta. Varav en annan intervjudeltagare summerade i liknande ord;

“Sluta skriva mejl, det är ännu svårare när man inte träffas. Att läsa vad dom bakom skrivbordet verkligen menar. Jag menar inte att man verkligen inte ska skicka mejl, det är klart man ska skicka mejl. Men att man verkligen försöka prata med varandra och kanske sen komplettera med att sammanfatta i mejl ” (IP7)

Att flera intervjudeltagare tog upp problematiken med mejlkonversationer ansåg vi intressant. Speciellt gällande ovan citat som beskriver nästintill detsamma som Offstein m.fl. (2010) skildrade i deras studie om distansledarskap. Där kommunikation via telefon eller videomöte var att föredra initialt för att ge diskussion kontext och minska misstolkningar samt att man därefter kunde följa upp genom att summera eller förstärka beslutet via mejl eller textmeddelande. Vår reflektion är att det är en viktig lärdom att ta med sig, att kommunikation sker initialt bäst via talande samtal, för att minska utrymmet för misstolkade.

#### 5.4 Övriga reflektioner från intervjudeltagare

Några intervjudeltagare lyfte funderar kring hur ledarskapet på distans kommer fungera på lång sikt *“Om smittläget går ner och många kommer jobba växelvis vad innebär det för ledarskapet? För den tror jag nästan är svårare än vad det är nu. [...] det växelvisa har vi inte hittat formerna för än”* (IP3). Ett intressant perspektiv som intervjudeltagaren tar upp här är att formerna inte finns idag. Däremot är det vanligt att många verksamheter redan arbetar med växelvist distansarbete, som exempelvis inom multinationella företag (Harzing m.fl., 2019). Vidare har även Offstein m.fl. (2010) identifierat några bra strategier om hur man kan arbeta med ledarskap på distans, där strategier för rekrytering, kommunikation, socialt stöd samt tillit är bra metoder att arbeta med som ledare för att skapa ett effektivt team på distans. Vi tänker att problematiken ligger i att alla chefer inte har erfarenhet av distansarbete.

Några andra intervjudeltagare tog upp ämnet motivation ur olika synvinklar, där en nämner att det är viktigt att arbeta med motivation inom verksamheten eller teamet, men på grund av alla måsten som verksamhetsledare är det kanske en aspekt som glöms *“jobbar man med motivation*

*så löser sig det andra på vägen, då kommer det per automatik, då vill medarbetarna leverera och bidra”* (IP1). En annan chef mena på att det är viktigt att inte glömma att för vissa medarbetare så är inte jobbet det som motiverar en mest;

“självlklart finns de mycket som man som ledare kan underlätta, men de är liksom ett... man får ha respekt för att vissa går till jobbet för att de är ett jobb så man kan gå hem och pyssla med de som man tycker om allra bäst [...] Vissa kanske inte ser fram emot de men jag måste göra de för att få min lön å kunna göra de som jag tycker är riktigt kul. Och de får väl också vara okej liksom.” (IP4)

Ovan citat beskriver ett perspektiv som vi tror man ofta glömmet. Där kulturen kan vara att man ska motivera genom att ge medarbetare något extra eller taggade genom peppande fraser. Men en ständig peppande anda kan istället vara fränstötande för vissa individer. Som ledare är det viktigt att ha respekt för allas olika anledningar till att arbeta, där vissa gillar arbetsuppgifterna i sig medan någon annan har andra engagemang som ger inre motivation (Gagné & Deci, 2005) och att arbetet är endast ett medel till ett mål.

## 6 Diskussion och slutsatser

De problemformuleringar som ligger till grund för studien baseras på hur distansledarskap bedrivs samt hur chefer arbetar på distans för att motivera sina medarbetare. Genom beskrivningar av sitt arbetssätt har intervjudeltagarna bidragit till studiens syfte med att möjliggöra en djupare förståelse för hur chefer bedriver sitt ledarskap på distans samt hur dom arbetar med motivation utifrån kompetens, autonomi och samhörighet.

### 6.1 Avstämningar

Arbetet med avstämningar var genomgående hos cheferna, antingen endast chef-medarbetare eller i grupp, detta anses vara ett viktigt inslag i att leda på distans. Avstämningarna skildras som ett sätt att arbeta för att strukturera arbetet utifrån de virtuella förutsättningarna. En tidig reflektion från vår sida var hur avstämningarna dels var en form av socialisering på distans och dels att avstämningar medför en större mängd digitala möten och därmed högre arbetsbelastning för cheferna. Kelley och Kelloway (2012) menar på att det är viktigt med oplanerad kommunikation mellan ledare-medarbetare för att skapa en känsla av samarbete mellan chefen och medarbetare. Detta verkar vara problematiskt utifrån upplägget som finns idag inom verksamheterna. Utifrån detta kan det konstateras att cheferna har gått från ett fysiskt närvarande ledarskap där chefernas arbetsuppgifter skedde mer naturligt till att det behövs mer av en ansträngning. Avstämningarna ses som ett viktigt inslag i det dagliga arbetet för att bibehålla en god relation till medarbetarna och för att visa på ett aktivt ledarskap. Samtidigt så togs det även upp hur de digitala mötena kan vara mindre effektiva än tidigare eftersom situationen med covid-19 pandemin har resulterat i att även de sociala aspekterna avhandlas under möten. Effektiviteten påverkas också av att mötestiden som var avsatt ofta utnyttjades även om anledningen till mötet är avhandlat. Utifrån detta drar vi slutsatsen att distansarbete medför högre kvantitativa krav för distansledarskapet där möjliga riskfaktorer är att den informella kommunikationen går förlorad samt höga kvalitativa krav för chefer. Detta kopplar Eklöf (2017) till möjlig faktor till stress och hälsfaktorer som vi anser påverkar helheten av ledarskapet på distans.

### 6.2 Samhörighet

Den andra sidan av avstämningar hade mer positiva karaktärsdrag, där vi har utläst en koppling till samhörighet och socialt stöd från cheferna gentemot medarbetarna. Här syftar arbetet till att

skapa en givande miljö med möjlighet till att socialisera sig och fortsätta främja samarbete inom sina team. Distansarbete i relation till pandemin innebär att individen inte kan socialisera med sin arbetsgrupp på samma sätt som tidigare. Vilket är vad Offstein m.fl. (2010) rekommenderar för att skapa ett hälsosamt team som främjar samarbete. Cheferna i studien arbetar med de sociala aspekterna, samhörighet och gemenskap genom att ha digital fika, ha ett ökat antal avstämningar samt tillåta en större andel privat ”snack” vid mötestillfällen. Vilket går att relatera till chefernas upplevelse av mindre effektivitet med möten när man samtidigt ger större möjlighet för medarbetarna att socialisera sig, vilket är en viktig faktor enligt självbestämmandeteorin. Utifrån detta så drar vi slutsatsen att de sociala aspekterna behöver ta ett större utrymme i arbetslivet då detta är nödvändigt för att medarbetarna ska känna sig motiverade och kunna uppleva inre motivation (Gagné & Deci, 2005). För att uppnå en autonom motivation (Gagné, 2013) bör chefer arbeta med en bra gruppdynamik och en god företagskultur - då en känsla av samhörighet är av stor vikt. Att knyta meningsfulla sociala kontakter på distans upplevs som en utmaning av cheferna men är ett måste vid ledarskap på distans för att medarbetarna ska känna driv och engagemang.

### 6.3 Autonomi

Utifrån intervjuer med cheferna kunde det konstateras att många redan innan distansarbete upplevde sina medarbetare som självständiga, precis som dom gör nu på distans. Däremot fanns det chefer som upplever att distansarbetet gjorde att vissa medarbetare stämde av med dem oftare, de reflekterade över om detta kunde ha att göra med sociala aspekter. Vår reflektion kring detta är att det å ena sidan kan handla om de sociala men att det å andra sidan handlar om att medarbetarna upplever en lägre nivå av autonomi. I relation till detta tar Offstein m.fl. (2010) upp i sin studie att det är viktigt för ledare att vid distansarbete fokusera på resultatet och inte tillvägagångssättet. Vilket vi anser förutsätter en tillit till sina medarbetare att dem utför de arbetsuppgifter som ska genomföras, levererar i tid och gör detta autonomt. Kelley och Kelloway (2012) beskriver i relation till detta att tillit är en viktig faktor för att skapa ett givande klimat mellan chef-medarbetare, där tillit stärker känslan av kontroll. Cheferna beskriver också likt Kelley och Kelloway (2012) att dom jobbar med ´empowering´ av medarbetare istället för att lösa problem som uppstår åt dom – cheferna jobbar för att ge medarbetarna verktyg för att klara av sina arbetsuppgifter. Utifrån detta så drar vi slutsatsen att chefer bör arbeta med att möjliggöra och ge förutsättningarna till medarbetare att ha kontroll över sina arbetsuppgifter.

Att medarbetare känner sig i kontroll är viktigt för att uppleva autonoma motivationen inom självbestämmandeteorin (Gagné, 2013) med ett större driv och engagemang. Detta innebär att chefer behöver arbeta med att ge medarbetare möjligheten och tilliten till att fatta egna beslut och styra över utförandet av sina arbetsuppgifter.

## 6.4 Kompetens

Enligt självbestämmandeteorin så är den psykologiska faktorn kompetens även en viktig del av att skapa en miljö som kan ge motivation för medarbetarna. Utifrån vår data så har kompetens främst förstått som kompetensutveckling, vilket gör det svårt att fastställa, i enlighet med självbestämmandeteorin, om vi har fått svar på den inneboende kompetensen hos medarbetarna. Med utgångspunkt från vår intervjuguide, där vi främst fokuserade på hur den formella kompetensutvecklingen antingen har hämmas eller underlättats av distansarbetet. Vissa chefer anser att kompetensutvecklingen har blivit sämre under distansarbetet, på grund av att det främst är digitala utbildningar, medan en annan synpunkt är att kompetensutvecklingen är lättare nu eftersom det sker på distans. Ett annat perspektiv som identifierades i vår data var hur mycket kompetensutveckling som sker via arbetslagsutbildning, alltså den kunskap man får genom att arbeta ihop med sina kollegor. Utifrån detta drar vi slutsatsen att i samband med distansarbete så har denna kompetensutveckling stannat av genom att man inte överhör diskussionsämnen när man inte sitter i samma lokal, för om man inte överhör något så kommer man ju inte heller veta vad det är man ska fråga om eller söka mer kunskap om. Av den anledningen finns det risk att kompetensutvecklingen minskar under distansarbetet.

## 6.5 Kommunikation

Under studiens gång har ett återkommande arbetssätt beskrivits som användbart inom distansledarskap - kommunikation. Våra intervjudeltagare har beskrivit vikten av att systematiskt arbeta med avstämningar, uppföljningar, återkoppling och även hur man kommunicerar via mejl. Kommunikation är ett verktyg som inom den distans ledarskapsforskning vi har undersökt har identifierats som viktig. Kelley och Kelloway (2012) menar på att kommunikation ger förutsättningar för att skapa bra tillit samt kontroll för medarbetaren samt Offstein m.fl. (2010) beskriver skicklighet med kommunikation som en förutsättning för att distansledarskapet ska vara framgångsrikt. Sammanfattningsvis har vi genom vår studie dragit slutsatsen att kommunikation är ett viktigt verktyg inom distansledarskap och de intervjuade cheferna menar på att de arbetar med detta genom att

strukturera upp kommunikation. Där de använder avstämningar, uppföljningar, återkoppling eller mejlkonversationer som arbetsverktyg, men även möten och sociala möten. Kommunikationen bidrar till motivation genom att det kan skapa känslan av kontroll för medarbetaren och därav autonomi. Det kan även bidra genom att skapa tillit, samhörighet och utveckla relationen mellan kollegor samt chef-medarbetare samt skapa tillfälle för kompetensutveckling och lärande genom diskussioner eller erfarenhetsutbyte. Vårt resultat identifierade hur vissa forum kunde skapa missförstånd, mejlkonversationer var ett sådant forum, därför menar vi att vetskapen om hur vissa forum lättare ger upphov till konflikter är avgörande för ledarskapet och vetskapen hur detta kan undvikas kommer främja chefen. Att arbeta med kommunikation menar vi är oerhört viktigt för ett framgångsrikt distansledarskap.

## 7 Rekommendationer

Utifrån studiens resultat drar vi slutsatsen att vissa arbetsmoment utförs bra idag och cheferna verkar vara medvetna om fördelarna. Där de redan visar att de lagt ansträngning på att arbeta med att främja samhörighet i mötesforum på grund av pandemins påverkan på socialisering. Men i relation till detta så menar vi att man behöver tänka på mängden möten, både för chefer och medarbetare. Eftersom kvantiteten har lyfts som en möjlig problematik för organisationerna där det kan leda till stress eller minskad arbetstillfredsställelse och därav motivation. Vidare anser vi att man kan arbeta med att strukturera upp kvantiteten på möten, rensa i kalendern för att ge utrymme till spontan och informell kommunikation kollegor mellan. Ad hoc kommunikation beskrivs som givande och kan stärka tilliten samt kunskapsutbytet, därför tror vi att det kan tillföra mervärde till organisationer genom att skapa möjlighet till detta. Vidare har kommunikation beskrivits som viktigt genom stora delar av vår studie, därav rekommenderar vi även att man lägger vikt att utveckla sin kompetens som ledare inom detta område, man kan exempelvis skapa förståelse för vilka forum som kan ge misstolkningar, eller försöka utveckla genom att skapa mötesforum där diskussion och erfarenhetsutbyte kan frodas.

## 8 Vidare forskning

Med hänsyn till våra rekommendationer har vi även förslag till vidare forskning, där kompetensutveckling är något som har blivit lidande under distansarbetet. Det finns ingen eller en begränsad mängd tidigare forskning avseende arbetslagsutbildning på distans. Där det under denna studie också framkommit att de delar av kompetensutvecklingen som sker via arbetslagsutbildning försvinner när medarbetarna inte överhör diskussioner inom teamet eller i organisationen. Således hade det varit intressant att studera möjligheter för hur arbetslagsutbildning sker på distans. Vidare hade det varit intressant att utföra ytterligare studie som undersöker distansledarskap och hur ledare motiverar på distans. Detta eftersom distansarbetet som infördes i allt fler organisationer under covid-19 pandemin har medfört fördelar för organisationer och anställda - där flera av cheferna som deltog i denna studie menar på att distansarbete är något som verksamheter vill fortsätta använda sig av. Vidare forskning inom dessa forskningsområden hade därför bidragit till större kunskap för arbetsmarknaden.



## Referenslista

Akademikerförbundet SSR. (2020). *Corona och distansarbete - himmel eller helvete?*.

Hämtad 2021-04-26 från <https://akademssr.se/post/corona-och-distansarbete-himmel-eller-helvete>

Ali Raza, S., Sikander, A. (2018). Impact of Leadership Style of Teacher on the Performance of Students: An Application of Hersey and Blanchard Situational Model (s. 79-83). *Bulletin of Education and Research*. 40(3).

Anderson, D.T. (1993). *Transformativt ledarskap - Nytt organisationstänkande ställer nya krav på ledaren*. Uddevalla: MediaPrint.

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., Tengblad, S. (2020). *Chefskap, Ledarskap och Medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Arbetsgivarverket. (2020). *Frågor och svar om arbetsmiljö och hemarbete*. Hämtad 2021.04.14 från <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/nyhetsbrev/arbetsgivarverket-informerar/2020/fragor-och-svar-om-corona-viruset-i-samband-med-resor/arbetsmiljo-och-hemarbete/>

Basset-Jones, N. (2013). Two-Factor Theory (and Job Enrichment). I E.H. Kasse (Red.), *Encyclopedia of Management Theory* (s. 908-910). Thousand Oaks: SAGE publications.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3 uppl.). Stockholm: Liber AB

Börnfelt, P.O. (2018). Arbetsorganisation. I M. Bengtsson & T. Berglund (Red.), *Arbetslivet*. (s. 147-179). Lund: Studentlitteratur AB.

Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: Begrepp, bedömning och utveckling* (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB

Gagné, M. (2013). Self-determination theory. I E.H. Kasse (Red.), *Encyclopedia of Management Theory* (s.: 687-690). Thousand Oaks: SAGE publications.

- Gagné, M., Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Harzing, A.W., Reiche, S.B., Tenzer, H. (2019). *International human resource management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Kelley, E., Kelloway, K.E. (2012). Context matters: Testing a Model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 19(4), 437-449.
- Larsson, G. (2006). Ledarskapsteori. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap*. (s.30-53). Stockholm: Försvarsmakten.
- Offstein, E.H., Morwich, J.M., Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR review*, 9(2) 32-37.  
10.1108/14754391011022244
- Patel, R., Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB
- Ryan, G.W., Bernard, H.R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods* 15(1), 85-109.
- Ryan, M., R., Deci, L., E. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: Guilford Press.
- SCB. (2020). *En av tre jobbar hemifrån*. Hämtad 2021-04-26 från <https://www.scb.se/om-scb/nyheter-och-pressmeddelanden/en-tre-av-jobbar-hemifran/>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *MREV management revue*, 29(2), 114-138. 10.5771/0935-9915-2018-2-11-11
- Sveningsson, S., Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. (1 uppl.). Malmö: Liber AB.

Tele2 Sverige AB (2020). *Det hybrida arbetslivet*. Tele2 i samarbete med Kantar Sifo.  
<https://www.tele2.se/foretag/content/rapporter/det-hybrida-arbetslivet>

Västra götalandregionen. (2019). *Guide - distansarbete*. Hämtad 2021.04.14 från  
<https://www.vgregion.se/ov/guide-for-halso-och-arbetsmiljoarbete/guider/distansarbete/>

# Bilagor

## Bilaga 1. Informationsbrev



**Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap  
Göteborgs Universitet**

### ***Motivation och ledarskap på distans Examensarbete i personalvetenskap***

Du är inbjuden till att delta i en forskningsstudie som är del av ett examensarbete i personalvetenskap på Göteborgs Universitet. Innan du bestämmer dig för om du vill delta är det viktigt att du vet varför studien görs och vad deltagandet innebär.

#### *Vad handlar studien om, och vad innebär det att delta?*

Syftet är att möjliggöra en djupare förståelse om ledarskap på distans samt hur chefer kan arbeta med motivation av sina medarbetare. Som deltagare i studien kommer du medverka i en intervju som förväntas ta cirka en timme. Intervjun kommer ske digitalt via ett verktyg som heter Zoom – vilket du kommer kunna delta i via en länk som skickas från oss. Alla organisationer och personer som deltar i studien kommer vara anonyma, och med ditt samtycke kommer intervjun spelas in – detta med anledning av att vi vill ha ett underlag att gå tillbaka till under arbetet med rapporten. En transkribering av intervjuerna kommer att ske och din egna transkribering kommer du som intervjuperson kunna få skickad till dig. I intervjun kommer följande områden beröras: motivation, verktyg för att motivera samt ledarskap på distans.

#### *Varför har jag blivit tillfrågad att delta i studien?*

Studien riktar sig till chefer inom både offentlig och privat sektor som har arbetat minst 5 månader på distans från sina medarbetare. Distans från sina medarbetare innebär att du som chef inte har haft direkt kontakt med dina medarbetare, med undantag för enstaka tillfällen och istället kommunicerat med dem över telefon, mail, digitalamöten eller liknande.

#### *Måste jag delta i studien?*

Deltagande i studien är frivillig och du kan när som helst avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl för detta. Vid intervjutillfället finns det inga krav på att du måste svara på alla frågor, du behöver således inte besvara frågor du inte vill och behöver heller inte uppge skäl för detta. Om du vill delta i studien och

bli intervjuad ger du ditt samtycke genom att skriva på ett formulär - alternativt godkänner via samma mejl som detta informationsbrev ingår i, genom att fylla i dina uppgifter i texten som bifogas i mejlet. All information från intervjuerna kommer anonymiseras och hanteras konfidentiellt, det kommer endast vara vi (Ebba Kånge och Isabell Olofsson) som kommer hantera detta material. När uppsatsen är godkänd kommer all data att raderas.

Vid deltagande i studien så svara på detta mejl för bokande av intervjutillfälle och bifoga antingen en inskannad kopia på samtyckesblanketten (se bifogadfil) eller ett foto med din underskrift. Alternativt så kan du svara under samtyckes formuleringen att du godkänner, som skickas i samma mejl som detta brev medföljer i.

Om du har några frågor får du gärna kontakta Ebba Kånge eller Isabell Olofsson. Om du har några frågor till kursansvarig lärare är du välkommen att kontakta henne via email på ... @gu.se.

Tack på förhand!

*Studenternas namn och kontakt detaljer*

*Ebba Kånge, e-post, ...@student.gu.se, telefon:*

*Isabell Olofsson, e-post, ...@student.gu.se, telefon:*

*Handledare: Stefan Tengbland, e-post ...@handels.gu.se*

## Bilaga 2. Samtyckesformulär



Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap  
Göteborgs Universitet

### *Motivation och Ledarskap på distans Examensarbete i personalvetenskap*

#### Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för projektet Motivation och Ledarskap på distans. Jag bekräftar att jag har fått information om studiens syfte, att deltagande är frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att intervjumaterialet kommer att anonymiseras och hanteras konfidentiellt. Jag bekräftar också att jag har haft möjlighet att ställa frågor och fått dem besvarade.

Jag samtycker till att intervjun blir inspelad.

---

Deltagarens namn

---

Signatur

---

Datum

---

Studentens namn

---

Signatur

---

Datum

---

Studentens namn

---

Signatur

---

Datum

## **Bilaga 3. Intervjuguide**

### **1 Bakgrundsfrågor**

- 1.1 Vad har du för position?
- 1.2 Hur många medarbetare är du chef över?
- 1.3 Hur länge har du arbetat som chef på företaget du är på nu?
- 1.4 Har du haft en chefsbefattning tidigare?

### **2 Chefskap**

- 2.1 Vad innebär chefskap för dig?
- 2.2 Vad innebär chefskap för dig när det kommer till distansarbete?
- 2.3 Vilka är de största svårigheterna med att leda på distans?
- 2.4 Hur har du ändrat ditt sätt att leda under pandemin?
- 2.5 Hur har din tidsanvändning förändrats under pandemin?
  - Vad för arbetsuppgifter lägger du mer tid på nu?
  - Vad för arbetsuppgifter lägger du mindre tid på nu?
- 2.6 Tycker du att ditt ledarskap har utvecklats på något sätt under pandemin?
- 2.7 Vad har du lärt dig under pandemin som har varit mest värdefullt?
- 2.8 Har du blivit effektivare eller blivit en bättre ledare på något sätt under pandemin?

### **3 Motivation**

- 3.1 Vad är motivation för dig?
- 3.2 Hur har du ändrat ditt sätt att motivera dina medarbetare nu när ni arbetar på distans?
- 3.3 Vad använder du för verktyg för att motivera?
- 3.4 Upplever du dina medarbetare, mer alternativt mindre, självständiga på distans?
- 3.5 Har du märkt ett bättre resultat alternativt mindre bra resultat vid distansarbete?
- 3.6 När medarbetare stöter på problematik vid utförandet av arbetsuppgifter - hur hanterar du det som chef på distans?
- 3.7 Hur upplever du den sociala kontakten mellan dig och dina medarbetare på distans?
- 3.8 Berätta om hur dina medarbetare pratar om den sociala aspekten via distansarbete?
- 3.9 Hur försöker du arbeta med det sociala umgänget på distans?
- 3.10 Hur arbetar du med kompetensutveckling på distans?
- 3.11 Hur säkerställer du att alla medarbetare besitter den kompetens som krävs för att

arbeta digitalt?

#### **4 Kommunikation**

4.1 Hur upplever du kommunikationen via digitala verktyg?

4.2 Upplever du att du får med dig alla dina medarbetare när kommunikationen sker enbart på distans?

4.3 Har du upplevt svårigheter med kommunikationen på distans?

#### **5 Övriga frågor**

5.1 Har vi glömt fråga något, eller är det något du hade velat lyfta som du tror är av intresse i denna studien?