



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

DIGITALT DISTANSARBETE UR ETT CHEFSPERSPEKTIV

Leda och inkludera på distans

Emel Gerzic

Program	Masterprogrammet i Offentlig förvaltning, ledning och styrning
Kurs:	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT/2021
Handledare:	Martin Selander
Examinator:	Mikael Löfström

Sammanfattning

Program	Masterprogrammet i Offentlig förvaltning, ledning och styrning
Kurs:	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Titel (svensk):	Digitalt distansarbete ur ett chefsperspektiv - leda och inkludera på distans
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT/2021
Handledare:	Martin Selander
Examinator:	Mikael Löfström
Nyckelord:	Distansarbete, chefskap, kommunikation, förtroende, delaktighet

Syfte: Syftet med denna studie har varit att undersöka och synliggöra omställning, problematik och övergång till det digitala distansarbetet ur ett chefsperspektiv. I studien har problem och möjligheter som kan uppkomma till det förändrade arbetssättet eftersökts. I studiens eftersöktes även vad de uppkomna problem kan ha lett till i chefens utövande av ledarskap gentemot sina medarbetare samt hur problemen åtgärdats. Målet med studien har också varit att undersöka om och iså fall på vilket sätt medarbetare i respondenternas verksamhet inkluderats i arbetet för att motverka problematiken som eventuellt uppstått kopplat till det digitala distansarbetet.

Teori: Till denna studie har tre begrepp använts som ett analytiskt verktyg för att sortera empirin i analysen; *Kommunikation*, *Förtroende* och *delaktighet*. Genom att använda detta teoretiska ramverket är även syftet att undersöka om och på vilket sätt hur dessa tre begrepp kan hänga ihop med varandra i denna studie och till studiens forskningsfrågor. Dessa tre begrepp har uppmärksammats i tidigare forskningar kring ledarskap på distans vilket varit avgörande för att studera dessa tre begrepp i denna studie. Kommunikationen kan ses som en viktig del av det digitala distansarbetet, för att arbetssättet ska fungera krävs det förtroende och tillit från både chef och medarbetare. För att utveckla arbetssättet verksamheten, och arbetsgruppen krävs även delaktighet bland samtliga som berörs av det digitala distansarbetet.

Metod: Denna studie utgår från en respondentundersökning med totalt 17 respondenter som valt att delta i studien. Dessa 17 respondenter valdes på olika krav. Det första kravet var att respondenterna som deltar innehar en chefsroll i en svensk kommun, det andra kravet var att

det digitala distansarbetet är implementerat och utövas av de respondenter som deltar. Det tredje kravet var att distansarbete som arbetssätt pågått under en längre tid för att eventuellt få fler perspektiv på respondenternas svar.

Resultat: I studiens resultat framkommer det att respondenterna uppmärksammat kommunikation och uppföljning av sina medarbetare som det största problemet och negativa verksamhetspåverkan med det digitala distansarbetet som arbetssätt. Det framkommer även att respondenterna haft liknande idéer på förbättring av det digitala distansarbetet och kommunikationen på distans men åtgärdat detta på olika sätt. Åtgärderna som respondenterna i studien vidtagit har främst varit att stärka kommunikationen mellan respondent och dess medarbetare med tätare individuell och gruppkommunikation, digitala fik och och digitala promenader bland annat. De flesta respondenterna besvarade att de inkluderat sina medarbetare i förbättringen av det digitala distansarbetet genom bland annat tätare APT, diskussioner och medarbetarenkäter där arbetssättet stått i fokus. Det visar sig i resultatet att majoriteten av respondenterna påvisade förtroende för sina medarbetare genom att låta medarbetare arbeta hemifrån och ta ansvar för arbete och arbetsmiljö, även genom att medarbetare på egen hand strukturerat APT-möten och på egen hand diskuterat möjligheter och skapat projekt till förbättring av arbetssättet i verksamheterna.

Förord

De senaste två åren som jag studerat på Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet har varit ovanliga där nästan hela programmet utförs digitalt på distans och där jag träffat mina medstudenter och professorer enbart bakom en datorskärm. Trots det har de senaste två åren varit en otrolig resa med mycket kunskap och härliga moment.

Jag vill passa på att tacka samtliga professorer och medstudenter som jag samtalat med och träffat på under föreläsningar, examinationer och seminarier. Varje tillfälle har varit givande. Jag vill tacka er för att ni gjort en tuff tid med distans till något roligare och mer spännande än förväntat.

Ett stort tack vill jag rikta till min handledare Martin Selander. Jag vill tacka Martin för hans expertis, rådgivning och ärlighet. Det har för mig varit en ära att just Martin blev min handledare. Sist vill jag rikta ett stort tack till studiens respondenter som valt att delta i denna studie. Respondenterna som i grunden är chefer kommer från olika kommuner runt om i Sverige:

Alingsås kommun, Borås stad, Kalmar kommun, Mölndals stad, Uppsala kommun, Varbergs kommun, Östersunds kommun, Ljungby kommun, Enköpings kommun, Partille kommun och Örebro kommun.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemformulering	1
1.2 Forskningsfrågor	3
1.3 Avgränsning	3
1.4 Disposition	4
2 Tidigare forskning	6
2.1 Tidigare forskning om kommunikation i det digitala distansarbetet	6
2.2 Tidigare forskning om förtroende och delaktighet i distansarbete	8
2.3 Motivering av tidigare forskning och betydelse för studien	10
3. Teoretiskt ramverk	11
3.1 Kommunikation	11
3.2 Förtroende	13
3.3 Delaktighet	15
3.4 Motivering till teoretiskt ramverk	16
4. Metod	18
4.1 Metod för insamling av empiri	19
4.2 Datainsamling och tillvägagångssätt	21
4.3 Trovärdighet pålitlighet och överförbarhet	22
5. Empiri	24
5.1 Hur upplever respondenterna förändringen från kontorsarbete till digitalt distansarbete? (Vilka utmaningar och möjligheter har distansarbetet medfört?)	24
5.2 Hur har kommunikation, uppföljning och kontroll förändrats efter införandet av det digitala distansarbetet?	27
5.3 Hur har respondenterna arbetat med att förbättra arbetssättet? På vilket sätt har respondenterna arbetat med arbetsmiljö, välmående och social isolering?	29
5.4 På vilket sätt har respondenterna inkluderat sina medarbetare till förbättringen av det digitala distansarbetet?	32
6. Analys	35
6.1 På vilket sätt kan chefers utövande påverkas av digitalt distansarbete?	35
<i>Vilka eventuella utmaningar och möjligheter kan digitalt distansarbete medföra för chefer?</i>	35
6.2 På vilket sätt kan chefer leda och inkludera sina medarbetare i digitala distanserade arbetssätt?	38
7. Diskussion och slutsats	42
8. Referenslista	50
8.1 Bilaga	53

1. Inledning

I studiens inledande kapitel presenteras studiens inledande bakgrund och problemformulering. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställningar. I kapitlets slut presenteras studiens disposition och avgränsning.

1.1 Bakgrund och problemformulering

Begreppet digitalisering har till idag utformats världen över där människor använder sig av digitala verktyg nästan varje dag både på jobbet och hemma. I och med det har också intresset och forskningen kring digitalisering ökat. Digitaliseringen som begrepp kan förklaras genom att övergå från analog inhämtning av information till digital inhämtning av information, eller att samhället, företag och organisationer lämnar analoga arbetsätt för att övergå till digitala arbetsätt med hjälp av exempelvis datorer, surfplattor och telefoner (Hagberg & Jonsson, 2016).

Digitalisering i organisationer är en växande trend i den svenska offentliga sektorn men också en växande trend världen över. Enligt Cöster och Westelius (2016) forskning har digitaliseringen redan infiltrerats som ett nödvändigt redskap för en fungerande och effektiv organisation internt mellan medarbetare men också externt mot brukarna. Cöster och Westelius (2016) forskar om hur digitaliseringen vuxit fram och utvecklats i organisationer genom åren. I slutet av 1970-talet började datorn att bli allt mer populär och användbar, inte minst i utförandet av arbete i organisationer framförallt när det gällde att bedriva ekonomiskt eller administrativt arbete. Datorn blev ett behövande hjälpmedel för organisationer i takt med samhällets snabba digitala utveckling som bara några år efteråt resulterade i att den bärbara datorn uppfanns som också skulle öka tillgängligheten mellan människa och dator.

Med den nya eran av digitalisering och med uppfinnandet av den bärbara datorn såg många individer att just datorn kan bli ett bra kommunikationsmedel där bland annat e-post i allt högre grad bytte ut vanliga pappersbrev som skickas med kuvert då individer insåg ganska snabbt att digital post kommer fram betydligt fortare än vanlig post. Fler människor förstod också att allt fler under denna tid redan hade någon typ av dator hemma som kan ta emot digitalpost. Författarna menar att digitaliseringen ändrat om i dagliga organisatoriska

arbetssätt, bland annat har administratörsrollen i princip blivit helt digital där arbete utförs med hjälp av digitala verktyg men organisationer i sig har också börjat använda sig av allt mer datorsystem som blivit avgörande och styrande för utförandet av arbete enligt organisationens rutiner och riktlinjer. Med fortsatt digital utveckling finns däremot en risk att de digitala verktygen ersätter arbeten och arbetsuppgifter som idag utförs av människan men författarna påpekar vikten att ha i åtanke kring uppkomst och fungerande av digitala system. Författarna menar att det behövs en mänsklig hand och mänsklig kunskap för fungerande digitalisering där det är människan som också upptäckt och utvecklat det digitala samhället som växer än idag till stor grad. Det är människan som kan balansera hur mycket digitalisering vi egentligen behöver (ibid).

Med digitaliseringens framväxt kan även det digitala distansarbetet ses som ett allt mer växande arbetssätt i framförallt privata företag. I den offentliga sektorn har distansarbete börjat att bli ett allt mer utövat arbetssätt där digitala hjälpmedel gjort det möjligt att arbete på annan plats än bara på kontoret. Påföljderna av pandemin Covid-19 är bara ett exempel som har tvingat ledningsgrupper och chefer att ställa om sina vardagliga arbetssätt för sig själva och dess medarbetare (Palm m.fl., 2020). Med ett nytt och växande arbetssätt med distansarbete idag har organisationer och chefer behövt anpassas till det nya arbetssättet kopplat till nya möjligheter och utmaningar. Det digitala distansarbetet kan dock ha gett flera utmaningar åt chefer i deras utövande av ledarskap. De största utmaningarna som chefen kan ställas inför enligt Palm m.fl. (2020) kan vara utövandet av kommunikation, kontroll, uppföljning och övervakning till de medarbetare som arbetar på distans vilket kan leda till försämrat handlingsutrymme, förtroende och gruppsammanhållning.

Risken med att handlingsutrymmet försämras kan enligt Van der Lippe och Lippényi (2019) missgynna både chefen och organisation där även medarbetare kan gå miste om sysselsättning och målarbete som organisationen strävar efter. För att på bästa sätt motverka problem behöver ledningsgrupper och chefer i organisationer ta fram riktlinjer och metoder som ska fungera för samtliga till det nya arbetssättet (Kivistö 2008). Van der Lippe och Lippényi (2019) ser också problematiken kring fysisk kontakt samt fysisk kontroll som ett problem för chefer som arbetar på distans. Problem som kan uppstå i dessa fall är att samverkan i verksamheten försämras när kontakterna mellan chefer och medarbetare minskar. Försämrad samverkan och kommunikation kan enligt författarna leda till förvirring

och osäkerhet bland medarbetare men också till social isolering där medarbetare känner sig utanför och osedda vilket kan påverka medarbetares välmående.

Med digitalt distansarbete som arbetssätt bör chefer ställa om i sitt egna arbetssätt men också arbetssättet i hela organisationen eller verksamheten. Utmaningen och ansvaret kan bli påfrestande och många detaljer måste förses. Därmed är målet i denna studie att undersöka och synliggöra graden av omställning, problematik och övergång till det digitala distansarbetet ur ett chefsperspektiv. I studien eftersöks problem och möjligheter som kan uppkomma till det förändrade arbetssättet, i studiens eftersöks även vad de uppkomna problem kan ha lett till i chefens utövande av ledarskap gentemot sina medarbetare samt hur problemen åtgärdats. Syftet är även att studera om och på vilket sätt medarbetare inkluderats och visats förtroende kring arbete och utveckling av det digitala distansarbetet.

1.2 Forskningsfrågor

1. På vilket sätt kan chefers utövande påverkas av digitalt distansarbete?

- *Vilka eventuella utmaningar och möjligheter kan digitalt distansarbete medföra för chefer?*

2. På vilket sätt kan chefer leda och inkludera sina medarbetare i digitala distanserade arbetssätt?

1.3 Avgränsning

I denna studie vilar syfte och fokus på att studera problem och möjligheter till införandet av det digitala distansarbetet ur ett chefsperspektiv. Studien har som syfte att undersöka vilka eventuella problem och möjligheter det digitala distansarbetet resulterat i ur ett chefsperspektiv, hur eventuella problemen uppkommit och hur eventuella problemen åtgärdats och påverkat chefer i sitt utövande av ledarskap. Syftet är också att undersöka om och på vilket sätt medarbetare i chefernas verksamheter inkluderats i arbetet med digitalt distansarbete.

Till studien kommer totalt 17 respondenter att delta från olika kommuner runt om i Sverige. Syftet är att sätta sig in i respondenternas upplevelse av påverkan på arbetssätt och hur respondenterna arbetat för att motverka problem. Denna studie studerar inte digitalt distansarbete ur ett medarbetarperspektiv men det är viktigt att uppmärksamma att många av frågorna indirekt berör även medarbetare vilket kan utgöra att vissa svar i empirin innehåller medarbetares syn på frågor men alla svar kommer från 17 chefsrespondenter som arbetar med att leda medarbetare i sina verksamheter. Denna studie studerar enbart chefer i den kommunala offentliga sektorn och inte andra myndigheter eller företag. Intresset för studien ligger i första hand att studera chefsperspektivet till frågeställningarna ur den kommunala aspekten för att ha en tydligare urvalsgrupp av deltagande respondenter. Studien studerar inte digitalt distansarbete enbart med koppling till Covid-pandemin utan sträcker sig även till digitalt distansarbete innan pandemins uppkomst.

1.4 Disposition

I det första kapitlet presenterades just studiens inledande problemformulering. Vidare presenterades studiens syfte och frågeställningar. I slutet av det första kapitlet redogjordes det studiens avgränsning till fenomenet som undersöks.

I kapitel två presenteras tidigare forskning där forskning gjorts till liknande fenomen där tre begrepp står i fokus. Det redogörs för tidigare forskning om kommunikation i det digitala distansarbetet samt tidigare forskning om förtroende och delaktighet i distansarbete.

I studiens tredje kapitel presenteras studiens teoretiska ramverk. De framtagna teorierna som presenteras ska användas som verktyg i analysen för att sortera och analysera det inkomna materialet kopplat till studiens syfte och forskningsfrågor. I Teorikapitel presenteras och redogörs för begreppen; *kommunikation*, *förtroende* och *delaktighet*. Dessa tre begrepp har uppmärksammats starkare än andra begrepp i tidigare forskningar kring ledarskap på distans och andra liknande fenomen. Iwona Sobis (2020) beskriver gränsdragen mellan tidigare forskning och teoretiskt ramverk. Sobis (2020) menar att den tidigare forskningen inte ska användas i studiens analys eller empiri, den tidigare forskningen kan däremot användas i slutet av en studie i slutdiskussionen för att försöka hitta samband mellan studiens resultat och den tidigare framtagna forskningen. Det teoretiska ramverket däremot är viktigt för

studien. Det teoretiska ramverket ska i studien tillämpas som “glasögon” och de teoretiska ramverken som tas fram utgör studiens främsta analytiska verktyg. Med teoretiskt ramverk som analytisk metod kan studiens empiri, analys eller annan data sorteras för att förenkla tolkningen av materialet (Abrahamson, Rombach m.fl. 2020). I denna studien kommer det empiriska materialet i analysen att sorteras med hjälp av det teoretiska ramverket och i slutdiskussionen kommer den tidigare forskningen att ställas mot resultatet som framkommit till denna studie där eventuella likheter och skillnader diskuteras.

Det fjärde kapitlet presenterar och redogörs det för studiens metodval och metod för insamling av empiri. Vidare presenteras och redogörs för datainsamling och tillvägagångssätt där kapitlet avslutas med redogörelse för studiens arbete mot trovärdighet, pålitlighet och överförbarhet.

I det femte kapitel presenteras det empiriska materialet som bygger på de totalt 17 respondenternas svar från frågeundersökningen.

Det sjätte kapitlet presenterar studiens analys kopplad och sorterad till empirin och det teoretiska ramverket där studiens syfte uppfylls genom att besvara studiens forskningsfrågor.

I kapitel sju följer en slutdiskussion där den tidigare forskningen diskuteras till denna studies resultat. Diskussionen bygger på att se hur denna studie samspelar med tidigare forskning, om studiens syfte är uppfylla och om forskningsfrågorna besvarats. Det diskuteras även om studien uppfyllt trovärdighet, pålitlighet och överförbarhet. Slutligen följer en slutsats som knyter ihop hela studien och dess resultat.

2 Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning och begreppen; kommunikation, förtroende och delaktighet behandlas där begreppen är hämtade från tidigare forskning kopplat till distansarbete. I detta kapitel beskrivs den tidigare forskningen till dessa begrepp som ska ge en syn på hur forskningen tidigare sett ut till liknande fenomen. Detta kapitel ska också underlätta förståelsen av begreppen nedan kopplat till digitalt distansarbete ur ett chefsperspektiv.

2.1 Tidigare forskning om kommunikation i det digitala distansarbetet

Som chef eller anställd kan det ibland kännas vilset i olika arbetsuppgifter, framförallt vid distansarbete där det inte finns många kunniga medarbetare i närheten att tillgå vid behov. Waizenegger m.fl. (2020) studerar chefens ansvar för en god kommunikation som ska motverka medarbetarnas ensamhet under arbetstid genom en intervjustudie med totalt 29 stycken kontorsarbetare som arbetat på distans. Waizenegger kommer fram till att chefer i organisationer bör prioritera dagliga digitala möten med sina anställda för att följa upp arbete, svara på frågor, ge feedback och stötta i arbetet framåt. Dessa möten bör hållas med samtliga medarbetare i grupp men också enskilt mellan chef och medarbetare där kommunikationen fokuserar på den anställdes insyn, arbetsområde och verksamhetsmål bland annat. På så sätt förbättras den organisatoriska kommunikationen och den sociala isoleringen minskar när den anställda kan föra dialog med sina kollegor och chef för att inte fastna i arbete eller känna sig utanför eller vilse. Risker som däremot kan uppstå är att det i slutändan kan bli för många möten, framförallt kan den risken riktas mot chefer som med varje enskild bör följa upp arbete samt hålla koll på arbetsuppgifter hos varje anställd, detta kan också påverka medarbetarna om den anställda arbetar med något viktigt men allt för ofta måste avvika för att kunna delta i möten eller tacka nej till möte för att hinna klart eget arbete.

Lucia Crevani m.fl. (2016) studerar ledarskap i en digitaliserad värld. Författarna menar att digitaliseringen medfört förändrade förutsättningar för hur ledarskap bör utövas till

arbetsstruktur på distans eller på plats till samverkan, målarbete och kontroll, kommunikation och förtroende. Organisationer använder digitala hjälpmedel för kommunikation och mycket av arbete som utförs digitalt lämnar spår efter sig på gemensamma plattformar som en chef kan kontrollera. Det har underlättat för ledaren ur en kontrollsyn att kontrollera medarbetarnas arbetsuppgifter digitalt på en plattform än att leta efter dokumentation i fysiska arkiv eller i annan pappersform. Författarna menar att digitalt ledarskap kan påverkat gruppdynamiken i en verksamhet. Ledare sätter ofta verksamhetsmål på egen hand eller på chefsnivå med andra chefer som medarbetare tvingas efterfölja. Dialogen mellan medarbetare och ledare gällande verksamhetsmål och hur verksamhetsmål ska nås minskar genom att arbeta enbart digitalt och ännu mer genom att arbeta på distans som också studerats. I det digitaliserade distansarbetet sker samspel och kommunikation mycket via tjänster som e-post, sociala medier eller delningsplattformar. Den fysiska kontakten ersätts med andra ord av smarta, digitala maskiner. Den digitala kommunikationsverktygen, exempelvis; Zoom, Skype, Microsoft Teams eller liknande som förs bland chefer och medarbetare har enligt Hacker (2020) lett till nya arbetssätt som med stor sannolikhet kan komma att vara kvar i framtiden då många användare anser detta arbetssätt som fungerande för att kommunicera från valfri plats.

Hacker (2020) menar samtidigt att det nya arbetssättet för kommunikation har sina nackdelar. Det kan bland annat handla om att mycket tid behövs för att planera in digitala möten genom att skapa en kallelse, skapa ett möte via en tjänst samt att bjuda in deltagare. Problemen kan bli ännu större om alla deltagare inte kan närvara vid det inplanerade mötet och datumet behöver justeras. Författaren menar även att det i vissa fall kan ta längre tid att genomföra möten då tekniken inte fungerar fullt ut eller för att vissa medarbetare inte har tillräckligt god kännedom gällande användning av de digitala verktygen. Hacker (2020) kommer även fram till att utöver underlättningen av arbete via dessa tjänster finns ändå risken till att arbetsprestationen inte blir densamma som i andra föregående arbetssätt där digitala verktyg inte stått i fokus men menar samtidigt att videokommunikation mellan chefer och medarbetare i organisationer kan vara bra att använda i vissa fall men det bör inte bli en vana för framtida bruk som helt ersätter de gamla arbetssätten.

Att skriva direktmeddelanden eller ringa på videolänk som chef till sina medarbetare eller tvärtom är något som blivit mer vanligt under digitaliseringens framfart. Det kan ofta handla om frågor som ställs mellan chefer och medarbetare istället för att besöka varandras kontor.

Enligt Li & Gupta m.fl. (2011) har direktmeddelanden och direktkontakt effektiviserat mycket av det organisatoriska arbetet för både chefer och medarbetare att medarbetare som via sin dator eller mobil kan se om ens kollega är tillgänglig för att skicka ett direktmeddelande, även kommunikationen blir mer klar och formell vilket minskar risken för missförstånd. Nackdelarna som författarna ser kan bland annat vara att det ibland kan bli störande med många direktmeddelanden när flera personer ställer frågor medan man arbetar vilket gör att stressen och förvirringen ökar.

2.2 Tidigare forskning om förtroende och delaktighet i distansarbete

Att utföra arbete på distans under en längre period kan förutom god kommunikation mellan chef och medarbetare även kräva förtroende och tillit från chef till medarbetare. Brahm (2012) studerar förtroende ur ett chefsperspektiv i arbetsgrupper som aldrig eller sällan träffas fysiskt genom att hypoteser testas med hjälp av en longitudinell design med ett urval av 50 respondenter. Brahm (2012) studerar begreppet "*tillitsklimat*" som chefer bör arbeta med. Med synonymen menas det att chefer säkerställer tilltro för sina medarbetare med bland annat engagemang och trygghet till utförande av olika arbetsuppgifter. Brahm (2012) kommer i sin studie fram till att det avgörande för ett fungerande "*tillitsklimat*" är att chefer blir mer tydliga med förväntan och mål till sina medarbetare. Chefen bör även vara mer engagerad till sina medarbetare och dess behov till arbetsuppgifter och även ibland sätta ihop individuella mål för enskild medarbetare som också ska passa båda parterna.

Bass och Riggio (2006) som också studerar förtroende och tillit ur ett chefsperspektiv kommer i sin studie fram till att tilliten mot anställda och medarbetare är ett av de mest avgörande ledarstilarna för att lyckas i sitt arbetsutövande. Författarna av studien kommer även fram till på vilket sätt förtroende kan ges till medarbetare. En av de viktigare möjligheterna är att låta medarbetarna vara delaktiga i de beslut som tas i verksamheten samt att låta medarbetare på egen hand ge idéer eller ta beslut som ska underlätta dels eget arbete samt arbetet för hela verksamheten. Genom att låta medarbetarna vara med i utformandet av olika frågor som i detta fall arbets sätt kan medarbetare känna sig mer självsäkra, delaktiga och kreativa. Som chef visar man också på så sätt förtroende åt sina medarbetare istället för att på egen hand besluta om framtida arbets sätt som medarbetare måste förhålla sig till. Genom att ha förtroende för sina medarbetare kan chefen ge medarbetare arbetsuppgifter med

tillit där medarbetare självständig strukturerar arbetsgången inom tidsatt tid som samverkats med chef som också följer upp arbetet.

Distansarbetet har medfört till ökad projektifieringstrend vilket betyder just det att verksamheter allt mer arbetar med projekt som innehar tydliga ramar för när arbete ska vara utfört där arbetet följs upp med en rad olika digitala hjälpmedel som kan visa till vilken del projektet är slutfört eller inte med hjälp av siffror eller andra algoritmer vilket ökat flexibiliteten till utövandet av ledarskap gällande uppföljning av verksamhetsarbete. Den ökade projektifieringstrenden har enligt författarna underlättat för både chef och medarbetare att utföra arbete självständigt som enkelt kan följas upp och menar samtidigt att en chef inte kan styra en verksamhet med gamla rutiner utan måste utveckla sin ledarskap till digitaliseringen och det som digitaliseringen erbjuder för att behålla kontroll och flexibilitet. Projektifieringen har också ökat genom att inkludera medarbetare i olika arbetsgrupper för att inte enbart arbeta på egen hand utan även i grupp för att öka delaktigheten på arbetsplatsen (Bass & Riggio, 2006).

Larsson (2010) skriver om chefens karaktärsdrag till förtroende mot medarbetare. Larsson kommer fram till liknande som Bass och Riggio (2006) men tillägger även i sin studie att en chef förutom att låta medarbetarna vara delaktiga även se engagemang men också medarbetares starka och svaga sidor som kan påverka arbetsutövande på gott och ont. Chefen bör även känna till medarbetares kompetens och kunskap och genom dessa aspekter fördela arbetsuppgifter och arbetstider för medarbetare som arbetar på distans. Som chef ska förtroende visas åt medarbetare på det som medarbetarna är mest kompetenta till för ett välfungerande arbete där medarbetare också samlas i arbetsgrupper för att inkluderas och socialiseras där ensamhet och isolering motverkas. Wang m.fl., (2021) tog fram en intervjustudie av totalt 39 personer som arbetat på distans och har erfarenhet av distansarbete där forskaren kommer fram till att personer påverkats negativt av distansarbete till bland annat social isolering som också kan kallas för ensamhet. Social isolering påverkar negativt när anställda arbetar hemifrån och inkluderas mindre i arbetsuppgifter där arbetet utövas självständigt. Wang m.fl., (2021) kommer även fram till uppkomna brister till ineffektiv kommunikation, arbetseffektivitet och välmående som kan knyta ihop mycket av den tidigare forskningen som studerar liknande fenomen och kommer fram till liknande slutsatser där distansarbete kan ha påverkat kommunikation, effektivitet och välmående negativt.

2.3 Motivering av tidigare forskning och betydelse för studien

Det har under flera år tillbaka tagits fram olika studier kopplat till distansarbete och hur det påverkat chefer och medarbetare i organisationer eller företag. Med studierna har också har det också väckts allt mer frågor till hur distansarbete som arbetssätt egentligen kan påverka ur olika perspektiv. I denna studie ligger fokus på digitalt distansarbete ur ett chefsperspektiv där tre begrepp som finns i många tidigare liknande tidigare studier tas med för att undersöka denna studiens fenomen. Begreppen; *kommunikation*, *förtroende* och *delaktighet* är tre begrepp som många författare stött på i sina resultat av studier där andra perspektiv undersökts till liknande fenomen. Därav tas dessa tre begrepp in i denna studie för att först redogöra hur tidigare forskning tolkat begreppen till fenomenet. Dessa tre begrepp tas även med i det teoretiska ramverket som sorterar studiens empiri i analysen där syftet är att se på likheter och olikheter till begreppen genom respondenternas svar och till de framtagna teorierna. Begreppet social isolering tas också fram i den tidigare forskningen kopplat till delaktighet som också i studien kommer att benämnas som inkludering. Frågan om social isolering kommer även respondenterna i studien få möjlighet att besvara kopplat till hur isolering motverkas och hur inkludering utvecklats. I slutdiskussionen kommer det som presenterats i detta kapitel att diskuteras tillsammans med det som studeras fram i studiens analys. Det kan vara intressant att diskutera om denna studie på något sätt avviker från tidigare forskning eller om det istället finns likheter med den tidigare forskningen och i så fall på vilket sätt. På så sätt kan även trovärdigheten av studien mätas kring till vilken grad denna studie liknar tidigare forskning eller inte. Det kan även vara intressant att diskutera studiens teorier till tidigare forskning för att se eventuella likheter och skillnader.

3. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska ramverk. De framtagna teorierna som presenteras ska användas som ett verktyg i analysen för att sortera och analysera det inkomna empiriska materialet.

Teorierna utgår från tre begrepp; *kommunikation, förtroende* och *delaktighet/inkludering*. Det finns en mängd teorier kring dessa begrepp som studerats till distanserat arbete ur ett chefsperspektiv som också kan samspela med varandra, några av dessa teorier som kan ses intressanta för denna studie presenteras härnäst.

3.1 Kommunikation

När en organisation väljer att förändra sitt arbetssätt behöver organisationen förberedas på förändringar som det nya arbetssättet kan ha med sig. Organisationer som väljer att erbjuda distansarbete som arbetssätt kan komma behöva förändra sin plan till hur exempelvis kommunikation och uppföljning ska ske mellan medarbetare och organisation. Genom digitaliseringens framväxt har det öppnats vägar för organisationer och medarbetare att utföra arbete på andra sätt än för några år sedan tillbaka. Medarbetare kan idag utföra sitt arbete på annan plats än på kontoret och under andra valfria tider på dygnet, bara arbetsuppgifterna blir färdiga i tid (Vilhelmson & Thulin, 2016).

Att kommunicera på distans är något som många människor gör idag både i privatlivet och på arbetsplatsen. Att kommunicera via digitala hjälpmedel kan ses som ett effektivt tillvägagångssätt för att snabbt nå ut till berörda personer. Den distanserade kommunikationen kan även innehålla nackdelar. Nilsson m.fl.(2013) menar att kommunikation kan skapa problem genom att det sociala sammanhanget förminskas i samhället och på arbetsplatsen där medarbetare arbetar på distans och virtuellt.

Kommunikation som begrepp är viktigt för att bibehålla gruppsammanhållning och social närvaro. Vid bristande kommunikation kan konsekvenser som tillförlitlighet och samhörighet brista vilket kan påverka en organisation negativt. Kommunikation och arbetet via distans kan minska effektiviteten och förtroende mellan medarbetare. Effektiviteten och förtroendet minskar bland annat av att medarbetare kan underskatta den kommunikation och

arbetsuppgifter förs fram och ser istället arbetet på distans som ett deltidsarbete där privat- och arbetsliv kan kombineras och för chef kan det vara svårt att följa upp genomfört arbete från medarbetarna.

Poser (2017) menar att ledare i organisationer vars medarbetare arbetar på distans är beroende av kunskap samt användning av digitala kommunikationsmedel som kräver täta avstämningstillfällen med medarbetare för att upprätthålla kontroll. Det är också viktigt *hur* kommunikationen upprätthålls. Ett problem är att kommunikationen försvagas med kommunikation där man inte ser varandras ansikten. Att kommunicera via videolänk på Teams, Skype, Zoom eller annan plattform bör vara gynnsamt för att komma åt den vanliga kommunikationsstrategin även om kommunikationen istället sker på distans kan ansikten ändå ses. Richmond och McCroskey (2013) skriver om fem intressanta funktioner till organisatorisk kommunikation som krävs för att kommunikationen och arbetsflödet ska fungera vid arbete på distans:

Informativ funktion: Medarbetare som utför arbete på distans bör ha tillräckligt med information om hur arbetet ska utföras, på vilket sätt samt inom vilka tidsramar. Med ett gott informationsflöde i början minskar uppkomst av missförstånd.

Reglerad funktion: Arbete som utförs av medarbetare bör vara i stadgad med den reglering som finns framtagen i verksamheten. Det kan bland annat handla om rutiner eller annan styrande dokumentation som är antingen övergripande eller på verksamhetsnivå.

Integrativ funktion: En verksamhet bör ha gemensamma mål som nås gemensamt. Chefer ska förse att dennes medarbetare har kännedom kring arbetsutövandet och att medarbetare vet om varför visst arbete utförs.

Ledningsfunktion: Som chef ska man förse att kommunikationen och arbete i verksamheten flödas på ett korrekt sätt. Kommunikation ska inte bara fokusera på arbetsuppgifter utan även till att medarbetare lär känna varandra för att utveckla gemenskapen i verksamheten. Som en ledare har man det yttersta ansvaret att förse sina medarbetare med allt som krävs för en god kommunikation och ett gott arbete som till exempel erbjuda dator, mobil samt andra digitala och tekniska hjälpmedel.

Socialiserad funktion: En chef i en verksamhet ska förse att medarbetare trivs under arbetstid. Medarbetare ska ha en god arbetsmiljö, ett gott välmående samt vara välinformerade kring vart stöd kan finnas vid behov. Det är viktigt att medarbetare inkluderas i det kommunikativa arbetet, annars finns risken att medarbetare blir allt för självständiga. Risken finns även att medarbetare förlorar den sociala kontakten om denna funktion inte efterlevs till en godtagbar nivå i verksamheten.

I denna studie används begreppet kommunikation för att studera på vilket sätt respondenterna sett till problematiken med kommunikation och också uppföljning under det digitala distansarbetet ur ett chefsperspektiv. Begreppet och funktionerna används även för att studera på vilket sätt respondenterna arbetat med att kommunicera och förbättra kommunikation med sina medarbetare.

3.2 Förtroende

Att låta medarbetare arbeta på annan plats än på kontoret kan av olika chefer och ledare ses och hanteras på olika sätt. Chefer kan komma att anpassa sig olika till hur mycket kontroll de ska ha gentemot sina medarbetare som arbetar på distans. Genom att tillåta medarbetare arbeta på distans bör någon typ av förtroende finnas från chefens håll (Allvin, 2006). Förtroende i en verksamhet är en viktig del för ett fungerande samarbete och tillhörighet i arbetsgruppen. Genom ett gott förtroende mellan chef och medarbetare kan också effektiviteten till kommunikation öka rörande förbättringsfrågor och genom feedback till varandra (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Brister i förtroende mellan chef och medarbetare kan istället leda till minskat förtroende för varandra samt ifrågasättande av engagemang, omtanke till varandra och kompetens som också kan påverka verksamheten negativt (Marlow, 2017). Genom förtroende bör medarbetaren även ges utrymmet att på egen hand fördela och planera sin arbetstid och plats där arbetet ska genomföras, bara arbetet genomförs inom rimliga tidsramar. Ledaren har såklart ett ansvar i att fördela arbetsuppgifter och informera om när arbetet bör vara genomfört vidare ligger resten på medarbetaren. Medarbetaren ska kunna ta fram egna arbetsrutiner som passar den bäst, medarbetaren bör själv ansvara för sin kompetensutveckling och utvecklandet av arbetsprestation. Medarbetaren är beroende av organisationens målsättningar och önskemål men har ansvaret att på egen hand utföra arbete och upprätthålla kommunikation till sina kollegor (Allvin, 2006).

Blom och Alvesson (2014) menar att chefer bör vara passiva i sitt tjänsteutförande gentemot sina anställda och låta anställda på egen hand skapa struktur för arbete. Däremot bör chefen vara redo när medarbetare behöver stöttning och kommunikation i arbetet och finnas till vid behov. Genom det kan förtroende upprätthållas från båda håll. Medarbetare som får friheten att på egen hand strukturera sitt arbete kan känna sig fri och känna tillit från chefen. Om en chef istället väljer att inte ge tillräckligt med frihet åt sina medarbetare med planering och struktur kan medarbetare känna sig övervakade och underskatta sin kompetens och tillit som chefen har mot medarbetarna.

Burke m.fl. (2007) menar att en ledares utövande av ledarskap och agerande kan vara avgörande till hur utvecklingen av förtroende kan se ut i dennes verksamhet. Likt Blom och Alvesson (2014) menar Burke m.fl. (2007) att en ledare som visar sig vara öppen för kommunikation och stöd till sina medarbetare kan en uppfattning att ledaren är hjälpvillig vid behov växa fram. Det tar sin tid att upprätthålla förtroende till någon. Som ledare bör man vara öppen, tillgänglig och hjälpvillig för sina medarbetare samt lyssna på sina medarbetares behov och önskemål. Genom att tillsammans skapa förtroende kan arbetsgruppen och tryggheten i arbetet utvecklas.

Enligt Marques och Dhiman (2018) ska inte enbart chef visa förtroende. Förtroendet bör komma från både chef och medarbetare där båda aktörerna har en gemensam roll till att skapa en verksamhet med fungerande egenskaper. Precis som en chef ger förtroende till att medarbetare kan utföra arbete på distans inom rimliga tidsramar bör även medarbetare visa förtroende åt chef genom att utföra arbete samt ha förståelse till sina arbetsuppgifter. Genom gott förtroende i verksamheten minskar risken mot negativa och svåra situationer som uppstår som tillsammans kan lösas via gott förtroende till varandra.

I denna studie används begreppet förtroende för att studera respondenternas nivå av förtroende gentemot sina medarbetare som arbetar på distans. Det studeras på vilket sätt respondenterna kontrollerat sina medarbetare. Har det varit tätare avstämningar eller har medarbetare på egen hand strukturerat sitt egna arbete hemifrån till gemensamma tidsramar? Det studeras även om till vilken grad respondenten varit tillgänglig till sina medarbetare och hur det påverkat verksamheten under det digitala distansarbetet som arbetssätt.

3.3 Delaktighet

Att som chef eller ledare i sin beslutsfattning involvera medarbetare kan leda till motivation och engagemang hos medarbetarna. Att tillåta medarbetare vara med och bestämma viss implementering kan också förbättra organisationens utveckling då medarbetare utför arbete på det sätt som man tillsammans med chef kommit överens om. Det finns flera tillvägagångssätt där delaktighet kan ske. Antingen indirekt via fackligt deltagande eller genom gemensamma möten med samtliga medarbetare (Hanson, 2004).

APT (arbetsplatsträff) eller medarbetarsamtal kan vara två sätt där medarbetare kan känna sig delaktiga genom att förmedla sina visioner kring olika frågor. Huvudtanken med APT-möten är att medarbetare främst får information om vad som är på gång i verksamheten och uttrycka sitt tycke och sina idéer till frågan. Medarbetare diskuterar tillsammans hur mål ska nås och får vara delaktiga och inkluderade i den övriga processen. I ett utvecklingssamtal håller chefen individuella samtal med medarbetaren där det privata utförandet av arbetet diskuteras. Tanken är att medarbetaren delger hur denne ser på sitt arbete, vad som är bra och vad som kan förbättras. Tillsammans med chef ska medarbetarens arbete underlättas och stötts. Genom att avsätta dessa typer av möten kan medarbetarengagemanget öka vilket också kan öka individens möjligheter till att påverka sitt egna arbete men också påverka verksamhetens arbete. Det är viktigt att samtalen sker på ett demokratiskt sätt där varje medarbetare har rätten att uttrycka sig. Chefen bör ge medarbetare utrymmet att själva sätta upp agenda för APT och utvecklingssamtal för att lyfta det viktigaste ur ett medarbetarperspektiv. Annars finns risken att chefen själv väljer agenda där många problem inte tas upp som egentligen bör diskuteras och förbättras (Tengblad, 2009).

Chanana (2020) studerar arbetsengagemang och vikten av engagemanget under distanserat arbete. Författarna menar att arbetsengagemanget kan vara avgörande för en fungerande verksamhet. Chanana (2020) menar även att chefer i verksamheter bör ta del av medarbetares tankar och idéer i frågor som berör verksamheten till arbete och måluppfyllelse. Medarbetare bör tillsammans med chef ha olika teambuildingaktiviteter eller andra aktiviteter som inkluderar medarbetarkommunikation som luncher, fikastunder och workshops där medarbetare står i fokus och där den sociala isoleringen motverkas. Contreras m.fl., (2020) skriver om social isolering och dess brister när medarbetare på en arbetsplats inte inkluderas i arbete. Den sociala isoleringen kan ofta leda till ensamhet och isolering genom att den social

kontakten med medarbetare och arbetsplats försvinner som också påverkar välmående samt arbetsmiljön. Oftast byts vanliga möten ut mot informationsutbyten på distans vilket påverkar den kreativa processen där medarbetares idéer tillsammans blandas in för att utveckla frågor på arbetsplatsen. För en fungerande verksamhet är det viktigt att kreativiteten finns istället för att enskilt besitta stor kompetens som inte kan delas med medarbetare. Social isolering behöver inte enbart vara negativt. Tornstam (2011) menar att social isolering även kan betyda att individen på egen hand väljer att isolera sig själva. Vissa individer arbetar bättre ensamma med arbetsuppgifter som enbart berör medarbetaren. Därav är det viktigt att känna till om medarbetaren har önskan att jobba isolerat till en del eller om den sociala isoleringen är skadlig för medarbetaren.

I studien används begreppet delaktighet för att studera på vilket sätt och till vilken grad respondenterna valt att inkludera sina medarbetare i utvecklingen av det digitala distansarbetet som arbetssätt. Har respondenterna på egen hand implementerat rutiner för arbetssättet eller har medarbetare varit med i implementeringen? På vilket sätt har medarbetare fått lyfta sina åsikter och på vilket sätt har respondenterna vidtagit medarbetarnas tycken?

3.4 Motivering till teoretiskt ramverk

För att få svar på studiens forskningsfrågor används det presenterade teoretiska ramverket som ett verktyg för att analysera och sortera det empiriska materialet som innehåller svar från totalt 17 respondenter kopplat till studien som behandlar digitalt distansarbete ur ett chefsperspektiv.

Med hjälp av det presenterade teoretiska ramverket ovan är syftet att i analysen sortera och förstå på vilket sätt dessa begrepp kan ha påverkat respondenterna i deras utövande av ledarskap gentemot sina medarbetare i verksamheten. Genom att använda detta teoretiska ramverket är även syftet att förstå hur dessa tre begrepp och teorier som studerar begreppen till liknande fenomen kan hänga ihop med varandra i denna studie och till studiens forskningsfrågor. Frågorna som ställts åt respondenterna innehåller både direkt och indirekt synonymer till de presenterade begreppen ovan vilket också underlättar sorteringen av det empiriska materialet i analysen.

Kommunikationen kan ses som en viktig del av det digitala distansarbetet, för att arbetssättet ska fungera krävs det förtroende och tillit från både chef och medarbetare. För att utveckla arbetssättet i verksamheten, och hålla god sammanhållning i arbetsgruppen krävs även delaktighet bland samtliga som berörs av det digitala distansarbetet. Trots att begreppen kan samspela med varandra kan dessa tolkas och användas på olika sätt. Därför är det gynnsamt att studera på vilket sätt studiens totalt 17 respondenter anpassat sig till dessa begrepp i sitt vardagliga distansarbete kopplat till det teoretiska ramverket samt vad dess anpassning kan ha medfört för chefsutövandet, på gott och ont. Det kan bli intressant att studera på vilket sätt respondenterna arbetat med kommunikation till sina medarbetare. Är deras idéer liknande till de framtagna teorierna eller arbetar respondenterna på andra sätt än vad det teoretiska ramverket tyder? Används tätare avstämningar eller har respondenterna valt andra vägar? Även att undersöka på vilket sätt respondenterna inkluderar medarbetare i utvecklingen av arbetssättet kan bli intressant att presentera och diskutera. Arbetar respondenter med APT-möten för att inkludera och utveckla eller finns det andra idéer och möjligheter? Slutligen kan det även vara intressant att se hur respondenter visar förtroende åt medarbetare, följer respondenter oftare upp arbete och välmående eller inkluderas medarbetare tillräckligt i verksamhetsarbete? Det kan finnas många olika aspekter som kan bli intressanta att studera. Genom de presenterade teorierna kopplade till ramverkets tre begrepp kan en hel del fångas upp i analysen och diskuteras i slutdiskussionen.

4. Metod

I studiens föregående kapitel har studiens syfte, forskningsfrågor och studiens teoretiska bakgrund som är tänkt att användas som "teoretiska glasögon" presenterats.

I följande kapitel presenteras och redogörs det för val av metod för insamling av empiri, datainsamling och tillvägagångssätt samt en redogörelse på begreppen trovärdighet, pålitlighet och överförbarhet som anses vara viktiga att uppfylla i studien.

Det har genom åren tagits fram flera studier kopplat till ledarskap, digitalisering och distansarbete, men också kring begreppen kommunikation, förtroende och delaktighet kopplat till distanserat ledarskap vilket ger denna studie en fördel till de teoretiska ramverket och den tidigare forskningen. Studien har också fördelen att kunna använda sig av olika metodval för att få svar på studiens mål- och forskningsfrågor, i detta fall genom att inhämta material genom respondentundersökningar med totalt 17 respondenter som arbetar som chefer i kommunala offentliga verksamheter runt om i Sverige där digitalt distansarbete är implementerat och har utövats under en längre tid.

Valet att studera chefers roll och implementering i den offentliga sektorn anses för studien vara viktig då dessa verksamheter ska värna om människors välmående och för beslut och arbete som utförs i dessa verksamheter också påverkar människor, därav kan det anses viktigt att offentliga verksamheter arbetar effektivt och måluppfyllt för att inte tappa brukarintresse. Kommunala verksamheter är tillsammans med regionala verksamheter den närmsta kontaktlinan till brukare och som ska förse brukare med det brukare eftersöker i sin vardag. Valet av att ta fram denna studie vilar också på att chefer och verksamheter bör få annorlunda utfall av utmaningarna och möjligheterna till arbetssättet än när alla medarbetare arbetar under samma tak. Chefer kan bli tvungna att tänka om i sitt arbetsutövande och det kan påverka verksamheten i sig på både gott och ont, därav är målet i denna studie att undersöka just påverkan av distansarbete ur ett chefsperspektiv.

4.1 Metod för insamling av empiri

Studiens metod för insamling av data och empiri består i en kvalitativ respondentundersökning som även kan beskrivas som en kvalitativ frågeundersökning. I en respondentundersökning är det enbart respondenter som utgör studieobjektet. Enligt Peter Esaiasson m.fl. (2007) är respondentundersökningar en av statsvetenskapens mest använda metoder för att samla in relevant forskningsresultat som studerar fenomen kopplade till statsvetenskap.

Valet av studieobjekt lades på tre krav. Det första kravet är att respondenterna som deltar arbetar som chefer i en kommunal offentlig verksamhet, det andra kravet är att det digitala distansarbetet utövas av de respondenter som deltar. Det tredje kravet är att distansarbete som arbetssätt implementerats i respondenternas verksamheter sedan en längre tid tillbaka för att stärka studiens empiriska material och trovärdighet genom mer erfarenhet av fenomenet. Kravet för urvalet har även varit att respondenterna är tillgängliga och vill avsätta tid för deltagande i studien. Det kan anses viktigt att avgränsa sina studieobjekt och avgränsa studiens val av respondenter genom att systematiskt välja ut studieobjekt. Esaiasson m.fl. (2007) menar att det kan finnas risk vid snäva och osystematiska val genom att mycket av den viktiga information som kan ge svar åt studiens forskningsfrågor går förlorat. Genom att i förväg undersöka om respondenterna i studien har någon kännedom eller har arbetat med det digitala distansarbetet genom framtagen dokumentation som styrande dokument, rutiner eller beslut kan det ge studien en bättre validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Mer om dessa begrepp och dess koppling till studien följer under *avsnitt 4.3*. I utskicket som gjordes uppmärksammades det att studien efterlyser respondenter som uppfyller de krav som presenterats ovan.

En frågeundersökning är ganska likt en intervjustudie, eller en enkätstudie men har sina skillnader som varit avgörande för vilket metodval som används till utförandet av denna studie. I en intervju samtalar forskaren ofta med respondenten direkt och antecknar eller transkriberar respondentens svar för att sedan avgränsa materialet till sin studie då svaren ofta kan bli längre och mer innehållsrika än förväntat. I en enkätundersökning får respondenterna oftast svara på mer fasta och kortare frågor med att kryssa i alternativ som forskaren väljer att utgå från. I en respondentundersökning som kommer att utgöra denna studies metodval kommer respondenterna via Google Formulär som skickas via e-post att svara på liknande

frågor under en veckas period. Valet att utgå från en frågeundersökning vilar på att ge respondenterna tid att besvara frågorna i lugn och ro och en god tid för att materialinsamlingen ska bli något mer gynnande. Risken vid intervju- eller enkätundersökning kan bli att svaren blir ganska kortfattade vilket kan leda till problem med användning av det insamlade materialet. Risken med respondentundersökningar kan vara att svaren från respondenterna inte blir tillräckliga som vid en intervjustudie där forskaren direkt kan ställa följdfrågor (Esaiasson, m.fl., 2007). Däremot uppmärksammas det att respondentundersökningarna i denna studie kan komma att kompletteras med följdfrågor till respondenterna vid behov då tid och tillgänglighet planerats med respondenterna vid behov. Då respondenterna utgör studieobjektet är det viktigt att lägga fokus på just dem. Metodvalet har som mål att studera vad varje deltagande respondent svarat och sedan hitta likheter och skillnader som är relevanta för studiens syfte och frågeställningar. Esaiasson m.fl. (2007) menar att det inte finns någon regel om hur många respondenter som bör vara med i en studie, det som istället kan vara avgörande är det underlag som respondenterna ger där forskaren kan bedöma om ytterligare underlag behövs eller inte.

Frågor som respondenterna önskats besvara (Bilaga 1):

- Hur upplever du som chef förändringen från kontorsarbete till digitalt distansarbete i ditt uppdrag?
- Hur arbetar du som chefer med att leda på distans?
- Vilka krav och utmaningar ställs du som chefen inför genom att ha medarbetare på distans?
- Hur har uppföljning, kommunikation och kontroll förändrats efter införandet av distansarbete?
- Vilka för- och nackdelar har det medfört?
- Hur arbetar du som chefer med att förbättra arbetsmiljö och välbefinnande samt motverka social isolering bland dina medarbetare?
- Vilka eventuella svårigheter finns i arbete med distanserat arbete kring arbetsmiljö, välbefinnande och social isolering till sina anställda?
- Har du och i så fall på vilket sätt har du som chef visat förtroende åt dina medarbetare?
- Har du och i så fall på vilket sätt har du som chef valt att inkludera dina medarbetare i utvecklingen av det digitala distansarbetet?

4.2 Datainsamling och tillvägagångssätt

Samtliga undersökningar genomfördes via ett mejlutskick till chefer som arbetar runt om i sveriges kommuner. De totalt 17 respondenterna deltagit kommer från;

Alingsås kommun, Borås stad, Kalmar kommun, Mölndals stad, Uppsala kommun, Varbergs kommun, Östersunds kommun, Ljungby kommun, Enköpings kommun, Partille kommun och Örebro kommun.

I mailutskicket till de 17 respondenterna uttrycktes främst en beskrivning om författaren av studien samt en beskrivning av studiens syfte och mål. Studien har valt att följa Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2012) som presenterar totalt fyra krav som bör uppfylla forskningsetiken. Genom att informera respondenterna om studien, dess syfte och mål samt att respondenterna som också är anonyma frivilligt får besvara eller avstå undersökningen uppnås det första och tredje steget "*informationskravet*" och "*konfidentialitetskravet*" i Vetenskapsrådets krav för forskningsetiska principer (2012). För att bibehålla respondenterna anonyma kommer svaren att hänvisas genom (Respondent 1-17) och inte med namn eller kommun.

I mailutskicket ingår också en länk till *Google Formulär* där frågorna (bilaga 1) besvarats av deltagande respondenter. Valet att använda *Google Formulär* som datainsamlingsverktyg vilade på att underlätta den tematiska sorteringen av empirin där svaren i formuläret sorteras bättre än om svaren istället hade inkommit via mejl och behövt sorteras på egen hand. Genom användningen av *Google Formulär* har även tid sparats åt effektivare sortering av svaren. Genom att gå in i formuläret och besvara undersökningen har respondenterna valt att delta i studien och lämnat samtycke att delta i undersökningen vilket uppfyller "*samtyckeskravet*" från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2012).

Respondenterna som valt att delta i studien har också uppmärksammats på att deras medverkan och svar enbart används för denna studie samt att respondenterna kommer att få ta del av studien när är genomförd. Genom att informera detta uppfylls även det fjärde kravet från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2012), "*nyttjandekravet*" som innebär att de uppgifter som samlas in endast får användas för forskningsarbetet och inget annat om det inte anges.

Samtliga respondenter som valt att ingå i studien har fått totalt sju dagar att besvara undersökningen. Genom att ge tid åt respondenterna att besvara studien var önskan att svaren skulle bli mer djupgående och välmotiverade. Svaren från respondenterna sorteras tematiskt i både empirin och i analysen. I empirin sorteras materialet under varje ställd fråga där det insamlade materialet från respondenternas svar presenteras. I analysen presenteras respondenternas svar under forskningsfrågorna med hjälp av begreppen i det teoretiska ramverket; *kommunikation, förtroende och delaktighet*.

Studien utgår från att sortera in data tematiskt där utgångspunkten är *deduktiv*. Det som menas med begreppet *deduktivt* är att fokus enbart läggs på respondentundersökningen och inga andra material. Genom svaren från respondentundersökningen är målet att se hur respondenternas svar kan gå ihop med det teoretiska ramverket men också diskutera hur resultatet kan jämföras med den tidigare forskningen i slutdiskussionen (Braun & Clarke, 2006). Det första steget när materialet från respondenterna samlats in är genomläsning av samtliga svar där relevant material och relevanta svar väljs ut som kan besvara uppfylla studiens syfte och frågeställningar. Därefter följer en sortering av det empiriska materialet. I empirin delas svaren upp till underrubriker som respondenterna svarat till för att få en helhetsbild av hur respondenterna besvarat samtliga frågor. I analysen sorteras empiriska materialet till begreppen från det teoretiska ramverket som ska vara till hjälp att besvara studiens forskningsfrågor och uppfylla studiens syfte.

4.3 Trovärdighet pålitlighet och överförbarhet

I denna studie har det varit viktigt att uppfylla studiens trovärdighet, pålitlighet och överförbarhet. Dessa begrepp kan anses viktiga att uppfylla för att upprätthålla god kvalitet genom hela studiens gång.

Att skriva en trovärdig studie innebar att försäkra sig om att bland annat inhämta trovärdigt material som också ger trovärdiga svar. Det handlar även om att studera det som utlovats genom att uppfylla studiens syfte och forskningsfrågor. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) innebär trovärdighet att studiens mål uppfylls genom besvarandet av forskningsfrågorna med hjälp av studiens tillvägagångssätt. Författarna menar att det är viktigt att undersöka respondenter som har kompetens och kännedom kring en fråga som oftast stärker

trovärdigheten i studien, framförallt om respondenterna är fler. Respondenterna i denna studie har dessutom fått god tid på sig att reflektera och svara på undersökningen för att ytterligare stärka trovärdigheten från respondenternas svar (Denscombe, 2016).

Denna studie strävar även efter en god pålitlighet vilket innebär att denna studie och dess resultat kan återspegla framtida eller tidigare studier som studerar liknande fenomen. För att öka pålitligheten har det varit viktigt att beskriva varje steg av studien tydligt till varför just detta fenomen valts, vad säger tidigare forskning till fenomenet, vilken typ av teoretiskt ramverk ska vara till hjälp och varför samt vilket metodval och tillvägagångssätt som används för att uppfylla studiens mål. Genom att beskriva olika steg tydligt möjliggörs det för framtida studier att få fram liknande slutsatser och i slutdiskussionen kan pålitligheten av studien mätas till tidigare forskning och teoretiska aspekter där studiens resultat ställs mot tidigare forskning (Bryman, 2011).

Överförbarhet innebär att kunna ta fram liknande resultat till andra fenomen som har liknande situation men där studier inte gjorts tidigare. Det kan enligt Kvale och Brinkmann (2009) vara svårt att uppfylla överförbarheten med respondentundersökning då respondenter i olika miljöer kan ha olika åsikter och beroende på fenomen som studeras också ge olika svar. Däremot kan det argumenteras för att resultatet i denna studie kan vara överförbart på en nivå där liknande studier utformas, framförallt om samtliga respondenter delar liknande svar (Mårtensson & Fridlund, 2017).

5. Empiri

I följande kapitel presenteras det empiriska materialet som bygger på respondenternas svar från frågeundersökningen. Empirin kommer att delas upp i olika rubriker för att sortera respondenternas svar. Den presenterade empirin kommer sedan att analyseras med hjälp av det teoretiska ramverket i nästkommande analyskapitel.

Först redogörs respondenternas upplevelse av förändringen från kontorsarbete till digitalt distansarbete. Vidare redogörs och synliggörs för utmaningar och möjligheter respondenterna ställts inför genom att leda på distans. Det redogörs även för hur kommunikation, uppföljning och kontroll förändrats sedan införandet av det digitala distansarbetet. Slutligen redogörs hur respondenterna arbetat för att förbättra arbetsmiljö, välmående och motverka social isolering bland sina medarbetare och hur respondenterna inkluderat sina medarbetare i förbättring av det digitala distansarbetet.

5.1 Hur upplever respondenterna förändringen från kontorsarbete till digitalt distansarbete? (Vilka utmaningar och möjligheter har distansarbetet medfört?)

Upplevelsen från kontorsarbete till digitalt distansarbete ses av de flesta respondenterna som övergripande och stort genom att arbetssättet för respondenterna gentemot sina medarbetare förändrats. Respondenterna ser förändringen som både positiv och negativ. (Respondent 1) förklarar förändringen på följande sätt:

“Jag tycker att förändringen fungerat bra men krävt andra sätt att leda möten och krävt nya behov av våra kontor exempelvis svårt att dela kontor eller sitta i kontorslandskap.”

(Respondent 2 och 3) menar likt (Respondent 1) att det försvårat att behålla kontakten med sina medarbetare på fungerande sätt. (Respondent 12) som beskriver förändringen likt respondenterna ovan och förklarar sin situation på följande sätt:

“Svårt att hantera komplexa frågor och skapa kreativa mötesformer. Effektivt för informationsmöten dock. Skapas även svårigheter att följa arbetssituation för medarbetare vilket ger ett större behov av korta digitala avstämningar.”

En liknande tanke delar (Respondent 13) som menar att förändringen tvingat till fler och tätare avstämningssamtal med medarbetarna samt digitala fikastunder och informationsmöte där distansarbetets utmaningar och möjligheter diskuteras. (Respondent 4) upplever arbetssättet som påfrestande där en av de större förändringarna och utmaningarna varit tillökningen av möten:

“För mycket tid vid datorn i digitala möten och för lite tid för spontana samtal med egna medarbetare.”

Till skillnad från respondent ovan menar istället (Respondent 11) att det digitala distansarbetet gett mer tid åt eget arbete och att ledarskapet kan utövas men bara om medarbetarna klarar sig till att vara självständiga i sina arbetsuppgifter:

“Det är positivt med den effektiva administrationstid jag själv får och en stor del medarbetare vittnar om positiva effekter, bland annat genom att slippa köra till jobbet i dåligt väder och när de har många mil på vinterväglag från sina bostäder. Det är lätt att det blir snedbelastning i arbetsgruppen - de duktiga medarbetarna måste leda sig själva och skapa tydlig gränsdragning för att undvika stressproblematik och de lite "latare" som behöver pushas måste steppa upp och leda sig själva för att hitta motivation och få till resultat.”

Några av respondenterna ser också frågan om arbetsmiljö som försvårad efter införandet av det nya arbetssättet. (Respondent 5) säger följande:

“Jag har fått tänka om för att kunna nå ut till mina medarbetare utifrån ansvaret för arbetsmiljön.”

(Respondent 10) menar att arbetsmiljöfrågor generellt varit svåra att hantera på verksamhetsnivå men ännu svårare att hantera på enskild nivå med varje medarbetare. Det går inte alltid via kameran se hur en medarbetare mår och om denne arbetar på ett bekvämt sätt. (Respondent 6) som har liknande syn på förändringen menar att:

“Förändringen har varit socialt slitsamt där jag tappat kontakt med mina medarbetare och verksamhet.”

Respondenten menar att den viktiga kontakten med medarbetarna försvunnit som förut kunnat hjälpa respondenten att få kännedom till medarbetarens situation och se om medarbetaren behöver stöd i sitt arbete. (Respondent 17) anser likt respondenterna ovan att det varit problematiskt att utöva sin ledarroll efter införandet av distansarbetet till kontroll och uppföljning av medarbetarnas välmående och arbete:

“Det har varit svårt att följa upp arbetsmiljön hos varje enskild medarbetare men också att följa upp medarbetarnas arbetsprestation och välmående vilket försvårar utövandet av ledarrollen”.

Respondenten menar även att många medarbetare i början av införandet av distansarbete varit glada att arbeta hemifrån och känt hemmet som en trygghetszon men efter en period har medarbetare allt mer börjat sakna den fysiska kontakten med sin chef och sina kollegor. Just det att kontrollen till sina medarbetare försämras konstaterar även (Respondent 16)

“Mycket information om medarbetare och dess arbete förloras.”

Några av respondenterna håller med om att anpassningen av arbetstider varit utmanande att förstå. När är man egentligen på jobbet och inte när man arbetar hemifrån? Det är ett problem som inte bara påverkat respondenterna utan även dess medarbetare. (Respondent 17) menar att det har varit svårt att anpassa sig till arbete hemifrån vilket också blivit ett arbetsmiljöproblem genom utmaningen att anpassa sina arbetstider på ett korrekt sätt, att veta när man arbetar och veta när datorn ska stängas ner och arbetet ska avslutas för dagen. (Respondent 5) säger följande:

“Medarbetare kan arbeta hemma under längre tid, längre pass och må dåligt av olika anledningar utan att jag direkt kan få kännedom om det.”

Respondenten menar att det är betydligt enklare att ha kännedom kring vad medarbetarna gör och hur de mår när dem är på plats än när dem jobbar på distans. Respondenten nämner även småpratet bland medarbetare i korridoren som chefen anser är en viktig del som gått förlorat efter införandet av det digitala distansarbetet. Genom småprat kunde chefen ofta ha någon typ av kännedom kring vad ens medarbetare gör på jobbet och vad medarbetare arbetar med just då. Respondenten menar att medarbetarna i dennes verksamhet är rätt självständiga till sina arbetsuppgifter men att småpratet i korridoren ändå varit till stor hjälp och fördel att tillsammans med andra medarbetare hitta lösningar på olika frågor och problem som uppstår.

Respondenten menar att det digitala distansarbetet medfört problematik i uppföljning av välmående hos sina medarbetare vilket kan vara en negativ påverkan på verksamheten samt på medarbetarnas hälsa. Detta har enligt några respondenter även lett till förminskad kommunikation mellan respondent och medarbetare där medarbetare blivit mer självständiga

och där några av respondenterna ökat sin tillit till medarbetarna men oron för arbetsmiljön och välmåendet hemma intygas av de flesta respondenterna som utmanande med införandet av det digitala distansarbetet i dess verksamheter.

5.2 Hur har kommunikation, uppföljning och kontroll förändrats efter införandet av det digitala distansarbetet?

Majoriteten av respondenterna ser att anpassningen till det nya arbetssättet kring kommunikation, uppföljning och kontroll varit som mest utmanande på olika sätt men också positiva i några aspekter. (Respondent 7) känner att denne varit mer tillgänglig till sina medarbetare digitalt med ökad kommunikation till enskild medarbetare vid stöd och frågor än vad fallet varit vid kontorsarbetet och medarbetare frågat kollegor istället för chef om stöd i olika ärenden. (Respondent 6) har liknande syn som (Respondent 7) och förklarar:

“De korta avstämningarna har ökat vilket stjäl annan viktig tid i kalendern men har ändå underlättat att bibehålla någon form av relation till kollegor, medarbetare och verksamhet.”

Respondenten menar att dennes schema förändrats under det nya arbetssättet genom mindre luckor i kalendern och att möten skett tätt inpå varandra då kontroll och uppföljning med enskild medarbetare tvingats att öka för att ha kännedom till hur medarbetarna mår och om arbete utförs i tid. (Respondent 11) instämmer att korta avstämningar tagit mycket av arbetstiden:

“Digitala uppföljningsmöten och enskilda avstämningar ökar och tar väldigt mycket av min tid. Jag kan aldrig göra en sak i taget, utan förväntas finnas i många kanaler och svara/delta samtidigt. Jag förväntas svara dygnet runt på frågor från överordnade och kollegor.”

(Respondent 12) menar att kommunikationen förändrats och övergått till information till medarbetare istället för att kommunicera om välmående och arbete. Detta har enligt respondenten försvårat att föra och ta emot synpunkter vilket lett till distansen mellan medarbetare och verksamhet ökat mer än vad den borde göra. (Respondent 14) beskriver det på liknande sätt:

“Kommunikation behövs ännu mer i olika kanaler (mejl, teams, telefon). Svårt att nå fram till alla medarbetare på samma sätt som annars är möjligt under ett fysiskt möte.”

Respondenten menar likt respondent 12 att det blivit svårt att kommunicera med medarbetare på distans där man istället gått över till informativa möten med korta avstämningar via mejl, teams eller sms som tidigare diskuterats på kontorsrummet. Nu blir kommunikationen begränsad för att annat arbete ska hinnas med.

(Respondent 13) menar att det försvårar kommunikationen ännu mer när medarbetare som annars inte pratar lika mycket vid fysiska möten bör prata på digitala möten. Medarbetare glöms ofta bort när de bara sitter tysta bakom sin skärm och andra kollegor kommunicerar. (Respondent 3) ser den digitala kompetensen och språket som ett viktigt verktyg för att det digitala distansarbetet ska fungerande:

“ Digitala möten fungerar väl med de grupper som har hög digital vana, kunniga i svenska språket, men svårare för övriga grupper och med låg språkkunskap. där blir det envägsinformation. Uppföljning och kontroll blir tillitsbaserat.”

(Respondent 17) är enig om att digital kompetens är viktigt för ett fungerande distansarbete som arbetssätt:

“Vissa medarbetare saknar tillräcklig kompetens för att hålla ett digitalt möte utan försening och problem. En utmaning har varit att alltid ha ett fungerande ljud på datorn, bild och bra internetuppkoppling.”

Även (Respondent 17) lyfter att digital kompetens varit ett större problem. Det har varit utmanande att stärka kännedom och hitta rätt väg till hur digitala verktyg skulle underlätta vardagligt arbete för distansarbete. Problem har funnits i att ta fram en effektiv och givande mötesstruktur samt till att kunna förlita sig på tekniken som vid många tillfällen behövt åtgärdas vilket också förlängt många möten. Respondenten menar att de digitala verktygen fungerat betydligt bättre när möten genomförs i högre delaktighet där medarbetare tillsammans kunde lösa problem snabbt än att ha mindre möten där tekniken varit svårare att lösa.

Några av respondenterna som upplever tekniska problem menar att bristen på digital kompetens av medarbetare kan påverka mötesstruktur och schema med förseningar och att mötesplaneringen inte uppfylls då mötet måste avbrytas i tid efter en sen uppstart. Respondenterna menar att detta varit ett betydligt större problem i början av det digitala distansarbetet som med tiden minskat när medarbetare får kännedom om hur tekniken fungerar. Alla respondenter är inte eniga om att den digitala kompetensen skapar problem.

Några av respondenterna ser att medarbetare i deras verksamheter har tillräckligt god kompetens vilket också till stor del underlättat distansarbetet som arbetssätt. (Respondent 15) menar att deras verksamhet varit i digital utveckling innan införandet av det digitala distansarbetet vilket inte påverkat verksamheten lika mycket gällande digital kompetens som andra verksamheter vars respondenter deltar i studien. (Respondent 7) svarar att det i dennes verksamhet finns en blandning av medarbetare vilket underlättat den digitala kompetensen:

“Nu har jag turen att arbeta med en blandad ålder och flera av mina medarbetare är mycket duktiga på teknik och visar oss andra hur vi ska lösa.”

Respondenten menar att medarbetare tillsammans hjälps åt med digital kompetens men också andra viktiga frågor för att på så sätt upprätthålla någon typ av kommunikation. Majoriteten av respondenterna håller med om att kommunikation, uppföljning och kontroll begränsats till stor del med det nya arbetssättet och att korta avstämningar varit gynnande mer än förr men att mer komplexa möten varit utmanande både för respondent och dess medarbetare. Det har för respondenter varit svårt att kommunicera mer djupgående frågor och medarbetare har känt det svårt att ställa djupgående frågor. Enligt respondenterna kan det bero på tid, bekvämlighet eller välmående. I nästa avsnitt presenteras respondenternas svar till hur respondenterna arbetat till att motverka ovan presenterade problem samt hur respondenterna arbetat för att förbättra arbetsmiljö, välbefinnande och motverka social isolering.

5.3 Hur har respondenterna arbetat med att förbättra arbetssättet? På vilket sätt har respondenterna arbetat med arbetsmiljö, välmående och social isolering?

De totalt 17 respondenterna har visat på olika strategier och idéer till förbättring av det digitala distansarbetet som arbetssätt i deras verksamheter. Samtliga respondenter har någon typ av idé till förbättring där idéerna liknar andra några respondenters tillvägagångssätt medan andra respondenter har lite annorlunda idéer på åtgärder som kan eller har vidtagits. (Respondent 11) svarar följande på ovan ställd fråga:

“Vi har digitala fikaraster och tätare APT:er med stående diskussionspunkter om mående och arbetsmiljö. Kortare medarbetarsamtal genom promenader när det är möjligt.”

Även (Respondent 9 och 14) skriver att frågan om APT som en viktig faktor till diskussion med medarbetare om mående och arbetsmiljö. De tre respondenterna har till skillnad från

resterande deltagare angivit promenadmöten som en åtgärd där medarbetare går ut i den friska luften med mötet i öronen för att medarbetare ska vara ute och röra på sig mer, därmed kan även arbetsmiljörisker avlastas till en del.

Likt respondent 11 uppger även (Respondent 2 och 17) digitala fikastunder med aktiv kamera som en fungerande åtgärd till motverkandet av problematik till kommunikation och isolering bland annat. Respondenterna vill med dialog och aktiv kamera försäkra sig om att medarbetare som deltar mår bra samt att under dessa fikastunder inte prata jobb utan prata om mer intressanta händelser för att skapa trivsel och motverka social isolering. (Respondent 2) beskriver det på följande vis:

“Vi har gemensamma träffar varje dag då vi fikar tillsammans online. Alla har fått tillgång till en riktig skärm hemma för att underlätta arbete.”

Att låna ut utrustning för medarbetare har några av respondenterna efterföljt. Exempelvis uppger (Respondent 6):

“Samtliga medarbetare som jobbat hemifrån har fått hämta sina stolar, ståmattor, rullmus och andra hjälpmedel man har behövt för att kunna skapa en vettig arbetsmiljö på hemmaplan.”

(Respondent 16) menar likt (Respondent 6) att medarbetare som arbetar på distans får låna med sig utrustning som dator, skärm, tangentbord och mus men inte möbler. (Respondent 17) och dennes verksamhet har däremot beslutat att inte låna ut utrustning på grund av kostnad och istället erbjuda en ergonomisk utbildning till anställda till hur de ska förhålla sig ergonomiskt hemma. Med en genomförd utbildning förväntas det att medarbetare kan ta ansvar för sig själva i arbetet hemifrån. Liknande åtgärd presenterar (Respondent 3) som menar att:

“Staden har infört ett digitalt program med fysiska övningar som poppar upp varje timme. Staden har möjliggjort hemlån av skärmar o dyl.”

Till skillnad från (Respondent 17) har (Respondent 3):s verksamhet förutom erbjudan om övningar även erbjudit lån av utrustning hem för att förse att arbetsmiljön upprätthålls hemifrån bland medarbetare.

(Respondent 16 och 7) har satt gränsdrag till vilken grad distansarbete för medarbetare kan vara acceptabelt. (Respondent 7) skriver följande:

“Om jag uppfattar att medarbetaren inte mår så bra av att arbeta på distans, det kan gälla såväl isolering som att hemmet är en dålig arbetsmiljö, då bestämmer jag att medarbetaren ska arbeta från kontoret.”

Liknande insyn har (Respondent 16) som menar att medarbetare som inte mår bra på distans behöver komma tillbaka till kontoret. Möjligheten finns även till uppdelade dagar i veckan där arbete utförs både hemifrån och från kontoret där minst två medarbetare ska vara på plats på samma gång för att ingen ska lämnas ensam på arbetsplatsen.

Några av respondenterna har även valt att åtgärda arbetssättet med effektivare samtal och ökade avstämningar med sina medarbetare. (Respondent 5) menar att hen strävar efter avstämningar med minst tre medarbetare per dag där det förutom målsättning även uppmanas till initiativ och uppfyllnad av målsättningar. (Respondent 9) gör på liknande sätt men har inget krav på hur många medarbetare denne ska samtala med per dag, däremot har avsämningarna blivit tätare och mer djupgående där frågor om arbetsmiljö hemma och välmående ständigt tas upp för diskussion.

Till Skillnad från samtliga respondenter har (Respondent 1) valt att inte längre enbart erbjuda digitalt distansarbete på heltid. Medarbetare får istället arbeta hemifrån i vilket mån det går, däremot bör de var på plats vid fysiska möten som ibland bokas in för att inte förlora den social kontakten mellan medarbetarna. (Respondent 1) uttrycker det på följande sätt:

“Det är viktigt att kombinera distansmöten med fysiska möten. Även att välja modell beroende på mötets innehåll. Det bör heller inte glömmas att man också kan ringa (på en vanlig telefon). Stor vikt finns också i att säkerställa pauser i och mellan möten samt säkerställa tekniken med exempelvis bra bild och ljud.”

(Respondent 17) har även valt att mer djupgående följa övergripande styrdokument och riktlinjer som vänder sig främst till chefer i verksamheten som rådgiver om hur chefer bör agera mot sina medarbetare i verksamheten. Samtlig dokumentation är kopplad till digitalt distansarbete. De totalt 17 respondenternas åtgärder har varit i att förbättra kommunikationen i grunden men respondenterna har valt att åtgärda och förbättra det digitala distansarbetet på olika sätt som presenterats ovan. En ytterligare fråga som ställts åt samtliga respondenter är

hur respondenterna egentligen inkluderat sina medarbetare i åtgärdandet av problematiken som uppkommit under det digitala distansarbetet. Den insamlingen presenteras i nästkommande avsnitt.

5.4 På vilket sätt har respondenterna inkluderat sina medarbetare till förbättringen av det digitala distansarbetet?

Det som uppmärksammats av empirin ovan är att kommunikation till medarbetarna varit mest utmanande för respondenterna. Det kan även uppmärksammas att respondenterna haft liknande grundidé till åtgärder av problematiken men gjort det på skilda sätt.

(Respondent 7) menar att dennes medarbetare varit väldigt självständiga i förbättringen av det digitala distansarbetet där respondenten varit i sidan av. Respondenten menar att självständigheten hos medarbetarna beror på den blandade åldern och kompetensen som ses som en fördel där yngre hjälper äldre med tekniska lösningar och på så sätt bibehåller den sociala kommunikationen i verksamheten.

(Respondent 4) har valt att inkludera medarbetare mer indirekt. Respondenten menar att dennes medarbetare inkluderas genom verksamhetens fackliga samverkan där medarbetare med hjälp av fackliga organisationer diskuterar frågor rörande digitalt distansarbete med respondenten på informations-och samverkansmöten. (Respondent 11) är villig att inkludera sina medarbetare i den mån det går och uttrycker sitt svar på följande sätt:

“De uppmanas komma med idéer och konkreta förslag på hur de förbättrar kommunikationen och vi har haft diskussioner om allas ansvar och roller i arbetsmiljöarbetet.”

Respondenten menar att det ständigt uppmanas till medarbetare att komma med förbättringsförslag som ska underlätta det digitala distansarbetet hemifrån. Det är en fråga som behandlas inte bara på APT utan även på andra möten som avstämningar och individuella samtal. Det uppmanas att förbättringsförslagen kommer från medarbetarna då det är medarbetarna som mest berörs av arbetsättet. (Respondent 1) är inne på liknande svar som respondent 11 och menar att denne inkluderar sina medarbetare genom att:

“Pratar mycket om formen på möten och vilka möten som ska vara digitala och vilka som inte ska det.”

Respondenten ser stor vikt i att låta sina medarbetare bestämma och ge synpunkter på hur arbetssättet kopplat till möten ska se ut och förhålla sig till detta då medarbetarnas behov för förbättring är större än för respondenten som istället kan anpassa sig till de gemensamma besluten som tas. På liknande sätt arbetar (Respondent 8) i sin verksamhet att genom diskussioner förda av medarbetare ta fram rutiner till förbättring.

(Respondent 5) arbetar med begreppet "*aktivt medarbetarskap*" som respondenten beskriver genom att alla beslut som tas i frågan sker genom delaktighet av samtlig personal i verksamheten som kan omfattas av beslutet. Medarbetare ska vara med och besluta om hur arbetssättet ska se ut genom att vara delaktiga. Respondenten menar också att en stor fråga är också arbetet med den psykosociala arbetsmiljön i verksamheten som kopplas till det aktiva medarbetarskapet. (Respondent 2 och 13) har liknande inställning med sina medarbetare i verksamheten. Skillnaden mellan dessa är att (Respondent 2) i sina möten visar upp små filmklipp som ska bättra på välmående för sina medarbetare hemifrån.

I (Respondent 16):s verksamhet inkluderas medarbetare genom att besvara medarbetarenkäter och skapa riskanalyser av problem som kan uppstå och hur dessa kan åtgärdas. I medarbetarenkäten besvarar medarbetarna frågor om välmående, arbetsmiljö, kollegialt arbete och kommunikation med verksamhet och chef. Medarbetarenkäten presenteras av respondenten när resultatet inkommit där punkterna som i arbetsgruppen som uppmärksammas till största del tas upp för diskussion och där en rutin tas fram för hur problemet ska åtgärdas till nästa möte genom mindre projektarbeten. Medarbetarenkäterna och riskanalyserna presenteras ofta på APT-mötena.

(Respondent 12 och 14) har också arbetat med att inkludera sina medarbetare genom framtagna riskbedömningar som sedan diskuterats i grupper för att hitta idéer till lösningar som passar samtliga. (Respondent 14) beskriver det på följande vis:

"Vi har gjort riskbedömningar tillsammans, haft tätare samtal om arbetsmiljö inom gruppen. Många vill kombinera arbete med distansarbete och kontorsarbete, där ses gemensamt eventuella möjligheter och utmaningar i arbetsgruppen".

För (Respondent 17) har det varit oerhört viktigt med inkluderandet av medarbetare i förbättringsarbetet av digitalt distansarbete:

“Redan från början av det nya arbetssättet har varje medarbetare individuellt fått tillsammans med mig sätta ihop sitt egna arbetssätt till mötesstruktur, när och hur avstämningarna sker samt hur kommunikationen ska se ut. Vissa har valt att arbeta helt på distans medan vissa vill komma in på kontoret någon gång i veckan”

Till skillnad från de samtliga respondenterna har (Respondent 17) valt att helt låta varje medarbetare på eget sätt ge önskan om hur dennes egna arbete ska sättas upp och hur arbetet ska följas upp hemifrån. För respondenten har det handlat mycket om tillit till medarbetare där medarbetare på egen hand kan bedöma på vilket sätt arbetet passar en bäst till välmående och arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis av empirin kan det summeras att respondenterna har inkluderat sina medarbetare på olika sätt, vissa respondenter har valt att tillsammans med medarbetare diskutera och ta fram rutiner till arbetssättet medan vissa respondenter valt att helt överlåta medarbetare anpassa ett arbetssätt som respondenten sedan förhåller sig till. Några respondenter har inte inkluderat sina medarbetare till lika stor grad men ändå inkluderat indirekt via exempelvis facklig samverkan. De totalt 17 respondenterna har påvisat olika aspekter som studien efterlyser och som nu kommer att analyseras i nästkommande kapitel till de framtagna teorierna.

6. Analys

Nedan besvaras studiens forskningsfrågor med hjälp av en teoretisk analys av teoribegreppen; kommunikation, förtroende och delaktighet kopplat till det framtagna empiriska materialet.

Syftet och målet med denna studie är att undersöka graden av omställning, problematik och övergång till det digitala distansarbetet ur ett chefsperspektiv. I studien eftersöks problem och möjligheter som kan ha uppkommit till det förändrade arbetssättet, i studiens eftersöks även vad de uppkomna problem kan ha lett till i chefens utövande av ledarskap gentemot sina medarbetare samt hur problemen åtgärdats och medarbetare inkluderats. Nedan presenteras svaren på studiens två forskningsfrågor.

6.1 På vilket sätt kan chefs utövande påverkas av digitalt distansarbete?

- *Vilka eventuella utmaningar och möjligheter kan digitalt distansarbete medföra för chefer?*

Majoriteten av respondenterna menade att kommunikationen kopplad till arbete, uppföljning och välmående till medarbetarna varit en större utmaning till det digitala distansarbetet som arbetssätt. För många respondenter har det varit svårt att kommunicera med sina medarbetare på ett djupgående sätt än tidigare och det har även varit svårt att ha kunskapen om hur medarbetarna förhåller sig till arbetsmiljön, hur medarbetarna mår samt hur det går för dem i deras arbetsutövandet. Respondenternas upplevelse kan kopplas samman till Nilsson et. al. (2013) teori som menar att bristande kommunikation som i detta fall kan leda till brister och konsekvenser avseende tillförlitlighet och samhörighet i arbetsgruppen vilket kan påverka en verksamhet negativt. Några av respondenterna svarade just att utmaningen med kommunikation påverkat samhörigheten i verksamheterna då den täta kontakten blivit förminskad. Istället för att ses på kontoret varje dag ses medarbetare och chef en kortare tid på videolänk för att hälsa och informera om dagen vilket inte varit lika givande som att ses fysiskt.

Trots att den *effektiva* kommunikationen med medarbetare minskat framkommer det ur empirin att kommunikationen mellan medarbetare och chef ökat till skillnad från innan införandet av det digitala distansarbetet, däremot har samtalsämnena i kommunikationen inte varit tillräckligt givande och effektiva. Även detta resultat kan kopplas till Nilssons et. al. (2013) teori om att kommunikationen via distans som påstås kan minska effektiviteten och förtroende mellan medarbetare och chef. Effektiviteten och förtroendet minskar bland annat av att medarbetare kan underskatta den kommunikation och arbetsuppgifter som tas fram och ser arbetet på distans som ett deltidsarbete där privat- och arbetsliv kan kombineras och för chef kan det vara svårt att följa upp genomfört arbete från sina anställda vilket sätter förtroendet i fråga.

Några av respondenterna menar att mötesformerna förändrats där möteseffektiviteten minskat. Bland annat har kommunikation om arbetsuppgifter, arbetsmiljö, välmående och mer djupgående diskussioner mellan chef och medarbetare istället gått över till kortare informationsmöten med kortare uppföljning på utfört och pågående arbete vilket kan ha påverkat kännedom kring välmående negativt för respondenterna. Respondenternas agerande till att informera medarbetare under digitala möten kan kopplas till Richmond och McCroskeys (2013) teori om att chefer bör förse sina medarbetare som arbetar på annan plats med tillräcklig god information om hur arbetet ska utföras och inom vilka tidsramar för att försäkra sig om att medarbetare har kännedom kring arbete samt att uppgifterna utförs på önskat vis. Det är en av utmaningarna som några respondenter lyfter. Arbetssättet har lett till förändring av utövat ledarskap där informationsmöten ökat och möten kring välmående och arbetsmiljön minskat. Enligt det som framkommer i empirin kan det med hjälp av McCroskeys (2013) teori om ledningsfunktion redogöras för att ledningsfunktionen för många av respondenterna har brustit. McCroskey (2013) beskriver ledningsfunktionen som fungerande när kommunikationen till medarbetarna sker på ett fungerande vis där chefen har det yttersta ansvaret att förverkliga god och effektiv kommunikation. Vid bristande ledningsfunktion finns risken för bristande socialiserande funktion där chefen ansvarar för medarbetarnas arbetsmiljö och välmående. När kommunikationen brister finns risken för social isolering vilket kan påverka enskilda negativt som också några av respondenterna uppmärksammat genom att arbetssättet visat sig som socialt slitsamt då respondent inte når ut till sina medarbetare på ett tillräckligt sätt utan behövt förändra arbetssätt för att underlätta framkomligheten av kontakt till sina anställda.

Att förändra arbetssätt när en verksamhet övergår från fysiskt arbete till arbete via distans är en teori som Vilhelmson och Thulin (2016) skriver om där det anses vara behövande att förändra sitt arbetssätt för att utövandet ska vara fungerande utan större brister där förändringen kan förbättra och upprätthålla god kommunikation och uppföljning kring ämnen som diskuterats även under fysiska möten. (Respondent 5) skriver bland annat kopplat till ovanstående teori att det varit viktigt att tänka om till arbetssätt för att inte påverka arbetsmiljön negativt hos sina medarbetare. (Respondent 11) angav att den egna och medarbetarnas administrationstid varit något som man i verksamheten tänkt om kring samt att det underlättat arbete genom införandet av digitalt distansarbete. För att underlätta arbetssättet för samtliga i verksamheter har det varit viktigt med att rätt åtgärder vidtas. Poser (2017) skriver att det vid digitalt distansarbete är viktigt med kunskap om digitala verktyg med täta avstämningar via videolänk för att upprätthålla medarbetarnas kompetens och upprätthålla god kommunikation. Det är enligt författarens teori också viktigt att på distans ändå använda digital teknik med ljud och bild för att förverkliga samtal med varandra. Det har framförallt i början efter införandet av digitalt distansarbete uppmärksammats problematik med digital kompetens från medarbetare vilket försenat och förkortat möten. En del av respondenterna angav att det varit utmanande till digital kompetens hos medarbetare och att det lett till förseningar i möten samt att mötets dagordning inte fullföljs då problematik uppstått till uppkoppling, bild och ljud. Allt efter att arbetssättet används under längre tid uppmärksammas det att den digitala kompetensen också bland medarbetare blivit något bättre. Några respondenter har samtidigt valt att blanda kompetens i arbetsgrupper för att visa de mer kunniga hur digitala verktyg används. Enligt McCroskeys (2013) teori om ledningsfunktion bör chefer även förse sina medarbetare med hjälpmedel för att kunna kommunicera och arbeta på ett fungerande sätt. I empirin framkom det att några respondenter lånat ut dator, mobil, skärm och liknande för att bibehålla en bättre arbetsmiljö för sina medarbetare som arbetar hemifrån. En av respondenterna såg inte lösningen i att låna ut utrustning då kostnaderna blir för höga för verksamheten. Trots det behöll (Respondent 17) någon typ av ledningsfunktion genom att erbjuda en ergonomisk utbildning för att försäkra sig om att medarbetarna har kännedom kring hur arbetsmiljön kan förbättras på egen hand.

Respondenterna som deltagit i studien påvisade inte lika stora möjligheter som utmaningar i sina svar. (Respondent 11) svarar bland annat att digitalt distansarbete som arbetssätt förutom att det lett till friare administrationstid också gett möjligheten att kunna stanna hemma vid

dåligt väder. Att stanna hemma har för många medarbetare som bor långt bort från arbetsplatsen varit något positivt men även för respondenten själv.

6.2 På vilket sätt kan chefer leda och inkludera sina medarbetare i digitala distanserade arbetssätt?

I empirin som samlats in går det att tyda att respondenterna har delat med sig av liknande utmaningar till det digitala distansarbetet som påverkat verksamhet, respondent och medarbetare. Det framkommer även att de flesta respondenterna fokuserat på att komma närmare sina medarbetare genom att öka samtalen med medarbetare för individuell avstämning men också gruppsamtal som inkluderar samtliga anställda i verksamheten via digitala kanaler. En del av respondenterna har valt att förändra sina arbetssätt genom anpassning till situationen som enligt Vilhelmson och Thulin (2016) är en viktig åtgärd för fungerande verksamhet. Några av respondenterna har valt att implementera vardagliga morgonmöten via länk med aktiv kamera för att tillsammans prata om arbetsdagen som kommer vilket också Nilson (2014) menar är ett effektivt sätt för att nå ut till kollegor på ett snabbt sätt. Genom den aktiva kameran kan medarbetare se varandra och kommunikationen förenklas. Även chefen kan se sina medarbetare och förse sig till en del om deras välmående (Poser, 2017).

Enligt Richmond och McCroskeys (2013) organisationsfunktioner har cheferna i verksamheter och organisationer ansvaret att dennes medarbetare kan kommunicera med varandra om både jobb och frågor utanför jobbet för att stärka det sociala gruppssammanhanget. Det framkommer att en del av respondenterna implementerat digitala fik för att öka det sociala gruppssammanhanget där i princip allt diskuteras men jobb allra minst. Förutom digitala fik har några respondenter implementerat digitala promenader genom att hålla möten via mobiltelefon och samtidigt vara ute och promenera. Dessa typer av möten har tagits fram för att förenkla arbetsmiljön för medarbetare som dagligen utför arbete digitalt hemifrån. Att hålla tätare avstämningar individuellt har också blivit en vana hos en större del av respondenterna där respondenten informeras om medarbetarnas arbete och där respondent informerar medarbetarna om olika arbetsfrågor som skapar en informativ funktion i arbetssättet.

En av respondenterna angav tydligare än resterande respondenter att åtgärda sina problem genom den reglerade funktionen som betyder att följa övergripande framtagna rutiner och riktlinjer för digitalt distansarbete. I rutinerna och riktlinjerna finns råd för hur chefer ska hantera digitalt distansarbete i sina verksamheter. Mycket i frågan om hur digitalt distansarbete ska tillämpas har beslutats genom förtroende mellan respondent och dennes medarbetare. Allvin (2016) menar att förtroende mellan chef och medarbetare är viktigt för en fungerande verksamhet. Genom förtroende ges oftast medarbetaren friheten att på egen hand strukturera sitt arbetssätt till verksamhetsmålen som följs upp tillsammans med chef. Några av respondenterna uppger att deras medarbetare fått förtroendet att arbeta självständigt.

(Respondent 11) delgav att medarbetare bör leda sig själva i arbetsutövandet och att det kan se olika ut beroende på medarbetarens vilja. Bruke et. al (2007) samt Blom och Alvesson (2014) menar att förtroende inte bara uppvisas genom att låta medarbetare strukturera eget arbete utan även att inkludera medarbetare i verksamhetsutveckling och andra viktiga arbetsfrågor. För att komma på vilka implementeringar som gynnar verksamheten och medarbetarna har en större majoritet av respondenterna valt att inkludera sina medarbetare i åtgärdandet av problem med digitalt distansarbete. Respondenternas inkluderande av medarbetare till förbättring av digitalt distansarbete skiljer sig åt till en del. Marques och Dhiman (2018) menar att förtroende ska komma från både chef och medarbetare där aktörerna tillsammans utvecklar sin arbetsplats. Ett sätt att visa förtroende och inkludering kan se genom delaktighet. Att som chef involvera sina medarbetare i arbete kan leda till ökad motivation, förtroende och engagemang i arbetsgruppen menar Hanson (2004). Det kan bland annat ge indirekt via facklig representation i chefsmöten likt (Respondent 4) eller direkt i möten mellan chef och medarbetare.

Morrison-Smith och Ruiz (2020) har en teori om vikten att genom distanserat arbete skapa en tillökning av kommunikation som skapar förtroende med anställda genom att diskutera förbättringsfrågor och tillåtas ge feedback till varandra i arbetsuppgifter. Detta har några av respondenterna upprätthålls på sina APT-möten. Tengblad (2009) menar att APT (arbetsplatsträff) är ett sätt där medarbetare inkluderas i verksamhetsutvecklingen. På APT är huvudsyftet att chefen informerar om läget i verksamheten och där medarbetare kan lyfta intressanta frågor och ärenden. En del av studiens respondenter har valt och använt APT som mötesforum där verksamhetens medarbetare inkluderats. Det framkommer diskussioner om arbetsrätt, arbetsmiljö, för- och nackdelar och välmående kopplat till digitalt distansarbete.

Under det digitala distansarbetet som ett nytt arbetssätt har några respondenter skapat tätare APT-möten i kalendern där distansarbete och social isolering är en obligatorisk punkt på dagordningen. (Respondent 16) diskuterar tillsammans med sina medarbetare bland annat medarbetarenkäten som tar upp välmående, arbetsmiljö, kollegialt arbete och kommunikation med verksamhet och chef på APT där viktiga utvecklingsområden sedan tas fram till förbättring inför nästkommande medarbetarenkät. Andra respondenter har inkluderat sina medarbetare genom riskbedömningar som förs vidare för diskussion i större grupper i eftersökandet på förbättring. Andra respondenter har inkluderat sina medarbetare utöver APT genom att från start lyssna på medarbetare individuellt och skapa individuella scheman och arbetssätt som fungerar för både chef och medarbetare. Genom att på liknande sätt inkludera medarbetare och visa dem förtroende är risken mindre för ifrågasättande av chef eller medarbetare då utvecklingen sker gemensamt enligt Marlows (2017) teori om förtroende mellan chef och anställd.

För många respondenter har frågan och arbetet med social isolering varit viktigt. Den sociala isoleringen kan bidra till stora konsekvenser främst för den enskilde men också för verksamheten. Den sociala isoleringen har indirekt redan nämnts ovan och är ett begrepp av stark karaktär där en person kan påverkas negativt om denne känner sig ensam (Contreras m.fl., 2020). Genom att låta medarbetare utföra arbete på annan plats än på kontoret bör någon balans finnas genom att kombinera arbete på kontoret och hemma för att motverka känsla av ensamhet för medarbetare menar författarna. Richmond och McCroskey (2013) menar även att chefer har det yttersta ansvaret att dennes medarbetare trivs på arbetstid oavsett varifrån arbete utförs. Det är viktigt att medarbetarnas arbetsmiljö är god till bland annat socialisering där medarbetare är delaktiga i arbetsprocesser bland annat för att undvika social isolering som också Contreras m.fl. (2020) skriver om.

Många av respondenterna upplevde just det att deras medarbetare och även dem själva ibland har svårt att kunna kombinera privat- och arbetsliv vilket kan påverka både respondent och medarbetare negativt. Det framkom bland annat att många medarbetare i början av det digitala distansarbetet var glada över att kunna arbeta hemifrån och kombinera arbetstiden på sitt egna sätt men ju mer arbetssättet upprätthållits har allt fler medarbetare börjat tröttna. Utmaningen har varit arbetsmiljön för både respondenter och medarbetare. Förutom att haft svårigheter att kombinera privat- och arbetsliv har arbetet hemifrån även påverkat social kommunikation med kollegor samt välmående påverkat av längre ensamhet och eget arbete. Några av respondenterna har också bedömt att upphäva digitalt distansarbete för medarbetare

inte kan hantera arbete på distans och ensamhet i utförandet. Några av respondenterna har i andra fall valt att kombinera distans- och kontorsarbete för sina medarbetare. Social isolering är dock inte enbart negativt utan kan också vara positivt om det kan hanteras rätt menar Tornstam (2011), vissa individer arbetar helt enkelt bättre individuellt när arbetsuppgifterna också är individuella hemifrån men då måste chef tillsammans medarbetarna ha ansvaret att inte hamna i problem kring kommunikation och arbetsmiljöfrågor. (Respondent 11) menar att medarbetare som på egen välgjer att distansera sig också på egen hand för ta ansvar för sig själva för att inte falla i olika faror och problem.

I analyskapitlet har empirin analyserats kopplat till studiens teoretiska kopplingar och begrepp som gett respondenternas svar ett förtydligande på hur svaren kan tolkas till framtagna teorier som ska underlätta att frågor i denna studie besvaras. I analysen har en hel del intressant material studerats som också kopplats väl till studiens valda teorier. I nästkommande kapitel kan det bli intressant att diskutera hur denna analys kan kopplas samman med tidigare forskning som studerat liknande fenomen. Det kan bli intressant att studera eventuella likheter och skillnader mellan denna studie och tidigare studier. Det som kan sägas utifrån analysen som precis redogjorts är att studiens forskningsfrågor är besvarade samt att studiens syfte är uppfyllt och detta kommer att diskuteras närmare i slutdiskussionen som följer.

7. Diskussion och slutsats

I föregående kapitel har den insamlade empirin analyserats med hjälp av det framtagna teoretiska ramverket som behandlar begreppen; kommunikation, förtroende och delaktighet. I nästkommande kapitel presenteras en diskussion som avslutas med en slutsats av denna studie. I diskussionen diskuteras analysresultatet kopplat till den tidigare forskningen för att redogöra om denna studie eventuellt kan jämföras på tidigare forskning som studerat liknande fenomen.

I analysen framkom det många intressanta redogörelser från studiens totalt 17 respondenter som gett denna studie en del olika aspekter och svar till forskningsfrågorna som undersöks i denna studie. Genom insamlingen av de 17 respondenternas svar har det möjliggjort att exemplifiera flera synvinklar som varit intressanta för denna studies två forskningsfrågor:

1. På vilket sätt kan chefers utövande påverkas av digitalt distansarbete?

- *Vilka eventuella utmaningar och möjligheter kan digitalt distansarbete medföra för chefer?*

2. På vilket sätt kan chefer leda och inkludera sina medarbetare i digitala distanserade arbetssätt?

Efter att presenterat en analys i ovanstående kapitel kan det redogöras för att studies resultat har kopplats väl till det framtagna teoretiska ramverket men också till den tidigare forskning som gjorts kring liknande fenomen vilket stärker studiens trovärdighet genom att svaren som studien fått fram kan vara tillförlitliga. I analysen har det framkommit att att majoriteten av respondenterna upplevt kommunikation till medarbetare och verksamhet som den största påverkan och det det allra största problemet med det digitala distansarbetet som arbetssätt. Det har varit svårt att föra en god dialog med medarbetare men också att utöva sitt ansvar om en god arbetsmiljö för sina medarbetare då kommunikationen minskat och dialog oftast ersatts av information via kommunikation och kortare avstämningar.

I Lucia Crevanis m.fl (2016) tidigare forskning kommer författarna fram till att den digitala kommunikationen inte är lika effektiv som den fysiska då ord ofta ersätts med mejl och

dialogen blir inte lika bra via videolänk heller. Att arbeta på distans tvinar enligt författarna till förändrade arbetssätt för att upprätthålla kontakten med arbetsplatsen på ett fungerande sätt. Även i denna studie har några av respondenterna uppmärksammat påtvingandet av förändrat arbetssätt anpassat till det digitala distansarbetet. Bland annat har kommunikationen till medarbetare och verksamhet ersatts från fysisk kontakt till digital kontakt via e-post och videolänk. Hacker (2020) studerade i sin forskning den digitala kommunikationen i distansarbete och menar att digital kommunikation är ett arbetssätt som med stor sannolikhet kommer att växa ännu mer i framtiden, framförallt när fler aktörer går mot den vägen. I denna studie uppmärksammade samtliga respondenter övergång till enbart digital kommunikation där vanliga fysiska möten ersatts till digitala. Många av respondenterna uppmärksammade även en underlättning av digitala möten då de sker och bokas effektivt men många respondenter uppmärksammade även många nackdelar med dessa möten som liknar de nackdelar som även Hacker (2020) fick fram i sin studie. Nackdelarna berör bland annat att mycket av tiden får förlorad beroende på tekniska problem som uppkoppling, ljud och bild. Detta kan enligt författaren bero på att det i många fall saknats kännedom om hur tekniska problem löses. Några av respondenterna i studien uppmärksammade just att många digitala möten tagit lång tid att starta upp med tanke på tekniska problem som varit svåra att lösa men desto lättare att lösa när flera varit delaktiga i möten och kompetensen kunde blandas in. Det tekniska strulet har orsakat att möten oftast börjat för sent och slutar försent samt att dagordningen inte når fram till slutet utan att ärenden skjuts upp till nästa möte vilket skapar en obalans. En del av respondenterna svarade däremot att det tekniska strulet efter ett tag blivit något bättre när medarbetare börjat få allt mer kännedom om hur tekniken bör användas och förberedas innan möten.

I en tidigare forskning som studerades (2011) av Li och Gupta m.fl. visade det sig att direktmeddelanden och direktkontakt via digitala länkar har varit allt mer vanligt under digitaliseringens framväxt, inte minst efter att verksamheter erbjudit distansarbete. Författarna kommer fram till att den typen av direktkontakt ökat effektiviteten av kommunikation bland anställda i en verksamhet men kanske något mer än det normala. Den direkta kontakten påverkar framförallt chefer i verksamheten när mejl skickas från medarbetare och när medarbetare ringer för att kommunicera. Detta har påverkat många chefer genom stress och förvirring. En av respondenterna i denna studie betonade likt författarna att det varit slitsamt att förväntas vara tillgänglig under arbetsdagen när som helst för varje medarbetare men också utanför verksamheten och delta i olika

kommunikationsforum vilket varit påfrestande och svårt att hinna med och som lett till stressade arbetsdagar med förändrat arbetssätt för att anpassa sig till nya strukturer.

Vad gäller åtgärder som tagits fram för att motverka den uppkomna problematiken har större delen av respondenterna i studien fokuserat på att avsätta ännu mer tid för att stärka kommunikation till sina medarbetare. Waizenegger m.fl., (2020) kommer i sin tidigare forskning fram till att chefer bör anpassa sig till mer prioriterade och utvecklade digitala möten med sina anställda både i grupp och individuellt då det är chefen i en verksamhet som har det yttersta ansvaret att bland annat följa upp arbete, ge feedback, svara på frågor och stötta i arbetet framåt. Genom en ökad kommunikation bidrar det även till en minskad social isolering enligt författaren där medarbetare inte fastnar i egna tankar kring arbetsuppgifter utan istället kan kommunicera dessa med kollegor och chef. Många av respondenterna har bland annat prioriterat morgonmöten, digitala fik- och promenader som ska inkludera medarbetare i arbete men också förbättra arbetsmiljön med dialog och friskare luft under arbetsdagarna på distans.

En utmaning som några av några respondenterna tagit upp är att det för några medarbetare men också för respondenter varit svårt att kombinera arbets- och privatliv och egentligen veta när datorn ska stängas ner för dagen. Många har också upplevt det som utmanande och socialt slitsamt att arbeta på distans och inte kunna prata tillräckligt med kollegor. Respondenterna har valt att åtgärdat detta problem på olika sätt, bland annat genom att kombinera medarbetares arbetsschema till kontorsarbete och distansarbete eller helt avbryta distansarbete för medarbetare som inte mått bra av arbete i ensamhet. De medarbetare som tillåtit att arbete hemifrån har enligt några respondenter på egen hand fått ansvara för att planera tid och prioritera arbetsuppgifter annars bör man inte arbeta på distans. Brahm (2012) studerade förtroende under distansarbete från chef till medarbetare och kommer fram till att det i liknande fall är viktigt att skapa så kallat "tillitsklimat" genom att förtroende finns från chef men också medarbetare att distansarbetet kan fungera utan brister som påverkar hälsa och arbete. Det behövs tydlighet från chefens sida om vad som gäller när det kommer till utövande av arbetsuppgifter men också tillgänglighet för dialog och stöttning vid behov. I denna studie har analysen visat att många av respondenterna visat förtroende åt sina anställda genom att tillåta distansarbete med många kommunikationsträffar där information om verksamhetsarbete redogjorts för medarbetare och där många respondenter varit tillgängliga för kommunikation, framförallt när kommunikationen som varit utmanande utökats bland

många respondenternas kalendrar för att hinna med alla medarbetare och på något sätt underlätta kommunikationen till varandra. Där det inte fungerat har chefer som ovan nämnt valt att åtgärda arbetsplatser för medarbetare för att motverka problematik som kan uppstå till bland annat välmående.

Förutom att stärka kommunikation till medarbetarna och att anpassa arbetsplats för andra medarbetare har många respondenter valt att låta medarbetarna vara delaktiga i åtgärder och förbärran till det digitala distansarbetet. Bass och Riggio (2016) menar i sin studie att inkludernandet av medarbetare stärker en lyckosam ledarstil då förtroende påvisas till medarbetare. Genom att låta medarbetarna vara med i verksamhetsutveckling kan medarbetare också känna sig mer självsäkra, sedda och kreativa. Som chef visar man på så sätt förtroende åt sina medarbetare istället för att på egen hand besluta om framtida arbetssätt som medarbetare måste förhålla sig till som kan skapa oro. Författarna skriver även om vikten av projekt i arbetsgrupper som några av respondenterna använt i sina verksamheter via APT där frågor som ses som utvecklingsområden diskuteras och planeras för åtgärder som följs upp vid nästa APT. Larsson (2010) skriver i sin studie om vikten att kunna känna till och kombinera medarbetares kompetens och kunskap inom olika områden och med det visa förtroende genom att bland annat fördela och ge uppdrag till medarbetare som ska leda till utveckling. Till att åtgärda problematik och utveckla arbetssättet har nästan alla respondenter valt att inkludera sina medarbetare och på detta sätt visa förtroende. I analysen framkommer det att respondenterna inkluderat sina medarbetare på olika sätt både mer direkt och indirekt. En av respondenterna svarade att medarbetare inkluderas indirekt via facklig samverkan där fackliga företrädare samverkar frågor och idéer som kommer från arbetsgrupperna i en verksamhet (Hanson, 2004). Andra respondenter har lagt fokus på frågor avseende digitalt distansarbete som arbetssätt på APT (arbetsplatsträffar) där medarbetare inkluderats men olika beroende på respondent (Tengblad, 2009). Några respondenter har tillåtit medarbetare styra möten på egen hand, andra respondenter har arbetat tillsammans med medarbetare kring riskbedömningar som åtgärdas tillsammans. Det framkommer även att medarbetarenkäten besvaras där viktiga delar tas ut för att tillsammans utveckla och åtgärda inför nästa APT och medarbetarenkät. Chanana (2020) skriver i sin studie om att medarbetarengagemang i frågor som rör själva medarbetarna är viktigt för en fungerande arbetsmiljö och verksamhet. Författarna menar att medarbetare tillsammans med chef bör ha olika arbetsplatsträffar, teambuildingaktiviteter och andra aktiviteter som inkluderar kommunikation som lunch eller fika och workshops där medarbetare står i fokus.

Några av respondenterna har tillåtit sina medarbetare på egen hand strukturera sitt arbete genom förtroende att det kan klaras av till verksamhetens mål och tidsramar. En av respondenterna angav att medarbetare som på egen hand styr sitt arbete också bär ansvaret till att arbete utförs samt att arbetsmiljön är god. Med det påvisas chefens förtroende till medarbetaren och medarbetaren om medarbetaren håller sig till det som bestämts finns förtroende från båda håll. Just APT-möten som bland annat Chanana (2020) skriver om i sin studie har även respondenter i denna studie använt sig av till att inkludera anställda i förbättring av arbetssättet för att motverka isolering och istället skapa delaktighet och förtroende som också nämnts ovan. Vissa respondenter har under dessa möten endast haft informationspunkter för att informera medarbetare om viktiga ärenden i verksamheten. Förutom det har respondenter informerat om verksamhetsmål och påmint om arbetsmiljöfrågor. Brahm (2012) skriver i sin forskning att en chefs uppmuntran och informationsflöde kan vara avgörande för förtroendet i en verksamhet mellan chef och medarbetare. Genom att samlas på APT och ge medarbetare chans till delaktighet förstärks motivation och förtroende ur ett medarbetarperspektiv (Chanana, 2020). APT-möten är något som flera respondenter nämnt för inkludering av medarbetare där medarbetarenkäter och riskanalyser diskuteras till förbättring. APT-mötena har hos många respondenters verksamheter styrts på egen hand.

Av analysen i studien framkommer det att svaren på forskningsfrågorna att nästan samtliga av totalt 17 respondenter mest upplevt kommunikation som utmanande sedan införandet av det digitala distansarbetet. Det som är intressant är att kommunikationen ökat ännu mer än vid andra arbetssätt av det som kan tolkas från respondenternas svar. Några respondenter menade att kalendern blivit full med korta avstämningar vilket tagit tid från annat arbete men har ändå valt att fortsatt prioritera korta avstämningar för att inte tappa bort sina medarbetare under arbetsdagarna. Samtliga respondenter har valt att tillsammans med sina medarbetare både direkt och indirekt åtgärda problem som uppkommit till det digitala distansarbetet. Även om kommunikation utgjort det största problemet har det varit viktigt att effektivisera just kommunikationen blanda chef och medarbetare. Som många respondenter i denna studie nämnt och som Waizenegger m.fl., (2020) kom fram i sin studie kan ökad kommunikation öka risken för att det i slutändan kan bli för avancerat och ta allt för mycket tid från annat arbete. Detta resultat är dock intressant, att kommunikation som skapat problem och tagit tid från annat ändå av samtliga åtgärdats med en tillökning av kommunikation men på ett

annorlunda och ett kreativt sätt, bland annat genom digitala fik och digitala promenader. Genom att kommunikationen ökat har mycket arbete fått prioriteras om för att hinna med allt i kalendern vilket lett till förändrade arbetssätt för respondenterna i studien. Det är även intressant som analysen visar att nästan samtliga respondenter haft liknande idéer för anpassning av digitalt distansarbete och liknande idéer på hur problem kopplat till arbetssättet kan motverkas och utvecklas till något bättre. Många respondenter tog åtgärds- och utvecklingsfrågor kopplat till digitalt distansarbete till APT-möten där medarbetarna på olika sätt beroende på respondent och verksamhet agerat och varit delaktiga till att utveckla och förbättra arbetssättet genom medarbetarenkäter eller riskanalyser som studerats, diskuterats och åtgärdats tillsammans. Det som kan ha blivit förvånande i analysen är att många respondenter valt att prioritera APT-möten vilket ger denna studie en stark sammankoppling till Tengblads (2009) teori om vikten kring APT-möten för inkluderande av medarbetare i en verksamhet. Det är också ganska förvånande att enbart en av totalt sjutton respondenter benämnt att verksamheten följt övergripande styrdokument och riktlinjer för att arbeta med utvecklingen av digitalt distansarbete som också McCroskey (2013) benämner i sin teori som reglerad funktion som tyder på att chefen ska följa och förse anställda via riktlinjer, styrdokument och rutiner för att utveckla och legitimera arbete i en verksamhet. Det kan vara svårt att direkt förklara varför bara en av respondenterna svarat att dennes verksamhet följer övergripande organisatoriska riktlinjer men det kan bero på att vissa kommuner som deltar i denna studie inte tagit fram tydliga rutiner och styrdokument som kan efterföljas. Det kan även bero på att respondenterna valt att inte prioritera övergripande riktlinjer i sina svar utan istället svara på frågorna ur egen synvinkel som denna studie egentligen eftersökt mer djupgående istället för att studera problemet övergripande på organisationsnivå.

För att knyta ihop diskussionen av studien kan det sammanfattningsvis redogöras att det digitala distansarbete medfört betydligt mer problem än möjligheter där kommunikation men också uppföljning av arbetsmiljö och välmående varit som mest problematiska. 16 av totalt 17 respondenter inkluderade sina medarbetare direkt i utvecklingen och åtgärdandet av problematik som uppstått till det studerade arbetssättet. Det har visat sig vara liknande problematik hos samtliga respondenter som också i grunden hanteras likadant men via olika metoder där medarbetare inkluderats och varit delaktiga.

Studiens mål har varit att uppfylla syftet genom att besvara forskningsfrågorna kopplade till det teoretiska ramverket. Det har visat sig att studiens resultat håller en god sammanhållning

till det framtagna teoretiska ramverket samt den tidigare forskning som studerats till liknande fenomen. Det har i studien inte funnits någon större avvikelse från det teoretiska ramverket eller den tidigare forskningen vilket framkommer i diskussionskapitlet. I denna studie har det starkt önskats att hålla en tydlig struktur, uppfylla syfte samt att uppfylla trovärdighet, pålitlighet och överförbarhet.

För att uppfylla trovärdigheten har tidigare forskning som studerat liknande fenomen tagits fram. Det har även tagits fram ett teoretiskt ramverk med begrepp som ofta dykt upp i den tidigare forskningen; kommunikation, förtroende och delaktighet. Förutom det har denna studie studerat totalt 17 respondenter som uppfyller studiens krav som varit att respondenterna arbetar i offentlig sektor, har en chefsroll och som arbetar i en verksamhet där digitalt distansarbete utövas.

Genom att uppfylla studiens pålitlighet har det varit viktigt att se om studiens resultat återspeglas med den tidigare forskningen vilket resultatet också gör. Det har även varit viktigt att när tillfälle ges i varje inledning beskriva om vad som händer i nästkommande del i texten för att inte mista läsarens intresse.

Att uppfylla studiens överförbarhet, att kunna ta fram liknande studier till andra liknande fenomen som inte studerats tidigare men som har liknande koppling kan generellt vara svårt att få uppnått genom en respondentundersökning där miljöerna kan vara olika från arbetsplats till implementering bland annat. Men då studien har starka kopplingar till det teoretiska ramverket men framförallt den tidigare forskningen kan överförbarheten i denna studie vara uppfylld då resultatet i denna studie är likt studier som studerats i andra miljöer.

Denna studie skulle kunnat utvecklas ännu mer exempelvis med att studera medarbetare som respondenter för att få ett perspektiv nedifrån och upp istället för enbart att studera fenomenet uppifrån och ner. Syftet i denna studie har varit att enbart studera fenomenet ur ett chefsperspektiv då chefer i offentliga verksamheter oftast har det yttersta ansvaret i en verksamhet till arbetssätt, arbetsmiljö och välmående bland annat. Att studera detta fenomen kan göras på olika sätt genom olika metodval än enbart en respondentundersökning. Det skulle kunna vara intressant att studera liknande fenomen kring ännu mer djupgående frågor med både chefer och medarbetare samt att eftersöka och studera deras verksamheters övergripande styrdokument och riktlinjer för att på samlad in ännu mer forskningsmaterial som

också kan besvara fler forskningsfrågor och ge fler aspekter kring ledning och anpassning på distans.

I studien vars syfte varit att studera digitalt distansarbete ur ett chefsperspektiv genom att studera problematik, åtgärder och inkluderingen av medarbetare presenterades tydliga svar på studiens forskningsfrågor. Den framtagna resultatet från totalt 17 respondenter visade på att kommunikationen mellan chef och medarbetare varit det mest utmanande till det digitala distansarbetet som arbetsätt där cheferna valt att effektivisera kommunikation med olika mötesformer som ska underlätta dialog och välmående på distans. Resultatet presenterade även att 16 av 17 respondenter inkluderat sina medarbetare direkt i arbetet med förbättring kring det digitala distansarbetet via bland annat APT där starkt förtroende getts åt medarbetarna där deras idéer varit nyttiga i utvecklingen av arbetsättet. En av respondenterna medgav istället att medarbetare inkluderades indirekt via facklig samverkan vilket i jämförelse till studiens resterande respondenter inte anses vara lika inkluderade av medarbetarengemang då deras frågor och idéer inte gått direkt till chef och kollegor utan istället gått en omväg via fackorganisationerna.

Denna studie påvisar även stark koppling till tidigare forskning där liknande fenomen studerats. Även det teoretiska ramverket som varit till hjälp att sortera studiens analys har varit sammanhängande med det fenomen som studerats i denna studie. Denna studie skulle kunna utvecklas med att även använda sig av medarbetare som respondenter istället för enbart chefer. Genom att inkludera medarbetare som respondenter skulle fler perspektiv kunna undersökas, exempelvis skulle en framtida studie kunna gå mer djupgående på hur medarbetarna ser på det digitala distansarbetet och hur medarbetare anser att deras chefer agerar som ledare till arbetsättet. I denna studie lades fokus istället på 17 respondenter som arbetar i en chefsposition i några av Sveriges kommuner. Fokus har varit att studera fenomenet digitalt distansarbete enbart ur ett chefsperspektiv där cheferna har det yttersta ansvaret att leda en verksamhet dess medarbetare.

8. Referenslista

- Abrahamsson, C. & Rombach B. (2020). *Andra hjälpen: Allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Lund: Studentlitteratur.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete.: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2009) *Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga i Jönsson, Sten & Strannegård, Lars (2009) Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Blom, M., & Alvesson, M. (2014). *Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership*. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344-357.
- Brahm, K. (2012). *The role of trust climate in virtual teams*. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 595–614.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Burke, J. (2007). *Connections*. Simon and Schuster.
- Chanana, N. (2020). *Employee engagement practices during COVID-19 lockdown*. *Journal of Public Affairs*. 1-8.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). *E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go*. *Frontiers in Psychology*.
- Cöster, M., & Westelius, A. (2016). *Digitalisering*. Malmö: Liber.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 3 (1).

Hacker, J., vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M., & Schneider, J. (2020). *Virtually in this together - how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis*. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 563-584.

Hagberg, J., & Jonsson, A. (Eds.) (2016). *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kivistö, J. (2008). *An assessment of agency theory as a framework for the government–university relationship*. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4), 339-350.

Larsson, G. (2010). *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber AB.

Li, H., Gupta, A., Luo, X., & Warkentin, M. (2011). *Exploring the impact of instant messaging on subjective task complexity and user satisfaction*. *European Journal of Information Systems*, 20(2), 139-155.

Crevani, L., Hallin, A., & Lindell, E. (2016). *Ledarskap i en digitaliserad värld*. Mälardalens Högskola.

Marlow, S.L., Lacerenza, C.N. & Salas, E. (2017). *Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 27(4), pp.575–589.

Marques, J. & Dhiman, S. (2018). *Leadership Today, Practices for Personal and professional Performance*. Springer International Publishing AG.

Morrison-Smith S. & Ruiz J (2020). *Challenges and barriers in virtual teams: a literature review*. *SN Applied Sciences* 2, pp. 1-3.

Mårtensson, J., & Fridlund, B. (2017). *Vetenskaplig kvalitet i examensarbete. I M. Henricson (Red.), Vetenskaplig teori och metod – från idé till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, P., Andersson, H. I., & Ejlertsson, G. (2013). *The Work Experience Measurement Scale (WEMS): A useful tool in workplace health promotion*. 45(3), 379-387.

Palm, K., Eklund, J., Aronsson, G., Rosengren, C., & Bergman, A. (2020). *Framtidens arbetsmiljö: trender, digitalisering och anställningsformer*.

Poser, N. (2017). Distance Leadership in International Corporations. *Why Organizations Struggle when Distances Grow*. SpringerGabler.

Richmond, V. P., McCroskey, J.C. & Powell, L. (2013). *Organizational communication for survival*. 5. uppl. Boston: Pearson.

Tornstam, L. (2011). *Åldrandets socialpsykologi* (8:e uppl.). Stockholm: Nordstedts Förlagsgrupp AB.

Van Der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). *Co-workers working from home and individual and team performance*. New Technology, Work and Employment, 35(1), 60-79.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Tillgänglig från: 2022-01-25:

https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf

Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). *Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden*. New technology, work and employment, 31(1), 77-96.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). *An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19*. European Journal of Information Systems, 29(4), 429-442.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective*. Applied psychology, 70(1), 16-59.

8.1 Bilaga

Frågor ställda till respondenterna via frågeundersökning:

- Hur upplever du som chef förändringen från kontorsarbete till digitalt distansarbete i ditt uppdrag?
- Hur arbetar du som chefer med att leda på distans?
- Vilka krav och utmaningar ställs du som chefen inför genom att ha medarbetare på distans?
- Hur har uppföljning, kommunikation och kontroll förändrats efter införandet av distansarbete?
- Vilka för- och nackdelar har det medfört?
- Hur arbetar du som chefer med att förbättra arbetsmiljö och välbefinnande samt motverka social isolering bland dina medarbetare?
- Vilka eventuella svårigheter finns i arbete med distanserat arbete kring arbetsmiljö, välbefinnande och social isolering till sina anställda?
- Har du och i så fall på vilket sätt har du som chef visat förtroende åt dina medarbetare?
- Har du och i så fall på vilket sätt har du som chef valt att inkludera dina medarbetare i utvecklingen av det digitala distansarbetet?