



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Att leda på distans

**En kvalitativ studie om distansledarskap utifrån chefer
och medarbetares perspektiv**

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT 2020
Kandidatuppsats
Författare:
Joanna Ismael - 960707
Nathalie Johansson - 940512
Handledare: Stefan Tengblad

Förord

Denna kandidatuppsats är författad av två studenter från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, som en slutlig del i kandidatutbildningen inom ekonomi. Uppsatsen är skriven under höstterminen 2020, med inriktning mot management och organisation.

Inledningsvis vill vi tacka vår kontaktperson på företaget som studien utgår från, som möjliggjort att intervjuer kunnat genomföras. Vidare vill vi tacka alla som bidragit och tagit sig tid för intervju, vilket har skapat grunden för undersökningen. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare, Stefan Tengblad, för stöd och handledning under processen.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till varandra, för gott samarbete och att vi tillsammans skapat en givande, lärorik, utvecklande och rolig tid.

Trevlig läsning!

*Joanna Ismael och Nathalie Johansson
Göteborg, 2021*

Sammanfattning

Distansarbete är en allmänt växande trend i organisationsvärlden och den rådande pandemin har gjort det till en angelägenhet för företagen i Sverige. En nyckelfaktor för organisatorisk framgång är ledarskap, vilket påvisar vikten av fungerande ledarskap även på distans. Ledarskap är ett komplext begrepp som består av faktorerna ledare, efterföljare och kontext. När kontexten förändras behöver också ledarskapet anpassas för att möta förändrade förutsättningar. Således är syftet med denna kvalitativa studie att undersöka och analysera ledarskap på distans, med utgångspunkt i chefer och medarbetares uppfattning. För att uppnå målet med studien fokuseras undersökningen utifrån fyra forskningsfrågor kopplade till ledarskapets förändring vid distansarbete. Den teoretiska referensramen kretsar kring fyra områden, vilka är ledarskapsbegreppets innebörd, kommunikationsmedel, social interaktion och prestation.

Det material som studien baseras på är insamlat genom kvalitativa intervjuer från ett företag. Totalt intervjuades 15 personer, med befattning avdelningschef eller medarbetare. Den empiriska insamlingen skildrar hur ledarskap utövas på distans i verkligheten och visar vilka utmaningar ledarskapet har anpassats utifrån. Genom att belysa både medarbetare och chefers perspektiv, skildras distansledarskap på ett nyanserat sätt och möjliggör för att eventuella likheter och skillnader konkretiseras. Vidare visar analysen att distansledarskap skiljer sig från det ledarskap som utövas på ett kontor, främst gällande behovet och användningen av verktyg för kommunikation och individanpassning samt ledarskapets effektivitet. Slutsatsen är att kontinuerlig anpassning av ledarskap bör ske och detta utifrån situationens och individers unika förutsättningar.

Nyckelord: *distansledarskap, distansarbete, efterföljare, kommunikation, social interaktion, kontroll och prestation*

Abstract

Telework is generally an increasing trend in the organizational world and due to the ongoing pandemic, telework has become a matter for each and every company. Leadership is known as a key factor for a company's success, which proves the importance of appropriate remote leadership. Leadership is a complex concept consisting of the three aspects leader, follower and context. In case of a change in the context, the leadership also needs to adapt to meet the changing conditions. Thus, the purpose of this qualitative study is to investigate and analyze remote leadership, based on the perception of both managers and employees. In order to do so, the study is focused using four research questions linked to the change of leadership due to telework. The theoretical frame of reference revolves around four issues - the concept of leadership, means of communication, social interaction and performance.

The study is based on material collected through qualitative interviews, obtained at a company in Sweden. A total of 15 people were interviewed, with the position of either manager or employee. The empirics depicts remote leadership and the challenges encountered, in real life. By highlighting both the employees' and the managers' perspectives, remote leadership can be portrayed in a nuanced approach and differences can be identified. Furthermore, analyzes show that remote leadership differs from the leadership carried out in a physical office. The difference primarily concerns the need for tools to be able to communicate, the increased focus on the individual and the effectiveness of leadership. The conclusion of the study is that continuous adaptation of leadership is essential, primarily based on the individual conditions of each and every situation and individual.

Keywords: *distance leadership, telework, remote work, followership, communication, social interaction, control and performance*

Innehållsförteckning

1.0 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.1.1 Definition av begrepp.....	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställningar.....	9
1.5 Avgränsningar	9
2.0 Teoretisk referensram	10
2.1 Ledarskap	10
2.1.1 Ledarskapsteoriens utveckling.....	10
2.1.2 Distansledarskap.....	11
2.2 Efterföljare	12
2.2.1 Situationsbaserat ledarskap	13
2.2.2 Job demand-resource theory.....	13
2.3 Social situation	13
2.3.1 Kommunikation.....	14
2.4 Styrning och kontroll.....	14
2.4.1 Kontrollmekanismer.....	14
3.0 Metod	16
3.1 Val av undersökningsmetod	16
3.2 Insamling av data	16
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer	17
3.3 Urval.....	17
3.3.1 Urval av intervjuobjekt.....	18
3.4 Analys och bearbetning av material	18
3.5 Forskningsetik	19
3.6 Metodreflektion	19
4.0 Empiri	21
4.1 Bakgrundsinformation om fallstudieföretaget	21
4.2 Uppfattning av ledarskap	21
4.3 Interna kommunikationsmedel	22
4.3.1 Rutiner för distanskommunikation.....	23
4.4 Social interaktion.....	24
4.5 Prestation	26
4.5.1 Förutsättningar från ledare till medarbetare	27
4.5.2 Förutsättningar från organisationen till ledare	27
5.0 Analys	29
5.1 Ledarskapets förändrade förutsättningar	29
5.1.2 Balansen mellan ledarskapsstilar	29
5.2 Kommunikationsverktyg för social interaktion.....	30
5.2.1 Gemenskap och samarbete	31
5.3 Möjligheter och hinder för prestation på distans.....	32
5.3.1 Uppföljning och utvärdering	32
6.0 Slutdiskussion	34

6.1 Slutsats	34
6.2 Diskussion	35
6.3 Framtida forskning	36
7.0 Referenslista.....	37
7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide till chefer	39
7.2 Bilaga 2 - Intervjuguide till anställda.....	40

1.0 Inledning

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till uppsatsens ämnesval vilket följs av en problemdiskussion. Vidare formuleras syfte samt de frågeställningar som uppsatsen ämnar att besvara.

1.1 Bakgrund

Arbetsplats, ett ord som kan syfta på allt ifrån en stol på ett stort kontor, till en flygstol tusentals meter upp i luften eller en nedsutten soffa i ditt hem. Traditionellt sätt har gemensamma kontor utgjort den huvudsakliga arbetsplatsen inom företag, men att arbeta på distans och framförallt hemifrån har under de senaste decennierna blivit allt vanligare (SCB, u.å; Arnfalk, 2013). Den tydliga ökningen av distansarbete pekar på att det finns positiva effekter i arbetssättet, både för företag och anställda. Det finns ändock två sidor av samma mynt och fördelar kommer sällan ensamma. Faktumet att fullständigt distansarbete har varit långt ifrån gängse norm i samhället påvisar att svårigheter och utmaningar med arbetssättet följer likaså. Men våren år 2020 inträffade något omvälvande för hela världen som förändrade den långlivade normen fullkomligt, en pandemi.

11 mars 2020 förklarar WHO (World Health Organisation) viruset Sars-Cov-2, i dagligt tal Covid-19, som en pandemi vilket fick stor påverkan runt om i världen (WHO, 2020). Organisationsvärlden i Sverige präglades hastigt av direktivet att *"arbetsgivare bör se till att anställda arbetar hemifrån om det är möjligt, samt se till att anställda undviker onödiga resor"* (Folkhälsomyndigheten, 2020). Direktivet nästintill tvingar företag att genom en snabb omställning förlägga all verksamhet till distans i möjligaste mån. Följaktligen förändrade pandemin organisationers förutsättningar att bedriva verksamhet och arbete på distans blev en angelägenhet för varenda organisation. Väsentligt i debatten kring företags framgång eller fall i den nya verkligheten är ledarskap.

I en ny främmande situation präglad av osäkerhet kan ledarskap tänkas vara extra betydelsefullt och viktigt för företags överlevnad. Det grundar sig i att ledarskap betraktas vara en avgörande byggsten vad gäller att bevara företagets gemensamma kollektiv och strävan efter att uppnå mål och resultat. Inte sällan anses ledarskap nämligen vara nyckeln till framgång inom den organisatoriska världen och därav också i den nya verkligheten av distansarbete (Sveningsson & Alvesson, 2010). När kontexten förändras uppstår en situation med nya villkor vilket organisationer och involverade människor måste förhålla och anpassa sig till. Distansledarskap är en följd av de nya förutsättningar som uppstått på grund av rådande samhällssituation och väsentligt för organisationer är således medvetenhet kring hur det praktiseras samt vilka effekter det får.

1.1.1 Definition av begrepp

I viss litteratur som rör management särskiljer man på begreppen och definitionen av chef och chefskap samt ledare och ledarskap (Alvesson & Blom, 2015; Sveningsson & Alvesson, 2010). Det innebär att man i annan litteratur kan möta begreppen kopplade till skilda karaktärsdrag och innebörd. I fortsatt uppsats kommer dessa ej att särskiljas, utan begreppen behandlas som synonymer vilka åsyftar samma sak. Oavsett hur benämningen av rollen är,

chef eller ledare, menas en person som innehar personalansvar. Också relevant för förståelse är begreppet efterföljare, vilket i uppsatsen även motsvaras av medarbetare.

1.2 Problemdiskussion

Ledarskap är ett svårdefinierat och mångfacetterat begrepp, men viktigt för organisationers framgång och därav ett intressant ämne att studera. Någon universell definition av ledarskap är svår att finna och således finns inte heller någon given manual för hur det skall utövas. En gemensam nämnare i många definitioner av ledarskap är tonvikten av att ha inflytande över andra och deras process gentemot ett mål. Bennis (1959, s.295) menar att ledarskap kan beskrivas som *“the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner”*, vilket kan översättas till *“processen genom vilken en agent får en underordnad att bete sig på önskat sätt”*. Ledarskap uppstår således när människor interagerar med varandra och ett kollektivt sammanhang är därför vitalt. Likaså är ledarskap kontextbundet, vilket innebär att en förändrad situation också ändrar förutsättningarna för ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010).

Att chefer och medarbetare befinner sig på samma plats har under lång tid varit normen för hur och när ledarskap utövas, vilket också avspeglas i ledarskapslitteratur (Offstein, Morwick & Koskinen, 2010). I takt med digitaliseringen skapas nya möjligheter och fysisk närvaro är inte längre ett krav inom alla organisationer. Tekniska lösningar möjliggör för ständig tillgänglighet vilket i arbetslivet fått effekten att arbete kan bedrivas var som helst och när som helst (Müller & Niessen, 2019). När organisationen inte längre utgörs av en gemensam arbetsplats, tvingas ledarskapet anpassas. Distansen gör att den sociala samvaron förändras samt att ledaren förlorar den naturliga kontrollen som en gemensam arbetsplats medför, vilket kan tänkas påverka en organisations prestation. Distansarbete har tidigare förekommit och utgjort en del av arbetssättet men inte i den utsträckning som vi ser idag till följd av rådande pandemi (Arnfolk, 2013). Att arbetet förläggs till en annan miljö innebär att kontexten förändras och nya förutsättningar ges vad gäller ledarskap. Givet nya premisser bör ledare således fundera över hur ledarskapet kan utövas och eventuellt behöver förändras. Dessutom bör ledare reflektera kring hur de som blir ledda påverkas av den nya situationen sett till välmående och arbetsmässig prestation.

Tidigare studier inom området lägger stort fokus på hur medarbetare upplever distansarbete. Resultaten är ofta positiva, där man påpekar exempelvis tidseffektivitet i livspusslet, fördelen att enklare kunna balansera familjeliv samt ekonomiska fördelar (Bailey och Kurland, 2002). Ytterligare positiva effekter som ofta lyfts fram är ökad flexibilitet vad gäller arbetsuppgifter och prioriteringar (Müller & Niessen, 2019). Distansarbete ur medarbetares perspektiv behandlas således i tidigare studier, men lika stort fokus har inte lagts på ledarskap på distans, vilket är av stor vikt för organisationens övergripande prestation. Studier rörande distansledarskap tar även dem ofta avstamp från medarbetarnas perspektiv och belyser mindre sällan chefernas upplevelse av att leda på distans (Groen, van Triest, Coers & Wtenweerde, 2018).

Ledarskap framhålls som den allra viktigaste aspekten för framgångsrikt arbete på distans (Offstein et al., 2010). Därav är distansledarskap ett ämne som är intressant att undersöka, då

relevansen påvisas av såväl den allmänna trenden av ökat distansarbete samt den exceptionella situationen som präglar Sverige vid tidpunkten för studien. Distansledarskap är viktigt att studera ur både ledare och efterföljares perspektiv, eftersom det är dess samspel som möjliggör för ledarskap att existera. Genom att undersöka hur chefer och medarbetare upplever distansledarskap kommer fenomenet att belysas ur två perspektiv som är beroende av varandra.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och analysera hur distansledarskap skiljer sig från ledarskap på en gemensam arbetsplats. Uppsatsen ämnar att undersöka och jämföra ledarskapets förändring och anpassning, både ur medarbetare och chefers perspektiv, med avsikt att finna om uppfattningen skiljer sig eller är lik.

1.4 Frågeställningar

Utifrån studiens syfte formulerades följande frågeställning i huvudsak:

- Hur förändras ledarskapet genom övergång till distansarbete?

Den omfattande huvudfrågan fokuseras genom att studien utgår från följande tre underfrågor:

- Hur har chefer anpassat sitt ledarskap med hänsyn till att arbetet bedrivs på distans?
- Vilka utmaningar möter chefer vad gäller att bevara social interaktion när man leder på distans?
- Hur påverkas prestationen givet nya förutsättningar som uppkommer till följd av att arbetet bedrivs på distans?

1.5 Avgränsningar

I och med att ett enskilt företag vid en enskild tidpunkt studeras, kommer studien inte att generera generella slutsatser och tolkningar. Syftet är istället att bidra med intresse för ämnet och utveckla rådande kunskap. Studien ämnar också att lämna tankar och grund för vidare forskning inom valt ämne.

2.0 Teoretisk referensram

Studien syftar till att undersöka hur ledarskap utövas, uppfattas och har påverkats av den unika omställningen till distansarbete. För att kunna föra en välgrundad analys och diskussion hämtas teori inom flertalet aspekter. Förutom reflektion kring ledarskapets grundläggande premisser diskuteras relevanta teman såsom efterföljarnas betydelse, den sociala kontexten samt verktyg och metoder för kontroll. Med hjälp av teorier utforskas den problematik som distansarbete medför ledarskap och hur ledarskap utövas på distans.

2.1 Ledarskap

Ledarskap, ett omfattande och omstritt begrepp. Ett begrepp som genom tiderna har skiftat, både i innebörd och tillskriven styrka. En betydande del av ledarskapsteorier lägger stor vikt vid ledaren som person och menar att det är ledarens kapabilitet som är avgörande för kvalitén på ledarskapet. Om ledaren är skicklig på att utöva ledarskap kommer således resultatet att uppnås på ett tillfredsställande och effektivt sätt (Sveningsson & Alvesson, 2010). Det kan anses bero på exempelvis tidigare ledarskapserfarenhet, då det kan ses som en cirkulär process. Erfarenhet är en visdom som inte går att lära sig utan som uppstår i människors upplevelser (Thomas & Cheese, 2005). Positiva ledarskapsupplevelser där individer fått erkännande för framgångsrikt ledarskap ökar dess självsäkerhet och i sin tur motivation kring att leda, vilket skapar effektivitet (Bergner, Kanape & Rybnicek, 2019). Individer som upplever sig själva som en ledarpersonlighet tillskrivs ofta högre ledarpotential än gemene man vilket gör att andra individer lättare accepterar dem som ledare och följer (Bergner et al., 2019).

Verkligheten visar dock att situationen är alltmer komplex och att något universellt framgångsrecept på ledarskap existerar är tvivelaktigt. Framgångsrikt ledarskap är kopplat till unika premisser i tid och rum och fungerar därav inte som ett allmängiltigt recept i andra situationer (Grey, 2009). Trots allt anses ledarskap i många fall, som nämnt i studiens inledning, vara en av nycklarna till organisatorisk framgång och betonas som den allra viktigaste aspekten för framgångsrikt arbete på distans (Offstein et al., 2010). Således kan ledarskap anses vara av stort intresse för organisationer, oavsett vad begreppet anses innehålla och omfatta. Därav är det viktigt att organisationer ger stöd och förutsättningar för att ledaren ska kunna utöva sitt ledarskap samt kan tolka och bemöta dess resultat (Thomas & Cheese, 2005), i synnerhet när drastiska förändringar sker.

2.1.1 Ledarskapsteoriens utveckling

I denna studie tolkas ledarskap beroende av ledare, efterföljare och den organisatoriska omgivningen. Sveningsson och Alvesson (2010) menar att ledarskap inte bara är ett resultat av ledarens prestation, utan att vikt också bör läggas vid efterföljare och den omgivande miljön. Ledarskap uppstår i interaktion mellan människor och förutsättningar i omgivningen formar och sätter villkor. Tidigare förknippades ledarskap med makt och auktoritet, vilket har förändrats då tonvikten idag läggs vid relationen mellan människor. Mål inom ledarskap har också förändrats från främst kvantitativa till att även innefatta kvalitativa aspekter (Safty, 2005). Ledarskap utgörs dels genom att motivera och ge efterföljare ett tillfredsställande arbetsliv, dels formulera strategier och utvärdera för att förbättra organisationens prestation. Således innefattar ledarskap både fokus på att främja mänskligt välbefinnande som

organisatorisk framgång. I och med den rådande pandemin världen över har företag tvingats till en hastig omställning till distansarbete utan större möjlighet för förberedelse. När ledarskap inte längre idkas inom kontorets väggar förändras såväl de sociala som de miljöbundna förutsättningarna (Sveningsson & Alvesson, 2010).

2.1.2 Distansledarskap

Att arbeta på distans innebär att arbetet präglas av andra faktorer än vid gemensamt kontorsarbete och skillnaden är något som chefer bör ha i åtanke. Genom att vara medveten om utmaningarna som följer distansarbete och hantera dessa på ett fördelaktigt sätt kan chefer främja möjligheten för engagerade och produktiva medarbetare (Larson, Vroman & Makarius, 2020). En ledare ska således inte bara själv navigera och anpassa sitt ledarskap i den nya situationen av distansarbete, utan också vägleda och underlätta för medarbetare i förändringen. Ledarens förändring av ledarskapet kan således ses som tvådimensionell, då förutsättningarna i båda ändarna av ledarskapet har förändrats. Därav är ett helhetsperspektiv av vikt när det gäller utövande av ledarskap (Erskine, 2012).

Då ledarskap är relationsbaserat och således beroende av kontakt ledare och efterföljare sinsemellan (Erskine, 2012), är avsaknaden av den fysiska närvaron och kontakten på ett kontor en utmaning på flera sätt. Distansen försvårar för anställda att kunna kontakta, få support och dela information med såväl medarbetare som chef. Den minskade spontana kontakten försämrar också individens sociala sammanhang och social isolation kan påverka individens mående negativt. Att man inte har daglig direktkontakt ökar också risken för kommunikationsproblem och missförstånd (Larson et al., 2020). Digital kommunikation riskerar att skapa en känsla av osäkerhet och försvårar för mottagaren att förstå meddelandets innehåll och tillgodogöra sig informationen menar Kelley & Kelloway (2012). Saker tenderar att tolkas mer negativt på distans, då förståelse för kontexten likt man får på ett kontor hjälper till i rättvis tolkning. Dessa begränsningar av kontakt kan också påverka effektiviteten av och utfallet vid beslutsfattande. Erskine (2012) framhåller att försämrad möjlighet att avläsa situationer medför ett svagare underlag vid beslutsfattande, vilket gör att ledare antingen riskerar att ta sämre beslut eller avsätta mer tid för att få ett likvärdigt underlag som på ett gemensamt kontor. En följd av detta är att ledare vid distansledarskap således bör ha en mer inkluderande ledarskapsstil med högre grad av individuellt fokus (Schwarz Müller, Brosi, Duman & Welp, 2018). Vidare framhålls att ledare bör sträva efter att få medarbetare delaktiga och söka idéer och respons hos dessa, för att skapa ett mer nyanserat och korrekt underlag för ledarskap och framtida beslut (Schwarz Müller et al., 2018). Att arbetsplatsen dessutom har bytts från ett gemensamt kontor utformat för att bedriva arbetet till ett hem anpassat för privatlivet skapar också utmaningar. Hemmet består av andra distraktionsmoment jämfört med kontoret och somliga är svåra att eliminera, såsom sämre arbetsmiljö och distraherande familjemedlemmar (Larson et al., 2020).

Viktiga faktorer för ledaren i syfte att hantera dessa utmaningar och ge medarbetarna goda möjligheter för att bedriva arbete är bland annat att skapa struktur. Regelbundna möten och avstämningar är en viktig aspekt. Bland annat för att medarbetare ska vara garanterade tid för frågor, information och återkoppling. Chefen utgör en viktig aktör för stöttning och uppmuntran hos personalen och bör vara lyhörd och uppmärksam på individens känslor

(Larson et al., 2020). Distansen påverkar inte bara relationen mellan chef och medarbetare, utan också relationen alla kollegor emellan. Förutom att ständigt främja relationen till sina medarbetare och coacha dessa, bör chefer därav också sträva efter att förbättra övriga relationer (Schwarz Müller et al., 2018). Kelley & Kelloway (2012) menar att det är ett sätt för att främja trivsel och goda arbetsförhållanden, samt för att bibehålla gemenskapen inom teamet för effektivt arbete. Dessutom har chefen en viktig roll som representant och vägledare i den omvälvande situationen, då medarbetare har en tendens att söka trygghet i chefs uppförande. Att visa trygghet och positivitet oavsett situation är därav viktiga egenskaper (Larson et al., 2020). Ledaren influerar inte enbart genom aktivt ledarskap, utan har följaktligen också en viktig roll som förebild. Ledaren bör således sträva efter att föregå med gott exempel och att själv agera och uppföra sig i enlighet med hur denne vill att medarbetarna ska vara och göra (Schwarz Müller et al., 2018). Att chef och medarbetare har tidigare erfarenhet av att arbeta på en gemensam arbetsplats ger en fördelaktig grund för distansledarskap. Till följd av att det finns ett visst förtroende och förkunskap gruppen emellan, förstärks känslan av tillit och förståelse för varandra (Kelley & Kelloway, 2012). Att ledarskapet präglas av tillit och ansvar är något som ledare aktivt bör fokusera på vid distans. Förutom att bidra positivt till relationen ledare och medarbetare sinsemellan fungerar känslan av ansvar också som motivation för medarbetare. Att visa tillit och delegera ansvar till medarbetare ökar således produktiviteten, vilket bidrar positivt till organisationens övergripande prestation (Erskine, 2012).

Möten och andra aktiviteter bör också planeras regelbundet för att tillgodose sociala behov, i form av avsatt tid för avslappnat umgänge kring annat än arbete. Struktur bör skapas genom att klargöra grundläggande förhållningsregler, såsom hur formerna för kontakt ska se ut, vilket utbyte som bör ske löpande och hur chefen arbetar i förhållande till medarbetarna. Att kräva kontakt via videokonferenser gör att kommunikationen blir mer nyanserad och är fördelaktigt för att efterlikna situationen på kontoret. Video bör dock kompletteras med andra verktyg för kommunikation, så att kommunikationsverktyg kan väljas utifrån vad som är mest fördelaktigt utifrån syftet med kontakten (Larson et al., 2020).

2.2 Efterföljare

Ledarskap är som tidigare nämnt ett mångfacetterat begrepp vars praktiker kan ha olika fokus och mål. Den kontext som hör ledarskapssituationen i fråga till präglar vilken typ av ledarskap som behövs. En förutsättning för att ledarskap ska kunna utövas är att det finns någon eller några att utöva det på, dessa kom att kallas för efterföljare (Sveningsson & Alvesson, 2010). Efterföljarnas roll har över tid förändrats i takt med att processer ändras och sociala relationer sätts i fokus (Safty, 2005). Betydelsen av rollen har gått från att definieras som ett passiv föremål som följer ledaren oavsett agerande till att i dagens organisationer vara av betydande roll vilka ledarskapet måste anpassas efter. Om ledarskap således anses vara att influera andra att agera i enlighet med önskvärda utfall eller mål, är efterföljarna en faktor att ta hänsyn till (Gibson, Blackwell, Dominicus & Demerath, 2002). Hur efterföljare upplever ledarskap beror på dess tidigare erfarenheter och kunskap (Sveningsson & Alvesson, 2010). Grundläggande inom ledarskap är att kunna utvärdera situationen man vill påverka, att mobilisera i enlighet med mål samt att förmedla strävan på ett förståeligt vis så att andra kan agera på önskvärd sätt.

Ett universellt recept på framgångsrikt ledarskap finns således inte, utan ledarskap är beroende av såväl unika situationer som individer (Gibson et al., 2002).

2.2.1 Situationsbaserat ledarskap

För effektivt ledarskap bör en ledare kunna avläsa situationer och balansera mellan uppgiftsorientering och relationsorientering utifrån varje unika situations premisser. Uppgiftsorientering handlar om att instruera och ge direktiv medan relationsorientering handlar om kommunikation för att lyssna, stötta och underlätta. Vilken grad av respektive orientering som bör präglade utfallet beror på efterföljarens förmåga respektive vilja att genomföra uppdraget i fråga. Utifrån ovan nämnda två orienteringar finns det fyra huvudsakliga ledarskapsstilar - instruerande, coachande, stöttande och delegerande. Mellan dessa bör en ledare kunna röra sig beroende på vad situationen kräver (Gibson et al., 2002). Att ledarskapet utövas på distans påverkar såväl möjligheterna att avläsa situationen samt vilket behov av ledarskap som efterfrågas av efterföljarna.

2.2.2 Job demand-resource theory

Som tidigare nämnt anses distansarbete i allmänhet bidra positivt till såväl individer som organisationer. Men för att kunna generera ökad organisatorisk prestation krävs att distansarbete ska kunna utföras på tillfredsställande sätt, vilket kan härledas till ett antal teoretiska faktorer (Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2019). Job demand-resource theory kan användas för att undersöka hur olika faktorer påverkar arbetsmässiga prestationer. Förutsättningar kopplade till arbetet kan delas in i två kategorier, krav och tillgångar. Krav innefattar exempelvis arbetsbörda, tidspress och fysisk arbetsmiljö medan tillgångar innefattar belöning, utrymme för individuell kontroll, stöttning, delaktighet och liknande aspekter. Höga nivåer av krav bidrar negativt samtidigt som höga nivåer av tillgångar främjar prestationer, genom att öka känslan av motivation och produktivitet hos individer (Nakrošienė et al., 2019).

Tio faktorer som anses vara nyckelfaktorer vid distansarbete är skicklighet på tidsplanering, möjligheten att förlägga arbete under individers mest produktiva timmar, förändring av umgänge med kollegor, möjligheten att jobba trots sjukdom, tillit av chefen, stöttning av chefen, ekonomiska fördelar vid minskat resande, möjligheten att jobba och samtidigt ta hand om familjemedlemmar, access till nödvändiga dokument och annat material samt den fysiska utformningen av arbetsmiljön hemma (Nakrošienė et al., 2019). Dessa aspekter i kombination verkar som förutsättningar för individuella prestationer och påverkar därmed det övergripande resultatet av distansarbete.

2.3 Social situation

Den ökade isoleringen kan också försämra effektiviteten i det dagliga ledarskapet, i form av att ledare inte har möjlighet att ständigt vara närvarande i interaktion och det sociala samspelet. Förmågan att vara ständigt uppdaterad och reaktiv försämras. Beroende på vilken typ av verksamhet företaget bedriver kan tätt samarbete mellan medarbetare och ledare vara viktigt. Distansarbete kan således påverka tillgänglighet och samarbetsmöjligheter, vilket inom vissa branscher kan påverka effektiviteten av ledarskap (Larson et al., 2020). Att upprätthålla ett socialt sammanhang och teamkänsla är således en viktig uppgift för en ledare

på distans. Det främjar sociala relationer i rätt riktning, då utvecklingen annars tenderar att bli uppgiftsstyrd (Offstein et al., 2010).

2.3.1 Kommunikation

Graden av tekniskt kunnande hos en individ är inte lika avgörande för prestationen vid distansarbete som tidigare antagits, utan aspekter som självständighet och extroverthet framhålls som viktiga (Offstein et al., 2010). Distansledarskap gynnas av att ledaren är skicklig på kommunikation, framförallt digital sådan, och gynnas av nyttjande av flertalet olika medium. Istället för att fokusera på ett kommunikationsverktyg bör ledaren sprida kommunikationen över exempelvis mejl, videosamtal, telefonsamtal eller chatt. Skriftliga meddelanden bidrar till effektiv kommunikation, men bör kompletteras med reella samtal för att ge större mening och djup i kommunikationen (Offstein et al., 2010). Då kommunikation är en tvåvägsprocess krävs också en engagerad motpart. Aktiva efterföljare som vågar ta initiativ och bidra till debatten är av vikt för att kommunikationen ska bli värdefull (Gobble & Tirpak, 2017).

2.4 Styrning och kontroll

Distansledarskap innebär att ledare måste fullfölja sina ordinarie ansvarsområden samtidigt som de måste möjliggöra för andra att prestera, detta utan fysisk närvaro. En av byggstenarna inom begreppet organisation är övervakning (Ahrne & Brunsson, 2011), vilket är en typ av maktutövning som används av ledare i syfte att upprätthålla kontroll och utvärdera gentemot uppsatta mål och syften. En som reflekterat kring detta är Grey (2009) som menar att ledarskap finns i organisationer av två syften, dels för att effektivisera organisationer dels för att få organisationslivet mer humant. Området påverkas av distansfaktorn på flera sätt.

Ledare avser ofta att kontrollera processer och arbetsgångar, vilket är tidskrävande och svårt när medarbetarna inte befinner sig på samma fysiska plats (Offstein et al., 2010). När ledare inte längre kan fysiskt delta vid det dagliga arbetet och löpande arbetsprocesser, förloras förmågan att på så sätt naturligt övervaka och kontrollera aktivitet genom sin närvaro. Distansarbete skingrar också flertalet grundläggande mönster kopplade till det fysiska gemensamma kontoret som bidrar till kontroll. Flexibiliteten vid arbete på distans möjliggör för anställda att arbeta på annan plats, såväl som mer spritt över dygnets alla timmar (Groen et al, 2018). Kontroll är ändå en förutsättning för att ledare ska kunna säkerställa att organisationens resurser verkar i enlighet med organisatoriska mål och intressen, detta blir svårare till följd av den ökade flexibiliteten.

2.4.1 Kontrollmekanismer

För att upprätthålla kontroll används kontrollmekanismer, vilka kan vara av formell eller informell karaktär. Informella kontrollmekanismer innefattar relativt abstrakta fenomen, med fokus på mänskliga faktorer såsom personalens välmående. Det kan exempelvis handla om att skapa samstämmighet genom organisationskultur, rekrytering och liknande. Kontrollmekanismer av formell karaktär å andra sidan baseras främst på konkreta aspekter som på förhand är definierade. Två underkategorier finns, processinriktade vilka åsyftar att utvärdera och övervaka specifika aktiviteter och arbetsuppgifter samt resultatnriktade vilka fokuserar på om övergripande resultatmål uppnås (Groen et al, 2018). Vilka

kontrollmekanismer en ledare lägger störst vikt vid beror delvis på kontextuella faktorer. Dels beror det på vilka faktorer som ledaren har möjlighet att utvärdera samt vilka värden som kan mätas på ett effektivt sätt. Dels beror det på vad ledaren åsyftar åstadkomma, då olika former av övervakning påverkar medarbetarnas prestationer och tillgivenhet i varierad grad (Groen et al, 2018). En nyckelfaktor för kontroll vid distansledarskap är att skapa och förmedla mätbara och begripliga variabler för prestation och resultat. Det är således inte vad individen gör för stunden som bör ligga i fokus för kontroll vid distansledarskap, utan vad den presterar som helhet (Offstein et al., 2010).

Givet materialet som presenteras i den teoretiska referensramen, identifieras fyra huvudområden som är av vikt vid ledarskap på distans. Dessa är *vad begreppet ledarskap anses inbegripa, kommunikationsmedel, social interaktion* och *prestation*. Områdena kommer i empirin att belysas ur verkligheten samt ligga till grund för studiens fortsatta delar.

3.0 Metod

I metodkapitlet redogörs för valet av studiens undersökningsmetod. Därefter presenteras hur datainsamlingen och urval har gjorts. Vidare beskrivs hur insamlad data har analyserats samt de forskningsetiska ställningstaganden som tagits hänsyn till under studien.

3.1 Val av undersökningsmetod

Studien utgick från en kvalitativ forskningsansats, vilket genomsyrade studien i alla steg. Genom att kombinera vedertagna teorier med insamlad empiri ämnar studien att beskriva och utröna hur ledarskap praktiseras på distans. Den kvalitativa ansatsen är tydligt kopplad till såväl empiri som analys och resultat. Syftet att undersöka på ett beskrivande sätt präglar valet av datainsamlingsmetod, där författarna kan anses partiska i såväl urval som utförande. Tyngdpunkten är verbal och bestod av ord och beskrivningar, med målet att genom diskussion förklara och utveckla rådande kunskap inom ämnet (Patel & Davidsson, 2019). Utgångspunkten var av abduktiv art, vilket kan ses som en kombination av induktion och deduktion. Det innebär att för att skapa och få en övergripande förståelse för temat och problematiken hämtades grundläggande kunskap från litteratur och pilotintervju i den inledande fasen av studien. Baserat på det genomfördes en fallstudie av verkligheten som låg till grund för analys och tolkningar i relation till rådande teori- och kunskapsbas. Inga hypoteser prövades således och kausala samband utreddes ej. Målet var istället att genom studien bringa förståelse för företeelsen och dess kontext, med avstamp i begreppen hur och varför, samt ge användbar kunskap och förståelse (Patel & Davidsson, 2019).

3.2 Insamling av data

För att generera empirisk data användes i första hand fallstudier, vilket har en explorativ karaktär där något undersöks i sitt verkliga sammanhang (Bryman & Bell, 2017). Det gör det möjligt att erhålla detaljerad information och en nyanserad bild av situationen. På så sätt fångas även dess kontext in, vilket är väsentligt för att kunna göra en välgrundad beskrivning och förklaring. Att undersökningen baseras på verkligheten innebär att kunskapen som erhålls är oberoende av att studien genomförs och på så sätt fri från påverkan. Fallet eller fallen är alltså ingen produkt av studien i sig utan existerade såväl innan som efter.

Fallstudier kan genomföras på ett eller flera fall, varvid den förstnämnda metoden var gällande i denna studie. Det fanns inte möjlighet att, inom ramen för studien, undersöka distansarbetets påverkan på ledarskap i samhället i stort. Valet av enfallsstudie var alltså ett resultat av verklighetens begränsningar, då det inom denna studie också saknades potential att på ett tillfredsställande sätt studera flertalet fall. För att erhålla ett tillförlitligt och grundligt empiriskt material var avsikten att nå djup data, snarare än ytlig bredd. Genom en djupdykning fanns möjlighet att noggrant och nyanserat utreda fenomenet, vilket sedan kunde knytas an till och utveckla tidigare kunskapsbild. Fallstudien i sig gav inte grund för generaliseringar applicerbara på samhället i stort. Fallstudien syftar till att med stöd av befintlig kunskap exemplifiera och förklara det komplexa sammanhang och de samband som studeras (Patel & Davidsson, 2019). Den djupa kännedom som erhöles genom fallstudien kan pröva och utveckla teorier och förfina idéer.

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Det empiriska materialet i fallstudien har i första hand erhållits genom kvalitativa undersökningar i form av 15 intervjuer. Till följd av de begränsningar studien omfattades av på grund av pandemin kunde intervjuer inte genomföras ansikte mot ansikte på en fysisk plats. För att skapa en så fördelaktig intervjusituation som möjligt trots begränsningar planerades intervjuerna att genomföras via videosamtal i programmet Zoom. Genom att inte enbart göra ett röstsamtal, fångade videofunktionen upp ansiktsuttryck och liknande aspekter för att nå en så djupgående bild som möjligt.

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär. Det innebär att samtalet är förhållandevis fritt och öppet, men utgick från ett antal förutbestämda ämnen och frågeställningar. För detaljerad information kring samtalsämnena och intervjuunderlag, se respektive intervjuguide i bilaga 1 och bilaga 2. Att intervjuerna utgår från två olika intervjuguides, en för medarbetare och en för chefer, berodde på strävan att på ett effektivt sätt nå relevant information. De två grupperna har olika kunskap och upplevelser av ledarskap på distans, vilket fångades in genom att anpassa och variera frågeställningar för välgrundade och nyanserade svar. Att intervjuerna har ett skelett i form av en intervjuguide gör att samtalet kretsar kring ämnen relevanta för studien och på så sätt bidrar med empiri som är betydelsefull (Bryman & Bell, 2017). Frågornas öppna karaktär och frihet inom samtalet gjorde att den intervjuade kunde leda väg till vad denna ansåg väsentligt i sammanhanget. Somliga frågor var öppna för att väcka tankar hos intervjuobjektet och uppmuntra denne att tala fritt inom ämnet, medan andra frågor var mer precisa för att utreda teser som anses vitala för studien. Enbart alltför avgränsade frågor och strikt struktur kan begränsa samtalet och hejda eventuella spontana frågor och vidareutveckling av teser. Således kan kunskap nyttig för studien missas och gå förlorad, vilket en semi-strukturerad form ämnar att motverka (Patel & Davidsson, 2019). Den empiriska insamlingen bidrar således med förståelse för hur distansledarskap praktiseras och erfaras inom ett specifikt företag. Tämmligen exakt och precist stoff från intervjuer kommer vidare att förenas med tidigare kunskapsbas för att belysa mönster och samband inom intresseområdet (Lind, 2014).

3.3 Urval

Urvalsmetoden utgår från metoder som inte är baserade på sannolikhet. Vid urval av fall var utgångspunkten främst bekvämlighet och tillgänglighet. Med hänsyn till vad som var rimligt och möjligt att genomföra inom ramen för studien valdes ett företag. På ett övergripande plan fokuserades valet utifrån relevans för studiens syfte, det vill säga ett företag där kontorsarbete varit norm men som nu arbetar på distans. Vidare baserades valet dels på access, då det är fullständigt avgörande med tillgång till intervjuobjekt för att ens kunna genomföra intervjuer. Dels berodde valet på att företaget ger möjlighet att utreda distansledarskap på ett nyanserat sätt utifrån flera perspektiv, då både ledare och medarbetare inbegrips i företaget. Likaså låg andra faktorer än slumpen bakom urvalet av intervjuobjekt, närmare bestämt en kombination av två olika urvalsmetoder.

Bekvämlighetsurval var även gällande vilka vi inledningsvis kontaktade hos företaget, genom att vara bekanta till en av författarna (Patel & Davidsson, 2019). Företaget responderade positivt till förfrågan och tilldelade oss en kontaktperson. På så sätt gavs möjlighet att på ett

tidseffektivt och bekvämt sätt sätta igång intervjuprocessen. Processen fortsatte genom att kontaktpersonen i samråd med författarna föreslog och presenterade intervjuobjekt, i enlighet med författarnas önskemål gällande ett målstyrt urval (Bryman & Bell, 2017). Att en av författarna är aktiv på företaget har hanterats genom att kontaktpersonen har fått föreslå urval av intervjuobjekt, med syfte att författarna ska förbli så neutrala som möjligt. Urvalet av intervjuobjekt var således präglad av att på ett så opartiskt och objektivt sätt som möjligt få bra och relevant information för att kunna besvara studiens frågeställningar (Bryman & Bell, 2017). Det var exempelvis väsentligt att inkludera objekt som representerar dels chefer, dels medarbetare för att kunna skapa en värdefull och mångfacetterad empiri.

3.3.1 Urval av intervjuobjekt

Fallstudieföretaget är ett Fintech-bolag som är verksamt inom bank- och finansbranschen. Det är därmed ett kunskapsintensivt företag, vilket innebär att företagets huvudsakliga tillgångar är de anställdas kunskap och kompetens. Som tidigare nämnt framförde författarna vissa önskemål gällande urvalet av intervjuobjekt. För att erhålla ett mångfacetterat och nyanserat empiriskt underlag efterfrågades 15 stycken intervjuobjekt spridda över organisationens avdelningar. Detta för att kunna eliminera att informationen är bunden till specifika förutsättningar till en enskild avdelning. Vidare efterfrågades fler chefer än medarbetare, åtta gentemot sju, då de anses ha mer insyn och kunskap om ledarskap på distans. På så sätt kunde chefernas berättelser belysas ur olika perspektiv, granskas och jämföras utifrån ledare samt efterföljare. Dessutom ansågs fördelaktigt om cheferna befann sig på samma nivå i organisationen, för att kunna jämföras på mer rättvisande sätt. Cheferna är av befattningen avdelningschef, vilket innebär en kombination av operativt arbete samt personalansvar. De intervjuade cheferna ansvarar över team, vilka består av mellan 7-16 medarbetare. Teamen arbetar med olika arbetsuppgifter, vilka dock inte kommer presenteras närmare med hänsyn till att bevara såväl företagets som individernas anonymitet.

3.4 Analys och bearbetning av material

Allt material som samlades in bearbetades både för att möta de etiska aspekterna samt för att generera relevant och användbar empiri. Samtliga intervjuer, vilka var av muntlig form, spelades vid intervjutillfället in för att kunna behandlas i flera steg. Avsikten var att säkerställa autenticitet i sammanställandet av empiriskt material. Därtill noterades anteckningar, av relevanta nyckelord och fraser, löpande under pågående intervju av båda författarna. I direkt anslutning till varje avslutad intervju sammanställdes författarnas anteckningar i ett gemensamt dokument, samt genomgick övergripande jämförelse sinsemellan. Samma dag som en intervju genomfördes lyssnades inspelningen igenom. Dels för att kontrollera att redan antecknat material var autentiskt, dels för att göra materialet mer omfattande och mångfacetterat. Relevanta delar transkriberades således till textform på datorn direkt efter avslutad inspelning och undergick anpassningar för att bevara anonymitet (Bryman & Bell, 2017). Vid transkriberingen återgavs allting exakt enligt det samtal som varit. Detta innebar att utfyllnadsord såsom "Eh", "Mm", "Ah", "liksom" samt ofullständiga meningar och stakningar behölls trots att de inte gav något direkt värde. Övriga ljud som till exempel skratt och hostningar skrevs inom hakparentes. Detta tillvägagångssätt användes med förhoppning att ge en mer nyanserad bild och fånga upp aspekter som annars riskerar

försvinna i textform. Sådana utfyllnadsord kan fånga upp om det exempelvis finns skillnader i betänketid, samtalsläge samt hur ledare respektive medarbetare uttrycker sig.

För att minska omfattningen på materialet och göra det förståeligt reduceras det genom att utgallra information som hade mindre relevans i studien (Bryman & Bell, 2017). Det sker genom att materialet genomsöks med frågeställningarna i åtanke, för att finna svar på dessa. Dessutom genomsöks texten i sin helhet för att finna övergripande skildringar som kan vara relevanta för studien (Patel & Davidsson, 2019). Formuleringar passande för citat granskades och valdes utifrån strävan att tydliggöra eller exemplifiera relevanta teser. De rensas från oväsentliga utfyllnadsord samt att typiskt talspråk ändras till skriftspråk. Detta för att förenkla förståelsen (Bryman & Bell, 2017) samt med hänsyn till det begränsade textutrymmet. Då data från fallstudien enbart baserades på ett enskilt fall byggdes studien även på det befintliga kunskapsunderlaget. Triangulering av skilda teorier sker för att åstadkomma tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2017) och jämförelser syftar till att stödja samt att belysa särskillnader.

3.5 Forskningsetik

En förutsättning för att studien skulle kunna genomföras, i form av en fallstudie, var att garantera att företaget som studeras förblir anonymt. För att hantera eventuella utmaningar som anonymitet av fallstudiens objekt medför beskrivs företagets bransch och övergripande verksamhet i samråd med företaget. Det med syfte att ge förståelse för vilken typ av verksamhet som ligger till grund för det ledarskap som undersöks, då olika typer av företag präglas av olika förutsättningar för ledarskap.

Att studien hade en kvalitativ utgångspunkt är relevant ur etisk aspekt även gällande val av metod för fallstudien. Då den baseras på människors individuella djupgående och detaljerade beskrivningar av upplevelser är det av stor vikt att behandla informationen med förtroende och respekt (Patel & Davidsson, 2019). Till skillnad från exempelvis breda enkätundersökningar utgör varje intervju en substantiell del av empirin, vilket gör situationen mer känslig och behandlingen av insamlad data än mer viktig. Det faktumet genomsyrar såväl behandlingen av insamlad information som förberedelse och utformning av intervju. I samband med inbjudan till varje intervjuobjekt bifogades information avseende etiska ställningstaganden inför intervju. På ett tydligt och noggrant sätt klargjordes skriftligt studiens syfte och premisser för medverkan, det vill säga att deltagande var fullständigt frivilligt och kunde avbrytas när som helst. Informationen behandlade även att anonymitet råder vid nyttjande av information och att materialet behandlas konfidentiellt. Det innebär att information inte kan härledas till källan i efterhand (Patel & Davidsson, 2019). Dessa premisser informerades även muntligt vid varje intervjutillfälle, för att säkerställa att intervjuobjekt på ett tryggt och säkert sätt skulle kunna delge relevant och eventuell känslig information. Samtycke till att delta utifrån nämnda premisser säkerställdes innan intervju påbörjades.

3.6 Metodreflektion

Den planerade metoden för studien har i helhet gett tillfredsställande resultat. Det empiriska underlaget grundar sig på 15 kvalitativa intervjuer till följd av tidsbegränsningen. Om möjlighet hade funnits att inkludera fler personer hade materialet nått större djup. Dock kunde befintligt material bekräftas genom att flera intervjuer behandlade samma teser, vilket styrker

att det empiriska underlaget är tillräckligt för denna studie. Som tidigare nämnt är en av studiens författare aktiva på företaget som undersökts. Påverkan anses svag, då förhållandet med majoriteten av intervjuobjekten är begränsad. Dessutom var frågorna av sådan karaktär att svaren som lämnas vid varje intervju inte borde påverkas av vem som utgör författare.

Till följd av rådande pandemi tvingades intervjuerna att genomföras digitalt. Strävan var att utföra alla via videosamtal för att fånga så många aspekter som möjligt. Överlag fungerade planen väl, dock genomfördes tre intervjuer utan video till följd av tekniska problem. Avsaknad av video i de tre fallen ansågs dock ha lite påverkan, då de utgör en begränsad del av det totala empiriska underlaget. Intervjubilagorna och dess frågor gav relevant information i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Efter några inledande intervjuer uppkom en fråga som ej fanns med i de ursprungliga intervjubilagorna, men som ansågs relevant. Ett fåtal intervjuer kompletterades med denna fråga via mejl i efterhand, då alla skulle ges samma möjlighet att bidra med sin uppfattning.

4.0 Empiri

I empirikapitlet redogörs resultatet av det insamlade materialet från de kvalitativa intervjuerna. Som redogjordes i den teoretiska referensramen har fyra huvudområden identifierats, vilka nu presenteras från verkligheten. Inledningsvis beskrivs kort företagets och de intervjuades bakgrund. Vidare presenteras ledarskap som helhet och dess innebörd. Därefter bryts begreppet ledarskap ner i ämnen som intern kommunikation, social interaktion samt prestation.

4.1 Bakgrundsinformation om fallstudieföretaget

Empirin är insamlad på ett kunskapsintensivt Fintech-bolag som är verksamt inom bank- och finansbranschen. Företaget har kontor i flera städer runt om i Sverige med drygt 200 anställda totalt, varav majoriteten är aktiva på det kontor som har undersökts. Det insamlade materialet är baserat på 15 personers intervjuer, vilka är av befattningen avdelningschef respektive medarbetare. Benämningarna chef och medarbetare används vid citeringar i följande empiriska material, för att tydliggöra vilket perspektiv citaten representerar.

På det studerade företaget har kontorsarbete med fysisk närvaro tidigare varit normen, vilket betyder att tidigare erfarenhet av distansarbete och distansledarskap är begränsat. Att företaget sedan tidigare till stor del arbetar digitalt är en fördel vid övergången till distansarbete. De anställda har således relativt bra digitala kunskaper vilket underlättade vid den snabba omställningen som pandemin medfört. I vilken utsträckning som distansarbete förekommer på företaget till följd av pandemin, har varit tätt kopplat till Folkhälsomyndighetens rekommendationer och således finns variationer under året. Beroende på arbetsuppgifter finns även vissa skillnader internt mellan avdelningar.

4.2 Uppfattning av ledarskap

Uppfattningen av vad ledarskap är beskrivs relativt likt oavsett om man är den som leder eller den som följer. Den gemensamma uppfattningen från både chefer och medarbetare är att ledarskap i grund och botten handlar om att få alla att tillsammans arbeta mot ett gemensamt mål, och detta på bästa sätt, både ur ett organisatoriskt perspektiv men även ur de involverade personernas perspektiv. Som ledare innebär det att motivera och försöka få medarbetarna engagerade i aktiviteter som företaget sätter upp med syfte att nå sina mål:

“Ledarskap för mig är när jag kan få alla att blomstra åt rätt håll och att vi går åt samma håll” – Chef

En del i att motivera medarbetare innefattar att möta deras individuella behov och önskemål, att se en person och en helhet. Både chefer och medarbetare poängterar betydelsen av att ha en ömsesidig relation med varandra där möjlighet finns att föra en öppen dialog kring högt och lågt, kring privatliv och arbetsliv. Således är det viktigt för en ledare att vara ansvarstagande, lyhörd och öppen för feedback av både positiv och negativ karaktär. Det är också av vikt att ledaren kan delegera ansvar och ge befogenheter till sina medarbetare vilket signalerar förtroende och skapar tillit, samtidigt som det ger motivation till fortsatt utveckling. Ledarna påpekar ofta att de vill inspirera och få andra personer att växa och utmanas. De vill

finnas där som en stöttepelare som ser och uppmuntrar individens styrkor, vilket i det långa loppet gynnar både personen men också organisationen:

”Ledarskap för mig är att personen ska vara lyhörd, motivera, möta individuella behov och även inspirera oss medarbetare. Ledaren ska kunna ta beslut och få fram detta på ett smidigt och bra sätt, istället för att säga ”du ska..” säga ”min tanke är detta, vad känner du för det?” - Medarbetare

Företaget som studien utgår från arbetar mycket i team vilket medför att ledarskap bör ses även ur detta perspektiv. Teamarbete innebär för en del väldigt tätt, dagligt samarbete medan det för andra innebär enskilt arbete men fortfarande tillhörighet i ett visst team. Genom att ledaren ser personers individuella styrkor kan gruppens totala prestation förbättras. Chefer anser att ledarskap är nödvändigt i grupper för att kunna organisera arbetet och leda i företagets riktning. Samtidigt som medarbetarna betonar vikten av ledarens förmåga av beslutsfattande, poängteras att styrningen bör vara av vägledande karaktär och inte alltför auktoritär. Ledaren ska figurera som representant för gruppen mot övriga organisation och föra deras talan:

”Ledarskap för mig, man kan se det som en grupprepresentant. Jag ser det som att jag är gruppens representant och det som gruppen tycker är det som jag då ska förmedla utåt. Man kan också se det som en guard, en vakt liksom, att okej det här beslutar teamet om gemensamt och sen är det jag som representerar teamets beslut, eller önskemål eller åsikter” - Chef

Ledarskap tar tid. Både medarbetare och chefer påpekar tidsbristen för ledarskapsaktiviteter vilket i flera fall sägs bero på dubbla roller där man arbetar operativt samtidigt som man ansvarar för personalen. Detta problem har förekommit även när arbetet har bedrivits på ett gemensamt kontor men blivit än mer tydligt när arbetet är förlagt till distans och all kommunikation behöver planeras:

”Så länge ledarna tar sitt ansvar och kan ha tid att svara på våra frågor så är det bra. Jag upplever att dom är väldigt involverade i många saker. Ja de är chefer och har personalansvar men jag upplever nog att de inte ges tillräckligt med tid för att just vara personalansvariga. De lever kvar med mycket gamla uppgifter från sina tidigare tjänster” - Medarbetare

4.3 Interna kommunikationsmedel

Vikten av kommunikation poängteras av åtskilliga personer, såväl medarbetare som chefer. En gemensam uppfattning var att fungerande kommunikation ansågs vara en grundläggande förutsättning, för att effektivt och korrekt kunna utföra arbetsuppgifter samt för att arbeta på ett tillfredsställande sätt. Således är det relevant för såväl arbetsmässig prestation som individers välmående:

”Kommunikation är alltid superviktigt och i det här läget nu är det ju viktigare än någonsin” - Chef

På företaget finns förutsättningar för att kunna använda flertalet kommunikationsmedel vid distansarbete, såväl internt som externt. I programmet *Teams* finns digitala verktyg för bland

annat röstsamtal, videokonferenser, chatt och annan informationsdelning. I tillägg finns traditionella kommunikationsmedel såsom telefon och mejl. Dessa kan användas för såväl enskild kommunikation två personer sinsemellan som för större grupper. Hur dessa verktyg används internt och vilka som används i störst utsträckning i teamen beror till stor del på respektive chefs och dess medarbetares individuella val och preferenser. Vissa chefer kräver exempelvis att kamera ska användas vid kommunikation där det är möjligt och lämpligt, medan andra anser att det är valfritt. De olika uppfattningarna chefer emellan grundar sig framför allt i medarbetarnas respons på kamera. Somliga medarbetare uppskattar kamera och anser att det bidrar både socialt och medför effektivitet, medan andra ser det som ett problem till följd av att hemmet utgör arbetsplatsen. Likaså varierar fördelningen av direktkommunikation via samtal respektive via text både mellan team och enskilda individer. Vissa kommunicerar exempelvis till stor del via chatt medan andra sitter i röstsamtal större del av arbetsdagen. Variationen syns hos såväl medarbetare som chefer. Vilka vägar som extern kommunikation sker via är oberoende av respektive chef och beror på organisationens utformning av avdelningarnas olika arbetsuppgifter.

4.3.1 Rutiner för distanskommunikation

Kommunikation via digitala verktyg tenderar att bli mer informativ och arbetsmässig än en källa till socialt umgänge. Nästintill all kommunikation, chef till chef, medarbetare till medarbetare samt chef och medarbetare emellan, grundar sig i en arbetsmässig orsak såsom ett problem eller en fråga. Följaktligen syns en övergripande minskning av samtal av personlig karaktär och de som finns är ofta en bieffekt snarare än avsikt. Samarbete är till stor del relevant inom vissa team, men visst samarbete sker även teamen emellan. Inom delar av organisationen är samarbete en grundbult för det dagliga arbetet. Ibland är orsaken att arbetsuppgifterna är så pass komplicerade att samarbete krävs och ibland beror det snarare på att mycket behöver förankras hos chef eller medarbetare löpande under arbetsgången. Att som chef möjliggöra för samarbete kantas av andra aspekter vid distansarbete gentemot kontorsarbete. Faktorer som bör tas hänsyn till av chefer är vilka kommunikationsmedel som finns tillgängliga, hur många som är involverade i samarbetet och vilken typ av information som behöver delas:

“Samarbete i sig funkar bra men tillgängligheten blir ju mycket sämre när man får vänta på att någon redan sitter i något annat. Normalt hade jag kanske tittat i rummet och sätt att ja hen går att störa och bara frågat” - Medarbetare

Tillgänglighet är en aspekt som lyfts fram flertalet gånger under den empiriska insamlingen, vilket påpekas av både chefer och medarbetare. När alla sitter nästintill osynliga från varandra beskrivs svårigheten med att veta vem man kan kontakta, när och hur. Somliga föredrar exempelvis att bli kontaktade via telefon, andra svarar främst på mejl. Vissa sitter ständigt i möten, andra svarar periodvis under dagen. Osäkerheten kring tillvägagångssätt gör att varje fråga och spörsmål riskerar att bli en tidskrävande uppgift, som inte sällan leder till ett bokat möte. I sin tur blir det ännu svårare att få kontakt med personen i fråga, vilket skapar en cirkulär rörelse av svårigheter med tillgänglighet. Även mötena i fråga tenderar att bli mer tidskrävande, då samtalens flyt och effektivitet påverkas av kommunikationsformen. Vid videokonferenser, det verktyg som mest efterliknar möten på kontoret, påverkas mötet av

minskat flyt i samtalet och väntan på att var och en i turordning får göra sin röst hörd. Problematiken vad gäller tillgänglighet har störst effekt för medarbetarna, då samarbete medarbetarna emellan försvåras och möjligheterna att få kontakt med chefen försämras. Cheferna är väl medvetna om följderna av försämrade tillgänglighet:

”Varje liten sak som ska bestämmas blir via ett möte. Så allt det vi tog i korridoren eller över fiket eller lunchen, alla de här små besluten eller diskussionerna kräver nu ett teams-möte och då blir det en halvtimme här en halvtimme där” - Chef

En annan utmaning med digitala kommunikationsformer, som framförs vid flertalet tillfällen, är otydligheten och avsaknaden av nyanser. Det har störst påverkan i kommunikation mellan olika hierarkiska nivåer, såsom mellan chef och medarbetare. Störst risk för missförstånd gäller vid meddelanden i textform, då såväl tonläge som kroppsspråk saknas. Videosamtal, vilket är alternativet mest likt kontakten på kontor, saknar ändock kroppsspråk. Ordval och formuleringar blir än viktigare, då budskap blir svårare för både sändaren att uttrycka och mottagaren att tolka. Dessutom kan skärmen fungera som ett skydd i förhållandet mellan chef och anställd på två sätt. Dels syns tecken på förändring av engagemang vid samtal och möten då vissa personer tenderar att, medvetet eller omedvetet, försvinna under radarn. Dels är det svårare för chefer att på ett rättvisande sätt fånga upp och läsa av hur individer och grupper mår och fungerar. Det beror till stor del på att det är enklare att anstränga sig och dölja egentliga känslor när kontakten enbart är via digitala kommunikationsmedel. Via textmeddelanden är det enkelt att uppvisa en oärlig bild och vid videosamtal som utgör en begränsad tid under dagen kan personer anstränga sig för att framstå mer välmående än verkligheten:

”Alla kan sätta på ett klistrat ansikte liksom när man ska prata inför en kamera. (...) Det är nackdelen, att man inte riktigt kan läsa av hur en grupp mår. (...) Ett kroppsspråk är ett språk och det muntliga är ett annat språk” - Chef

4.4 Social interaktion

Social interaktion är något som nästintill alla intervjuade betonar är vitalt, såväl för arbetsmässig prestation som för gemenskap och välbefinnande. Den förstnämnda aspekten har berörts under föregående empiriska del avseende kommunikation och således fokuserar följande del på att belysa ur det sistnämnda perspektivet.

Social interaktion mellan chef och medarbetare är något som båda parter beskriver faller sig naturligt och avslappnat på kontoret. Vissa försök görs av chefer för att digitalt efterlikna gemenskapen på kontoret, såsom att alla i teamet skriver godmorgon i teamsgruppen och hejdå när arbetsdagen avslutas. Chefer beskriver det som väsentligt för ledarskap att ha kontakt med sina medarbetare, både i form av arbetsmässiga frågor och samtal om livet utanför arbetsplatsen. Medarbetarna instämmer i att kontakt är av stor vikt, både för välmående och prestation. Graden av respektive ledmotiv i interaktion skiljer sig i förekomst. Chefer uppfattar dessa olika viktiga och medarbetare har olika behov av utrymme för personliga tankar i relationen med sin chef. Digital kommunikation som används vid distansarbete riskerar dock bli mer informativ och arbetsmässig än en källa till socialt

umgänge. Flertalet chefer och medarbetare har uppmärksammat problematiken och olika försök för att öka mer privata och personliga samtal har genomförts. Exempelvis beskriver alla chefer att regelbunden tid, antingen dagligen eller veckovis, avsätts för att kunna ha gruppsamtal gällande annat än jobb. Det kan vara i inledningen av andra möten eller möten skapade enbart för ändamålet. Chefer avsätter också tid för enskilda samtal med varje medarbetare med jämna mellanrum. Samtalens karaktär varierar cheferna emellan, somliga inkluderar arbetsmässig återkoppling medan andra låter respektive medarbetare fullständigt styra samtalets karaktär. En problematik som är relevant att ha i åtanke är att saker kan uppfattas annorlunda när de är planerade och schemalagda. Exempelvis förklaras att på förhand bestämda möten kan uppfattas mer allvarsamma och av mer kontrollerande karaktär gentemot spontana samtal på kontoret. Det är något som även medarbetare betonar kan påverka känslan av ledarskapet. En av cheferna uttrycker problematiken följande:

”Vid uppbokade möten för enskilda samtal och återkoppling kan det uppfattas mer allvarligt än vad det hade gjort vid ett minutslångt samtal vid mikron i lunchrummet” - Chef

Vid det tidigare kontorsarbetet var det sociala umgänget inom organisationen en självklar del av den dagliga kontakten och uppkom spontant. Medarbetarnas behov av umgänge med kollegor varierar, både till följd av individuella preferenser och arbetsuppgifter. Vid krävande och tuffa arbetsuppgifter utgör kollegorna en trygg krets att lufta tankarna med. Oavsett behov så föll sig den sociala interaktionen på kontoren naturligt, då man bytte några ord vid kaffemaskinen, åt lunch i olika grupperingar och pratade naturligt med vitt skilda personer i personalstyrkan. Möjligheten att röra sig på kontoret och att personalstyrkan satt samlad gjorde att en stor del av kontakten utgjordes av direktkontakt. Vid frågor eller andra spörsmål kunde man enkelt rådfråga passande person genom att gå till personen i fråga. Vid digital kontakt kommunicerar man främst utifrån arbetsuppgiftsmässiga premisser och behov samt har framförallt kontakt med sina närmaste kollegor. En bieffekt är att gemenskapen och samarbetet på företaget förändras, då mönstren för kontakt begränsas i omfattning:

“Det har blivit lite mer grupperingar då vi tidigare alltid varit en grupp. (...) Lätt att det blir lite subgrupper i gruppen” – Medarbetare

Förändringen i mönster för kontakt går också att urskilja i den ökade avgränsningen arbetsteamerna emellan. En stor del av det löpande arbetet sker inom teamen, vilka också utgör underlag för regelbundna möten. Följaktligen minskar kontakten teamerna emellan och gemensam interaktion är minimal. Flertalet chefer arbetar aktivt med att schemalägga gemensam tid för samtal inom teamet, vilka kan präglas av allt ifrån genomgång av information och återkoppling till vardagliga samtal. Trots försök att blanda in vardagliga och avslappnade samtal anser vissa medarbetare att resultatet är begränsat. Det beror bland annat på att alla inte kommer till tals, vissa tenderar att bli osynliga och att alla inte är bekväma med att dela privata spörsmål när chefen är närvarande i samtalet. Ändock är en gemensam uppfattning hos såväl chefer som medarbetare vikten av social interaktion och gemenskap, både på kontoret och på distans. Flertalet former av interaktion präglar arbetet på distans och de olika sammansättningarna av verktyg inom varje teamen beror på respektive ledare:

“Det viktigaste är att man har kontakt med sina medarbetare. Att man verkligen känner att man har en så öppen dialog så att man vågar lyfta saker, speciellt nu när mycket är nytt och osäkert” - Chef

4.5 Prestation

En del i att vara ledare innebär att man innehar kontroll dels över arbetsmässig prestation dels över personalens välmående. Ordet kontroll förknippas ofta med något negativt men är av stor betydelse för ledare för att en organisations verksamhet ska kunna fortlöpa på ett smidigt sätt. Som tidigare nämnts har studerat företag flertalet avdelningar som arbetar med olika saker och således också på olika sätt. Detta leder till att kontroll över prestation varierar inom bolaget. Vissa arbetsuppgifter kontrolleras både med personlig och gemensam daglig statistik medans slutresultatet är det väsentliga för andra arbetsuppgifter. Oavsett hur arbetet kontrolleras understryker alla chefer att de har hög tillit till sina medarbetare och litar på att de presterar enligt plan. Vad som dock anses svårare att kontrollera på distans är personalens välmående:

“Jag vill absolut ha mer kontroll på ett sätt där. Inte utifrån de arbetsuppgifterna dem utför för det är någonting som vi följer upp där hela tiden men just för välmåendet av det. Den biten är otroligt viktig och mycket fokus från mitt håll just nu för det är blandade tankar från personalen om hur det är att sitta hemma. Det är väldigt olika förutsättningar” - Chef

Både medarbetare och chefer beskriver att deras välmående är förändrat till följd av att man arbetar på distans, vilket kan påverka den arbetsmässiga prestationen. Det påpekas samtidigt att distansarbete troligtvis inte är den enskilda orsaken till förändrat mående, utan att uppfattningen också präglas av de övriga sociala restriktionerna som finns i samhället. Flertalet medarbetare berättar att motivationen till arbete minskar när det utförs i hemmet och att man stundtals känner sig mer ineffektiv när man inte har sina kollegor nära. Cheferna berättar att deras motivation inte är förändrad till följd av distansarbete, men instämmer gällande känslan av ineffektivitet. För cheferna beror känslan på att ledarskap på distans tar mer tid. Verkligheten visar dock att man lyckats bibehålla samma nivå av prestation som på kontoret så känslan av ineffektivitet speglar inte utfallet:

“Jag har tyckt att jag varit mer ineffektiv hemma, men sen när jag kom tillbaka till kontoret så kände jag att nej jag är ju inte mer effektiv här [skratt]. Jag tror att jag jobbar på samma sätt” - Medarbetare

Som chef är det svårt att påverka medarbetarnas välmående när man inte har den naturliga sociala interaktionen man är van vid. När arbetet bedrivs på distans föreligger delat ansvar mellan chefer och medarbetare att gemensamt göra det bästa av situationen. För medarbetarna innebär det att man själv i högre grad än tidigare måste påtala om man inte mår bra eller behöver olika hjälpmedel. För chefer innebär det istället att vara extra uppmärksamma på beteenden samt uppmuntra och försöka underlätta i den mån det är möjligt. Att på ett tydligt sätt visa att man litar på och stöttar varandra anses avgörande för att en hög arbetsmässig prestation kan bevaras även vid distansarbete:

“Välmående av personal på distans det är ju en utmaning att få till. Överlag är det bra men det är en extra utmaning också. I dessa tiderna när man sitter såhär, då måste man lita på varandra och att alla gör sin del för att det ska fungera. Då ska man ha lite frihet under eget ansvar” - Chef

4.5.1 Förutsättningar från ledare till medarbetare

Kontoret är en plats utformad för alla parter för att bedriva det arbete som hör organisationen till. Där finns teknik och verktyg som krävs för att kunna utföra arbete på ett effektivt sätt, samt närvaron av kollegor för enkel kontakt vid behov. Att istället bedriva arbetet hemifrån skapar nya förutsättningar och utmaningar för att kunna prestera, både i form av konkreta och mer abstrakta aspekter. Under intervjuerna skapas förståelse för att förutsättningarna både för chefer och medarbetare att arbeta hemifrån skiljer sig mellan individer och olika distraktionsmoment förekommer. Somliga har tillgång till ett avskilt arbetsrum medan andra arbetar i rummet som utgör hela hemmet eller har småbarn springandes. Vissa har alla verktyg som krävs i sin laptop medan andra har behov av en stor uppsättning olika material, såsom portabla tangentbord och skärmar. En del medarbetare har dessutom arbetsuppgifter som är kopplade till att ständigt vara närvarande i telefon, samtidigt som andra har möjligheten att arbeta fritt och flexibelt under dagen.

Den ökade skillnaden och individualiseringen av förutsättningar för att på ett effektivt och tillfredsställande sätt bedriva arbete är en angelägenhet för cheferna. Cheferna behöver i och med skiftet till distansarbete hantera sina egna förändrade förutsättningar samtidigt som de behöver tillgodose medarbetarnas ändrade behov och önskningar. Medarbetarna betonar att det är fullt möjligt att prestera på samma nivå i hemmet som på kontoret, men för att göra det så krävs att de behov respektive medarbetare har uppfylls. Behov avseende såväl materiella verktyg som villkor avseende arbetstid, tillgänglighet, social kontakt och samarbete:

“Jag är en problemlösare för teamet. Så har vi någonting som inte fungerar, till exempel någon process som inte lilar eller att någon saknar rätt arbetsmaterial, så är det min uppgift att lösa det så att teamet kan jobba vidare med sina uppgifter på ett obehindrat sätt” - Chef

4.5.2 Förutsättningar från organisationen till ledare

Förändrade förutsättningar vid distansarbete påverkar inte bara medarbetarna, utan också cheferna. Ledarna behöver dels hantera den ökade skillnaden i medarbetarnas behov och önskemål, dels att möjligheterna för att göra detta skiljer sig gentemot kontoret. Den generella bilden som målas upp av cheferna vid den empiriska insamlingen är att det skett en successiv förbättring av deras möjligheter att genomföra anpassningar under året av distansarbete. En viktig del för att organisationen ska stötta på rätt sätt är att cheferna själva framför vilka begränsningar de möter gällande att utöva önskat ledarskap. Till en början saknades vissa möjligheter att tillgodose medarbetarna med visst material som efterfrågades, vilket har förbättrats med tiden. Stötning från organisationens sida gällande mer abstrakta aspekter, såsom hur ledarna bör handla och agera samt mentalt stöd och utveckling för cheferna, har till viss del saknats enligt vissa. Det är ändå något som börjar uppmärksammas hos organisationen vid samma tidpunkt som intervjuerna genomförs. Chefer påpekar att vissa

stöttande aktiviteter gentemot ledarna planeras inom den närmsta framtiden, vilket påvisar organisationens ökade engagemang. En av cheferna förklarar situationen följande:

“Jag tycker det är intressant att prata med andra ledare om hur de gör. Och än så länge så är stöttningen från organisationen endast aktuell i en dialog, så det finns ju inte på plats än hur en organisation stöttar en ledare i ett sånt här läge” - Chef

Utifrån presenterad empiri är den övergripande uppfattningen av distansledarskap lik mellan medarbetare och chefer. Likheter ses inom flertalet aspekter såsom att ledarskap kräver mer tid och planering av båda parter. Dessutom framhålls att relationer vid distans till större del präglas av arbetsmässig karaktär samt att fungerande kommunikation är av stor betydelse. En av de få skillnader mellan chefer och medarbetare som kunde identifieras är förändrad motivation till arbete när man inte längre har sina kollegor nära. De anpassningar som chefer gjort i sitt ledarskap gällande tex kommunikationsverktyg och ansträngningar för social interaktion har gett resultat då prestationen lyckats bibehållas. Såväl medarbetare som chefer föredrar en återgång till ett gemensamt kontor, vilket dock grundar sig i personliga preferenser snarare än distansledarskapets funktion. Alla beskriver att distansledarskapet fungerar väl vid distansarbete, men anser att dagarna är mer roliga och utvecklande på kontoret när alla är tillsammans.

5.0 Analys

I analyskapitlet kombineras den teoretiska referensramen med det empiriska materialet utifrån de fyra huvudområden som identifierats. En analys genomförs genom att jämföra materialet för att söka likheter och skillnader, utifrån studiens syfte och frågeställningar.

5.1 Ledarskapets förändrade förutsättningar

Ledarskap innefattar att ansvara för och leda på ett sätt som framgångsrikt främjar organisationens målsättningar (Sveningsson & Alvesson, 2010). Att leda på distans präglas av förändrade förutsättningar, både för ledaren själv men också för medarbetarna. Som följd av att arbetet förflyttats från ett gemensamt kontor till hemmet, har den omgivande kontexten förändrats. De nya villkoren påverkar exempelvis de verktyg som ledare har för att utöva sitt ledarskap och de sätt som dessa kan användas på. Delar som tidigare skedde på ett spontant och naturligt sätt kräver nu planering. Som Kelley & Kelloway (2012) poängterar är det en fördelaktig grund för ledarskap på distans om arbete någon gång tidigare bedrivits på en gemensam arbetsplats. Det stämmer väl överens med det studerade företags verksamhet, vilket gör att ett visst mått av tillit och förståelse redan finns etablerat mellan chefer och medarbetare.

Det anses nödvändigt vid utövande av ledarskap att anpassa sig utifrån efterföljarnas behov och förutsättningar, samt att ledaren kan ingiva engagemang och kämpaglöd hos efterföljarna (Gibson et al., 2002). Delaktiga efterföljare betonas som extra viktigt vid distansledarskap, då ledaren har ett mer bristfälligt underlag att basera ledarskapet på (Schwarz Müller et al., 2018). Flertalet gånger i empirin påpekas efterföljarnas behov av olika former av ledarskap och att medarbetarna efterfrågar olika styrkor hos en ledare på distans. Detta bevisar vikten av att chefen involverar medarbetarna för att erhålla ett så korrekt underlag som möjligt för beslutsfattande samt för att skapa motivation. Samtidigt påpekas vikten av att chefen bör kunna fatta beslut och stå upp för dessa när situationen kräver det, vilket kopplas till rollen som förebild och vägledare (Schwarz Müller et al., 2018). Varje ledarskapsituation präglas således av en unik kontext, vilket ställer krav på anpassningsbart ledarskap (Gibson et al., 2002). Optimalt ledarskap är således bundet till sin specifika situation och uppsättning av individer.

5.1.2 Balansen mellan ledarskapsstilar

Situationsbaserat ledarskap innebär att en ledare bör kunna skifta och röra sig mellan instruerande, coachande, stöttande och delegerande ledarskapsstilar beroende på vilken situation man befinner sig i (Gibson et al., 2002) och hur relationen mellan involverade parter ser ut (Erskine, 2012). De egenskaper som tillfrågade medarbetare önskar hos chefer stämmer väl överens med de olika ledarskapsstilar som ingår i situationsbaserat ledarskap. I praktiken innebär det att mjukt ledarskap i form av stöttning och coaching fungerar väl när syftet är att motivera sina anställda, medan det vid tillfällen av oenighet och osäkerhet bör finnas ledare som kan sätta ner foten och fatta ett beslut. Således har ledaren en dubbel roll som både beslutsfattare och förebild.

Uppfattningen av vad ledarskap på distans ska karaktäriseras av skiljer sig till viss del mellan chefer och medarbetare. Majoriteten av cheferna beskriver att de i sitt distansledarskap fokuserar extra mycket på de relationsorienterade ledarskapsstilarna, för att upprätthålla de sociala relationerna. Även medarbetarna beskriver att relationsfokuserat ledarskap är viktigt och uppskattat, samtidigt som det stundtals efterfrågas ett mer uppgiftsorienterat ledarskap. I en tillvaro på distans som präglas av osäkerhet, finns behov av vägledning och att ledare tar på sig rollen som stadig lagkapten, beredd att fatta beslut och styra arbetet i tvetydiga och nya situationer. Att cheferna har tidigare erfarenhet av att leda, kan medföra ökat självförtroende i den nya situationen av distansledarskap och ingjuta förtroende hos medarbetarna (Thomas & Cheese, 2005; Bergner et al., 2019). Det är av betydelse vid distansledarskap att cheferna instruerar på ett tydligt sätt och kontinuerligt upplyser med relevant information. Det inger en känsla av kontroll över och trygghet i situationen. Med det i åtanke är det, som Gibson et al. (2002) menar, viktigt att ledare kan skifta mellan olika kombinationer av uppgifts- och relationsorienterat ledarskap. Dels för att ett större behov för visst ledarskap kan finnas i vissa situationer, såsom att vissa individer till följd av sin personlighet ställer större krav på ständig coaching. Dels för att olika ledarskap skapar olika förutsättningar och utmaningar vid distansarbete, såsom hur mycket eget ansvar och befogenheter respektive medarbetare ges av chef. Även Erskine (2012) påpekar att sådana faktorer möjliggör för ledare att påverka övergripande prestation.

5.2 Kommunikationsverktyg för social interaktion

Som tidigare nämnts har de verktyg som chefer har för att utöva sitt ledarskap förändrats till följd av att alla parter arbetar på distans. Givet en förändrad kontext så påverkas de medel som används vid kontakt. Att människor befinner sig på samma plats ökar chansen för icke-planerad och så kallad ”oviktig” kommunikation, vilket är av stor betydelse när det gäller den sociala interaktionen. När alla är separerade av distans är det nödvändigt att ledaren är skicklig på att nyttja och implementera användning av flera olika medium för digital kommunikation inom teamet och teamen emellan (Offstein et al., 2010).

Vilket medium som är bäst att använda på distans styrs av vilket syfte kommunikationen har och i vissa situationer är en kombination av olika tillvägagångssätt lämplig (Offstein et al., 2010). Betydelsen av att använda rätt tillvägagångssätt är viktigt för att minska risken av missförstånd och ineffektivitet, som uppstår vid distansarbete (Kelley & Kelloway, 2012). I den studerade organisationen framkommer att man varierar mellan verbal och skriftlig kommunikation. Medarbetare berättar att kontakt många gånger initieras via skriftlig kommunikation för att senare övergå till samtal, ibland med video. Vid intervjuerna förklaras att en fördel med kontoret är att man enkelt har överblick över vad folk gör och således på ett smidigt sätt kan avgöra vem det är lämpligt att fråga eller prata med. Vid arbete på distans saknas den möjligheten, vilket kan förklara varför kommunikation ofta initieras via skrift då mottagaren kan välja att svara när tillfälle finns. Ett samtal anses dock mer effektivt för vidare kontakt då det tenderar att ge en mer nyanserad bild och rättvis beskrivning av sammanhanget. Förståelse för sammanhanget är, enligt Erskine (2012), av vikt för korrekt bedömning så att rätt beslut fattas. Vidare är det ett sätt att upprätthålla den sociala interaktionen som tyvärr minskar vid distansarbete.

Även chefer beskriver att de varierar mellan skriftlig och verbal kommunikation och att tillgång till olika kommunikationsverktyg är av stor vikt. Information förmedlas ofta via skrift medan avstämningar kring personalens mående hanteras genom samtal. Larson et al. (2020) menar att det är ledarens ansvar att skapa struktur och rutiner kring kommunikation. De poängterar att videosamtal bör utgöra ett grundläggande format, men att alternativ bör finnas utifrån vad som är mest fördelaktigt i respektive situation. Därmed bör ledarna vid distansarbete ständigt reflektera över hur väl medarbetarnas kommunikation fungerar samt söka förbättringsmöjligheter för att öka effektiviteten. Det gäller dels att skapa rutiner kring hur kommunikation ska ske dels att se över förändringsmöjligheter för att minska behovet av viss kontakt. Exempelvis i relationer på distans där medarbetare i stor utsträckning behöver återkoppla till och förankra beslut hos chef, kan chefen i fråga reflektera över om det anses nödvändigt eller inte. Om större ansvar och befogenheter kan ges till respektive medarbetare möjliggörs för ett mer självständigt arbete.

5.2.1 Gemenskap och samarbete

Att arbetet bedrivs på distans påverkar tillgänglighet och kommunikationsmedel. En konsekvens av detta är att möjligheterna för samarbete och gemenskap förändras (Larson et al., 2020), vilket är av vikt för ledarskap på distans (Offstein et al., 2010).

Den kommunikation som används vid distansarbete upplevs mer tidskrävande ur både medarbetarnas och chefernas perspektiv. Samarbete som kräver flera deltagande parter tenderar att ta längre tid när man inte längre kan interagera kors och tvärs och prata i mun på varandra. All kommunikation måste planeras och följs av viss fördröjning av svar. Till följd av att den kommunikation som utförs är strukturerad upplever cheferna ett minskat engagemang hos medarbetarna i möten och samtal. Den betydande rollen som efterföljare har i dagens organisationer påvisar varför det är viktigt för chefer att få medarbetare att aktivt delta och bidra. Att skapa engagemang betonar Schwarzmüller et al. (2018) också som viktigt och ett sätt att göra detta är att införa obligatorisk video för att synliggöra varje individ. Att se varandra bidrar till att göra kontakten mer lik den på kontor och underlättar för förståelse och att tolka signaler. Problematiken gällande engagemang kan tänkas skilja sig mellan grupper. I en grupp av extroverta personer, kan ledaren behöva fokusera på struktur för att effektivt koncentrera kommunikationen på relevant information och intressen. Oavsett underliggande premisser är det av betydelse vid distansledarskap att aktivt sträva efter att på fungerande sätt få motparten engagerad för att kommunikationen ska bli så värdefull som möjligt (Gobble & Tirpak, 2017).

När majoriteten av kommunikationen är planerad och genomförs med en specifik arbetsrelaterad avsikt uppstår ett mönster i att man alltid kontaktar samma personer (Offstein et al., 2010). Flertalet intervjuade chefer nämner att det avsätts tid för avslappnade samtal om annat än arbete vid gemensamma möten inom teamen, för att hantera den sociala förändringen vid distansarbete. En faktor att ha i åtanke är att alla medarbetare nödvändigtvis inte är bekväma med att ventileras fritt i ett samtal som chefen närvarar i. Ett förslag skulle således kunna vara att regelbunden tid avsätts för att kollegor i exempelvis mindre grupper ska kunna samtala och diskutera fritt enligt egna önskemål, utan chefens närvaro likt kontoret ger möjlighet till. Till följd av svårigheterna att genomföra effektiv digital kommunikation med större grupper, så uppstår subgrupper i den stora gruppen. Detta kan tolkas som en naturlig

effekt av distansarbete. Att kommunikation och samarbete till stor del sker mellan samma personer, kan härledas till fördelen av en tidigare upprättad arbetsrelation. Förkunskap om varandra minskar risken för missförstånd och främjar ett effektivt informationsutbyte (Kelley & Kelloway, 2012). Med detta i åtanke bör chefer således aktivt arbeta för att bibehålla sammanhållningen även i större grupper. Exempelvis kan gemensamma aktiviteter för hela företaget tänkas mer effektiva och främja dess totala sammanhållning, i förhållande till enskilda aktiviteter inom varje team. Gemensamma aktiviteter kan också tänkas spara in tid för respektive ledare genom att det inte är den enskildes ansvar att komma på idéer och planera relevanta aktiviteter.

5.3 Möjligheter och hinder för prestation på distans

För att varje individ ska kunna prestera och följaktligen främja den övergripande prestationen krävs att det finns goda möjligheter och förutsättningar. Dessa förutsättningar har förändrats vid distansarbete och avseende detta har chefen en betydande roll, då ledarskap innefattar att bana väg för att uppnå organisationens mål (Offstein et al., 2010).

De nya förutsättningarna vid distansarbete skapar både fördelar och nackdelar. Avsaknad av vissa arbetsverktyg i hemmet försvårar arbetet, likväl som långsam och tvetydig kommunikation påverkar tillgänglighet och effektivitet. Som ett resultat kan samarbetsförmågan försämrats, speciellt i grupper där tätt samarbete är grundläggande. Goda förutsättningar för arbete fungerar som tillgångar för motivation och produktivitet medan avsaknad eller bristfällighet bidrar negativt. Således är det enligt job demand-resource theory viktigt att de anställda har så goda förutsättningar som möjligt utifrån de villkor som präglar arbete på distans (Nakrošienė et al., 2019). Då förutsättningarna skiljer sig individer emellan, till följd av exempelvis olika arbetsmiljöer och distraktionsmoment hemma samt olika arbetsuppgifter, bör ledaren sträva efter att främja prestation genom att tillgodose tillgångar och krav för varje individ. Skildringarna från intervjuerna i den empiriska insamlingen speglar önskan av en ledare som är lyhörd för olika behov, såväl individuella som gemensamma inom respektive team. Dessutom framhävs vikten av att ledaren inte bara lyssnar, utan också handlar därefter och tillgodoser såväl materiella som immateriella behov för ökad produktivitet. För att ledaren ska kunna bistå medarbetarna, krävs att organisationen stöttar denne. Ledarna bör ställa krav på företaget för att få de förutsättningar som behövs för att utöva önskat ledarskap (Thomas & Cheese, 2005). Då nästintill alla chefer och medarbetare betonar att såväl individuell som gruppmissig prestation i regel har upprätthållits framgångsrikt vid distansarbete, kan tänkas av flertalet av de tio nyckelfaktorer som Nakrošienė et al. (2019) nämner har anpassats utifrån de nya förutsättningarna.

5.3.1 Uppföljning och utvärdering

Ledarskap innefattar att formulera strategier utifrån vad som syftas åstadkommas och utvärdera, för att ständigt främja framgång enligt uppsatta målsättningar (Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta kräver att ledare har löpande kontroll och insyn i verksamheten. Som Groen et al. (2018) beskriver förloras en stor del av den naturliga insynen som finns på ett fysiskt kontor när arbetet förflyttas till distans, vilket således påverkar ledares kontrollmöjligheter. Vissa chefer på företaget har daglig insyn i det arbete som bedrivs av respektive medarbetare, samt överblick över slutresultat. Sådana kontrollmekanismer är av

formell karaktär och finns med både processinriktat fokus som resultatnriktat (Groen et al., 2018). Ledare som kontrollerar utifrån sådana mätvärden stöter inte på några större problem att upprätthålla kontroll vid distansarbete, då den fysiska platsen inte påverkar.

Andra chefer använder sig å andra sidan av mindre direkta former av kontroll. Sådana aspekter är snarare av informell karaktär och grundar sig i individers egen förmåga och ansvar (Groen et al., 2018). Även dessa former av kontroll anses enligt utsagor fungera relativt väl vid distansarbete, men har förändrats från att ske spontant under arbetsdagen till planerade regelbundna digitala möten. Dessa planerade tillfällen anses till viss del mer tidskrävande, men chefer uttrycker ingen minskning av kontroll på distans så länge tid finns för avstämningsmöten. Offstein et al. (2010) menar att det vid distansarbete inte bör vara vad varje anställd gör för stunden som kontrolleras, utan den övergripande prestationen. Resonemanget speglar chefernas uppfattning relativt väl, då de chefer som har tillgång till exempelvis statistik trots allt poängterar att de litar på att medarbetarna presterar i enlighet med övergripande resultat.

Kontroll handlar ändå inte enbart om arbetsmässig prestation. Då ledarskap också innefattar välmående och belåtenhet hos anställda (Sveningsson & Alvesson, 2010), krävs insyn i dessa faktorer likaså. Chefer beskriver att de möter desto mer svårigheter för kontroll av sådan karaktär och poängterar att det är en följd av att ledarskap utövas på distans. Vid arbete på distans läggs stor vikt vid regelbundna möten med syftet att undersöka personalens välmående. Mötena uppfattas dessvärre inte ge tillräcklig kontroll över välmående, då skärmen skapar en mur och gör det svårare för cheferna att fånga upp signaler och sinnesstämningar. Det lägger större ansvar på medarbetarna, att uppvisa en ärlig bild för att situationen ska bli så rättvisande som möjligt. Problematiken kan dessutom anses vara dubbel, då behovet av att kunna stötta och hjälpa kan anses större än tidigare till följd av osäkerheten i situationen med distansarbete (Schwarzmueller et al., 2018). Relevant att ha i åtanke är att ökade ansträngningar för att kontrollera och utvärdera anställdas välmående kan tolkas negativt, trots den goda intentionen. Exempelvis tenderar förutbestämda samtal för feedback uppfattas mer kontrollerande, trots att syftet är att återspegla den avstämning som annars sker naturligt på kontoret. Att regelbundet fråga om status hos medarbetare kan uppfattas övervakande, även om chefen gör det av omtanke för att säkerställa att ingen riskerar att ha för tung belastning. Olika aktiviteter som ledare gör av omtanke för att få distanssituationen så lik kontoret som möjligt, kan således riskeras att missuppfattas till följd av kommunikationsproblematiken som tidigare diskuterats. Ledare bör därav vara tydliga med vad de ämnar att uppnå med olika handlingar, samt ha problematiken i åtanke för att ständigt minimera risken för misstolkningar och missförstånd.

Sammanfattningsvis har alltså ledarskapet vid distans tvingats genomgå förändringar utifrån den nya situationen, till följd av förändrade förutsättningar för både ledare och efterföljare. Dessa anpassningar berör såväl vad som efterfrågas av ledarskapet samt hur ledarskapet utövas. Relevant att ha i åtanke för att uppnå bästa möjliga resultat av anpassningarna är hur dessa kan tolkas och upplevas till följd av att ledarskapet utövas på distans.

6.0 Slutdiskussion

I följande kapitel redogörs för resultatet utifrån syfte och studiens forskningsfrågor. Resultatet diskuteras och relevanta förslag till fortsatt forskning belyses.

6.1 Slutsats

Studiens syfte var att undersöka och analysera hur distansledarskap skiljer sig från ledarskap på en gemensam arbetsplats. I och med att ledarskap handlar om att framgångsrikt leda andra mot önskat resultat, syftades att undersöka dels chefers erfarenhet av att leda på distans dels medarbetares uppfattning om att bli ledda på distans.

Studiens huvudsakliga frågeställning är:

Hur förändras ledarskapet genom övergång till distansarbete?

Studien har kunnat bekräfta att ledarskapet förändras när arbetet inte längre bedrivs på ett gemensamt kontor. Ledarskapets huvudsakliga beståndsdelar är oförändrade, förändringen består istället av de anpassningar som skett utifrån de nya förutsättningar som präglar arbete på distans. Förändringen berör hur ledarskap utövas, vilka aktiviteter ledare lägger sin tid på samt den ökade betydelsen av att se till både grupp och individ. Detta faktum ligger till grund för diskussionen av studiens tre underfrågor:

Hur har chefer anpassat sitt ledarskap med hänsyn till att arbetet bedrivs på distans?

Framgångsrikt ledarskap antas vara tätt sammankopplat till de unika förutsättningar och villkor som präglar varje ledarskapssituation. Studiens utgångspunkt var att ledarskap bestod av de tre komponenterna ledare, efterföljare och kontext, och att sammansättningen av dessa är det som styr utfallet. Ledare bör därav ta hänsyn till den kontext och de efterföljare som hör situationen till och vid distansarbete anpassa sitt ledarskap utifrån komponenterna. För att en ledare ska uppfylla sitt syfte bör en ledare kunna balansera ett antal olika egenskaper och orienteringar utifrån vad som är optimalt i varje situation. I och med att medarbetarna arbetar på distans präglas varje ledarskapssituation till viss del av mer skilda förutsättningar än tidigare, då kontoret gav en mer likartad spelplan. Dessa förutsättningar ligger till grund för såväl arbetsmässig prestation som välmående. Således kan man dra slutsatsen att ledaren bör vara extra lyhörd och flexibel för att utöva ledarskap utifrån varje individs unika arbetssituation.

Då en gemensam arbetsplats inte längre utgör arenan för ledarskap kan konstateras att utövandet har fått anpassas. Ledarskap är inget enskilt fenomen utan grundar sig i en relation, vilket påvisar att kontakt är en vital förutsättning för att ledarskap ska existera. Isolationen av parterna medför att spontan och naturlig kontakt inte kan genomföras, vilket gör att ledarskap endast kan utövas via kommunikationsverktyg. Konsekvensen av att ledarskap på distans är mer individanpassat och sker genom olika medium, är att det blir mer tidskrävande för alla parter. Då ledarskap inte längre kan utövas fritt, krävs planering för att syftet med ledarskap ska uppnås vilket är att främja den mänskliga aspekten samt den organisatoriska prestationen.

Nya premisser för kontakt påverkar de sociala relationerna, vilket undersöktes genom följande fråga:

Vilka utmaningar möter chefer vad gäller att bevara social interaktion när man leder på distans?

När ledarskapet anpassats till att all kontakt uteslutande sker genom kommunikationsverktyg blir kontakten mindre nyanserad än tidigare. Försämrad effektivitet och ökad risk för missförstånd är därför en utmaning för ledare. Omfattning av utmaningen beror inte enskilt på kommunikationsverktygen, utan också kontextuella förutsättningar för förståelse och tolkning. Valfungerande social interaktion är grundläggande för ledarskap, både för att främja mänskligt välmående samt för att bibehålla produktivitet och prestation. Utmaningarna som ledare möter är en följd av de anpassningar som görs vid distansledarskap. Således är medvetenhet och reflektion över anpassningar nödvändigt för att bemöta eventuella utmaningar på bästa sätt. Till följd av de utmaningar som chefer möter vid distansledarskap är det intressant att undersöka om den anpassning som gjorts varit lyckosam eller inte:

Hur påverkas prestationen givet nya förutsättningar som uppkommer till följd av att arbetet bedrivs på distans?

En organisations övergripande prestation grundar sig i individernas enskilda prestationer. Ledare ansvarar för att motivera och tillgodose medarbetarna med så goda förutsättningar som möjligt för att prestera, vilket är svårare att göra vid distansarbete. Det beror på att det är mer tidskrävande att behålla samma kontroll som tidigare vilket har påverkats av en förändrad förståelse för individ och situation. Som studien visar har studerat organisation fördelaktigt förändrat ledarskapet. Genom ökat individuellt fokus har ledare anpassat ledarskapet genom att fokusera aktiviteter och verktyg utifrån organisationens unika förutsättningar och utmaningar vid distansarbete. Prestationen i studerat företag är nästintill oförändrad, vilket beror på att alla parter anpassat och fokuserat sin tid på sådant som gagnar prestation.

Sammanfattningsvis har ledare vid ledarskap på distans tvingats anpassa hur ledarskapet utövas och vilka aktiviteter som ledare lägger mest tid och energi på. Som tidigare nämnts är ledarskapets huvudsakliga beståndsdelar oförändrade, men större vikt läggs vid att kunna anpassa ledarskapet utifrån vad varje individ och situation kräver. Förändring har skett dels genom anpassning av vilka verktyg ledarskap utövas genom, dels genom vilka aktiviteter ledaren behöver fokusera sin tid på. Detta i sin tur medför nya utmaningar för ledarskap som behöver bemötas och återigen krävs anpassning. Påståendet om att ett generellt optimalt ledarskap inte existerar kan därmed bekräftas och utgångspunkten för ledarskap på distans är således att alltid anpassa efter de egna förutsättningarna.

6.2 Diskussion

Studerat organisation kan anses ha bemött de nya förutsättningar som distansarbete medfört och framgångsrikt förändrat och anpassat ledarskapet kontinuerligt utifrån de nya premisserna, då prestationen har bibehållits. I och med att studien utgår från ett företag med sina specifika förutsättningar, går det inte att ge konkreta förslag som är optimala för alla

företag. Trots att inga konkreta förändringar i ledarskapet kan skildras som är gällande i alla situationer, kan slutsatsen kring förändringsområden tolkas vara allmänna. Det resultatet av denna studie påvisar är att individuellt fokus bör ligga till grund för förändring och anpassning av ledarskap vid distansarbete, då nya förutsättningar gäller. Likt Erskine (2012) framhåller är distans i sig inte negativt, utan det viktiga är att skapa fungerande relationer inom organisationer i syfte att nå önskade resultat och framgång. För att göra de mest optimala anpassningarna bör ledare, utifrån varje unik situation, fundera på eventuella utmaningar som kan uppstå och vilka verktyg och aktiviteter som kan användas för att bemöta dessa. Detta bekräftar Erskines (2012) slutsats om att ledare bör ha en förståelse för helheten och agera utifrån detta. Även Larson et al. (2020) betonar att ledare behöver förstå vilka faktorer som försvårar för prestation på distans i varje enskild situation och att ledarskapet bör förändras i syfte att motverka dessa svårigheter.

En aspekt att ha i åtanke är att vissa effekter som uppstår till följd av anpassning kan visa sig först senare. Således är bibehållen arbetsprestation och välmående i nuläget inte ett slutresultat som med säkerhet varar för evigt. Ledarskap på distans, precis som vid andra omvälvande situationer, är således en ständigt pågående process av utvärdering och anpassning oavsett organisation, ledare och efterföljare. Dessutom är slutsatsen att prestationen har bibehållits baserad på intervjupersonernas utsagor. Uttalanden om prestationen kan således vara färgad av personernas individuella intressen, vilket till viss del påverkar trovärdigheten av uppgifterna. Trovärdigheten stärks dock av faktumet att bilden av att företagets prestation har bibehållits påtalas av alla som har intervjuats, både medarbetare och chefer.

6.3 Framtida forskning

En aspekt som till stor del präglar den kontext som hör studien till är den rådande pandemin. Förutom att utgöra en nyckelfaktor till att studien genomförs, påverkar den också det faktiska utfallet. Under perioden som ledarskapet på distans studeras, råder strikta restriktion avseende socialt umgänge överlag. Således finns det intresse att genomföra ytterligare studier av distansledarskap, i tider där samhället i övrigt fungerar normalt. På så sätt kan distansledarskap belysas ur ett mer rättvist sammanhang och komplettera kunskapen.

Då pandemin har gjort distansarbete till en angelägenhet för varenda organisation i Sverige, finner författarna ett stort intresse i att framtida studier bör göras i en större skala och på vitt skilda företag. Detta för att uppnå slutsatser som är mer generellt applicerbara samt identifiera fler förändringsområden som är relevanta för distansledarskap. Ytterligare studier skulle förslagsvis också kunna undersöka distansledarskap på olika organisatoriska nivåer, till exempel ledarskap från chef till chef, och inom olika länder, till exempel hur nationella normer och förutsättningar påverkar.

7.0 Referenslista

- Ahrne, G & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104. DOI: 10.1177/1350508410376256
- Alvesson, M & Blom, M. (2015). Less followership, less leadership? An inquiry into the basic but seemingly forgotten downsides of leadership. *M@n@gement*. 18(3), 266-282. DOI: 10.3917/mana.183.0266.
- Arnfolk, P. (2013). *Arbete, studier och möten på distans - hur påverkas resandet?* Regeringen.
<https://www.regeringen.se/4a4f3b/contentassets/7bb237f0adf546daa36aaf044922f473/underlagsrapport-26---arbete-studier-och-moten-pa-distans-hur-paverkas-resandet.pdf>
(Hämtad 2020-09-14)
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*. 23(4), 383-400. DOI: 10.1002/job.144
- Bennis, W.G. (1959). Leadership theory and administrative behaviour: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*. 4(3), 259-301. DOI: 10.2307/2390911
- Bergner, S., Kanape, A. & Rybnicek, R. (2019). Taking an interest in taking the lead: The influence of vocational interests, leadership experience and success on the motivation to lead. *Applied Psychology: An international review*. 68(1), 202-219. DOI: 10.1111/apps.12150
- Bryman, A & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.
- Erskine, L. (2012). Defining relational distance for today's leaders. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 96-113.
- Folkhälsomyndigheten. (2020). *Nya allmänna råd: Håll avstånd och ta personligt ansvar*.
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/april/nya-allmanna-rad-hall-avstand-och-ta-personligt-ansvar/> (Hämtad 2020-09-15)
- Gibson JW, Blackwell CW, Dominicus P, Demerath N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership Studies*. 8(4), 75-86. DOI :10.1177/107179190200800407
- Gobble, MA. M. & Tirpak, T. M. (2017). The value of followership. *Research Technology Management*. 60(4), 59-63. DOI: 10.1080/08956308.2017.1325695
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur.

- Groen, B.A.C., van Triest, S.P., Coers, M., Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*. 36(6), 727-735. DOI: 10.1016/j.emj.2018.01.007
- Kelley, E & Kelloway, K.E. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational studies*. 19(4), 437-449. DOI:10.1177/1548051812454173
- Larson, B., Vroman, S & Makarius, E. (2020). *A guide to managing your (newly) remote workers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers> (Hämtad 2020-10-14)
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.
- Müller, T & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*. 40(8), 883-896. DOI: 10.1002/job.2371
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. and Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*. 40(1), 87-101. DOI: 10.1108/IJM-07-2017-0172
- Offstein, E.H., Morwick, J.M. and Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*. 9(2), 32-37. DOI: 10.1108/14754391011022244
- Patel, R & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 5:1. Lund: Studentlitteratur.
- Safty, A. (2005). Issues & observations: Finding true value in leadership. *Leadership in Action*. 25(2), 18-22.
- SCB. (u.å). *Distansarbete efter redovisningsgrupp. Andel företag. År 2014 - 2020*. https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__NV__NV0116__NV0116G/Distansarbete/ (Hämtad 2020-09-16)
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *mrev management revue*. 29(2), 114-138. DOI: 10.5771/0935-9915-2018-2-11-114
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Upplaga 1:7. Stockholm: Liber.
- Thomas, R.J. & Cheese, P. (2005). Leadership: experience is the best teacher. *Strategy & Leadership*. 33(3), 24-29. DOI: 10.1108/10878570510594424
- WHO. (2020). *Timeline WHO's Covid-19 response*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#> (Hämtad 2020-09-15)

7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide till chefer

Generella bakgrundsfrågor

- Skulle du kunna beskriva vilket område du arbetar inom samt dina typiska arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Hur många är du chef/ledare för?
- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
- Vad är dina styrkor respektive svagheter?

Ledarskap

- Vad är ledarskap för dig?
- Har du några tidigare erfarenheter av att leda på distans?
- Upplever du att du har fått förändra ditt ledarskap till följd av distansarbete?
- Anser du att ditt ledarskap har ändrats under perioden av distansarbete?

Social situation

- Vilken relation har du till dina anställda, både arbetsmässig och personlig?
- Hur tror du att dina anställda uppfattar ditt ledarskap, på kontor respektive på distans?
- Har du som ledare gjort några extra ansträngningar för upprätthålla den sociala sammanhållningen?
- Hur ser formerna för kommunikation ut på kontor kontra vid distansarbete?

Styrning och kontroll

- Upplever du någon skillnad i hur mycket kontroll du har nu när arbetet bedrivs på distans respektive på kontor?
- Hur skulle du beskriva att din kontroll har förändrats vid distansarbete, gällande personalens välmående och prestation?
- Har du märkt någon skillnad i hur dina anställda presterar när arbetet bedrivs på distans?
- Anser du dig vara lyhörd för frågor, förslag och önskemål från anställda för att hantera situationen på bästa möjliga sätt?
- Får du rätt rätt förutsättningar för att kunna utöva det ledarskap som du vill?

Avslutande fråga

- Ser du helst en återgång till att leda på kontor eller en fortsättning av ledarskap på distans?

7.2 Bilaga 2 - Intervjuguide till anställda

Generella bakgrundsfrågor

- Skulle du kunna beskriva vilket område du arbetar inom samt dina typiska arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Hur ser ledarskapet ut på din avdelning?
- Vad är ledarskap för dig?

Efterföljare

- Hur skulle du beskriva din chefs ledarskap?
- Vad är din chefs styrkor respektive svagheter?
- Anser du att ledarskapet har förändrats till följd av att arbetet har förlagts till distans?
- Hur tycker du att din chef har bemött och hanterat de eventuella problem som uppstått längst vägen till följd av att arbetet nu bedrivs på distans?

Social situation

- Vilken relation har du till din ledare, både arbetsmässig och personlig?
- Vilken arbetsmässig relation har du till dina medarbetare?
- Hur ser gemenskapen i gruppen ut nu på distans kontra när arbetet bedrivs på kontor?
- Upplever du att din ledare gjort några extra ansträngningar för upprätthålla den sociala sammanhållningen?
- Hur ser formerna för kommunikation ut på kontor kontra vid distansarbete?

Styrning och kontroll

- Hur skulle du beskriva att din chef kontrollerar din prestation och ditt välmående?
- Upplever du någon skillnad i hur din chef kontrollerar nu när arbetet är förlagt till distans?
- Anser du att din chef är lyhörd angående anställdas frågor, förslag och önskemål?

Avslutande fråga

- Gällande enbart ledarskap, ser du helst att bli fortsatt ledd på distans eller en återgång till gemensamt kontor?