



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Från chef till coachande mentor

*Hur har chefers ledarskap förändrats av det påbjudna distansarbetet
under covid-19?*

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårterminen 2021
Kandidatuppsats
Fanny Petersson (950523)
Malin Rörfeldt (990705)
Handledare: Nanna Gillberg

Sammanfattning

- Titel:** Från chef till coachande mentor
- Hur har chefers ledarskap förändrats av det påbjudna distansarbetet under covid-19?
- Författare:** Fanny Petersson och Malin Rörfeldt
- Handledare:** Nanna Gillberg
- Termin/år:** Vårterminen 2021
- Nyckelord:** *Påbjudet distansarbete, distansledarskap, omställning, covid-19, digital kommunikation, övervakning, kontroll*
-

- Syfte:** Syftet med studien är att analysera hur ledarskapet inom olika branscher, präglade av kontorsarbete, har påverkats av ett plötsligt och påbjudet distansarbete. Studien fokuserar på hur cheferna anpassat sina ledarstilar och hur omställningen av att ledas på distans uppfattas av medarbetare efter att verksamheten ställts om och drivs helt- eller delvis digitalt.
- Teori:** Studiens empiri analyseras med hjälp av en teoretisk referensram inom omställning av ledarskap från fysiskt till distans, ledarskapsstilar, distansledarskap och övervakning och disciplin på distans.
- Metod:** Studien är baserad på en kvalitativ metod. Datainsamling har skett genom semistrukturerade intervjuer och bearbetats och analyserats utifrån utvalda teman.
- Resultat:** Studiens resultat visar att omställningen från kontoret till hemmakontoret har gått över förväntan trots vissa organisationsförändringar. Kommunikationen framställs som nyckeln till en lyckad förändringsprocess och ett lyckat digitalt ledarskap. Sett till distansen är det mest påtagliga avsaknaden av den sociala interaktionen. I och med en minskning av den fysiska interaktionen har det skapats en självdisciplin hos medarbetarna oavsett kontrollform. I de fall avstämningar och möten ökat har det främst berott på att cheferna vill se till medarbetarnas välmående snarare än övervakning. Respondenternas gemensamma konklusion är att distansarbetet kommer vara en del av det framtida arbetssättet. Frågan är inte om det kommer fortsätta utan snarare hur det kommer utformas.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka vår fantastiska handledare Nanna Gillberg för all vägledning under studiens framställning. Vi vill även tacka samtliga föreläsare på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet som inspirerat oss under alla våra år. Vi vill givetvis även tacka alla chefer och medarbetare som tagit sig tiden att medverka i studien.

Vi önskar er härmed en trevlig läsning!

*Fanny Petersson & Malin Rölfeldt
Göteborg, 4 juni 2021*

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1. Bakgrund	5
1.2. Problemdiskussion	6
1.3. Tidigare forskning	7
1.4. Syfte	7
1.5. Frågeställningar	8
2. Teoretisk referensram	8
2.1. Omställning av ledarskap från fysiskt till distans	8
2.2. Ledarskapsstilar	8
2.3. Distansledarskap	10
2.4. Övervakning och disciplin på distans	11
3. Metod	12
3.1. Metod och forskningsdesign	12
3.2. Datainsamling	13
3.2.1. Urval och material	14
3.2.2. Dataanalys	16
3.3. Etiska ställningstaganden	16
4. Empiri	17
4.1. Omställning av ledarskap från fysiskt till distans	17
4.2. Kommunikation och uppföljning	18
4.3. Kontroll och feedback	21
4.4. Helhetsupplevelse av distansarbete	23
4.5. Framtida arbetssätt	24
5. Analys	26
5.1. Omställning av ledarskap från fysiskt till distans	26
5.2. Kommunikation och uppföljning	26
5.3. Kontroll och feedback	29
5.4. Helhetsupplevelse och framtida arbetssätt	31
6. Slutdiskussion och slutsats	33
6.1. Slutdiskussion	33
6.2. Slutsats	35
7. Begränsningar och vidare forskning	36
8. Referenslista	37

1. Inledning

1.1. Bakgrund

År 2020 kom att överraska med en oväntad omställning för organisationer sett till pandemin av covid-19. Den 16 mars 2020 utgavs rekommendationer om att påbjuda distansarbete hos arbetsgivare och deras anställda så att de som hade möjlighet skulle börja arbeta hemifrån i största möjliga mån (Folkhälsomyndigheten, 2020). Detta resulterade i att många chefer och medarbetare fick ändra sin arbetssituation och allt fler övergick till distansarbete. Distansarbete syftar till att arbetsuppgifterna inte genomförs på arbetsplatsen utan istället arbetar man på en valfri plats som exempelvis i hemmet. Utifrån det påbjudna distansarbetet kan det konstateras att det i början av pandemin påbörjades ett paradigmskifte och en stor påverkan på samhället och arbetslivet (Langer & Järleskog, 2021).

Före pandemin har distansarbete som erbjudits av arbetsgivare till arbetstagare setts som en förmån och en flexibilitet i arbetssituationen (Almega, 2020). I en studie påvisas att allt fler tycker att distansarbete bidrar till en ökad flexibilitet och är någonting som efterfrågats av arbetstagare (Sodexo, 2021). Utifrån en studie av Wingren (2020) kan vi se att fyra av tio medarbetare i Sverige anser att en arbetsgivare är mer attraktiv om det finns möjlighet för flexibelt arbete. Organisationer som genomför förändringar i sina arbetsmetoder har nu möjligheten att göra det utifrån ett holistiskt synsätt och fokusera på att öka välmåendet som för många har blivit lidande under distansarbetet och allt som pandemin medfört. Att prioritera och utforma en arbetsplats som främjar välmående kan med små medel generera stora resultat, både för organisationen och medarbetarna (Langer & Järleskog, 2021).

Spotify har tagit tillfället i akt och utformat ett nytt arbetssätt utifrån rådande situation. Det framkommer att de har, med anledning av pågående pandemi, sett en ökad effektivitet vid distansarbete och därmed valt att ge medarbetare frihet att välja var och när de ska arbeta för att både öka trivseln och effektiviteten. De har kommit fram till att det inte är närvaron på kontoret som utgör själva arbetet utan snarare vad som levereras under de arbetade timmarna. De ser nu en möjlighet för medarbetare att få välja en plats där det finns rum för tankar och kreativt skapande. De uppmanar till att skapa en bättre balans i livet, som de nu menar på att de ger sina medarbetare förutsättningarna för (Bärnström, 2020). Anledningen till att de företag som valt att ta fasta på den nya metoden, bland annat Spotify och Salesforce, har haft en enklare övergång till distansarbete kan beror det på att de arbetar i mer mogna digitala företag där de har medarbetare redan på distans i en stor uträkning. Nu när många har arbetat hemifrån i över ett år har man börjat vänja sig vid att det är inte längre är en fråga om när vi kommer att återgå till det fysiska arbetet utan snarare om vi kommer göra det överhuvudtaget (Langer & Järleskog, 2021).

1.2. Problemdiskussion

Distansarbetet, med anledning av covid-19, har bidragit till stora förändringar utifrån flera aspekter. Det har bland annat bidragit till att chefer och medarbetare getts nya förutsättningar för sitt utövande och mottagande av ledarskap i organisationen. Det finns många olika definitioner av ledarskap. I studien tillämpas följande definition av ledarskap: *Ledarskap är en process genom vilken en individ influerar en grupp av individer till att uppnå ett gemensamt mål* (Northouse, 2007).

År 2020 kommer förbli det året då det fysiska kontoret utmanades på allvar. Det visar på att det varit en stor omställning som skett på kort tid utan förberedelser eller vidare utbildning vilket ställt både chefer och medarbetare inför stora utmaningar. Det har lett till nya innovativa lösningar inom både teknik, juridik och organisationsutveckling (Elg, 2020). I en undersökning gjord under kvartal tre och fyra 2020 påvisades det att 57%, av de svarande medarbetarna och cheferna i åldrarna 20–65 år, arbetar hemifrån eller delvis hemifrån medan resterande 43% arbetade på sin arbetsplats (Jobbhälsindex, 2020). En del av de 43% som inte arbetar hemifrån har yrken som inte gör det möjligt att arbeta på distans och de har därmed behövt vara på arbetsplatsen under pandemin. Vissa branscher har haft det lättare och andra svårare, men för att kunna utföra förändringar krävs det anpassning (Elg 2020).

Arbete på distans är till viss del uppskattat som arbetssätt av både medarbetare och arbetsgivare, däremot visar studier att det är mer uppskattat hos medarbetare än ledare (Padula, 2020; Wingrens, 2020). En anledning till detta kan vara att det nu krävs andra chefsegenskaper för att leda under distansarbete vilket skapar stora utmaningar för chefer. Tidigare har emotionell stabilitet, intelligens och karisma setts som eftertraktade egenskaper av chefer. Nu anses det vara mer attraktivt att vara pålitlig, organiserad, produktiv och handlingskraftig. Utifrån nya förhållande gällande att leda på distans framkommer det att 60% av arbetsgivarna har ingen- eller lite kunskap av distansledarskap, oavsett ledaregenskaper. I undersökningen uppfattar dock 72% av medarbetarna att det fått bra stöd av cheferna vid utförande av arbetsuppgifter i början av pandemin. Det finns delade meningar hos arbetsgivare och medarbetare gällande den nya arbetsmetoden. Även fast båda anser sig oroliga för framtidens arbetsmetod gällande distansarbete, och hur det kommer att utformas efter covid-19, så visar studien på att majoriteten av medarbetarna vill fortsätta med distansarbete och majoriteten av cheferna vill tillbaka till kontorsarbete (Elg, 2020).

Att som chef och medarbetare uppmanas till att anpassa sig till ett digitalt ledarskap och genomgå en stor och icke förutsägbar omställning har påverkat många. Med den plötsliga förändringen har det inte funnits någonting facit på ett tillvägagångssätt och därmed har cheferna fått anpassa sitt ledarskap sett till olika situationer. Som enskild ledare har man fått sätta sin egen prägel på sitt ledarskap. Det intressanta är inte bara hur de har gått till väga utan även vilka förändringar i ledarskapet som har kommit med det påbjudna distansarbetet. Den här studien öppnar upp för analys och diskussion av hur ledarskapet har förändrats genom påbjudet distansarbete, samt hur medarbetare och chefer ser på att mötas av och utföra ledarskap via digitala hjälpmedel. Hur ledarskap på distans kommer att utformas är ännu svårt att förutspå, men att det kommer bli en central del i ledarskapet är antagligen någonting att

ställa in sig på. Därav finns det ett stort intresse av att undersöka chefernas och medarbetarnas syn på hur förändringen från det fysiska ledarskapet till distansledarskapet.

1.3. Tidigare forskning

Sett till tidigare forskning gällande påbjudet distansarbete kan man se att den sociala distansen och utmaningarna som uppstår i ledarskapet är påtagliga. Världen är nu mer komplex vilket innebär att organisationer måste vara agila och kunna fatta snabba beslut. För att lyckas med ledarskapet och få organisationen att överleva är det viktigt att prioritera kommunikationen. Tack vare den välutvecklade teknologin med videomöten, chattrum och e-post, har många organisationer lyckats hantera utmaningen att leda och nå ut med sin kommunikation. (Ipsen & Hansen, 2020; Kirchner m.fl., 2021.; Magnavita mfl., 2021; Rusu m.fl., 2020; Uhl- Bien, 2021).

Den sociala interaktionen, som skapas på kontoret, uteblir vid distansarbete. Flera studier berör ämnet kring det fysiska avståndets konsekvenser av ledarskap och dess resultat (Antonakis & Atwater, 2002; Mulki m.fl., 2014; Nguyen m.fl., 2021; Riva m.fl., 2021; Watson m.fl., 2021). Då chefer och medarbetare har en fysisk distans skapas utmaningar och i flera fall kan ledarskapets resultat påverkas negativt. Detta med anledning av att tilliten eventuellt minskar när arbetet sker på distans. Däremot har teknologins stora framsteg bidragit till att arbete på fysiskt avstånd inte har samma negativa effekt som det haft tidigare. Det har sedan länge funnits en vilja från arbetsgivarna att övervaka sina arbetstagare. Detta har resulterat i att allt fler är vana vid att övervaka eller bli övervakade och i vissa fall kan det även anses vara en nödvändig åtgärd (Ball, 2010).

Det har även påvisats i studier att chefer, och i vissa fall även medarbetare, har deltagit i fler men kortare möten under distansarbetet som lett till färre pauser och längre arbetsdagar (Ipsen & Hansen, 2020; Kirchner m.fl., 2021). Detta kan vara en av anledningarna till att cheferna uppfattar det mer påfrestande att leda på distans då dagarna är mer intensiva. Cheferna menar på att de känner sig mer bundna till datorn då det är där deras närvaro och fokus måste finnas för att medarbetarna ska kunna nå dem. Utifrån förhållandet på kontoret fick de fler spontana möten i exempelvis korridorerna där de hade möjlighet att skapa starkare relationer med sina kollegor. Utöver den sociala distansen kan författarna se att en stor utmaning som cheferna ställs inför med ledarskap på distans är det nya arbetssättet som kommit med den digitala arbetsmetoden. Detta har därmed skapat stora hindren, då det inte finns någonting facit på omställningen (Alnakhli m.fl., 2020; Ipsen & Hansen, 2020; Kirchner m.fl., 2021).

1.4. Syfte

Syftet med studien är att analysera hur omställningen av ledarskapet inom olika branscher, präglade av kontorsarbete, har påverkats av ett plötsligt och påbjudet distansarbete. Studien fokuserar på hur cheferna anpassat sina ledarstilar och hur omställningen av att ledas på distans uppfattas av medarbetare efter att verksamheten ställts om och drivs helt- eller delvis digitalt.

1.5. Frågeställningar

För att konkretisera syftet är studien baserad på följande frågeställningar:

- Hur har chefernas ledarskap påverkats av det påbjudna distansarbetet under covid-19?
- Hur upplever medarbetarna omställningen av ledarskap på distans under covid-19?

2. Teoretisk referensram

I kapitlet presenteras den teoretiska referensram som framtagits utifrån syftet. Den teoretiska referensramen kommer att appliceras i analyskapitlet. Följande underrubriker redogör för teorier inom omställning av ledarskap från fysiskt till distans, olika ledarskapsstilar, distansledarskap, samt övervakning och disciplin på distans.

2.1. Omställning av ledarskap från fysiskt till distans

Då studien syftar till att studera omställningen av ledarskap från fysiskt till distans under påbjudet distansarbete är det av stor vikt att undersöka just omställningar vid kriser och vikten av kommunikation under genomförandet. Enligt Dirani m.fl. (2020) finns det utmaningar gällande att genomföra en större omställning med anledning av en plötslig händelse, i detta fall en pandemi. Det finns inte ett tydligt ramverk för hur en chef ska gå tillväga för att få företaget att fortsätta blomstra, eller för att få det att överleva. När en kris uppstår tvingas cheferna till att ta snabba beslut och framtiden är ofta oviss vilket gör att det skapas ett större behov mellan de anställda och organisationen. Medarbetarna ser upp till cheferna inom organisationen för att få vägledning under kris och cheferna i organisationen behöver medarbetarna för att det är dem som för verksamheten framåt. Därmed finns det inte ett rätt sätt att leda sina medarbetare på under plötsliga omställningar och kriser.

Vidare menar Dirani m.fl. (2020) att den viktigaste faktorn vid en omställning är att man har en fungerande kommunikation, framförallt internt mellan chef och medarbetare. Det är av stor vikt att informationen som förmedlas är realistisk, positiv och anpassad efter organisationen för att förtroende för chefen ska främjas hos medarbetarna. Vid en omställning är det även viktigt att cheferna har regelbundna avstämningar med varje enskild medarbetare och ser över hur de mår. En anledning till detta kan vara att vissa anställda kommer att genomgå traumatiska upplevelser som kan påverka dem både privat och prestationsmässigt. Med tanke på det anses det extra viktigt att dessa avstämningar görs när arbetet sker på distans eftersom man inte träffas dagligen. Kommunikation och regelbundna avstämningar är viktiga delar vid en omställning så detta är någonting som chefer och medarbetare bör komma fram till gemensamt i varje organisation.

2.2. Ledarskapsstilar

Då chefer använder sig av olika ledarskapsstilar kommer det, även under en omställning, att skilja sig i hur de agerar. I och med de nya utmaningarna som kommer med distansarbetet kommer de därmed behöva anpassa sig och eventuellt ändra sin ledarskapsstil. Därmed finns det ett intresse av att undersöka om det är en viss ledarskapsstil som passar bättre eller krävs vid en plötslig omställning, eller en kombination av flera. Bass (1999) beskriver två olika ledarstilar; transformativt, som innebär att chefen har ett motiverande och inspirerande

inflytande på medarbetarna, och transaktionellt ledarskap, som grundas i belöningsystem och kan utövas med aktiv eller passiv kontroll. Han uttrycker att varje chef utövar en kombination av både transaktionellt och transformativt ledarskap, men i olika stor grad. De chefer som medarbetarna oftast föredrar är de som har en större del av det transformativa ledarskapet, och en mindre del av det transaktionella (Bass 1999). För att komplettera det transformativa och transaktionella ledarskapsstilarna kan även två av Sveningsson och Alvessons (2010) fem orienteringar användas för att kartlägga respondenternas uppfattningar om olika ledarstilar. De två som anses passa bäst till studien är *stilorientering* och *situationsorientering* då båda går att applicera på ledarskap inom både team och självständigt arbete som utförs på kontor (Sveningsson och Alvesson, 2010).

Det transformativa ledarskapet går att knytas samman med stilorienteringens lagorientering då de båda syftar till att engagera medarbetare att arbeta mot gemensamt uppsatta mål och skapa en sammanhållning. Det transformativa ledarskapet inspirerar, stimulerar och motiverar medarbetaren och därmed skapas ett gemensamt engagemang för att nå de uppsatta målen. Chefen är mer coachande och därmed är det också ett ledarskap som medarbetarna vill vara en del av enligt Bass (1999). Inom Sveningsson och Alvessons (2010) stilorientering finns lagorienteringen som är en inriktning som kännetecknas av hög person- och resultatorientering. Det innebär att man har ett stort fokus på medarbetarna men även på de uppsatta målen. Det transformativa ledarskapet har också inslag av det ett dubbelt fokus. Bass (1999) förklarar att det är viktigt att chefen visar beslutsamhet för att uppnå målen, samtidigt som hen hjälper medarbetarna att bli mer innovativa genom att främja kreativitet. När chefen målar upp en önskvärd bild av framtiden och visar vägen med olika strategier inspirerar chefen medarbetarna och ett ökat inflytande och förtroende skapas. Enligt lagorienteringen låter även cheferna sina medarbetare vara involverade i upprättandet av organisationens mål och syften vilket resulterar i att motivationen och ett välbehag för arbetsplatsen ökar i takt med att känslan och förståelsen för resultatet ökar (Sveningsson och Alvesson, 2010).

Det transaktionella och det situationsanpassade ledarskapet har liknande utgångspunkter då båda utgår från ett mer delegerande och anpassningsbart ledarskap. Det transaktionella ledarskapet beskriver Bass (1999) som att chef och medarbetare har enskilda målbilder att arbeta mot som sedan följs upp. Det består i många fall av ett belöningsystem och att cheferna berättar vad medarbetarna ska göra för att de ska belönas för ansträngningen. Det transaktionella ledarskapet kan antingen ta en aktiv roll, där chefen regelbundet kontrollerar medarbetarnas prestationer. Chefen kan exempelvis övervaka de underordnades resultat och vidta åtgärder om medarbetarna inte följer standarderna och belöna dem om de presterar bra. Sett till den passiva rollen har chefen i stället en ledarstil som kan beskrivas som *laissez-faire*, det vill säga en "låt gå"-inställning och de anställda kan göra, mer eller mindre, som de vill inom vissa ramar (Bass, 1999).

I olika situationer kan cheferna behöva använda ett aktivt eller passivt ledarskap. Sveningsson och Alvesson (2010) redogör för situationsorienteringen som fokuserar på att chefen preciserar sitt ledarskap och anpassar det efter de situationer som uppstår inom organisationen. I det situationsanpassade ledarskapet kommer fokus vara på stilarna insäljande och delegerande då

den situation som studien syftar till är mogna arbetare som inte kräver lika styrning. Med tanke på den rådande pandemin med covid-19 krävs det dock en del direktiv då det är en ny och komplex situation. I och med den påbudna distansen mellan chef och medarbetare ökar vikten av att anpassa ledarskap utifrån situationer som uppstår. Sveningsson och Alvessons (2010) insäljande ledarskap med hög relations- och uppgiftsorientering som anpassas efter medarbetarna kan kopplas samman med det aktivt transformativa ledarskapet av Bass (1999). Som ledare i en insäljande roll innebär det att man även då måste ge direktiv och sälja in vikten av arbetet för att skapa ett önskat beteende för att uppnå resultat. Dock bör fokus ligga på att ge stöttning och vägledning då det är en mogen grupp som inte kräver lika mycket instruktioner (Sveningsson och Alvesson, 2010). Det passiva transformativa ledarskapet av Bass (1999) kan liknas med Sveningsson och Alvessons (2010) delegerande ledarskap där chefen har både en låg relations- och uppgiftsorientering. Det syftar till att ledarskapet är baserat på tillit och mogna medarbetare som därmed kräver mindre styrning och har högre entusiasm vid utförandet av arbetsuppgifter.

2.3. Distansledarskap

Ett digitalt ledarskap kan se annorlunda ut jämfört med ett ledarskap med fysisk närvaro, därmed är det intressant att studera vad som är utmärkande för distansledarskap och den fysiska avståndets inverkan. Shamir (1995) lyfter själva processen angående påverkan av ledarskapet på medarbetare som utövas inom transformativt ledarskap sett till chefer som är fysiskt närvarande, kontra de på distans. Utifrån hans efterforskning har det visats att ledarskap som inte utförs på distans har ett större inflytande på medarbetarna och visar mer hänsyn, känslor och intresse för individerna. Ser man till tillit är även detta någonting som troligtvis är starkare då man redan har en etablerad kontakt och då är det enklare att engagera sig i relationsskapande. Antonakis och Atwater (2002) håller med om att det fysiska avståndets har negativa konsekvenser på ledarskap och dess resultat. Det fysiska avståndet mellan chefen och medarbetare skapar utmaningar och i flera fall kan ledarskapets resultat påverkas negativt av det. De hävdar att det fysiska avståndet har en negativ påverkan på ledarskapets utfall då tilliten sällan blir lika hög som när arbetet inte sker på distans. Howell m.fl. (2005) menar på att förtroendet för chefen och relationen mellan medarbetare och chef kan försämrats av distansarbete med tanke på att medarbetarna inte kan observera chefen i lika stor utsträckning. När medarbetarna ständigt ser chefens beteende påverkas deras engagemang och de försöker efterlikna chefen vilket är svårare när det sker på distans.

I samma takt som tekniken utvecklas så utvecklas vi människor i vårt arbetssätt. Chefer och medarbetare måste därmed ha överseende med att kommunikationen förändras och i vissa fall kan även missförstånd uppstå. I digital kommunikation är det svårare att addera kroppsspråk och tonläge som exempelvis i ett mail eller chattmeddelande. Detta kan leda till osäkerhet hos cheferna och medarbetarna då utmaningen av de digitala verktygen kan bidra till tolkningssvårigheter. Avolio och Kahai (2003) förklarar att digitalt ledarskap är ett begrepp som grundas i en social process genom digitala verktyg. Detta verktyg används för att kunna skapa förändring inom olika beteenden, känslor men även prestationer hos enskilda personer, grupper och organisationer. Vidare uttrycker de att digitalt ledarskap blir alltmer inspirerande

och att det blir mer likvärdigt med ett ledarskap som sker fysiskt. Detta med tanke på att digitaliseringen ständigt utvecklas och blir mer visuell och interaktiv.

2.4. Övervakning och disciplin på distans

I organisationer krävs kontroll för att föra verksamheten framåt. När arbete istället bedrivs på distans är det intressant att studera hur kontrollen och övervakningen har förändrats. Enligt Eriksson-Zetterquist m.fl., (2011) har chefer ansvar över att skapa kontroll över medarbetare på arbetsplatsen vilket de gör genom att optimera kontrollen över arbetsprocessen. De redogör för olika former av kontroll sett till de traditionella kontrollformerna och hur dessa kan verka. Den tekniska kontrollen fokuserar på att ha kontroll via exempelvis maskiner och interna system. Den direkta kontrollen yttrar sig via en aktiv kontroll där det sker en fysisk övervakning av arbetet. Den sista traditionella kontrollformen är den byråkratiska kontrollen som syftar till rationella regler och rutiner. Disciplinär kontroll är en form av övervakning som skapar självdisciplin vilket gör att medarbetarna kontrollerar sitt eget arbete. De skapar en egen självdisciplin eftersom de är medvetna om att de kan övervakas och kontrolleras.

Även Foucault (2006) beskriver disciplinär kontroll genom övervakningsformen panoptismen som kommer från övervakning i fängelset Panoptikon. För att övervaka fångarna konstruerades ett centrerat torn i fängelset där de hade en översikt över alla celler samtidigt. Då fångarna behövde ta i beaktande att de kunde vara övervakade hela tiden behövde de infinna sig i att sköta sig för att inte riskera att bli sedda om de bröt mot riktlinjerna. Då fångarna visste att de konstant kunde vara utsatta för övervakning av vakterna, skapades ett skötsamt beteende vilket är det som förväntas och det är då fångarna utvecklar självdisciplin. Panoptismen och dess övervakningsform gör det därmed möjligt att övervaka flertalet människor, exempelvis en institution, samtidigt genom att de som blir övervakade inte är medvetna om exakt när de blir övervakade. De vet därmed att det finns en risk att övervakning sker när som helst och då måste de ha självdisciplin för att agera som önskat.

3. Metod

I kapitlet presenteras den valda metoden för studiens utförande. Det inleds med att den valda metoden och designen presenteras. Därefter förs en redogörelse av metodiken kring datainsamling, urval och material, samt dataanalys. Avslutningsvis presenteras studiens etiska ställningstaganden.

3.1. Metod och forskningsdesign

Studien baseras på en kvalitativ fallstudie som empiriskt sett bygger på intervjuer. En kvalitativ studie anses väl lämpad med tanke på att syftet är att studera själva fenomenet, fallet, och skapa en djupare inblick inom ämnet snarare än att studera en större mängd data som erhålls vid en kvantitativ metod (Patel & Davidson, 2011). Enligt Patel och Davidson (2011) innebär fallstudier att en undersökning genomförs på en begränsad grupp människor som i den här studien består av *kontorstjänstemän* som arbetar på distans. Vidare hävdar Patel och Davidson (2011) att fallstudier även är användbara vid bland annat studier om förändringar och förändringsprocesser vilket lämpar sig till studiens forskningsfråga. Studien syftar till att undersöka just påbjudet ledarskap på distans som också kräver en omställning av arbetsmetod och ledarskap från att ha varit fysiskt till att bli digitalt.

Inom den kvalitativa metoden ansågs intervjuer vara det mest lämpliga utförandet för att samla in empiriskt material till studien och besvara forskningsfrågorna. Genom intervjuer har möjlighet att få djupare och mer nyanserade svar som efterfrågats, vilket inte kan uppnås på samma sätt av till exempel en enkätundersökning. Det ger även möjlighet till att ställa följdfrågor vid en intervju och be respondenten exemplifiera och utveckla sina svar vilket är fördelaktigt för att uppnå studiens syfte. Det kan vara en större utmaning att få lika detaljerade svar på frågor inom ämnet vid exempelvis en enkätundersökning med flervalsalternativ då respondenterna inte kan beskriva sina egna erfarenheter på samma sätt. Även om fritext skulle inkluderas i en enkät kan svaren komma att bli kortare av respondenterna och mindre utvecklade. Under rådande omständigheter med covid-19 och distansarbetet ansågs det inte heller lämpligt att genomföra observationer. Att inte genomföra observationer kan påverka det insamlade empiriska materialet negativt med anledning av att respondenterna i vissa fall kan försköna sina svar. Risken för att få förskönat material hade kunnat minska vid kompletterande observationer.

Deduktion är ett tillvägagångssätt som innebär att man utgår från en fastställd teori och utifrån den kan slutsatser dras. Induktion är i stället ett arbetssätt som utgår från det enskilda fallet och med utgångspunkt i det formuleras sedan en teori. En abduktiv ansats kan beskrivas som en kombination av deduktion och induktion. Abduktion kännetecknas av att en preliminär teori har formulerats baserat på ett tidigare fall och den teorin testas sedan på det nya fallet, som undersöks, och utifrån resultatet kan teorin därefter utvecklas (Patel och Davidson 2011). Studien är framställd genom ett abduktivt tillvägagångssätt. Det deduktiva tillvägagångssättet som används i studien är att sökning och insamling av tidigare forskning och teorier gjordes innan intervjuerna genomfördes med anledning av att skapa en bredare och djupare kunskap inom ämnet. Med anledning av det inledande, deduktiva tillvägagångssättet var det möjligt att

ställa mer ämnesrelaterade frågor och även fler specificerade följdfrågor under intervjuerna vilket resulterade i att mer detaljerade och innehållsrika svar kunde utvinnas.

Vid sammanställningen av intervjuerna och framställningen av empirikapitlet framkom nya forskningsfynd som inte kunde analyseras med hjälp av det innehåll som redan fanns teorikapitlet. Detta skapade nya infallsvinklar vilket resulterade i att ytterligare en djupdykning inom olika tidigare teorier genomfördes. Utifrån de nya aspekterna utvecklades och kompletterades teorikapitlet och därigenom växte den abduktiva ansatsen fram (Patel & Davidson, 2011). Den abduktiva ansatsen medförde att även väsentlig information och fler infallsvinklar som uppkom i samband med intervjuerna kunde presenteras och analyseras i studien (Patel & Davidson, 2011).

3.2. Datainsamling

För att påbörja insamlingen av datan utformades en semistrukturerad intervjuguide. Enligt Patel och Davidsson (2011) innebär en semistrukturerad intervju att forskarna listar upp relevanta teman som ska tas upp men frågorna kan komma i en obestämd ordning och lämnar rum för att ställa eventuella följdfrågor. Frågorna utformades på så sätt att de inte ska vara ledande och därmed undvika att påverka svaren. Intervjuguiden är uppbyggd med en struktur där det inleds med enklare frågor för att få svar på bakgrund kring respondenten samt för att börja skapa förtroende för intervjuerna. Successivt blir frågorna djupare och berör mer studiens syfte och frågeställning. Mot slutet, när respondenten byggt upp ett förtroende till intervjuerna under samtalets gång, är respondenten mer benägen att delge mer personlig information. Därmed är frågorna mer personliga och djupgående i den sista delen.

När intervjuguiden sammanställts genomfördes en pilotintervju med en teamledare inom rekryteringsbranschen. Detta gjordes för att få möjligheten att praktisera och se hur de olika intervjufrågorna skulle tolkas och därigenom kunde upptäckter och eventuella justeringar göras. Pilotintervjun genomfördes på distans genom ett videosamtal via Microsoft Teams där respondenten befann sig i sitt hem. Även Patel och Davidsson (2011) rekommenderar forskare att göra en pilotintervju för att kunna justera frågorna och formuleringarna inför den fullständiga undersökningen, och därigenom minimera risken för att bland annat studiens frågeställning inte besvaras och undvika missförstånd.

Några justeringar som gjordes efter pilotintervjun var att några frågor i intervjuguiden omformulerades för att de skulle uppfattas rätt av respondenten. Inför intervjuerna sammanställdes som intervjuguiden är baserad på. Med hjälp av de olika temana skapades tydliga övergångar som bidrog till en bättre följsamhet. Exempelvis informerades respondenterna om huvudtemana och därmed fick de en bättre förståelse för de kommande frågorna och ämnet.

Inför intervjuerna, som utgör det empiriska kapitlet, informerades de 16 respondenterna om att både de själva och företaget var helt anonyma och att det inspelade materialet kommer raderas efter sammanställningen av studien. De informerades även om att de när som helst kunde välja att avstå från att svara på en fråga eller avbryta intervjun helt utan att behöva uppge en

anledning. Under intervjuerna närvarade respondenten och minst en av författarna. Den författare som ej närvarade lyssnade av satte sig in i materialet i efterhand. När intervjuerna genomfördes befann sig respondenterna på en valfri plats. Med anledning av rådande omständigheter med covid-19 genomfördes samtliga intervjuer över ett videosamtal genom Microsoft Teams eller Zoom där de närvarande satt antingen hemma eller i ett enskilt rum på kontoret. Respondenternas val av miljö kan ha påverkat intervjumaterialet. De flesta befanns sig hemma vilket för vissa kan anses vara i en bekväm miljö, men för andra kan det kännas för intimt. De som känner sig bekvämare i miljön kommer antagligen återge djupare svar medan de som är mer obekväma antagligen inte kommer delge lika mycket innehållsrik information. För att få alla respondenter så bekväma som möjligt inleddes intervjuerna med att hälsa dem välkomna och informera om intervjuguiden på ett avslappnat sätt. Därefter följdes strukturen med en inledning med enklare frågor som övergick till djupare för få ut mer nyanserade svar.

3.2.1. Urval och material

Fallet i studien är baserat på den omställning som flera organisationer genomgått under 2020 där de påbjudits att ställa om från en fysisk till en digital verksamhet. Då pandemin råder i hela världen och inte bara präglar en branschs arbetsmetod valdes kontorstjänstemän från olika branscher inom Sverige för att få en bredd i resultatet och inte för en enskild bransch. Valet att intervjua tjänstemän i olika organisationer som arbetar med kontorsarbete har grundats i anledning av att just arbetsformen är mer flexibel jämfört med många andra yrken. Flera yrken kräver närvaro på arbetsplatsen för att ha tillgång till verktyg eller hjälpmedel för att kunna utföra arbetet. Då kontorstjänstemän, och de som haft möjlighet att arbeta hemma, fått rekommendationer om att alla som har möjlighet att arbeta hemifrån ska göra det blev kontorstjänstemän som urval en grund till att få en uppfattning över hur distansledarskapet upplevs mellan chef och medarbetare.

Totalt har 16 intervjuer genomförts, varav 10 är med medarbetare och 6 är med mellanchefer, inom olika organisationer. Då det generellt sett är färre mellanchefer än medarbetare i ett företag så har vi valt att intervjua färre chefer än medarbetare för att spegla verkligheten. Med tanke på syftet och frågeställningen ansågs det val att intervjua både chefer och medarbetare passande eftersom båda parter har erfarenhet av det men olika upplevelser av det. Därigenom skapas olika uppfattningar och perspektiv av distansledarskapet. Då observationer, som tidigare nämnts, inte är möjligt att genomföra under rådande omständigheter är därmed valet av att intervjua både chefer och medarbetare för att säkerställa en mer objektiv bild av omställningen av ledarskapet. Då författarna hade fått vetskap om företagets och vissa respondenternas situation kring distansarbete kontaktades personerna via mejl eller telefon för att ge dem möjligheten att vara en del av studien.

För att underlätta det fortsatta läsandet har en redogörelse av respondenterna sammanställts:

Respondent	Position/Bransch	Anställd i X år	Arbetat på kontoret/på distans under pandemin
Chef 1	Teamledare, försäljning	2,5 år	Kontoret, majoriteten av medarbetarna på distans.
Chef 2	Teamledare, kundtjänst	2 år.	Kontoret, majoriteten av medarbetarna på distans.
Chef 3	Teamledare HR-avdelning	15,5 år	Kontoret/distans, distans mot medarbetare.
Chef 4	HR-avdelning	2 år	Kontoret/distans, distans mot medarbetare.
Chef 5	Teamledare, rekrytering.	3,5 år	Distans under hela perioden.
Chef 6	Projektledare	5 år	Distans på heltid, få undantag på kontoret.
Medarbetare 1	Rekryteringsassistent	2 år	Distans under hela perioden.
Medarbetare 2	Resekoordinator	8 år	Kontoret/distans, distans mot chef.
Medarbetare 3	Kommunikatör	1,5 år	Distans under hela perioden.
Medarbetare 4	Handläggare, myndighet	21 år	Distans under hela perioden.
Medarbetare 5	Specialist, fordonsföretag	26 år	Distans på heltid, få undantag sommaren 2020.
Medarbetare 6	Rekryteringsassistent	2 år	Distans under hela perioden.
Medarbetare 7	Byggprojektledare	5 år	Kontoret första halvan och distans andra halvan.
Medarbetare 8	Säljande rådgivare	3 år	Distans under hela perioden.
Medarbetare 9	Infrastrukturstrateg	3 år	Kontoret/distans, distans mot chef.
Medarbetare 10	Säljare i kundservice	1,5 år	Distans på heltid, få undantag på kontoret.

3.2.2. Dataanalys

För att sammanställa det empiriska materialet från de 16 intervjuerna har det lyssnats igenom från början till slut minst två gånger vardera för att fånga upp huvudteman och de viktigaste resultaten. Detta kategoriserades därefter utifrån två urvalsgrupper: chef och medarbetare. Lyssnandet och sammanställningen av huvudtemana av våra intervjuer skedde löpande under tidens gång då detta tillvägagångssätt bidrog till att idéer och analyser skapades. Efter sammanställningen av intervjuerna gick materialet igenom och färglades med olika färger för att urskilja om det var positiva eller negativa kommentarer. Förutom att leda efter positiva och negativa kommentarer lades även vikt vid att finna likheter och skillnader mellan chefer och medarbetare och mellan ledarstilarna i de olika branscherna. Materialet sorterades även upp i följande kategorier: *före distans, under distans, ledarskap, omställning, framtiden och helheten*. Den informationen som inte passade in och ansågs överflödigt och inte besvarade syftet och frågeställningarna sorterades bort. Indelningen gjordes för att det skulle vara enklare att bearbeta materialet och därefter kunna sammanställa och presentera det i empirin.

3.3. Etiska ställningstaganden

Sett till etiska ställningstaganden av studien är det viktigt att ha de etiska övervägandena med sig under hela studien (Kvale & Brinkmann, 2009). Det är viktigt att ha ett så kallat informerat samtycke och att respondenten kan delta på en pålitlig grund. Att informera om syftet och frågeställningen är någonting som är viktigt för att alla i studien ska få rätt förutsättningar och vara medvetna om innehållet (Helgesson, 2006).

Patel och Davidsson (2011) skriver att Vetenskapsrådet sammanställt fyra olika etiska regler som ska följas inom forskning. Det första kravet är informationskravet där respondenterna ska få information om syftet i studien. Detta gjordes genom att intervjun inleddes med att moderatorerna berättade om undersökningen, frågeställningen och syftet.

Det andra kravet är samtyckeskravet vilket innebär att deltagarna i undersökningen själva ska kunna vara med och påverka sin medverkan i undersökningen (Patel och Davidsson, 2011). Respondenterna kontaktades innan intervju och tackade ja till att delta. För att respektera respondenterna och den information de uppgav informerades de även innan och vid intervjutillfället om att både namn på medverkande och företag kommer att hållas anonymt för att få tillit och sanningsenlig information. Information gavs även om att respondenten kunde välja att avböja en fråga eller avbryta sin medverkan helt utan att respondenten skulle behöva motivera beslutet.

Det tredje kravet är konfidentialitetskravet som beskrivs som att alla personuppgifter ska hållas oåtkomligt för utomstående för att öka konfidentialiteten (Patel & Davidsson, 2011). De inspelade intervjuerna delades enbart mellan de två författarna och respondenterna fick information om att inspelningen av intervjun kommer att raderas efter att den data som är relevant för studien hämtats. Detta med anledning av konfidentialitet som menas att data som ses som privat och som är insamlad för forskningsstudier men som även har möjlighet att röja en persons identitet inte kommer att föras vidare eller avslöjas (Kvale & Brinkmann, 2009).

Det sista kravet är nyttjandekravet som enligt Patel och Davidsson (2011) innebär att den insamlade data endast får användas för forskningens ändamål. Med anledning av det raderades inspelningen efter studien lämnats in och kommer inte att användas i andra avseenden. Enligt Patel och Davidsson (2011) finns det en nackdel med att spela in intervjuer. De menar att respondenterna inte alltid känner sig lika bekväm när intervjun spelas in. I studiens fall spelades videosamtalen in och då spelades även bilden in vilket kan göra att respondenten hade det i baktanken under intervjuens gång och därmed kan respondenterna ha känt sig mer obekväma jämfört med om man haft en fysisk intervju och enbart spelat in rösten.

4. Empiri

I följande kapitel presenteras insamlade data från både chefer och medarbetare som arbetar som kontorstjänstemän. För att se till båda urvalsgruppernas intervjuer redogörs de olika gruppernas svar under följande underrubriker: omställning av ledarskap från fysiskt till distans, kommunikation och uppföljning, helhetsupplevelse av distansarbete samt framtida arbetssätt. Empirin är kompletterat med citat för att ge en djupare förståelse.

4.1. Omställning av ledarskap från fysiskt till distans

Under omställningen från fysiskt kontorsarbete till distansarbete har flera av respondenterna upplevt en del utmaningar och förändringar i deras arbetssätt. Flera av ledarna och medarbetarna berättar att en stor utmaning har varit att hitta balansen mellan arbete och privatliv då det skapats en ny flexibel vardag.

“Flexibilitet i all ära, men det är viktigt att fortfarande förstå att arbetstiden är någonting att förhålla sig till. Det är många som klarar av distansarbetet med bravur, men det finns även många som har svårt med gränserna mellan fritid och arbete.” - Chef 4

Några av medarbetarna upplevde i början av flytten från det fysiska kontoret till hemmakontoret att det skapades en starkare beroendeställning till deras närmaste chef. De flesta av medarbetarna var inte vana vid distansarbetet. Med anledning av det behövdes en närmare kontakt med chefen för att få stöttning gällande både arbetet och privatlivet. De flesta av medarbetarna har arbetat med samma arbetsuppgifter som innan men nu genomförs de istället från hemmet. Det är snarare arbetsmiljön än arbetsuppgifter som förändrats. Några av medarbetarna har dock drabbats av omdirigering av arbetsuppgifter med anledning av pandemin och för att undvika permittering. De arbetsuppgifter som blivit uteslutna med anledning av pandemin är bland annat resebokningar och konferenser.

“I början så blev jag som sagt av med hälften av mina arbetsuppgifter så det blev en omställning för en, men det har hjälpt mig varva ner och hitta en balans i vardagen och nu när jag fått nya områden så har jag även sluppit permittering vilket varit skönt.”

- Medarbetare 2

Några chefer som arbetat med medarbetare som fått nya arbetsområden på grund av pandemin har inte själva fått ändrade arbetsuppgifter, utan det har enbart påverkat rapporteringen av vilka arbetsuppgifter som ska följas upp av cheferna. Dock kan vi se att en chef som rest i tjänsten har fått förändrade arbetsdagar under pandemins gång som bidragit till mer av de administrativa uppgifterna än tidigare.

“Nu när jag inte reser lika mycket i jobbet på grund av pandemin så blir det inte riktigt som vanligt, nu gör jag mer vanliga arbetsuppgifter under den tiden.” - Chef 3

Någonting som cheferna dock är överens om är att det behövt förändras sitt arbetssätt. De har fått fråga sin egen ledarstil som de vanligtvis kunnat arbeta efter och nu behöver de anpassa ledarskapet dag för dag för att kunna agera efter plötsliga situationer och beslut som uppstår.

4.2. Kommunikation och uppföljning

Någonting som är gemensamt hos respondenterna är att de använder sig av digitala videokonferenser som exempelvis i Microsoft Teams. De berättar även att de använder sig av minst en chatt där samtliga i arbetsgruppen är med. Det som skiljer sig är däremot i hur stor omfattning de kommunicerar. Sett till den dagliga kommunikationen mellan chefer och medarbetare upplever de flesta cheferna sig ha minst lika mycket kontakt som före pandemin. Uppfattningen av flera medarbetare, gällande kommunikation och avstämningar trots distans, är att de har en kontinuerlig uppföljning minst en gång i veckan där de får stöttning och feedback på sina arbetsuppgifter. De anser detta lagom då de i övrigt har en god kontakt med sin chef via andra kommunikationsvägar såsom mejl, chatt och samtal. Däremot var de några som uttryckte att de bara hade enskild kontakt vid enstaka tillfälle gällande områden som inte tas upp vid gemensamma avstämningsmöten. Dock upplever de flesta att det inte är så annorlunda från innan sett till att de känner sig hörda och att cheferna stämmer av att allt är väl. Över lag uppfattar medarbetarna att de har ungefär lika mycket kontakt med chefen som före distansarbetet och är nöjda med det.

“Jag önskar inte mer kontakt med chefen utan det blir tre gånger om dagen, men däremot önskar jag mer kontakt med medarbetarna.” - Medarbetare 10

“Kontakten med chefen är mindre då det inte blir samma spontanitet som det är på jobbet där man enkelt kan snacka. Skulle man däremot vilja ha mer kontakt med chefen så tar man kontakt med hen, det är inte svårt att få tag på chefen.” - Medarbetare 5

För att hålla daglig kontakt och skapa en tillgänglighet nämner de flesta cheferna att de har skapat olika chattar men även att de öppnat upp för att de är välkommet att skriva till dem personligen vid behov av stöd. De upplever därmed att de behöver ha en ökad närvaro vid datorn för att finnas tillgängliga. I chattarna finns det utrymme för uppsatta mål, möjlighet att fråga kollegor, men också att dela vitsar och roliga bilder just för att försöka hålla positiviteten uppe och att fortsätta se framåt. På ett av företagen berättar chefen att de har en stödchatt där några dedikerade chefer är extra tillgängliga en dag var i veckan för att kunna svara på snabba

frågor vid sidan av sina administrativa arbetsuppgifter, just för att medarbetarna alltid ska ha någon att vända sig till.

“Den ena chatten i Microsoft Teams handlar bara om siffror där jag skickar dagens försäljningsmål i chatten med siffror där alla får bidra genom att man räknar ner tills man uppnått målet. Det i sin tur gör att alla känner sig involverade. Sedan har vi en chatt som är till för att man ska kunna ställa frågor och få snabba svar och lite mer avslappnad där man kan skicka roliga bilder.” - Chef 2

Flera av medarbetarna uppskattade att de använder en chattgrupp som är mer avslappnad där man kan skicka roliga bilder och ha lite mer avslappnade konversationer vid sidan av de mer seriösa chattarna. Vissa av medarbetarna nämner att det uppstått några missförstånd i samband med chattkonversationer. När man inte ser personen man samtalar med blir det svårt att avläsa personens kroppsspråk och det är inte heller möjligt att höra personens tonläge. Då kan det enligt vissa av medarbetarna ske missuppfattningar där man tror att personen man konverserar med har en negativ ton, när hen i egentligen hade en positiv ton.

“När jag behöver fråga om någonting så är det svårt att chatta eftersom det är svårt att veta om personen är stressad eller inte. Det är också svårt att tyda om personen verkligen har tid att svara eller om de bara tycker att man är jobbig och tar upp deras tid, även om de svarar att det är okej.” - Medarbetare 6

För att främja den sociala interaktionen så hade vissa av medarbetarna inbokade tillfällen med videokonferenser i Microsoft Teamet just för att bibehålla gemenskapen i gruppen. Detta har det varit varierad uppslutning på. Några medarbetare menar på att de var ovant att, via digitala verktyg, skapa en trevlig miljö och att det hela i stället kändes påklistrad. Det var några som var nöjda med de sociala sammankomsterna de haft ihop med chefen och kollegorna under det gångna året, medan andra kollegor tyckte inte alls om det. Däremot uppgav övervägande del av medarbetarna att de önskat mer initiativ till sociala sammankomster när de väl vant sig vid den digitala miljön, som exempelvis digital fika och afterwork. Det har lett till att medarbetarna fått ta egna initiativ och skapat egna sociala sammankomster.

“I början var det chefen som bjöd in till diverse olika fikapauser och afterwork men nu har det blivit mer att vi gör det.” - Medarbetare 1

En chef har fortsatt med sin inplanerade fika och de gemensamma möten som var innan distans där det förekommer musikquiz, Kahoot och andra aktiviteter även under distansarbete. En annan av cheferna försökte skapa sociala sammankomster med teamet i början av pandemin för att medarbetarna skulle känna team tillhörighet. Responsen och interaktionen som det gav var inte värt den tiden då det inte uppskattades av medarbetarna. Oavsett responsen poängterar samtliga intervjuade chefer att det är otroligt viktigt att ha en god kultur, sammanhållning och att man kan visa sårbarhet trots distansen. Flera av cheferna förklarar att det är viktigt att visa empati och att man är öppen i sin kommunikation under den här osäkra situationen.

“När man visar empati kan man göra det genom sårbarhet och vara ärlig, då öppnar man upp sig mot varandra. Jag var ärlig med dem att jag inte hade svar på alla frågor även om jag önskade att jag hade det. Folk är väldigt oroliga, rädd för att bli smittad, för vad som kommer hända, familjemedlemmar och så vidare. Man ska alltid respektera oron och de negativa upplevelserna för de finns och ska finnas, men man måste samtidigt skapa och jobba mot det positiva. Detta kan man göra genom att måla upp en bild och värdesätta det vi faktiskt har. Till exempel: tänk vad många som inte har ett jobb idag, tänk vilket bidrag ni gör och vad ni gör för kunderna - allt detta skapar ett mervärde” - Chef 2

Distansarbetet har lett till att många mår dåligt, känner sig ensamma och inte lika sedda och hörda och då måste man ha fler kontinuerliga uppföljningar. En av cheferna förklarar att det är speciella omständigheter och många drabbas av en omfattande ensamhet vilket gör att de vill se till medarbetarnas välmående. Två av cheferna berättar att de, vid enskilda avstämningar med medarbetarna, har kamera-krav för att kunna se hur de mår och fånga upp varningstecken och därigenom kunna säkerställa att alla mår bra.

“Vi har kamera-krav på uppstart i grupp varje dag och enskilt medarbetarsamtal en gång i månaden då vi kan fånga upp tecken på mående genom humör, klädsel och hälsan över lag, prata coaching och följa upp arbete och prata om djupare saker.” - Chef 5

En av cheferna anser just välmående som en utmaning då ledarskapet i början gick ut på att släcka bränder. Det skapades oro och stress hos många av medarbetarna som var svår att stilla. Att vända den känslan är inte helt lätt, men det har gjort att de har fått försöka måla upp en bild och värdesätta de saker de har. De har möjligheten till distans och kan bidra med sina tjänster till samhället och utifrån den situationen har de lyckats hålla uppe de flesta medarbetarna genom kontinuerlig uppföljning.

“En person kan ladda upp inför i ett möte, leverera jättebra och vara precis som vanligt, men sen när man lagt på, det är kanske då personer tillåter sig att vara lite nere eller att man känner sig fattig på energi eller låg i allmänhet. Det är sådana saker som du inte kan ta upp då nu när de fysiska mötena försvinner. Så jag tror att nackdelarna med distansarbete är dels att du inte lika snabbt kan snappa upp om en medarbetare mår bra eller mindre bra, hur stressad eller inte stressad en medarbetare är.” - Chef 6

Många av medarbetarna uttryckte att de hade uppstartsmöten i början av veckan eller dagen där varje person inom arbetslaget fick uppge hur de mådde och hur deras vecka eller dag såg ut. Vissa respondenter uppgav att de hade lika många schemalagda avstämningsmöten med sin närmsta chef medan andra uppgav att de hade fler. De som uppgav att de hade fler berättade att de mötena främst handlade om att chefen ville höra hur man mådde. De som uppgav att de hade lika många förtydligade dock att de kunde ske mer spontana avstämningar för att prata om medarbetarnas välmående i mån av tid eller om chefen även hade en specifik fråga gällande arbetsuppgifter. Över lag var det inte någon av medarbetarna som ansåg sig behöva flagga för eller extra stöd från sina chefer. Det som påverkat medarbetarnas välmående mest är inte

omställningen av arbetet i sig utan snarare att den sociala och sällskapliga delen med medarbetarna fallit bort.

De flesta cheferna upplever samma mängd avstämningar med sina medarbetare som de haft innan covid-19 då de har samma arbetssätt som innan. I vissa fall blir det fler inbokade möten som inte behövdes förut gällande spontana frågor som de kunde ställa till medarbetarna genom att gå till deras skrivbord eller när de sprang på varandra. Nu anser de flesta av cheferna att de behöver vara mer på tårna och se till att boka in avstämningar med alla och även gruppavstämningar för att lyckas få ut all information och fånga upp beteenden och mående vilket bidrar till lite fler möten per dag.

“Något som jag också kan märka i uppstartsmötet det är att mycket som sägs där och planen som görs där är vad som också avgör dagen. Det kan vara svårt att få tag på varandra när någon är upptagen i ett samtal eller någon försvinner i väg på ett möte exempelvis.”

- Chef 5

Flera av cheferna förklarade att det var utmanande att skapa en naturlig interaktion under videokonferenser. De menar på att majoriteten av medarbetarna sitter och lyssnar på vad chefen har att säga och är inte lika aktiva som under ett fysiskt möte. För att öka interaktionen förklarade en chef att hen använde sig av “breakout rooms” där medarbetarna delas in i små grupper och får diskutera olika saker med olika medarbetare en gång i veckan för att sedan dela med sig av det i den större konferensen. Detta resulterade i att interaktionen och engagemanget hos medarbetarna ökade.

Arbetsdagen på distans har enligt flera av medarbetarna blivit mer intensiv genom att det är fler möten än tidigare. Några har även mer individuell kontakt med sin chef då den sker på en inbokad tid eller i enskild chatt för eventuella frågor. Om det hade varit på kontoret så hade de stämt av i farten eller vid skrivbordet när de behövts vilket skiljer sig från innan och tar upp mer tid i kalendern. De flesta upplever också att de har kortare möten och mer intensiva.

“Vi har mycket, mycket mer möten nu eftersom det är så lätt att kalla till ett möte genom Skype. Tycker tillgängligheten i sig är bra men det har blivit för mycket möten och man hinner inte presterar lika mycket under den ordinarie arbetstiden.” - Medarbetare 4

4.3. Kontroll och feedback

För att verksamheten ska fungera krävs kontroll av medarbetarnas prestationer i olika stor grad. En chef berättar att de har medlyssning av medarbetarnas samtal för att kunna coacha och följa upp arbetet på ett bättre sätt vilket medarbetarna känner sig bekväma med. En chef förklarar att de har en målchatt där hen skriver upp dagens mål och sedan hjälper medarbetarna till att räkna ner genom att kommentera deras prestationer, till exempel en försäljning, tills de uppnått målet. Vidare berättar några av cheferna att de har möjlighet att kontrollera medarbetarnas prestationer men att de inte känner ett behov av att göra det.

“Jag har möjlighet att kontrollera eller uppmärksamma prestationer eller beteenden i allt de gör i interna system men det är inget jag har behov utav, utan har koll på det som jag har vid icke distans och tar givetvis action på de saker som sticker ut, ibland lite extra såklart eftersom det är distans men inte av kontrollsynpunkt utan i så fall välmening. Då använder jag oftast bara teams i stället för att stämma av eller se över någonting jag undrar kring.”

- Chef 1

En annan chef som även arbetar med medlyssning beskriver att medlyssningen vid inbokade tillfällen upplevs mer positivt på distans då medarbetarna känner sig mer bekväma och trygga då de inte känner den fysiska närvaron från chefen. Under dessa samtal förekommer både coaching och uppföljning av arbete på distans för att se över att de fortsatt utvecklas och utför arbetet rätt. Även fast det är en slags kontroll upplevs det mer avslappnat och utvecklande för både chefen och medarbetarna.

De andra cheferna som inte arbetar med medlyssning arbetar mer med tillit till sina medarbetare och ser till att de har sin veckorapportering där de kan följa upp och se till att allt fungerar. Dessa medarbetare beskrivs ha en mer självständig arbetsposition då de har projekt som de arbetar med eller självständiga arbetsuppgifter som bara de ansvarar över. Cheferna menar att de kan fokusera på sina ansvarsområden och leda medarbetarna genom att finnas där vid behov och hjälpa till att utveckla deras kunskaper vid exempelvis gruppmöten eller workshops under veckan.

“Jag behöver inte följa upp utan jag litar på att de gör sitt jobb, vid rapporteringen eller möten så syns det om man inte gjort det så därav behövs ingen regelbunden uppföljning på det sättet.” - Chef 4

Flera av medarbetare är överens om att distansarbete handlar mycket om självdisciplin och att de på egen hand fått arbeta med att utveckla sin egen självdisciplin under pandemin. Flera av medarbetarna som har en mer självständig roll, som inte är lika resultatnriktat som exempelvis försäljningstjänster, uttryckte att deras chefer litade på dem och att de inte hade ett större kontrollbehov. Vidare berättade de att de har ganska fria arbetsuppgifter där de själva bestämmer när och hur de jobbar eftersom de är rutinerade och vet exakt vad som behöver göras och när. En respondent berättade att cheferna inte har några interna system för att kontroll utan de själva rapporterar in när det är deadline och därefter får de respons.

“Vi har inte någon kontrollkänsla alls från chefen, vi arbetar när vi vill och cheferna har inga interna system för att se över hur vi arbetar förutom i Microsoft Teams för kontakt. Vi rapporterar in när det är deadlines och därefter får vi respons på det.” - Medarbetare 3

De medarbetare som arbetade mer med försäljning uttryckte däremot att de kände sig mer kontrollerade. En respondent uppgav att de hade interna system där cheferna kunde få en överblick över prestationerna och ibland även lyssna av försäljningssamtal utan förvarning. Detta med anledning av att kontrollera att medarbetarna arbetar på ett bra sätt och utifrån det ge dem feedback för vidareutveckling.

“Cheferna har koll i systemet och ser hur många utgående samtal man har och tid osv. De kan gå in i ett samtal och lyssna utan att vi medarbetare vet om att de gått in i samtalet och lyssnar. Det känns lite som big brother is watching you. Det kan vara bra att hålla koll då vissa säljare kan ta genvägar dock. Innan distans fick vi en pling när de kom in i ett samtal och innan dess var de tvungna att komma fysiskt till platsen.” - Medarbetare 10

Tidigare har de haft möjlighet att överhöra när alla befinner sig på kontoret och då var det enklare att coacha, uppmärksamma och ge feedback jämfört med distansarbetet. Vidare berättar hen att det är viktigt att vara personlig och lära känna kollegorna på djupet för att kunna motivera dem på olika sätt, vissa behöver exempelvis mer beröm än andra.

“Vi har mer kontakt nu, vi gick från ett individuellt möte i månaden till två gånger i veckan. Nu är det viktigt och jag visar att jag har koll på vad du gör för att vi tillsammans ska kunna se en utveckling. Jag måste även lyfta och ge beröm mer jämfört med tidigare.” - Chef 2

Flera av medarbetarna påstod att deras chefer uppmärksammade deras prestationer på samma sätt som tidigare men att det är svårt att uppmärksamma med tanke på att deras arbetsuppgifter inte omfattas av några nyckeltal eller statistik, i stället får de gå på omdömen och resultat på utstickande uppgifter. En annan respondent påpekar att chefen är bra på att uppmärksamma prestationerna och att det görs genom avstämningsmöten och i vissa fall höjs prestationerna i grupp. Samma person uttryckte att deras chef tog vara på medarbetarnas intressen och försökte tillgodose att de får arbeta mer med det de tycker är roligast.

“Min chef är bra på att uppmärksamma prestationer, nu på distans brukar hen höra av sig och ta det under avstämningar eller möten. Nu brukar hen också inkludera oss medarbetare i teamet på de möten inom områden som hen tycker vi är duktiga inom för att vi ska utvecklas för att ge beröm. Om det är ett speciellt område som man gillar får man vara med på det projektet mer. Samt höjer hen ens prestationer i grupp om det är någonting som bidragit till projektteamet.” - Medarbetare 3

4.4. Helhetsupplevelse av distansarbete

Efter lite mer än ett år av denna omställning av distansarbete under covid-19 uttrycker de flesta cheferna att det var en utmaning att få alla delar på plats från början. Det var utmanande både sett till tekniska delar och att alla kunde arbeta som de skulle, med tanke på det nya arbetssättet. Efter att ha fått de delarna under kontroll är cheferna eniga om att det har fungerat bättre än de trott att arbeta på distans och att de öppnar upp för flexibilitet. Det har funnits möjlighet till att ha flexibla arbetstider, men det har känts ovant och det har blivit mer stressigt med anledning av den ökade förväntan på chefs tillgänglighet. Nu har de blivit mer vana vid de flexibla arbetstiderna och därmed ser cheferna flexibiliteten som en fördel och kommer med stor sannolikhet vara mer öppna för distansarbete.

“Det tråkigaste är att man inte har gruppen nära sig. Jag är givetvis glad om de trivs bra hemma men jag vet att ett framgångsrecept kommer bli om man kombinerar det.” - Chef 2

En medarbetare har med anledning av omställningen kommit till insikt med att om man har viljan så kan man också genomföra stora omställningar och organisationsförändringar. Allt har kanske inte riktigt gått som de tänkt i alla led men överlag så har det gått väldigt bra. Det är fler medarbetare som instämmer angående att det gått bättre än vad man trott även fast de stött på utmaningar. Har det uppstått specifika situationer där man behöver hjälp från sin chef upplever alla medarbetarna att de har fått stöttning av sin chef, men för vissa tar det lite längre tid med respons på grund av att många sitter i möten. Flera av medarbetarna har tidigare arbetat hemifrån vid bland annat kundmöten och vård av barn och uttrycker att den erfarenheten kan vara en anledning till att omställningen från kontoret till distansarbete trots allt gått väldigt bra för det är inte helt nytt för dem.

“Det känns som att vi först nu verkligen insett att: vill man så kan man genomföra större omställningar och organisationsförändringar på ett bra och smidigt sätt.” - Medarbetare 4

De flesta cheferna arbetar delvis på kontoret vilket gör att de stöter på fåtal kollegor emellanåt då alla medarbetare inte har möjlighet att arbeta hemifrån. Därmed menar de på att de får en del social interaktion med bland annat ledarkollegor eller enstaka medarbetare som är på plats vilket bidrar med mycket energi trots situationen. Dock anser dem utifrån det senaste året att ett fullt kontor jämfört med några få kollegor på plats inte går att jämföra. Att höra folk samtala med varandra och hjälpa varandra bidrar till att de håller uppe motivationen och det roliga i arbetet.

“Jag längtar tillbaka till ett fullt kontor med puls, och få starta och avsluta veckan ihop. Jag saknar arbetskulturen och att få träffa mina medarbetare.” - Chef 1

Den sociala delen, som fallit bort för många, har varit det som i helhet varit tråkigast med distansarbete enligt medarbetarna. I intervjuerna har alla uttryckt en saknad av sociala interaktioner som uppstår spontant eller vid höjdpunkter på företagen.

“Den största nackdelen med distansarbete är den sociala delen som helt försvunnit som att fika eller spela pingis. Tidigare hälsade man och pratade även med kollegor som man inte träffar så ofta men det har försvunnit nu. De ytligt bekanta kontaktar man ju inte via ett samtal på Skype för det blir så personligt, det är nästan som att gå in i deras vardagsrum. Man kontaktar bara de man känner allra bäst och det spontana har försvunnit.”.

- Medarbetare 4

4.5. Framtida arbetssätt

Hur vi kommer att arbeta framåt är svårt att veta då framtiden, trots vaccinationer, är oviss. Men de flesta cheferna tror att de kommer att arbeta två eller tre dagar i veckan på distans, för att sedan komma in två eller tre dagar på kontoret för att fortsätta hålla uppe sammanhållningen. En av cheferna menar på att det eventuellt kommer bli ett bakslag när de successivt kommer att återvända till kontoret eftersom de är vana vid flexibiliteten.

“Det är någonting som vi nu lägger en plan kring, för att på samma sätt som vi trappade ner inför distans, trappar vi upp för kontorsarbete igen. Detta för att det kommer bli en stor omställning att vara på kontoret och hemifrån fem dagar i veckan. Att många kommer använda sina distans-dagar till att börja och sluta veckan på distans är nog ingen omöjlighet för att förlänga helgen.” - Chef 2

En chef tror att de delvis kommer att bedriva distansarbete framöver och därmed har deras företag sett till att bidra med teknik och kontorsmöbler för att medarbetarna ska kunna skapa ett hemmakontor. Dock ska de ha möjlighet att kallas in till obligatoriska möten för att ha alla på plats vid viktiga informationsmöten eller sociala sammanhang. En annan chef menar på att flexibiliteten i arbetssituationen är till en fördel men det är också viktigt att tänka på att hemmakontoret faktiskt är ens hem.

“Om ens arbetsuppgifter ger möjlighet till att sitta hemma då och då där medarbetaren vill det själv, så är det en flexibel lösning. Men jag tror också det är viktigt att bära med sig att gränsen mellan arbetsliv och privatliv har suddats ut någonting nu när vi sitter hemma. Tror att många, även om man uppskattar flexibiliteten, vill ha tillbaka sitt hem som just sitt hem och inte som hemmakontor.” - Chef 4

Utifrån medarbetarnas perspektiv kan vi se delade meningar angående distansarbete och hur framtiden kommer att se ut. Även kring hur de själva vill arbeta framåt. De flesta tror att deras företag kommer att ha en kombination av distans- och kontorsarbete där det kommer vara flexibelt att välja några dagar i veckan, eller bestämda dagar för olika team för att ha koll på mängden anställda på kontoret. Vissa tror sig även ha hybridmöten då de arbetar mot den internationella marknaden som också bidrar till att vissa kommer vara på plats, vissa på distans.

“Jag tror absolut att vi kommer fortsätta bedriva arbete på distans till viss del. I och med detta kanske man kan jobba hemma ett par dagar i veckan och vara på jobbet ett par dagar i veckan - Den balansen tror jag blir jättebra och det hade jag önskat. Att man har fasta dagar, eller åtminstone en dag i veckan, där alla är på plats på kontoret kommer det säkert bli.” - Medarbetare 4

En annan medarbetare tror att de kommer arbeta på kontoret varannan vecka och den andra veckan på distans. Det gör att det skapar en flexibilitet då det finns så många alternativ. En av medarbetarna arbetar i en annan stad och uppskattar därmed flexibiliteten, men om det hade varit möjligt att vara på kontoret mer så skulle hen varit det. Det är även en önskan framåt att kunna vara på kontoret mer framåt för att få det sociala umgänget och mer kunskapsutbyte av kollegor. Sett till den sociala delen av arbetet så anser majoriteten att det är betydligt trevligare att vara på plats, både i fysiska möten, men även kaffe- och lunchpauser med kollegor är någonting som uppskattas och saknas nu under distansarbetet. Utifrån intervjuerna är det överlag det sociala som är mest saknat och det som kommer bidra till att medarbetarna vill vara delvis eller helt på kontoret framöver.

5. Analys

I följande kapitel presenteras och analyseras det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen är uppdelad i följande underrubriker: omställning av ledarskap från fysiskt till distans, kommunikation och uppföljning, kontroll och feedback samt helhetsupplevelse och framtida arbetssätt.

5.1. Omställning av ledarskap från fysiskt till distans

Under omställningen av distansarbetet har några av medarbetarna fått en ökad beroendeställning till sin chef med tanke på att de inte visste vad som väntade. Medarbetare som fick förändrade arbetsuppgifter behövde mer vägledning och stöttning i början av omställningen. Då det skulle täckas upp inom nya områden skapades det därmed, även från chefernas sida, ett behov av medarbetarna. Om inte medarbetarna utförde sina uppgifter hade inte cheferna några att coacha för att leda verksamheten framåt. Den här beroendeställningen är enligt Dirani m.fl. (2020) ömsesidig mellan medarbetarna och organisationen. Precis som respondenterna beskrev oron för deras arbete i framtiden beskriver Dirani m.fl. att krissituationer som covid-19 gör att medarbetarna söker sig till cheferna i hopp om att få vägledning och svar. Detta menar cheferna har varit väldigt svårt eftersom de inte haft svar på alla frågor. Samtidigt är organisationen enligt Dirani m.fl. (2020) i stort behov av medarbetarna under krissituationer för att kunna samarbeta, hjälpa varandra och därigenom överleva krisen.

I samband med omställningen har många av cheferna behövt använda olika ledarskapsstilar i olika situationer med tanke på att framtiden varit så ovisst och det uppkommit nya rekommendationer och restriktioner under pandemins gång. De har därmed behövt praktisera ett situationsanpassat ledarskap som enligt Sveningsson och Alvesson (2010) innebär att chefen anpassar sitt ledarskap utifrån de olika situationerna som uppstår. Detta kan göras antingen insäljande eller delegerande. Några ledare menar på att det både behöver vara delegerande och insäljande. Cheferna som arbetar mer insäljande arbetar utifrån direktiv och motivation. Under pandemin har cheferna behövt förhålla sig till restriktionerna och kommunicera ut och ge direktiv kring nya arbetsförhållanden, samtidigt som de behöver sprida motivation och positivt tänkande. De chefer som arbetar mer delegerande har inte gjort några större förändringar i arbetssättet utan har fortsatt med uppföljningar och frihet under ansvar. Den övervägande delen av medarbetarna som möter det delegerande arbetssättet är mer mogna och självgående i sin arbetsroll. De har även längre erfarenhet inom branschen vilket gör att de inte har lika stort behov av stöttning och motivation som de som möts av en insäljande ledarstil behöver.

5.2. Kommunikation och uppföljning

Många av medarbetarna beskriver deras kommunikation med sin närmaste chef som personlig men i lagom mängd vilket anses väldigt positivt med tanke på att Dirani m.fl (2020) skriver att den viktigaste faktorn för att lyckas ta sig igenom en stor omställning i samband med en kris är att ha en bra kommunikation. Det verktyg som verkar ha fungerat bäst och varit mest uppskattat av både chefer och medarbetare är chattarna oavsett om de är arbetsrelaterat eller för social kontakt. Detta motsäger det Avolio och Kahai (2003) uttrycker gällande att det kan vara svårt att uttrycka sig i en chatt med tanke på tonläge och kroppsspråk. Användandet av

teknologi och digital kommunikation har blivit mer vanligt i organisation och därmed har den plötsliga omställningen fått chatten att bli ett dagligt kommunikationsverktyg. Detta har gjort att medarbetare inom olika branscher och med olika stor erfarenhet har börjat vänja sig vid det vilket gjort att den digitala kommunikationen fungerat över förväntan. Dock kan man se att det råder en viss osäkerhet hos medarbetarna kring att ställa arbetsrelaterade frågor till sin chef eller sina kollegor, eftersom det är svårt att bedöma mående, humör eller stressnivå. Howell m.fl. (2005) menar på att medarbetare inte kan observera cheferna under distansarbetet i lika stor utsträckning som i kontorsmiljö. Om en medarbetare har kontaktat chefen och bitt om hjälp kan medarbetaren ha svårt att skapa rätt uppfattning av exempelvis ett chattmeddelande i situationen och det kanske inte framgår att chefen är stressad i det ögonblicket.

De intervjuade cheferna och Dirani m.fl. (2020) är överens om att kommunikationen är särskilt viktigt för att nå fram till varandra och kunna uppmärksamma beteenden som ger en indikation på mående och motivation under distansarbetet. Samtliga chefer har regelbundna och individuella medarbetarsamtal och avstämningar med medarbetarna för att se till deras mående och distansarbetets påverkan. Vissa har de oftare och andra har de mer sällan. I och med den stora omställningen och rädslor med anledning av covid-19 kan det medföra traumatiska upplevelser hos medarbetare enligt cheferna. Därmed kräver det att man utifrån Dirani m.fl. (2020) har kontinuerliga avstämningar för att se till mående hos medarbetarna. Att arbeta med uppföljningar och att ha en nära kommunikation, som respondenterna förklarar att de har, kan därmed kopplas till Sveningsson och Alvessons (2010) stilorienteringen där lagorienteringen spelar in och man ser till teamet och att medarbetarna mår bra samt att man som chef engagerar sig. Även det transformativa ledarskapet av Bass (1999) ser till det att ledarna ska vara involverade i att se till motivation och välbehag vilket är väldigt central i denna situation då det är osäkerheter som råder och måendet och individer enligt främst ledare visats blivit väldigt påverkat.

Vid digitalt ledarskap bör chefer se till den sociala processen som Avolio och Kahai (2003) tar upp gällande att kunna förändra attityder och beteenden när det kommer till medarbetarnas mående. Under början av distansarbetet krävdes det, enligt flera respondenter, att cheferna lade ner mer kraft och energi på detta för att få medarbetarna att vänja sig vid den nya arbetsmetoden och känna sig bekväma med det. Under pandemin är en viktig del utifrån den sociala processen att visa empati. Genom att cheferna visat på förståelse, empati och försökt att motivera medarbetare har förändring gått bättre än förväntat enligt övervägande delen av respondenter. Flera av cheferna har insett att det är viktigt att man som chef i dessa ovissa tider har en öppen och ärlig relation med medarbetarna och vågar prata om vad som försiggår i huvudet. Det är givetvis även viktigt att cheferna ständigt försöker influera medarbetarna att tänka och fokusera på det positiva. Det positiva synsättet och den realistiska kommunikationen som chefen förmedlar är enligt Dirani m.fl. (2020) viktigt för att medarbetarna ska ha fortsatt förtroende för chefen under dessa ovissa tider.

Det som många av medarbetarna tar upp som en stor nackdel med distansarbetet är att den sociala delen som sker vid eftermiddagsfika eller andra evenemang försvunnit. Däremot har vissa av cheferna inte fått så stora glädjerop när de försökt genomföra sociala aktiviteter som exempelvis fika och after works då medarbetarna tyckt att det känts för påklitrat. En anledning till att det inte känts lika lyckat kan bero på att dessa aktiviteter genomfördes fysiskt före pandemin och då finns en risk att medarbetarna jämför exempelvis en digital after work med en fysisk. Med anledning av detta kan det i stället vara fördelaktigt att ha ett innovativt tankesätt för att kunna skapa nya sociala aktiviteter som Avolio och Kahai (2003) förespråkar. Detta för att öka den sociala interaktionen trots att gruppen befinner sig på olika platser. Om nya sociala aktiviteter utformas så har inte medarbetarna några större förväntningar och därmed undviker man att inte kunna nå upp till dem.

För att kunna uppmärksamma och motivera medarbetarna har några av cheferna valt att införa kamera-krav under vissa tillfällen. Genom att använda sig av en slags teknisk kontroll kan det skapa, enligt Eriksson-Zetterquist, m.fl., (2011), en självdisciplin som gör att medarbetarna tvingas synas framför en kamera. Detta bidrar även till att exempelvis tonläge och kroppsspråk kan uppmärksammas. Mående observeras inte heller bara via kamera och utan även i prestationer och i textkommunikation. Flera av cheferna förklarar att en stor utmaning är just att lyckas fånga upp alla medarbetares mående och se till att samtliga mår bra både i arbetet och på fritiden. Avolio och Kahai (2003) lyfter just svårigheterna med att tolka text då det är svårt att uppfatta tonlägen och kroppsspråk. Därmed anser cheferna som har kamera-krav att det är viktigt för att ha kunnat avläsa hur medarbetarna mår och ha möjlighet att agera.

Under distans har avstämningar och möten blivit en central del då det är ett av sätten att förmedla information eller komma i kontakt med chefer och medarbetare i organisationen. Dirani m.fl. (2020) menar på att det är särskilt viktigt att ha regelbundna, individuella avstämningar med medarbetarna under krissituationer som kan uppkomma i samband med covid-19. Vissa av medarbetarna har mer schemalagd kontakt med sin chef under distansarbete jämfört tidigare då de istället kunde stämma av i farten. De medarbetare som har ett mer individuellt arbete uttrycker att kontakten med den närmsta chefen är densamma och har inte påverkats på samma sätt. En anledning till att det skiljer sig åt mellan medarbetarna och cheferna kan bero på att de som arbetar mer resultatinkänt har tidigare arbetat i ett öppet kontorslandskap i team där kommunikation varit en stor del av arbetet. De som har arbetat mer självständigt har därmed inte haft någonting ökat behov av den kontinuerliga kontakten förutom sett till den sociala interaktionen. Att det ser så olika ut för respondenterna kan bero på, som Dirani m.fl. (2020) berättar, att det inte finns ett rätt sätt att gå tillväga under plötsliga omställningar utan istället får man utgå från den egna organisationen.

Utifrån detta kan man se två olika typer av arbetssätt med tydliga ledarskapsstilar sett till transformativt och transaktionellt ledarskap av Bass (1999). Cheferna har fått anpassa sina arbetssätt till viss del efter omställningen och under pandemins gång. Trots många förändringar har de fortsatt leda sina medarbetare genom ett liknande sätt som innan. De som haft ett övervägande transformativt ledarskap sedan innan pandemin, och arbetar med mer resultatinkänt arbetsuppgifter, har haft en utmaning gällande kommunikationen. Tidigare

hade de möjlighet att överhöra samtal och ha mer spontana konversationer, vilket är svårare under distansarbetet. För att ha möjlighet att bibehålla ett motiverande och inspirerande ledarskap har de fått öka graden av direktiv och schemalägga dessa tillfällen. De chefer som arbetar mer uppgiftsinriktat och som haft en övervägande passiv transaktionell ledarskapsstil har inte heller förändrat sitt ledarskap i någon större uträkning. I deras fall har den sociala interaktionen och det fysiska avståndet vid de spontana mötena för småprat varit det som varit av saknad. Utifrån respondenterna med uppgiftsinriktade arbetsuppgifter har det inte funnits någon större ansträngning för att öka digitala sammankomster, vilket kan bidra till en större ensamhet och göra distansarbetet mer påtagligt. Dock har det inte efterfrågats från medarbetarna som arbetar uppgiftsinriktat vilket motsäger vikten av just kontinuerlig kommunikation som Dirani m.fl. (2020) menar på krävs för att skapa ett inflytelserikt distansledarskap.

5.3. Kontroll och feedback

För följa upp medarbetarnas prestationer har vissa av cheferna infört målchattar för att ha uppsikt över dagens mål och att medarbetarna kan hjälpa till att motivera varandra. Att leda genom resultatnriktade mål och genom kontroll kan kopplas till Sveningsson och Alvesson (2010) insäljande inom det situationsanpassade ledarskapet. Detta då cheferna som arbetar mer resultatorienterat behöver ha interna system för att kunna ge direktiv om att följa upp resultaten men även använda det till att motivera och stötta medarbetarna.

Enligt Bass (1999) använder en chef en kombination av både transformativt och transaktionellt ledarskap och för att cheferna och medarbetarna ska nå organisationens mål och att medarbetarnas motivation och måluppfyllnad ska öka hand i hand krävs det transformativa ledarskapet i kombination med den transaktionella. De chefer som arbetar mer med resultatnriktad målsättning har även inslag av transaktionellt ledarskap då det är grundat i belöningsystem utifrån aktivt och passivt agerande vilket Bass (1999) förklarar. Detta på så sätt att medarbetarna mäts och kontrolleras i de interna system och deras färdighet och kunskap mäts därefter och belönas med positiv feedback om de presterar som önskat. Det transformativa ledarskapets som Bass (1999) beskriver används i mindre utsträckning sett till kontroll. Cheferna anser att kommunikation och att visa att de finns där för medarbetarna är viktigt. För att kunna coacha och följa upp det som framgår vid kontrollen krävs det inslag av det transformativa ledarskapet. Chefer som arbetar mer resultatnriktat har målat upp en bild av en mer transformativ ledarstil, men genom det insamlade materialet kan man utläsa att det behöver finnas inslag av en transaktionell ledarstil inom dessa branscher.

Eriksson-Zetterquist m.fl. (2011) menar på att för att en fullständig organisation ska kunna föras framåt krävs kontroll. För att ha kontroll över att arbetsuppgifterna utförs korrekt berättar några av cheferna att de gör kontroller i interna system, genom målchattar och medlyssning. Det är någonting som de flesta medarbetarna som arbetar mer resultatnriktat bekväma med. En av medarbetarna anser att det blivit mer kontroll nu under pandemin vilket ibland kan medföra en stress. Eriksson-Zetterquist m.fl. (2011) beskriver den fysiska - och tekniska kontrollen som två olika former som kan yttra sig beroende på situation. En av medarbetarna berättar att medlyssning tidigare har skett med fysisk kontroll på kontoret då chefen suttit

bredvid. Nu sker det via teknisk kontroll som skapas genom maskinell kontroll, via ett medlyssningsprogram, och då vet medarbetarna inte när chefen lyssnar i samtalen vilket enligt hen skapar en känsla av att *“big brother is watching you”*. Detta skulle kunna beskrivas som panoptismen som Foucault (2006) beskriver där man varken vet när övervakaren kontrollerar eller inte kontrollerar en. Att ha den typen av kontroll både på distans eller inte skapar en känsla av övervakning och på så sätt skapas en självdisciplin. Foucault (2006) och Eriksson-Zetterquist m.fl. (2011) beskriver självdisciplinering där övervakningen innebär att medarbetarna inte vet om att de är övervakade och agerar utifrån det under hela arbetspasset och skapar en självdisciplin. Flera av cheferna säger dock att de sällan behöver se över de interna systemen eller ha fler uppföljningar utan snarare vill kontrollera medarbetarnas välmående. Att några av cheferna förklarar att de gör kontroller för att se till medarbetarnas välmående skulle i vissa fall kunna vara en försköning av verkligheten. Det kan hända att respondenterna undermedvetet har svarat på intervjufrågorna för att framställa sig själva så bra som möjligt. Därmed finns det risk för att cheferna svarat att de inte kontrollerar medarbetarna lika mycket som de faktiskt gör med tanke på att kontroll kan anses ha en negativ klang.

De chefer som beskriver att de har mer självgående medarbetare med rapportering ungefär en gång i veckan och mer gemensamma möten anser sig inte behöva kontrollera arbetets gång i lika stor utsträckning. De menar på att det syns vid rapporteringen om de inte gjort sina arbetsuppgifter och att det är självgående arbetsuppgifter eller enbart uppgifter som enskild medarbetare sitter med vilket gör att chefen inte har den kontrollen över det. Utifrån det som de beskriver kan detta kopplas till det transformativa och transaktionella ledarskapet av Bass (1999). Den transaktionella delen spelas in på sätt att det kan tolkas som en underliggande kultur av tillit och en *“laissez-faire”*-inställning av cheferna som gör att de kan lägga sitt fokus på slutresultatet i stället för processen av genomförandet som skapar frihet under ansvar. Ur det transaktionella ledarskapet kan vi även se till belöningar ur ett aktivt eller passivt perspektiv som Bass (1999) beskriver. Detta då en av medarbetarna berättade att om de under veckorapportering presterar bra och gör ett bra jobb, belönas de aktivt med att få bidra med sina kunskaper vid kommande möten inom området de arbetar. Men för att skapa de goda relationerna och tilliten tror vi att de behövs ett transformativt ledarskap som Bass (1999) beskriver, som inspirerar och motiverar, utgör grunden för att tillit och engagemang ska genomsyra arbetskulturen. Genom att ta ansvar och vara engagerade i sina arbetsuppgifter känner man sig som en del av teamet där medarbetarna bidrar med sina kunskaper som sedan rapporteras in och blir en del av helheten.

För att kunna ha denna mentalitet, med frihet under ansvar, så krävs det en slags kontroll även fast den inte är under konstant kontroll. Arbetet ska utföras i tid och utifrån Foucault (2006) och Eriksson-Zetterquist, m.fl., (2011) finns det även här en slags självdisciplinering i företagskulturen som styr medarbetarnas prestationer. Som de själva beskriver, genom att de vet vad de ska göra och att de ska rapporteras vid deadline, får styra hur det själva ska lägga upp det för att kunna rapportera i tid och det vet att det kommer märkas om de inte arbetat tillräckligt. De medarbetare som arbetar mer självständigt med egna arbetsuppgifter och rapporteringar till chefen har fasta rutiner. Det kan då kopplas till den byråkratiska kontrollen av Eriksson-Zetterquist, m.fl., (2011) då rutiner och regler också ses som en slags kontrollform.

Den byråkratiska kontrollen kan också ses som en självdisciplinering varpå medarbetarna har frihet under ansvar men under en kontrollerad form. Vid frihet under ansvar skapas tillit inom teamet med cheferna och medarbetarna. Enligt Shamir (1995) kan det vara svårt att bevara tilliten och engagemanget under distansarbetet vilket inte medarbetarna eller cheferna anser har varit ett av de större hindren under pandemin.

Utöver kontroll krävs även feedback efter kontrollerna för att få medarbetarna att utvecklas och motiveras. Cheferna anser det väldigt viktigt under distansarbete att se till medarbetarnas prestationer och att detta uppmärksammas trots den fysiska distansen. Detta kan därmed kopplas till Sveningsson och Alvesson (2010) situationsanpassade ledarskap på så sätt att man som chef måste se till varje medarbetare för att kunna ge dem den uppmärksamhet och återkoppling som individen behöver. Flera chefer nämnde att de har mer kontakt nu med anledning av att det är nya förhållanden som behöver följas upp och stämmas av, vilket Dirani m.fl (2020) uppmanar till då kommunikation är en av de viktigaste delarna i att kunna utföra ett hållbart distansledarskap. Att ge kontinuerlig feedback är någonting som cheferna uppmanar till och ser ett behov av vid distansarbete. Medarbetare som får en mer kontinuerlig feedback, under exempelvis medlyssning, har haft en kontinuerlig feedback ett flertal gånger i veckan både före och under distansarbetet. Howell m.fl. (2005) menar att medarbetarnas förtroende för chefen kan minska vid fysisk distans och att genom att inte kunna observera chefen i arbetet kan det komma att bli en negativ effekt då det de inte kan överhöra hur de arbetar eller ställa frågor som kan förbättra medarbetarnas prestationer och arbete på plats. Cheferna som inte gjort en förändring av fler tillfällen för feedback tror inte det påverkat så många av medarbetarna i längden, vilket flera av medarbetarna instämmer. Det har mer bara skapats nya rutiner för det. Feedback på distans är någonting som Shamir (1995) menar på gör att relationerna försämras och att den fysiska närheten krävs för att skapa en närmre relation och att de närvarande cheferna får större inflytande på sina medarbetare, vilket inte stämmer överens med det de intervjuade medarbetarna och cheferna beskrivit. Flera av respondenterna påpekar att de i stället fått en djupare relation med sina närmaste medarbetare och chef till följd av distansarbetet. Anledningar till detta kan vara att det finns en stor saknad av det sociala över lag och med tanke på oroligheterna har flera behövt öppna upp sig och visat sårbarhet på ett helt annat sätt mot just sin chef. Däremot är det inte säkert att relationen blivit djupare av just distansarbetet utan att det snarare kommit till följd av oron av pandemin med covid-19. Utifrån respondenterna i studien har alla sedan tidigare skapat en relation med sin chef innan pandemin. Detta kan ha bidragit till att medarbetarna har en accepterande inställning till den fysiska distansen och har förståelse för att feedbacken inte alltid når fram på samma sätt.

5.4. Helhetsupplevelse och framtida arbetsätt

Till en början var det motgångar som satte käppar i hjulet för de flesta av både cheferna och medarbetarna. Tack vare att många av bolagen redan innan pandemin använde sig av flera digitala kanaler och skapat rutiner i en mer digital kommunikation så har omställningen gått över förväntan. En annan anledning till att det gått så bra kan även vara att fler av respondenterna arbetat hemma någon gång tidigare vid exempelvis kundmöten eller vård av barn. Detta kan ha gjort att de har lite erfarenhet av distansarbete sedan tidigare, dock inte i en så stor utsträckning som under pandemin. Att genomgå en stor omställning som exempelvis en

kris och pandemi där folk faktiskt måste infinna sig ensamma hemma, vissa i isolering, kan ge följder av trauman och psykisk ohälsa. Cheferna måste därmed få verktyg och möjlighet att handskas med detta i organisationen för att ge bästa möjliga stöd till medarbetarna. Som Howell m.fl. (2005) ser på distans mellan chef och medarbetare kan det bidra till bristande tillit och att själva ledarskapets utfall kan bli negativt. Om tilliten brister kanske inte medarbetare vågar framföra hur de mår och relationen tar skada tack vare distans. Då är kamera-krav, som en av cheferna nämnde, viktigt för att kunna se tecken och beteenden hos medarbetarna så de kan fånga upp eventuell psykisk ohälsa eller ensamhet.

Medarbetarna, som arbetar övervägande på distans, har tagit det bra på så sätt att många sett det som en förmån eller flexibilitet att få arbeta hemifrån och därmed presterat bättre genom att det bidragit till en bekväm plats att arbeta på som vid exempelvis medlyssning. Även att de haft möjlighet att ha en flexibel arbetstid och utnyttja sina pauser till att träna, ta promenader och göra ärenden för att spara tid. Detta är någonting som cheferna dock inte upplever med anledning av att det skapar en känsla av ständigt närvaro för att kunna svara på frågor eller använda pauserna till att ta samtal med medarbetare som inte hinns med under arbetsdagen. Detta är någonting som både Antonakis och Atwater (2002) samt Avolio och Kahai (2003) anser är en utmaning och som bör tas i beaktande för att få en hållbar arbetssituation för alla anställda.

Utifrån situationen är dock alla respondenter överens om att detta är en omställning som varit utöver det vanliga men att i framtiden så har en lärdom kommit gällande att; vill man så kan man, ingenting är omöjligt. Då det varit ett påbudet distansledarskap har varken chefer eller medarbetare haft någonting val att genomgå en förändring, vilket resulterar i ett bättre samarbete sinsemellan dem. Om man ser till Dirani m.fl (2020) så kan vi se att just vid kris är det viktigt att som chef ta snabba beslut och vara en stöttande part mot medarbetarna för att skapa relationer för att med hjälp av de anställda kunna fortsätta föra organisationen framåt. Då både chef och medarbetare är i en situation som inte är självvald, vissa trivs mer på distans och vissa mindre, så är det sannolikt en bättre dynamik vid ett krisläge som denna pandemi än om organisationen valt att införa denna förändring under samma tidsaspekt utan någon global pandemin som gjort det påtvingat.

Någonting som alla cheferna poängterade var den sociala interaktionen som de går miste om genom att arbeta på distans eller på ett mer eller mindre tomt kontor. Cheferna som oavsett pandemin har varit på kontoret, fastän det varit mer eller mindre tomt, längtar de tillbaka till den relationsskapande och fysiska kommunikation där de kan få arbeta med ledarskap i samma lokaler som sina medarbetare för att känna att de finns nära till hands. Det blir svårt för cheferna att veta om de utför ett bra ledarskap eller inte eftersom de inte har någonting att jämföra med. Det krävs över lag mer ansträngning att komma i kontakt med samtliga medarbetare vid fysisk distans vilket kan enligt Antonakis och Atwater (2002) bidra till ett negativt utfall och påverka organisationens resultat. Medarbetarna har inte gett någon indikation av att mottagandet av ledarskapet har påverkats negativt av distansen, förutom att det kan ta längre tid att få svar vid vissa tillfällen. Det som medarbetarna saknat mest är de sociala delarna med kollegor som luncher och evenemang. Dock är alla respondenterna eniga om att det är ensamt och att det blir

en annan puls i vardagen av att sitta hemma. Utan de sociala mötena, den spontana feedbacken och vardagliga kommunikation så går de miste om en stor del av poängen med själva företagskulturen och gemenskapen som främjas vid arbete på kontoret.

6. Slutdiskussion och slutsats

I följande kapitel återges en slutdiskussion utifrån analyskapitlet som konkretiserar resultatet. Avslutningsvis dras även slutsatser av studiens forskningsfynd.

6.1. Slutdiskussion

Någonting som framkom av studien var att flera av medarbetarna fick en ökad beroendeställning till sin närmaste chef i början av omställningen med tanke på att pandemin kom så pass plötsligt och framtiden blev oviss. De visste inte om de skulle få arbeta kvar, bli permitterade eller få andra arbetsuppgifter. Några av de medarbetarna som arbetar mer uppgiftsinriktat har fått just förändrade arbetsuppgifter då deras tidigare uppgifter inte gått att genomföra vid distansarbetet. Oavsett om de fått förändrade arbetsuppgifter eller inte är samtliga respondenter överens om att övergången och omställningen gått bättre än förväntat. I samband med omställningen använde samtliga cheferna sig av ett situationsanpassat ledarskap och fått anpassa sin ledarstil utifrån antingen insäljande eller delegerande efter omständigheterna för att lyckas ta sig an krisen.

Kommunikationen har varit nyckeln till genomförande av distansledarskapet. Både chefer och medarbetare har ansett att detta är väldigt viktigt oavsett om det medfört mer kommunikation eller i samma utsträckning som innan. Någonting som kan utläsas är att de chefer och medarbetare som arbetar resultatnriktat har haft en frekvent kontakt med någonting fler avstämningar. Inom de branscherna har de generellt sett fler avstämningar och möten vilket gör att de på distans ändå får en mer social kontakt jämfört med de som arbetar mer uppgiftsinriktat. Däremot har den spontana feedbacken som tidigare uppstått när man arbetat på kontoret försvunnit. De chefer och medarbetare som arbetar mer uppgiftsinriktat har samma kontakt som innan distansarbetet men mer sällan jämfört med de som arbetar resultatnriktat. Dessa medarbetare arbetar även mer enskilt vilket gör att de träffar kollegorna mer sällan. De här cheferna och medarbetarna har även uttryckt att de saknar sina kollegor ännu mer än de som har mer frekventa gruppmöten. De medarbetarna som har fler avstämningar och möten, både gällande välmående och uppföljning av arbetsuppgifter kan vi se arbetar mer resultatnriktat. De som arbetar mer uppgiftsinriktat har snarare rapporteringar vid slutförandet av sin arbetsuppgift för att stämma av. En anledning till att vissa har haft fler eller färre möten kan bero på att cheferna inom de olika arbetsätten tillämpar olika stor grad av transformativt och transaktionellt ledarskap. Detta kan bero på eventuell eventuellt oro och kontrollbehov som kommit med distansarbetet.

Cheferna har fått ställa om till ett digitalt ledarskap och börjat använda sig av digitala verktyg som gett dem möjlighet att nå ut till medarbetarna, och medarbetarna har uppskattat det digitala tillvägagångssättet utifrån omständigheterna. Trots medarbetarnas acceptans kan vi se att det varit en utmanande omställning för cheferna med tanke på att förväntningarna på att de ska

vara mer tillgängliga har ökat. Cheferna uttrycker en oro i intervjuerna för den psykiska hälsan hos medarbetarna sedan omställningen till distansarbetet eftersom de inte ser hur de faktiskt mår i verkligheten. Därav har kamera-krav hjälpt några av cheferna att fånga upp tydliga tecken på eventuell psykisk ohälsa och därmed har de kunnat tagit kontroll över situationen och dämpat sin egen oro. Utifrån, de över lag, frekventa avstämningarna och mötena tror vi detta kan ha förebyggt psykisk ohälsa genom att upprätthålla kontakten. Utifrån medarbetarnas perspektiv kan man utläsa att det är den sällskapliga kontakten med sina kollegor på det fysiska kontoret som varit den största saknaden. Medarbetarna har snarare varit oroliga för arbetssituationen medan cheferna varit mer oroliga för medarbetarnas välmående. Därmed tror vi att det krävs att chefer som arbetar främst uppgiftinriktat, men även resultatnriktat, fortsätter att arbeta mer med de sociala sammankomsterna och den digitala miljön fram till att vi får möjlighet att återvända till kontoret.

För att organisationen ska kunna fortsätta föras framåt krävs kontroll i olika former. I studien framgår att de medarbetare som arbetar mer resultatnriktat kontrolleras i form av panoptismen då de möts av att chefen har möjlighet att lyssna på deras samtal. Det är också förekommande att teknisk kontroll utförs genom organisationernas interna system där cheferna har möjlighet att se statistik på antal samtal, längd och så vidare. Medarbetarna är inte medvetna om när chefen lyssnar och utifrån det främjas självdisciplin. Självdisciplinen förekommer även hos de medarbetare som arbetar med individuella uppgifter där diverse rutiner och regler utgör en form av byråkratisk kontroll. De medarbetare som arbetar mer resultatnriktat möts av mer kontroll jämfört med de som arbetar mer uppgiftinriktat även när arbetet bedrivs på distans. Något annat som framkommit av studien är att medarbetarna upplever att de inte längre får samma spontana feedback och återkoppling av cheferna som på kontoret, samt att cheferna påpekar att de måste anstränga sig mer för att ge samma mängd feedback som de tidigare gav på kontoret. Nu sker snarare den typen av återkoppling i samband med de planerade avstämningarna som de har avsatt tid för eller kräver schemaläggning. En möjlig anledning till att det fungerat bra med distansarbetet både för de som arbetar mer resultatnriktat och de som arbetar mer uppgiftinriktat kan bero på att de haft en relation sedan tidigare och därmed har de redan tillit och förtroende för varandra.

Många av respondenterna nämnde att de sedan tidigare använt sig av viss digital kommunikation när de arbetade på det fysiska kontoret vilket gör att de inte behövt börja om helt från ruta ett. Cheferna anser att det i helhet inte finns så många positiva aspekter med att bedriva ledarskap på distans men genom alla dessa utmaningar har cheferna fått använda sig av och utveckla olika ledarstilar vilket kan leda till nya ledaregenskaper som kommer kunna användas i framtiden. Det som både medarbetarna och cheferna har uppskattat minst är just den spontana personliga interaktionen som försvunnit nästan helt och hållet under distansarbetet. Det som uppskattades mest av medarbetarna var just flexibiliteten av att kunna strukturera upp sin dag själv. Cheferna var inte lika positivt inställda till flexibiliteten med tanke på att de bland annat föredrog att ha möjligheten att träffa alla medarbetare, upprätthålla gemenskapen och se hur alla mår. Vi tror att det kan vara en mycket viktig och avgörande aspekt att använda sig av videosamtal för att både kunna se den man talar med för att kunna

avläsa kroppsspråk samt för att höra tonläget. Det är betydligt svårare att tolka dessa aspekter som går att utläsa av ett videosamtal jämfört med att få ett svar som ett textmeddelande.

Det har skapats en ny mentalitet och öppenhet inför möjliga framtida omställningar: “*vill man så kan man*”. Däremot har den påfrestning som lagts på vissa individer, främst inom chefspositioner, inte alltid varit optimalt inom organisationen. Exempelvis har cheferna fått utstå påfrestningar kring att vara mer tillgängliga och förväntas ha svar på frågor om framtiden som vanligtvis inte hade uppstått vid en planerad organisationsförändring. Över lag har det nu skapats ett nytt arbetsliv och en arbetsmetod som enligt både chefer och medarbetare kommer att fortsätta. Det som är mer intressant är hur företagen kommer att välja att fortsätta och tolka den flexibla arbetsmiljön efter pandemin och vaccineringen.

Olika organisationer kommer att införa olika arbetsätt efter den rådande pandemin. En aspekt som antagligen kommer att skilja sig är just organisationens upplägg vilket kan komma att bli en avgörande faktor hos de arbetsökande. De som värdesätter flexibiliteten mest är medarbetarna utifrån studien och den rådande situationen. Vissa kommer med stor sannolikhet att alltid föredra att arbeta på ett fysiskt kontor, andra kommer föredra att arbeta helt och hållet på distans och utifrån studien kommer de flesta att vilja ha möjligheten att arbeta både på kontoret och hemifrån. Flera av cheferna önskar däremot att de så småningom kommer kunna återgå till kontoret helt och hållet men att återgången får ske successivt. Med anledning av detta kan det komma att bli en utmaning för arbetsgivare att skapa en attraktiv arbetsplats för att möta både chefer och medarbetares begär i framtiden.

6.2. Slutsats

Syftet med uppsatsen var att analysera hur omställningen av ledarskapet inom olika branscher, präglade av kontorsarbete, har påverkats av ett plötsligt och påbjudet distansarbete.

En slutsats som kan dras är att medarbetarna, men även cheferna, tycker att omställningen gått betydligt bättre och smidigare än man föreställt sig. Det kan bero på att man inte har någonting liknande att jämföra med. En annan anledning kan vara att vi fram till pandemin har bekantat oss med digitala verktyg som gör att omställningen blivit mer hanterbar jämfört med om den skulle inträffa för 30 år sedan.

En annan slutsats som kan dras är att chefernas ledarskap har förändrats till ett mer situationsanpassat ledarskap där de fått anpassa sig till flera utmaningar och restriktioner. Ledarskapets olika inriktningar har påverkats beroende på vilken bransch man arbetat i. Det kan utläsas att respondenternas olika branscher kan delas upp i två olika arbetssätt: ett mer resultatinkänt och ett mer uppgiftsinriktat. De chefer som leder en grupp med ett mer resultatinkänt arbetssätt har inte förändrat sitt arbetssätt mer än att kontrollen nu sker på distans och att de har fler planerade avstämningar för välmående som de tidigare gjort på kontoret.

Utifrån cheferna som leder en mer uppgiftsinriktad grupp har det uppfattats att de har samma mängd arbetsrelaterade möten, men de har inte lika många avstämningar sett till välmående

som de medarbetare som har ett mer resultatriktat arbetssätt. Detta kan bero på att den uppgiftsinriktade gruppen utför arbetsuppgifter som inte har en lika stark resultatriktning utan snarare är mer självgående och inte kräver kontroll och uppföljning på samma sätt.

En annan slutsats som kan dras är att kommunikationen har en nyckelroll för att distansledarskapet ska kunna vara framgångsrikt. Genom att ha en god kommunikation kommer man kunna reducera flera av de återkommande problemen. Detta kan bland annat vara missförstånd, den psykiska ohälsan och tilliten. Som chef har en större oro för medarbetarnas välmående byggts upp när man arbetar på distans. Oron skapas av de att inte kan överhöra eller iaktta välmående som vid fysisk närvaro. Med hjälp av en frekvent digital kommunikation kan man stämma av och kontrollera välmående och därmed minskar även oron hos cheferna.

Utifrån studien kan man utläsa att chefskapet har förändrats. Chefskapet har flyttats från den fysiska närvaron till den digitala närvaron som skapat en mer coachande mentorsroll. I och med de rådande omständigheterna behöver medarbetarna någon att vända sig till för att söka stöd. Cheferna har därmed fått anpassa och utveckla sin roll genom att ha en mer öppen kommunikation och ge vägledning. Alltså behövs inte bara en ledarskapsstrategi utan de behöver även kunna anpassa sitt ledarskap då fler aspekter behöver tas i beaktande samtidigt jämfört med det fysiska ledarskapet. Vi tror att den framtida utmaningen för cheferna kommer vara att behöva skapa en hybrid ledarstil, där arbetet kan ske både på distans och fysiskt. Detta med tanke på de erfarenheter som skapats inom digitalt ledarskap och antagligen kommer bli det nya normala.

7. Begränsningar och vidare forskning

I det här kapitlet presenteras begränsningar som studien inte kunnat undgå samt förslag på vidare forskning utifrån det fynd som gjorts.

Några begränsningar med studien är att respondenterna kan ha svarat utifrån att få sig själva att framstå som så bra som möjligt vilket kan ha gjort att en förskönad bild presenterats trots att både chefer och medarbetare har intervjuats. Detta hade kunnat undgås genom att utföra kompletterande observationer. Studien är även begränsad till de som arbetar i en kontorsmiljö i Sverige vilket även kan påverka studiens resultat. Det är mycket möjligt att ett annat resultat hade kunnat framställas vid en analys av en annan bransch eller inom en annan geografisk avgränsning.

Sett till vidare forskning anser vi att de fynd som gjorts i studien gällande de resultat- och uppgiftsinriktad arbetsmetod, samt hur ledarskapet skilt sig utifrån de olika branscherna inom kontorsarbete ses intressant att undersöka vidare. Utifrån det empiriska materialet kan vi utläsa att det finns en hypotes angående en ny ledarstil i form av ett hybridledarskap, som sker både fysiskt och på distans, kommer att växa fram. Detta anses intressant att studera mer för att eventuellt kartlägga en ny modell kring hybridledarskap.

8. Referenslista

Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. [Elektronisk]. *The Leadership Quarterly*. Vol 13, p. 673 – 704. Hämtad 2021-02-21 från: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S1048984302001558>

Almega. (2020). *Så formuleras regler för distansarbete bäst*. Hämtad 2021-05-17 från: <https://www.almega.se/2020/11/sa-formuleras-regler-for-distansarbete-bast/>

Alnakhli, H. m.fl. (2020). From cognition to action: the effect of thought self-leadership strategies and self-monitoring on adaptive selling behavior. [Elektronisk]. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 35 (2), p. 1915–1927. Hämtad 2021-05-19 från: <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0302>

Avolio, B. & Kahai, S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. [Elektronisk]. *Organizational Dynamics*. Vol 31 (4), p. 325-338. Hämtad 2021-05-20 från: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)

Ball, K. (2010). Workplace surveillance: an overview. [Elektronisk]. Hämtad 2021-06-03 från: <https://doi.org/10.1080/00236561003654776>

Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. [Elektronisk]. *The Leadership Quarterly*. Vol 10 No. 2, p. 181-217. Hämtad 2021-03-10 från: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

Bärnström. S. L. (2021, 17 februari). *Spotify har sin nya metod klar*. SvD Näringsliv. Hämtad från: <https://www.svd.se/spotify-har-sin-nya-arbetsmetod-klar>

Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Capuchino Garza, R., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23:4, p. 380-394, Hämtad 2021-04-13 från: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

Elg, M. (2020). *Attityder i en ny tid: En organisationspsykologisk studie av de initiala effekterna av distansarbete under pandemin*. The Remote lab. Hämtad 2021-04-22 från: https://remotelab.io/wp-content/uploads/2020/10/The-Remote-Lab-enka%CC%88tstudie_201005.pdf

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber

Foucault, M. (2006). *Övervakning och straff*. (4:e uppl.) Halmstad: Arkiv Förlag.

Folkhälsomyndigheten. (2020). *Personer över 70 bör begränsa sociala kontakter tills vidare*. Hämtad 2021-04-22 från:

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/personer-over-70-bor-begransa-sociala-kontakter-tills-vidare/>

Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avalo, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. [Elektronisk] *The Leadership Quartely*. Vol 16, p. 273 – 285. Hämtad 2021-02-04 från: <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S1048984305000056>

Internetstiftelsen. (2020). *Svenskarna och internet 2020*. Svenskarna och internet. Hämtad 2021-04-26 från:

https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2020/?gclid=Cj0KCQjw6-SDBhCMARIsAGbI7UiHafNhB03EVBtfq9gbR-oyap5SkqUavG761MzvTLk25wBjsylJjLAaAhtfEALw_wcB

Jobbhälsoindex. (2020) *Jobbhälsoindex 2020:3: Andra vågen av coronapandemin slår mot arbetslivet*. Hämtad 2021-02-04 från:

http://www.jobbhälsoindex.se/uploads/1/2/0/0/120098069/jobbhälsoindex_2020_3_rapport_corona_andravågen.pdf

Kirchner, K., Ipsen, C., & Paulin Hansen, J. (2021). COVID-19 Leadership Challenges in Knowledge Work. *Knowledge Management Research & Practice*. Författarversion. Hämtad 2021-04-14 från:

<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Langer, J. & Järleskog, H. (2021). Därför behöver alla företagsledningar en arbetslivsstrategi. Sodexo. Hämtad 2021-02-26 från:

https://resources.mynewsdesk.com/image/upload/fl_attachment/volecq2djgzqxyrid71

Magnavita, N. m.fl. (2021). Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being. [Elektronisk]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol 18 (7). Hämtad 2021-05-19 från:

<https://www.mdpi.com/1660-4601/18/7/3330>

Mulki, J. m.fl. (2014). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. [Elektronisk]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol 35 (1), pp. 3-22. Hämtad 2021-05-19 från:

<https://doi.org/10.1080/08853134.2014.958157>

Nguyen, M. m.fl. (2021). Staying connected while physically apart: Digital communication when face-to-face interactions are limited. [Elektronisk]. *New media & Society*. Hämtad 2021-05-19 från:

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1461444820985442>

Northouse, P.G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. 4:e upplagan. Thousand Oaks: Sage.

Padula, E (2020) *Distance Working/Learning During a Pandemic: Pros and Cons*. What they think. Hämtad från: <https://whattheythink.com/articles/102058-distance-working-learning-during-pandemic-pros-cons/>

Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. (Fjärde upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Riva, G. m.fl. (2021). Surviving COVID-19: The Neuroscience of Smart Working and Distance Learning. [Elektronisk]. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*. Vol. 24 (2). Hämtad 2021-05-19 från:

<https://www.liebertpub.com/doi/full/10.1089/cyber.2021.0009> Riva m.fl. (2021).

Rusu m.fl. (2020). [Elektronisk]. Proceedings of the 14th International Management Conference “Managing Sustainable Organizations”. Hämtad 2021-05-19 från:

http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/PDF/4_6.pdf

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594. Hämtad 2021-03-10 från:

<https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. (första upplagan). Malmö: Liber.

Uhl- Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and Followership in a Complex World. [Elektronisk]. *Journal of Management Studies*. Early View. Hämtad 2021-05-19 från:

<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1111/joms.12696>

Watson, A. m.fl. (2021). Enacting intimacy and sociality at a distance in the COVID-19 crisis: the sociomaterialities of home-based communication technologies. [Elektronisk]. *Media International Australia*. Vol 178 (1), p. 136-150. Hämtad 2021-05-19 från:

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1329878X20961568>

Wingren, A. (2020) *Distansarbete är här för att stanna men kräver utvecklat ledarskap*.

Microsoft. Hämtad 2021-04-26 från: <https://news.microsoft.com/sv-se/2020/10/22/distansarbete-ar-har-for-att-stanna-men-kraver-utvecklat-ledarskap/>