



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ledarskap under en plötslig digital transformation

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårterminen 2021
Kandidatuppsats
Ishtar Abrahamsson - 950727
Emma Larsson - 981009
Handledare: Nanna Gillberg

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Nanna Gillberg och alla andra fantastiska människor vid Göteborgs universitet som inspirerat och väglett oss med akademiska expertis och stöd under hela processen. Vi vill även tacka alla chefer som avsatt tid för att delta i vår studie samt bidragit med generös tid och information till deras interna processer under coronapandemin. Slutligen vill vi tacka familj och vänner som har gett oss värdefullt stöd under hela distansarbetet.

Trevlig läsning!

Ishtar Abrahamsson & Emma Larsson
Göteborg, en solig dag i Juni 2021

Sammanfattning

Utbrottet av COVID-19 pandemin har fört med sig en rad implikationer på privatpersoner, välfärden och inte minst företag runt om i världen. Distansarbete blev under våren 2020 en lösning för många företag att kunna fortsätta bedriva sina verksamheter. Den plötsliga omvandlingen till distansarbete har haft en del påverkan på hur organisationer opererar, inte minst hur kommunikation och information färdas mellan medarbetare. Syftet med denna rapport är att fånga hur chefers ledarskapsstil påverkas under en plötslig digital transformation som skett som en konsekvens av coronapandemin. Studien ska kunna bidra till en djupare förståelse för ledarskap under extraordinära omständigheter som har inneburit distansarbete på marknader där kunskapsintensiva företag och enheter är aktiva. Empiriskt material har samlats in genom kvalitativa intervjuer med chefer via digitala plattformar på grund utav de rådande restriktionerna under arbetet av denna studie. Slutsatsen av studien tyder på en uppenbar förändring av chefers ledarskapsstilar i kunskapsintensiva företag i jämförelse med ledarskapsstilen innan COVID-19 pandemin. Cheferna i denna studie har fått justera och anpassa sitt ledarskap mellan en stöttande ledarskapsstil i vissa lägen och en dominerande ledarskapsstil i andra lägen under distansarbetet.

Nyckelord: *Ledarskapsstil, Digital transformation, COVID-19, Distansarbete*

Abstract

The COVID-19 pandemic has several implications on individuals, welfare, and companies across the world. During the spring of 2020, teleworking became a solution for many organizations to continue their daily operations. The sudden transition to teleworking has impacted how organizations operate, communicate and share information between employees. The purpose of this report is to capture how managers' leadership is affected by a sudden digital transformation that has occurred as a consequence of the COVID-19 pandemic. This study aims to gain a deeper understanding of leadership under extraordinary circumstances that has led to teleworking in markets where knowledge-intensive companies are active. The empirical material in this study is collected through qualitative interviews with managers via digital platforms due to the current restrictions during the pandemic. This study concludes that there has been a noticeable change in leadership during the COVID-19 pandemic compared to before the pandemic. During teleworking, the managers who participated in this study had to adjust and adapt their leadership sometimes to a supportive leadership style and other times to a dominant leadership style, primarily due to communication difficulties.

Keywords: *Leadership style, Digital transformation, COVID-19, Teleworking*

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
Innehållsförteckning	4
1. Introduktion	5
1.1 Tidigare forskning	6
1.2 Syfte och frågeställning	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Ledarskapsstil under en radikal förändring	8
2.2 Digital mognad och ledningens strategi under en digital transformation	10
2.3 Ledarskapets kommunikation i kunskapsintensiva enheter under distansarbete	11
2.4 Ledarens kontroll och övervakning under distansarbetet	11
3. Metod	12
3.1 Forskningsansats	12
3.2 Val av intervjupersoner	12
3.3 Datainsamling	13
3.4 Genomförande	14
3.5 Databearbetning	14
3.6 Analysmetod	15
3.7 Etiska ställningstaganden	15
4. Empiri	16
4.1 Planera	16
4.2 Möjliggöra	18
4.3 Lansera	19
4.4 Katalysera	20
4.5 Upprätthålla	21
4.6 Sammanställning av empirimaterial	23
5. Analys och diskussion	24
5.1 Ledarskapsstilar under en radikal förändringsprocess med hänsyn till en plötslig digital transformation	24
5.1.1 Planera	25
5.1.2 Möjliggöra	26
5.1.3 Lansera	27
5.1.4 Katalysera	27
5.1.5 Upprätthålla	28
5.1.6 Sammanställning av en egenkonstruerad modell	29
5.2 Digital mognad och ledningens strategi under en digital transformation	31
5.3 Ledarskapets kommunikation i kunskapsintensiva enheter under distansarbete	31
5.4 Ledarens kontroll och övervakning under distansarbetet	34
6. Slutsats	35
6.1 Begränsningar och förslag till vidare studier	35
7. Referenslista	37

1.Introduktion

'I believe that we are more likely to secure responsible leadership in the future if we can demystify its constituent processes. In that sense, enhanced knowledge about leadership may go hand-in-hand with more morally desirable forms of leadership'.

- Howard Gardner, Leading Minds (1995)

Utbrottet av corona-pandemin 2019 har medfört en rad implikationer på privatpersoner, välfärden och företag runt om i världen. Distansarbete blev under våren 2020 en lösning för många företag att kunna fortsätta bedriva sina verksamheter. Inom en rad sektorer i EU svarade mer än 30 % av de anställda att de arbetade hemifrån under 2018, dock bara ibland (Milasi m.fl., 2020). Corona-pandemin har emellertid inneburit en omställning. Teknikjättar som till exempel Facebook och Twitter anammade och fick smak för distansarbete tidigt under pandemin (Kelly, 2020). CEO för Twitter samt Square, Jack Dorsey, informerade tidigt under 2020 sina anställda på båda företagen att de även efter pandemin ska kunna jobba hemifrån "forever", vilket sätter stort tryck på trenden mot distansarbete inom organisationer (Kelly, 2020).

Ovan lyfts exempel från tekniktunga företag men i och med corona-pandemin blev distansarbete ett fenomen som aktualiserades i stor omfattning för betydligt fler organisationer, stora som små. I Sverige har förändringen i synnerhet setts hos kunskapsintensiva verksamheter såsom IT, finansiella tjänsteföretag och offentlig förvaltning (SCB, 2020). Inom litteraturen finns det ingen exakt definition av vad ett kunskapsintensivt företag är (Starbuck, 1992; Alvesson, 2004). Starbuck (1992) menar dock att begreppet kunskapsintensiv anspelar på indelningstermerna arbetskraftsintensiv och kapitalintensiv, vilka är begrepp som beskriver en organisations eller ett lands relativa beroende av en viss produktionsfaktor. I ett kunskapsintensivt företag är kunskap den viktigaste faktorn för att företaget ska kunna erbjuda produkter eller som det oftast rör sig om i dessa fall, tjänster till sina kunder vilket lyfts fram av Winter (1998) som menar att kunskap som en rent företagsekonomisk term är tvetydig eftersom kunskap kan vara svårt att mäta. Sveningsson och Alvesson (2010) påpekar att olika delar av en organisation kan vara mer eller mindre kunskapsintensiva. Om de mer kunskapsintensiva delarna är centrala för verksamheten kan begreppet kunskapsföretag användas för att beskriva företaget. I ett sådant företag genomförs kunskapsarbete av majoriteten av de anställda, och inte bara av en ledning som formar rutiner för andra att följa (Alvesson, 2004).

Under perioden juli till september 2020 var andelen chefer som arbetar hemifrån allt från mindre än hälften av alla arbetsdagar till mer än hälften av alla arbetsdagar i Sverige nästan hälften (SCB, 2020). Bland yrken med krav på fördjupad högskolekompetens arbetade 43 % hemifrån omkring eller mer än hälften av tiden. Ökningen av distansarbete som skett i och med corona är alltså på flera hundra procent (SCB, 2020). Coronapandemin har påskyndat digitaliseringen och många organisationer har därmed behövt genomgå en digital transformation som i sin tur har skapat nya normer när det kommer till distansarbete. Den

digitala transformationen inom bolag kommer troligen också att förändra hur distansarbetet ser ut efter pandemin, vilket också flera företag annonserat (Svt, 2020). Denna förändring kan ses som radikal i den bemärkelsen att virusets utbrott skedde plötsligt och tvingade många företag till att arbeta helt på distans, vilket blev en stor omställning för många organisationer. Det finns studier som gjorts inom management och organisationskunskap som är relaterade till COVID-19 pandemin men de är begränsade eftersom det området är relativt nytt. Det finns ett flertal intressanta områden inom ledarskap att utforska (Jetten et al., 2021). Studier har gjorts där ett gap och funderingar har lyfts fram kring hur chefer kommer att anpassa sina ledarstilar vid framtida extraordinära omständigheter som liknar COVID-19 pandemin med fokus på övervakning och kommunikation (Kniffin et al., 2021). Vad som ska prioriteras och hur processen ser ut är av ett stort värde. Men fokuset ligger för det mesta på relationen mellan ledaren och efterföljaren. Att gå djupare in på ledarens processer från hans vinkel skulle vara av intresse för att likt ett förstöringsglas kunna sätta ledarskapet i fokus. Day & Antonakis (2012) beskriver ledarskapet likt ett pussel som ständigt förändras då ledarskap konstrueras under en utveckling och formas beroende på kontext samt omvärldens förändringar. Valet av studiens forskningsfråga motiveras av en tydlig lucka i den kontext vi befinner oss i idag. Syftet med denna rapport är därmed att fånga hur chefers ledarskapsstil påverkas under en plötslig digital transformation som skett som en konsekvens av coronapandemin. Studien ska kunna bidra till en djupare förståelse för ledarskap under extraordinära omständigheter som har inneburit distansarbete på marknader där kunskapsintensiva företag och enheter är aktiva. Bidraget är endast en pusselbit i det stora hela, men all kunskap inom ledarskapsområdet skapar värde samt ytterligare förståelse av forskningsfältet och dess effekter på individers liv. Genom kvalitativa intervjuer med olika chefer kan en eventuell förändring av ledarskapsstilar under extraordinära omständigheter som har lett till distansarbete studeras. Därmed kan studiens forskningsfråga besvaras. Denna rapport kan tillhandahålla deltagare i distansarbete samt forskningsområden ett verktyg för att lättare kunna förstå förändringen av chefers ledarstil under radikala digitala förändringar. Rapporten ger även en insikt i hur chefer i framtiden kan hantera liknande plötsliga radikala förändringar.

1.1 Tidigare forskning

Effekterna av COVID-19 har lett till flera dramatiska världsomfattande förändringar och inte minst inom organisationer. Forskning inom COVID-19 med hänsyn till organisation och ledarskap är begränsad då pandemin är relativt ny. En bred granskning över tidigare forskning med grund i organisationspsykologi har kunnat presenteras där effekterna för flera delar av organisationer stått i grund för studier som fokuserar på förändringar i arbetssättet (Kniffin et al., 2021). Chefer står inför nya utmaningar när distansarbetet introducerats, övervakning och motivering av arbete blir därför även av intresse att studera vidare (Kniffin et al., 2021).

Miljö och tid kan ha ett stort inflytande på ledarskapsstil och handlingar. Men mycket beror även på hur kritisk en situation är, vilka problem som uppstår och vilka risker som står på spel (Lind N., 2001). Det kan uppstå komplikationer när det sker svårigheter med att välja vilka åtgärder som ska vidtas (Lind N., 2001). När en radikal förändring drivs igenom i en

organisation sätts ledaren i fokus, vilket även är sant gällande de radikala förändringar som COVID-19 har fört med sig för företag, som till exempel distansarbete. Ledarskap är mer än endast en ledare, det är en dynamisk, samskapande process mellan ledare, efterföljare, tid och miljöer där de tillsammans bidrar till resultat (Thoroughgood et al., 2018). Endast utfallet av en sådan samspelt process kan definiera om en ledare eller en viss ledarskapsstil var lyckat (Thoroughgood et al., 2018). Något som har kunnat åskådliggöras är dock att effektivt ledarskap sammanför människor, ger tydliga perspektiv på omständigheter och erbjuder lösningar på hur en befolkning ska agera på ett effektivt sätt för att få kontroll på pandemin (Jetten et al., 2021). Utöver komplikationer med att välja hur man ska bemöta problem kan det bli svårt att visa upp ett tydligt chefskap på distans. När allt fler chefer behöver styra på distans på grund av pandemin blir det svårare att utöva total kontroll vilket kan begränsa en chefs förmåga att bedriva chefskap (Czarniawska, 2015). När det kommer till en ledares förmåga att kontrollera människor behövs en känsla av ett "oss" skapas. En känsla av ett "oss" blir sin tur den viktigaste resursen gällande att kontrollera människor då det är först när den känslan har skapats som människor erbjuder stöd och energi i gengäld (Jetten et al., 2021).

Ledarskapsexperter har sedan slutet av de tjugonde seklet varit överens om att ledare står inför viktiga utmaningar inom radikala förändringar (Reardon & Rowe, 1998). Komplikationer och svårigheter inom en dynamisk föränderlig värld är därmed inte något nytt. Vid en översyn av tidigare forskning kring ledarskap, har emellertid plötslig digital transformation inte berörts i någon större utsträckning. Under den pågående pandemin har media framfört vad anställda tycker om att arbeta på distans, men en nyanserad bild av chefs roll angående hur de kan behöva förändra sitt sätt att leda när arbetet sker på distans har lyst med sin frånvaro.

Majoriteten av tidigare forskning om förändringen inom organisationer under COVID-19 pandemin har fokuserat på ett flertal viktiga punkter som kan vara av värde för kommande vetenskap och forskning. Denna studie kommer att fokusera på att knyta ihop ovannämnda studier och täcka för gapet som manifesterats i hopp om att bidra till forskning och vidare undersökningar inom området. Gapen från de ovannämnda studierna tar vi hänsyn till i vårt syfte som presenteras i studien.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna rapport är att fånga hur chefs ledarskapsstil påverkas under en plötslig digital transformation som skett som en konsekvens av coronapandemin. Studien ska kunna bidra till en djupare förståelse för ledarskap under extraordinära omständigheter som har inneburit distansarbete på marknader där kunskapsintensiva företag och enheter är aktiva. Utifrån det ovannämnda syftet har studiens frågeställning formulerats enligt följande:

Hur påverkas chefs ledarskapsstil i kunskapsintensiva företag när de genomgår en plötslig digital transformation som konsekvens av COVID-19 pandemin?

2. Teoretisk referensram

Under kapitlet teoretisk referensram beskrivs teorier som behandlar ledarskapsstilar under en radikal förändringsprocess, digital mognad och ledningens digitala strategi under distansarbetet, ledarskapets kommunikation i kunskapsintensiva enheter under distansarbetet samt ledarens kontroll och övervakning under distansarbetet. Den teoretiska referensramen fungerar som ett hjälpmedel vid analysen av det empiriska materialet och knyter därför an till studiens syfte och frågeställning.

2.1 Ledarskapsstil under en radikal förändring

I en dynamisk och ständig föränderlig värld måste ledare ibland forma sitt ledarskap efter omvärlden. Många ledare kan ibland hamna i en situation utöver det vardagliga som till exempel naturkatastrofer, även om de arbetar inom områden där deras vardag innehåller oförutsägbarhet och turbulens (Lind N., 2001). Extraordinära situationer kan ha en betydande förändring på arbetsplatsen för såväl ledare som anställda (Lind N., 2001). Utfallet av ett ledarskap som prövats av en extraordinär situation definierar om ett ledarskap varit lyckat (Thoroughgood et al., 2018). Ett ledarskap är mer än bara en ledare, det är en dynamisk, samskapande process mellan ledare, efterföljare, tid och miljöer där de tillsammans bidrar till resultat (Thoroughgood et al., 2018).

Förändring är som tidigare nämnts något som ledare konstant måste hantera. Därför är det viktigt att organisationer har ledare som är strategiska och som kan hantera förändringar samt se när de är nödvändiga (Reardon et al., 1998). Det plötsliga utbrottet av coronapandemin ledde till ett behov av en digital transformation som kan ses som radikal i den bemärkelsen att många organisationer har fått ställa om till distansarbete. För att implementera distansarbete har företag fått genomgå en digital transformation och har blivit tvungna att anpassa sina anställda till en ny arbetsmiljö. Radikal förändring upplevs ofta som mer drastiska och därmed är det viktigt att de anställda accepterar den radikala förändringen (Reardon et al., 1998). Då studien syftar till att fånga förändringen av chefers ledarskapsstil under en plötslig digital transformation som skett som en konsekvens av coronapandemin blir teorier om radikal förändring passande att tillämpa.

Reardon et al. (1998) presenterar i artikeln *Leadership Styles for the Five Stages of Radical Change* en modell som belyser olika ledarskapsstilar under en radikal förändring. Den radikala förändringsprocessen är uppdelad i olika faser och dessa faser kräver olika typer av ledarskapsstilar (Reardon et al., 1998). Figur 1 presenterar nedan fyra olika ledarstilar som alla innehar olika huvudfokus. Ledarskapsstilarna är kopplade till olika sätt ledare styr, hanterar förändringar samt förbättrar sig sitt ledarskap. En dominerande ledare har ett resultatfokus där de övertygar anställda genom att styra/dirigera, gör förändringar snabbt och lär sig genom att faktiskt göra saker. Logiska ledare lägger vikt på innovation, övertygar genom att förklara, är försiktig när det kommer till förändring och lär sig nya saker genom att studera. Den inspirerande ledarstilen har fokus på möjligheter, övertygar genom att skapa tillit, gör förändringar radikalt och utvecklas genom att ifrågasätta. En stöttande ledare lägger

fokus på att underlätta för sina anställda, övertygar genom att involvera, gör förändringar långsamt och lär sig nya saker genom att lyssna.

Ledarstil	Fokuserar på	Övertygar genom	Gör förändringar	Lär sig genom
Dominerande	Resultat	Dirigera/styra	Snabbt	Att göra
Logisk	Innovation	Förklara	Försiktigt	Studera
Inspirerande	Möjligheter	Skapa tillit	Radikalt	Ifrågasätta
Stöttande	Underlätta arbetet	Involvera	Långsamt	Lyssna

Figur 1. Ledarskapsstilar (Reardon et al., 1998)

Enligt modellen som Reardon et al. (1998) presenterar i artikelen *Leadership Styles for the Five Stages of Radical Change* innehåller en radikal förändring olika faser för att kunna genomföras på ett effektivt sätt. Varje fas har olika områden som är av största fokus och en typ av ledarstil som bäst motsvarar respektive huvudfokus. Figur 2 nedan visar de olika faserna, fasernas huvudfokus samt vilken ledarstil som är mest lämplig för vardera fokus. Planeringsfasen kommer först och fokuserar på att samla information, kreativitet och formulera strategier. Fas ett innehåller ledarstilarna, logisk och inspirerande. Fas två heter möjliggöra och har sitt fokus på att förklara planer, övertyga anställda, involvera och assistera medarbetare. I fasen möjliggöra passar den logiska, inspirerade och stöttande ledarstilarna in. Efter kommer lansera fasen där steg implementeras, mål möts och eventuell framgång ses över. Denna fas innehåller ledarskapsstilarna logisk och befallande. Fas fyra heter katalysera och har sin huvudfokus på att inspirera, ge energi och att assistera. I fas fyra passar ledarskapsstilarna inspirerande och stöttande in. Den sista fasen heter upprätthålla och fokuserar på att se över framgång, ge guidning, assistera och ge energi. Upprätthålla fasen innehåller ledarskapsstilarna logisk, inspirerande och stöttande. (Reardon et al., 1998)

Faser under en radikal förändringsprocess	Huvudfokus	Ledarskapsstilar under en radikal förändringsprocess
Planera	Samla information Kreativa idéer Strategiformulering	Logisk/inspirerande Inspirerande Logisk
Möjliggöra	Förklara planen Övertyga medarbetare Bemyndiga Assistera	Logisk Logisk Inspirerande/stöttande Stöttande
Lansera	Implementera steg Uppnå resultat/mål Utvärdera/se över mål	Logisk Dominerande Logisk
Katalysera	Inspirera Ge styrka/stimulera Assistera	Inspirerande Inspirerande stöttande
Upprätthålla	Se över framsteg Assistera Ge guidning Ge styrka/stimulera	Logisk Inspirerande Inspirerande Stöttande

Figur 2. Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring (Reardon et al., 1998)

2.2 Digital mognad och ledningens strategi under en digital transformation

Denna studie undersöker hur ledarstilar har påverkats av en plötslig digital förändring som i sin tur har inneburit att arbete sker digitalt på distans. För att studera påverkan på ledarskapsstilar beaktas områdena digital transformation och digital mognad. Anledningen till att digital transformation och digital mognad tillämpas är för att en digital transformation kan bli påskyndad på grund av coronapandemin vilket gör att företag tvingas bli mer digitalt mogna. Digital mognad består av två olika delar varav den första delen är digital intensitet och handlar om hur mycket ett företag använder digitala tekniker. Den andra delen är transformations intensitet och behandlar vilken typ av styrnings som behövs för att digitaliseringen ska vara lönsamt för företaget i fråga. (Ek & Ek 2020)

Hur digitala teknologier ska inkorporeras i företag på ett så effektivt sätt som möjligt bör beaktas när en digital transformation genomgås. Det som driver digital transformation är inte teknologier utan lednings och styrningsbeslut som till exempel strategi och kultur. Det räcker inte bara att implementera digital tekniker utan det behövs en strategi om hur de ska användas. Organisationskultur är även en viktig del för att digitalt arbete ska vara lönsamma för ett företag och nya teknologier kan vissa fall leda till kulturförändringar inom ett företag. (Kane et al., 2015)

2.3 Ledarskapets kommunikation i kunskapsintensiva enheter under distansarbete

Alvesson (2004) belyser hur kunskapsintensiva verksamheter fokuserar på sitt ledarskap inom vissa områden. Dessa områden innebär till exempel att skapa social sammanhållning, inläring, motivation och att stimulera nyskapande aktiviteter. Sammanhållning är betydelsefullt i kunskapsintensiva enheter då det genererar en delad identitet bland medarbetarna och skapar känslan att de anställda arbetar för samma mål (Alvesson, 2004). Att se till att ha motiverade anställda är även viktigt i kunskapsintensiva enheter (Alvesson 2004). Ledarskap inom kunskapsintensiva enheter lägger vikt på att skapa social tillhörighet (Sveningsson & Alvesson 2010). Därmed är kommunikation mellan ledare och de anställda inom en organisation essentiellt för att effektivt kunna driva fram mål inom ett bolag (Jacobs et al.,2006). Kommunikation är av ytterst vikt för att få med de anställda på ett projekt med engagemang och driv (Jacobs et al.,2006). När framsteg eller till exempel individuella prestationer inte kommuniceras och uppmärksammas samt när individer känner att deras bekymmer inte tas på allvar är det ett tecken på ett bolags interna kommunikationen inte är effektiv (Jacobs et al., 2006). Effektiv och god kommunikation sker då framsteg kommuniceras ut i bolaget samt när det skapas rum för informella samtal att uppstå vilket leder till informations spridning.

Coronapandemin och distansarbetet förde organisationer i en digital riktning, allt fler möten och samarbeten som förr gjordes fysiskt gemensamt numera sker på distans. Införandet av digitala verktyg som organisationer kan använda sig av har gjort att flera organisationsstrukturer spridits ut samt blivit decentraliserade (Cortelazzo, 2019). Virtuellt arbete som uppstått tack vare digitaliseringen har ett flertal fördelar; det har gett upphov till minskade resekostnader och tider, det har även gjort att tillgång av expertis är oberoende av geografisk position vilket leder till en kombination av flera olika perspektiv (Cortelazzo, 2019). Utmaningarna med virtuella möten och virtuellt arbete är att den fysiska kommunikationen i form av icke-verbal kommunikation, kunna känna av känslor och stämningar mellan medarbetare samt fånga upp verbala ledtrådar blir väldigt svårt och leder till kommunikationssvårigheter (Cortelazzo, 2019). Ett fokus på kommunikation leder till lättare informations spridning, regelbunden interaktion, feedback och övervakning av varje medarbetares bidrag inom arbetsprocesser (Cortelazzo, 2019).

2.4 Ledarens kontroll och övervakning under distansarbetet

Inom digitalt arbete blir även kontroll ett viktigt moment att tänka på för ledare. När chefer inte har koll på sina medarbetare fysiskt blir kontroll och övervakning en central fråga inom ledarskapet. Genom kontroll och övervakning kan chefer disciplinera medarbetare så att arbetet sköts ordentligt på distans. Foucault (1975) beskriver övervakning som ett exempel på disciplinär teknik som sträcker sig över alla individer i samhället. Övervakning fungerar som en kontrollmekanism där genom medvetande om övervakning är internaliserat. En känsla av övervakning gör att den övervakade ändrar sitt beteende och tankesätt, vilket resulterar i att individer blir mer lydiga och produktiva. (Foucault, 1975). Disciplin genom övervakning är oberoende av om det existerar en övervakning eller kontrollant, människor ändrar på sitt beteende och väljer att utgå ifrån att de alltid är övervakade (Foucault, 1975). Disciplin av

människan leder till normalisering, vilket innebär att individer ständigt anpassar sitt beteende för att passa in i samhället. Disciplinär makt och övervakning blir centrala begrepp för studien då distansarbetet introduceras inom organisationer och chefer möter nya styrningsutmaningar. Begreppet kan kopplas till det presenterade syftet i den bemärkelsen att chefer ständigt försöker styra medarbetare i rätt riktning, och forma de till ekonomiska och effektiva medarbetare. Med digitalisering och tekniken som växande fenomen blir disciplinär makt en central fråga inom beslutsfattning.

3. Metod

Metodkapitlet behandlar metoden för att uppnå studiens syfte. Inledningsvis redogörs för hur studien förbereds och planeras genom urval och material samt datainsamling. Därefter presenteras genomförandet, databearbetning, och redogörelser av analys samt tillförlitlighet. Avslutningsvis förs en diskussion kring studiens forskningsetiska ställningstaganden. Den valda vetenskapliga metoden för studien är en kvalitativ studie som syftar till att skapa en fördjupad förståelse för det valda ämnet. Den kvalitativa metoden har styrts av den presenterade frågeställningen och kommer besvaras med hjälp av en intervjustudie eftersom rapporten har ett tolkande ändamål av studiefenomenet. Intervjupersonernas perspektiv och uppfattningar är essentiella för att få en rättvisande bild och en kontextuell förståelse för det berörda ämnet (Bryman & Bell, 2011). Det filosofiska begreppet hermeneutik kan även benämnas tolkningslära vilket går i linje med studiens tolkande utgångspunkt (Davidson & Patel, 2017). Ett kritiskt förhållningssätt kommer genomsyra arbetet för att säkerställa studiens giltighet och resultatens pålitlighet.

3.1 Forskningsansats

Den valda teorin handlar om ledarskapsstilar under en radikal förändringsprocess, digital mognad och ledningens strategi under en digital transformation, ledarskapets kommunikation i kunskapsintensiva enheter under distansarbetet och ledarens kontroll samt övervakning under distansarbetet. Den teori som tillämpas har en tydlig koppling till studiens syfte och forskningsfrågor. En abduktiv forskningsansats tar hänsyn till viss teori innan insamling av empirimaterial och beaktar samt utvecklar teorin efter empiriinsamling (Davidsson & Patel, 2017). Studien samlade till en början in en viss kunskap om teori för att få en övergripande förståelse kring studiens berörda ämne för att underlätta formuleringen av frågor till intervjuguiden och införskaffa nödvändig kunskap för att kunna vara flexibel under intervjun. Anledningen till att insamlingen av teori innan intervjuerna inte skedde på djupet var för att undvika att få för mycket förutfattade meningar om ledarskap på distans innan empirin samlades in. Studiens användande av teori och empiri inspirerats därmed av den abduktiva forskningsansatsen. Analys av insamlade data styrs av både empiri och teori.

3.2 Val av intervjupersoner

Val av intervjupersonerna skedde enligt ett bekvämlighetsurval för att underlätta processen att hitta intervjupersoner samt för att säkerställa att intervjuerna kunde genomföras. För att få en likvärdig utgångspunkt och för att kunna jämföra resultaten på ett representativt sätt var

kravet för intervjupersonen att de arbetat som chef ett tag. Valet att fokusera på intervju personer som hade en chefsposition innan coronapandemin gjordes för att ge en större chans till ett värdefullt empiriunderlag för att kunna analysera vad som har drivit en eventuell förändring av ledarskap under distansarbete. Intervjuerna skedde på distans på grund av corona-pandemin och därmed kunde chefer kontaktas som befann sig på olika platser över landet.

För att bidra till triangulering i rapporten och få en rättfärdig bild av hur chefens ledarstil ser ut på distans så intervjuades 15 chefer från olika bolag. Triangulering kan uppnås på olika sätt varav ett sätt är att samla in data från olika källor som till exempel olika personer, vilket görs för att validera rapportens insamlade intervjumaterial (Davidson & Patel, 2017). Cheferna namngavs efter kodade siffror för att dels hålla respondenterna anonyma. Genom att studera flera beslutfattares styrsätt kunde forskningsfrågan tolkas från olika sammanhang och eventuella likheter samt skillnader kunde åskådliggöras, vilket i sin tur bidrog till autenciteten inom det valda forskningsområdet (Davidson & Patel, 2017). Då undersökningen är kvalitativ blev det ett mindre antal delar som studeras och därmed sätts krav på ett sammanhängande och välgrundat underlag (Lind, 2019). Endast chefer från kunskapsintensiva företag eller kunskapsintensiva enheter inom en organisation studerades då ökningen av distansarbete i dessa typer av företag har varit markanta på grund av coronapandemin (SCB, 2020). Att endast lägga fokus på kunskapsintensiva företag och enheter görs för att lättare kunna jämföra organisationer och chefer med varandra under den begränsade tidsramen.

3.3 Datainsamling

För att på det mest optimala sättet kunna bidra till forskningsfrågan på ett tillförlitligt sätt samt skapa ett empiriskt dataunderlag bestod undersökningsmaterialet av kvalitativ primärdata i form av 15 semi-strukturerade intervjuer. En intervju definieras som ett samtal mellan en eller flera individer där syftet med en intervju är att kartlägga empirisk data från intervjupersonen (Lind, 2019). Användandet av semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod bidrar till en bredare och djupare inblick, förståelse samt underlag som lägger grunden för en studies empiri. Semistrukturerade intervjuer skapar en möjlighet till flexibilitet under intervjun genom att till exempel intervjuaren kan lägga till nödvändiga följdfrågor under intervjun (Bryman & Bell, 2011). Flexibiliteten gör det lättare för intervjupersonen att tala fritt om ämnet vilket kan ge en djupare inblick i intervjupersonens upplevelser och åsikter. En semistrukturerad intervju passar denna studie då det ger utrymme för en flexibilitet samt eftersom studien har ett tolkande ändamål och därför önskas en djupgående inblick i intervjupersonerna ledarstil införskaffas. Intervjuerna i denna studie genomfördes med hjälp av en intervjuguide som var uppdelad i teman med avgränsade öppna frågor vars syfte var att främja utvecklande svar, för att på bästa sätt bidra till studiens syfte och frågeställning. För att kunna lägga en grund för djupgående intervju har denna studie använt följdfrågor för att i sin tur motivera till nyanserade svar.

3.4 Genomförande

En utförlig intervjuguide baserad på syftet och problemformuleringen förbereddes i god tid inför intervjuerna. Samtliga intervjuer bokades in, spelades in och genomfördes via videosamtal på zoom då det sågs som mest lämpligt givet restriktionerna om social distans under perioden av genomförandet. Tydliga roller och ansvar delades upp inför mötet för att underlätta intervjun och samt motverka en ometodisk diskussion. Samtliga intervjupersoner informerades om sekretessbehandling av personliga uppgifter, skydd av integritet samt rättigheten att avbryta deltagandet när som helst under intervjun samt mötet.

Intervjupersonerna tillfrågades i förhand om samtycke av inspelning av intervjun och informerades om att inspelningen endast var för att underlätta bearbetning, sammanställning och analys av materialet. En inspelad intervju är av intresse då materialet inte blir missvisande på grund av bristfällig kvalitet. Samtalsformen var av öppen karaktär och inleddes med generella öppna och enkla frågor för att skapa förtroende samt lätta på stämningen för alla parter. Därefter påbörjades de mer specifika, men samtidigt öppna frågorna från intervjuguiden. Samtalet behövdes ibland styras med hjälp av inflikade frågor för intervjupersonens utveckling av svar. På så sätt kunde mer kvalitativa formuleringar göras som eventuellt kunde vara av värde för bearbetning av materialet vid senare tillfälle. Intervjuerna hade tidsram på cirka 30 minuter till en timma, dels för att inte ta för mycket av chefernas tid, men även för att få tillräckligt med information för att en grundlig analys skulle kunna göras.

3.5 Databearbetning

Samtliga intervjuer spelades in för att därefter, i nära anslutning till intervjutillfället, lyssnas igenom och transkriberades. Transkribering erbjuder en viss detaljrikedom vilket bidrar till att öka materialets autenticitet (Lind, 2019). Alla intervjuerna transkriberades i en allmänspråklig form för att spara tid men samtidigt inte förlora värdet i hur respondenterna uttryckte sig. Transkriberingarna tidsmarkerades för att lätt kunna navigera i intervjumaterialet samt för att kunna bearbeta data på ett enklare sätt. Eventuella citat från intervjupersonen antecknades även till en tidsmarkering. Efter anteckningar och tidsmarkeringar kodades intervjumaterialet enskilt för att vid ett senare tillfälle jämföras och se till att materialet tolkades rätt. Materialet kodades efter delar som är beskrivande/deskriptiva och delar som inte är relevanta för studiens forskningsfråga. Sedan utfördes ytterligare en kodning av de delarna som klassificerades som relevanta där kodningen skedde med hjälp av teman som sågs som undergrupper. Under den tid som data samlas in och kodades analyserades även ytterligare teori på grund av nya insikter som uppkom. De första två intervjuerna gav nya insikter allt eftersom kring vilka frågor som var mer eller mindre relevanta att diskutera. Intervjuguiden förändrades därför till viss del under datainsamlingsprocessen efter de första två intervjuerna, men inget som påverkade studien då frågor endast omformulerades eller togs bort.

Mot bakgrund av kravet på konfidentialitet anonymiserades namn och angivelser som kan kopplas till bolagsspecifika företeelser genom kodning (Davidson & Patel, 2017). Kodlistan

har endast varit tillgänglig för forskarna och förstörs innan det att studien publiceras. Efter att insamlad data kodades i teman genomförde studiens författare en enskild noggrann genomläsning av materialet. Genom att frånsä studiens syfte och frågeställning i denna fas möjliggörs en öppen inläsning, vilket bidrar till att se mönster och skillnader i intervjupersonernas utsagor (Kvale & Brinkmann, 2014).

3.6 Analysmetod

Analys av insamlad data styrs av både empiri och teori. Även denna fas av arbetet genomfördes kort efter intervjun för att hålla materialet färskt i minnet och som Davidson och Patel (2017) uttrycker det - "levande". Det empiriska materialet, som utgörs av de transkriberade intervjuerna, analyserades genom att nyckelord och sammanhängande citat markeras. Dessa kategoriseras därpå i olika ömsesidigt uteslutande teman kopplade till studiens syfte och dess frågeställning. Att teman är ömsesidigt uteslutande innebär att enskilda nyckelord och citat endast kan tillhöra ett tema. Genom att låta varje forskare på egen hand ta fram teman kan dessa sedan diskuteras och med konsensus fastslås, något som kan ses som forskartriangulering (Davidson & Patel, 2017). De teman som gemensamt tas fram är följande: "A, B, C, D, E". Teman delades in utefter de fem faserna i en radikal förändringsprocess, planering, möjliggöra, lansera, katalysera och upprätthålla. Vidare delades dessa faser in i de huvudfokus som fasen besitter.

Med denna uppdelning i teman skapades en tydligare bild av intervjumaterialet, vilket också underlättade sammanställningen av resultatet. Uppdelningen medgav också en större möjlighet att finna återkommande information i intervjupersonernas utsagor. Varje nyckelord eller citat som plockas ur dess sammanhang ges en unik identitet för att tillåta studiens författare att vid behov gå tillbaka till källtexten och i denna kontrollera för feltolkningar.

3.7 Etiska ställningstaganden

I alla studier som avser människor finns det moraliska och etiska frågor som forskare bör förhålla sig till, inte minst för en intervjustudie. Hur intervjupersoner tolkas, kontaktas samt vidtalas ligger i fokus inom forskningsetik och är därför viktig att ta hänsyn till. I samhällsvetenskaplig forskning finns det vissa forskningsetiska frågor som lyfts som särskilt betydelsefulla (Davidson & Patel, 2017). Dessa benämns som informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Davidson & Patel, 2017). Alla intervjuer var frivilliga och det skickades först en förfrågan om intervjupersonen vill delta i studien och därmed togs samtyckeskravet i beaktning. Informationskravet visades hänsyn till genom att vid den inledande kontakten med potentiella informanter gavs information om intervjus syfte och vilka teman som skulle diskuteras. Frågor under intervjun var frivilliga att besvara och informanten kunde avbryta deltagandet när som helst i intervjun vilket går i linje med samtyckeskravet. För att respektera konfidentialitetskravet var alla intervjupersoner anonyma för att de skulle kunna prata fritt under intervjun. Anonymitet gav även författarna möjlighet att använda innehållet mer fritt vilket bidrog till en djupare analys av forskningsfrågan. Intervjupersonens integritet besvarades genom att intervjumaterialet endast användas i forskningssyfte och därmed sekretessbehandlades för att ta hänsyn till nyttjandekravet. Det

inspelade materialet raderades efter att det har analyserats, senast vid publicering av studien vilket görs i linje med nyttjandekravet.

4. Empiri

Följande kapitel presenterar de viktigaste resultaten i förhållande till studiens syfte samt frågeställning. Studiens insamlade empiriska data struktureras utifrån fem olika faser och fasernas tillhörande huvudfokus. Planera fasen innehåller huvudfokus: samla information, kreativa idéer och strategiformulering. Fasen möjliggöra innehåller huvudfokus: förklara planen, övertyga medarbetare, bemyndiga och assistera. Lansera fasen lägger fokus på att: implementera steg, uppnå resultat/mål och utvärdera/se över mål. Fasen katalysera har innehåller huvudfokus: inspirera, ge styra/stimulera och assistera. Katalysera fasen innehåller huvudfokus: inspirera, ge styrka/ stimulera. Upprätthålla fasen fokuserar på att: se över framsteg, assistera, ge guidning och ge styrka/stimulera. Kapitlet avslutas med en tabell som sammanfattar intervjumaterialet för att skapa en tydligare överblick över det empiriska materialet.

4.1 Planera

Enligt intervjumaterialet har den digitala transformationen som uppkom till följd av coronapandemin lett till ett flertal ändringar inom såväl organisationen i helhet, men också chefernas arbetsroller när det kommer till huvudfokus att samla in information. Intervjumaterialet visar att distansarbetet har lett till fler möten överlag där den informella kommunikationen nästan har försvunnit och informationsspridningen blivit trög. Intervjupersonerna menar att fler möten behövs för att kunna ge ut mer information samt samla in mer information då spontana möten och informell kommunikation nästan aldrig framkommer. Därför känner intervjupersonerna att information tappas. För att försäkra att informationen går till relevanta medarbetare så har chefer fått ta större roll när det kommer till kommunikation och informationsspridning. Enligt det insamlade intervjumaterialet sker inte kommunikationen lika fritt på digitala möten och därmed läggs större ansvar på chefen att leda samtalet och se till att alla kommer till tals. Chefen förväntas även i vissa fall göra agendor inför mötet och delegera ansvar till medarbetarna inför kommande möten. Intervjupersonerna menar att distansarbetet har tydliggjort att varje möte har ett speciellt syfte samt resultat som ska uppnås. Av det insamlade intervjumaterialet framkom även att chefer ser positiva aspekter med det digitala möten då de lättare kan försäkra sig om att alla relevanta medarbetare får informationen samtidigt och ingen utesluts oavsett vart de arbetar. Däremot om medarbetarna har förstått informationen är dock i många fall oklart enligt flera intervjupersoner. Citatet nedan framför de tankar från chef nummer fem gällande den ökade mängden formell kommunikation och svårigheter som uppstår när den informella kommunikationen försvinner.

“Nu när man bara sitter på distans nästan...för jag är nästan aldrig på kontoret, då blir det väldigt mycket formell informationsinsamling på det sättet att man alltid bokar något man ska prata med någon, det blir aldrig det här spontana att man bara

ringer någon för folk är så pass uppbokade...man tappar den här informella feelingen informationen, det är den största skillnaden. Ibland känns det att det tar längre tid att få in information för man inte får tag i personen lika fort som tidigare ” - Chef 5

Nedan är ett citat från chef nummer åtta som beskriver hur spontanitet påverkas av distansarbetet.

“Det är ingen som tar upp saker när man är i teams...informationsspridning och insamlingen i den typen av möten blir sämre för när jag delar information , om jag inte jag får feedback så vet jag inte om den kom ut som jag önskade och jag får heller inte deras tankar på samma sätt...tankarna som dök upp spontant, dom har man inte tid att ta då utan dom blir senare och då är dom borta...det blir skillnad.” - Chef 8

Enligt intervjupersonerna är det svårare att arbeta med huvudfokus att vara kreativa digitalt, då de saknar aktiviteter som är skapade för att öka kreativitet på distans. Cheferna framför att de fått ta rollen att försöka lösa problemet med kreativitet på distans genom att arbeta i mindre grupper samt erbjuda extra information som stöd till de anställda under distansarbete. Intervjumaterialet framför även att det digitala arbetet påverkar spontanitet och kreativitet negativt då dialogen inte sker lika naturligt och då har chefer även där implementerat arbete i mindre grupper för att underlätta för diskussion. Intervjumaterialet visar på att för stora grupper leder till tappat fokus och engagemang. Enligt flera av intervjupersonerna har det inte har funnits ett planerat tydligt tillvägagångssätt hur kreativitet och spontanitet ska hanteras på distans. Nedan citeras chef nummer åtta gällande svårigheterna kring att vara kreativa under distansarbetet.

“Jag har ju jättestort behov av att få ut mina tankar och min kreativitet och rita på tavlan, jag måste ha en whiteboard. Och så vill jag ha personer som kommer in och så liksom kan man stå och prata om det och så här...det är så jag funkar...vi har inget strukturerat sätt att möta det utan jag tycker vi blir fattiga på - jag tror att vi tappar kreativitet - helt övertygad om att vi tappar kreativitet här , jag gör det definitivt...” - Chef 8

Gällande huvudfokus strategiformulering framför intervjupersonerna att strategier formuleras av en ledningsgrupp en gång om året och sedan kommuniceras den ut till resten av bolagets avdelningar. Där skapas i sin tur individuella mål tillsammans med de anställda och deras avdelningschefer. Strategin kommuniceras på samma sätt som innan coronapandemin fast det sker digitalt och inte på ett fysiskt möte. Enligt intervjumaterialet upplevs strategikommunikationen som en envägskommunikation från ledningen som går ut till resten av bolaget. Intervjupersonerna upplever ingen större skillnad när det kommer till strategiformulering, arbetet är i princip detsamma. Intervjumaterialet lyfter fram att strategiarbetet däremot har blivit mer betydande i distansarbetet för att säkerställa att medarbetarna har tydliga gemensamma mål att arbeta mot även om de inte arbetar på samma plats. Citatet nedanför presenterar hur strategi kommuniceras och bryts ner inom chef nummer fyras organisation.

“Den kommuniceras via stora teams möten från management håll..och sen så bryts det ner till min ledningsgrupp...och sen så tar jag det vidare till min grupp..” - Chef 4

Vikten av strategi samt kommunikation under distansarbetet diskuteras i nedanstående citatet av chef nummer tre.

“Större behov av strategi när man inte ses och kan prata ihop och mycket större behov av kommunikation av strategi och plan jämfört när man ses” - Chef 3

4.2 Möjliggöra

När det kommer till huvudfokusen att ge nya direktiv och riktlinjer menar intervjupersonerna att den plötsliga digital transformationen har gjort att det är viktigt att fokusera på en tät intern dialog. Pandemin har lett till fler informationsmöten för att säkerställa att viktig informationen når ut till alla bolaget när samtalen i korridoren försvinner. Enligt intervjumaterialet har distansarbetet lett till vissa kommunikationssvårigheter då alla möten ofta måste bokas i förväg och frågor inte kan bli besvarade på samma sätt som innan distansarbetet. När kommunikationen numera sker i små grupper blir det lätt hänt att information misstolkas och därför kräver nya direktiv ibland mer upprepning på distans. Däremot menar intervjupersonerna att det överlag går lika bra att informera om nya direktiv och riktlinjer digitalt då alla får informationen samtidigt, men som tidigare sagt är det osäkert hur informationen har tolkats bland medarbetarna. I nedanstående citat framför chef nummer två hur dialog mellan mindre grupper används för att diskutera nya direktiv under distansarbetet.

“I och med att vi inte kan samlas på samma sätt så har det blivit en dialog mellan mindre grupper av personer och det kanske gör att vi pratat om det och förankrar det på annat sätt..det är inget som gjorts medvetet utan det är mer för att det är det praktiska sättet att genomföra det” - Chef 2

För att ta hänsyn till huvudfokusen att övertyga medarbetare är det viktigt att involvera och inkludera medarbetarna i beslut så att alla är överens om att det valda tillvägagångssättet är det rätta enligt intervjupersonerna. Intervjupersonerna menar under distansarbetet är det ännu viktigare att förklara varför något är viktigt och måla upp en bild över hur situationen ser ut för att få alla på samma plan. Intervjupersonerna betonar även vikten av att medarbetarna och chefen är transparenta med varandra för att hålla relation och kommunikation stark på distans, vilket oftast inte är lätt och ses som en svårighet. Vikt läggs även på att lyssna och ge stöd till medarbetarna under en förändring. Nedan citeras chef nummer åtta gällande vikten av att lyssna och vara närvarande som chef även när arbetet sker på distans.

“Pandemin försämrar våra möjligheter att snabbt förstå missnöjet med att saker inte funkade...det viktigaste på många sätt är att vara närvarande och lyssna, de har en

chef...min största uppgift är på många sätt att vara deras öra...det är att lyssna och finnas till hands... “ - Chef 8

Gällande huvudfokus bemyndiga och assistera berättade intervjupersonerna att numera är det viktigt att chefen lägger större fokus på att dela information och involvera medarbetarna så att de kan anpassa sig till förändringen att jobba hemifrån. Den ökade mängden information är också till för att underlätta i arbetet när medarbetare arbetar mer isolerat. Intervjumaterialet belyser även vikten av att ha individuell uppföljning och prata om förändringarna så att de anställda känner sig som en del av ett sammanhang. Aktiviteter som till exempel digital afterwork, fika över Teams samt walk and talk möten är medel som används för att ge anställda en möjlighet att ibland arbeta utanför hemmet. Enligt intervjumaterialet så används de ovannämnda verktygen för att anställda inte ska uppleva att de är instängda och känner att de kan överleva distansarbetets personliga utmaningar. Hur chefer kommunicerar och erbjuder stöd till medarbetare för att de ska kunna anpassa sig till distansarbetet beskrivs i citatet nedan av chef nummer tre.

“Det är egentligen ständig kontakt...vi har lanserat ett antal hjälpmedel och stöd i form att titta på hur man underhåller sin hälsa, vi har gjort stöd till hur man kan ha bra möten, bra större möten, hur man samverkar i olika grupparbeten samt hur man kan använda olika tekniska verktyg, vi har också haft individuella samtal - alla chefer har individuella samtal med medarbetarna...” - Chef 3

4.3 Lansera

Angående huvudfokus implementering av steg inom fasen av lansering visar intervjuerna på att de flesta chefer har fokuserat på att förklara varför så tidigt som möjligt i implementeringsprocessen. Enligt intervjumaterialet är det även viktigt att ha många uppföljningsmöten, ge återkoppling och skapa en grupp som kan hantera förändringen. Implementeringsprocessen ser på samma sett ut när arbetet sker på distans enligt intervjupersonerna. Dock menar flera intervjupersoner att en förändring innan pandemin hade diskuterats mer informellt i korridorerna vilket inte är fallet nu längre när arbetet sker på distans. Intervjupersonerna har insett att på grund av kommunikationssvårigheter är det viktigt att fort identifiera ambassadörer eller nyckelpersoner i en implementeringsprocess. Intervjupersonerna menar att nyckelpersoner eller ambassadörer säkerställer att rätt expertis finns tillgänglig och underlättar för kommunikationsflödet i en implementeringsprocess då chefen inte behöver stå för all kommunikation. Vikten av ambassadörer i en förändringsprocess tydliggörs i citatet ned av chef nummer fem.

“Det är bra om man kan ha några ambassadörer i gruppen så man vet ofta att det finns andra personer som har en stor påverkan på gruppen...då är det bra att känna att de personerna är med och förstår en förändring.” - Chef 5

Intervjumaterialet visar på liten förändring när det gäller arbetet inom huvudfokus att uppnå resultat samt möta mål. Här är det väldigt likt innan pandemin vilket är

återkopplingsmöten, avstämningar och olika mätningar av till exempel försäljning. Enligt intervjumaterialet är det chefen som styr och har kontroll över denna processen. Den enda avvikande gemensamma skillnaden för de flesta chefer var att det är svårare att följa upp vissa resultat och mål som inte är lätt mätbara eftersom kommunikationen har försämrats inom organisationen. Hur utvärdering samt nyckeltal används för att undersöka om mål att uppnåts beskrivs i citatet nedan av chef nummer femton.

Då börjar jag med en utvärdering, det vill säga; att jag ser över vad vi gjort och hur vi kan arbeta för att nå målet igen. När det kommer till mål så brukar jag mäta det i nyckeltal...nu är det ännu tuffare att se till att medarbetarna verkligen gör sitt arbete, tillit och personlig avstämning blir något jag får väga mellan konstant nu när den fysiska kontakten är borta. - Chef 15

Gällande huvudfokus utvärdering belyser intervjupersonerna att utvärdering angående hur det går att arbeta på distans sker löpande under varje möte. Då utvärdering om hur arbetet går inte kan ske lika spontant under distansarbetet ligger det på chefen att hela tiden stämma av hur det går och styra medarbetare i en gemensam riktning. Att delegera ut tydliga roller har blivit viktigare efter pandemin. De intervjuade cheferna driver kontinuerlig dialog eftersom det blir större fokus på att röra medarbetare i rätt riktning. Dialogen sker även numera mer individuellt för att försäkra sig om att arbete går i rätt riktning. Nedanstående två citat av chef nummer ett och tolv framför hur utvärdering sker regelbundet genom en kontinuerlig dialog.

“Vi är i konstant förändring hela tiden, så att vi följer upp hela tiden på allt vi gör, på vartenda möte så pratar vi om vad som sker runt oss, så det är en kontinuerlig dialog” - Chef 1

“Frekvensen av kommunikationen har ökat betydligt mycket mer sedan vi börjat arbeta på distans ...jag som chef har kontrollbehov och behöver veta vad som sker runt mig...jag ser över bolaget hela tiden och kommunikationen måste sitta, mitt område känns som mitt barn.. ” - Chef 12

Nedanstående citat av chef nummer tretton visar hur individuell utvärdering mellan chef och medarbetare används månadsvis.

“Det är en strukturerad process, vi har månadssamtal varje månad med individen och där följer vi upp mål och uppfyllelse, så det har vi löpande och det har vi hela tiden...man summerar hela månaden och man tittar på måloppfyllelse...både mjuka och hårda värden mäts i det.” - Chef 13

4.4 Katalysera

När det kommer till huvudfokus att motivera medarbetare under distansarbetet anser intervjupersonerna att det är svårt att motivera anställda på distans. Intervjumaterialet visar att digitala aktiviteter har införts som till exempel digital afterwork och digitala träningspass.

Enligt intervjupersonerna är det viktigt att få medarbetarna att känna sig delaktiga och som en del av ett sammanhang även om det jobbar på distans. Därför peppar flera intervjupersoner sina anställda, erbjuda stöd där det behövs och försöker ha ständig kontakt med dem. Överlag har framför dock intervjupersonerna att sociala aktiviteter har fått mindre plats i arbetslivet på distans även om de fortfarande sker i viss mån. Intervjupersonerna framför att de spontana diskussionerna under kaffepausen är något som de har gått miste om under distansarbete. Att diskussioner under pauser förlorats ses av chefer som negativt i den bemärkelsen att det numera är svårare att få en överblick över medarbetarnas upplevelser och organisationen i helhet. Svårigheterna med att känna av sina medarbetare när de inte träffas i verkligheten och svårigheterna gällande förlusten av spontana samtal tydliggörs i citaten nedan av chef nummer sex.

“Jag som person funkar inte bra i en sån här digital värld...jag är en person som måste träffa människor och ha dem i samma rum och känna av dem...för mig är detta det här en värdelös tid liksom - det är det ju inte men det är jättesvårt, man får inte de här känslan” - Chef 6

“Nej men det här funkar inte bra....den där 15 sekunderna’ eller 1 minutaren’ man nästan aldrig får nu för tiden ... jag saknar den något enormt och vet inte hur jag ska kunna ersätta den ...jag tror det är jättesvårt att göra det” - Chef 6

Med avseende på huvudfokusens assistering upplever intervjupersonerna ingen större förändring mer än att kommunikation vid assistering sker digitalt, oftare och är mer repetitiv. Med andra ord ger intervjupersonerna ut mer information och mer förklaringar under distansarbetet. Enligt intervjupersonerna ges det ut mer information för att undvika onödiga missar som kan uppstå av kommunikationssvårigheter. Intervjumaterialet framför att vissa chefer numera ibland använder sig av förinspelade videos som de skickar ut digitalt innan möten. Dessa inspelade videon är till för att försöka hålla en ständig kommunikation, ge ut förberedande information och underlätta informationsflödet som enligt de flesta intervjupersonerna tycks vara trögt. I citatet nedanför av chef nummer fem beskrivs förändringen gällande kommunikation och assistering när arbetet sker på distans.

“Upprepning, upprepning och upprepning. Det är väldigt mycket att planera: vem som behöver informationen och sen kommunicera så mycket som möjligt så att alla vet allt. Spara inte på information och försöka hålla vissa saker hemligt för vissa personer , utan försök kommunicera så att alla vet så mycket som möjligt.” - Chef 5

4.5 Upprätthålla

Enligt intervjumaterialet hanterar chefer huvudfokusens att se över framsteg med hjälp av återkoppling gällande medarbetarnas upplevelser. Intervjupersonerna använder sig även av mätbara nyckeltal och jämför med budgeten hur enheten har presterat vilket tydliggörs i citatet nedan av chef nummer sju.

“Regler vi sätter upp måste följas...saker vi gör är lätta att mäta. Försäljning är mätbart, vi har nyckeltal som vi mäter på och följer.” - Chef 7

Intervjumaterialet visar även att utvärdering sker genom samtal med chefen och medarbetarundersökningar i syfte om att chefen ska kunna förstå medarbetarnas individuella upplevelser som inte går att mäta lika lätt. Utvärderingen av hur distansarbetet fungerar för medarbetarna sker genom samtal mellan chef och anställda. Flera intervjupersoner beskriver att utvärdering av icke mätbara saker har generellt har blivit svårare under pandemin och det händer lätt att chefer inte ser över framsteg på samma sätt utan tillförlitar sig endast på mätbar data. Intervjupersonerna upplever därför att de fått bli hårdare med de mätbara data. Hur medarbetarnas individuella uppfattning tas i beaktning beskrivs i citatet nedan av chef nummer tre.

“Vi har ett antal frågor som snurrar hela tiden, för att följa utveckling av medarbetarnas uppfattning kring olika områden i realtid” - Chef 3

Intervjupersonerna har under den plötsliga digitala transformationen fått ta hänsyn till huvudfokusen assistera och guida mer än förr genom att ha en större dialog med medarbetare, repetera och förklara för medarbetare varför vissa saker är betydande i arbetsprocessen. Intervjumaterialet visar även på att kommunikationssvårigheter har uppstått när medarbetare och chefer inom organisationen arbetar digitalt, vilket har lett till att chefer fått fokusera på enskilda uppföljningssamtal mer än före distansarbetet. Chefsrollen har betonats mer och det har blivit större kontroll på aktivitetsflöden. Citaten nedan av chef nummer fem och elva beskriver hur chefsrollen har betonats mer och blivit mer kontrollerande när arbetet sker på distans.

“Man bara säger att det är så vi måste göra, det har skett ett beslut... man hade ingen valfrihet...” - Chef 5

“Det kan nog vara svårt ibland också...att upprätthålla.. jag hade nog stängt ner den gamla lösningen och tvinga dem använda (till exempel) Google drive... det handlar ju också om att påminna som chef...” - Glöm inte det här...” - Chef 11

Enligt intervjumaterialet har det varit svårare att hantera huvudfokusen att ge medarbetare styrka och stimulera dem inom arbetet under pandemin. De har lyft prestationer digitalt och har en kontinuerlig dialog med medarbetarna. Men att lyfta fram personliga prestationer har påverkats negativt av pandemin, vilket enligt intervjumaterialet har berott på att den informella kommunikationen och den sammanhållning som uppstår under till exempel eftermiddagsfikan har försvunnit. Intervjupersonerna menar att det snarare handlar om att diskutera, peppa, ge tips och erbjuda stöd. Citaten nedan presterar att när det kommer till att stimulera anställda på distans har det blivit svårare och cheferna har blivit sämre på det.

“Nu med corona så är det annorlunda, ofta brukar man kunna uppmärksamma människor och organisationen i sin helhet när man har en gemensam yta där alla

samspelar med varandra. Nu blir det ju lite problematiskt att få den här kommunikationen, men vi försöker belysa både framgång och motgång i de digitala möten vi har. Vi har blivit sämre på det eftersom man inte har samma kommunikationsyta som man hade tidigare.” - Chef 15

“ Interna kommunikationen ner i företaget finns inte som förr...nu finns ingen tårta, vi har inte heller ersatt det på ett bra sätt...det blir halvdant.” - Chef 8

4.6 Sammanställning av empirimaterial

Figur tre presenterar nedan en sammanfattning av empirin i en tabell som är strukturerad i likhet med empirikapitlets tidigare avsnitt. Tabellen har konstruerats för att få en överblick över empirimaterialet och sorteras utifrån påföljder av plötslig digital transformation samt vad som funkat för de chefer som har intervjuats.

Fas	Huvudfokus	Påföljder av plötslig digital transformation	Vad som funkat för chefer
Planera	Samla information	Utmattning, Dålig informationsspridning Tappat informella organisationen	Fler möten
	Kreativa idéer	Tappad kreativitet	Mindre grupper
	Strategiformulering	Kommunikationssvårigheter Delade mål	Gemensamt strategiarbete
Möjliggöra	Förklara planen	Kommunikationssvårigheter Missförstånd	Mindre grupper Information från fler kanaler Tät intern dialog
	Övertyga medarbetare	Kommunikationssvårigheter	Transparens Stark kultur Ge stöd Inkludera
	Bemyndiga, Assistera	Svårt med mental hälsa vid distansarbete	Ständig kontakt Samarbete Aktiviteter
Lansera	Implementera steg	Kommunikationssvårigheter	Ambassadörer, Nyckelpersoner Teamskapande
	Uppnå resultat/mål	Svår uppföljning	Avstämning Uppföljning Återkoppling
	Utvärdera/se över mål	Kommunikationssvårigheter	Löpande kontakt
Katalysera	Inspirera,	Kommunikationssvårigheter Tappa det informella	Stötta
	Ge styra/stimulera	Svag inspiration och feedback	Involvera, aktiviteter
	Assistera	Dålig information,-kommunikationsspridning	Kontinuitet, Upprepning

Upprätthålla	Se över framsteg	Dålig på utvärdering Uppföljningssvårigheter	Mätbara data Samtal
	Assistera / Ge guidning	Kommunikationssvårigheter	Kontinuerlig dialog, Upprepning Guiding Kommunikation Aktivitetsflöden Erbjuda hjälp
	Ge styrka/stimulera	Sämlre personlig feedback samt uppmärksamhet	Verbal coaching Digital uppmärksamhet Kontinuerlig dialog

Figur 3. Sammanställning av empirimaterial

5. Analys och diskussion

I följande kapitel analyseras och diskuteras det insamlade empiriska materialet genom att tillämpa teorierna i enlighet med studiens teoretiska referensram. Kapitlet är strukturerat i likhet med den teoretiska referensramen. Kapitlets första avsnitt analyseras samt diskuteras utifrån Reardon et al. (1998) modell *Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring*. Första avsnittet är uppdelat med underrubriker för modellens fem faserna där empiri analyseras med hjälp av fasens tillhörande huvudfokus under en radikal förändring. Första avsnittet avslutas med en egenkonstruerad modell där hela studiens syfte och frågeställning visuellt presenteras. Reardon et al. (1998) modell har vidareutvecklats den bemärkelsen att den tar hänsyn till den plötsliga digitala transformationen och distansarbetet som kom som en konsekvens av coronapandemin. Resterande tre avsnitt i analys och diskussionskapitlet analyserar empiri som är uppdelat efter teorier som behandlar digital mognad och ledningens strategi under en digital transformation, ledarskapets kommunikation i kunskapsintensiva enheter under distansarbetet samt ledarens kontroll och övervakning under distansarbetet.

5.1 Ledarskapsstilar under en radikal förändringsprocess med hänsyn till en plötslig digital transformation

Coronapandemin skapade en extraordinär situation vars omständigheter ledde till att företag tvingades implementera ett digitalt arbetssätt. Extraordinära situationer kan leda till betydande förändringar på arbetsplatsen för såväl ledare som anställda (Lind N., 2001). Med hjälp av studiens intervjumaterial kunde intressanta mönster och kopplingar hittas som visar på en tydlig förändring av ledarskapsstilar på grund av pandemins extraordinära omständigheter som har lett till distansarbete. Sammanfattningsvis så har den inspirerande ledarskapsstilen försvunnit samt skiftat till en mer stöttande ledarskapsstil i de flesta fallen, medan den logiska ledarskapsstilen har i flera fall skiftat till en mer dominerande ledarskapsstil. Skiftet av ledarskapsstilar under den plötsliga digitala transformationen har sitt ursprung i kommunikationssvårigheter som uppstått mellan chefer och medarbetare under distansarbete. Kommunikationssvårigheterna har lett till att den informella kommunikationen har försvunnit vilket har resulterat i trög informationsdelning och uppföljningssvårigheter inom bolag. Den dominerande ledarskapsstilen har blivit vanligare under en radikal förändringsprocess med hänsyn till en digital transformation eftersom chefer upplever att de

behöver ha mer kontroll över medarbetarnas arbete när det sker på distans. Vidare har den stöttande ledarskapsstilen genomsyrat nästan alla faser under den plötsliga digital transformationen och det medföljande distansarbetet. Den stöttande ledarskapsstilen har varit central då chefer har fått ta större ansvar för att säkerställa att grupper och enskilda individer har tillräckligt med stöd för att kunna anpassa sig till en oförberedd digital transformation. Chefen måste därför balansera det dominerande och det stöttande på ett sätt som får arbetet att fortsätta att fungera effektivt även om arbetet sker på distans. Kontroll och kommunikation ligger därmed i fokus för en ledare under en plötslig digital transformation. Det är utfallet av ett ledarskap som prövats av en extraordinär situation definierar om ett ledarskap varit lyckat (Thoroughgood et al., 2018). Därmed är det av vikt att poängtera att coronapandemin och det medföljande distansarbetet fortfarande är pågående när studiens empiriska material samlades in och analyserades. Därför analyseras det nuvarande utfallet av ledarskapsstilar men det utfallet skulle kunna se annorlunda ut efter pandemin. Ett ledarskap är mer än bara en ledare, det är en dynamisk, samskapande process mellan ledare, efterföljare, tid och miljöer där de tillsammans bidrar till resultat (Thoroughgood et al., 2018) Samspelet mellan ledare, deras anställda och distansarbetet som pandemin förde med sig analyseras i denna studie från chefens perspektiv.

5.1.1 Planera

Följande avsnitt analyserar empiri utifrån Reardon et al. (1998) modell *Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring*. Huvudfokus som är tillhörande denna fas är: samla information, kreativa idéer samt strategiformulering.

Distansarbetet har enligt intervjuaterialet lett till att chefer behöver ta mer ansvar under möten och planering. Ansvar att leda diskussionerna under möten och delegera ansvar inför möten mellan medarbetare faller på chefen, vilket liknar ledarskapsstilen dominerande då denna typ av ledarstil innehåller karaktärsdraget att dirigera/styra. När ansvaret att leda diskussion under mötet samt att fördela uppgifter hamnar på chefen blir det tydligare att det är chefen som styr och kontrollerar att mötet blir framgångsrikt. En dominerande ledare lägger fokus på resultat vilket går i linje med intervjupersonernas svar om att varje möte har ett tydligt fokus och vill uppnå ett visst resultat. Det ökade antalet möten som har skett under distansarbetet kan ses som en lösning för att förändringar ska fortsätta att hända snabbt även under distansarbetet, vilket går i linje med den dominerande ledarskapsstilen. En ledare som är dominerade lär sig genom att göra saker vilket liknar intervjupersonernas sätt att arbeta runt det som funkar bäst i den nya arbetsmiljön som till exempel att lägga till fler möten eftersom kommunikationen inte flyter lika lätt i bolaget under distansarbetet. Fler möten möjliggör även att förändringar kan ske snabbare inom ett bolag vilket indikerar en dominerande ledarstil då en dominerande ledare gör förändringar snabbt.

Idén om att arbeta i mindre grupper för att få möjlighet att kunna vara kreativ liknar den stöttande ledarskapsstilen eftersom den stöttande ledarstilen lägger fokus på att underlätta arbetet. Tanken med att arbeta i mindre grupper är enligt intervjupersonerna till för att se till att alla får fram sina idéer vilket kan vara svårt att göra i större grupp enligt

intervjumaterialet. En chef med en stöttande ledarskapsstil vill involvera och lyssna på medarbetare för att komma fram till en lösning vilket liknar intervjupersonerna vilja att alla ska medarbetarna ska få komma till tals.

När det kommer till strategiområdet visar intervjumaterialet att strategi kommuniceras uppifrån och ner i företagshierarkin och stor vikt läggs på att förklara varför strategin är betydelsefull för företaget. Kommunikation inom strategiområdet påminner om den logiska ledarskapsstilen då en logisk chef övertygar genom att förklara varför. Däremot att strategin upplevs som en envägskommunikation från ledningen går i linje med en ledarstil där chefen övertygar medarbetarna genom att dirigera och styra. Därför påminner sättet som strategi kommuniceras även om en dominerande ledarskapsstil eftersom en dominerande chef övertygar medarbetarna genom att dirigera och styra. Enligt intervjumaterialet innehåller den formulerade strategin långsiktiga mål samt långsiktiga förändringar och går därmed i linje med den logiska ledarskapsstilen då en logisk chef gör förändringar på ett försiktigt sätt.

5.1.2 Möjliggöra

Det här avsnittet analyserar empiri utifrån Reardon et al. (1998) modell *Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring*. Huvudfokus som är tillhörande denna fas är: förklara planen, övertyga medarbetare samt assistera.

Vid analys av intervjumaterialet som behandlar hur chefer förklarar nya direktiv och ny information betonas den ökade mängden informationsmöten samt vikten att förklara vad som sker konstant i bolaget. Den ständiga uppdateringen om vad som sker inom bolaget är enligt intervjumaterialet för att se till att anställda har all tillgänglig information samt för att ge varje medarbetare en möjlighet att framföra sina åsikter. Att informera och förklara vad som händer samt varför liknar den logiska ledarskapsstilen då en logisk chef övertygar genom att förklara. Att öka antalet informationsmöten för att säkerställa att alla ständigt är uppdaterade för att undvika misstag på grund av kommunikationsfel visar även på en viss försiktighet från bolagets sida. Denna aktsamhet pekar på en logisk ledarskapsstil eftersom en logisk chef gör förändringar på ett försiktigt sätt. Enligt intervjumaterialet betonas även ständig tät kommunikation för att förankra och prata om nya direktiv och ny information. Att chefen undersöker och studerar medarbetarnas tankar samt upplevelser antyder en logisk ledarskapsstil då en logisk chef lär sig genom att studera.

När det kommer till att övertyga medarbetare ligger chefens fokus på att involvera medarbetare, vilket stämmer överens med den stöttande ledarstilen. Att lyssna samt erbjuda stöd är handlingssätt som en chef med en stöttande ledarstil besitter och är även något som intervjupersonerna påpekade var centralt under en förändring. Vid vidare analys av intervjumaterialets delar som berör att övertyga anställda under en förändringsprocess kan det utläsas att intervjupersonerna till viss del betonar ordet "förklara". Att förklara är ett karaktärsdrag som är centralt för en chef som har en logisk ledarstil. Därför när det gäller att övertyga medarbetare under en radikal förändringsprocess efter en plötslig digital transformation kan även vissa likheter med en logisk ledarskapsstil åskådliggöras.

Även när det kommer till att assistera är det den stöttande ledarstilen som kan utläsas av intervjumaterialet. En stöttande ledare lägger fokus på att underlätta för sina anställda, övertygar genom att involvera, gör förändringar långsamt och lär sig nya saker genom att lyssna. Enligt intervjupersonerna är åtgärden att ge ut mer information överlag till för att underlätta för de anställdas arbete genom att se till att de har all tillgänglig information även när arbete sker på distans. Intervjupersonerna betonar även vikten av att lyssna på medarbetarnas och deras situationer. Även vikten av att involvera medarbetarna tas upp i intervjumaterialet som ett sätt att anpassa anställda till en digital transformation.

5.1.3 Lansera

Följande avsnitt analyserar empiri utifrån Reardon et al. (1998) modell *Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring*. Huvudfokus som är tillhörande denna fas är: Implementera steg, uppnå resultat/mål, utvärdera/se över mål.

Intervjumaterialet framför vikten av att förklara varför så tidigt som möjligt när en ny förändring ska implementeras, vilket påminner om den logiska ledarskapsstilen eftersom den övertygar genom att förklara. Ur intervjumaterialet kan det även utläsas att implementeringsprocessen innehåller många möten och återkopplingar vilket antyder att chefer vill studera hur det går i förändringsprocessen. En logisk chef lär sig genom att studera vilket går i linje med intervjupersonernas val att tillsätta fler möten och återkopplingar i en implementeringsprocess under distansarbetet. Enligt det insamlade intervjumaterialet är implementeringsprocessen oförändrad när arbetet sker på distans och därmed förblir ledarskapsstilen densamma efter en plötslig digital transformation.

Det finns inte större skillnad av ledarskapsstil gällande vad som krävs för att uppnå resultat samt möta mål efter den plötsliga digital transformation som uppstod som en konsekvens av coronapandemin. Intervjumaterialet visar att fokus läggs på att mäta och se över vad enheter eller individer har presterat och levererat samt att det är chefen kontrollerar dessa aktiviteter. Att uppnå resultat samt möta mål är därmed fortfarande aktiviteter som präglas av en dominerande ledarskapsstil då en dominerande chef är resultatfokuserad och övertygar genom att styra. Även när det kommer till utvärdering har ledarskapsstilen efter en plötslig digital transformation blivit mer dominerande eftersom utvärdering inom bolaget numera inte kan ske lika spontant. Chefer får numera stämma av med medarbetare enskilt för att försäkra sig om arbete följs som planerat och på så sätt styra medarbetare i en gemensam riktning. Ett större behov av kontroll och avstämningar visar på en dominerande ledarskapsstil då cheferna som har intervjuats övertygar genom att styra.

5.1.4 Katalysera

Följande avsnitt analyserar empiri utifrån Reardon et al. (1998) modell *Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring*. Huvudfokus som är tillhörande denna fas är: inspirera, ge styrka/stimulera samt assistera.

Enligt intervjupersonerna är det viktigt att få medarbetarna att känna sig delaktiga och som en del av ett sammanhang även om det jobbar på distans. Därför uppmuntrar intervjupersonerna sina anställda och försöker ha ständig kontakt med dem. Med andra ord handlar motivering under distansarbetet mer om att erbjuda stöd och underlätta arbetet, vilket liknar en stöttande ledarskapsstil. Intervjumaterialet framför även att det har blivit betydligt mycket svårare att motivera anställda och därför fokuserar cheferna på att underlätta arbetet och erbjuda hjälp där det går, vilket antyder på att ledarstilen har blivit mer stöttande. Istället för att inspirera medarbetaren handlar det numera om att visa att de inte är ensamma och ge medarbetare stöttning när de behöver. Studiens intervjuaterial visar att den inspirerande ledarstilen som Reardon et al. (1998) beskriver i artikeln *Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring* har påverkats av den plötsliga digitala transformationen kom efter coronapandemin i den bemärkelsen att den har ersatts av den stöttande ledarskapsstilen när det gäller att motivera anställda.

När det kommer till att assistera medarbetarna så upplever chefer att det nästan är likadant på distans som det var innan distansarbetet. Därmed har faser katalysera fortfarande kvar en stöttande ledarskapsstil under huvudfokus assistera som Reardon et al. (1998) presenterar i modellen *Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring*. Dock visar intervjumaterialet på vissa kommunikationssvårigheter när arbetet sker på distans vilket har lett till mer upprepningar och förklaringar. Att förklara är ett karaktärsdrag hos en logisk ledare därmed när det kommer till att assistera är ledarstilen fortsättningsvis logisk under en plötslig digital transformation. Att ge ut mer information för att undvika misstag kan även ses som en försiktighetsåtgärd från företagets sida vilket också liknar en logisk ledarstil då en logisk chef gör förändringar försiktigt.

5.1.5 Upprätthålla

Nedanstående avsnitt analyserar empiri utifrån Reardon et al. (1998) modell *Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring*. Huvudfokus som är tillhörande denna fas är: Se över framsteg, assistera/guida samt ge styrka/stimulera.

Intervjumaterialet visar att genom samtal mellan medarbetare och chef kan intervjupersonerna se över och utvärdera framsteg inom bolaget. Medarbetarundersökningar utförs i syfte att chefen ska kunna förstå medarbetarnas individuella upplevelser som är svåra att mäta på annat sätt. Att undersöka medarbetarnas individuella upplevelser liknar till viss del den logiska ledarskapsstilen då en logisk ledare lär sig genom att studera. Däremot att försöka göra saker som normalt sett är svåra att mäta så mätbara som möjligt med hjälp av medarbetarundersökningar visar på ett resultatfokus som indikerar en dominerande ledarskapsstil. Intervjupersonerna använder sig främst av mätbara nyckeltal och jämför med budgeten hur enheten har presterat för att se över framsteg. De känner att de fått bli hårdare med mätbar data och är mer resultatfokuserade då saker som inte är mätbara är svårare att fånga på distans vilket liknar en dominerande ledarskapsstil. Därmed har aktiviteten att se över framsteg både dominerande och logiska karaktärsdrag men enligt intervjumaterialet är ledarstilen mer dominerande då fokus på resultat betonas mer under distansarbete.

Vid assistering och guiding måste cheferna ta större ansvar och ge större stöd till medlemmar inom organisationen vilket liknar en stöttande ledarstil. Intervjumaterialet framför dock att chefen har under distansarbetet behövt vara tydligare med att förklara varför saker är viktiga vilket påminner om en logisk ledarstil då en logisk chef övertygar genom att förklara varför. Däremot menar intervjupersonerna att den ökade dialogen är till för att underlätta medarbetarnas arbete vilket återigen liknar en stöttande ledarstil då en stöttande chef lägger fokus på att underlätta.

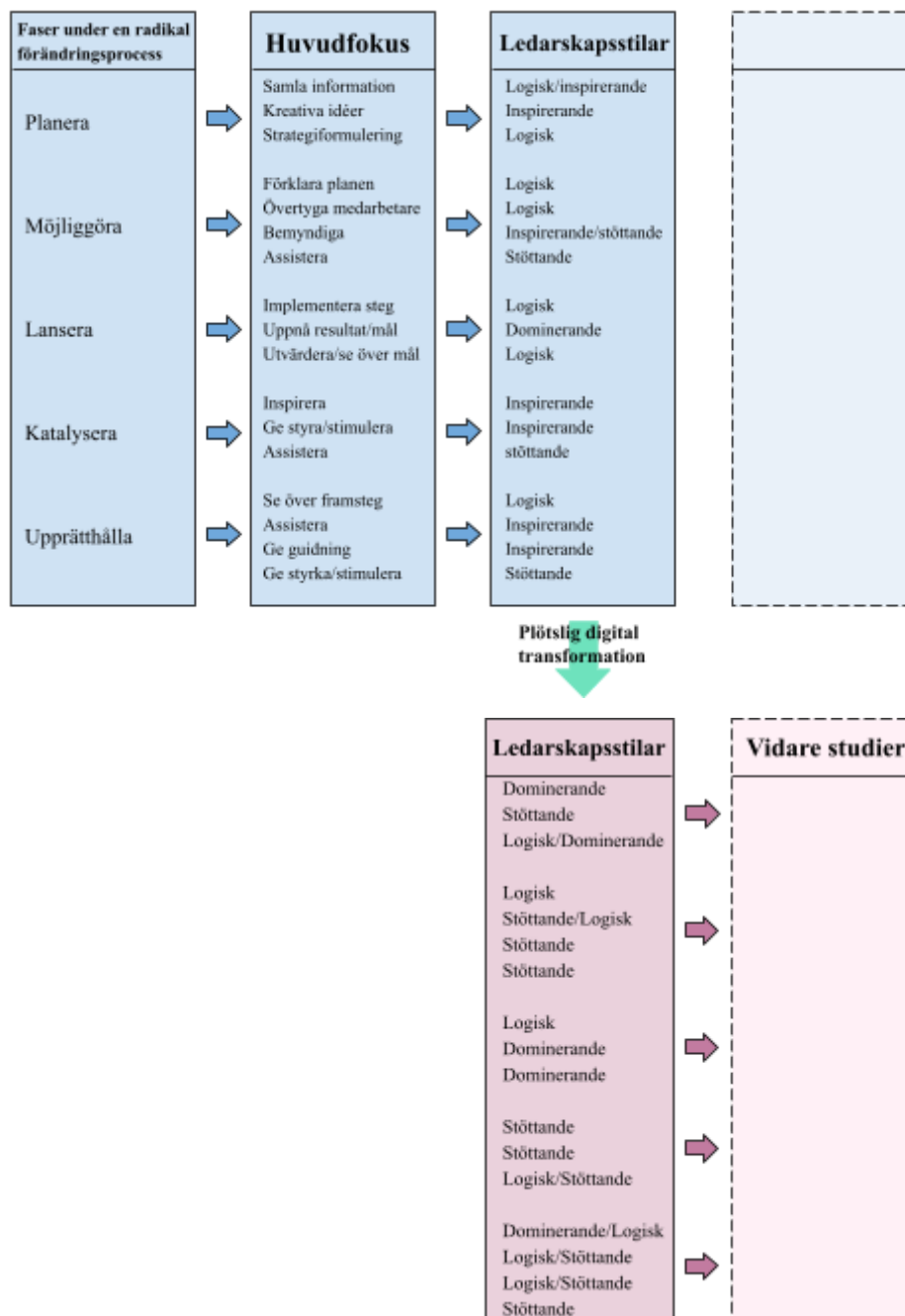
Enligt intervjumaterialet har det varit svårare att ge medarbetare styrka och stimulera dem inom arbetet under pandemin vilket har enligt intervjumaterialet berott på att den informella kommunikationen och den sammanhållning som uppstår under till exempel eftermiddagsfikan har försvunnit. De har lyft prestationer digitalt men intervjupersonerna menar att det snarare handlar om att diskutera, peppa, ge tips och erbjuda stöd vilket liknar en stöttande ledarskapsstil eftersom en stöttande chef fokuserar på att underlätta arbetet och lär sig genom att lyssna.

5.1.6 Sammanställning av en egenkonstruerad modell

Figur fyra som presenteras nedan är en egenkonstruerad modell som visuellt presenterar hela studiens syfte, frågeställning och slutsats. Modellen är en vidareutveckling av Reardon et al. (1998) befintliga modell i artikeln *Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring*. Reardon et al. (1998) modell har vidareutvecklats den bemärkelsen att den egenkonstruerade modellen tar hänsyn till den plötsliga digitala transformationen och distansarbetet som uppkom på grund av coronapandemin. Studiens intervjuguide strukturerades i likhet med originalmodellen med olika faserna under en radikal förändring och de insamlade intervjumaterialet bearbetades samt analyserades med hjälp av dessa faser. Därmed kunde ledarskapsstilar under en plötslig digital transformation åskådliggöras under varje fas av en radikal förändring och i sin tur placeras i den rosa kolumnen "Ledarskapsstilar".

De blåa kolumnerna utgår ifrån modellen som är skapad av Reardon et al. (1998) där kolumnerna tydligt illustrerar vilka huvudfokus som hör till varje fas samt vilka ledarskapsstilar varje huvudfokus har. Resultaten från vår studie sammanfattas i den rosa kolumnen "Ledarskapsstilar" som representerar ledarskapsstilar under en radikal förändringsprocess med hänsyn till en plötslig digital transformation. Den plötsliga digitala transformationen som uppkom som en konsekvens av COVID-19 pandemin illustreras med hjälp av den gröna pilen. Den gröna pilen placeras under de kolumner som representerar originalmodellen eftersom det skedde en plötslig förändring som ledde till en digital arbetsmiljö på distans. Därför har denna studiens egenkonstruerade modell vissa nya utgångspunkter som inte originalmodellen har, eftersom originalmodellen inte tar hänsyn digitalisering och distansarbete. Den rosa kolumnen "Ledarskapsstilar" visar ett tydligt skifte av ledarskapsstilar efter en plötslig digital transformation där den stöttande och dominerande ledarskapsstilen har fått större plats i modellen. Kolumnen "vidare studier" illustrerar möjligheten till vidare forskning inom området och uppmanar därmed till ytterligare

vidareutvecklingar av modellen. Modellen bidrar till förståelse av studiens innehåll samt en tydligare bild av hur ledarskapsstilar har förändrats under en radikal förändring när en plötslig digital transformation tas i beaktning.



Figur 4. Ledarskapsstilar för fem faser av radikal förändring med hänsyn till en plötslig digital transformation

5.2 Digital mognad och ledningens strategi under en digital transformation

Dagens digitaliserade värld innebär att digitala tekniker används som hjälpmedel i organisationers dagliga arbete. Cheferna som har intervjuats i denna studien arbetar i företag där de redan innan distansarbetet och COVID-19 pandemin har anammat flera digitala arbetssätt. Däremot hur digitalt mogna intervjupersonernas organisationer var innan och under pandemin varierar mellan företag, det vill säga hur mycket ett företag använder digitala tekniker och vilken typ av styrnings samt ledarskap som behövs för att en digitalisering ska vara lönsamt för ett företag (Ek & Ek 2020). Coronapandemin påtvingade en plötslig digital transformation vilket därmed innebär att hur digitalt mogna företag var innan pandemin påverkar hur mödosam denna transformationen var för olika företag. Hur digitalt mogna företag är och var inför pandemin påverkar i sin tur även vilken styrning och ledarskapsstil som behövs i de organisationer som intervjupersonerna arbetar i. En digital transformations framgång är beroende av att ledning fattar bra styrningsbeslut och tar hänsyn till kulturfrågor gällande förändringen (Kane et al., 2015). Intervjumaterialet lyfter fram att strategiarbetet har blivit mer betydande i distansarbetet för att säkerställa att medarbetarna har tydliga gemensamma mål att arbeta mot även om de inte arbetar på samma plats. För att digitala tekniker och digitalt arbete ska vara lönsamt för ett bolag behövs en strategi om hur de ska användas och en organisationskultur som passar strategin (Kane et al., 2015). Kreativ kultur och spontanitet är enligt intervjumaterialet två områden som var av vikt innan pandemin men som har varit svårt att arbeta med på distans under pandemin. Intervjupersonerna framför även att det inte har funnits en tydlig strategi eller ett planerat tillvägagångssätt att arbeta med dessa områden på distans. Därmed om kunskapsintensiva enheter önskar fortsätta ha en kreativ organisationskultur och vara spontana även på distans bör chefer ha en strategi som går hand i hand med den kulturen samt ett strategiskt arbetssätt för hur dessa områden ska hanteras. Däremot kan implementering av digitala teknologier leda till förändringar inom organisationskulturen (Kane et al., 2015) vilket innebär att när arbetet gällande kreativitet och spontanitet överlag sker digitalt kan dessa områden få en annan typ av väsentlighet i organisationskulturen. Denna förändringen går att utläsa i intervjumaterialet då dessa områden har påverkats negativt och inte tagits lika mycket hänsyn till när arbetet sker digitalt på distans enligt intervjupersonerna. En sådan kulturförändring gör att det blir naturligt att ledarskapsstilen påverkas. Om kreativitet och spontanitet behandlas mindre eller får mindre betydelse blir antagligen inte ledarskapet lika viktigt inom de områdena.

5.3 Ledarskapets kommunikation i kunskapsintensiva enheter under distansarbete

Med stöd av empirimaterialet så kan det konstateras att kommunikation är en väsentlig del inom kunskapsintensiva bolag. I likhet med det Lind (2001) betonar i artikeln *leading in crisis* så har intervjupersonerna i denna studien blivit tvungna att hantera den plötsliga digitala transformationen som uppstod på grund av coronapandemin, vilket har lett till svårigheter angående val av lämpliga åtgärder inom deras bolag. Bolag har lagt fokus på överlevnad och att se till att distansarbete kan implementeras. Processen att övergå till distansarbetet har, enligt empirimaterialet, lett till konsekvenser på företags interna kommunikation. Några exempel på hur kommunikation har visat sig vara utmanande under distansarbetet är att den informella kommunikationen har försvunnit, informationsspridning

har blivit trög, motivering och stöd bland medlemmar i organisationen har blivit betydligt svårare samt att sammanhållningen som även är en viktig del av organisationskulturen har minskat.

Enligt intervjumaterialet har kommunikationssvårigheter uppkommit mest på grund av att den informella kommunikationen i stort sett har försvunnit. Intervjumaterialet framför att den informella dialogen har upphört eftersom digital kommunikation och digitala möten under distansarbetet inte ger utrymme för informell kommunikation. Det uppstår därmed inte situationer där informell kommunikation har en chans att skapas. Virtuella möten leder till att den fysiska kommunikationen i form av icke-verbal kommunikation, kunna känna av känslor och stämningar mellan medarbetare samt fånga upp verbala ledtrådar blir väldigt svårt vilket leder till kommunikationssvårigheter (Cortelazzo, 2019). Som resultat av det känner chefer att en betydelsefull andel av viktig information som tidigare skapats av informell kommunikation och fysiska möten har tappats när arbetet sker på distans. De intervjuade cheferna har noterat att vissa medarbetare som fysiskt vågat tala ut i möten samt informellt i korridor och fikapauser är mer tillbakadragna under digitala möten. Vissa anställda delar därmed inte med sig av känslor och idéer som skulle vara betydelsefulla för chefen samt bolaget i helhet under distansarbetet. Intervjumaterialet visar att det informella samtalet bygger upp informationsdelning mellan parter och inkluderar även anställda som har svårare att uttrycka sig. I sin tur ökar därmed de anställdas mod och självförtroende så att de tillslut även vågar uttrycka sig i en formell miljö som till exempel fysiska möten. Utöver att viktig information blockeras för chefer så innebär förlusten av informell kommunikation minskad informationsspridning mellan medarbetare och chefer inom bolaget, vilket förklarar varför chefer i intervjumaterialet uttrycker att allting numera upplevs som tröga processer. Virtuella möten och arbete har dock enligt Cortelazzo (2019) ett flertal fördelar som till exempel att kunna ha tillgång till expertis oberoende av geografisk position. I likhet med Cortelazzo (2019) framför intervjumaterialet att en positiv aspekt med virtuella möten är att chefen kan försäkra sig om att alla medarbetare har fått informationen samtidigt och ingen utesluts oavsett vart de arbetar.

Förutom att den informella kommunikationen hämmat viktig information ifrån att kunna manifesteras och delas så har kommunikationssvårigheter mellan chef och anställd även uppkommit när det kommer till att motivera, stimulera och lyfta fram personliga prestationer. Intervjumaterialet framför likt stycket ovan att dessa kommunikationssvårigheter beror på förlusten av spontanitet och informell kommunikation. Denna typ av informell kommunikation är enligt intervjumaterialet ett viktigt forum för att motivera och stimulera anställda. Att se till att ha motiverade anställda är viktigt i kunskapsintensiva enheter (Alvesson, 2004). Minskad kommunikation blir problematiskt då kommunikation mellan ledare och anställda är viktigt för att få de anställda engagerade och för att medarbetare ska kunna arbeta mot ett gemensamt mål på ett effektivt sätt (Jacobs et al., 2006). Intervjumaterialet framför att under distansarbetet handlar det snarare om att erbjuda tips och stöd för att underlätta de anställdas distansarbete än att inspirera samt motivera så att medarbetarna blir engagerade. Därmed kan en koppling mellan den minskade informella

kommunikation och de minskade vikten av att motivera sina anställda under distansarbetet åskådliggörs.

När framsteg eller till exempel individuella prestationer inte kommuniceras och uppmärksammas samt när individer känner att deras bekymmer inte tas på allvar är det ett tecken på ett bolags interna kommunikationen inte är effektiv (Jacobs et al., 2006). Kommunikation kring framsteg och prestationer som i sin tur motiverar samt engagerar anställda sker enligt intervjumaterialet i informella samtalsforum och dessa forum har i stort sett försvunnit under distansarbetet. Engagemang skapas numera mestadels gällande prestationer för hela gruppen och på ett icke personligt sätt. Med andra ord visar intervjumaterialet att bristen på informell information leder till mindre effektiv kommunikation mellan chef och anställda eftersom individuella prestationer inte lyfts fram lika mycket under distansarbetet. Däremot visar den mer stöttande ledarskapsstilen som framkommit under distansarbetet på effektiv intern kommunikation mellan chef och anställd i den bemärkelsen att eventuell oro och funderingar behandlas samt tas på allvar av chefen under distansarbete. Därmed blir det påtagligt att den plötsliga digital transformationen som kom som en konsekvens av coronapandemin kräver ett ledarskap som lägger fokus på att hantera kommunikationssvårigheter som uppstår när arbetet sker på distans. Fokus på kommunikation leder till lättare informationsspridning, regelbunden interaktion, feedback och övervakning av varje medarbetares bidrag inom arbetsprocesser (Cortelazzo, 2019).

Sammanhållning lyfts fram i intervjumaterialet som en viktig aspekt för ledare att ta hänsyn till innan pandemin men som har påverkats negativt av distansarbetet. När medarbetare inte träffas i verkligheten blir det naturligt att det uppstår vissa komplikationer med att skapa social sammanhållning. Sammanhållning är betydelsefullt i kunskapsintensiva enheter då det genererar en delad identitet bland medarbetarna och skapar känslan att de anställda arbetar för samma mål (Alvesson, 2004). Pandemins plötsliga utbrott gav inte företag en möjlighet att förbereda sig för en digital transformation vilket lägger större ansvar på ledningen att försöka anpassa sina medarbetare till distansarbetet. Sammanhållning har naturligtvis större eller mindre betydelse för vissa kunskapsintensiva enheter. Dock eftersom intervjumaterialet framför att sammanhållning är något som intervjupersonerna arbetade med samt upplevde som viktigt innan pandemin bör det fortfarande ha en viss betydelse även när arbetet sker på distans. Därmed har ledarskapet angående de anställdas sammanhållning påverkats av en plötslig digital transformation i den bemärkelsen att det får mindre uppmärksamhet i ledarskapet under distansarbetet. Chefers minskade uppmärksamhet gällande de ovannämnda områdena tydliggörs av att sociala aktiviteter får mindre plats i arbetslivet på distans även om det fortfarande sker i viss mån enligt intervjumaterialet. Chefer har enligt intervjumaterialet försökt att lösa den minskade känslan av sammanhållning genom digitala fikamöten och fysiska aktiviteter som till exempel promenader utan större framgång för bolagets kultur och sammanhållning i stort.

5.4 Ledarens kontroll och övervakning under distansarbetet

Chefer har under den plötsliga digitala transformationen fått fokusera på att assistera och guida medarbetare mer än innan pandemin genom att föra en större dialog, repetera och förklara varför vissa saker är betydande i arbetsprocessen. Chefens roll under distansarbetet har även inneburit tilltagande övervakning och kontroll i form av fler personliga uppföljningssamtal samt avstämningar i form av mätbara data, vilket tyder på dominerande ledarskapsstil.

Övervakning fungerar som en kontrollmekanism och en känsla av övervakning gör att den övervakade ändrar sitt beteende och tankesätt, vilket resulterar i att individer blir mer lydiga samt produktiva (Foucault, 1975). Då studien inte syftar till att studera de anställdas beteende utan lägger fokus på chefers perspektiv är det svårt att analysera hur de anställdas beteende förändras av ökad övervakning och kontroll. Däremot om anställda blir vana vid större övervakning leder det till att cheferna får fokusera på att vara mer involverade och kontrollera de anställdas arbetsuppgifter. Därmed blir det anställda mer beroende av chefen vilket sätter större press på att chefen ska finnas tillgänglig samt ska kunna vägleda de anställda. Följaktligen blir det tydligt att även ledarskapsstilen påverkas av valet att tillsätta mer övervakning samt kontroll över anställda och inte bara de anställdas beteende. Avstämning, uppföljning samt återkoppling är exempel från intervjumaterialet på när chefer övervakar och kontrollerar medarbetare, men är även en tillfällen för chefen att erbjuda stöttning. Under en plötslig digital transformation så har chefer därmed fått balansera mellan ett dominerande ledarskap i vissa lägen och stöttande ledarskap i andra lägen.

De ökade antalet möten som kom med distansarbetet och den plötsliga digitala transformationen som corona förde med sig har vissa kopplingar med övervakning. Intervjumaterialet framför att fler möten infördes under distansarbetet för att se till att medarbetarna har all nödvändig information och för att göra avstämningar av det dagliga arbetet. Fler möten leder till mer övervakning i den bemärkelsen att chefen är mer medveten om medarbetarens arbete men också för att chefen har större möjlighet att kontrollera anställdas arbete. En känsla av övervakning gör att den övervakade ändrar beteende och tankesättet, vilket resulterar i att individer blir mer lydiga och produktiva. (Foucault, 1975). Disciplin genom övervakning är oberoende av om det existerar en övervakning eller kontrollant, människor ändrar på sitt beteende och väljer att utgå ifrån att de alltid är övervakade (Foucault, 1975). Därmed även om inte medarbetarna är medvetna om att de blir övervakade påverkas deras beteende av ökad övervakning. Den mer kontrollerande ledarstilen som uppkommer på grund av fler möten liknar en dominerande ledarskapsstil (Reardon et al., 1998). Däremot kan det diskuteras om ökad övervakning är en konsekvens av den dominerande ledarskapsstilen som har uppstått under en plötslig digital transformation när det kommer till informationsdelning och informationsinsamling. Den ökade övervakning i form av fler möten kan i sig ha lett till att chefens ledarstil har blivit mer dominerande för chefen har haft fler tillfällen att kontrollera. Dock framför intervjumaterialet att införandet av fler möten skedde direkt när distansarbetet började och därmed kan det antas att en dominerande ledarstil snarare ledde till ökad övervakning.

6. Slutsats

Resultaten i denna studie tyder på att chefers ledarskapsstilar i kunskapsintensiva företag har påverkats av en digital transformation i jämförelse med innan COVID-19 pandemin.

Den stöttande och den dominerande ledarskapsstilen har tagit mer plats under faserna i radikal förändringsprocess med hänsyn till digital transformation. Cheferna i denna studie har därför under distansarbetet fått justera och anpassa sitt ledarskap mellan en stöttande ledarskapsstil i vissa lägen och en dominerande ledarskapsstil i andra lägen.

Den stöttande ledarskapsstilen är mest framträdande i studien och har präglat ledarskapsstilen i svenska kunskapsintensiva bolag under distansarbetet som uppkom som en konsekvens av COVID-19 pandemin. Anledning till att ledarskapsstilen har blivit mer stöttande är på grund av att medarbetare behöver mer guidning och stöd vid distansarbetet då arbetet numera sker enskilt i isolerade hemmiljöer. Chefer har numera fått bära ansvaret att ta kontakt med medarbetare och erbjuda dem stöttning när den fysiska personliga kontakten har upphört. Den dominerande ledarskapsstilen syns mindre än den stöttande ledarskapsstilen men har ändå en viktig plats eftersom det numera finns ett större behov av att övervaka för att se till att alla medarbetare är disciplinerade och involverade i arbetsprocesser. Den dominerande ledarskapsstilen säkerställer att information och kommunikationskanaler är så öppna samt aktiva som möjligt, vilket enligt studien har varit en betydligt svårare att kontrollera när arbetet sker på distans. Det framgår även i studien att den inspirerande ledarskapsstilen inte får någon plats i en radikal förändringsprocess med hänsyn till en digital transformation. Den inspirerande ledarskapsstilen har istället ersatts med den stöttande ledarskapsstilen. En gemensam nämnare för förändringar i ledarskapsstilar har varit på grund av kommunikationssvårigheter mellan chef och medarbetare vilket har lett till ett trögt informationsflöde inom bolaget. Kommunikationssvårigheter har uppstått på grund av övergången till distansarbete samt att den informella kommunikationen har försvunnit. Den informella kommunikationen har genomsyrat den insamlade intervjumaterialet och har varit en viktig punkt som tagits upp av alla intervjupersoner. Den informella kommunikationen har tagit en stor plats i studien på grund av att den har försvunnit under distansarbetet och har därför hämmat viktiga informationsflöden mellan medarbetare inom deras organisationer.

6.1 Begränsningar och förslag till vidare studier

Begränsningar med den presenterade studien är bland annat att intervjuerna för datainsamlingen skedde digitalt eftersom de svenska corona restriktionerna försvårat fysiska möten. Vi finner ett stort värde i att kunna kommunicera fysiskt då ansiktsuttryck och annan icke-verbal kommunikation som till exempel känslor lättare kan tolkas när man befinner sig i samma rum. En annan begränsning med studien kan möjligtvis vara att hela omvandlingen från fysisk till digital arbetsmiljö skett på kort tid samt att vi idag befinner oss i pandemin vilket kanske försvårar chefers syn på omvandlingen då vissa kanske inte kunnat se det från ett perspektiv då pandemin varit över. Thoroughgood et al. (2018) belyser det betydelsefulla samspelet mellan ledare, medarbetare, tid och miljö och därför skulle det vara intressant att även få med ett eventuellt tidsperspektiv eller ett perspektiv från medarbetare med i modellen. Valet av att endast intervjua chefer i studien har sin grund i att endast ett begränsat

antal intervjuer kunde genomföras. Studien fokuserar enbart på chefer för att kunna få en djupare förståelse och ett bredare perspektiv av just chefernas synvinkel. Dock är valet att inte ta hänsyn till medarbetarens perspektiv en begränsning som skulle kunna berika studiens innehåll. Således är förslag till vidare studier att ännu en gång studera ledarskapsstilarna fast efter COVID-19 pandemin. För att kunna se studien från ett annat perspektiv bör även framtida studier beakta medarbetarnas synpunkter, tidsvariabler och omgivning. Framtida studier kan eventuellt även undersöka effekten av ledarskapsstilarna, med andra ord hur ledarskapsstilarna har påverkat bolag överlag för att kunna ge ytterligare dimensioner samt en mer nyanserad bild av studien.

7. Referenslista

- Alvesson, M. (2004). Knowledge work and knowledge-intensive firms. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E., (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press, (tredje upplaga)
- Cortellazzo L., Bruni E., Zampieri R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*. Doi 10.3389/fpsyg.2019.01938
- Czarniawska, B. (2015) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur, (andra upplagan)
- Davidson, B., & Patel, R. (2017). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Day, D., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*. 3-25.
- Ek, Irene & Ek, Thomas: *Digitalisering i företag*, (2020) Studentlitteratur AB ISBN: 9789144123738
- Foucault, M. (1975). *Övervakning och straff* (5 uppl.) Arkiv förlag.
- Gardner, H., & Laskin, E. (1995). *Leading Minds: An Anatomy Of Leadership*. Basic Books.
- Jacobs, G., Keegan, A., Christe-Zeyse, J., Seeberg, I., Runde, B. (2006). *The fatal smirk: Insider accounts of organizational change processes in a police organization*. *Journal of Organizational Change Management*. 19. 173-191. 10.1108/09534810610648898.
- Jetten, J., Bentley, S. V., Crimston, C. R., Selvanathan, H. P., & Haslam, S. A. (2021). COVID-19 and social psychological research: A silver lining. *Asian journal of social psychology*, 24(1), 34–36. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12465>
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips A.N., & Kiron, D. (2015) Is your business ready for a digital future? *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 37-44.
- Kelly, J. (2020, 24 maj). Here are the companies leading the work-from-home revolution. *Forbes*. Hämtad 2021-05-05 från: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/05/24/the-work-from-home-revolution-is-quickly-gaining-momentum/?sh=5c72dbaa1848>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keszecsi, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Studentlitteratur AB.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur

Lind Nilsson, I. (2001). Leading in crisis. I: Rombach, B. & Ek Österberg (Eds.), *Leadership is the problem - and therefore not the solution* (pp. 165-181). Santérus Academic Press.

Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to* (JRC120945). Joint Research Centre.

https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Nilsson, A. (Bildproducent), Olofsson, D. (Redaktör). (2020). *Äntligen hemma* [Ekonomibyran]. Sverige: SVT. Hämtad 2021-05-05 från: <https://www.svtplay.se/video/28196478/ekonomibyran/ekonomibyran-sasong-2-avsnitt-2>

Reardon, K., Reardon, K.J., & Rowe, A. (1998). Leadership Styles for the Five Stages of Radical Change. *Acquisition review quarterly*

Statistiska centralbyrån. (2020). *En av tre jobbar hemifrån*. Hämtad 2021-05-13 från <https://www.scb.se/pressmeddelande/en-av-tre-jobbar-hemifran/>

Starbuck, W. (1992). LEARNING BY KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS. *Journal Of Management Studies*, 29(6), 713-740. doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Stockholm: Liber

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. G. (2021). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>

Winter, S. (1998). Knowledge and competence as strategic assets. In D. Klein, *The Strategic Management of Intellectual Capital* (1st ed., pp. 165-187). Woburn: Butterwoth-Heinemann.