



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Distansarbetets omvälvande effekter

Dess påverkan på motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisationsteori
VT 2021

Kandidatuppsats

Alice Wernersson 981021 & Elin Swärdh Sandell 960615

Handledare: Johan Jakobsson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla inblandade som har gjort den här studien genomförbar. Först och främst vill vi börja med att tacka alla respondenter som tagit sig tid och berättat om personliga händelser från sina liv från det senaste året som präglats av pandemin. Tillsammans har de bidragit med ytterst viktig information som har hjälpt oss utveckla studien om hur distansarbete påverkar ledarskapet och motivationen på företag.

Vi vill även tacka de föreläsare vi haft i förberedande kurs i Management och Organisationsteori. I kursen fick vi med oss mycket av den teori vi kunnat använda oss av i studien samt att vi fick lära oss mer kring metodens olika delar. Vi fick också chansen att göra en pilotintervju, där vi fick med oss mycket inspiration till studiens forskningsfråga och syfte.

Slutligen vill vi också tacka vår handledare Johan Jakobsson som bidragit med feedback, konstruktiv kritik och stöttning i vårt arbete.

Trevlig läsning!

Alice Wernersson och Elin Swärdh Sandell
Göteborg, 2021-06-05

Sammanfattning

Bakgrunden till studien grundar sig i den ökade mängden distansarbete till följd av Covid-19. Flera företag har på grund av detta fått genomgå stora organisatoriska förändringar som medfört många utmaningar. Det saknas teoretiskt ramverk för hur digitalt ledarskap ska utövas och det finns funderingar kring hur motivationen kommer påverkas av hemarbetet.

Syftet med studien är att bidra till förståelse för hur distansarbete kan påverka motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen vilket mynnar ut i forskningsfrågan: *Hur har distansarbete påverkat motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen?*. För att besvara överordnad forskningsfråga ska även en underordnad forskningsfråga besvaras: *På vilka sätt har distansarbete påverkat ledarskapet och motivationen på företag?*.

Studien utgår från en kvalitativ undersökning i form av semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna hålls över telefon eller via zoom. Kort därefter transkriberas materialet och sammanställs i studiens empiridel. Studien utgår från en abduktiv forskningsansats där samlad information prövas och jämförs kontinuerligt, för att sedan utvecklas på nytt. Studien behandlar tio intervjuer med medarbetare och chefer inom den svenska tjänsteindustrin. Kopplingar mellan studiens teoretiska referensram och empiriska material utgör studiens analys. Genom jämförandet kan en nyanserad bild av verkligheten skapas som refererar till tidigare forskning. Analysen ska ligga till grund för slutsatsen som ska besvara forskningsfrågan inom ramen för studiens syfte.

Slutligen ger studien en förståelse för hur distansarbete påverkat motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen. Motivationen har förändrats på flera sätt, främst på grund av den förlorade sociala interaktionen vid distansarbete. Distansarbetet har medfört ett förändrat ledarskap där kreativitet och individanpassning står i fokus. Dessutom har distansarbetet påverkat samspelet mellan ledare och medarbetare då den informella kontakten går förlorad. Produktiviteten är också en faktor som påverkat motivationen, som både ökat och minskat. Ytterligare en faktor som påverkat motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen är att balansen mellan fritid och arbete suddats ut. Flexibiliteten uppskattas men i slutändan påverkas motivation negativt för de flesta. Chefen behöver därmed vara noggrann med att prioritera de anställdas mående.

Nyckelord: Distansarbete, Motivation, Ledarskap, Tjänstebolag, Arbetsplatsen

Innehållsförteckning

Förord	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	7
1.4 Forskningsfrågor	7
1.5 Avgränsningar	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Distansarbete	8
2.1.1 För- och nackdelar med distansarbete	8
2.2 Motivation	9
2.2.1 Motivationsteorier	9
2.2.2 Medarbetarens ansvar	10
2.2.3 Den sociala kontakten	10
2.3 Samspel mellan ledare och medarbetare	10
2.3.1 Kommunikation på distans	11
2.3.2 Övervakning och kontroll	11
2.4 Ledarskap på distans	12
2.4.1 Ett förändrat ledarskap	12
3. Metod	13
3.1 Kvalitativ och abduktiv forskningsansats	13
3.2 Forskningsprocess	13
3.3 Val av tillvägagångssätt och informanter	14
3.4 Datainsamling	15
3.4.1 Primärdata	15
3.5 Dataanalys	16
3.6 Etiska ställningstaganden	18
3.7 Studiens kvalitet	18
4. Empiriskt resultat	21
4.1 Distansarbete	21
4.1.1 Förutsättningar för en god arbetsmiljö	21
4.1.2 Balans mellan arbete och fritid	21
4.1.3 Utmaningar och möjligheter med distansarbete	23

4.1.4 Produktivitet i relation distansarbete	23
4.2 Motivation	24
4.2.1 Påverkan på anställdas motivation	24
4.2.2 Den sociala kontakten	25
4.3 Samspel mellan ledare och medarbetare	26
4.3.1 Kommunikation via digitala möten	26
4.3.2 Ansvar och förtroende snarare än kontroll	26
4.4 Ledarskap på distans	27
4.4.1 Individanpassat ledarskap	27
4.4.2 Ett förändrat ledarskap	28
5. Analys	29
5.1 Distansarbete	29
5.1.1 Balans mellan arbete och fritid	29
5.1.2 Möjligheter och utmaningar med distansarbete	30
5.1.3 Produktivitet - Minskad transporttid och sämre kvalitet	30
5.2 Motivation	31
5.2.1 Anställdas förändrade motivation	32
5.2.2 Miljön i hemmets påverkan på motivationen	33
5.2.3 Ansvarets betydelse vid distansarbete	33
5.2.4 Saknandet av den sociala kontakten	34
5.3 Samspel mellan ledare och medarbetare	35
5.3.1 Digital kommunikation	35
5.3.2 Ansvar och förtroende snarare än kontroll	36
5.4 Ledarskap på distans	37
5.4.1 Ett förändrat ledarskap - kreativt och individanpassat	37
6. Studiens slutsatser	38
6.1 Studien slutsats	38
6.2 Teoretiskt bidrag	39
6.3 Praktiskt bidrag	39
6.3 Begränsningar och framtida forskning	40
Källförteckning	42
Bilagor	45
Bilaga 1 - Intervjuguide	45

1. Inledning

Följande avsnitt behandlar bakgrunden till studien och problemdiskussionen som förklarar studiens relevans. Dessutom presenteras studiens syfte, forskningsfråga och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Sedan drygt ett år tillbaka har det pågått en pandemi som påverkat oss alla. Många har blivit sjuka, gränser har stängts mellan länder, städer har satts i karantän och samhällets ekonomi har drabbats hårt. Spridningen av Covid-19 har dessutom påverkat människors fysiska och psykiska hälsa negativt (TT, 2020, 20 augusti). En del företag har ställt om till att nu låta de anställda arbeta hemifrån. Omställningen att arbeta på distans har visat sig ge både positiva och negativa konsekvenser för företagen. Bailey och Kurland (2002) visar i sin forskning att distansarbete kan sänka företagets totala kostnader och öka flexibiliteten, vilket också bevisats under Covid-19. Trots att distansarbete påvisat en del positiva effekter så har organisationer ställts inför många utmaningar. Naturliga sammankomster som vanligtvis sker på arbetsplatser i form av både spontana och formella möten är inte längre ett faktum (TT, 2020, 20 augusti).

De sociala sammankomster som sker på den fysiska arbetsplatsen ses som en av flera drivkrafter för många medarbetare, vilket faller bort vid distansarbete. Medarbetaren behöver någon form av motivation för att utföra sitt arbete på bästa sätt. Det finns ett flertal drivkrafter som ökar medarbetarnas motivation på arbetsplatsen vilket inkluderar bland annat tydliga mål, ansvar, delaktighet i beslut och ett välfungerande ledarskap (Nilsson, 2016). Herzberg (2003) nämner i sin teori att det finns både hygien- och motivationsfaktorer för att den anställde ska känna sig tillfreds på arbetsplatsen. På så vis kan motivationen både höjas och sänkas beroende på vilka faktorer som är uppfyllda, eller inte. Traditionellt sätt motiveras anställda på ett företag därmed genom belöningar, samverkan med andra, feedback och personlig utveckling. Då flera delar faller bort vid distansarbete, blir det en utmaning att finna nya sätt att genomföra dem på.

På en arbetsplats sker det hela tiden interaktioner mellan människor vilket är avgörande för sammanhållningen. När de anställda inom organisationen istället arbetar hemifrån blir det en utmaning att skapa samverkan. Ledarens huvudsakliga roll är att organisera verksamheten och se till att alla de anställda gör ett bra jobb. Dessutom behöver ledaren arbeta med belöningsystem eller på annat sätt skapa en miljö där de anställda känner sig behövda. En viktig del av ledarens arbete är alltså att motivera sina medarbetare och få dem engagerade. Historiskt sett faller detta ibland i glömska och istället läggs fokus på företagets effektivitet. Det handlar möjligtvis om att företag vill presenteras på ett visst sätt men i praktiken följer de inte sin teori, vilket beskrivs som tre olika typer av logik (Czarniawska, 2015). Exempelvis vill företag framstå som att medarbetaren är i centrum, medan i praktiken prioriteras annat. Utmaningen i organisationen, att skapa en god företagskultur, har nu tagit en ny form och ytterligare försvårats, då arbetet dessutom ska utföras på distans. På grund av den rådande situationen har dessutom gränsen

mellan arbete och fritid suddats ut vilket även detta är något som ledaren behöver ha i beaktning för att motivera sina anställda. Detta eftersom forskning visar att det är viktigt att det finns en tydlig gräns mellan yrkesroll och privatliv (Allen, 2015).

1.2 Problemdiskussion

För att överleva som företag idag krävs mer av företagen då arbetet sker i en mer konkurrensutsatt miljö på global nivå. För att nå organisatorisk effektivitet är det viktigt att ledningen tar hand om sina medarbetare och ser till att de är nöjda (Bigliardi, Dormio, Galati och Schiuma, 2012). Organisatorisk framgång nås därmed genom tillfredsställelse på arbetsplatsen. Om medarbetaren känner sig tillfredsställd och nöjd kommer denne vilja arbeta mer och på så sätt kan högre produktivitet nås. Om tillfredsställelsen är hög kommer också den mentala och fysiska hälsan förbättras samt ge en lägre nivå av frånvaro (Jex & Britt, 2008). Därav anses motivation och ledarskap vara viktiga faktorer att studera.

En del företag har genomgått stora organisatoriska förändringar det senaste året vilket gjort att de ställts inför många utmaningar. Detta kan ha påverkat de anställdas tillfredsställelse på arbetsplatsen då det skapat en osäkerhet och oro. Vidare har det även påverkat anställdas motivation (Nikolaou & Vakola, 2005). Även Caillier (2012) beskriver att arbetstillfredsställelsen kan påverkas negativt vid distansarbete. Detta då de menar att det kan uppstå en känsla av social isolering när arbetet sker på distans under en längre period. Covid-19 pandemin har nu pågått i 15 månader och agerat som en katalysator till att företag ställt om till att mer arbeta på distans.

Distansarbetet ställer också högre krav på chefen. Haddud och McAllen (2018) nämner att det inte finns ett praktiskt eller teoretiskt ramverk för hur digitalt ledarskap ska utövas. Därav krävs en större förståelse från ledarens sida, för att inse vilka färdigheter och ledaregenskaper som krävs för att hantera den digitala arbetsplatsen så effektivt som möjligt och för att kunna anpassa ledarskapsstilen efter den. Å andra sidan finns det flera möjligheter med distansarbete. Om ledaren lyckas utveckla den digitala arbetsplatsen kan fördelar som ökad produktivitet, optimerade kostnader och bibehållande av knapp talang erhållas.

Tidigare forskning har studerat ämnen som relationen mellan ledarskap och fysisk distans och ledarskapets betydelse i den digitala världen. Dessutom har motivation kopplat till distansarbete studerats. Detta skulle kunna ses som liknande ämnen vilket skulle kunna ge indikationer på att studien är etiskt försvarbar och praktiskt möjlig att genomföra. Tele2 (2020) beskriver i sin undersökning, i samarbete med Kantar Sifo, att distansarbetet ökat med 400% under Corona-krisen, vilket gör ämnet ytterst relevant och aktuellt att vidare studera. I undersökningen framkommer också att 39% av de som jobbar hemifrån på heltid är mer nöjda med sin arbetssituation samtidigt som en majoritet saknar fikastunder och småpratet med kollegor emellan. Dessutom menar 49% att teamkänslan påverkas av distansarbetet. Detta är enligt

undersökningen drastiska förändringar jämfört med tidigare, innan Coronakrisen. Även detta gör ämnet relevant att vidare studera.

Ytterligare en aspekt som stärker studiens relevans är att det finns flera forskare som studerat huruvida distansarbete borde bli ett mer vanligt arbetssätt. Davidescu, Apostu, Paul och Casuneanu (2020) menar i sin artikel att en kombination mellan distansarbete och arbete på arbetsplatsen vore det ultimata och det mest eftertraktade i framtiden eftersom det kan öka arbetsmotivationen på individ- och organisatorisk nivå. Även Mahler (2012) nämner att de mest framgångsrika ledarna är de som lyckas kombinera både ett traditionellt sätt att kommunicera samt ett mer modernt och digitalt sätt. Därför behöver distansarbete, motivation och ledarskap i kombination studeras ytterligare. Detta för att utveckla en förståelse för de effekter distansarbetet medför och hur de i sin tur påverkat motivationen och ledarskapet på företag.

1.3 Syfte

Syftet med undersökningen är att bidra till förståelse för hur distansarbete kan påverka motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen.

1.4 Forskningsfrågor

Överordnad forskningsfråga:

- *Hur har distansarbete påverkat motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen?*

För att besvara överordnad forskningsfråga bör även på vilka sätt distansarbetet påverkat motivationen och ledarskapet beaktas. Därav ska även underordnade forskningsfrågor besvaras:

- *På vilka sätt har distansarbete påverkat motivationen och ledarskapet på företag?*

1.5 Avgränsningar

Utifrån den satta tiden för studien görs avgränsningar för att möjliggöra studiens genomförande. Studien avgränsas till Sverige och svenska tjänsteföretag, vilka i studiens fall inkluderar företag inom offentlig sektor, telecombranschen samt bank- och försäkringsbranschen.

2. Teoretisk referensram

Följande avsnitt behandlar relevanta teorier kopplat till studiens syfte, som är att studera och bidra till förståelse för hur distansarbete kan påverka motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen. De teorier som valts har också utgått från forskningsfrågan samt de teman som finns i studien. Syftet med den teoretiska referensramen är framförallt att det empiriska underlaget ska kunna analyseras och tolkas, men också för att ge undersökningen ett större kunskapssammanhang, där relevanta samband och variabler kan studeras.

2.1 Distansarbete

Distansarbete är ett fenomen som funnits under en längre tid, men som blivit allt mer relevant och vanligare på grund av Covid-19. Detta har inneburit att nya arbetsformer har skapats. Implementeringen av nya arbetsformer har gett flera positiva effekter för medarbetare, bland annat minskade transporttider (Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés, 2020).

2.1.1 För- och nackdelar med distansarbete

Pandemin har orsakat stora omstruktureringar i organisationer, där distansarbete blivit ett faktum (Mustajab, Bauw, Rasyid, Irawan, Aldrin Akbar & Amin Hammid, 2020). Denna omstrukturering har inneburit omorganisering som har både för- och nackdelar. Fördelarna inkluderar en starkare känsla av frihet då arbetet blir mer flexibilt. Anställda kan också få mer kvalitetstid med familjen, vid arbete hemifrån. Nackdelarna är att de som arbetar hemifrån tenderar att förlora fokus på arbetet och istället utföra sysslor i hemmet. Detta kan i sin tur påverka motivationen. För- och nackdelar skildras i att gränsen mellan arbete och privatliv suddas ut vid distansarbete, vilket oftast upplevs som negativt (Ibid).

Olson och Olson (2000) beskriver också för- och nackdelar kopplat till distansarbete. Fördelarna är bland annat att vid distansarbete kan fler aktörer vara delaktiga i projekt. Ytterligare en fördel är att det som diskuteras digitalt kan sparas och spelas upp igen. Företag har gått från att främst använt email som kommunikationskanal till att idag ha många fler alternativ och verktyg, såsom exempelvis Zoom och Teams, att välja mellan. Anställda kan på så vis flyttas mellan tredimensionella virtuella rum med olika personer och föremål (Ibid). Om den digitala arbetsplatsen utvecklas, byggs, designas, implementeras och hanteras på ett effektivt sätt kommer företagen inse att det finns betydande fördelar med detta arbetssätt. Dessa fördelar kan inkludera en ökad produktivitet, maximerad kundkontakt, optimerade kostnader, fler innovationer samt mer tillgång till och bibehållande av knapp talang (Haddud & McAllen, 2018).

Det finns även negativa aspekter med distansarbete och vissa försök till att använda digitala medlen har misslyckats. Anställda som till och med känner varandra och är vana vid att arbeta tillsammans på plats, visar inte på samma kvalitet i arbetet när de arbetar ihop, fast på distans.

Med andra ord behöver arbete på distans mer förtydligande och administration och oavsett tillgång till dagens bästa teknik så kommer distansarbete med många utmaningar (Olson & Olson, 2000). Den digitala arbetsplatsen för även med sig utmaningar för arbetsmiljön. Det kan vara utmaningar gällande sekretessbelagt arbete samt nya förväntningar på de anställda, då deras arbetsuppgifter som görs på den traditionella arbetsplatsen förändras. Andra utmaningar beskrivs också som svårigheten att korrekt kunna bedöma arbetstagarens prestation på distans eller att involverade företagsledare saknar den kompetens som behövs för att hantera och utforma den digitala arbetsmiljön, då detta innebär ett helt nytt arbetssätt (Haddud & McAllen, 2018).

2.2 Motivation

Motivation är ett mångfacetterat begrepp, som enligt Bonniers svenska lexikon beskrivs som “drivkrafter bakom ett beteende eller en handling”. Medan motivationsforskaren Herzberg (2003) beskriver begreppet som den process som styr och verkställer människans beteende mot ett visst mål. Begreppet motivation definieras som en övergripande psykologisk term som refererar till det som formar och riktar beteende mot mål (Motivation, 2021).

2.2.1 Motivationsteorier

Motivation kan delas upp i två faktorer, även känd som Herzbergs tvåfaktorsteori. Var vid den ena beskrivs som hygienfaktorer och består av exempelvis säkerhet, arbetsförhållanden, privatliv, status, lön och relationer. Den andra, så kallade motivationsfaktorer inkluderar istället faktorer som arbetets innehåll, erkännande, framgång, ansvar och befordran. Först och främst identifieras de faktorer som skulle kunna vara motivationssänkande, exempelvis dåliga arbetsförhållanden eller att arbetet inkräktar på privatlivet. Detta är grunden för att motivationsfaktorerna sedan ska kunna uppnås. Med andra ord är det en förutsättning att hygienfaktorer är i neutralt läge, för att sedan kunna motivera medarbetare genom motivationsfaktorer (Herzberg, 2003).

Motivation kan också ses som en drivkraft där energi ger viljan att handla och att fortsätta handlandet över tid. Mål inom ett företag är ofta gemensamma för gruppen och för att dessa mål ska bli uppfyllda krävs det motivation. Det är först efter att de individuella behoven och målen uppfyllts, som målen kopplade till gruppen kommer att prioriteras av individer. Drivkraften kan delas upp i både inre och yttre motivation. Den inre motivationen är i grunden människans egen belöning och styrs av faktorer som ansvar, tydliga mål, feedback och delaktighet i beslut. Yttre motivation, å andra sidan, tenderar att försämra prestationerna. Den styrs av beteendets konsekvenser, som exempelvis materiella belöningar. Den inre motivationen, som inkluderar ansvar, bekräftelse och självförverkligande, ökar kvaliteten på arbetet och även prestationen i helhet (Nilsson, 2016).

Maslows behovstrappa beskrivs som ytterligare en motivationsteori (Goldstein och Naglieri, 2011). Behovstrappan beskriver övergripande människans behov där individen vill uppnå

självförverkligande som är en medfödd drivkraft. För att nå dit krävs det att understående kategorier uppfylls. Däribland nämns först och främst fysiologiska behov och därefter trygghet, gemenskap och självkänsla. Trygghet inkluderar säkerhet och stabilitet, gemenskap inkluderar kärlek och vänskap samt självkänsla inkluderar makt, respekt och uppskattning. Sammanfattningsvis handlar tryggheten i grund och botten om människans behov av rutiner, regler och en stabil vardag (Ibid).

2.2.2 Medarbetarens ansvar

Medarbetaren måste ha en önskan om eller ett begär efter att prestera på sitt jobb, ta till sig kunskap och nå sina mål. Vidare är mänsklig motivation som en dynamisk process och att denna process sätts i rörelse genom en önskan eller ett begär, vilket leder till ett tillstånd av obalans. Tillståndet leder till att individer agerar mot ett mål, där målet är relaterat till önskan. En chef kan hjälpa den anställde att uppfylla detta med hjälp av att förse medarbetaren med kunskap och möjligheter. Chefen kan dock inte bidra med just önskan eller begäret, det är upp till medarbetaren själv att hitta det. I slutändan är med andra ord chefens inflytande begränsat då det hen kan åstadkomma beror på medarbetarens mål, värderingar och kunskap (Nebel, 1978). Coleman (2012) beskriver liknande aspekter, där ansvaret vilar på den enskilda individen. Oavsett om personen har huvudansvaret för arbetsuppgiften eller projektet, så är det upp till samtliga medverkande individer att ta sitt ansvar och leverera ett resultat. I slutändan kan en person inte förvänta sig att någon annan kommer hjälpa till att lösa problemet, det handlar om att själv ta ansvar och prestera.

2.2.3 Den sociala kontakten

Flera forskare, Mustajab et al. (2020) och Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) beskriver att upplevelsen av distansarbete kan påverka individens motivation både positivt och negativt. Den individuella upplevelsen av distansarbete påverkas bland annat av hur ledarskapet bedrivs eller om det finns möjlighet till självutveckling. Upplevelsen av distansarbetet är därmed ytterst personlig men i slutändan är saknaden av sociala kontakter någonting som många har gemensamt. Haddon och Lewis (1994) skildrar att distansarbete kan påverka motivationen när de diskuterar de sociala aspekterna av att utföra arbete på plats respektive på distans. De flesta anställda ser socialiseringsaspekten som en viktig del av arbetet och i samband med att den försvinner, påverkas också motivationen negativt. Dessutom kan anställda påverkas negativt av hemarbete då en del kan känna sig instängda i sitt eget hem och känna sig oroliga för att förlora sociala kontakter. Anställdas självdisciplin sätts på prov vid distansarbete då det krävs mer av den anställde, då bland annat personen behöver lägga mer energi på att planera sin tid.

2.3 Samspel mellan ledare och medarbetare

Hela organisationer påverkas av rådande pandemi och studien undersöker därmed både chefers och medarbetares situation. Sveningsson och Alvesson (2010) väljer att benämna chefer och

medarbetare som ledare och efterföljare. Efterföljarens handlande ses traditionellt som ett direkt resultat av ledarens beteenden, stil och egenskaper. Hughes, Ginnett och Curphy (2006) menar att arbetsmoralen och prestationerna ökar om efterföljarens motivation stärks genom ledarens beteende. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver också att efterföljarens moral och prestationer påverkas även av arbetsuppgifternas komplexitet, arbetsmiljön, den egna förmågan och kollegor. Efterföljarens roll har gått från att definieras som ett passivt föremål som alltid följer ledaren, till att idag vara en medproducent och en viktig del i organisationer.

2.3.1 Kommunikation på distans

När det mesta av anställdas arbete har ställts om till att ske på distans är det många delar av arbetet som förändras. Nawaz (2020) beskriver att det inte endast är det formella, som viktiga möten, som möjligtvis blir svåra att utföra på distans. Anställda har svårigheter att få en mer informell kontakt med sina chefer, vilket också är en viktig del. Det finns ett antal olika strategier för att reducera problemet mellan chefer och anställda och på så vis behålla en god kommunikation mellan dem. Detta kan dessutom öka motivationen och produktiviteten på företag. Bland annat kan chefen inleda digitala möten med att ställa frågor eller ge specifik information till olika personer så att alla känner sig sedda. På så vis kommer ett förtroende mellan dem skapas och förhoppningsvis kommer den anställde inte känna sig tveksam till att höra av sig till sin chef vid problem. Chefer kan även bidra med stabilitet för sina anställda i form av rutiner, genom att exempelvis börja varje morgon med likadana möten.

2.3.2 Övervakning och kontroll

Ytterligare en relevant aspekt är att kontrollen och övervakningen förändras då arbetsplatsen förflyttas till hemmiljö vid distansarbete. Larson, Vroman och Makarius (2020) menar att hemmet inte är en optimal arbetsplats då det finns flera faktorer som kan leda till bristande koncentration hos individen. De tidigare sätten att kontrollera och övervaka på den fysiska arbetsplatsen förändras vid distansarbete. Anställda kan kontrolleras med dagliga "check-ins", videosamtal en viss tid varje dag, för att stämna av hur arbetet går och på det sättet lita på att den anställde är självdisciplinerad och gör sitt arbete den övriga tiden. I annat fall kan övervakning ske mer enligt ett hierarkiskt styrningssätt, där ledningen oftare eller mer kontinuerligt övervakar de anställdas arbete, på distans.

Motivationen kan också påverkas av huruvida medarbetaren övervakas och kontrolleras på arbetsplatsen. En del upplever övervakningen som stressande medan andra motiveras av den och behöver den för att prestera, framförallt vid distansarbete. Det finns flera sidor av övervakning och maktutövning, däribland hur individer kommer anpassa sig och arbeta mer effektivt om personen är övervakad, eller tror att den tror att den är det (Foucault, 1987). Även Grey (2009) beskriver övervakning som en central del av människors organisationserfarenheter. Övervakning finns överallt omkring oss i form av exempelvis övervakningskameror, databaser som används för olika syften och spårning av mobiltelefoner. Inom serviceyrken kan ledningen övervaka de

anställda för att se till att de uttrycker sig korrekt och att de arbetar ytterst effektivt. Dessutom är detta ett exempel på icke-kontinuerlig övervakning, då de anställda inte vet exakt när de blir övervakade.

2.4 Ledarskap på distans

Ledarskap är ett omtalat begrepp som har haft flera olika definitioner genom tiderna. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver att i början av 1900-talet ansågs en ledare vara någon som en person föds till och inte som en person kan utvecklas till. För att veta om en person var född till ledare studerades fysiska egenskaper och om personen ansågs ha rätt karaktär. Senare hittades svårigheter med att urskilja specifika egenskaper för urval av potentiella ledare och ledarskapsforskningen förändrades då till att titta mer på ledarens beteende och möjligheten att utveckla och utbilda människor till ledare. Ledarskapsforskningen har ständigt förändras och gör det fortfarande.

2.4.1 Ett förändrat ledarskap

Ledarskap kan antas i olika former. Transformativt ledarskap fokuserar på att ledaren bland annat är karismatisk, inspirerande och ser till individens bästa. Om ledaren antar denna typ av ledarskap, har det visats att både individer inom organisationen och organisationen i stort presterar bättre (Howell, Neufeld & Avolio, 2005). Howell et al. (2005) undersöker även hur de tre kategorierna psykisk, strukturell eller fysisk distans kan påverka vilken effekt ledarskapet har på medarbetarna och vidare mer specifikt hur distansen på ett kontor mellan ledare och medarbetare påverkar prestationen på företaget. Prestationen blir bättre vid en lägre fysisk distans. Dessutom kan den fysiska distansen påverka det transformativa ledarskapet och möjligtvis hämma det. Lösningen på detta problem mynnar ut i att ledare kan använda sig av digitala verktyg för att få närmare kontakt med sina anställda. På så vis kan de bli mer engagerade i arbetet.

Det finns inget praktiskt eller teoretiskt ramverk för hur digitalt ledarskap ska utövas sedan tidigare. Därav krävs en större förståelse av ledaren för att inse vilka färdigheter och ledaregenskaper som krävs för att hantera den digitala arbetsplatsen så effektivt som möjligt och att kunna anpassa ledarskapsstilen efter den (Haddud & McAllen, 2018). Det finns stora fördelar med detta digitala arbetssätt då företagsledare kontinuerligt kan kommunicera med anställda globalt. För att dessa fördelar ska erhållas krävs dock förståelse för nya modeller, ny teknik och ett förändrat tankesätt för att trivas på den digitala arbetsplatsen. Det finns även ett antal principer för hur ledarskap ska utföras på distans. Bland annat ska ledaren vara digitalt närvarande och ha förståelse för vem de leder då de ofta blir fler vid arbete på distans (Ibid).

3. Metod

Följande avsnitt beskriver hur studiens teoretiska referensram och empiriska underlag har sammanställts. Studien utgår från en abduktiv forskningsansats där samlad information prövas och jämförs kontinuerligt för att sedan utvecklas på nytt. Även etiska ställningstaganden och frågor kring studiens kvalitet berörs i slutet av avsnittet. Med hjälp av metoden ska läsaren förstå hur undersökningen gått till och ska på egen hand kunna genomföra undersökningen utifrån den angivna informationen.

3.1 Kvalitativ och abduktiv forskningsansats

Den kvalitativa forskningsansatsen ansågs vara bäst lämpad för att skapa en förståelse för hur distansarbete kan påverka motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen. Den kan också skapa en djupare och mer nyanserad uppfattning om det valda ämnet. En kvalitativ studie handlar även om att göra tolkningar och observationer som kan tydas på olika sätt och färgas av det teoretiska synsättet som valts (Bryman & Bell, 2017). Dessutom uttrycks kvalitativa data i ord och kan därmed skapa flerdimensionella betydelser. Detta kan vara till fördel i undersökningen då den typen av information kan komma att leda till en djupare analys av fenomenet (Lind, 2019).

Studien utgår från en abduktiv ansats där författarna utfört studien utifrån sina tidigare teoretiska kunskaper och sedan tagit del av verkliga exempel för att på så vis skapa nya mönster och förklaringar (Dubois & Gadde, 2014). De verkliga exemplen har samlats från de kvalitativa, semistrukturerade intervjuerna som genomförts på chefer och medarbetare på företag inom tjänsteindustrin. Studiens teori skapades utifrån passande teman kopplat till forskningsfrågan. Efter det jämfördes teorin med empirin som då kunde ge nya infallsvinklar, för att sedan utveckla teorin på nytt igen. Detta pågick fram till att alla intervjuer var genomförda.

3.2 Forskningsprocess

Ett första val av ämne valdes i ett tidigt stadie av studien. Redan i tidigare kurs inspirerades skribenterna till valet av ämne och fick även där ta del av teori som behandlar ledarskap, motivation och kultur. Den rådande pandemin och dess påverkan på samhället är oundviklig och gav även den inspiration till val av ämne. I förberedande kurs för kandidatuppsatsen tilldelades en uppgift där studenter skulle hålla i en pilotintervju om potentiellt ämne för uppsatsen. Skribenternas pilotintervju utgick ifrån företagskultur, distans och motivation. Pilotintervjun var mycket inspirerande och gav idéer som kom att forma studiens utveckling. Under pilotintervjun kom ämnen mer relaterade till ledarskap upp vilket skribenterna ansåg vara intressant. Under det första handledningsmötet diskuterades dåvarande forskningsfråga som till viss del handlade om företagskultur, där skribenterna i samråd med handledaren kom överens om att kulturaspekten i studien skulle göra den för bred. Kultur valdes därmed bort.

Efter fastställande av den nya forskningsfrågan; *Hur har distansarbete påverkat motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen?*, läste skribenterna på mer om ämnets teori. Därefter skapades frågor för kommande intervjuer och intervjuer bokades. Intervjuerna bokades utifrån en urvalsprocess med chefer och medarbetare på olika företag inom tjänsteindustrin. Efter varje intervju transkriberades materialet och analyserades. Beroende på utfallet från transkriberingen, justerades och adderades tillägg till teorin. Dessa tillägg togs fram genom att söka på: *distance, motivation, leadership, remote leadership, remote work, employee, satisfaction, Covid-19* och en kombination av dessa, via databasen EBSCO. Fler passande artiklar hittades, bland annat hittades Haddon och Lewis (1994) som beskriver utmaningar och möjligheter med den digitala arbetsplatsen. Även Nebel (1978) lades till där hon diskuterar medarbetarens ansvar att prestera på arbetsplatsen. Ännu en källa som lades till efter intervjuerna var Mustajab et al. (2020) som diskuterar att upplevelsen av distansarbete kan påverka motivationen både positivt och negativt. När alla intervjuer var klara sammanställdes de för att skapa empirin till rapporten och citat valdes ut. Även teorin sammanställdes. När dessa var färdigställda gjordes en analys av en kombination av teori och empiri för att därefter få fram en slutsats.

3.3 Val av tillvägagångssätt och informanter

Valet av tillvägagångssätt för den kvalitativa undersökningen bygger på en kombination av målstyrt-, bekvämlighets- och snöbollsurval. Lind (2019) beskriver att denna typ av undersökning, som inte är baserat på sannolikhet, ställer högre krav på forskaren gällande hur materialet presenteras och bearbetas, vilket har tagits i beaktning.

Valet av respondenter gjordes med forskningsfrågan i fokus. Därefter valdes respondenter ut utifrån de kriterier som var uppsatta för att kunna bidra till syftet med forskningsfrågan. Kriterierna inkluderade bland annat att respondenterna skulle arbeta på distans, då det var en förutsättning för att kunna besvara forskningsfrågan. En blandning av både chefer och medarbetare valdes då det skulle bidra till att skapa en rättvis bild av verkligheten. Till sist skulle också de valda företagen verka inom tjänsteindustrin för att begränsa studiens omfattning. Bryman och Bell (2017) beskriver den här typen av val som ett målstyrt urval, där individer väljs utifrån deras förståelse för vissa företeelser. Därmed kan även valet sägas vara strategiskt då respondenterna väljs utifrån deras erfarenhet kring temat.

Med utgångspunkt från kriterierna som sattes upp för att kunna besvara forskningsfrågan, utgick skribenterna från tillgänglighet för att få tillträde till lämpliga företag samt respondenter. Skribenterna skapade en tankekarta över företag som fanns tillgängliga i det egna nätverket och vännerens nätverk. Personer som uppfyllde kriterierna valdes ut och tillfrågades därefter. De fick ta del av information om vad undersökningen skulle behandla.

Bryman och Bell (2017) beskriver att det finns olika sätt att få tillträde till organisationer. Vägen till organisationen är viktig, så länge skribenterna får informationen som krävs för att besvara

forskningsfrågan. Vänner och bekanta tillfrågades om stöd för att få kontakter. En del ställde själva upp och andra gav förslag och kopplade samman skribenterna med personer i deras nätverk. Respondenterna som valdes i förstastadiet kunde senare vägleda till fler möjliga intervjupersoner. De personerna ansågs också uppfylla kriterierna för att kunna hjälpa till att besvara forskningsfrågan. Bryman och Bell (2017) beskriver att den typen av urval kallas för snöbollsurval. Det är en strategi där forskare tar kontakt med ett mindre antal relevanta personer som sedan kan koppla dem till fler personer som kan vara en del av studien.

3.4 Datainsamling

Studien begränsar sig till att endast använda primärdata samt tidigare forskning för att besvara forskningsfrågorna. Tekniken som används att samla material är kvalitativa intervjuer.

3.4.1 Primärdata

Det empiriska materialet som togs fram för studien var primärdata i form av ett flertal semistrukturerade kvalitativa intervjuer. Patel och Davidsson (2011) beskriver att en semistrukturerad intervju kännetecknas av att ett eller fler teman för intervjuguiden identifieras och bestäms. Utifrån valda teman utformades sedan intervjufrågor (Bilaga 1). Teman som valdes för intervjun inkluderade ledarskap, motivation och distansarbete. Frågorna anpassades och ställdes i olika ordning utifrån de valda ämnena och följdfrågor adderades i dialogen om behovet fanns. Patel och Davidsson (2011) beskriver vidare att förhoppningen är att både intervjuaren och respondenten ska uppleva ett flyt i konversationen. För strukturerade frågor kan begränsa samtalet och missa spontana tankar som skulle kunna bidra till en mer välutvecklad studie.

Fördelarna med semistrukturerade intervjuer utnyttjades under intervjuerna, vilket upplevdes ge ett flyt i konversationen och välutvecklade svar på ställda frågor. Vid ett flertal tillfällen utvecklade intervjupersonerna svaren mer än vad som var tänkt, vilket ledde till följdfrågor. På så vis var det upp till intervjupersonen att styra vilken riktning denne ville att intervjun skulle ta. Exempelvis kom en del respondenter in på ämnet om arbetsmiljön vid distansarbete och på så vis ledde intervjun till följdfrågor gällande deras kontorsmiljö hemma. Bryman och Bell (2017) beskriver detta som en fördel med kvalitativa intervjuer då frågornas flexibla form och ordningsföljd skapar utrymme för intervjupersonen att välja vilken riktning intervjun ska ta utifrån valda teman. På så vis anpassades intervjuns fokuspunkt utifrån det intervjupersonen tyckte var viktigt. I intervjuerna lades främst tyngd vid respondentens egen uppfattning och synsätt.

Materialet som samlades in analyserades och bearbetades för att nå etiska krav och även ge väsentlig information som kunde bli användbar i studiens empiri. En kvalitativ studie har inga specifika krav på hur utformningen och bearbetningen ska se ut och ske (Patel & Davidsson,

2011). Därmed blev det upp till skribenterna att skapa en mall för hur undersökningen skulle gå till (Bilaga 1).

Intervjuerna hölls med fem chefer och fem medarbetare, för att få två infallsvinklar. Frågorna var utformade så att intervjuerna skulle pågå i ungefär 30-40 minuter. Intervjuerna hölls muntligt över telefon eller Zoom och spelades in samtidigt, i samtycke med respondenten.

Respondenterna fick välja om de ville ha intervjun över Zoom eller via telefon (Tabell 1). Båda skribenterna närvarade vid samtliga intervjuer. Inga anteckningar fördes under tiden då intervjuerna spelades in. På så vis kunde de båda skribenterna vara delaktiga och aktiva i samtalen. Materialet transkriberades och eventuella irrelevanta delar sorterades bort. Inget program användes utan transkriberingen gjordes av skribenterna själva. Vardera skribent transkriberade hälften av varje intervju. Efter hand gjorde skribenterna en löpande analys av materialet. Patel och Davidsson (2011) beskriver att detta kan ge idéer för vilken riktning undersökningen ska ta, samt ge idéer om vilken information som behöver kompletteras med. Exempelvis kunde skribenterna genom kontinuerlig analys komma fram till vilka teoriavsnitt som behövde kompletteras med mer fakta.

Namn	Datum	Tid	Tillvägagångssätt
Chef A	2021-04-19	31.00	Zoom
Medarbetare A	2021-04-29	34.00	Zoom
Chef B	2021-04-22	32.00	Telefon
Medarbetare B1	2021-05-05	36.00	Telefon
Medarbetare B2	2021-04-29	28.00	Telefon
Chef C1	2021-04-19	33.00	Zoom
Chef C2	2021-04-29	28.00	Zoom
Chef D	2021-04-29	41.00	Zoom
Medarbetare E	2021-05-13	27.00	Telefon
Medarbetare F	2021-05-14	34.00	Telefon

Tabell 1: Sammanställning av respondenter, deras position på företagen samt datum, tid och tillvägagångssätt för intervjun.

3.5 Dataanalys

Studien utgår från en abduktiv forskningsansats vilket gjort att teorin som samlats in har utvecklats flera gånger efter att empirin utvecklats. Bryman och Bell (2017) beskriver detta som teoretiskt urval där insamlandet av material sker kontinuerligt och som inte är avgränsat till ett

visst stadium. För att vidare skapa en grundad teori har kodning genomförts. För att kunna koda materialet valde skribenterna att transkribera de inspelade intervjuerna, då flera fördelar kunde utläsas. Lind (2019) belyser att textens autenticitet är ytterst viktig och den information intervjuobjektet angett ska återges på ett korrekt sätt. För att försäkra dataunderlagets äkthet spelades intervjuerna in och transkriberades för att återge informationen korrekt. Den transkriberade texten gjorde det enkelt för skribenterna att noggrant analysera informationen. Dessutom bidrog transkribering till upprepade genomgångar av intervjupersonens svar, vilket kunde förbättra skribenternas minne och bidra till en mer välutvecklad studie. All transkribering genomfördes på samma sätt för att skapa pålitlighet i forskningsarbetet. Vidare gav det också fler möjligheter för skribenterna att hitta passande citat som kunde ge empirin mer djup. Bryman och Bell (2017) belyser även att transkriberingen skapar underlag som kan krävas av författarna för att bemöta anklagelser om att analysen påverkats av forskarens analyser eller fördomar.

Även nackdelarna beaktades vid val av metod, i detta fall transkribering. Bryman och Bell (2017) beskriver bland annat att transkribering är mycket tidskrävande att göra själv samtidigt som det är dyrt att låta någon annan göra det. Detta beaktades och utifrån den satta tiden för kandidatuppsatsen, ansågs tiden för att själva transkribera tio intervjuer à 30-40 minuter långa, vara genomförbart. Kostnadsproblemet eliminerades på så vis. Det skapas mycket text för skribenterna att gå igenom, därför ska irrelevanta delar sällas bort som inte kan kopplas till studiens forskningsfråga. Även irrelevanta ord och fyllnadsord togs bort för att underlätta transkriberingen. Dessutom transkriberades materialet kort tid efter att intervjun ägt rum. På så vis underlättade det transkriberingen då intervjun fortfarande fanns färskt i minnet. Skribenterna gjorde transkriberingen och genomförde intervjuerna själva vilket var ett medvetet val då personer med samma kunskap gjorde de båda delarna. Bryman och Bell (2017) beskriver att om samma personer inte utför transkriberingen och intervjuerna, kan kunskapsskillnaden vara ett problem, vilket i studiens fall elimineras.

Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) nästa redskap i grundad teori som teoretisk mättnad. Detta beskrivs som att intervjuerna tillslut utgör både kategorins bekräftelse och vikt samt grunden för formuleringen av vald kategori. I studien sker detta när respondenternas svar börjar likna varandra mer och mer. Efter åtta intervjuer märker skribenterna att de knappt får ut någon ny information från intervjuerna. För att försäkra sig om att teorin var mättad, genomförde skribenterna ytterligare två intervjuer. Även dessa två intervjuer gav liknande information som de tidigare, vilket bekräftade teorins mättnad.

Det sista steget för att skapa en grundad teori, är genom att göra kontinuerliga jämförelser mellan insamlat material och vald teori (Bryman & Bell, 2017). Efter att alla intervjuer var transkriberade, sammanställdes materialet till empirin. Även nya delar lades till teorin, eftersom de kontinuerliga jämförelserna med empirin visade på att teorin behövdes utvecklas för att därefter kunna sammanställa analysen. De kontinuerliga jämförelserna gjordes efter varje

transkriberad intervju var klar. Det transkriberade materialet jämfördes sedan med insamlad teori för att säkerställa att viktiga delar som framkom i intervjun fanns med i den teoretiska referensramen. Oavsett om informationen i intervjuerna bekräftade eller dementerade materialet i teorin, så gav det en grund till analysen. Dessa jämförelser gjorde därmed att skribenterna kunde hitta viktiga skillnader som gjorde analysen mer intressant. Bryman och Bell (2017) beskriver liknande när de nämner att de kontinuerliga jämförelserna ska göras för att på så vis uppmärksamma skillnader mellan de kategorier som utvecklats.

3.6 Etiska ställningstaganden

Under genomförandet av studien togs grundläggande forskningsetiska riktlinjer i beaktande. Valet av en kvalitativ forskningsansats ställer höga krav på de som intervjuar, jämfört med en kvantitativ studie som inte behandlar djupgående och detaljerade individuella frågor (Lind, 2019). Därav utgick intervjuerna från ett antal forskningsetiska krav och där respondenternas svar behandlades i förtroende där deras anonymitet prioriterades.

Vetenskapsrådet (2017) beskriver att det är viktigt att deltagaren ska medverka frivilligt och får möjlighet att avbryta deltagandet i undersökningen, oavsett var i intervjun de befinner sig. Respondenterna informerades om studiens syfte och fick möjlighet att när som helst under intervjun avbryta eller neka sin medverkan, oavsett var i intervjun de befann sig. De får även frågan om samtalet får spelas in. Till sist var det även viktigt att personernas integritet behandlas med yttersta respekt och att deras anonymitet prioriterades. Information gavs även om att materialet endast skulle användas till att besvara studiens forskningsfråga. Vetenskapsrådet (2017) beskriver att konfidentiell information ska förvaras så att obehöriga inte får ta del av den. Innan varje intervju påbörjades skulle nämnda premisser godkännas. Anonymiteten var även viktig för att medarbetare skulle känna att de kunde uttrycka sig och utveckla sina svar. En brist skulle kunna vara om de står i beroendeställning till sin chef och därmed inte vågar beskriva sin situation på arbetsplatsen, oavsett om personen är anonym.

Respondenterna fick full transparens gällande syftet med undersökningen. Bryman och Bell (2017) beskriver att detta då det är viktigt att respondenterna får ta del av all nödvändig information för att undvika bedrägeri och falska förseglingar. Vidare beskriver de att forskningsetiken även behandlar intrång på privatlivet. Detta togs i beaktning genom att respondenterna var anonyma och fick välja att avbryta eller neka till att svara på en fråga när som helst under det att intervjun pågick.

3.7 Studiens kvalitet

Under forskningsprocessen eftersträvade skribenterna att vara lyhörda och följsamma i forskningsprocessen för att sedan kunna kommunicera samlad information så att meningen med den framträdde och även för att producera en tillgänglig text. För att bedöma kvaliteten i en

kvalitativ studie ska hela forskningsprocessen ses över. Bryman och Bell (2017) diskuterar olika begrepp som används för att bedöma kvaliteten. De utgår från fyra kriterier som omfattar tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Skribenterna diskuterade det valda ämnet för studien med ett flertal respondenter. På så vis kunde en hög grad av tillförlitlighet uppnås då information gavs från ett flertal personer. Bryman och Bell (2017) beskriver tillförlitlighet som en motsvarighet till intern validitet som beskriver hur sannolika resultaten är. Vidare beskriver de triangulering vilket är ett övergripande begrepp som skildrar flera sätt att förstärka tillförlitligheten. Genom olika metoder kan data samlas för att få en så fyllig bild av verkligheten som möjlig. För att ta hänsyn till detta använde skribenterna sig av både intervjuer och dokument i form av tidigare forskning och artiklar. Genom dessa två metoder kommer informationen både hålla med- och stå emot varandra, vilket gav en mer nyanserad- och verklig bild. Något som dock skulle kunna påverka tillförlitligheten negativt är det faktum att vissa frågor kan vara känsliga att svara på, bland annat gällande kontrolleringen av de anställda.

Ytterligare en aspekt som är relevant för tillförlitligheten innefattar hantering av transkriberad text. Många gånger sker det en mer eller mindre medveten påverkan på underlaget vid transkribering, genom att exempelvis byta ut talspråk eller ta pauser osv (Patel och Davidsson, 2011). Detta tas hänsyn till genom att alla intervjuer hanteras och transkriberas på likadant sätt enligt samma mall. Vidare beskriver Patel och Davidsson (2011) att studien kan berikas genom att välja olika datakällor i form av olika platser, personer eller tidpunkter. I studiens fall har det aktuella fenomenet uttryckt sig i olika miljöer då personer har intervjuats på olika företag under en viss tid.

Studien anses ge en låg grad av statistisk generaliserbarhet då det är en kvalitativ studie som endast inkluderat tio respondenter. Däremot har den analytisk generaliserbarhet då materialet som skapats kan användas igen i framtiden och studeras på ett annat sätt. Bryman och Bell (2017) beskriver detta som överförbarhet där de menar att resultatet studien kommer fram till kan användas i andra kontexter. Dessutom är detta en parallell till extern validitet.

Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) pålitlighet som ett tredje kriterium för att bedöma en studies kvalitet. Pålitlighet innebär att en studie ska få ett likartat resultat även om den genomförs vid ett annat tillfälle, vilket liknar reliabilitet. Metodens samtliga delar bör vara tillräckligt utvecklade för att studien ska kunna genomföras av andra och att de skulle komma fram till ett likartat resultat vid ett annat tillfälle. Något som skulle kunna påverka resultatet är hur relationen till distansarbete kommer se ut i framtiden. I dagsläget är detta ett relativt aktuellt ämne vilket gör att förhållandet till det kan komma att förändras.

Det finns en risk att studien blir partisk. Risken elimineras då studien genomförs av två personer som kan granska varandras inverkan på materialet. Dessutom har en handledare kritiskt granskat och ställt frågor under skrivandeprocessen. På så vis har skribenternas objektivitet ifrågasatts och deras påverkan minskat. Detta beskriver Bryman och Bell (2017) som konfirmering, vilket innebär att skribenterna inte låtit sina värderingar påverka undersökningen på ett avgörande sätt.

4. Empiriskt resultat

Följande avsnitt är en sammanställning av det som framkommit under de kvalitativa intervjuerna kopplat till studiens forskningsfrågor: *Hur har distansarbete påverkat motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen?*, och vidare: *På vilka sätt har distansarbete påverkat motivationen och ledarskapet på företag?*. Avsnittet är uppdelat utefter valda teman som innefattar distansarbete, motivation, ledarskap på distans och samspelet mellan ledare och medarbetare. Först presenteras det respondenterna beskriver om distansarbete, för att sedan fokusera mer specifikt på hur arbetet hemifrån kan påverka motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen.

4.1 Distansarbete

4.1.1 Förutsättningar för en god arbetsmiljö

En utmaning vid distansarbete beskriver flera respondenter är arbetsmiljön i hemmet. En del beskriver att det inte alltid är optimalt att sitta hemma tillsammans med resten av familjen som också arbetar eller studerar hemifrån. Ytterligare en aspekt som nämns under intervjun och beskrivs som att det påverkar arbetsmiljön är om hemmet har öppen planlösning och personen inte har möjlighet till ett avskilt rum för arbete. De båda aspekterna beskrivs också som att de kan påverka koncentrationen. Exempelvis beskrivs det att uppmärksamheten kan gå från att fokusera på arbetet till att istället läggas på andra familjemedlemmar eller sysslor i hemmet. Å andra sidan beskriver ett fåtal att det funkar relativt bra eller nästintill bättre att sitta hemma. Personerna förklarar dock att de är de enda i familjen som sitter och arbetar hemifrån. Samtliga respondenter är däremot eniga om att det är smidigare att sitta på kontoret där allt material som kan tänkas behövas finns att tillgå.

En respondent nämner att arbetsställningen hemma vid köksbordet påverkat hälsan på det sättet att hen fått besvär med sin axel. I samråd med chefen har de därför kommit fram till att respondenten därav får arbeta på kontoret två dagar i veckan. Det beskrivs däremot att en del har fått med sig kontorsstol eller dubbla datorskärmar hem för att skapa en mer bekväm arbetsplats.

En majoritet av respondenterna nämner att personerna arbetar en del med konfidentiellt eller sekretessbelagt material. Detta kan bli ett problem att prata om med andra kollegor då respondenterna inte får avslöja materialets innehåll för de andra i familjen som också sitter och arbetar eller studerar hemifrån. De beskriver också att de måste tänka på var materialet de arbetar med förvaras i hemmet.

4.1.2 Balans mellan arbete och fritid

En av flera konsekvenser av arbete på distans är att gränsen mellan arbete och fritid allt mer suddats ut. Detta är något som benämns som både positivt och negativt i intervjuerna, men

främst som negativt. En respondent beskriver att inställningen till detta arbetssätt skiljer sig mellan individer beroende på om personen är en så kallad "integrerare" eller "separerare". Vissa väljer att se flexibiliteten i att kunna planera möten och sin arbetstid utifrån exempelvis när de ska hämta barnen på förskolan, när de behöver göra ett ärende eller i allmänhet inte ser något problem i att låta arbetet vara en del i det privata. Andra menar att det är viktigt att behålla en gräns mellan arbete och privatliv och att kunna lämna jobbet när arbetsdagen är över. Detta beskrev intervjupersonen som separerare.

I intervjuerna framkommer det att distansarbete både kan förlänga arbetsdagen eller ge mer tid till fritid. En majoritet av respondenterna beskriver hur de startar datorn tidigt på morgonen och att de fortsätter att arbeta långt in på kvällen. Skillnaden på rast och arbetstid beskrivs som obefintlig och lunchrasten blir ofta kort då arbetet fortsätter under tiden rasten pågår. Istället för att effektivisera dagen och använda tiden som vanligtvis läggs på transport till och från arbetet på fritid, beskriver de att den extra tiden läggs på mer arbete. Samtliga nämner minskade transporttider som en positiv effekt av distansarbetet men som i en del fall dock läggs på mer arbete istället.

Flertalet respondenter beskriver det som en nackdel att arbetstid och fritid lätt flyter ihop vid arbete hemifrån. Vidare beskriver de att det är svårare att skilja dem åt, rent psykiskt och att det blir svårt att koppla bort arbetet. När arbetet sker på ett kontor lämnas det när de anställda åker därifrån, men vid arbete hemifrån finns arbetet alltid tillgängligt. En medarbetare beskriver följande:

"Jag haft väldigt svårt att skilja arbetsliv från fritid när jag jobbar hemifrån. Jag jobbar alldeles för mycket, datorn står på dygnet runt och jag har svårt att känna att jag avslutat - för man kan alltid göra mer."

En majoritet av respondenterna beskriver distansarbetet som effektivt men dock är det endast en minoritet som beskriver att de faktiskt utnyttjar den extra tiden till fritid. Alla respondenter är däremot överens om att flexibiliteten med distansarbete anses vara positivt. Vidare berättar de hur de kan göra ärenden mitt på dagen och allmänt välja hur de ska planera sin arbetsdag.

Tidigare på många arbetsplatser så uppmärksammas anställda och framgångar firas, men även detta påverkas av distansarbete. En respondent nämner att hen vunnit ett pris på företaget som hen kämpat för under en lång tid. Vidare beskriver personen att detta vanligtvis firas under en uppskattad gala med hela företaget och flera uppträdande artister på plats. Den här gången fick firandet istället ske digitalt och respondenten beskriver hur hen fem minuter efter utmärkelsen stod och plockade ur diskmaskinen och nattade barn. Detta blev respondenten väldigt besviken över.

4.1.3 Utmaningar och möjligheter med distansarbete

I samband med omställningen till distansarbete uppkommer flera möjligheter och utmaningar. En av respondenterna beskriver att hens roll på företaget hen arbetar på egentligen var bestämd till en annan ort. I samband med att företaget ställt om till distansarbete skapades möjligheten att få den specifika rollen trots att personen inte bor på den bestämda platsen. En annan respondent beskriver ett liknande fall där hens position på företaget från början var bestämd till en annan ort. Däremot hade det företaget redan innan Covid-19 ändrat så att arbetet kunde ske på distans och att personen därmed kunde anta tjänsten men med villkor om att ibland resa till den specifika orten. I samband med Covid-19 förändrades arbetssättet och personen kan utföra allt arbete från samma plats och behöver inte genomföra de tidigare obligatoriska resorna.

En utmaning med omställningen till distansarbete, som framkommer i intervjuerna, är inlärningsprocessen av den nya tekniken som ska användas vid detta arbetssätt. De beskriver att det till en början var mycket att ta in på kort tid och istället för att lägga fokus på arbetet behövde de fokusera på att lära sig de olika plattformarna. Ytterligare en utmaning beskrivs som att ledarskapet blir mer distanserat vid distansarbete. En respondent beskriver vidare att hen pratar med sin chef kontinuerligt men att det inte får samma effekt som på kontoret då alla samtal som sker digitalt blir mer formella. Vidare beskriver respondenten även att målet med verksamheten och det gemensamma målet blir allt suddigare. Personen berättar också:

“Det känns på nåt sätt bara som att man ska upprätthålla en fungerande verksamhet utan att det blir så mycket framåtblickande. Den här teamkänslan att det är vi, den blir lidande tycker jag.”

Detta är flera av respondenterna eniga om. Tid har istället lagts på att finna nya arbetssätt, inläring av dessa och omställningen i stort. Däremot menar en minoritet av dem att sammanhållningen och teamkänslan har blivit bättre när de arbetar hemifrån då de anordnar fler planerade träffar än vad de tidigare gjorde på kontoret.

4.1.4 Produktivitet i relation distansarbete

Distansarbetets påverkan på produktiviteten skiljer sig i beskrivningarna från de olika respondenterna. Majoriteten beskriver att produktiviteten har ökat överlag, mycket tack vare minskade transporttider och digitala möten. Däremot beskriver en del att det är svårt att skapa nya relationer till kunder och att det blivit svårare att fastslå ett avtal med en kund när de inte träffas fysiskt. Produktiviteten påverkas även av att upplärningsprocessen för nyanställda behöver ske på distans. På så vis blir det svårare och mer tidskrävande för dem att förstå arbetet och lära sig företagskulturen.

Produktiviteten beskrivs som oförändrad eller förbättrad. Dock beskriver en del att kvaliteten på tjänsten de ger ut inte är densamma. En respondent beskriver vidare hur arbetet är beroende av kontakt med kollegor som behöver befinna sig på plats. Då vissa anställda arbetar hemifrån och

andra är kvar på plats skapas det ett hinder i arbetet. De anställda kan inte längre befinna sig i ett sammanhang där de kan fånga upp viktiga delar i arbetet och därmed menar respondenten att slutprodukten av arbetet förändrats till det sämre.

En annan respondent nämner att viktiga spontana tankar som kan komma fram i det vardagliga pratar, kan gå förlorade vid digitala möten. Både chansen att vara spontan och mer kreativ i form av att visa saker för sina kollegor, finns inte samma möjligheter till vid hemarbete. Vidare beskrivs att produktiviteten troligtvis är bättre på grund av att spontana infallsvinklar och spontant, trevligt prat inte tar lika mycket tid längre. Å andra sidan nämns att kvaliteten av arbetet inte är lika hög.

4.2 Motivation

4.2.1 Påverkan på anställdas motivation

Respondenterna är eniga om att det mesta av motivationen kommer från deras egen vilja att göra ett bra jobb. Både chefer och medarbetare säger att det fanns ett förtroende mellan de båda parterna där det är upp till enskilde individen att genomföra arbetet. En chef på ett företag uppger att:

“De flesta hos oss ska jag säga att de är motiverade själva och det tycker jag och är en förväntan som arbetsgivare ska ha på sina medarbetare... Det måste komma från de själva och det är därför man ska jobba med sånt man tycker är kul eller brinner lite för. Sen kan man stimulera och motivera genom att de får göra bra saker.”

En medarbetare på samma företag menar att det hen vanligen tycker är kul med arbetet, att träffa kunder, försvinner till viss del med distansarbete och därför försämras motivationen. Trots det beskriver personen hur hen jobbar mer än vanligt, då gränsen mellan arbete och fritid är otydlig. Även andra respondenter beskriver att mycket av det som de vanligen motiveras av med arbetet försvinner vid distans och att cheferna därför behöver ge de anställda mer vägledning för att de ska hålla motivationen uppe.

Respondenterna beskriver att de upplever att motivationsfaktorerna inte skiljer sig särskilt mycket innan och efter omställningen till distans, men alla är eniga om att det är svårare att hitta motivationen vid distansarbete. Detta beror mycket på att sociala interaktioner med kollegor har försvunnit och arbetet känns därav tröttsamt. Dessutom menar de att de delar av arbetet som de tidigare känt sig motiverade att utföra, nu inte längre utförs eller att de inte har samma innebörd i och med distansarbetet. Vidare beskrivs att en del av motivationen de känt för arbetet har försvunnit. Samtliga respondenter menar att det fortfarande är deras egen uppgift att hitta den inre motivationen men att de kan tänkas behöva mer stöttning från chefer vid distansarbete.

4.2.2 Den sociala kontakten

Den stora skillnaden gällande motivationen beskrivs som att den sociala kontakten med kollegor och kunder har försvunnit till viss del. Respondenter beskriver försök som företagen har gjort till att flytta över det sociala i det digitala. Dock har de inte lyckats att få samma stämning och sammanhållning på distans. En respondent beskriver att deras inplanerade digitala fikor inte fick samma naturliga känsla som fikorna de tidigare hade på plats på kontoret. Dessutom nämner hen att de som vanligtvis hörs och syns på möten på plats, får samma uppmärksamhet digitalt och de som inte gör det, får ännu färre chanser till att få sagt saker digitalt. Vidare beskrivs det att planerade träffar kan upplevas som något arrangerade, vilket gör att den naturliga känslan inte skapas. Hen menar att distansarbete också kan påverka motivationen negativt i form av att det skapas en social isolering, där det gemensamma lärandet, den informella kulturen samt de spontana idéerna som uppstår i lunchrummet försvinner. En minoritet av respondenterna beskriver att de faktiskt lyckats, enligt deras mening, med digitala träffar och planerade sammankomster. En chef på ett företag uttryckte:

“Vi ställer inte in, vi ställer om”

I samband med detta beskriver respondenten att de har planerade eftermiddagsfikor varje dag som hen uppfattade att anställda uppskattar. Utöver detta genomför de olika tillställningar online, bland annat hade de en middag i samband med nyår där alla fick hem en nyårsmeny och en företagsbankett där anställda tilldelades utmärkelser. Detta var uppskattat men beskrivs som att det är svårt att ersätta hur de vanligtvis brukar träffas eller fira framgångar. Andra respondenter beskriver också att de lyckats med vissa delar av socialt umgänge digitalt. Som olika inspirerande föreläsningar digitalt, digital AW, yogaträffar samt träningsappar där anställda peppar varandra.

En chef på ett företag beskriver även riskerna som kan uppstå gällande de anställdas hälsa, när den sociala kontakten försvinner i samband med distansarbetet. Detta för att det är svårare att upptäcka om en kollega inte mår bra eller påverkas negativt av ensamheten. Hen ser även ett problem i att de anställda snarare arbetar för mycket i och med hemarbetet, vilket inte är bra för deras välmående och hälsa.

4.3 Samspel mellan ledare och medarbetare

4.3.1 Kommunikation via digitala möten

Samtliga intervjuade, både medarbetare och chefer, är eniga om att den informella kommunikationen blivit sämre i och med arbetet på distans. Det vardagliga samtalet vid kaffemaskinen eller på lunchen finns inte längre. Vid möten på distans behandlas endast det väsentliga och spontant prat går förlorat. Flera respondenter nämnde dock att mötena blir väldigt

effektiva då de endast pratar om ämnet som de planerat att prata om. Medarbetarna nämner vidare att de effektiva mötena gör att de går miste om spontana tankar och trevliga samtal som bidrar till stämningen på företaget. Det beskrivs vidare att även om alla kollegor är ett samtal bort, så blir det inte naturligt att ringa för att prata informellt. Ytterligare en respondent beskriver viljan att ventilera kring arbetet med sina kollegor och att det är viktigt att få prata ut med varandra. Detta går förlorat då det inte sker naturligt vid distansarbete. Vidare beskriver hen att det kan påverka arbetet negativt om de inte har möjlighet dela med sig av händelser på samma sätt längre. Även chefer upplever detta som ett problem då sociala kontakter försvinner och därmed även idéer och spontana tankar som kan bidra till arbetet.

I intervjun nämns en fördel med att föra kommunikation digitalt. Respondenterna beskriver att det blir enklare att nå sina kollegor då de har ett möte planerat en viss tid. Dessutom beskriver de att det blir enklare att vara flera på ett möte och att det inte kräver lika mycket planering, logistiskt sett. Vidare beskrivs också att den minskade planeringstiden ses som positivt, då de flesta kan delta på möten på kort varsel oavsett var de befinner sig. Även konferenser går att genomföra mycket smidigare då de deltagande inte behöver samlas på en viss plats. De nämnda effektiva fördelarna beskrivs också som trist för de anställda, då de går miste om sociala kontakter.

4.3.2 Ansvar och förtroende snarare än kontroll

Samtliga intervjuade chefer är eniga om att verksamheterna vanligtvis inte är kontrollerande. Även på distans har de försökt behålla ett förtroende till medarbetarna där de inte övervakar deras aktivitet, på ett annat sätt än vad som vanligtvis görs. Flera chefer nämner att på de ställen i företaget där prestationen inte speglar resten av företaget i och med distansarbetet, fungerar det inte vanligtvis heller. En del beskriver att detta beror på ledarskapet på avdelningen. En del chefer ser inte någon korrelation mellan distansarbete och att de anställda inte presterar i sitt arbete.

En medarbetare bekräftar att distansarbetet inte förändrat sättet de kontrolleras på. Då det varje vecka, både vid arbete på distans eller på kontoret, finns en plan för vad som ska hinnas med och följs också upp nästkommande vecka. Även stickkontroller görs kontinuerligt och vid mer än fem fel per år påverkas den rörliga delen av lönen. Medarbetaren menar att detta leder till att hen ständigt vill göra sitt bästa. En annan medarbetare nämner snarare att hen känner sig betydligt mindre kontrollerad vid distansarbete och får istället ta mer ansvar och fler egna initiativ i arbetet. Vidare nämns även att förväntningarna på den anställde gällande det egna ansvaret har blivit viktigare på distans. Dock beskriver respondenten att det förväntas ungefär detsamma av hens roll när arbetet inte är på distans, men att rapporteringen kan se annorlunda ut.

Vidare beskriver en medarbetare att reglerna som finns på arbetsplatsen blir otydligare vid distansarbete eftersom det är svårare att hålla sig uppdaterad om förändringar. Vid arbete

hemifrån menar personen att det är mer troligt att gå miste om information om de normer och regler som annars är tydliga på kontoret.

De flesta intervjuade chefer beskriver att det finns ett förtroende för sina anställda där kontroll inte behövs. Inget av företagen beskriver sig som en kontrollerande verksamhet, istället litar de på att de anställda gör sitt jobb. Däremot nämner en del chefer att mer uppföljning krävs där de stämmer av med medarbetarna hur det går för dem samt hur de mår under pandemin. Tidigare menar en chef att de fokuserat mycket på att målstyra och pusha de anställda, medan de nu istället ser mer till medarbetarnas välmående.

4.4 Ledarskap på distans

4.4.1 Individanpassat ledarskap

Vid omställningen till distans är samtliga intervjuade chefer eniga om att ledarskapet ställts om till att bli mer individanpassat. Utmaningen för dem blir därmed att ha en förståelse för sina anställda och se till individens bästa. En chef uttrycker att tidigare handlade arbetet mer om att fokusera på resultatet och att driva sina anställda till att arbeta hårt. Hen menar att inställningen till arbetet nu behövt ställas om och mer se till vem individen är och hur hen mår. Detta för att det nya arbetssättet kanske inte passar alla och det tar olika lång tid för anställda att anpassa sig till omställningen. Vidare uttrycker hen att distansarbetet har lett till att samhörigheten mellan anställda ökat. Den här positiva aspekten beskrivs som att ledaren anordnar mer obligatoriska träffar på distans där alla är med. Tidigare var arbetet mer självständigt, men i och med distansarbetet så har de fler obligatoriska uppstartsmöten och fikor som gör att de anställda träffas.

En annan chef nämner att de har liknande inställning till hur ledarskapet har behövt anpassas till arbetet på distans. Hen nämner att företaget ställt om till att mer se till individen och de anställdas mående. Bland annat har företaget ökat friskvårdsbidraget med 1500 kr/år i hopp om att de anställda ska öka sin motivation. Många chefer är eniga om att det inte är deras uppgift att motivera till arbete. De menar att det är upp till medarbetaren själv att hitta sin inre motivation. Däremot menar många av cheferna att de stimulerar eller guidar sina anställda för att de ska öka motivationen. Detta har blivit extra viktigt i samband med arbetet på distans.

4.4.2 Ett förändrat ledarskap

Flera av de intervjuade cheferna menar att ledarskapet utmanas på distans. Detta eftersom de ständigt måste hitta nya lösningar och se alla individer och vad de behöver. En av respondenterna beskriver att det är svårt att som chef se till att alla anställda mår bra och lägger sitt arbete på en rimlig nivå. Flera medarbetare och chefer nämner att de arbetar betydligt mer på distans, jämfört med vad de gjorde tidigare.

Andra respondenter beskriver även att leda på distans handlar mycket om att vara kreativ. Detta eftersom mycket av arbetet, mötena och pauserna inte kan genomföras som vanligt. Istället behöver cheferna komma på digitala motsvarigheter, som också kan skapa produktivitet och samhörighet. Ett fåtal av de intervjuade företagen startade också olika hälsoutmaningar där de anställda kan följa och pusha sina kollegor, för att skapa bättre samhörighet och mer energi till arbetet. En av respondenterna menar att de skapat så många olika aktiviteter och utmaningar att samhörigheten snarare blivit bättre vid distansarbete, jämfört med hur det var tidigare.

5. Analys

Följande avsnitt utgår ifrån studiens empiridel där paralleller och jämförelser görs med hjälp av studiens teoretiska referensram. För att på så vis skapa en nyanserad bild av verkligheten som refererar till tidigare forskning. Avsnittet ska ligga till grund för kommande slutsats som ska svara på forskningsfrågan inom ramen för studiens syfte. För att adressera forskningsfrågorna, kommer först distansarbete presenteras övergripande för att sedan mynna ut i hur distansarbete kan påverka motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen.

5.1 Distansarbete

Distansarbete har visat sig skapa både möjligheter och utmaningar för berörda företag, där sammanhållningen blivit en utmaning som kräver mer administration. Å andra sidan har det visat sig att de digitala mötena gett flera positiva effekter. Något som utmanats vid arbete på distans är balansen mellan arbete och fritid, som visat sig vara individuellt vad personer föredrar. Produktiviteten påverkas av de anställdas förutsättningar till distansarbete där samtliga respondenter är eniga om att produktiviteten antingen är oförändrad eller förbättrad. Transporttiden har även bidragit till detta och dessutom har den lett till minskad arbetsrelaterad stress och lägre kostnader. Ytterligare en aspekt som påverkats vid distansarbete är kvaliteten på slutprodukten.

5.1.1 Balans mellan arbete och fritid

Mustajab et al. (2020) beskriver att gränsen mellan arbete och privatliv suddas ut vid distansarbete, vilket bekräftas i intervjuerna. Vidare kommer även Mustajab et al. (2020) fram till att detta ofta upplevs som negativt. Studien både bekräftar och dementerar detta då individer har skilda åsikter kring hur de utnyttjar tiden vid distansarbete till olika grad. I empirin framkommer det att distansarbete passar individer olika bra beroende på om personen är en integrerare eller separerare. Är personen en integrerare är personen bekväm med att arbete och privatliv går ihop, medan separerare gillar att ha tydliga gränser mellan dem. Därav upplevs inte den otydliga gränsen som negativ för alla. Däremot beskriver flera att det är svårt att lägga ifrån sig arbetet då det alltid går att göra mer.

Oavsett vad den anställdes preferenser är, gällande balansen mellan arbete och fritid, bör arbetet läggas på en rimlig nivå för det inte ska påverka individens välmående. Slutligen bekräftar studien Mustajabs et al. (2020) teori gällande att det upplevs som negativt, då både separerare och integrerare påverkas negativt i något avseende. De som upplevs som separerare i studien verkar inte trivas i situationen där de inte får ett tydligt avslut på arbetsdagen. De som anses vara integrerare påverkas också negativt då de snarare arbetar för mycket vilket slutligen påverkar deras välmående negativt. Intervjuade chefer beskriver att de är medvetna om att gränsen mellan

arbete och fritid blivit otydlig och att de därför försöker vara mer lyhörda. De menar vidare att de ändrat delar av sitt ledarskap till att mer se till hur individen mår.

5.1.2 Möjligheter och utmaningar med distansarbete

Att ställa om till distansarbete har visat sig skapa både möjligheter och utmaningar för företag och anställda. I empirin beskrivs det att fokus vid distansarbete har förskjutits från att arbeta med teamkänsla och framåtblickande inom verksamheten, till att istället fokusera på att endast upprätthålla en fungerande verksamhet. Olson och Olson (2000) nämner liknande fall när de skildrar hur arbete på distans kan kräva mer administration då det bland annat kan uppstå problem med att ge direktiv till anställda, arbeta mot samma mål och med samma kvalitet som arbetet vanligtvis har på plats. En minoritet av respondenterna beskriver dock att sammanhållningen i teamet har blivit bättre då de lagt ner mycket tid på administration. Vidare beskrivs det i studien att de nu har tydliga mål och arbetet har bra kvalitet. Detta bekräftar också det Olson och Olson (2000) säger då det visat sig att mer administration kan lösa problemet.

Respondenterna är eniga om att distansarbete har gjort det enklare att planera och genomföra möten digitalt då fler kan samlas. Alla deltagare behöver inte befinna sig på samma plats och mötena kan ske effektivt då tid inte slösas på faktorer runt omkring som småprat, kö till kaffemaskinen osv. Olson och Olson (2000) bekräftar detta då de menar att när fler kan närvara kommer resultaten bli bättre då fler personer kan bidra till arbetet. Detta är en viktig fördel som många företag nämner att de kommer implementera i det framtida arbetssättet. I samband med diskussionen om digitala möten, nämns även tidsaspekten som en fördel. Respondenterna menar att de digitala mötena sparar mycket tid. Detta är något Olson och Olson (2000) inte nämner i sin forskning.

Haddud och McAllen (2018) nämner även mer tillgång till och bibehållande av knapp talang som en fördel vid distansarbete. Detta är en av respondenterna ett tydligt exempel på. Hen beskriver nämligen att hen fått en position på företaget som egentligen är platsberoende på annan ort. Men i och med distansen kunde hen få denna roll i företaget ändå, vilket gav en fördel för både personen i fråga men också för företaget. Anledningen till att endast en respondent beskrev detta som en fördel var att det var just hen som fick erbjudandet. Övriga respondenter arbetade med samma roller på distans, som de gjorde innan omställningen. Huruvida företagen de arbetar på har utnyttjat möjligheten om bibehållande av knapp talang gavs ingen information om under övriga intervjuer. Däremot beskriver respondenten, som nämner det som en fördel, att företaget hen jobbar på kommer utnyttja det i framtiden.

5.1.3 Produktivitet - Minskad transporttid och sämre kvalitet

Samtliga respondenter var eniga om att produktiviteten antingen var oförändrad eller förbättrad vid distansarbete. Haddud och McAllen (2018) beskriver att om företaget fokuserar på att utvecklas digitalt så kan de ta del av fördelar i form av bland annat ökad produktivitet. Detta

bekräftas av respondenterna, då de beskriver att arbetet på distans har blivit väldigt effektivt. De beskriver hur de hinner med mer arbete hemifrån eller lika mycket som de vanligen gör på kontoret. Däremot, i kontrast till det Haddud och McAllen (2018) beskriver, påpekar ett flertal respondenter även kvaliteten av arbetet i samband med att de diskuterar produktiviteten. De beskriver produktiviteten som densamma, men att kvaliteten blivit sämre, trots att de har satsat på digitala verktyg. De faktorerna som respondenterna menar var anledningar till den bristande kvaliteten av arbetet, skulle kunna grunda sig i hur arbetet vanligtvis utförs på kontoret. Detta då de inte har samma möjligheter att diskutera spontana idéer och tankar med sina kollegor vid distansarbete. En del respondenter var dessutom till viss del beroende av kontakten med andra personer och avdelningar på arbetsplatsen, vilket försvåras vid distansarbete. Med andra ord behöver inte slutprodukternas värde ha sin grund i en ökad produktivitet. Å andra sidan fanns de även respondenter som inte nämnde kvaliteten som ett problem.

Samtliga respondenter beskriver hur minskade transporttider har ökat produktiviteten och effektiviteten på företagen. Bland annat att många kan samlas till möten med kort varsel. Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) beskriver den minskade transporttiden som en positiv effekt av distansarbete. Även Haddud och McAllen (2018) beskriver detta som en fördel i form av optimerade kostnader. Liknande beskriver flertalet respondenter då de slipper mycket restid, dels till- och från arbetsplatsen, men också de längre arbetsresor som de annars åker på. På så sätt menar respondenterna att de sparar mycket tid och minskar den arbetsrelaterade stressen och ger mer tid att spendera med familjen, vilket vissa menar ökar motivationen. Likt det Haddud och McAllen (2018) nämner, förklarar de även att företagen kan dra ner på sina kostnader.

I motsats till det Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) skildrar gällande den positiva effekten av den minskade transporttiden, beskriver dock många respondenter att den nyfunna tiden är svår att utnyttja, då de har svårt att hitta balansen mellan arbete och fritid. Det finns två utfall gällande den minskade transporttiden. Å ena sidan kan mer tid spenderas i hemmet med familjen. Å andra sidan kan tiden som vanligtvis skulle lagts på transport, nu istället läggas på mer arbete och på så vis kan distansarbetet inkräkta på individens fritid.

Produktiviteten skiljer sig mellan de olika företagen, vilket kan grundas i deras olika förutsättningar för att ställa om till distansarbete. Prestationsnivån ansågs på flera av företagen vara bättre vid distansarbete, medan den på andra företag ansågs något sämre, vilket Coleman (2012) menar är upp till den enskilde individen att ta på sig ansvaret över.

5.2 Motivation

Vid distansarbete beskriver respondenterna att en del väsentliga motivationsfaktorer faller bort. Dessutom har även miljön i hemmet en påverkan på individens motivation då arbetsförhållandena skiljer sig i hemmet i jämförelse med hur det ser ut på kontoret. Vidare påverkar även arbetet i hemmet både koncentrationen för den anställde och personens privatliv.

Samtliga respondenter är överens om att det är deras egen uppgift att finna motivationen men att de behöver extra stöttning när arbetet sker på distans. Vidare behöver då ledaren mer se till den enskilda anställdes behov och mående. Samtliga är överens om att de saknar den sociala kontakten vilket också försämrar motivationen. För att hitta lösningar på situationen behöver företag vara mer kreativa i deras sätt att umgås.

5.2.1 Anställdas förändrade motivation

Herzberg (2003) beskriver motivation som den process som styr och verkställer människans beteende mot ett visst mål. En av respondenterna beskrev motivationen hen kände inför ett mål som personen hade haft länge. Det handlade om en tävling inom företaget som firas under en gala. Respondenten vann tävlingen men i och med att arbetet nu sker på distans så skedde istället firandet digitalt, vilket personen menar tog bort delar av erkännandet och framgången. Herzberg (2003) beskriver arbetets innehåll, erkännande, framgång, ansvar och befordran som viktiga motivationsfaktorer. Vidare kan motivationsfaktorer eller delar av dem försvinna i samband med att anställda arbetar hemifrån. Liknande beskriver andra respondenter då de menar att de inte träffar kunder i samma utsträckning nu när arbetet sker på distans, vilket beskrivs som trist. Med andra ord kan detta kopplas till Herzbergs (2003) teori som beskriver att arbetets innehåll kan påverka motivationen.

Nilsson (2016) beskriver att den inre motivationen är väsentlig för att människan ska kunna arbeta mot ett mål. Den inre motivationen styrs bland annat av faktorer som ansvar, tydliga mål, feedback och delaktighet i beslut. Respondenterna var eniga om att det är deras egen uppgift att hitta motivationen. Däremot uttrycker de också att det har blivit svårare att finna motivationen vid distansarbete, då en del respondenter menar att de gemensamma målen blir otydligare. Andra beskriver även att det blir svårare att få feedback på sin prestation när arbetet sker på distans. Medarbetares egna ansvar anses dock bli större på distans eftersom beskriver att de behöver vara mer självdisciplinerade och självgående i hemmiljön. Samtidigt som delar av det som är essentiellt för motivationen försvinner, vilket bekräftar det Nilsson (2016) nämner gällande vad som kan påverka motivationen. I detta fall påverkas de gemensamma målen och möjligheten att få feedback, negativt. Respondenterna menar därför att de behöver mer individuell stöttning och vägledning av sina chefer.

Flera respondenter nämner att de upplever att det är viktigt att behålla de rutiner arbetet skapar, trots att de arbetar hemifrån. Goldstein och Naglieri (2011) beskriver att rutiner är en del av steget som beskrivs som trygghet i Maslows behovstrappa. Om behovet av trygghet inte uppfylls, kan personen inte nå högre nivåer i behovstrappan. Vid distansarbete beskriver respondenter dessutom att de går miste om sociala kontakter och gemenskap med kollegor. Detta skulle kunna vara ett tecken på att de har fastnat på en nivå i behovstrappan och inte kan ta sig vidare.

5.2.2 Miljön i hemmets påverkan på motivationen

Under intervjuerna nämner många respondenter arbetsmiljön som en utmaning i samband med att motivationen till arbetet diskuterades. Aspekten har tidigare inte haft relevans då alla har samma förutsättningar på kontoret. Vid distansarbete däremot har alla olika förutsättningar som påverkar arbetsmiljön. Detta går i linje med Sveningsson och Alvessons (2010) beskrivning av att medarbetares prestation kan påverkas av arbetsmiljön. En del respondenter nämner att de sitter ostört hemma, vilket gör att arbete hemifrån går bra medan andra nämner att de sitter och arbetar hemma tillsammans med resten av familjen som studerar eller arbetar hemifrån, vilket påverkar arbetet negativt. Uppfattningen av distansarbetet beror på personens förutsättningar i hemmet. Detta går i linje med Herzbergs tvåfaktorsteori där Herzberg (2003) beskriver att de mest grundläggande faktorerna, så kallade hygienfaktorer, är viktiga för motivationen. Han beskriver att de inkluderar bland annat arbetsförhållanden och privatliv. Med andra ord påverkar arbetsmiljön i hemmet motivationen, då arbetsförhållandena för flertalet respondenter försämrats. Även om en del beskriver att arbetsgivaren erbjudit arbetstagaren utrustning som en extra datorskärm, arbetsstol och andra nödvändiga förutsättningar för arbetsställningen, är arbete hemifrån inte det bästa för alla då flera faktorer inverkar på förutsättningarna.

Flertalet respondenter beskriver också hur att arbetsmiljön i hemmet kan påverka privatlivet. Herzberg (2003) beskriver just privatlivet som en hygienfaktor som är viktig för motivationen. Om arbetstagaren inte har möjlighet till ett avskilt rum för arbete, kan det påverka personens privatliv. En respondent beskriver att hen har öppen planlösning i sitt hem och dessutom sitter tillsammans med resten av sin familj. Detta menar personen påverkar privatlivet då arbetet alltid finns tillgängligt. Vidare beskriver respondenterna att arbetet i hemmet även påverka koncentrationen, såsom hemmets sysslor, vilket stämmer överens med det Larson et al. (2020) beskriver om att hemmet inte är en optimal arbetsplats.

5.2.3 Ansvarets betydelse vid distansarbete

I empirin framgick att det främst inte är chefens uppgift att motivera anställda utan att de ska kunna hitta motivationen själva. Om en anställd inte lyckas hitta motivationen till arbetet så arbetar personen troligen inte på rätt företag eller rätt bransch, vilket var något majoriteten var eniga om. Detta då motivation är något som kommer naturligt om det finns en mening med arbetet eller om de arbetar med något de brinner för. Nebel (1978) skildrar detta då han menar att det är medarbetarens uppgift att hitta önskan eller begäret, chefen kan endast bidra med inflytande i form av kunskap och guidning. Även Coleman (2012) skildrar detta då han menar att huvudansvaret alltid ligger på den enskilde individen. I takt med att distansarbetet implementerats på företag, har sociala kontakter försvunnit och därmed även påverkat motivationen negativt. Herzberg (2003) nämner samverkan med andra som en faktor för att anställda ska känna sig tillfreds på arbetsplatsen. Flera respondenter menar att det då blir chefer och ledares uppgift att komma med idéer som ska lösa problemet.

Herzberg (2003) menar att en grundförutsättning till motivation till arbetet är att anställda jobbar med något de brinner för eller känner har en mening. Däremot beskrev en respondent att det som en person tycker är kul med sitt arbete, till viss del försvinner när arbetet istället sker på distans. Därmed menar personen att chefen bör stötta de anställda extra mycket för att behålla goda resultat, en bra stämning och motiverade medarbetare. Således ställer distansarbete högre krav på ledningen för att verksamheten ska fungera. Vid distansarbete förflyttas ansvaret gällande motivationen från medarbetaren till ledaren. Mer ansvar läggs då i högre grad på ledaren, där ledaren måste se varje individ och vad den personen behöver.

5.2.4 Saknandet av den sociala kontakten

Samtliga respondenter uppgav att de saknar den sociala interaktionen vid arbete på distans. Detta går i linje med Mustajab et al. (2020) och Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) forskning, som beskriver att individer kan påverkas både positivt och negativt av distansarbete, bland annat beroende på om sociala kontakter fortfarande är ett faktum vid arbete hemifrån. Flera intervjupersoner uppgav att de saknar den naturliga sociala kontakten som fikapauser och lunchraster tillsammans med kollegor. Detta kan också uppstå mer spontant med prat i korridoren eller snabba samtal vid kaffemaskinen. Många förklarade att även om det går att ringa en kollega för att prata om annat än arbetet, sker detta inte naturligt. De gånger respondenterna beskriver att de ringer upp någon, är det för att ställa en jobbrelaterad fråga och samtalet har en agenda.

Även Haddon och Lewis (1994) beskriver att den sociala kontakten som anställda går miste om vid arbete på distans kan påverka arbetsmotivationen negativt. Detta bekräftas av respondenterna som beskriver att de inte träffar kollegor på samma sätt som de gjorde tidigare. Den spontana och naturliga kontakten är även viktig för motivationen och flera respondenter nämner att stämningen inte är densamma digitalt. Distansarbete kan skapa en form av social isolering, där det gemensamma lärandet, den informella kulturen samt de spontana idéerna som uppstår i lunchrummet försvinner. Därmed finns det en stark koppling mellan socialt umgänge och motivation på arbetsplatsen.

För att motverka försämrade arbetsmotivation när den sociala kontakten minskar, är det viktigt att komma på nya idéer för att skapa en social arbetsplats digitalt menar flertalet respondenter. Detta bekräftar Haddud och McAllen (2018) då de beskriver vikten av kreativitet. Några av respondenternas arbetsplatser upplevdes vara relativt bra på att hitta nya, kreativa sätt att träffas digitalt. Oavsett hur mycket de olika respondenterna beskrev att de träffades digitalt, var alla eniga om att den sociala kontakten är viktig för motivationen. Dock gavs intrycket att de yngre respondenterna pratade mer om företagets digitala aktiviteter. Detta kanske dock beror på vem respondenten är och inte på företagets kreativitet gällande digitala aktiviteter.

5.3 Samspel mellan ledare och medarbetare

I och med distansarbetet menar många att samspelet mellan ledare och medarbetare har blivit sämre då informell kontakt till viss del försvunnit. Försök till att skapa en god stämning digitalt har gjorts men i de flesta fall har de inte lyckats. Digitala fikor och träffar beskrivs som onaturliga av de flesta. Anpassningen till kommunikation via digitala hjälpmedel sker olika fort för de olika företagen. Respondenterna är eniga om att digitala möten är har en stor fördel i och med att de är effektiva och för med sig färre kostnader än vad möten på plats gör. Däremot går spontana tankar och idéer förlorade. Flertalet respondenter är eniga om att det finns ett förtroende mellan medarbetare och chefer. De menar att kontrollering av arbete sker i lägre eller samma grad vid arbete på distans. De flesta har dock dagliga "check-ins" vilket är ett tecken på kontroll.

5.3.1 Digital kommunikation

Samspelet mellan chefer och medarbetare menar de flesta respondenterna har blivit sämre då de inte pratar lika ofta med sina kollegor på ett informellt plan längre. En av respondenterna menar dock att det har blivit bättre på företaget hen arbetar på då de har fler inplanerade möten än tidigare. Nawaz (2020) nämner att det finns stora problem gällande den minskade informella kontakten vid arbete på distans. Detta kan leda till att spontana idéer och tankar går förlorade och att de anställdas motivation minskar. Det föreslås att företag ska fokusera på att skapa rutiner som exempelvis liknande morgonmöten varje dag eller att chefer ska se till att de anställda får yttra sig på ett mer personligt plan ibland. Flertalet respondenter nämner att företagen de arbetar på har gjort liknande försök men de uppfattas dock inte som lyckade då mötena inte har samma naturliga stämning som när de genomförs på kontoret.

Digitala fikor uppskattas inte på samma sätt som om de hade genomförts på kontoret. De menar att det handlar om en vana som kräver inläring där hänsyn måste tas till att det tar olika lång tid för olika individer att vänja sig. För att lösa detta problem kan Nawaz (2020) förslag appliceras där chefer och medarbetare ska se till att de är med och bidrar till att skapa en bättre stämning digitalt, exempelvis genom att inleda eller avsluta möten med en personlig fråga. I intervjuerna framgick det att två av företagen låg i framkant. Det som skilde sig mellan de två företagen och resterande företag som intervjuats var att medelåldern på företagen var yngre än de andra. Dessutom beskrev de båda respondenterna företagen som moderna, nytänkande och flexibla. Detta kan vara en faktor till deras framgång gällande kommunikationen och samspelet mellan de anställda, utöver att de lyckats implementera rutiner och metoder för att skapa en bra sammanhållning digitalt.

Samtliga respondenter nämner dock att digitala möten anses vara väldigt effektivt. Detta för att det går att få ihop många personer på kort varsel till ett möte eftersom personer inte behöver befinna sig på plats. Respondenterna menar däremot att digitala möten kan kännas trista och de

upplever att spontana tankar och idéer går förlorade. I framtiden, efter Covid-19, säger respondenterna att digitala möten säkerligen kommer kvarstå då det dels är effektivt och kostnadsminimerande. Haddud och McAllen (2018) beskriver precis detta när de tar upp fördelar och nackdelar med distansarbete, där fördelarna inkluderar optimerade kostnader om företaget lyckas med den digitala arbetsplatsen. Däremot anser inte respondenterna att endast digitala möten är en hållbar lösning då de menar att företaget förlorar spontana tankar och idéer som kan vara till nytta. Det kan även vara viktigt att ha en del möten på plats för att de anställdas motivation ska bibehållas. Detta grundas på Haddon och Lewis (1994) teorier om att socialiseringsaspekter är en viktig del i att arbetstagaren ska känna motivation till arbetet.

5.3.2 Ansvar och förtroende snarare än kontroll

De tidigare sätten att övervaka och kontrollera anställda förändras vid distansarbete. Larson et al. (2020) bekräftar detta när de beskriver att företag kan kontrollera de anställda genom att bland annat ha dagliga "check-ins". På så vis kan de försäkra sig om att arbetstagarna gör det de ska även den övriga tiden. Flertalet respondenter beskriver precis detta, då de har dagliga möten. Dessutom nämner flera respondenter att dessa möten ger tillfälle för anställda att ställa frågor och en öppning till att diskutera ämnen som de inte vill ringa upp specifikt för. Dock menar samtliga intervjuade chefer att de inte arbetar inom kontrollerande verksamheter när arbetet sker på plats och inte heller när arbetet ställts om till distansarbete.

En annan respondent beskriver däremot att övervakningen inte skiljer sig från innan omställningen, utan att de alltid kontrolleras med jämna mellanrum. Hen beskriver att de varje vecka finns en plan för vad varje person ska hinna med, som kontrolleras nästkommande vecka. Utöver detta görs stickkontroller på allt arbete och vid mer än fem fel per år påverkas den rörliga delen av lönen. Detta kan liknas vid det Grey (2009) beskriver om hur ledningen kan se till att de anställda arbetar ytterst effektivt. Även Foucault (1987) menar att denna typ av övervakning gör att vissa personer känner sig stressade, medan andra presterar bättre och nästintill motiveras av att de är kontrollerade. Detta beskriver respondenten och i hans fall presterar personen bättre, då hen menar att hen alltid vill göra sitt bästa och aldrig vet när personen övervakas. Likt det Foucault (1987) skildrar så är det individuellt hur personer reagerar på övervakning. Då de andra respondenterna menar att de inte blir övervakade i sitt arbete, är det inte möjligt att dra en slutsats kring hur individer reagerar på att bli kontrollerade. Flertalet respondenter är eniga om att det finns ett förtroende mellan chefer och medarbetare och att övervakning inte anses nödvändig. Detta säger emot det Grey (2009) säger, då han beskriver att övervakning är en central del av människors organisationserfarenheter. Under intervjuerna gavs intrycket att frågan kring övervakning och kontroll var något känslig att svara på, både för chefer och medarbetare. Detta gör att utfallet av det starka förtroendet som respondenterna beskriver kan verka något tvivelaktigt.

5.4 Ledarskap på distans

Ledarskap på distans har även det visat sig vara utmanande. Flera intervjuade chefer beskriver hur de behövt förändra sitt sätt att leda, till att framförallt mer se till individens bästa. Ledaren behöver också ha förståelse för nya modeller och teknik och se till att medarbetarna också är med i utvecklingen.

5.4.1 Ett förändrat ledarskap - kreativt och individanpassat

Vid distansarbete beskriver respondenterna att det krävs stora omställningar i ledarskapet. Howell et al. (2005) beskriver transformativt ledarskap där ledaren bland annat fokuserar på individens bästa. Den typen av ledarskap kan passa in i en verksamhet som har behövt ställa om arbetet till distansarbete. Flera intervjuade chefer beskriver nämligen att ledarskapet blivit allt mer individanpassat. Det beskrivs hur en av cheferna har gått från att titta mycket på resultatet till att mer se hur individen mår och vad den behöver för att arbeta på distans. Samtliga respondenter instämde om att de har fler individuella möten vid distansarbete. Respondenterna beskriver att en anledning till att ledarskapet måste anpassas efter individen på distans är för att alla anpassar sig olika fort till omställningen. Intervjuade chefer var eniga om att anpassningen är nödvändig för att samtliga medarbetare ska känna sig trygga och motiverade då tiden för omställningen varierar mellan individer.

Några respondenter beskriver att vikten i att vara kreativ när en chef ska leda på distans. Om en chef lyckas med detta genom att komma på motsvarigheter till hur de vanligtvis utför sitt arbete, så kommer företaget kunna erhålla stora fördelar. Haddud och McAllen (2018) bekräftar detta då de beskriver hur företag kan utvecklas och bli mer effektiva och produktiva genom att arbeta på det nya sättet. Dock beskriver de att det krävs att ledningen på företag har förståelse för bland annat ny teknik, nya modeller och ett förändrat tankesätt för att lyckas. Inom företagen där respondenterna beskriver att cheferna lyckats vara kreativa och implementera det nya arbetssättet, har de anställda blivit mer motiverade och produktiva i sitt arbete.

Trots att chefen har det formella ansvaret för att omställningen ska lyckas och att de anställda ska trivas, så är det även upp till medarbetarna att skapa en god samhörighet samt nå sina mål. Nebel (1978) bekräftar detta när han beskriver att chefer kan hjälpa medarbetaren genom att guida personen mot sina mål, men att det i slutändan är medarbetarens ansvar att hitta önskan eller begäret om att prestera och nå dem. Flera respondenter var eniga om att de inte är chefens uppgift att motivera till arbete, utan det är upp till varje enskild individ att hitta sin inre motivation. En del medarbetare var dock eniga om att de behöver extra guidning av chefen för att de ska känna sig trygga i sina arbetsuppgifter på distans. Detta kan skulle kunna genomföras genom det en respondent nämnde angående att ledaren flyttar fokus till att mer se hur den enskilde individen verkligen mår och personens behov, istället för att endast fokusera på målstyrning.

6. Studiens slutsatser

Följande avsnitt behandlar studiens slutsats som inkluderar de viktigaste bidragen från studien, för att kunna besvara forskningsfrågan samt syftet. Vidare redogörs även för vad tidigare forskning behandlat, relaterat till studiens forskningsfråga. Dessutom jämförs tidigare forskning med sammanställningen av studien. Studien syftar till att bidra till förståelse för hur distansarbete kan påverka motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen. I slutsatsen sista del ska även en kritisk granskning av studiens begränsningar göras för att sedan ge förslag till framtida forskning.

6.1 Studien slutsats

Slutligen besvaras forskningsfrågorna: *Hur har distansarbete påverkat motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen?* och *På vilka sätt har distansarbete påverkat motivationen och ledarskapet på företag?:*

Distansarbetet har medfört en förändrad motivation hos anställda, främst på grund av den förlorade sociala kontakten. Distansarbete påverkar motivationen i hög grad då studien visar att flera av de faktorer som är väsentliga för motivationen faller bort vilket inkluderar bland annat erkännande, framgång, tydliga mål och feedback. Däremot visar studien att ansvaret ökar vilket är en faktor som ökar motivationen. Studien visar, att det inte är chefens uppgift att motivera de anställda utan det är upp till de själva att finna motivation. Däremot behöver de anställda mer stöttning i samband med distansarbetet då flera av de motivationsfaktorer som de vanligtvis motiveras av försvinner, exempelvis som att träffa kunder och kollegor fysiskt. Det som påverkar de anställda mest är att sociala sammanhang mer eller mindre försvinner. Även arbetsmiljön i hemmet påverkar motivationen.

Distansarbetet har medfört ett förändrat ledarskap där kreativitet och individanpassning står i fokus. Distansarbetet ställer högre krav på ledaren, som måste ta ett större ansvar och förändra stora delar av sitt ledarskap. Ledaren behöver dels ta hänsyn till att anställdas anpassningstid till det nya arbetssättet skiljer sig mellan individer samt mer se till den enskilde individens behov och önsknings. Dessutom behöver ledaren vara mer kreativ för att utveckla idéer som kan lösa problem som uppstått i samband med distansarbete. Slutligen behöver ledaren också ha förståelse för nya modeller och teknik och se till att medarbetarna också är med i utvecklingen.

Distansarbete har påverkat samspelet mellan ledare och medarbetare. Samspelet mellan ledare och medarbetare kan bidra till förståelse för hur distansarbete kan påverka motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen. Den informella kontakten mellan ledare och medarbetare har påverkats vid distansarbete. Bland annat så framkommer inte spontana tankar på samma sätt när möten sker digitalt och dessutom har de inte samma naturliga känsla som när de genomförs på

kontoret. För att hitta lösningar på situationen behöver företag vara mer kreativa i deras sätt att umgås och hålla kontakten.

Distansarbete har i vissa fall påverkat produktiviteten och i andra fall lämnat den oförändrad.

I studien beskrivs det att det är mer effektivt med digitala möten då tid inte slösas på faktorer runt omkring. Den minskade transporttiden är även en faktor som förändrat produktiviteten. Dessutom kan den påverka företagets kostnader i allmänhet och den arbetsrelaterade stressen i synnerhet. Den kan även ge anställda mer tid med familjen, vilket kan öka motivationen. Å andra sidan kan motivationen också minska då de anställda inte får träffa kollegor vid möten och konferenser. Trots att produktiviteten blivit bättre eller oförändrad, ger studien indikationer på att kvaliteten till följd av distansarbetet har påverkats. Detta då vissa företag kräver ett nära samarbete med kollegor på andra avdelningar, vilket slutligen kan försämra slutprodukten.

Distansarbete har påverkat balansen mellan arbete och fritid. Denna faktor kan bidra till förståelse för hur distansarbete kan påverka motivationen och ledarskapet på arbetsplatsen. Studien visar att gränsen mellan arbete och fritid suddas ut vilket vissa menar att de trivs med medan andra beskriver att det inte passar dem. Vidare kan detta påverka motivationen, då de inte får den tydliga gräns mellan arbete och fritid som de behöver. Oavsett om det passar dem eller inte så påverkar det negativt på något vis, då det kan påverka deras välmående. Ledarskapet påverkas eftersom chefen behöver se till att de anställda prioriterar sitt mående och inte arbetar för mycket vid distansarbete.

6.2 Teoretiskt bidrag

Av det empiriska materialet framkom det en avvikelse gällande produktiviteten vid distansarbete kopplat till kvalitet. Studien visar att produktiviteten är oförändrad eller förbättrad men att det i sin tur kan påverka kvaliteten av slutprodukten. Denna avvikelse var inte med i teorin, se bland annat Jex och Britt (2008), Haddud och McAllen (2018) och Nawaz (2020). Anledningen till varför denna avvikelse uppstått är inte vidare studerat i denna studie. Med tanke på att den nämndes ett flertal gånger och ansågs ha relevans så bör den studeras i framtiden, när studier kring distansarbete och produktivitet ska göras.

6.3 Praktiskt bidrag

Utifrån studien kan ett antal rekommendationer presenteras för chefer när de ska leda på distans för att behålla motivationen hos de anställda.

Chefer behöver vara mer kreativa och förstående:

För bibehållande av motiverade medarbetare krävs sociala interaktioner. Därmed behöver ledaren hitta på nya kreativa lösningar som förstärker och bibehåller sociala kontakter även på

distans. De ska också låta de anställda få vara kreativa och finna sätt att umgås digitalt, då det visat sig att det är de sociala delarna anställda saknar mest.

Chefer behöver individanpassa sitt ledarskap:

Ledare måste vara mer lyhörda vid distans och se till att varje anställd får det stöd den behöver för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt. Ledare måste också ha förståelse för att alla inte har samma förutsättningar att arbeta hemifrån och anpassa ledarskapet utifrån det.

Chefer behöver bidra med inflytande i form av stöd och guidning:

Både teorin och respondenterna menar att det är upp till medarbetaren själv att hitta motivationen till arbetet, oavsett om det utförs på plats eller på distans. Ledaren bör dock hjälpa till genom att agera stöd åt de anställda och hjälpa dem med det de behöver för att trivas i sin arbetsroll på distans.

6.3 Begränsningar och framtida forskning

Det finns ett antal faktorer som begränsar studiens resultat. En faktor är att studien endast bygger på det tio respondenter beskrivit om distansarbete, vilket inte kan skapa en generell bild av vad folk tycker. Ytterligare en faktor som begränsar studien kan vara att vissa frågor upplevs som obekväma att svara på bland annat gällande kontroll av anställda. Dessutom var vissa personer i beroendeställning då intervjuerna ibland skedde med chefer och medarbetare på samma företag. Detta skulle kunna påverka svaren trots att respondenterna var anonyma.

Under studiens intervjuer framkom flera intressanta resonemang gällande hur respondenterna ser på distansarbete i framtiden. De menar att det finns flera fördelar med detta arbetssätt, men också nackdelar vilket gör att respondenterna tror på en kombination. Den här studien begränsar oss att föra dessa hypotetiska resonemang då studien är uppbyggd utifrån en kvalitativ ansats med endast tio intervjuer. Studiens syfte kopplar inte heller till hur arbetssituationen kommer se ut i framtiden, vilket gör detta resonemang irrelevant. Detta är därför något framtida forskning skulle kunna behandla.

Det framkom att arbetsmiljön i hemmet har en stor påverkan på motivationen för arbetet då alla inte har samma förutsättningar för att skapa ett hemmakontor. Detta skulle vara intressant att studera vidare om distansarbete visar sig bli vanligare i framtiden.

Vid samtal med respondenterna framgick även intressant information som de inte blev tillfrågade om. En respondent nämnde bibehållande av knapp talang som en möjlighet när företag arbetar på distans. Då det endast var en person som nämnde detta kan skribenterna inte uttala sig om i vilken utsträckning andra företag har utnyttjat detta. Därmed kan det vara ett intressant ämne att studera vidare.

Källförteckning

Allen, T. D. (2015). Psychological Science in the Public Interest. *SAGE journals*, 16(2), 40-68. doi: 10.1177/1529100615593273

Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002) A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 383-400. doi:10.1002/job.144

Belzunegui-Eraso, A. Erro-Garcés, A. (2020) 'Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis'. *Sustainability*, 12(3662), p. 3662. doi:10.3390/su12093662.

Bigliardi, B., Dormio, I. A., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE*, vol (42). 264-290.

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

Caillier, J. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>

Colema, J. (2012). Take Ownership of Your Actions by Taking Responsibility. *Harvard Business Review Digital Articles*. 2-4 doi:123748485

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees - Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086.

Dubois, A., & Gadde, L-E. (2014). "Systematic combining" - A decade later. *ScienceDirect*, 67(6), 1277-1284. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.036>

Foucault, M. (1987). *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv Förlag

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad ganska intressant och någorlunda billig bok om organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Goldstein, S., & Naglieri, A. J. (2011). Encyclopedia of Child Behavior and Development. *Springer Science + Business Media LLC*. 910-987. doi: 10.1007/978-0-387-79061-9

Haddon, L., & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: An annotated review. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 193-223.

Haddud, A., & McAllen, D. (2018). Digital Workplace Management: Exploring Aspects Related to Culture, Innovation, and Leadership. *2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*. 1-6. doi: 10.23919/PICMET.2018.8481807.

Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96, 141.

Howell, J. M., Neufeld, D.J., & Avolio, B.J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, Vol 16, 273-285. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.01.004

Hughes, R. L., Ginnett, R.C., & Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston, MA: McGraw-Hill.

Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.

Larson, B., Vroman, S. & Makarius, E. (2020) A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*, March. Hämtad 2021-03-04 från <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur.

Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.

Motivation. (2021). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2021-06-01 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation>

Mustajab, M., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Aldrin Akbar, M. & Amin Hamid, M. (2020). Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13–21. doi: <https://doi-org.proxy.mau.se/10.20473/tijab.V4.I1.2020.13-21>

Nawaz, S. (2020). How Managers Can Support Remote Employees. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.

Nebel, E. C. (1978). Motivation, Leadership, and Employee Performance, A Review. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 19(1), 62-69. doi: 10.1177/001088047801900112

Nikolaou, I. & Vakola, M. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What is The Role of Employees' Stress and Commitment?. *Employee Relations*, vol 27(2), 160-174. doi:10.1108/01425450510572685

Nilsson, B. (2016). *Samspel i grupp - Introduktion till gruppdynamik*. Lund: Studentlitteratur

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance Matters, *Human-Computer Interaction*, 15:2-3, 139-178, doi: 10.1207/S15327051HCI1523_4.

Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Sveningsson, S., & Alvesson, M. *Ledarskap*. Stockholm: Liber.

Tele2. (2020). *Nya arbetssätt - Så förändrades svenskarnas arbetsliv under coronakrisen*. Hämtad från Tele2:

https://assets.ctfassets.net/gesrghz6121d/7Mx3ZUfxXWG6FWWGlyQkZ9/cc6eef99e0b9660bd57f5fbe06b51307/Rapport_Distansarbete_-_tele2_foretag.pdf

TT. (2020, 20 augusti). Larm om värre psykisk ohälsa i pandemins spår. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från <https://www.svd.se/larm-om-varre-psykisk-ohalsa-i-pandemins-spar>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Hämtad från Vetenskapsrådet: <https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God->

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

- Förklaring av studiens forskningsfråga och syfte
- Intervjun kommer vara anonym och endast användas för att besvara studiens syfte.
- Informera respondenten om att hen har möjlighet att närsomhelst under intervjun avbryta sitt medverkande.

Praktiska inledande frågor:

- Får vi spela in?

Om vi får spela in, börja spela in här:

- Kan du beskriva din roll på företaget och din bakgrund?
- 1. Har företaget/avdelningen du arbetar på behövt ställa om sitt sätt att arbeta i samband med Covid-19 och på vilket sätt har företaget fått ställa om?
- 2. *Om ja:* Vilka är de största märkbara skillnaderna du upplever med arbetet på distans istället för på plats?
- 3. Har du haft möjlighet att arbeta på distans innan Covid-19?
- 4. *a) Till medarbetare:* Vilka kommunikationskanaler används vid arbete på distans och hur anser du att det fungerar?
b) Till ledare: Vilka kanaler använder ni för att bedriva ledarskap i en distanserad miljö (telefon, kommunikationsprogram osv.) På vilket sätt kommunicerar ni med varandra?
- 5. Hur tror du att andra på företaget reagerade vid omställningen och hur har det påverkat dem?
- 6. Hur har distansarbetet upplevts bland anställda? Positivt, negativt eller inte märkbart? Vad tycker du om distansarbetet?
- 7. Har produktiviteten påverkats av distansarbete?
- 8. Sociala sammanhang har till viss del kanske försvunnit, på vilket sätt tror du att det påverkar medarbetarna? Har företaget i så fall försökt ta hänsyn till detta och hur arbetar företaget/ni med att motivera anställda vid distansarbete?
- 9. Har sättet att motivera anställda förändrats? Och hur gjorde ni i så fall innan Covid-19?
- 10. Känner du att du lyckas hålla motivationen uppe vid distansarbete och på vilket sätt?
- 11. *a) Om medarbetare:* Skulle du säga att du kontrolleras av din arbetsgivare när du arbetar på distans? Upplever du att det finns färre eller fler regler?
b) Om ledare: Vid distans kan det tänkas vara svårare att hålla koll på att anställda gör det de ska. Upplever du att detta stämmer? Och i så fall hur åtgärdar ni det? /Hur hanteras detta problem?
- 12. Hur tror du arbetet kommer se ut efter Corona? Kommer arbetet ske i en kombination av distans och arbete på plats, eller antingen de ena eller det andra?
- 13. Vad tycker du om det?