



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Distansarbetets påverkan på ledarskap inom en
kunskapsintensiv verksamhet

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2021
Kandidatuppsats
Marcus Bengtsson 920625
Kevin Handegard Ghorbani 960529
Handledare: Richard Nakamura

Förord

Denna uppsats är vårt examinerande moment för ekonomiprogrammet med analytisk inriktning vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Uppsatsen är skriven under vårterminen 2021 inom ämnesområdet management och organisationsteori.

Först och främst vill vi tacka våra respondenter som bidragit med sin tid och sina erfarenheter. Utan er hade inte studien varit genomförbar. Vi vill även tacka vår handledare Richard Nakamura som under arbetets gång stöttat och bidragit med värdefull kunskap och insikter som tagit oss framåt. Vi vill även tacka våra opponenter som med kritiska ögon givit oss värdefull feedback och givande diskussioner.

*Marcus Bengtsson & Kevin Handegard Ghorbani
Göteborg 2021*

Abstract

It is no secret that the amount of remote work, also known as teleworking, that is taking place within organisations all over the world is experiencing growth. Many organisations had already initiated the implementation of remote work and the process was accelerated beyond belief both due to technical progress and of course due to the ongoing pandemic. Teleworking is now the main way of working within many organisations. The conversion to remote work brings many new challenges and even though there are theories and perceptions on how to go through with this kind of change there are few studies regarding how the change is perceived by both leaders and employees within the organisation. The purpose of this essay is to make an attempt to close a small part of this information gap by examining the experience of change in leadership as a consequence of the implementation of remote work.

Within the framework of this essay the experienced change in leadership, as a consequence of implementing remote work, has been examined. This has been done by collecting empirical material through structured interviews in the form of questionnaires at an organisation that converted almost all of their operations to teleworking during 2020. The empirical material has been compiled to examine differences in the socially integrated leadership with a special focus on communication, responsibility, freedom and goal-oriented work. The conclusion is that the experienced change in leadership varies within the organisation with both positive and negative aspects being brought up. The effects of freedom and responsibilities are experienced as positive as the employees perceive a gain in trust from the organisation. The effects of communication, goal-oriented work and organisational culture are at the same time experienced as lacking and the need for new ways of working in these areas are seen as imperative.

Keywords: remote leadership, virtual leadership, teleworking, communication, work responsibility

Sammanfattning

Distansarbetets intåg har under det senaste året inte gått obemärkt förbi. Ett arbete som för många redan var initierat har setts accelerera, både som följd av Covid-19 och även som följd av den teknologiska utvecklingen, och är i många organisationer idag den huvudsakliga formen av arbete. Detta är en stor omställning som kommer med flertalet nya utmaningar och även om det finns teorier och uppfattningar om hur en sådan förändring ska genomföras är området för uppföljningar på hur förändringen faktiskt upplevs ytterst bristfälligt. Syftet med denna studie är att försöka fylla en liten del av detta kunskapsgap genom att undersöka just upplevda förändringar i ledarskap efter övergång till distansarbete.

I denna studie har upplevda förändringar i ledarskap till följd av införandet av distansarbete undersökts. Detta har gjorts genom insamlande av empiriskt material genom strukturerade intervjuformulär på en organisation som under året ställt om till att nästan uteslutande arbeta på distans. Detta empiriska material har sammanställts för att utreda hur både ledare och medarbetare upplever eventuella skillnader när det kommer till kommunikation, ansvar, frihet samt målarbete och syftar till att finna eventuella förändringar i det socialintegrerade ledarskapet inom organisationen. Slutsatsen är att distansens upplevda påverkan varierar i hög grad inom organisationen och både positiva och negativa aspekter lyfts av båda parter. Frihet och ansvar lyfts som områden som påverkats i positiv riktning och där medarbetare känner en ökad grad av tillit från organisationen. Samtidigt upplevs kommunikation, målarbete, företagskultur och delaktighet som områden där det finns en hel del brister och där behovet av vidare arbete är stort.

Nyckelord: Ledarskap på distans, virtuellt ledarskap, kommunikation, ansvarsfördelning

Innehållsförteckning

Förord	2
1. Inledning	5
1.1 Problematisering.....	5
1.2 Forskningsfråga.....	6
1.3 Avgränsningar.....	6
2. Metod	6
2.1 Kvalitativ metod.....	6
2.2 Urval och material.....	7
2.2.1 Val av organisation.....	7
2.2.2 Val av respondenter.....	7
2.2.3 Val av litteratur.....	7
2.3 Datainsamling.....	8
2.3.1 Introduktionsbrev.....	9
2.3.2 Frågeformulär.....	9
2.3.3 Pilotintervju.....	10
2.4 Utvecklande återkoppling.....	10
2.5 Dataanalys.....	10
2.6 Etiska ställningstaganden.....	11
2.6.1 Allmän information och integritet.....	11
2.6.2 Samtycke.....	11
2.6.3 Konfidentialitet och nyttjande.....	11
2.7 Metodvalsdiskussion.....	12
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Ledarskap.....	13
3.2 Ledarskap i en kunskapsintensiv verksamhet.....	14
3.3 Virtuellt ledarskap/Ledarskap på distans.....	15
3.3.1 Definition av distans.....	15
3.3.2 Ledarskap på distans.....	15
3.4 Efterföljare.....	16
3.5 Micromanagement.....	17
4. Empiriskt resultat	18
4.1 Kommunikation ur ledarnas perspektiv.....	18
4.2 Kommunikation ur medarbetarnas perspektiv.....	19
4.3 Ansvar ur ledarnas perspektiv.....	21
4.4 Ansvar ur medarbetarnas perspektiv.....	22
4.5 Frihet.....	23

4.6 Målarbete.....	25
5. Analys.....	26
5.1 Kommunikation.....	26
5.2 Ansvar.....	28
5.3 Frihet och målarbete.....	29
6. Slutsats.....	30
6.1 Relevans för praktiken och forskningsfältet.....	31
6.2 Kritik till den egna studien.....	32
6.3 Förslag på framtida forskning.....	32
Referenslista	34
Bilaga 1 - Introduktionsbrev.....	36
Bilaga 2 - Intervjuformulär till medarbetare.....	37
Bilaga 3 - Intervjuformulär till ledare.....	38

1. Inledning

Faktorerna som påverkar sättet att leda en organisation idag är många. Globalisering och digitalisering har under de senaste åren präglat den omgivning som organisationer arbetar i och den nu rådande pandemin har accelererat denna förändring (Oldekop et al, 2020). Allt fler arbetar hemifrån (SCB, 2020) och reaktionerna är blandade. Effektivitet bibehålls och både ledare och medarbetare hävdar att de får mer tid över till både sig själva och sin familj (Spagnoli et al, 2020). Med andra ord låter det som att förändringen kommit med en efterlängtd utökad frihet i sättet att arbeta och utföra sina uppgifter. Samtidigt ökar psykisk ohälsa och många längtar tillbaks till sin arbetsplats. (Spagnoli et al, 2020)

Ledarskap har under en längre tid studerats med fokus på ledaren och dess egenskaper (Yukl & Gardner, 2020). Senare forskning har dock börjat uppmärksamma den komplexitet som omgärdar begreppet och lyft fokus även för rollerna som såväl efterföljare som kontext spelar (Sveningsson & Alvesson, 2010). Denna teori har senare utvecklats av Thoroughgood et al. (2018) i hans forskning inom destruktivt ledarskap till att involvera såväl den interna som den externa organisationen. Samtidigt lyfts vikten av att se ledarskap som en social process där mening och tolkning av ledarskapet är centralt. Framförallt i kunskapsintensiva organisationer ses ett socialintegrerat ledarskap som fördelaktigt och ledarens vikt ligger inom denna lära på att ”skapa social integration inom företaget genom att stötta framväxten av en känsla av ett gemensamt mål och att stärka gemensamma värderingar i syfte att forma en gemensam organisationsidentitet” (Sveningsson & Alvesson, 2010. s.62).

1.1 Problematisering

Med utgångspunkt i dessa teorier kan man konstatera att med det abrupta införandet av distansarbete till följd av COVID-19 är kontexten kraftigt förändrad och rollerna för ledare och efterföljare lika så. Tidigare studier visar vidare att när miljön en organisation verkar i upplevs som osäker tenderar medarbetare att vända sig till ledare för stöd i större utsträckning än vanligt. Dessa studier visar även att ledarens beteende i dessa osäkra miljöer har en större inverkan på de anställda och även på organisationens resultat i helhet (Waldman, Ramirez, House, & Purnam, 2001). Det är därför oerhört viktigt att ledaren i fråga påverkar medarbetarna i rätt riktning både för organisationens skull och för medarbetarnas välmående. Auktoritärt ledarskap har visat sig ha negativ inverkan på medarbetares hälsa vid distansarbete och samtidigt visar Stoker, Garretsen & Soudis (2019) att det var just denna typ av ledarskap som ökade under finanskrisen 2008. Distansarbetet innebär nya utmaningar för chefer då de nu förväntas interagera och styra på håll. Detta leder till en ny form av ledarskap som för många är ovan.

Vårt fokus i denna rapport ligger därför i att utreda upplevda förändringar i sättet att leda en organisation som i en kraftigt förändrad kontext ställt om till arbete på distans. Vad som menas med sättet att leda är en avspegling kring de tekniker som används i ledarens kommunikation med de anställda och hur ledarens prioriterar. Detta är inte bara intressant under rådande pandemi utan även efter det att denna (förhoppningsvis) är över. Vårt sätt att leva och arbeta förändras och organisationers fortsatta fokus på digitalisering, globalisering och flexibilitet gör att detta sätt att arbeta är intressant att undersöka inte bara ur ett kortare perspektiv. Det är därför

av intresse att undersöka de likheter och motsättningar som finns mellan teori och praktik inom området. Vårt syfte med denna uppsats är därmed att genom en undersökning av en kunskapsintensiv verksamhet utreda hur eventuella förändringar i ledarskapet i organisationen till följd av den förändrade kontext som distansarbete per definition innebär har upplevts. Upprepar sig historien från finanskrisen 2008 med ett mer direkt och auktoritärt ledarskap, med en ökning av utövandet av micromanagement, eller kan ett företag i en kunskapsintensiv bransch lyckas bibehålla det socialintegrerade ledarskap som teorin rekommenderar även vid arbete på distans?

1.2 Forskningsfråga

Detta mynnar ut i vår forskningsfråga:

Hur har förändringen av det socialintegrerade ledarskapet i en kunskapsintensiv verksamhet upplevts av ledare och medarbetare till följd av införandet av distansarbete?

1.3 Avgränsningar

Studien avgränsas främst av att den endast undersöker upplevda förändringar i ledarskap på ett och samma företag som övergått till distansarbete. Detta dels på grund av tid men även för att få ett bättre djup i insamlad empiri. Detta gör att generaliserbarheten i undersökningen är begränsad.

2. Metod

Nedan redogörs för val av metod. En kvalitativ metod presenteras och motiveras. Därefter förklaras urvalsprocess, datainsamling och dataanalys samt de forskningsetiska ställningstaganden som gjorts. Avslutningsvis sker en metodvalsdiskussion där val som gjorts kritiserar och motiveras samt faktorer som kan påverka studien lyfts.

2.1 Kvalitativ metod

I linje med syfte och frågeställning, med fokus på undersökande av upplevd förändring hos ledare och medarbetare i det vardagliga arbetet före och efter införandet av distansarbete, har en kvalitativ metod implementerats. Fokus i denna metod ligger på att tolka och förstå respondenternas erfarenheter och upplevelser genom deras egna ord och tankar (Bryman & Bell, 2011; Patel & Davidson, 2019). Perspektivet är konstruktivistiskt. Detta betyder att denna kvalitativa metod ger förutsättningar för en djupare förståelse om hur respondenterna uppfattar och tolkar den sociala verklighet som de är en del av. Metodens underlättande av ett tolkande och jämförande synsätt skapar samtidigt större trovärdighet, överförbarhet och trovärdighet vilket lämpar sig väl då primärdatan i denna studie består av strukturerade intervjuformulär.

2.2 Urval och material

2.2.1 Val av organisation

Val av organisation har skett genom ett målstyrt bekvämlighetsurval då organisationen i fråga fanns i forskarnas närhet (Bryman, 2018). Som grund för detta val låg dock att organisationen i fråga tvingats ställa om sin verksamhet från att ha varit helt kontorsbaserad till att nu bedrivs nästan uteslutande på distans. Undantag för detta är deras fysiska produktion som av förklarliga skäl inte kan genomföras på distans samt ett fåtal medarbetare som fortfarande arbetar på kontoret ett varierande antal dagar per vecka. Organisationen i fråga är ett medelstort kunskapsintensivt producerande företag inom teknik. Organisationen är börsnoterad och har verksamhet och distributörer på den internationella marknaden. Valet av organisation att studera är även gjort på grund av att det är både en organisation och en bransch som fortsatt prestera väl under omställningen.

2.2.2 Val av respondenter

För att behålla fokus på det socialintegrerade ledarskapet har forskningsfrågan angripits ur ett konstruktivistiskt perspektiv. Ledarskapet ses därför som något som aktörerna i organisationen kontinuerligt skapar tillsammans och som är i ständig förändring (Bryman & Bell, 2011). I och med detta samskapande var det av vikt att se den upplevda förändringen ur både ledarens och efterföljarens perspektiv, varför vi valde att vända oss till respondenter i båda positionerna. Detta gjordes genom att två intervjuformulär skapades, ett för respondenter med medarbetaransvar och ett för respondenter utan medarbetaransvar. Detta breddade även möjligheterna för jämförelse och analys samt undvikande av vinklade sanningar från respektive grupp.

Vi valde att vända oss till samtliga medarbetare och ledare inom organisationen som övergått till distansarbete. Detta för att generera tillräcklig mängd med tillräckligt djup data samt för att kunna genomföra en djupgående analys av insamlat material (Bryman, 2018). Då intervjuerna inte kräver några speciella insikter eller erfarenheter mer än i det vardagliga arbetet i organisationen är det enda krav som satts på respondenterna att de varit anställda sedan innan övergången till distansarbete. En tydlig inblick ges på det sättet med erfarenhet av både arbete på plats samt på distans och ger en bra grund för analys. Detta gav möjlighet att fånga ledarskap som den sociala företeelse det konstruktivistiska perspektivet innebär, en företeelse i kontinuerlig förändring och i ständigt skapande (Bryman & Bell, 2011)

2.2.3 Val av litteratur

Litteratur för inhämtande av teori med ledarskap på distans som huvudfokus och även tidigare forskning på aktuellt område har valts ut med omsorg. Huvudämnen och nyckelord har valts ut för att skapa tydlighet och struktur i sökarbetet samt för att underlätta eventuell vidareutveckling av studien (Ejvegård, 2009). Nyckelord som använts vid sökning på databaserna Business source premier, GUPEA samt Google scholar är "Remote leadership", "Virtual leadership", "Teleworking", "Leader distance" samt genomförda sökningar med svensk översättning på dessa; "Ledarskap på distans" och "Virtuellt ledarskap".

Fokus för urval av litteratur har även det legat på ledarskap på distans och micromanagement. För att kunna skapa en stabil grund för analys och bidra med tydlighet har litteratur för definiering av ledarskap och efterföljarskap använts. Vidare har även litteratur inom forskningsmetodik använts för en korrekt utformning av både uppsats och intervjuformulär.

2.3 Datainsamling

Insamling av primärdata har skett genom strukturerade intervjuer i formulärform i kombination med uppföljning och återkoppling över mail vid behov. Den strukturerade intervjun innebär att respondenterna besvarat ett frågeformulär bestående av förutbestämda, öppna frågor (Bryman, 2018). Då samtliga respondenter besvarar samma frågor ställda i samma ordning ger den förutsättningar för att fånga respondenternas reaktioner och svar utifrån identisk frågestimuli. På så vis skapas förutsättningar för att kunna genomföra ett reliabelt jämförande av respondenternas svar. Samtidigt gör detta att eventuella variationer i svar inte är beroende av intervjuens genomförande utan istället kommer av respondenternas verkligt upplevda skillnader (Bryman, 2018).

Metoden underlättar både registrering och jämförelse av svar och skapar därmed möjlighet för insamlande och behandling av en stor mängd data (Bryman & Bell, 2011). Förutsättningar för jämförande och sammanställande breddas därmed samtidigt som djup och ytterligare öppenhet har skapats genom väl genomtänkta frågeställningar och även genom uppföljning och vidareutveckling av svar via ytterligare mailkontakt. På så vis har en stor mängd svar, 62 stycken, varav 14 från personer i ledarposition och 48 från personer i medarbetarposition, kunnat behandlas och därmed har en stabil grund för analys skapats.

Relevant litteratur och artiklar i kombination med vetenskapliga teorier, som enligt Patel och Davidson (2019) är de vanligaste källorna för inhämtande av data, har använts både för att underbygga kvaliteten på intervjuerna och för att skapa ett djup i analys och slutsatser. Genom noggrann kvalitetsgranskning av det material som använts har validitet och relevans fastställts. Grunden med flertalet olika källor och teorier ger dessutom ett starkare stöd och bidrar till undvikande av partiskhet (Patel & Davidson, 2019)

En möjlig felkälla vid användandet av strukturerade intervjuer är att respondenterna kan feltolka frågeställningar samt att man inte kan kontrollera de yttre omständigheterna vid intervjutillfället (Bryman, 2018). Denna källa till fel kan anses öka ännu mer då strukturerade intervjuer i form av formulär används där interaktionen mellan respondent och intervjuare tas bort helt. För att minimera denna risk har semistrukturella inslag i form av uppföljningar och kompletterande frågor till respondenter över mail genomförts vid behov. Respondenterna har även haft möjlighet och uppmuntrats till att själva upprätta kontakt när som helst under studiens gång vid eventuella frågor och diskussioner angående dess innehåll. På så vis har eventuella feltolkningar kunnat utredas, svar vidareutvecklas och risken för denna typ av fel minimerats.

Förutom de motivatorer som nämnts för deltagande ovan så användes även ett marknadsföringsinstitut i form av en utlottning av ett presentkort bland respondenterna. Detta då vår strukturerade intervjuform inte tillät de motivatorer som en intervju med personlig interaktion kan innebära. Motivatorer som detta är något som både Patel och Davidson (2019) samt Ejvegård (2009) lyfter som bidragande till högre svarsfrekvens.

Genom hela arbetet har ett källkritiskt perspektiv antagits. Framförallt äkthet, tid, beroende och tendens tagits i beaktande. Äkthetskontroll syftar till att fastställa både källans och utgivarens äkthet. Vid säkerställandet av artiklar har peer reviewed artiklar valts ut vilket innebär att artiklarna har granskats av experter inom området innan de har publicerats. Tid syftar till att fastställa att informationen som tas upp fortfarande är aktuell vilket görs genom att försöka använda de mest aktuella källorna. I de fall där det finns flera olika källor som behandlar samma ämnen har de nyare källorna prioriterats. Beroende syftar till att fastställa att de teorier och artiklar som används är oberoende av influenser från aktörer med intresse på området. Detta har gjorts genom att undersöka huruvida arbetet är självständigt och inte gjort på uppdrag av någon aktör med egenintresse. Tendens syftar till att försöka urskilja författarens värderingar och avsikter med publiceringen. Detta har gjorts genom att jämföra verket med andra källor för att skapa en helhetsbild (Patel & Davidson, 2019).

2.3.1 Introduktionsbrev

Patel och Davidson (2019) lyfter vikten av att innan påbörjandet av studien klargöra syfte, vilka som är ansvariga, samt att betona vikten av respondenternas individuella bidrag till studien. Detta har gjorts genom ett introducerande brev som gått ut till respondenterna både via organisationens intranät och även via mail. I detta brev förklarades syftet med studien samtidigt som värdet av varje individuellt bidrag lyftes. Patel och Davidson (2019) tar även upp vikten av att delge hur det insamlade materialet kommer att användas samt att informera om eventuell konfidentialitet, något som även lyfts i detta introducerande brev samt i intervjuformuläret.

2.3.2 Frågeformulär

Senare litteratur har lyft vikten av att involvera inte bara ledaren utan även medarbetaren när det kommer till ledarskapsforskning (Sveningsson & Alvesson, 2010). Därför skapades två separata formulär. Ett för respondenter med medarbetaransvar som målgrupp och ett för respondenter utan medarbetaransvar som målgrupp. Skillnaden mellan formulären är dock enbart av anpassningsskäl till de olika arbetsrollernas perspektiv och frågorna har utformats för att vara så lika som möjligt utefter förutsättningarna för respektive arbetsroll. Detta för att formulären ska kännas så personliga som möjligt och vara korrekt formulerade efter den svarandes perspektiv.

Ejvegård (2009) lyfter bland annat frågeformulärets storlek och förtroendeingivande som avgörande för en hög svarsfrekvens. Därför lades stor vikt vid att presentera ett väl genomarbetat formulär med noggrant genomtänkta frågeställningar. Fokus lades på att formulera enkla men samtidigt tydliga frågor som inte bidrar till tveksamheter eller oklarheter för respondenten. Frågorna har utformats som helt standardiserade och med låg grad av

strukturering. För och nackdelar med detta har tagits upp ovan. Samtidigt är det av vikt att formulera frågeställningar med utgångspunkt i teori och som genererar svar inom önskat område utan att vara ledande (Ejvegård, 2009). Detta har gjorts dels genom utvärderingar med handledare men även genom den pilotintervju som presenteras nedan.

2.3.3 Pilotintervju

En pilotintervju genomfördes med en respondent anställd i organisationen innan huvudstudien påbörjades. Detta för att testa att frågeställningar och metoder leder till att rätt information kommer upp under senare huvudstudie (Bryman, 2018). Respondenten var en medarbetare på organisationen utan ledningsansvar och motsvarar därmed en del av den grupp av huvudrespondenter som sedan deltog i studien. Detta är av stor vikt för att pilotintervjuer skall vara till nytta för det fortsatta arbetet (Patel & Davidson, 2019). Förändringar som gjordes inför huvudintervjuerna var justeringar i utformandet av samt omformuleringar i frågeformuläret. Frågor som upplevdes som otydliga eller svårformulerade gjordes om eller ersattes. Likaså frågor som tenderade att feltolkas. Även uppskattad tidsåtgång justerades för att bli mer sanningsenlig, något som enligt Bryman och Bell (2011) är av stor vikt för både påbörjande och fullföljande för respondenterna.

2.4 Utvecklande återkoppling

Vid användandet av öppna frågor skapas möjlighet för respondenten att själv tolka frågan och svara utefter sina egna erfarenheter och detta är även syftet med denna utformning (Bryman & Bell, 2011). Detta skapar dock inte bara möjligheter för djupa och givande svar utan ger även rum för feltolkningar av frågeställningar och flytande fokus i svaren. För att vidareutveckla svar och/eller reda ut eventuella oklarheter har därför återkoppling skett utefter behov. Detta har även gjorts för att behålla en viss mån av flexibilitet i studien, något som av Bryman och Bell (2011) ses som en stor fördel. På så vis är svaren i den strukturerade intervjun inte helt avgörande utan möjlighet finns för både fördjupning och breddning.

2.5 Dataanalys

Datamaterialet som samlats in har analyserats löpande. Detta innebär att i takt med att svar inkommit har dessa behandlats för att kunna ge en uppfattning kring vad som fångats upp och vad som eventuellt behöver vidareutvecklas (Patel & Davidson, 2019). På så vis har punkter för eventuell återkoppling och följdfrågor identifierats medan både vi och respondenterna har sina svar färskt i minnet.

Fejes och Thornberg (2019) tar upp att den största utmaningen med kvalitativ analys är att skapa mening ur en stor mängd data. I ett försök att göra detta har det insamlade materialet sorterats, kategoriserats och analyserats strukturerat i olika steg, något som enligt Patel och Davidson (2019) skapar grund för att kunna hitta mönster och teman för analys och tolkning i materialet. I ett första steg har de två olika formuläerna behandlats var för sig. Dokument har skapats för respektive respondentgrupp och materialet har sorterats både efter respektive respondent och även efter frågeställning. På så vis har en tydligare överblick av materialet skapats och

möjligheten att se mönster och relationer underlättats. Citat och utsagor av intresse har identifierats och placerats i kategorier som tolkats vara av vikt och där mönster och teman kunnat urskiljas. Samtidigt har dessa kommenterats och diskuterats för att kontinuerligt skapa underlag för fortsatt diskussion (Patel & Davidson, 2019)

Även om frågeställningarna inte varit identiska för de två respondentgrupperna har de utformats så att ett jämförande analysarbete ska kunna genomföras. De två dokumenten har därför i ett andra steg lagts jämte varandra och frågeställningar har först gått igenom var för sig och sedan har även en mer övergripande jämförelse genomförts. Slutligen har likheter och kontraster mellan dessa identifierats, kommenterats och diskuterats samt senare även kategoriserats för att kunna placeras i ett större sammanhang och analyseras på en djupare nivå.

2.6 Etiska ställningstaganden

Rekommendationer från Vetenskapsrådets *God Redovisningssed* (2017) har genom hela studien efterföljts. Nedan punkter har därför beaktats.

2.6.1 Allmän information och integritet

Syftet med undersökningen klarlades för respektive respondent genom ett kort introduktionsbrev och även i en inledande presentation i frågeformuläret. Vidare har respondenterna informerats om sin rätt till integritet. Både fysisk, mental och social integritet har beaktats med syfte att skydda respondenten i fråga. Rätten till anonymitet har lyfts i form av anonymiserande av såväl respondent som organisation (Vetenskapsrådet, 2017).

2.6.2 Samtycke

Självbestämmanderätten har lyfts genom att deltagande i studien varit helt frivilligt och att det därmed är respondenten själv som bestämmer över sin medverkan. Respondenterna har när som helst under ifyllandet av frågeformuläret kunnat avbryta och dra tillbaka sitt deltagande samt sina svar. Ingen fråga har heller varit obligatorisk att fylla i och möjlighet att hoppa över frågor som respondenten inte kände sig bekväm har därmed funnits (Vetenskapsrådet, 2017).

2.6.3 Konfidentialitet och nyttjande

Inga personuppgifter av känslig art har behandlats. Namn på respondent och organisation har kodifierats och det är endast forskarna i fråga som haft tillgång till fullständiga namn och organisationstillhörighet. Behandling av insamlat material har under studiens gång behandlats med anonyma förkortningar för att öka konfidentialiteten ytterligare samt för att undvika personliga kopplingar om dokument mot förmodan skulle komma på villovägar. Samtligt empiriskt material har hanterats med största försiktighet, endast använts i forskningssyfte och har raderats efter uppsatsens färdigställande (Vetenskapsrådet, 2017).

2.7 Metodvalsdiskussion

Bryman (2018) ställer sig delvis kritisk till kvalitativa studier. Detta för att han menar att resultaten av dessa kan vara mindre trovärdiga till följd av subjektiva inslag och stor variation i datainsamlingen. Han betonar även svårigheterna med att konfirmera och styrka rapporter som tagits fram med kvalitativ metod som en följd av den brist på objektivitet i resultatet som författarnas tolkande position kan leda till. Samtidigt menar Patel och Davidson (2019) att även ordet objektivitet kan ha olika mening. De menar att den objektivitet som är kopplad till den kvantitativa skolan är starkt kopplad till materialism och realism men lyfter att även subjektiva uppfattningar om ett fenomen, om de är gemensamma för flera individer, kan innebära ett objektiv.

Vidare kan man diskutera de strukturerade intervjuernas hemmahörande i kvalitativ eller kvantitativ metod. Bryman och Bell (2011) listar den som tillhörande den kvantitativa skolan medan Patel och Davidson (2019) argumenterar för att skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ metod beror på syftet med studien som genomförs. De menar, om än något förenklat, att kvantitativt inriktad forskning är "forskning som innebär mätningar vid datainsamlingen och statistiska bearbetnings- och analysmetoder" (Patel & Davidson, 2019, s.51) och att dessa syftar att behandla frågor som är kopplat till "Mängd, frekvens, samband mellan variabler, orsak och verkan?" (Patel & Davidson, 2019, s.51). De kontrasterar detta med den kvalitativa metoden där syfte istället är att undersöka människors upplevelser och att förstå sociala situationer. Den strukturerade intervjun kan därmed likväl användas i kvalitativa undersökningar och detta beror mer på innehåll och syfte snarare än utformning och genomförande. Genom väl genomarbetade, öppet utformade och undersökande frågor syftar vi ansluta till det kvalitativa fältet, vilket också är avgörande för att kunna besvara vår huvudsakliga frågeställning rörande respondenternas upplevelse kring ledarskapet. Vi syftar att försöka se och tolka medarbetarnas upplevda verklighet och den kontextuella förståelse och mening de tillskriver denna, ett syfte som går i linje med den kvalitativa metodskolan.

Bryman (2018) och även Bryman och Bell (2011) pekar på omöjligheten i att generalisera en kvalitativ studie. Bryman (2018) lyfter speciellt att studier på enstaka organisationer med få respondenter på grund av detta för det mesta inte går att överföra till andra organisationer eller förhållanden. Detta är inte heller syftet med denna studie som istället ämnar undersöka upplevelserna på en specifik organisation. Vidare har troligtvis valet av organisation påverkat utfall och resultat. Företagskultur, bransch samt utbildningsnivå är bara några faktorer som kan påverka individer samt deras upplevda verklighet och detta speglas därför med stor sannolikhet i deras svar. Även detta kan påverka studiens pålitlighet enligt Bryman (2018).

En metod i form av semistrukturerade intervjuer hade mycket väl kunnat vara mer passande för denna studie. Men på grund av preferenser för interaktion och tidsåtgång från organisationen som undersökts och även för att kunna hämta in och behandla en större mängd data så föll valet på en strukturerad intervjumetod. I efterhand vill vi lyfta både positiva och negativa aspekter med denna. I och med valet av denna metod har en större mängd data från en större mängd respondenter kunnat behandlas och jämföras än vad som hade varit möjligt vid användandet av

semistrukturerade intervjuer. Man kan argumentera för fördelarna med dessa, såsom att de ger ett mer personligt och mer djupgående samtal (Bryman, 2018). Vi vill dock lyfta fördelen med att alla respondenter svarar på exakt samma frågor och i exakt samma följd samtidigt som registreringen av svaren görs av respondenten själv. På så sätt elimineras risken för att interindividuell variation uppstår genom att inkonsekvens i sätt att ställa och registrera frågor inte existerar (Bryman, 2018). Samtidigt elimineras även riskerna som kommer med det personliga mötet. Patel och Davidson (2019) lyfter bland annat risken för motivationspåverkan samt tolkande av kroppsspråk och ansiktsuttryck, något som även Ejvegård (2009) tar upp. Samtidigt kan följdfrågor och kommentarer som författarna uppfattar som icke ledande likväl uppfattas som det av respondenten och även detta undviks vid användande av en strukturerad intervju (Bryman, 2018). Andra risker uppstår dock i form av forskarnas oförmåga att påverka miljön som respondenten befinner sig i vid genomförandet samt även att svaren kanske blir mer anpassade då de inte behöver ske direkt.

Slutligen vill vi nämna möjligheten till vår egen påverkan i studien. Patel och Davidson (2019) tar upp att forskarens erfarenheter och förståelse kan färga av sig på både analys, tolkning samt utformning av studien och spelar därmed med stor sannolikhet in på slutsats och resultat.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras de teorier och tidigare forskning som används för att analysera empirin samt besvara forskningsfrågan. Inledningsvis behandlas ledarskap övergripande för att smalnas av till ledarskap i en kunskapsintensiv verksamhet. Vidare behandlas virtuellt ledarskap/ledarskap på distans för att sedan gå vidare till efterföljare. Avslutningsvis behandlas micromanagement.

3.1 Ledarskap

Det finns många olika definitioner kring vad ledarskap är och vad en ledare gör men centralt för många är att ledarskap är viktigt (Mumford, 2010). Attributen som en ledare anses bör ha är många precis som de mål en ledare ska uppnå. Allt från att ledaren ska se till att det är en bra miljö kring arbetsplatsen till att motivera sina anställda (Sveningsson & Alvesson, 2010). Ledarrollen kan definieras utifrån ett fokus på ledaren som person, där attributen anses viktiga, eller på ledaren som en roll, där fokus ligger på beteendet och handlingarna. Även processerna som ledare utför anses vara definierande, där ledarskapet ses som en process som sker mellan individer (Mumford, 2010). Vad som funkar för en arbetsplats är nödvändigtvis inte effektivt för en annan. Det råder en debatt kring om ledarskapets roll är en delad process som sker i interaktion med efterföljarna eller om det är en specifik roll skild från efterföljares påverkan (Yukl & Gardner, 2020). Lika viktigt som ledarskap kan anses vara är också hur efterföljarna uppfattar ledarskapet. Om ingen köper ledarens budskap kan de önskvärda resultaten vara svåra att uppnå. Väljer efterföljarna att motsätta sig ledarens direktiv kan detta skapa förutsättningar för att ett destruktivt ledarskap skapas (Thoroughgood et al. 2018). Alla tolkningar och attribut kring hur ledarskap ser ut har lett till att många teorier och ledarskapsstilar presenterats som

ofta inte hänger ihop (Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta kan också bidra till att det blir svårt för ledaren att välja en ledarstil som "passar bäst" då ledarskap sker i interaktion med sin miljö och de anställda vilket gör att samma ledarskap kan få olika effekter på olika arbetsplatser.

3.2 Ledarskap i en kunskapsintensiv verksamhet

Vad som menas med en kunskapsintensiv verksamhet kan ses som en verksamhet som präglas av komplexitet och en hög utbildningsnivå. Fokus ligger snarare på de mentala egenskaperna än de fysiska hos medarbetarna (Jönsson & Strannegård, 2014). Kunskapen som de anställda innehar är ofta specifik och de tjänster eller produkter som tillhandahålls är inte sällan unika. Det är många processer inom flera områden vilket kan göra det svårt för ledaren att ha koll på allt och förstå vad som sker, något som även skapar svårighet i att mäta resultaten. Då ledaren kanske inte riktigt förstår och inte kan mäta prestationerna kan prestationsmål som styrmedel vara svåra att använda (Sveningsson & Alvesson, 2010). Då det är de anställda som innehar kunskapen skapas en maktförskjutning åt de anställdas håll. Detta innebär att ledarskapet tenderar att fokusera mer på att skapa företagskultur och identitet bland de anställda istället för att kontrollera och styra dem. Styrningen sker snarare genom rekrytering och bedömningar av större mål samt genom kompetensutveckling där man har ett långsiktigt tänk. En annan metod som används är socialisation där fokus ligger på normer, tankar och värderingar vilket leder till att personalen vill ha, men också förväntar sig, att saker är på ett visst sätt (Jönsson & Strannegård, 2014; Sveningsson & Alvesson, 2010). Ett viktigt mål för ledaren är att samla kunskapen inom företaget och se till att de arbetar mot ett gemensamt mål och mobilisera resurserna, i form av kunskap, på bästa sätt.

Den form av ledarskap som Sveningsson och Alvesson (2010) talar om i kunskapsintensiva verksamheter kan betecknas som socialintegrativt ledarskap. I fokus för denna typ av ledarskap ligger att skapa en gemensam kultur inom företaget och uppnå en delad målbild för de anställda. Bilden av att ledaren ska skapa ett gemensamt mål och fostra en gruppkänsla delas också av Ruggieri och Abbate (2013). När ledaren bidrar till att de anställda identifierar sig med företaget skapas ett incitament och en motivation till att prestera för företagets bästa. Ledaren får alltså en stöttande roll i förhållande till sina anställda och vill därför uppmuntra till lärande och innovation vilket görs bäst genom att utveckla de befintliga kunskaperna (Jönsson & Strannegård, 2014).

Jönsson och Strannegård (2014) tar upp tre roller för hur ledaren i ett kunskapsintensivt företag bör agera. Den första är att agera som "designer" genom att skapa visioner och strategier. Den andra är att agera som "pedagog" där ledarens fokus hamnar på kommunikation med de anställda så att alla förstår visionen och målen som sätts upp. Den sista rollen kallas för "tjänare" vilket spelar på ledarens stöttande roll gentemot sina anställda där fokus ligger på kunskapsutveckling men också på att prata och lyssna på sina anställda. Dessa roller och egenskaper bygger på hur de anställda tolkar och uppfattar ledaren. Att ledaren ska förmedla visioner och mål har dock fått kritik då det oftast handlar om mycket snack och lite verkstad (Jönsson & Strannegård, 2014).

3.3 Virtuellt ledarskap/Ledarskap på distans

3.3.1 Definition av distans

När det kommer till distans finns det en mängd olika definitioner. Nordengren och Olsen (2006) delar upp distans i fyra olika typer; geografisk, tidsmässig, kulturell och mental och menar att distans är något som innebär avstånd mellan människor på olika plan. Relevant för detta arbete är geografisk och mental distans där geografisk distans syftar till fysiskt avstånd mellan ledare och medarbetare och den mentala distansen syftar på skillnader i egenskaper och tankar mellan människor, våra naturliga olikheter. Dessa kan jämföras med Antonakis och Atwater (2002) och de dimensioner som de delar upp distans i; fysisk distans, vilket avser faktiskt avstånd mellan medarbetare och ledare, upplevd social distans; det vill säga skillnader i status, makt och auktoritet mellan medarbetare och ledare samt upplevd frekvens av interaktion i det dagliga arbetet dem emellan.

3.3.2 Ledarskap på distans

Kerr och Jermier (1978) lyfte ledarskap på distans som en omöjlighet. De hävdade bland annat att det omöjliggjorde relationsbaserat ledarskap och effektivitet. Vidare har Bass (1990) hävdad att det minskar ledarens möjligheter till att influera sina medarbetare och Yagil (1998) lyfte svårigheterna med att observera medarbetares beteenden och resultat. I takt med att tekniken gått snabbt framåt sedan dess så är idag miljön och möjligheterna för ledarskap på distans kraftigt förändrade. Antonakis och Atwater (2002) hävdar utifrån detta att ledarskap på distans är något som kan bidra till ett mer effektivt ledarskap. De får medhåll av Lee (2014) som menar att man med virtuellt ledarskap inte bara står inför stora utmaningar utan även möjlighet att uppnå fördelar för organisationen. Detta i form av bättre ledarskap och kommunikation men även bättre utfall både när det kommer till projekt och på en mer övergripande nivå. Hon lyfter dock att det är viktigt att förstå att ledarskap på distans och traditionellt ledarskap skiljer sig åt och inte kan utföras på samma sätt.

En viktig aspekt när det kommer till ledarskap på distans är enligt Nordengren och Olsen (2006) tydlighet. De lyfter framför allt detta genom återkoppling och dess vikt både för avstämning av resultat och för att undvika att missförstånd uppstår. Avstämning bör därför ske med jämna mellanrum men med väl avvägd frekvens beroende på situation (Antonakis & Atwater, 2002; Nordengren & Olsen, 2006). Vid för tät interaktion riskerar man att medarbetarna känner sig övervakade (Nordengren & Olsen, 2006) och vid för gles interaktion riskerar ledaren att upplevas som inaktiv (Antonakis & Atwater, 2002). Med planerad och avvägd interaktion efter situation och behov kan man istället få medarbetarna att känna sig delaktiga och bidragande i det fortskridande arbetet.

Lee (2014) lyfter vikten av kommunikation i virtuellt ledarskap. Medan traditionellt ledarskap ger möjlighet för ledaren att kommunicera direkt med medarbetare på plats finns inte samma möjlighet när det kommer till virtuellt ledarskap. Till skillnad från kommunikation som sker face-to-face kräver virtuell kommunikation inte alltid direkt respons. Mottagaren kan själv välja när hen vill svara på ett mail eller om hen vill ta ett samtal. Val som denne inte hade haft om

kommunikationen skett på traditionellt vis (Lee, 2014). Hon menar samtidigt att det är av ännu större vikt vid virtuellt ledarskap att försöka hålla medlemmarna i gruppen engagerade och motiverade samt att upprätthålla kontinuerlig kommunikation med sina medarbetare. Detta då fungerande kommunikation hänger tätt samman med produktivitet och prestation.

3.4 Efterföljare

Sveningsson och Alvesson (2010) använder sig av uttrycket efterföljare för att benämna dem som inte innehar en ledarposition. Det är de som befinner sig runt ledaren och som för att ledaren ska kunna utöva sitt ledarskap accepterar att bli ledda. Efterföljarna kan också ses som de som ledarna påverkar för att uppnå ett gemensamt mål (Mumford, 2010). Efterföljarna har i tidigare litteratur haft en väldigt passiv och blint mottagande roll som utför det arbete de blivit tilldelade (Sveningsson & Alvesson, 2010). Deras beteende och reaktioner har setts som en effekt av ledarskapet istället för något som påverkar detta. De har dock på senare år fått en mer framträdande roll i undersökandet av och förståelsen för ledarskap (Northouse, 2019), något som faller sig naturligt då det utan någon att leda inte finns något ledarskap. Efterföljaren ses nu någon som interagerar med sin omgivning och som bidrar till ett dynamiskt skapande av ledarskap. De är också deltagare i grupper där ledarskap informellt utövas och där efterföljarna även turas om att leda varandra i varierande grad (Yukl & Gardner, 2020).

Graden av motivation och glädje hos efterföljarna har visat sig bidra till ökad lojalitet. Lojalitet i sin tur skapar hjälpsamma medarbetare, en bättre arbetsmiljö och bättre prestationer. För att påverka motivation och lojalitet har det utvecklats tekniker beroende på efterföljarnas roll som antingen moderatörer eller medskapare av ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010). Efterföljare som moderatörer betraktas som passiva. Dock kan olika situationer och kompetensnivå hos efterföljarna spela in i vilken typ av ledarskap som krävs och därmed kan dessa faktorer göra att ledaren behöver modifiera sitt sätt att agera och anpassa sitt ledarskap. I en kunskapsintensiv organisation och i det socialintegrerade ledarskapet så är däremot synen på efterföljare som medskapare till ledarskap mer passande. Detta då nivån på kunskap inom organisationen håller en relativt konstant nivå och inte är en faktor för anpassning av ledarskap. Medskapandet består av att efterföljarna tolkar ledarens intentioner och beteende och blir medproducenter till ledarskap med både varandra och med ledaren genom sociala och relationella interaktioner (Sveningsson & Alvesson, 2010). Ledarskapet skapas därmed i ett utbyte mellan ledare och efterföljare som båda bidrar till denna relations karaktär. Båda parter är därför medproducenter i både graden av motivation och glädje samt ökningen i sina prestationer.

Ledar- medlemsutbytteteorin (LMX-teorin) beskriver hur relationen mellan ledaren och de anställda utvecklas genom dagliga interaktioner och är individuell för var anställd. Varje anställd utvecklar en egen relation med ledaren som formas gemensamt med ledaren och bidrar till lojalitet. Teorin pekar på att ledaren bygger en starkare relation med en del anställda som därför får mer ansvar och mer eftertraktade arbetsuppgifter men även andra fördelar. De som inte är favoriserade av ledaren tenderar att få mer skuld för misslyckanden och mindre stöd. Men de som är favoriserade förväntas också prestera bättre då ledaren anser att de är mer

kapabla till detta (Yukl & Gardner, 2020; Mumford, 2010). Forskning kring teorin visar att anställda som får mer uppmärksamhet och förtroende från ledaren är mer nöjda och presterar bättre vilket skapar incitament för ledaren att i längden vilja bygga en god relation med alla sina anställda. Teorin har dock stött på kritik då det tar tid att bygga en god relation vilket gör det svårt att forska kring teorin (Mumford, 2010).

Denna ömsesidiga relation med individuella tolkningar och gemensamt skapande av relationen parterna emellan kan få både positiva och negativa utfall. När tolkningarna sker positivt kan det leda till utfallen som nämnts ovan; bättre arbetsmiljö samt ökad produktivitet, glädje och motivation. Men när negativ tolkning sker kan det bidra till skapandet av destruktivt ledarskap (Thoroughgood et al. 2019).

3.5 Micromanagement

Det finns en tunn gräns mellan att vara noggrann och detaljorienterad och att utöva micromanagement på de anställda. Steget från noggrannhet till micromanagement för en ledare är därför inte stort (White, 2010). Att vara detaljorienterad är ofta en positiv sak men det kan vara svårt att veta vart man ska dra gränsen. Risken är att det går från att detaljstyra saker till att detaljstyra personal. Forskning har visat att personal som granskas och övervakas på en alltför omfattande nivå arbetar sämre (Hassel, 2018). Ledarskap i form av micromanagement är direkt skadligt ledarskap menar Sveningsson och Alvesson (2010). Detta då micromanagement ofta grundar sig i ledarens osäkerhet och rädslan för att underprestera (Hassel, 2018). De beskrivningar som finns kring ledare som använder sig av micromanagement är ofta inte smickrande och ses ofta som negativa drag.

Micromanagement bygger på brist på förtroende för de anställdas förmåga men kan till viss del undvikas genom att anställa personal ledaren anser vara kompetent för jobbet och inte stressa vid anställning (Hassel, 2018). Teorin kan kopplas samman med LMX-teorin där ledarens brist på förtroende till den anställda gör att denne inte vill delegera ut arbetsuppgifter (White, 2010). Detta kan leda till att ledaren utövar micromanagement mot några anställda men tillåter de som har ett större förtroende arbeta självständigt. Ledaren kan börja uppvisa dessa tendenser när målen är oklara vilket skapar osäkerhet hos medarbetarna. Det är inte ovanligt att ledaren menar väl men trots det skapas en osäkerhet hos personalen vilket sänker moralen i arbetsgruppen men också outputen. För att få ledaren som utövar micromanagement på sin sida, i ett försök att få denne att ändra sitt beteende, gäller det att få ledaren att förstå att man är på ledarens sida men också förstå vad det är ledaren vill uppnå eller undvika (McDonough, 2005).

4. Empiriskt resultat

I detta kapitel presenteras en sammanställning av resultaten från de strukturerade frågeformulären. De teman som behandlas tar avstamp i definitionen av det socialintegrerade ledarskapet och fokuserar därmed på kommunikationen ur medarbetarnas samt ledarnas perspektiv, ansvar ur respektives perspektiv samt frihet och målarbete.

4.1 Kommunikation ur ledarnas perspektiv

Ledarna beskriver att kommunikationen innan införandet av distansarbete i stort sett skedde uteslutande på kontoret, i mötesrum, i grupprum, på cafeteria och i korridorerna. Interaktionen och kommunikationen beskrivs som daglig men med variation efter situation och behov. Vissa kommunicerade med sina medarbetare flera gånger om dagen, vissa någon enstaka gång om dagen medan en ledare beskriver kommunikation som något som skedde varje eller varannan dag. Efter införande av distansarbete har kommunikationen övergått till att ske i stort sett uteslutande via MS Teams som är den kommunikationsplattform organisationen använder sig av. Här sker kommunikation både via video och chatt men kontakt sker även över mail. När det kommer till frekvensen av interaktion och kommunikation återger majoriteten av respondenterna i ledarposition att den idag sker mer sällan. Frekvensen beskrivs som alltifrån daglig till veckovis och enstaka ledare upprättar kommunikation så sällan som varannan vecka. Värt att notera är att det är ett fåtal ledare som fortfarande interagerar med sina medarbetare dagligen, men överlag uppges frekvensen ha minskat.

Flera av respondenterna med medarbetaransvar tar upp att de idag behöver planera kontakten och kommunikationen med sina medarbetare på ett annat sätt än tidigare. I stort sett all interaktion är idag planerad och sker i form av inbokade möten och avstämningar. Detta då de spontana kommunikationstillfällena som lyfts ovan, i korridoren, vid kaffemaskinen och så vidare, inte längre uppstår. Ledare 2 beskriver det såhär:

“Man har inte de spontana mötesplatserna som kaffemaskinen m.m. Många medarbetare upplever det som bättre att jobba hemma för att de slipper massa störmoment där. Men för mig som chef är dessa möten värdefulla för att skapa en avslappnad relation som bygger förtroende oss emellan.”

Hen vidareutvecklar:

“Jag behöver ha mer uppstyltade kontaktpunkter med mina anställda. Innan har det räckt med att ha spontana dialoger med de flesta men nu har de försvunnit”

Detta är något som majoriteten av ledarna ser som en utmaning. De beskriver att deras medarbetare ständigt är uppbokade eller upptagna och att inplanering av möten kan vara svåra. Man lyfter dock veckovisa event och uppföljningar såsom digitala fikor som något som har varit väldigt uppskattat och som de tycker är viktigt för att få en mer avslappnad kommunikation med sina medarbetare.

Flertalet ledare beskriver även att de upplever att innehållet i kommunikationen har förändrats. Ledare 2 beskriver det som följer:

“Det är svårare att vara med i snacket och arbetet på ett lite avslappnat inofficiellt sätt som jag kunde innan. Även om jag inte var direkt inblandad i projekten hörde jag ju dagligen snacket i gruppen på fikan eller liknande. Detta är svårare nu, man får styra upp enskilda samtal eller fikastunder men det blir mer styltigt på distans. Det är inte riktigt samma avslappnade känsla som i det personliga mötet”

Samtidigt beskriver ledare 7 det såhär:

“Det är svårare att få koll på hur folk mår. Mötet blir mer to-the-point och avhandlar endast ämnet. Inget small talk”

Flera ledare beskriver dagens kommunikation i linje med detta. Fokus har flyttats till att i större utsträckning avhandla ämnet som mötet är avsett och bokat för och mindre tid går åt till att diskutera saker runt om. Man talar inte längre om privata angelägenheter på samma sätt utan man går ofta rakt på sak, håller sig till arbetsrelaterat innehåll och har ofta fokus på effektivitet. Med detta beskrivs även idé- och kreativitetsrelaterat innehåll ha minskat. Detta av samma anledningar som ovan, det prioriteras inte i förhållande till effektivitet och uteblir därför i mötena.

Flertalet ledare upplever även ett ökat behov av tydlighet i sin kommunikation. Detta då de spontana interaktionerna inte längre sker på samma sätt och inte heller med samma frekvens som innan införandet av distansarbete. På grund av denna uteblivna spontana interaktion sker mer av kommunikationen idag i text såsom via mail och dokument där informationen tydligt framgår. Ledare 5 beskriver anledningen till behovet av ökad tydlighet kort:

“Man kan inte bara gå förbi och förtydliga eller fråga hur arbetet går”

4.2 Kommunikation ur medarbetarnas perspektiv

Gemensamt för majoriteten av medarbetarna var att kommunikationen mellan medarbetare och ledare före införandet av distansarbete skedde till stor del på kontoret och ofta i spontana sammanhang. Det föll sig naturligt då man delade kontorsyta och ofta stötte på varandra. Kommunikationen skedde därför också ofta dagligen, i planerade och oplanerade former. Platser som nämns av flera som en form av spontan mötesplats var korridoren och kaffeautomaten. Detta återges av medarbetare 36 som svar på när och hur ofta hen interagerade med sin närmaste chef innan införandet av distansarbete:

“Varje dag, minst vid morgonmöte och när det var jobbrelaterat men även vid andra händelser som när man tar en paus och går till kaffeautomaten på jobbet, går på lunch, etc.”

Vid kaffeautomaten och i korridoren skedde många kortare samtal där idéer och frågor diskuterades. Hade man frågor kunde dessa ställas på plats utan längre dröjsmål då ledarna ofta var tillgängliga. Ledarna höll planerade möten enskilt med de anställda men även i grupp. De flesta hade någon form av kontakt med sin chef dagligen men fåtalet anställda höll en mer oregelbunden kontakt.

Efter införandet av distansarbete skedde ett byte av kommunikationsplattform. Den kommunikation som tidigare skedde på plats på kontoret övergick till digital form i form av MS teams samt mail. Hur effekterna upplevdes varierade mellan individerna. En del anställda uppgav att frekvensen av kommunikation sjönk men ansåg också att detta var en naturlig påföljd då de spontana mötena minskade. Utan de spontana samtalen uppkom även en del hinder. Medarbetare 39 beskriver det som följer:

“Blir inte lika spontant när man inte befinner sig på samma plats. Spontana möten när man ses uteblir och inget snack vid kaffeautomaten eller på gemensamma raster som vi tidigare hade.”

I vissa fall har frekvensen av kommunikation sjunkit och de anställda tar endast kontakt med chefen när beslut skall tas. En del upplever att man inte tar kontakt med chefen om det inte absolut behövs då det var lättare att ta kontakt förr i förbifarten. Med införandet av distansarbete så upplevs tröskeln för att ta kontakt med chefen ha ökade vilket lett till att en del anställda upplever det svårare att ta kontakt om det inte är viktiga frågor involverade. Några medarbetare beskriver det enligt nedan:

Medarbetare 19: “Det finns en tröskel att kontakta och man tycker att man i större utsträckning behöver ett legitimt skäl för att kontakta via Teams.”

Medarbetare 20: “Ska man ringa någon på telefon eller team måste man nästan alltid ha ett ärende. Möttes man vid kaffemaskinen tidigare så behövde man inte det.”

Medarbetare 35: “Man drar sig lite för att kontakta via teams, det känns mer som att man stör än när man tar det fysiskt. Det går inte att se om personen är upptagen på samma sätt.”

Det förekom dock undantagsfall där en del anställda upplevde att det var enklare att ta kontakt via teams. Detta då alla ens medarbetare bara är ett knapptryck bort och det inte längre innebär någon fysisk ansträngning att initiera kontakt.

Många anställda upplever att den sociala andelen av kommunikationen avtagit. När man tar kontakt idag så går man ofta rakt på sak och fokus i samtalet ligger på arbetsrelaterat innehåll. De som upplevde en ökad kommunikation med sin chef var oftast de som inte hade en daglig kontakt förut. De upplevde då att chefen tog kontakt med dem oftare än förr vilket förklaras med att cheferna har mindre koll då de inte är på plats på samma sätt och kan ta del av korridorssnacket där en stor del av informationen förut utbyttes. Detta beskrivs nedan av medarbetare 36:

“Det är ingen större skillnad på det som är arbetsrelaterat. Det är snarare sociala samtal som minskat när man inte är på samma plats.”

Hen vidareutvecklar:

“Chefen jobbar med oss i teamet på samma projekt. Det är naturligt att han är involverad i det och då blir de arbetsrelaterade samtalen ungefär samma. Däremot blir det inte att man ringer upp någon över Teams bara för att diskutera småsaker som är av mer social karaktär”

Ett fåtal anställda upplevs idag missnöjda med kommunikationen och anser att den är bristfällig. En anställd anger den upplevda orsaken till detta att ledarna är mer stressade idag. Tidigare kunde de sitta med i samtal och lyssna av rummet och se hur samtalen gick, något de inte kan idag. En anställd upplever att det idag är näst intill omöjligt att få tag på sin chef via de kanaler som används på distans och att det ibland kan ta flera veckor innan man får svar. Medarbetaren uppger senare att arbetet fortfarande fortlöper väl då teamet i arbetsgruppen är rutinerade och självständiga men att det fortfarande är problematiskt. Medarbetare 8 tar det så långt som att beskriva det upplevda missnöjet med kommunikationen enligt nedan:

“Ibland känns det inte som att jag jobbar på XX utan har en egen firma.”

4.3 Ansvar ur ledarnas perspektiv

När det kommer till ansvarsfördelning så upplever flera ledare att medarbetarna fått en större del eget ansvar efter införandet av distansarbete. De beskriver att arbetsgrupperna är mer självständiga idag än förut men beskriver samtidigt att detta fungerar olika väl för olika medarbetare både beroende på erfarenhet och kunskapsnivå. Ledare 5 beskriver det enligt nedan:

“Jag upplever att de flesta tagit större ansvar, dock finns det exempel på de som ej klarat detta året lika bra och har haft svårt med motivation”

Flera ledare menar dock att de idag behöver vara tydligare i sin kommunikation och att de idag fördelar arbetsuppgifter i större utsträckning än tidigare. En ledare poängterar att det upplevs olika beroende på vad det är för typ av arbetsuppgifter det gäller. Vissa uppgifter har tydligt fördelats och ansvaret är därför klart. Hen beskriver dock att det finns gråzoner där det kanske inte är lika klart vem som har ansvar för vad, och att där kan det vara mer problematiskt. Ledare 10:

“Ansvarsfördelningen är ungefär detsamma, framförallt gällande det ansvar som är uppenbart för medarbetarna dvs tydligt definierat. Den typen av ansvar som är mer diffust, där det inte är tydligt vem som tar tag i uppgiften eftersom det kanske är i en gråzon blir svårare”

Hen vidareutvecklar:

“Projekt som är initierade är inte så komplicerade men förändringsarbete och strategiarbete är svårare. Min strategi är delade dokument som tydligt beskriver vad som ska göras, när det ska vara klart och vem som ansvarar”

Samtidigt upplever flertalet ledare att ansvarsfördelningen är i stort sett oförändrad. De upplever att deras medarbetare var väldigt självgående sedan innan införandet av distansarbete och vet vad de ska göra samt hur det ska göras. De betonar att det är en kunskapsintensiv verksamhet de arbetar i och att de arbetar med seniora ingenjörer. En ledare lyfter även att arbetet med att uppnå en självgående arbetsgrupp har varit fokus redan innan övergången till distansarbete. Ledare 2:

“Jag fokuserar på att de ska bli självbestämmande/självgående och det har de haft nytta av under distansarbetstiden. Det var inte så svårt att komma igång och det krävdes inte någon extrem insats från mig som ledare. De hittade själva sina kontaktpunkter och anpassade sitt arbetssätt därefter”

4.4 Ansvar ur medarbetarnas perspektiv

När det kommer till eventuella skillnader i ansvarsfördelning är meningarna delade bland medarbetarna. Flertalet medarbetare upplever att ansvarsfördelningen är i princip oförändrad efter införandet av distansarbete då man anser att rollerna redan innan var relativt tydliga och arbetet välfördelat. De tar även upp att det beror på att arbetsuppgifterna till stor del är desamma som innan införandet av distansarbete och att självständighet är en stor del av den högteknologiska verksamheten där de anställda besitter hög kompetens. Medarbetare 25 beskriver det såhär:

“Distansarbetet har inte påverkat min roll på företaget. Upplever att man har lika stort ansvar idag att vara självorganiserande som innan införandet av distansarbetet.”

Flera medarbetare upplever samtidigt att de tar mer ansvar idag än de gjorde innan införandet av distansarbete. Förändringen som upplevts är av varierande grad och av varierande typ. Gradvis så innebär detta att den upplevda ansvarsfördelningen går från en liten förändring till att man idag tar mer ansvar, styr arbetet mer självständigt och endast stämmer av med sin chef vid behov. Anledningen till detta upplevs till stor del vara kopplad till mindre kommunikation mellan medarbetare och chefer. Medarbetare 26 beskriver det enligt nedan:

“Samma ansvar som innan. Dock kanske kan får jag mer nu och det är fler som jagar mig vilket kan leda till att mer ansvar ligger på mig när jag ger svaren då jag inte enkelt kan ta en snabb diskussion med de som kanske är mest rätt person att svara på dessa frågor. Samma sak gäller när jag frågar andra. Det gäller att värdera svaren mer nu än innan.”

Vidare beskriver medarbetare 18 det enligt nedan:

“Möjligen lite mer självständigt arbete, då man inte frågar och stämmer av småsaker med chefen lika lätt, utan mer uppdaterar och informerar i efterhand. Ansvarsfördelningen i sig har inte förändrats.”

Flera medarbetare lyfter även det upplevda ökade ansvaret som något positivt. Framförallt det ökade ansvaret i att själv få bestämma över sin arbetsdags utformning tas upp både när det kommer till allmänt välmående och även när det kommer till effektivitet. En medarbetare beskriver att hen mår bättre av att veta att företaget hen arbetar på litar på hen och hens förmåga att få arbetet färdigt i tid. Samtidigt beskriver en annan medarbetare att hen vid distansarbete uppnår en helt annan grad av effektivitet i sitt arbete. En effektivitet som även ger hen tid att ta mer ansvar för annat. Medarbetare 9:

“Får betydligt mer arbete gjort hemma än de gånger jag varit på kontoret. Arbetar mer effektivt och det i sin tur gör att man hinner ta mer ansvar för sitt arbete och ta fler egna beslut”

Ett fåtal medarbetare upplever istället negativa följder av det ökade ansvaret, både gällande att utforma sin arbetsdag och även när det kommer till ansvar för arbetsuppgifter. Faktorer som tas upp är bland annat svårigheter med att separera privat- och arbetsliv samt en ökad arbetsbelastning. De beskriver att de har mer att göra idag samt att chefer tenderar att inte se det som behöver göras i samma utsträckning som innan samt att fokus kanske blivit mer prestationsinriktat även för dem. Medarbetare 11 beskriver det enligt nedan:

“Jag får mer att göra och sköter mig allt mer själv. Jag tror att min chef fokuserar på det som visar att hen gör ett bra jobb/gör det som hen anser är det som ska prioriteras”

4.5 Frihet

När det kommer till frihet särskiljer respondenterna mellan friheten i sina dagliga arbetsuppgifter och friheten i att själv utforma sin arbetsdag. I graden av frihet gällande sina arbetsuppgifter upplevde majoriteten av de anställda att den till stor del varit oförändrad. De beskriver att arbetsuppgifterna i sig är i stort sett oförändrade samt att de redan innan införandet av distansarbete präglades av en stor grad av frihet och har fortsatt att göra det även efter införandet. Vidare beskriver ledarna majoriteten av sina medarbetare som självgående och att de därmed inte behövs någon större förändring i deras relation när det kommer till just frihet. Medarbetare 3 och 5 beskriver det kortfattat enligt nedan:

Medarbetare 3: “Lika mycket frihet som tidigare, då min roll är just fri.”

Medarbetare 5: “Har alltid arbetat med frihet under ansvar och trivs bra med det. Inga stora förändringar.”

Samtidigt som många medarbetare beskriver den minskade frekvensen av kommunikation och interaktion som ett problem så upplever de att det ger dem en ökad känsla av frihet. De beskriver även att denna frihet gör att de har lättare att hålla fokus på sitt arbete och att de idag får mer gjort. De upplever det som att ett störningsmoment försvunnit och att detta ger dem mer frihet i att anpassa sin dag utefter sina egna preferenser och önskemål. Ledarna beskriver att grunden i den frihet de ger sina medarbetare ligger i att de litar på sina medarbetare och den kunskap de besitter, något som flera medarbetare även intygar att de känner av. Kortfattat beskriver medarbetare 9, 13 och 25 det enligt nedan:

Medarbetare 9: "Att veta att företaget litar på att vi får vårt arbete gjort hemma gör att man mår bättre. Trivs med hemarbete. De gånger jag varit på kontoret så är det för mycket som stör"

Medarbetare 13: "Aldrig några 'kolla upp om han arbetar' kontakter, vi litar på varandra"

Medarbetare 25: "Jag har lättare att anpassa dagen själv då det är färre som kan komma och 'störa' upplever jag"

Medarbetare uppger också att de idag upplever större frihet i den mening att man idag lättare kan arbeta avdelningsöverskridande då distansarbetet skapar mindre gränser mellan avdelningar och arbetspositioner inom organisationen. Trösklarna man behöver ta sig över för att inleda ett samarbete eller ställa en fråga till rätt person är lägre när alla är tillgängliga på samma plattform och man inte behöver uppsöka fysisk kontakt. Medarbetare 8 beskriver det enligt nedan:

"Jag känner att jag kan lättare nå ut till resten av organisationen för att se om jag kan jobba med andra."

Många kopplar också den delvis ökade friheten till att man idag har större möjlighet att vara flexibel under dagen. Bortsett från de möten som är inplanerade kan man till stor del styra upplägget av sin arbetsdag och arbeta dag som kväll efter egen vilja. De lyfter framförallt att det idag är lättare att få ihop arbets- och privatliv när man kan varva dessa i större utsträckning än tidigare och att detta gör dem mer effektiva i båda rollerna. Att man kan arbeta friare än förr kan till stor del ske på grund av att det inte utförs någon större övervakning. Medarbetarna får arbeta fritt och ledningen förlitar sig på att arbetsuppgifter blir avklarade i tid. Några medarbetare beskriver det enligt nedan:

Medarbetare 36: "Det är lättare att göra något annat privat en timme om det behövs, eftersom man är hemma och inte på kontoret, och man kan jobba ikapp den timmen på kvällen om man behöver det. Så friheten har ökat på det viset."

Medarbetare 22: "Har möjlighet att planera min vardag på ett bättre sätt upptill mitt dagliga arbete vilket gör mig både effektivare på jobbet och i privatlivet."

Medarbetare 39: "Tror det är lite svårare för chefen att se hur vi jobbar och hur effektivt och det blir därför att medarbetaren får ta frihet under eget ansvar mer."

Ett fåtal medarbetare upplever samtidigt att friheten har minskat. De upplever dels att de idag arbetar mer än förut, att det arbete de utför inte syns på samma sätt samt att ledarna idag har ett ökat behov av övervakning och kontroll av just sistnämnd anledning. Medarbetare 45 beskriver det enligt nedan:

"Jag upplever det som att chefer har ett ökat kontrollbehov, de verkar tro att man inte kan utföra sitt arbete på distans av någon anledning även fast mitt team levererar XX %¹ mer än förut."

4.6 Målarbete

En annan faktor som upplevs som förändrad är målarbetet inom organisationen där det, liksom de andra faktorer som tagits upp, råder delade meningar och blandade upplevelser gällande förändring. Flera ledare uppger att det på grund av distansarbetet blivit viktigare att vara tydlig i sin kommunikation gällande målarbetet då man inte längre kan gå förbi för att förtydliga eller fråga hur arbetet går. De menar att avsaknaden av de spontana samtal och korta dagliga uppföljningar som skedde förut gör att det behövs tydligare mål och ett tydligare fokus. Ledare 2 beskriver det enligt nedan:

"Det krävs mer tydliga mål och en ökad tydlighet i vad vi ska fokusera på just nu"

Hen vidareutvecklar:

"Tidigare var det lättare att snacka med sin kollega bredvid sig och bolla kanske vad nu målen var eller så. Man kunde diskutera det på fikan eller så. Nu när man sitter ensam hemma så behöver det vara tydligare vad målet är och vad den personen skall göra för att bidra ditåt"

En ledare menar också att hen upplever att distansarbetet gjort det enklare att vara tydlig i sin kommunikation kring målen. Detta då hen menar att det automatiskt blir tydligare när man formulerar målen i text istället för att förmedla dem på annat vis. Hen upplever att det blir mer rakt på sak till skillnad från förut när upplevelsen istället var att det blev mycket diskussion men mindre handling. Samtidigt så upplevs det motsatta när det kommer till arbete med förändring och strategi. En ledare uppger att detta beror på att det är svårare att bolla idéer på distans och att mötena idag inte blir lika kreativa. Ledare 10 beskriver det enligt nedan:

"Projekt som är initierade är inte så komplicerade men förändringsarbete och strategiarbete är svårare. Man behöver träffas, skissa på whiteboard etc."

¹ Procentsats dold av konfidentialitetsskäl

Medarbetarna delger att de idag upplever mindre feedback från ledarna men annars är det till stor del likadant. Samtidigt berättar de att de upplever att ledarna behöver lägga mer fokus på det sociala och sammanhållningen i gruppen, men att de trots detta tappat känslan kring företaget då de inte längre känner sig lika involverade i helhets- och framtidsarbete samt att detta bidrar till minskad glädje i arbetet. En annan medarbetare anger att ledarskapet har försvunnit i hemmiljön och att fokus för målarbetet idag ligger mer i det korta perspektivet än förut. Medarbetare 11 förklarar kortfattat:

“Det har blivit mer en känsla av dag för dag och det långsiktiga perspektivet har försvunnit”

5. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska resultatet utifrån den teoretiska referensram som ligger till grund för undersökningen. Fokus ligger fortsatt på det socialintegrerade ledarskapet och speciellt behandlas därför kommunikation, ansvar, frihet och målarbete.

5.1 Kommunikation

Det socialintegrerade ledarskapet har försvårats när det gäller området kommunikation. Ledarna i organisationen behöver idag både planera och strukturera sin kommunikation och interaktion med sina medarbetare i större utsträckning än förut. Vidare betonar de svårigheterna med att bygga tillit och förtroende i relationerna med sina medarbetare som följd av de förändrade kommunikationsmönstren som kommit med distansarbetet. Detta är även faktorer som Sveningsson och Alvesson (2010) tar upp som avgörande för det socialintegrerade ledarskapet och detta är därmed områden som förtjänar extra fokus.

Även hur ofta kommunikation och interaktion mellan ledare och medarbetare sker tas upp av båda parter som något som förändrats sedan införandet av distansarbete. Detta varierar både mellan ledare och medarbetare men majoriteten upplever att kommunikationen inte sker lika ofta som den gjort förut. Upplevd frekvens i interaktionen har med andra ord minskat och detta är något som både medarbetare och ledare tar upp som problematiskt. En medarbetare nämner det till och med som ett så pass stort problem att interaktion nästan helt har uteblivit och känner frustration i brist på återkoppling. Detta kan kopplas till att distansen ökat ännu mer om man ser till de dimensioner som Antonakis och Atwater (2002) tar upp och även i den kommunikation som Lee (2014) lyfter som extra viktig vid ledarskap på distans. Bristen på kommunikation kan vara problematiskt både för produktivitet och prestation samt för skapandet av känslan av delaktighet och bidragande hos medarbetarna (Lee, 2014; Antonakis & Atwater, 2002). Det kan även göra att medarbetare upplever ledare som inaktiva enligt Antonakis och Atwater (2002), något som även det lyfts av flertalet medarbetare inom organisationen.

Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) bör medarbetare i kunskapsintensiva verksamheter agera som medskapare till ledarskap men detta kan försvåras då den sociala biten faller bort.

Kopplat till det socialintegrerade ledarskapet så tyder även detta på svårigheter. Förmågan att förmedla visioner och mål och samtidigt skapa en känsla av delaktighet är av stor vikt vid denna typ av ledarskap (Jönsson & Strannegård, 2014). Med försämrad kommunikation finns risken att även dessa funktioner faller. Detta tas upp av både ledare och medarbetare som menar att det långsiktiga perspektivet fått ge vika för fokus på kortsiktiga mål och uppföljningar. En medarbetare tar det så långt som att det känns som att hen driver ett eget företag, något som kan tolkas som en känsla som ligger långt ifrån den känsla som man vill uppnå med ett socialintegrerat ledarskap som det bara går. Känslan av att det långsiktiga perspektivet har försvunnit kan tolkas som ett misslyckande ur det socialintegrerade ledarskapets synvinkel. Detta då ledarens fokus bör vara på att bland annat skapa gemensamma mål för medarbetarna och motivera dem. Bristen på kommunikation kan i många fall leda till omotiverade anställda och det pedagogiska i ledarrollen försvinner (Jönsson & Strannegård, 2014).

Detta kan även tolkas som att det inte bara är det fysiska avståndet som Antonakis och Atwater (2002) pratar om som har ökat. Många av ledarna i organisationen tar upp problemet med att samtal och möten som sker virtuellt ofta behandlar ämnet som mötet är avsett för men inte mycket mer än så. På så vis ser de dagens möten som mer effektiva, men de ser också problematiken i att inte få tillfälle för kommunikation som rör annat än arbetet. Detta är något som även många medarbetare lyfter och menar att det inte faller sig lika naturligt att sitta och småprata i ett virtuellt möte. Detta kan tolkas som att även den upplevda sociala distansen som Antonakis och Atwater (2002) tar upp har ökat. Konsekvensen av detta kan bli att relationen mellan ledaren och medarbetarna försämras, att det upplevda avståndet mellan dem ökar och även att sammanhållningen på gruppnivå blir sämre.

När det kommer till det upplevda behovet av tydlighet i sin kommunikation och i sin målsättning lyfter flertalet ledare problematiken med att det inte längre är möjligt med spontana uppföljningar och korta avstämningar på plats. Detta i kombination med upplevelsen av att medarbetare idag upplevs som mer upptagna och ständigt uppbokade gör att man istället känner att man behöver vara just tydlig i sin kommunikation och i målsättningar med det dagliga arbetet. Istället för allmänna diskussioner sker kommunikationen ofta skriftligt, något som enligt ledarna i sig gör det tydligare. Med andra ord kan det ökade upplevda behovet av tydlighet ses som en direkt följd av den fysiska distansen som Antonakis och Atwater (2002) tar upp. Detta kan likställas med det som Nordengren och Olsen (2006) benämner som den geografiska distansen. Även detta kan tolkas som ökade svårigheter i det socialintegrerade ledarskapet. Att vara tydlig i sin kommunikation är visserligen viktigt vid ledarskap på distans men det är även återkoppling och avstämning av resultat (Nordengren & Olsen, 2006), något som medarbetare beskriver sker mer sällan idag.

I de fall där bristen på kommunikationen inte anses vara ett problem pekar mycket på att detta beror på starka band och förtroende mellan medarbetare och ledare som är uppbyggt sedan innan införandet av distansarbete. Förtroende tar tid att bygga upp men förstärks enligt LMX-teorin genom dagliga interaktioner (Yukl & Gardner, 2020; Mumford, 2010), vilket var vanligare förr då man sågs på kontoret. Det förtroendet som sedan tidigare byggts upp kan då följa med och fungera väl även på distans. Förtroendet är något många medarbetare pekar på

som en anledning till att arbetet flyter på väl för deras del. De får ett mål av ledaren men får lösa detta på eget vis och ställer frågor på vägen om det behövs. Ledaren brukar uppföljningssamtal till och från för att stämna av.

5.2 Ansvar

Majoriteten av ledare och medarbetare upplevde till stor del att ansvarsfördelningen var oförändrad. Samtidigt upplever ett fåtal medarbetare ett ökat ansvarstagande. Det faktum att majoriteten av medarbetarna anser att deras ansvarsnivå inte har förändrats avsevärt kan tyda på att de flesta inte upplever någon ökning av utövandet av micromanagement. En anledning till det kan vara att man anställt personal som man anser vara kompetent och därmed litar på (Hassel, 2018). Att ledaren väljer att lägga över mer ansvar på medarbetare kan grunda sig i ett förtroende som finns för denne och medarbetarens kompetens vilket inte hade varit fallet om utövandet av micromanagement ökat (White, 2010).

Att inte ledaren ”ser saker som behöver göras” kan kopplas till den komplexitet som branschen präglas utav (Sveningsson & Alvesson, 2010). Om ledaren har svårt att följa arbetet sätts en ökad press på att kommunikationen måste fungera och ett ökat ansvar krävs av medarbetarna. Distansarbetet gör att det blir svårare att ha koll på allt då du inte kommunicerar på samma sätt. När ledaren var på plats på kontoret var det lättare att ha uppsikt på plats och hänga med i konversationerna, något som de inte kan göra idag.

Som ledarna uppger är medarbetarna i en kunskapsintensiv verksamhet till stor del självgående då de besitter mycket kunskap (Jönsson & Strannegård, 2014). Målet är därför att arbetarna till stor del ska arbeta självständigt. Medarbetarna inser själva detta och axlar rollen som beslutstagare vilket ofta var rollen även innan införandet av distansarbete. Ledarens uppgift är att sätta upp en gemensam målbild och stötta de anställda i deras arbete men samtidigt låta dem arbeta på sitt sätt (Sveningsson & Alvesson, 2010; Mumford, 2010). Att stötta de anställda kan anses vara extra viktigt under de rådande omständigheterna. En ledare uppger att hen lyckats bra med övergången genom att hjälpa och förbereda sina medarbetare inför distansarbetet. Den typen av ledarskap följer de teoretiska ståndpunkter som tas upp inom det socialintegrerade ledarskapet och kan på så sätt tolkas som ett lyckat ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010). Huruvida detta handlar om ledarens beslut och egenskaper snarare än medarbetarnas kan inte fastställas inom ramen för denna uppsats. Ledaren som väljer att inte styra sina anställda i hög grad utan låter dem styra själva kan liknas vid det ledarskap där medarbetarna ses som medskapare till ledarskapet och själva agerar som ledare till en viss grad (Yukl & Gardner, 2020).

I de fall där ansvarsfördelningen hamnar i en gråzon ökar ansvaret på ledaren att vara tydlig i sin kommunikation. Ledaren uppger att hen löser detta genom tydliga dokument där ansvar och instruktioner fördelas. Ledaren bör dock träda med försiktighet då även goda intentioner kan misstolkas som överdrivet styrande (McDonough, 2005). Ledaren bör i kombination med tydliga instruktioner även upprätthålla en dialog med sina medarbetare för att undvika att de känner sig för hårt styrda i sitt arbete.

5.3 Frihet och målarbete

Att friheten förblir densamma eller i vissa fall växer påvisar ytterligare att vi inte ser någon ökning av utövandet av micromanagement. En ökad frihet bygger oftast på ett starkt förtroende från ledaren då medarbetare som inte innehar ett förtroende oftast inte ges möjlighet till ett fritt arbete (White, 2010). Arbetsrollerna har sedan tidigare varit präglade av frihet, vilket är vanligt inom kunskapsintensiva verksamheter då ledaren ofta innehar en mer stöttande roll (Jönsson & Strannegård, 2014; Sveningsson & Alvesson, 2010). De rådande omständigheterna skapar dock utrymme för förändring och därmed utmaningar i den nya och okända miljön. Förändring kan skapa osäkerhet hos ledarna men detta tycks inte vara fallet här. Många ledare tycks inte ha förlorat förtroende för sina anställda trots de nya utmaningarna utan tycks snarare förlita sig på dem i samma eller till och med större omfattning än innan. Bristen upplevs snarare ligga i kommunikationen.

Avseende upplevda förändringar gällande målarbete rådde det delade meningar på flera plan. Dels inom gruppen av ledare där vissa upplevde målarbetet som oförändrat medan andra upplevde behov av en ökad tydlighet i kommunikation gällande just mål. En anledning som togs upp till detta var att det inte på samma sätt går att gå förbi för att förtydliga mål eller vidareutveckla resonemang på samma sätt som man gjorde tidigare. Detta kan kopplas till den svårighet som Yagil (1998) lyfte angående att distansarbete gör det svårare för ledare att observera medarbetares beteende och resultat. Möjligheterna till detta idag jämfört med när deras studie skrevs går dock inte att jämföra då tekniken tagit så enorma steg framåt men vi vill dock argumentera för att vi genom denna studie visat att denna problematik ändå kvarstår till viss del trots dessa tekniska framsteg.

Känslan av att man idag arbetar mer dag för dag och att det långsiktiga perspektivet försvunnit tyder på att medarbetarna inte upplever att de har ett tydligt mål att arbeta mot. Risken är att känslan av samhörighet inom organisationen försvinner och med detta även den företagskultur som anses viktig av Sveningsson och Alvesson (2010). Detta kan tolkas som att medarbetarna känner sig mindre delaktiga och inte heller bidragande i det fortskridande arbetet och att brister i företagskulturen har uppstått. Det blir svårare för de anställda att ta del av företagskulturen när man inte längre arbetar på plats och detta sätter en ökad press på ledningen att hålla känslan av samhörighet vid liv. Att medarbetarna upplever mindre feedback från ledningen kan ses som ett misslyckande ur denna aspekt. Ledningen bör försöka upprätthålla känslan genom att få de anställda att känna sig viktiga och kontinuerligt dela med sig av nyheter och beslut som sker kring företaget i större utsträckning än de gör idag.

En ledare anger att det krävs tydligare mål och en ökad tydlighet kring vad fokus ska ligga på idag än det gjorde förr. Då man inte längre kan bolla tankar och idéer på kontoret blir det ännu viktigare att vara tydlig så att alla vet vad de ska göra och sträva efter (Nordengren & Olsen, 2006). En ledare uppger att hen upplever att det blir tydligare direktiv i skrift och mindre diskussion då det inte lämnas lika mycket utrymme för tolkning. Den minskade diskussionen kan dock ses som en av anledningarna till att medarbetarna känner sig mindre involverade. Här kan vi tydligt se två olika uppfattningar mellan grupperna. Ledare beskriver en ökad svårighet

i detta arbete och ett ökat behov av tydlighet samtidigt som medarbetare upplever sig vara mindre delaktiga i detsamma. Detta kan tolkas som att en avsikt finns från ledare att upprätthålla det socialintegrerade ledarskapet med en gemensam kultur och en klar målbild som Alvesson och Svenningsson (2010) och även Ruggeri och Abbate (2013) tar upp men som inte riktigt upplevs komma hela vägen fram ur ett medarbetarperspektiv. Även om man idag inte sitter framför en whiteboardtavla bör det fortfarande finnas utrymme för diskussion för att främja känslan av tillhörighet bland de anställda. Samtidigt är tydliga mål en viktig del av det socialintegrerade ledarskapet för att medarbetarna ska kunna arbeta självständigt (Jönsson & Strannegård, 2014; Svenningsson & Alvesson, 2010) vilket gör att man bör finna en balans.

Dessa meningsskiljaktigheter kan ha flera anledningar. Det kan dels bero på att medarbetarna inte är mottagliga för ledarskapet som bedrivs, något som är avgörande för att uppnå önskvärda resultat enligt Thoroughood et al (2018). Det kan även tolkas som en bristande förmåga i att engagera och motivera sina medarbetare i den nya arbetsmiljö och det nya arbetssätt som distansarbete innebär. Lee (2014) menar att detta är något som bör ha ett extra stort fokus i virtuellt ledarskap. Hon får även medhåll från Svenningsson och Alvesson (2010) som tar det steget vidare och menar att motivation och glädje hos medarbetarna bidrar till ökad lojalitet samt både förbättrad arbetsmiljö och prestationer. Hur dessa faktorer påverkas är dock inget som undersökts inom ramen för denna uppsats.

6. Slutsats

Studiens syfte var att undersöka upplevda skillnader i det socialintegrerade ledarskapet före och efter införandet av distansarbete. Detta syfte har drivits av följande forskningsfråga:

“Hur har förändringen av det socialintegrerade ledarskapet i en kunskapsintensiv verksamhet upplevts av ledare och medarbetare till följd av införandet av distansarbete?”

De upplevda skillnaderna rör framför allt skillnader i hur, var, när och hur ofta man interagerar med sin närmsta chef. Fokus har därför lagts på kommunikation, ansvar, frihet och målarbete då dessa faktorer är grunden i ett väl fungerande socialintegrerat ledarskap. Slutsatsen är att distansens upplevda påverkan varierar i hög grad inom organisationen och både positiva och negativa aspekter lyfts av båda parter. Frihet och ansvar lyfts som områden som påverkats i positiv riktning och där medarbetare känner en ökad grad av tillit från organisationen. Samtidigt upplevs kommunikation, målarbete, företagskultur och delaktighet som områden där det finns en hel del brister och där behovet av vidare arbete är stort.

Kommunikationen upplevs som mindre tät och mindre innehållsrik idag än innan införandet av distansarbete. Medarbetare upplever även att tröskeln till kontakt är högre än den varit förut. En majoritet upplever därmed att kommunikationen har försämrats sedan införandet av distansarbete och medarbetare upplever ett större behov av återkoppling än de får idag. Detta kan ses som en upplevd förändring i negativ riktning sett till det socialintegrerade ledarskapet

som lyfter samarbete, kommunikation och gemenskap. Området för kommunikation är därmed något som bör tas i särskild beaktning vid övergång till distansarbete för att bibehålla ett fungerande socialintegrerat ledarskap.

När det kommer till ansvarsnivån är upplevelsen mer enhetlig även om det även här förekommer variation. Detta då graden av ansvar, precis som frihet, innan införandet av distansarbetet låg på en hög nivå. Den upplevdes dock ha ökat något då medarbetarna uppgav att ledarna inte alltid var medvetna om allt arbete som behöver göras. Då det är de anställda som besitter större delen av kunskapen kan detta vara en naturlig påföljd. De flesta medarbetarna upplever att friheten i arbetsrollen är densamma eller att den i vissa fall till och med har ökat. Detta tyder på att utövandet av micromanagement inte har ökat som en konsekvens av distansarbetet. Detta då de flesta arbetsroller sedan tidigare präglades av frihet samt ansvar och att detta då följer med i förändringen mer naturligt. Sammantaget upplever både ledare och medarbetare att ansvarsnivån för de anställda har ökat och detta upplevs som något positivt. Medarbetarna känner en större tillit från organisationen än förut och att de idag får arbeta mer självständigt och ta egna beslut, något som kan ses som en upplevd förändring i positiv riktning sett till det socialintegrerade ledarskapet.

Resultatet gällande frihet är också mer enhälligt. Majoriteten lyfter fördelar som att man kan ta en promenad eller paus samt att man kan arbeta vart och när man vill. Medarbetarna upplever som en följd av detta även en bättre möjlighet att anpassa sitt privatliv till sitt arbetsliv och sina arbetsuppgifter. Man kan därmed säga att man fått ett bättre förhållande mellan arbetsliv och privatliv och att friheten hos de anställda har ökat, något som även detta kan ses som en upplevd förändring i positiv riktning för det socialintegrerade ledarskapet.

Gällande målarbetet och känslan av tillhörighet upplevs detta vara det som har tagit mest skada. Många medarbetare uppger en brist på insikt i framtidsplaner från ledningens sida och att de inte längre känner sig lika involverade i helhetsarbetet. Även om flertalet ledare visar medvetenhet om denna problematik så behöver arbetet inom dessa områden förbättras. Annars riskeras ett ännu större tapp i både sammanhållning och företagskultur. Området för målarbete är därmed något som upplevs ha förändrats i negativ riktning sett till det socialintegrerade ledarskapet och även det bör därför tas i särskild beaktning vid övergång till distansarbete.

6.1 Relevans för praktiken och forskningsfältet

Vi skulle vilja argumentera, i enighet med Antonakis och Atwater (2002), för distansarbetets nödvändighet i ett effektivt ledarskap. Vi har genom denna studie visat på både positiva och negativa upplevelseaspekter av distansarbete och vill därför betona att vi inte anser att man ska placera sig i någon extremitet om det inte är absolut nödvändigt. Vi har tydligt visat att olika arbetssituationer lämpar sig bättre för att fungera på distans än andra. När det kommer till effektivitet i det dagliga arbetet med avstämningar och uppföljningsmöten så råder det ingen tvekan om att båda grupper anser dem vara mer effektiva via de digitala plattformar som används på distans. Detta på bekostnad av det sociala samspelet som förr skedde på

arbetsplatsen. Vi har även observerat att det inte fungerar lika bra vid förändrings och strategiarbete samt för att förmedla långsiktiga mål och visioner.

Distansarbetet kommer med andra ord inte bara med möjligheter till ett förbättrat ledarskap och förbättrade prestationer utan även med stora utmaningar precis som Lee (2014) tog upp. Detta är något som är viktigt för organisationer i liknande situation och miljö att ta i beaktande. Det är viktigt att ta hänsyn till att ledarskap på distans och traditionellt ledarskap skiljer sig åt på många punkter och att man därför inte kan arbeta med olika aspekter av ledarskap på samma sätt i dessa olika miljöer. Vi vill precis som Lee (2014) lyfta vikten av kommunikation. Vi vill framförallt betona vikten av att kommunicera med en väl avvägd frekvens för att förmedla en känsla av delaktighet (Antonakis & Atwater, 2002), för att bygga en stabil och trygg företagskultur (Svenningsson & Alvesson, 2010) och till sist även för produktivitet och prestation (Lee, 2014).

6.2 Kritik till den egna studien

Studiens omfattning är främst begränsad av tidsaspekten. Studien har genomförts under en period om åtta veckor vilket gör att begränsningar gjorts vid val av metod, företag och mängd insamlad empiri. Vidare gör studiens fokus på endast ett företag att dess resultat är svårt att generalisera. Dock kan innehållet vara av stort värde både för organisationen i fråga och kanske även för företag i samma bransch eller situation. För att uppnå större generaliserbarhet hade större resurser i både tid och kraft behövts. Ett större antal respondenter hade krävts på ett större antal företag, och även då kan resultatet bli svårt att generalisera, vilket nämnts i vår metodvaldiskussion. Ytterligare en faktor som hade behövts beaktas för ett mer tyngd i resultatet är urvalsprocessen. Genom det bekvämlighetsurval som gjorts samt genom att gå brett i organisation så kan resultatets reliabilitet diskuteras. Vi kan därmed inte på något sätt säga att den grupp av respondenter som deltagit i undersökningen är en spegling av populationen i fråga.

6.3 Förslag på framtida forskning

För att vidare utreda dessa upplevda skillnader i ledarskap behövs ytterligare studier. Studien kan som förslag byggas vidare genom att närmare gå in på var i organisationen de upplevda skillnaderna uppstår. Detta kan till exempel göras genom utredningar på avdelningsnivå då många av skillnaderna troligtvis kommer från skillnader i sätt att arbeta och behov av mer eller mindre kontinuerlig interaktion. På liknande sätt kan framtida forskning utreda de specifika faktorer som tagits upp som förändrade inom ramen för denna studie var för sig för att få ett bättre djup och förståelse för dem enskilt, något som är avgörande för att kunna arbeta vidare med studiens resultat. På så vis kan skillnaderna kartläggas med större noggrannhet och arbetet mot en önskad ledarskapsrelation inom organisationen kan tas vidare. Även en kartläggning av vilka förändringar som faktiskt skett och inte bara upplevts hade varit av intresse. En studie med mer kvantitativa inslag kan därför vara av intresse. Vidare kan studien, för att bli mer generaliserbar, genomföras på ett större antal medarbetare. I denna studie deltog 62 medarbetare av totalt 230 stycken och en stor del av organisationens medarbetare är därför utlämnade. En fortsatt studie skulle kunna genomföras i större skala och kanske med inslag av

semistrukturerade avsnitt. På samma sätt skulle framtida forskning kunna undersöka flera organisationer i samma eller olika bransch för att se om upplevelsen varierar dem emellan.

Referenslista

- Antonakis, J., & Atwater, L., (2002), Leader Distance: a Review and a Proposed Theory. *The Leadership Quarterly* 13(6) 673-704. DOI:10.1016/S1048-9843(02)00155-8
- Bass, B. M. (1990), Bass and Stogdill's handbook of leadership (3rd ed.), *New York: Free Press*.
- Bryman, A., (2018), Samhällsvetenskapliga metoder, *Liber*
- Bryman, A., Bell, E., (2011), Företagsekonomiska forskningsmetoder, *Liber*
- Ejvegård, R., (2009), Vetenskaplig Metod, *Studentlitteratur*
- Fejes, A., Thornberg, R., (2019), Handbok i kvalitativ analys, *Liber*
- Ghislieri, C., Gatti, P., (2012), Generativity and balance in leadership. *Leadership* 8, 257–275
- Hassel, D., Are the best leaders hands-off?, *Professional Safety*, (Aug 2018), Vol.63(8), pp.24-25
- Jönsson, S., Strannegård, L., (2014), Ledarskapsboken, *Liber*
- Kerr, S., & Jermier, J. M., (1978), Substitutes for leadership: their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Lee, M. R., (2014), Leading virtual project teams, *CRC Press Taylor & Francis group*
- Lind, R., (2019), Vidga vetandet. *Studentlitteratur*
- McDonough, M., The Devil in the Details, *ABA journal*, (Jun 2005), vol.33.
- Mumford, M., (2010), Leadership 101, *Springer publishing company*
- Nordengren, M., Olsen, B., (2006), Att leda på distans - i tid och rum, *Liber*
- Northouse, P. G., (2019), Leadership: Theory and practice 8th ed. *Thousand Oaks, CA:Sage*
- Oldekop, J., Horner, R., Hulme, D., Adhikari, R., Agarwal, B., Alford, M., Bakewell, O., Banks, N., Barrientos, S., Bastia, T., Bebbington, A., Das, U., Dimova, R., Duncombe, R., Enns, C., Fielding, D., Foster, C., Foster, T., Frederiksen, T., Gao, P., COVID-19 and the case for global development,. *World development*, (October 2020), Vol.134

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

Ruggieri, S., Abbate, C. S.,. Social Behavior and Personality; *Palmerston North* Vol. 41, Iss. 7, (2013): 1171-1178.

<https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/1504420652?pq-origsite=primo>

SCB. (2020), *En av tre jobbar hemifrån.*

<https://www.scb.se/om-scb/nyheter-och-pessmeddelanden/en-tre-av-jobbar-hemifran/>

Hämtad 2021-01-05

Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Ghislieri, C., Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working, *Frontiers in Psychology*, (2020), Vol.11

Stoker, Janka I ; Garretsen, Harry ; Soudis, Dimitrios, Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis, *The Leadership quarterly*, (April 2019), Vol.30(2), pp.199-214

Sveningsson, S., Alvesson, M., (2010), Ledarskap. *Studentlitteratur*

Thoroughgood, C., Sawyer, K., Padilla, A., Lunsford, L., Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition, *Journal of Business Ethics*, (2018), Vol.151(3), pp.627-649

Vetenskapsrådet, (2017), *God Forsknings sed*

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

(hämtad 2021-02-15)

Waldman, D., Ramirez, G., House, R., Puranam, P., Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management journal*, (Feb 2001), Vol.44(1), pp.134-143

White, R., The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure, *Public Personnel Management*, *Thousand Oaks*, (Spring 2010), Vol.99(1), pp.71-76

Yagil, D., (1998), Charismatic leadership and organizational hierarchy: attribution of charisma to close and distant leaders, *Leadership Quarterly*, 9(2), 161–176.

Yukl, G., Gardner III, W., (2020), Leadership in Organizations, *Studentlitteratur*

Bilaga 1 - Introduktionsbrev

Hej!

Vi heter Marcus och Kevin och studerar företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Vi skriver just nu vår kandidatuppsats i management där vi fokuserar på skillnader i ledarskap före och efter införande av distansarbete. För att utreda eventuella skillnader har vi tagit fram ett formulär som vi skulle uppskatta om ni på *organisationens namn* vill vara med och svara på.

Era svar är av mycket stort värde för oss och studien genomförs exklusivt för er på *organisationens namn*. Formuläret består av öppna frågor och tar ca 10-15 minuter att genomföra. Formuläret kan pausas och återupptas när som helst så länge man inte stänger fönstret under ifyllandets gång.

Som en liten extra motivator och som tack för ert deltagande så har alla som deltar i studien chans att vinna ett presentkort på *** glassbar i *** på 200kr, välbehövligt i den nalkande sommarvärmen!

Alla svar behandlas konfidentiellt och kommer inte att delas med någon eller användas i annat syfte än för denna studie. Vi ber er fylla i formuläret senast fredagen den 14/5.

Nedan finner ni två länkar där ni väljer den som passar bäst in på er arbetsroll.

Har du personalansvar i din arbetsroll? Följ länken nedan:

<https://forms.gle/uZzYNBZxwp8zN4xb9>

Har du inte personalansvar i din arbetsroll? Följ länken nedan:

<https://forms.gle/EK6xnF1FHh3Qe4y56>

Som sagt, era svar är av stort värde för oss och vi vill tacka er i förväg för ert deltagande! Har ni några frågor eller funderingar finner ni kontaktinfo nedan.

Med vänlig hälsning

Marcus Bengtsson
gusbenmabr@student.gu.se
070*****

Kevin Handegard Ghorbani
gusghoke@student.gu.se
073*****

Bilaga 2 - Intervjuformulär till medarbetare

Tack för att du tar dig tid och bidrar till vår studie!

Ditt svar är av stort värde för oss och vi vill därför uppmuntra dig att svara så utförligt som möjligt på frågorna nedan. Deltagandet är helt frivilligt och vi vill även uppmuntra dig att kontakta oss när som helst vid eventuella funderingar eller oklarheter.

Marcus Bengtsson

070*****

gusbenmabr@student.gu.se

Kevin Handegard Ghorbani

073*****

gusghoke@student.gu.se

1. Var och hur interagerade du med din närmsta chef innan införandet av distansarbete?
2. När och hur ofta interagerade du med din närmsta chef innan införandet av distansarbete?
3. Var och hur interagerar du med din närmsta chef efter införandet av distansarbete?
4. När och hur ofta interagerar du med din närmsta chef efter införandet av distansarbete?
5. Hur upplever du att uppföljning och kommunikation från din chef har förändrats till följd av införandet av distansarbete? Har den t.ex blivit tätare/mindre tät?
6. Vad tror du att det beror på?
7. Hur upplever du friheten i din arbetsroll och i dina arbetsuppgifter har förändrats? Har du t.ex mer/mindre frihet idag?
8. Hur visar det sig och vad tror du att det beror på?
9. Hur upplever du att ledarskapet har förändrats efter införandet av distansarbete?
10. Vad tror du att det beror på?
11. Hur upplever du att ansvarsfördelningen har förändrats till följd av införandet av distansarbete? Har du t.ex mer/mindre ansvar idag?
12. På vilket sätt märker du det och vad tror du att det beror på?

Bilaga 3 - Intervjuformulär till ledare

Tack för att du tar dig tid och bidrar till vår studie!

Ditt svar är av stort värde för oss och vi vill därför uppmuntra dig att svara så utförligt som möjligt på frågorna nedan. Deltagandet är helt frivilligt och vi vill även uppmuntra dig att kontakta oss när som helst vid eventuella funderingar eller oklarheter.

Marcus Bengtsson

070*****

gusbenmabr@student.gu.se

Kevin Handegard Ghorbani

073*****

gusghoke@student.gu.se

1. Var och hur interagerade du med dina medarbetare innan införandet av distansarbete?
2. När och hur ofta interagerade du med dina medarbetare innan införandet av distansarbete?
3. Var och hur interagerar du med dina medarbetare efter införandet av distansarbete?
4. När och hur ofta interagerar du med dina medarbetare efter införandet av distansarbete?
5. Hur upplever du att ditt ledarskap har förändrats till följd av införandet av distansarbete?
6. Vad tror du att det beror på?
7. Hur upplever du att behovet av uppföljning och kommunikation med dina medarbetare har förändrats till följd av införandet av distansarbete?
8. Vad tror du att det beror på?
9. Hur upplever du att ditt sätt att ge direktiv har förändrats till följd av införandet av distansarbete? Har de t.ex blivit tydligare/mindre tydliga?
10. Vad tror du att det beror på?
11. Hur upplever du att ansvarsfördelningen har förändrats till följd av införandet av distansarbete?
12. På vilket sätt märker du detta och vad tror du att det beror på?