



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

## Konsten att leda på distans

-En kvalitativ studie om möjligheter och begränsningar att kommunicera digitalt

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT21

Kandidatuppsats

Robin Strömqvist 940101

Adam Roswall 971011

Handledare: Freddy Hällstén

## **Förord**

Till att börja med vill författarna tacka alla intervjupersoner som genom sin tid, engagemang och tidigare erfarenheter gjort denna studie möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Freddy Hällstén som stöttat oss i vårt skrivande och bidragit med sina kunskaper inom management och organisation. Slutligen vill vi tacka opponenter och andra personer i vår närhet som delat med sig av värdefull och konstruktiv kritik.

Adam Roswall och Robin Strömqvist

*Göteborg, 2022*

## Abstract

The last two years have been challenging for both people as well as companies, they have been forced to adapt to the conditions of the current pandemic. This has led to new working situations where a lot of work no longer is done on the company grounds, instead your home has now become the base which you perform your work from. Furthermore this has affected managers to handle their employees in other ways compared to before, nowadays you more or less only see your colleagues over the camera. And this is also where we find the main challenge for the managers. The art of being able to have a functioning leadership as well as good communication towards the employees when the work is becoming more digitized. The purpose of this thesis is to investigate how managers feel that their communication has been affected by the ongoing digitalisation. Our question is the following: *In which way do the managers feel that the digitalisation has affected their communication towards their employees?* The theories that we have used in this study are based on already existing literature which covers subjects of personality theory, situation-adapted leadership and transformative leadership. We have used a qualitative research method in the gathering of our empirical data where we have conducted telephone interviews with five managers from different companies. Each and everyone of the managers have held their position both before and during the pandemic, which means that they can compare how it was before versus now.

In our compilation of the empirical data, it has emerged that all managers have needed to change their ways of communicating with their employees, where the digital work environments have offered new challenges. Further in the analysis, we compare the empirical data with the previous theories, which made it possible for us to see similarities and differences between these two. It appears among other things, that all theories can in one way or another have an positive effect on the managers way to operate, but that the situation-adapted leadership may be the one that is the most optimal in these changing times. In conclusion, we can state that the lack of presence when communicating at a distance has been one of the reasons why the quality of the communication has deteriorated despite attempts to use digital platforms.

## Sammanfattning

De två senaste åren har varit krävande både för människor och deras arbetsplatser när man har tvingats att anpassa sig efter den nuvarande pandemin. Arbetsituationen har förändrats på så sätt att många inte längre arbetar på plats, utan mycket av arbetet sker hemifrån. Därav har många chefer tvingats hantera sina medarbetare på ett annat sätt än tidigare, nu för tiden ses man mer eller mindre bara digitalt. I detta finner vi även den stora utmaningen för cheferna. Konsten att kunna ha ett fungerande ledarskap samt en god kommunikation gentemot sina medarbetare när arbetet har blivit digitaliserat. Syftet med denna uppsats är att undersöka hur chefer upplever att deras kommunikation har påverkats i och med digitaliseringen. Vår frågeställning är följande: *På vilket sätt upplever chefer att kommunikationen gentemot deras medarbetare påverkats vid distansarbete?* Teorin som vi har använt oss av i denna studie grundar sig i befintlig litteratur som täcker områdena egenskapsteori, situationsanpassat ledarskap samt transformativt ledarskap. Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod i insamlingen av vår empiri där vi har genomfört telefonintervjuer med fem chefer från olika företag. Samtliga chefer har haft sin befattning både innan pandemin samt under, vilket gör att de kan jämföra hur det var innan kontra nu.

I vår sammanställning av empirin har det framgått att alla chefer till stor del har behövt ändra sättet att kommunicera med sina medarbetare då de digitala arbetsmiljöerna har bjudit på nya utmaningar. Vidare i analysen jämför vi empirin med den tidigare teorin vi har tagit fram, vilket möjliggjorde för oss att se likheter och skillnader mellan dessa två. Där framkommer det att alla teorier på olika sätt kan tillföra något till en chef som är med om dessa förändringar, men även att det situationsanpassade ledarskapet är mer optimalt än de andra. I slutsatsen kan vi slå fast att bristen på närvaro när kommunikation sker på distans har varit en av anledningarna till att kvaliteten på kommunikation har blivit sämre trots försöken att använda sig av digitala plattformar.

# Innehållsförteckning

<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Syfte	6
1.2 Forskningsfråga	6
1.3 Avgränsningar	6
<b>2. Tidigare forskning</b>	<b>7</b>
2.1 Distansarbete	7
2.2 Kommunikation	7
2.3 Kommunikation på distans	8
<b>3. Teori</b>	<b>9</b>
3.1 Val av teori	9
3.2 Egenskapsteori	9
3.3 Situationsanpassat ledarskap	11
3.4 Transformativt ledarskap	13
<b>4. Metod</b>	<b>14</b>
4.1 Datainsamling	14
4.2 Urval	15
4.3 Intervjumetodik	15
4.4 Genomförande av intervju	16
4.5 Analys av empiri	16
4.6 Etik	17
4.7 Studiens tillförlitlighet	17
<b>5. Empiri</b>	<b>19</b>
5.1 Ledarskap	19
5.2 Kvalitativ kommunikation	20
<b>6. Analys</b>	<b>23</b>
6.1 Ledarskap	23
6.2 Kvalitativ kommunikation	24
6.3 Sammanfattning analys	24
<b>7. Slutsats</b>	<b>26</b>
7.1	26
7.2 Förslag till framtida forskning	27
<b>Referenslista</b>	<b>28</b>

## 1. Inledning

Covid-19 pandemin har i snart två års tid tvingat människor, organisationer och stater att anpassa och ändra sättet vi lever våra liv på. Diverse olika restriktioner och bestämmelser har gjort att det nya normala har blivit hemarbete och därigenom en minskad social kontakt. Detta har för många organisationer i tjänstesektorn inneburit en snabb omställning där arbete som tidigare bedrivits på plats nu bedrivs hemma hos de anställda.

Även om fenomenet distansarbete inte är något nytt och för- och nackdelar tidigare har diskuterats av bland annat Cartwright (2003), Zander (2017) och Zeidner (2020) har den nuvarande pandemin lett till en tvingande strukturell förändring där organisationer oavsett vilja, förberedelser eller verktyg behövt ställa om (Häkkinen och Skans, 2021). Omställningen har tvingat fram ledarskap på distans och för att lyckas med detta är kommunikationen en central del (Zander, 2017). Sveningsson och Alvesson, (2010) och Czarniawska, (2017) menar på att det verkliga ledarskapet är något som uppstår i interaktionen mellan människor. Det är småpratet vid kaffemaskinen och i korridoren som lägger grunden för ledarskapet. När företagen skickade hem sina anställda var frågorna många och osäkerheten stor. Det visade sig sedan att i många fall gick det mycket bra att jobba hemma och många uppskattar flexibiliteten som det innebär (Zeidner, 2020).

Dock fanns det tre aspekter av distansarbetet som anställda inom olika företag såg som relativt stora problem med det nya arbetssättet. Dessa tre var enligt Zeidner (2020) att det var svårt att släppa jobbet när man väl var ledig, en känsla av ensamhet samt den tredje aspekten som innebär svårigheter med kommunikation. Det är just den tredje punkten som är intressant och i stort ligger till grund för vår kommande uppsats. Nu när vi förhoppningsvis börjar närma oss slutet på pandemin och vaccinationstalen börjat stiga ska vi försiktigt börja ta oss tillbaka till det normala igen. Men vad är då det nya normala? Kommer vi gå tillbaka till att jobba heltid på kontoret? Kommer vi att fortsätta jobba på distans? Eller ska det vara någonting mitt emellan där individen får en större frihet att bestämma själv om hen vill jobba på kontoret eller hemifrån?

Vad kommer att krävas av våra chefer när vi går mot ett samhälle där allt fler människor kommer att jobba på distans? Vi vet från tidigare forskning att interpersonell kommunikation är överlägsen all annan typ av kommunikation (Cartwright, 2003). Det skapar en känsla av social närvaro, det är enklare att förmedla känslor och att snappa upp hur människorna runt omkring en mår (Zander, 2017). Utmaningen för ledare på distans ligger mycket i att "se" sina anställda, motivera och ge dem den stöttning som de behöver (Neufeld, et al 2008). Enligt författarna Wang, Liu, Qian & Parker (2020) finns det även andra utmaningar när kommunikationen i ett företag förändras. När kommunikationsformen blivit en annan kan detta påverka produktiviteten negativt för den enskilde individen och för företaget som

helhet. Ett exempel som Wang et al (2020) tar från en av sina intervjuer är att en chef menar på att kommunikation som sker online kostar mycket tid och därav kan påverka effektiviteten. Att leda på distans är ett relativt nytt fenomen som verkligen har ställts på sin spets nu under covid-19. Finns kompetensen hos dagens chefer att klara av denna omställning?

## **1.1 Syfte**

Syftet med följande studie är att efterforska och försöka bidra till förståelsen om och i så fall hur chefer upplever att kommunikationen med medarbetarna har påverkats av distansarbete.

## **1.2 Forskningsfråga**

På vilket sätt upplever chefer att kommunikationen gentemot medarbetarna har påverkats vid distansarbete?

## **1.3 Avgränsningar**

Kommunikation är något som äger rum mellan två parter, det finns alltid en avsändare samt en mottagare. För att det ska bli en lyckad kommunikation gäller det att det finns ett välfungerande samarbete mellan dessa parter. Detta är något som vi är medvetna om när vi skriver denna uppsats, men vi har valt att avgränsa och specificera oss mot chefernas perspektiv. Det vill säga att vi inte kommer undersöka samt försöka fastslå hur medarbetarna uppfattar kommunikationen utan vi kommer göra tolkningar utifrån chefernas uppfattningar av kommunikation.

## **2. Tidigare forskning**

*I följande avsnitt tar vi upp tidigare forskning som är relevant för att kunna ge en ökad förståelse för hur distansarbete kan påverka kommunikationen mellan chef och medarbetare.*

### **2.1 Distansarbete**

Distansarbete innebär att arbetet regelbundet tar plats utanför arbetsgivarens lokaler. Nuförtiden är det oftast arbete som utförs i hemmet som termen syftar på (Nationalencyklopedin, n.d). Att arbeta på distans är inte ett nytt fenomen och dess för- och nackdelar har diskuterats tidigare av bland annat Cartwright (2003) och Zander (2017). När vi arbetar på distans och inte träffas ansikte mot ansikte använder vi inte alla de sinnen som vi människor använder oss av i vanliga fall när vi kommunicerar med varandra. Som Zander (2017) skriver i sin artikel "komplex kommunikation kräver närvaro." Även om tekniken idag har kommit långt och vi kan kommunicera via till exempel Zoom eller Teams får vi inte på samma sätt användning för hela vårt spektrum av sinnen. Det är svårare att uppfatta hur människor mår eller känna av hur de trivs på arbetsplatsen. Att motivera och engagera sina medarbetare är också något som blir mycket mer utmanande när vi arbetar på distans (Zander, 2017). Även ledare på distans vill bygga relationer till sina medarbetare och få dem att jobba mot ett gemensamt mål vilket blir en utmaning när ledare och anställd kanske inte träffas i verkligheten (Avolio & Kahai, 2003). När vi arbetar på distans är det svårare för ledare att skapa relationer med sina medarbetare och det i sin tur kan påverka produktiviteten (Avolio, 1999).

### **2.2 Kommunikation**

Czarniawska (2017) skriver i sin bok om att det är i de små interaktionerna med andra människor som organisationer formas och verkligt ledarskap bedrivs. Både individ- och gruppproduktivitet har visat sig bli bättre av en enkel och tillgänglig kommunikation mellan chef och anställd (Hoegl & Gemuenden, 2001). När man har en väl fungerande kommunikation har det visat sig att de anställda får en mer positiv bild av sin chef och de anser att hen gör ett bättre jobb (Conger & Kanungo, 1998). För att kommunikationen skall vara effektiv måste chefer översätta sin vision och vad de vill att gruppen ska åstadkomma med en så enkel och tydlig kommunikation som möjligt (Conger & Kanungo, 1998).

En ledare bör hjälpa sina medarbetare att förstå varför det de gör är viktigt och påvisa att deras jobb är betydelsefullt, vilket enklast görs via interpersonell kommunikation där det är enklare att engagera och motivera sina anställda (Pondy, 1978). Det finns många teorier och



åsikter om vad effektiv ledarskapskommunikation egentligen är. Ämnet är spretigt och komplext och det gör det svårt att sätta fingret på vad det egentligen är som är ett effektivt eller bra ledarskap. Även om det råder en stor osäkerhet och oenighet kring ämnet verkar ändå de flesta ledarskapsforskare och praktiker vara överens om att ledarskap är något som är avgörande för en organisations möjligheter till att nå framgång (Sveningsson & Alvesson, 2010).

### **2.3 Kommunikation på distans**

En ledare på distans måste på ett tydligare sätt kommunicera det man vill att medarbetarna ska göra. Oavsett vilken ledarskapsstil man har använder sig de mest effektiva ledarna av regelbunden och detaljerad kommunikation med sina medarbetare (Kayworth & Leidner, 2001). När man är på arbetsplatsen och träffar sina medarbetare ansikte mot ansikte finns det genom kroppsspråk eller mimik mycket mer information som de anställda kan ta till sig för att tolka olika situationer och förstå beslut (Jaussi & Dionne, 2003). Även om det finns diverse olika tekniska plattformar där vi kan kommunicera med varandra så blir tillfällena att kommunicera inte lika många och kommunikationen inte lika tydlig. Detta gör att ledare på distans behöver lägga lite extra vikt på att visa sitt engagemang och sin närvaro (Avolio & Kahai, 2003).

När man arbetar som ledare på distans är det viktigt att ha regelbundna möten med sina anställda som inte bara är jobbrelaterade utan också enbart sociala. Alla anställda ska känna till och delta på dessa möten för att bibehålla sammanhållningen i gruppen. Detta skapar trygghet och förtroende samt ökar tilliten (Haywood, 1998). Tidigare forskning menar på att när man leder på distans måste man lägga ner extra arbete på att kombinera ledarskap och sina vardagliga arbetsuppgifter såsom att leva upp till produktivitetsmål och implementera lösningar på diverse problem som kan uppkomma. Samtidigt som detta behöver det också skapas en miljö där gruppen känner att de behåller sin identitet, arbetar efter samma mål/vision och känner tillit gentemot varandra (Bell & Kozlowski, 2002).

### 3. Teori

*I detta avsnitt kommer teorier om kommunikation och ledarskap att presenteras. Först kommer en utläggning om varför vi valt just de teorier som vi valt och sedan kommer de olika teorierna att presenteras var för sig.*

#### 3.1 Val av teori

Den insamlade datan ligger till grund för valet av teori och de teorier som valdes ansågs relevanta för att besvara studiens syfte och forskningsfråga. De teorier som valdes var egenskapsteori, situationsanpassat ledarskap och transformativt ledarskap. Tanken är att alla dessa teorier har något att tillföra för förståelsen hur en ledare både leder samt kommunicerar med sina medarbetare.

- Egenskapsteori valdes då empirin pekar på vikten av att en chef kan förstå hur deras medarbetare fungerar och vilka egenskaper de besitter så att man som chef kan förstå och kunna stötta sina medarbetare på bästa sätt.
- Den andra teorin som valdes var situationsanpassat ledarskap och denna teori valdes eftersom det är viktigt för chefer att veta vilken typ av ledarskap som skall bedrivas i olika situationer och hur det skall anpassas gentemot olika individer. För att lyckas med detta visade det sig med hjälp av empirin att kommunikationen är en central del.
- Den sista teorin som valdes var transformativt ledarskap och den valdes eftersom den kan hjälpa oss att förstå hur chefer genom kommunikation och ledarskap kan inspirera och motivera sina medarbetare att hela tiden bli bättre, känna sig stimulerade och utvecklas.

#### 3.2 Egenskapsteori

Varje enskild människa är unik, varje person har sin egen personlighet med sina egna känslor och tankar. Dessa olika personligheter påverkar vidare hur varje enskild individ uppfattar och agerar i olika situationer som dyker upp i såväl jobb som i mer vardagliga situationer. Författarna Deyoung et al. (2010) skriver om teorin "The Big Five" som utgår ifrån att man har delat upp olika personlighetsdrag hos individer i fem större grupper. I och med denna uppdelning av personligheterna menar författarna att det på sätt och vis är enklare att påvisa hur olika individer fungerar kognitivt i såväl emotionellt som aktionsperspektiv. Författarna benämner dessa fem grupper som:

*Neuroticism:* Denna första grupp är kopplad till hur individer uppfattar negativa känslor, det vill säga hur stark en individ är emotionellt (Deyoung et al., 2010). Detta innebär att individer

inom denna grupp möjligtvis kan lida av psykisk stress, drömmer om orealistiska idéer eller har andra starka begär. Enligt Pervin och John (2001) är dessa tidigare nämnda egenskaper starka kännetecken för denna grupp där det även går att finna egenskaper såsom sarkasm, blyghet samt en hög nivå av orolighet. Som motsats till denna neurotiska grupp har vi egenskaper som självsäkerhet, optimism samt ett stort lugn.

*Agreeableness:* Författarna Deyoung et al. (2010) benämner denna grupp utefter hur godhjärtad en individ är, hur man tar hand om och tänker gentemot andra individer i ens omgivning. Egenskaper starkt förknippade med detta är egenskaper såsom pålitlighet, hjälpsamhet och godhet. Sedan finns det egenskaper som är tvärtemot dessa och som går emot den så kallade godhjärtigheten. Där kan vi enligt Pervin och John (2001) urskilja egenskaper hos individer som pessimistisk, självisk, aggressiv samt komplicerad.

*Extraversion:* Hit går det att koppla den grupp individer som upplever känslor via händelser. Det kan vara att du får ett löfte om en belöning eller får en belöning av en specifik händelse (Deyoung et al. 2010). Det går även att se tendenser inom denna grupp där individer är sociala, sällskapliga samt självsäkra. Enligt författarna är egenskaper likt dessa starkt kopplade till olika former av en önskan efter belöningar. Detta eftersom belöningar samt de tidigare nämnda egenskaperna ofta går hand i hand då belöningen ofta kommer i olika former av sociala sammanhang eller på ett eller annat sätt är statushöjande. Därav menar Deyoung et al. (2010) att belöningar är kärnan för extraversion-gruppen. Egenskaper som skiljer sig från denna grupp är då egenskaper som lugn, reserverad och vill oftast vara ifred (Pervin & John, 2001).

*Openness:* Deyoung et al. (2010) identifierar denna grupp som individer som innehar en nyfikenhet att utforska det okända, upplevelser samt sökande. Det vill säga att det är individer med egenskaper såsom fantasifulla, kreativa samt har flera intressen. Utefter det går det att ta fram egenskaper som strider mot denna öppna grupp. Det kan vara en grupp som kanske inte har allt för många intressen, ingen större inneboende kreativitet och saknar egentligen någon större åsikt om hur olika saker ska se ut eller fungera.

*Conscientiousness:* Denna grupp utgår ifrån att vilja ha ordning och reda och man följer reglerna till punkt och pricka vilket även innebär att de inte alltid behöver arbeta utefter ett omedelbart mål. Enligt Deyoung et al. (2010) kommer det mycket från att individer försöker strypa eller trycka ner de impulser som kan gå emot ordningen och dess regler. Utifrån det kan man se att denna grupp mer är ämnad för en yrkes- eller akademisk framgång i livet, där det även går att koppla beteenden som förbättrar hälsan. Individer inom denna grupp går att känna igen på egenskaper som disciplinerade, ambitiösa och punktliga. Pervin och John (2001) menar på att egenskaper som är tvärtemot dessa tidigare nämnda egenskaper är lata, orealistiska och saknar i grunden några mål eller disciplin i livet.

### 3.3 Situationsanpassat ledarskap

Teorin om ett situationsanpassat ledarskap togs fram av Hersey och Blanchard (1988). Den grundar sig i att det inte finns någon ledarstil som fungerar för alla situationer. Ledarskapet ska istället vara uppgiftsorienterat och anpassas efter individen eller gruppen som ledaren vill leda. Ett situationsanpassat ledarskap bygger på två dimensioner: ledarstil (leadership behavior style) samt hur kompetent och villig medarbetaren är att utföra den aktuella uppgiften (follower readiness level) (Hersey & Blanchard, 1988). Något som är relevant att ta i beaktande är att teorin om ett situationsanpassat ledarskap beskrivs av Hersey och Blanchard (1988) mer som en modell än en teori. Modellen har använts många gånger som en teori av bland annat Yukls (2012) och Graeffs (1997). Även vi har valt att använda den som en teori i vår studie för att hjälpa oss att bidra till en ökad förståelse för den förändringen som skett i ledarskapet.

I modellen beskrivs fyra ledarstilar:

*S1: Det styrande ledarskapet definieras av ett högt styrande samt ett lågt stödjande beteende.*

*S2: Det coachande ledarskapet definieras av ett högt styrande och ett högt stödjande beteende. Här tar ledaren beslut men i dialog med sina medarbetare.*

*S3: Det stödjande ledarskapet som definieras av ett lågt styrande och ett högt stödjande beteende. Ledaren fungerar mer som ett bollplank och beslut tas gemensamt.*

*S4: Det delegerande ledarskapet som definieras av lågt styrande och lågt stödjande beteende. Medarbetaren är mer självständig och fattar egna beslut (Hersey & Blanchard, 1988).*

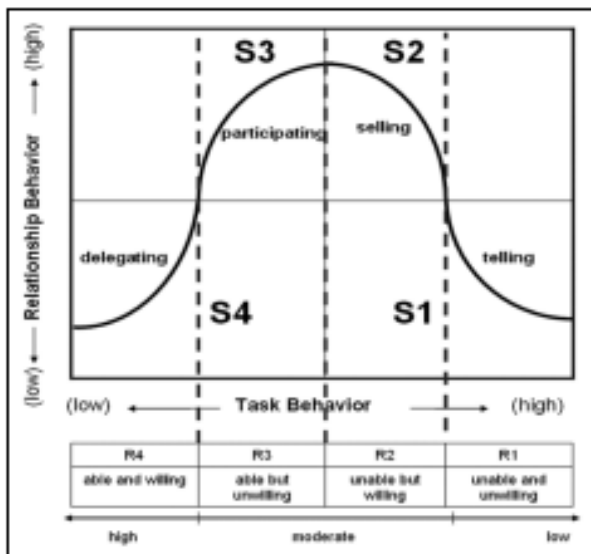
Hersey och Blanchard (1988) använder sig även av fyra olika nivåer för att visa hur villig och kompetent en medarbetare är att utföra en viss uppgift. Nivåerna består av R1-R4:

*R1: Medarbetaren är inte villig eller kompetent att lösa uppgifterna.*

*R2: Medarbetaren är villig men inte kompetent att lösa uppgifterna.*

*R3: Medarbetaren är inte villig att lösa uppgifterna men besitter kompetensen.*

*R4: Medarbetaren är både kompetent och villig att lösa uppgifterna.*



Modell 1, går att finna i forskningsartikeln som skriven av Bosse, Duell, Memon Treur & van der Wal (2017). Modellen beskriver de olika ledarskapsstilar en chef kan ha (S1 - S4) samt hur villig och kompetent medarbetaren är att utföra den aktuella uppgiften (R1 - R4).

Som vi ser i modell 1 ska den okunnige och ovillige medarbetaren (R1) matchas med det styrande ledarskapet (S1). Den okunniga men villiga medarbetaren (R2) skall matchas med det coachande ledarskapet (S2). Det stödjande ledarskapet (S3) ska matchas med en ovillig men kunnig medarbetare (R3) och det delegerande ledarskapet (S4) ska matchas med en säker och kunnig medarbetare (R4) (Hersey & Blanchard, 1988). Det är väldigt viktigt att chefen kan läsa av och känner sina medarbetare för att kunna anpassa sitt ledarskap efter rådande situation. Detta eftersom medarbetare kräver olika typer av stöd vid olika typer av situationer och arbetsuppgifter. Enligt teorin är det just denna typen av flexibilitet som är nyckeln till ett effektivt ledarskap (Hersey & Blanchard, 1988).

Distansarbete blir allt vanligare vilket har förändrat chefers möjlighet att kommunicera och bedriva sitt jobb på samma sätt som de gjorde innan pandemin. Nu träffar de inte medarbetarna fysiskt varje dag vilket kan göra det svårare att kommunicera med sina medarbetare och läsa av vilken roll att ta eller vilket stöd de som ledare behöver ge i olika situationer. Teorin hjälper till att skapa en förståelse för förändringen som skett i relationen mellan chef och medarbetare när vi har gått över till att arbeta allt mer på distans.

### 3.4 Transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet är en relativt ny ledarskapsstil som i grunden går hand i hand med det transaktionella ledarskapet. Enligt Sveningsson och Alvesson (2012) kommer det transaktionella ledarskapet ursprungligen från att man vill skapa en relation mellan anställda och dess chefer där båda parter kan finna en nytta av varandra. Detta i form av olika sorters belöningar, chefen kan erbjuda den anställda en sorts belöning för att den anställda möjligtvis ska ta större ansvar eller ta hand om en viss uppgift. Dock menar Sveningsson och Alvesson (2012) på att det kan anses vara otillräckligt, det behövs något mer för att få en mer engagerad och motiverad personal, en personal som vill utvecklas och ta mer initiativ. Ur detta dilemma formades det transformativa ledarskapet, det innebär att chefen ska försöka skapa en mer engagerad personal genom att motivera och inspirera när det krävs, till exempel vid någon slags förändring. Sveningsson och Alvesson (2012) skriver att det finns två viktiga aspekter som måste finnas med i åtanke för att det transformativa ledarskapet ska fungera optimalt. Det första är att det krävs en god företagskultur, vilket betyder att personalen har de rätta värderingarna, tankesätt samt blir mer entusiastisk via den goda företagskulturen. Sedan finns den andra aspekten, vilket är att chefen ska kunna motivera och transformera sin personal genom att:

- Skapa en medvetenhet hos personalen gällande vad deras ansträngning kan leda till.
- Att personalens personliga intressen är sekundära i jämförelse med organisationens intressen
- Via en känsla av delaktighet ska det vara möjligt att skapa en större inre motivation hos personalen.

För att lyckas med detta krävs det att kommunikationen mellan chef och medarbetare är väl fungerande eftersom chefen motiverar de anställda genom att inspirera och utmana dem intellektuellt (Bass & Avolio, 1995).

## 4. Metod

Denna del syftar till att ge läsaren en inblick i varför vi har valt den metod vi valt och även hur den valda metoden relaterar till vår studies syfte samt frågeställning. Vi har valt att göra en kvalitativ studie eftersom fokus låg på hur våra informanter upplever en specifik situation, distansarbete. I den kvalitativa studien är det av intresse att försöka förstå människors sätt att resonera och utifrån det urskilja ett handlingsmönster.

Målet med studien är att undersöka om cheferna upplever att kommunikationen gentemot medarbetarna har förändrats när vi går mot ett mer digitalt samhälle. Denna undersökning kommer att grundas på intervjuer gjorda med chefer på olika positioner som har erfarenhet av arbete både på plats och på distans. När man har en personlig intervju med cheferna tror vi att det går att få mer utvecklande svar på hur dom tänker och känner inför den rådande situationen. Kvalitativ metod söker kunskap och erfarenhet i vardagen och det är där vi tror att det är bäst att studera vår forskningsfråga. Med denna undersökning vill vi skaffa oss en mer nyanserad beskrivning av olika kvalitativa aspekter av intervjupersonernas vardagliga kommunikation och arbete som chef.

### 4.1 Datainsamling

När en kvalitativ forskningsintervju bedrivs söks information för att se världen ur respondentens synvinkel. Det syftar till att ta reda på erfarenheter och uppfattningar ur deras liv. I den här undersökningen ville vi undersöka hur chefer ser på vilken kommunikation som kommer krävas för att lyckas med uppgiften vid ett ökat distansarbete. Vi insåg snabbt att vi ville bedriva detta genom en semistrukturerad kvalitativ forskningsintervju. När en semistrukturerad forskningsintervju genomförs är målet att snappa upp det mer vardagliga. Det är dock en professionell intervju som har ett syfte och där intervjuaren måste hålla sig till en viss teknik. Det är inte ett helt öppet samtal utan det är förberett med frågor som utgör en grund för samtalet, men det finns också utrymme för följdfrågor (Lind, 2019). Intervjun har efter avslutat samtal transkriberats och skrivits ner. Den nedskrivna texten och inspelningen utgjorde det material som i ett senare skede analyserades.

Lind (2019) beskriver insamlandet av empirisk data som en aktiv process som skapas utifrån forskningsfråga och studiens ramverk. Målet med studien var att ta reda på hur ett antal olika ledare upplevde att kommunikationen gentemot de anställda har påverkats i och med det allt mer förekommande distansarbetet. Som tidigare nämnts kommer vi att genomföra intervjuer med ett visst antal personer på ledande positioner inom olika företag. Det är en förhållandevis omfattande fråga som vi valde att besvara. I grunden skulle vi jämföra hur kommunikationen har påverkats samt hur den tidigare har fungerat kontra idag. Därav gick vi in med förhoppningen att de personer som vi skulle intervjuas både hade erfarenhet från hur

kommunikationen var när arbetet skedde på plats och hur den sedan har förändrats i och med Covid-19. Vi tog oss an uppgiften med dessa förhoppningar gällande intervjupersonerna då vi ansåg att det kunde ge oss en god grund samt en större trovärdighet i sammanställningen samt analysdelen.

## 4.2 Urval

När vi valde respondenter var vårt mål att finna personer som skulle kunna ha möjlighet att besvara syftet med uppsatsen. Syftet, som tidigare nämnts, är att undersöka hur chefer upplever att kommunikationen med de anställda har påverkats i samband med att jobben har blivit allt mer digitaliserade. När vi bestämde urvalet av respondenter utgick vi från chefer som har erfarenhet inom området både före och efter digitaliseringen. Eftersom vårt mål var att undersöka hur kommunikationen rent generellt har påverkats inom företagen var det av mindre betydelse vilken sorts företag det var, det viktiga var att finna chefer på företag som har erfarenhet av att arbeta både på plats och på distans. Det betyder även att vi inte sökte efter att undersöka ett företag utan efter att få ett större perspektiv på hur och om de olika cheferna upplevde att kommunikationen hade förändrats.

Totalt genomförde vi fem intervjuer med fem olika respondenter som alla hade befattningen chef inom olika avdelningar i företagen. Med denna uppsättning chefer kunde vi få en varierad men också samstämmig bild kring hur de upplever att kommunikation samt ledarskap har förändrats genom de ändrade arbetsförhållanden som råder. Vi såg fördelar med att få synpunkter från chefer som inte alla jobbar inom samma område vilket kunde ge oss en större överblick. Enda kravet var som tidigare nämnts att dessa chefer alla hade haft sina befattningar innan pandemin för att kunna ge oss en mer korrekt bild av hur kommunikationen har påverkats. Vi är medvetna om att fem intervjuer är för få för att kunna fastslå hur situationen ser ut idag, men vi menar att det ändå kan ge oss en fingervisning i vilken riktning utvecklingen är på väg. Vi hade en önskan om att kunna genomföra fler intervjuer men sena avhopp och svårigheter att komma i kontakt med de chefer vi sökte försvårade intervjuprocessen. Därav fick vi jobba med det material vi hade och dra slutsatser utifrån det.

## 4.3 Intervjumetodik

Grunden för intervjun gjordes efter en semi-strukturerad modell, detta genomfördes med en förkonstruerad mall med frågor som undvek svar likt "ja/nej" utan engagerade intervjupersonerna att svara med ett mer komplext och uttömmande svar. Inte heller sattes någon form av tidsgräns för att på så sätt kunna tillåta längre utläggningar. Intervjupersonerna fick även möjlighet att själva besvara vad som är viktigt i deras tycke samt vidare utrymme



för att besvara följdfrågor som skulle kunna komma upp under intervjun inom områden som anses relevanta och intressanta. Intervjuer över distans har inte heller riktigt samma förutsättningar som en fysisk intervju som lättare kan bli mer personlig och detta är ytterligare en orsak till att tiden inte begränsades under intervjun och den blev mer av ett samtal mellan två parter snarare än en frågemall ( Bell, 2018).

Syftet med intervjuerna var att besvara frågeställningen för vårt arbete samt att det även skulle öka kunskapen inom området för de involverade. Den kvalitativa metoden som vi valde att använda oss utav ansåg vi vara mest lämpad för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning. Varför vi ansåg att denna metod var mest lämplig grundar sig i att intervjupersonerna kunde vara med och styra vilken “väg” intervjun skulle ta och lättare sätta ord på tankarna som kanske dykt upp under intervjuns gång. Vi genomförde fem kvalitativa intervjuer med chefer från fem olika företag. Det medförde att vi fick ta del av tankar från olika människor med olika bakgrund som reflekterade över samma frågor. Detta gav oss ett större underlag att hantera och genom den data vi fick in kunde vi därefter dra välgrundade slutsatser av vad som sagts.

#### **4.4 Genomförande av intervju**

Inför intervjuerna skrevs en intervjumall med ett skal för ungefär vilket innehåll de skulle ha men vilken riktning intervjuerna skulle ta lämnades öppet. Vid genomförandet av denna rapport var vi fortsatt i en situation med en pandemi och folks vilja att träffas fysiskt var begränsad, därför var ambitionen att hålla intervjuerna på distans. Intervjuerna spelades in för att underlätta transkriberingsprocessen. Under intervjuerna ställdes även frågor utöver existerande mall när det gavs svar som öppnade upp för ytterligare ämnen av intresse för vår studie.

#### **4.5 Analys av empiri**

Det inspelade materialet som samlats in under intervjuerna transkriberades och analyserades med hjälp av kodning och tematisering. När vi sedan hade sammanställt det genomarbetade materialet kunde vi se ett tydligt mönster i intervjupersonernas svar. Materialet delades sedan upp i olika teman som är relevanta för studien. De teman som användes var “kommunikation”, “ledarskap” och “kvalitativ kommunikation”. Dessa teman härrör enbart från empirin där vi ansåg att det var möjligt att urskilja vissa samband mellan de respektive intervjuerna då det fanns frågor som berörde snarlika områden. När vi väl bestämt denna uppdelning bland frågorna kunde vi sedan ta fram dessa teman som i större drag

sammanfattar det som cheferna hade sagt. Efter sammanställningen av empirin kunde vi ställa detta mot den redan befintliga teorin.

#### **4.6 Etik**

Under uppsatsskrivande finns det vissa etiska principer som ska efterföljas av författarna. Jacobsen och Andersson (2017) menar på att det är av största vikt att personerna som ska intervjuas både ger sitt samtycke samt godkännande till att delta i undersökningen. Därav gick vi tillväga på så sätt att när vi väl kom i kontakt med intervjupersonerna frågade vi om de kunde tänka sig att ställa upp i undersökningen och bli intervjuade. Samtidigt belyser Jacobsen och Andersson (2017) att alla som intervjuas ska vara anonyma under hela arbetet, detta för att intervjupersonerna ska våga vara ärliga och inte vara rädda för några efterföljande konsekvenser vid kontroversiella svar. Vi förklarade för intervjupersonerna att deras företag samt de själva kommer vara anonyma under hela arbetet, både innan samt i samband med intervjutillfället. Detta för att det inte ska kunna gå att spåra svaren tillbaka till den enskilda individen för att undvika konsekvenser i efterhand.

För att vi i ett senare skede lättare skulle kunna hantera datan som vi fick ut av intervjuerna tänkte vi att vi skulle spela in dem för att sedan genomföra transkriberingar för varje enskild intervju. Men även detta måste genomföras på ett etiskt korrekt sätt (Jacobsen & Andersson, 2017). Därför gjorde vi så att vi återigen frågade om lov till att spela in intervjun och sedan fortsatte vi med att förklara syftet till varför vi kommer att spela in intervjuerna och hur det kan hjälpa oss i vårt arbete. Vi fortsatte sedan på denna etiskt inslagna väg och berättade för varje intervjuperson att skulle det finnas några funderingar eller ånger över vissa svar som gavs i intervjun finns det alltid möjlighet att kontakta oss. Då kan vi i efterhand gå igenom detta för att genomföra eventuella ändringar eller tillägg i svaren. Vi var dock fullt medvetna om det faktum att det är svårt att komma ihåg varje enskilt svar som man har gett i den här sortens undersökning.

#### **4.7 Studiens tillförlitlighet**

Det har diskuterats av forskare som bedriver kvalitativ forskning om pålitlighet, autenticitet samt träffsäkerhet är applicerbara inom kvalitativa studier. Det är omöjligt att pausa den sociala miljö och de andra faktorer som ligger till grund för en kvalitativ studie (Bryman & Nilsson, 2011). Dessa tre begrepp innebär:

- *Pålitlighet*: Utifrån ett metodiskt tillvägagångssätt kan utomstående skaffa sig en förståelse för hur forskarna har gått till väga för att införskaffa information. Det vill

säga att det finns en tydlig sammanställning av den information som har tagits fram via de genomförda intervjuerna (Lind, 2014).

- *Autenticitet*: Författarna skapar en rättvis bild av informationen angående åsikterna som har samlats in med hjälp av intervjuerna (Lind, 2014).
- *Träffsäkerhet*: Utifrån det tänkta syftet och den kunskap som ska kunna genereras från denna uppsats ska informationen sammanställas på ett intressant sätt för att kunna delge relevant kunskap (Lind, 2014).

Studiens tillförlitlighet kan användas som begrepp för att bedöma kvalitén på studien. Begreppet tillförlitlighet består av fyra delar överförbarhet, trovärdighet, möjlighet att styrka och konfirmera samt pålitlighet (Bryman & Nilsson, 2011).

I strävan efter trovärdighet har vi genomfört studien utifrån de regler som inbegriper svensk forskning, bland annat genom de olika etiska principer som beskrivs i punkt 4.6. Vi har även säkerställt att vår bild av resultatet och våra tolkningar stämmer överens med intervjupersonernas. Detta har gjorts genom att dubbelkolla med intervjupersonerna att vi har förstått varandra rätt.

För att underlätta överförbarhet har vi valt att avgränsa oss till ett smalt chefsperspektiv med ett färre antal intervjupersoner för att på så sätt få en djupare kunskap och förståelse. Trots det låga antalet intervjuer tycker vi ändå att vi har fått intressanta och djupgående svar som gett oss en möjlighet att genomföra relevanta analyser.

I texten antar vi ett granskande synsätt för att stärka dess pålitlighet. För att vi ska ha en möjlighet att styrka och konfirmera det som skrivs i studien har vi hela tiden genom arbetets gång agerat i god tro. Genom att lyfta alla de infallsvinklar av våra tillvägagångssätt, både positiva och negativa kan läsaren själv skapa sig en uppfattning om studiens tillförlitlighet.

## 5. Empiri

*I denna del kommer vi att sammanställa den information som vi har fått via de genomförda intervjuerna. Vi har valt att dela in informationen i två kategorier, ledarskap samt kommunikation, eftersom det är dessa två kategorier som vi har berört tidigare i texten.*

### 5.1 Ledarskap

Sammanfattningen av det resultat vi fått under våra intervjuer visar att intervjupersonerna ser på de nya utmaningarna med kommunikation i ledarskapet på ett liknande sätt. Då arbetet bedrivs hemma istället för på en fysisk arbetsplats går det att täcka baskommunikationen men den lättillgängliga och mer kvalitativa kommunikationen som fanns innan har försvunnit och ersatts med diverse tekniska lösningar som Teams och Zoom. Dessa erbjuder inte samma kvalitet i samtal eller närvaro och det ställer därför helt nya krav på dagens chefer när de ska kommunicera med sina medarbetare. Nedan redovisas två citat som tydligt visar på detta.

*“Eftersom de mer vardagliga samtalen på rasterna eller i korridoren helt försvunnit har det blivit mycket svårare att veta den allmänna statusen i teamet. Även hur personalen mår på arbetsplatsen och utanför arbetet. Detta har lett till att jag försöker ringa runt lite då och då för att se hur det går och hur var och en mår.”*

-Intervjuperson 4

*“Mycket handlar om gruppssamarbetet och hur det skall bedrivas på distans. Vi är driftgrupper om ca 4 personer som hjälper varandra och stöttar varandra i det dagliga arbetet. Det har alltid gjorts fysiskt så den största omställningen var att inte träffa varandra ansikte mot ansikte längre. Det var mycket lättare när vi arbetade på plats att bara kommunicera med varandra och se om något till exempel behövde avlastning eller stöttning. Men för att täcka basbehovet av stöd så hölls dessa avstämningarna digitalt vilket fungerade bra. Men helheten blev påverkad och kvalitén i kommunikationen sämre”.*

-Intervjuperson 3

En del av intervjupersonerna menade även på att de spontana samtalen i korridoren eller i fikarummet har en mycket viktig funktion. Det blir en annan sorts samtal som är mer avslappnat vilket gör att man som ledare får en bättre relation med sina medarbetare där man både kan stötta varandra i arbetet men även snappa upp om någon till exempel har det tufft privat utanför arbetet. När väl pandemin fick ett fast grepp om världen och restriktionerna började bli hårdare valde alla de företag som våra intervjupersoner arbetar på att istället låta sina anställda arbeta hemifrån. Många påtalade just avsaknaden av att kunna ha de där

spontana samt kontinuerliga samtalen med varandra, då de menar att det blir mer personligt och ger mer energi när man träffas fysiskt, vilket citatet nedan antyder.

*“Den sociala biten är det man saknar mest, korridor snacket som man ibland kan tycka är onödigt, men där väldigt många idéer föds och blir till något större längre fram”.*

-Intervjuperson 2

Det bedrevs fortfarande lika många möten och i vissa fall ännu fler men nu använde de sig istället av videosamtal för att genomföra dessa möten. Dock var det svåra enligt intervjupersonerna att läsa av medarbetarnas mående, det blev mer enskilda telefonsamtal där intervjupersonerna försökte att stämma av så att alla mådde bra. Därav menade många på att kvaliteten på ledarskapet kan ha försämrats något efter att jobbet började utföras hemifrån. Det var inte längre lika enkelt att stötta varandra eller be om hjälp som tidigare. Nedan är ett citat från en av cheferna.

*“Förut kunde medarbetare lättare komma fram till mig med frågor och jag kunde läsa av rummet på ett annat sätt. Nu får man istället ringa runt och kolla läget. Men det blir ändå inte alls lika hög kvalitet på samtalen”.*

-Intervjuperson 3

## **5.2 Kvalitativ kommunikation**

Som vi nämnde tidigare så övergick all form av kommunikation från fysisk till digital. Det ledde till att cheferna som vi har intervjuat fick ändra sättet de kommunicerar med sina medarbetare på. Ett genomgående tema i intervjuerna var att många poängterade att de behövde vara ännu mer lyhörda än tidigare eftersom det inte är lika lätt att kommunicera digitalt och tillfällena för kommunikation inte blir lika många. Resultatet tyder därför på att det är viktigt som chef att försöka hör av sig spontant och visa sig tillgänglig för sina medarbetare. Är det ett möte med 10 personer kan det lätt bli så att vissa inte deltar alls eller håller väldigt låg profil, vilket gör att det bara är ett fåtal som för talan och blir hörda. Nedan ser vi ett citat från en intervju som styrker detta.

*“Det blir lite olika, kanske blir det lite väl ensidig kommunikation. Om det är jag som är ansvarig för mötet blir det ofta att det är jag som pratar mest på mötet. De som pratar normalt sett annars kanske fortsätter att prata men det blir svårare att vara delaktig i diskussionen. Men det är också svårare att få till en bra diskussion på ett digitalt möte när man sitter mutead, då krävs det mer för att komma in i diskussionen därför kan kvaliteten på samtalen bli sämre. Men man måste försöka se till att alla är delaktiga och skapa en miljö*

*där alla har en möjlighet att säga sitt. Men jag upplever att det inte är lätt och kvaliteten i kommunikationen blir sämre digitalt”.*

-Intervjuperson 1

Intervjupersonerna menade på att alla är olika individer och därav blir det ännu viktigare när möten sker digitalt att man försöker få alla att vara mer delaktiga och föra sin talan. Detta för att alla ska få en chans att säga sitt men också så att det känner sig delaktiga i processen. Här var det även en del av intervjupersonerna som betonade hur viktigt det är att man har ett mötesforum där medarbetarna kan använda sig av sin kamera. Det skapar bättre förutsättningar till kvalitativ kommunikation när det till viss del går att se kroppsspråk och mimik hos medarbetarna. Detta benämnde en av intervjupersonerna, vilket går att se i kommande citat.

*“Videosamtal var viktigt när vi hade de bestämda mötena. Då får man iallafall se varandra när man pratar, vilket inger en känsla av närvaro när man inte har möjlighet att ses fysiskt”.*

-Intervjuperson 5

Lika viktigt som det är att vara lyhörd menade intervjupersonerna också att det är viktigt att man är tydlig i sin kommunikation och har en tydlig struktur när mötena sker digitalt. Detta för att ge sina medarbetare så bra förutsättningar det går att förstå vad det är som skall göras och hur det skall göras.

*“Som chef kan man sätta lite olika ramar och regler för kommunikationsformer (Struktur och form). Man måste vara tydlig med innehållet och inte fylla ut för mycket. Det är viktigt att man är rak och tydlig (ord och betoning). Bra med summeringar och förtydligande. Det är även bra att ha någon form med dokumentation att luta sig tillbaka på”.*

-Intervjuperson 3

När alla sitter hemifrån och arbetar är det viktigt att alla medarbetare får samma samt rätt information under mötestillfället. Intervjupersonerna påpekade också vikten av att alla ska veta vad de ska göra för att på så sätt undvika framtida problem. Det hänger även ihop, menade vissa av intervjupersonerna, med att man skapar ett klimat där alla vågar vara ärliga och säga vad de tycker, citat nedan.

*“Det är, tänker jag, lite grann att ha en ärlig och öppen kommunikation men även att man är bra på att ha en kommunikation när man inte vet alla svar, när det händer olika saker eller ändras inom gruppen så kanske man bara behöver prata om det, att man lyfter frågor som man inte alltid vet svaret på. Men framförallt vara ärlig, rak och hellre diskutera saker om man är oense om något.”*

-Intervjuperson 1

Alla de chefer som vi intervjuade nämnde också att behålla kvaliteten i kommunikationen på distans är väldigt svårt. Som nämndes ovan blir ofta kommunikationen någon form av envägskommunikation som lätt bara blir informativ och saknar den närvaro och kvalitet som oftast finns när man samtalar med varandra på plats.

Det togs också upp under intervjuerna att chef och medarbetare måste lita mer på varandra nu när chefen inte har lika mycket kontroll på hur medarbetarna arbetar. Detta innebär mer "frihet under ansvar" vilket man som chef behöver anpassa sig efter och skapa en tydlig struktur för att få det att fungera så bra som möjligt.

*"Det är viktigt att man har ett öppet klimat, alla inom teamet ska våga vara ärliga med varandra. Alla ska kunna säga vad det känner och vad de tycker. Även om det så är något negativt eller positivt. Där är det viktigt i min position som chef att jag är tydlig med vad som gäller och att det finns en stabil struktur. Alla ska veta exakt vad de ska göra samt vad som förväntas av dem. Jag måste lita på mina medarbetare och dom måste lita på mig".*

-Intervjuperson 4

## 6. Analys

*Det går att finna ett antal intressanta kopplingar mellan empirin och de teorier som vi har valt att analysera med, vilka vi har tänkt att redovisa i detta kapitel. För att skapa en bättre förståelse för vilket område vi berör delar vi upp detta kapitel på samma sätt som det föregående empirikapitlet.*

### 6.1 Ledarskap

Innan pandemin bröt ut och majoriteten av arbetet bedrevs på plats strävade alla intervjupersonerna efter att jobba utefter ett individ- och situationsanpassat ledarskap. Det innebar att ledarskapet anpassades efter arbetsuppgift och individ. När arbetet sedan flyttade hem till de anställda fortsatte intervjupersonerna att sträva efter att kunna bedriva denna typ av ledarskap. Dock upplevdes det vara svårare då den lättillgängliga kommunikationen som fanns innan hade minskat. För att lyckas med sin ambition tvingades cheferna att hitta nya vägar och arbetsätt för att lyckas bibehålla kommunikationen. Detta gjordes genom tex zoom och teams samt att bara ringa spontant till sina medarbetare för att kolla läget. Genom den tidigare fysiska interaktionen var det lättare för cheferna att kunna läsa av sina medarbetare genom att direkt kommunicera med dem och på så sätt kunna anpassa sitt ledarskap efter deras behov. Detta har blivit svårare när arbetet inte längre sker fysiskt och individ- och situation anpassningen var enklare. Även om förutsättningarna för att bedriva denna typ av ledarskap har förändrats finns fortfarande ambitionen att lyckas med det kvar.

Utifrån empirin ser vi att intervjupersonerna vill fortsätta sträva efter att jobba på samma sätt med sitt ledarskap efter som innan pandemin. Deras medarbetare är fortfarande olika individer och behöver olika typer av stöttning. Detta stämmer överens med Hersey och Blanchards (1988) teori om ett individ- och situationsanpassat ledarskap.

Resultatet visar också på att man som chef under rådande situation behöver lita mer på sina anställda än vad de kanske behövde innan pandemin. Som chef är det svårt att ha kontroll över vad medarbetarna gör när de arbetar hemifrån och det blir mer "frihet under ansvar" än tidigare. Cheferna har inte bara anpassat sig efter individen utan också den rådande situationen vilket går i linje med hur chefer ska använda sig av och arbeta med teorin om ett individ- och situationsanpassat ledarskap (Hersey & Blanchard, 1988).

Med hjälp av författarna Deyoung et al. (2010) egenskapsteori kan vi inte utifrån det empiriska materialet se något som kan hjälpa oss att förstå hur just kommunikationen mellan chef och medarbetare har förändrats. Anledningen till det kan vara att vi inte formulerade frågorna på ett sätt som belyste den frågan. Teorin poängterar vikten av att förstå att alla individer är olika och att det bör tas i beaktande för att kunna anpassa sin kommunikation efter varje individ. Som ett exempel nämndes det i en av intervjuerna att vissa är mer blyga



än andra och inte alltid vågar föra sin talan. Situationer likt dessa sa intervjupersonen att det var enklare att hantera tidigare än nu. När jobbet sker på distans är det lätt att dessa tendenser hos personer i denna grupp neuroticism, taget från teorin "Big five" Deoyung et al. (2010), förstärks. När det finns denna sorts egenskaper såsom blyghet hos individer i en arbetsgrupp blir det ännu viktigare att chefen försöker stötta dessa mer än vad de har gjort tidigare, innan digitaliseringen. Då kan det vara önskvärt att chefen i detta sammanhang tillhör eller har drag av gruppen agreeableness. Det betyder att chefen har egenskaper såsom godhet, pålitlighet samt hjälpsamhet. Denna sortens egenskaper kan hjälpa de som är lite mer tillbakadragna och på så sätt skapa en större gemenskap där ingen blir bortglömd, vilket även förhoppningsvis höjer arbetsmoralen. I dessa lägen är det viktigt att ta egenskapsteorin i beaktande för att kunna sätta sig in i andra människors situation, se saker ur deras perspektiv och skapa sig en förståelse för varför de agerar som de gör i vissa situationer.

## **6.2 Kvalitativ kommunikation**

Teorin om det transformativa ledarskapet belyser svårigheterna att motivera, engagera och inspirera sin personal som chef på distans eftersom det är genom kommunikation och interaktion med sina medarbetare som chefer kan lyckas bäst med detta (Sveningsson & Alvesson, 2012). Resultatet visar att cheferna vill försöka skapa en känsla av delaktighet hos personalen för att det skall leda till ökad motivation och engagemang. När kvalitén och förutsättningarna för bra kommunikation ändrades upplevde cheferna att de behövde bli mer lyhörda för att kunna känna av hur deras medarbetare mår och trivs på arbetsplatsen. På så sätt kan det skapa en ökad känsla av närvaro som i sin tur kan leda till en ökad motivation hos personalen.

Av resultatet framgår det att när majoriteten av kommunikationen bedrivs på distans upplever intervjupersonerna att kvalitén i kommunikationen blir sämre. Kommunikationen beskrivs som ensidig och oftast jobbrelaterad. Majoriteten av intervjupersonerna upplever även att kommunikationen inte blir lika frekvent vilket kan påverka arbetsgruppen negativt. Det har även visat sig att om en ledare vill motivera, inspirera och engagera sina medarbetare görs detta på bästa sätt genom att skapa en bra relation med dessa. Relationer skapas bäst genom olika typer av interaktion mellan ledare och medarbetare, både jobbrelaterade men kanske framför allt genom informella och avslappnade samtal (Sveningsson & Alvesson, 2012).

## **6.3 Sammanfattning analys**

Intervjupersonerna upplever att kommunikation på distans ställer ytterligare krav på ledaren att anpassa sitt ledarskap efter rådande situation för att nå sina medarbetare på ett kvalitativt sätt. Vikten av att som ledare kunna läsa av och anpassa sig efter vad varje medarbetare behöver och vilken typ av stöttning som krävs för att kunna göra ett så bra jobb som möjligt

beskrivs bäst med hjälp av Hersey och Blanchard (1988) teori om individ- och situationsanpassat ledarskap. Dock visar vårt resultat att redan innan pandemin arbetade cheferna med ett individ- och situationsanpassat ledarskap. Därför hjälper den inte till att förklara hur själva förändringen i kommunikationen. Men den bekräftar att det är viktigt att som chef kunna individ- och situationsanpassa sitt ledarskap. För att lyckas med följande är det viktigt att chefen känner sina medarbetare och vet vilka egenskaper de besitter så att de kan anpassa sin kommunikation och sitt ledarskap efter de olika individerna på ett effektivare sätt (Deyoung et al., 2010). Det transformativa ledarskapet som beskrivs av Sveningsson och Alvesson (2012) hjälper oss att förstå vikten av kvalitativ kommunikation och hur den kan hjälpa chefer att lära känna, inspirera, engagera och motivera sina medarbetare. Det är genom den typen av kvalitativ kommunikation en relation skapas och förtroende byggs.

## 7. Slutsats

*I följande kapitel presenteras en kortfattad slutsats där vi besvarar studiens frågeställning.*

### 7.1

- På vilket sätt upplever chefer att kommunikationen gentemot medarbetarna har påverkats vid distansarbete?

Analysen av vårt resultat visar på att det har skett en förändring i förutsättningarna för kommunikation samt att kvalitén i den kommunikation som bedrivs mellan chef och medarbetare har blivit sämre. Detta för att kommunikationen som bedrivs på distans inte kan mäta sig med den kommunikation som sker fysiskt. Kommunikationen har fått färre nyanser när den sker digitalt mycket på grund av att intervjupersonerna saknar den närvaro som finns när man kommunicerar fysiskt vilket tidigare också har bekräftats av Cartwright (2003) och Zander (2017). En bidragande faktor till avsaknaden av närvaro är att den icke-verbala kommunikationen känns haltande, detta trots att intervjupersonerna använder sig av digitala plattformar där de kan se sina medarbetare via kamera. Att kroppsspråk och mimik underlättar kommunikation samt skapar en annan närvaro har tidigare presenterats av bland annat Jaussi och Dionne (2003).

Det har även visat sig i vårt resultat att cheferna känner att det är svårare att veta hur medarbetarna mår och hur de trivs på arbetsplatsen då kommunikationen inte är lika lättillgänglig. Detta gör att ledarna upplever sig behöva lägga ner extra engagemang där de visar sin tillgänglighet och sin närvaro vilket även har bekräftats i tidigare forskning av bland annat Avolio och Kahai (2003).

Vårt resultat visar på att det är viktigt att, som Hersey och Blanchards (1988) teori visar, kunna individ- och situationsanpassa sitt ledarskap. Detta görs bäst när chefen vet vilka egenskaper medarbetarna besitter vilket kan belysas med hjälp av Deyoung et al. (2010) egenskapsteori. Dessa två teorier visar många aspekter som är viktiga för att kunna bedriva ett bra ledarskap och är även en bra grund för en lyckad kommunikation, men de kan inte förklara just den *förändring* som skett i kommunikationen.

Den teori som vi tycker bäst belyser utmaningarna med kommunikation vid distansarbete, och som kanske även är en av lösningarna på den kommunikativa omställningen, är det transformativa ledarskapet. Detta för att grunden för ett lyckat transformativt ledarskap är just kommunikation. Genom en god kommunikation kan en chef motivera, engagera och utmana sina medarbetare att tänka nytt. Som en transformativ ledare vill man också förmedla en känsla av framtidstro och meningsfullhet vilket också görs bäst genom en god

kommunikation. Det transformativa ledarskapet tar hänsyn till varje enskild medarbetares individuella behov vilket, som också framgår i resultatet, är viktigt för att medarbetarna skall känna sig sedda. För att kunna lyckas med kommunikation på distans tror vi att en ledare behöver jobba utefter det transformativa ledarskapet. Vi menar också att kommunikationen är avgörande för ett bra ledarskap och att det är i interaktionen mellan chef och medarbetare som ett framgångsrikt ledarskap bedrivs.

Vi tror att vår studie har varit med och bidragit till att öka förståelsen för hur kommunikationen mellan chef och medarbetare har förändrats av distansarbete. Studien bidrar inte med ett banbrytande resultat utan bekräftar mycket av den tidigare forskningen på området. Dock tycker vi att vi i vårt resultat kan urskilja att det transformativa ledarskapet kan vara ett alternativ för chefer att lyckas med sin kvalitativa kommunikation även vid distansarbete.

## **7.2 Förslag till framtida forskning**

I den här studien har vi valt att avgränsa oss till chefers perspektiv på förändringen som skett i kommunikationen vid distansarbete. Det hade varit intressant att även studera medarbetarnas perspektiv på hur de upplever att kommunikationen gentemot cheferna har förändrats. Om det görs tror vi att det kan bidra till ytterligare perspektiv och en mer nyanserad bild.

## Referenslista

Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Avolio, B.J., & Kahai, S.S. (2003). *Adding the "e" to leadership: how it may impact your leadership*.

Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Short)*. Redwood City, Ca: Mind Garden.

Bell, E. (2018). *Research methods*. Oxford University Press.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. J. (2002). *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*. Group & Organization Management.

Brewer, P. E. (2015). *International virtual teams: Engineering global communication*. Hoboken, NJ: Wiley.

Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Första Upplagan ed. 2011. Print.

Bosse, T., R. Duell, Z.A Memon, J. Treur, and C.N Van Der Wal. "Computational Model-Based Design of Leadership Support Based on Situational Leadership Theory." Simulation (San Diego, Calif.) 93.7 (2017): 605-17. Web.

Cartwright, Susan. "New Forms of Work Organization: Issues and Challenges." *Leadership & Organization Development Journal* 24.3 (2003): 121-22. Web.

Conger. J.A., Kanungo R.N., (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage. Thousands Oaks, CA.

Czarniawska, Barbara. *En Teori Om Organisering*. 2. Uppl. ed. 2015. Print.

Domsch, M.E. & Hristova, E. *Human Resource Management in Consulting Firms* Springer, Berlin - Heidelberg 2006

DeYoung, Colin G, Jacob B Hirsh, Matthew S Shane, Xenophon Papademetris, Nallakkandi Rajeevan, and Jeremy R Gray. "Testing Predictions From Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five." *Psychological Science* 21.6 (2010): 820-28. Web.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J.A. *Understanding Dynamic Capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, Vol. 21. 2000

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). *Coworker relationships and informal communication in high-*

*intensity telecommuting.*

Graeff, C. L. (1997). *Evolution of situational leadership theory: A critical review. The Leadership Quarterly*

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J., (2007). *Virtual team leadership: Perspectives from the field. International Journal of E-Collaboration.*

Haywood, M. (1998). *Managing virtual teams: practical techniques for hightechnology project managers.* Artech House, Boston. Mass

Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior. 2.nd ed. Englewood Cliffs, N.J., 1972.* Print.

Hoegl, M. & Gemuenden, H., (2001). *Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence.*

Häkkinen Skans, Lida, (2021). Coronakrisen och arbetsmarknaden –effekter på kort och lång sikt. Hämtad 22 September 2021. Från:

<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ekonomiska-kommentarer/svenska/2021/coronakrisen-och-arbetsmarknaden--effekter-pa-kort-och-lang-sikt.pdf>

Jaussi, K.S, & Dionne, S.D., (2003). *Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior.*

Lind, Rolf. *Vidga Vetandet : En Introduktion till Samhällsvetenskaplig Forskning.* 1. Uppl. ed. 2014, 2019. Print.

Mead, George Herbert & Peter, Arvidson. *Medvetandet, Jaget Och Samhället : Från Socialbehavioristisk Ståndpunkt.* 1976. Print.

Nasir, S. & Nasir, V. A.

*Analyzing the Role of Customer-base Differences in Developing Customer Relationship Management Strategies, Journal of American Academy of Business, Cambridge. Sep 2005. Tillgänglig:*

[https://www.researchgate.net/publication/258820053\\_Analyzing\\_the\\_Role\\_of\\_Customer-base\\_Differences\\_in\\_Developing\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/258820053_Analyzing_the_Role_of_Customer-base_Differences_in_Developing_Customer_Relationship_Management_Strategies)

Hämtad 22-10-2021

Neufeld, Derrick J, Zeying Wan, and Yulin Fang. *Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance.* Group Decision and Negotiation 19.3 (2010): 227-46. Web.

Pervin, L. A. & John, O. P. (2001). *Personality theory and research*.

Pondy, L. (1978). *Leadership as a language game*. In: Mccall MWJ, Lombardo MM (eds) *Leadership: where else can we go?*. Duke University Press, Durham.

Sander, Lena. (2017). *Går det att leda på distans?* Organisation & Samhälle - Svensk företagsekonomisk tidskrift. Hämtad 23 September 2021.

Från: <https://org-sam.se/gar-det-att-leda-pa-distans-av-lena-zander/>

Sveningsson, Stefan. & Mats, Alvesson. *Ledarskap*. Första Upplagan ed. 2010. Print. Begreppbart.

Wang, Bin., Yukun, Liu., Jing, Qian., & Sharon, K. Parker. *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective.* Applied Psychology 70.1 (2021): 16-59. Web.

Yukl, G., & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*.

Zeidner, Rita. (2020). *Coronavirus Makes Work from Home the New Normal*. Employers and workers adapt to new ways of getting work done. Hämtad 23 September 2021. Från:

<https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/remote-work-has-become-the-new-normal.aspx>

Distansarbete. (u.å). I *Nationalencyklopedin*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/distansarbete> [2021-12-13]