



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ledarskap på distans i kunskapsintensiva organisationer

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårterminen 2022
Kandidatuppsats
Författare:
Linus Fonsmark 001009
Viktor Bred 000621
Handledare:
Petra Adolfsson

Sammanfattning

Den globala pandemin, covid-19, har medfört att arbete på distans ökat rejält då många företag har tvingats till det för att ens kunna fortsätta med sin verksamhet. Det är även mycket som lutar mot att arbete på distans kommer att fortsätta vara vanligt även efter pandemin och dess restriktioner försvunnit. Syftet av studien är att få en djupare förståelse inom ledarskap på distans i kunskapsintensiva organisationer. För att besvara syftet intervjuades tio ledare i kunskapsintensiva företag. Vidare analyseras den insamlade empirin med hjälp av två teoretiska modeller, RAMP modellen och 5P ramverket. Resultatet i studien visade att det har utförts ett till viss mån lyckat ledarskap på distans där stort fokus har lagts på välmåendet hos anställda medan de informella interaktionerna har ej kunnat utföras i samma grad. Utmaningarna vid distansarbete för ledarna har setts vara välmåendet, kommunikation, sammanhållningen och kulturspridningen medan strukturering och styrande i osäkra omständigheter har stärkts under distansarbetet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Problemdiskussion	5
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Tidigare forskning	7
1.3.1 Studie av Sanna Holm: Knowledge-Intensive Companies and Leadership	7
1.3.2 Studie av Offstein, Morwich och Koskinen; Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage	7
1.4 Uppsatsens disposition	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Begreppsdefinition	9
2.1.1 Ledarskap	9
2.1.2 Kunskapsintensiva organisationer	9
2.2 RAMP modellen	10
2.2.1 Relationship	10
2.2.2 Accountability	11
2.2.3 Motivation	11
2.2.4 Processes	11
2.3 5P ramverket	12
2.3.1 Profeterande visioner	12
2.3.2 Predika värderingar och moraler	12
2.3.3 Psykoterapeutiskt stöd	13
2.3.4 Festvärdskap	14
2.3.5 Pedagogiskt stöd	14
3. Metod	15
3.1 Forskningsansats	15
3.2 Datainsamling	15
3.3 Urval och material	17
3.4 Dataanalys	18
3.5 Etiska ställningstaganden	18
3.6 Studiens kvalitet	19
3.6.1 Tillförlitlighet	19
3.6.2 Överförbarhet	19
3.6.3 Pålitlighet	19
3.6.4 Konfirmering	19
4. Empiri	20
4.1 Frihet	20
4.2 Självständighet och övervakning	21
4.3 Kultur och vision	22
4.3.1 Kultur	22
4.3.2 Vision	22

4.4 Kommunikation	22
4.5 Prestation	23
4.6 Relationer	24
4.7 Motivation	25
4.8 Utmaningar	25
4.9 Distansarbetets positiva påverkan på ledarskapet	27
5. Analys & diskussion	27
5.1 RAMP	27
5.1.1 Relationship	27
5.1.2 Accountability	28
5.1.3 Motivation	28
5.1.4 Process	29
5.2 5P ramverket	30
5.2.1 Profeterande visioner	30
5.2.2 Predika värderingar och moraler	31
5.2.3 Psykoterapeutiskt stöd	31
5.2.4 Festvärdskap	32
5.2.5 Pedagogiskt stöd	33
6. Slutsatser och förslag till vidare forskning	33
6.1 Slutsatser	33
6.1.1 Hur utförs ledarskap på distans i kunskapsintensiva organisationer?	33
6.1.2 Uppkommer det några utmaningar vid ledarskap på distans?	34
6.1.3 Finns det något med distansarbetet som stärker ledarskap?	34
6.2 Studiens begränsningar och vidare forskning	34
Referenslista	36
Bilaga 1. Intervjuguide	38

1. Inledning

Ledarskap är ett begrepp som vi människor under tre tusen år spekulerat kring för att komma fram till ett definitivt svar om vad det egentligen innebär. Trots detta, är vi fortfarande inte närmare ett konsensus om begreppet ledarskap och vare sig ledarskapsegenskaper är något man föds med eller om det går att läras ut (Grint 2010). Trots att det är svårdefinierat, så är ledarskap av stor vikt, och det är något som är extra viktigt i en värld som snabbt förändras. I takt med dagens snabba förändringen av arbetsplatsen, så skapar detta ännu fler frågor om ledarskap och hur det bör utföras (Hoyt & Blascovich, 2003).

Den globala pandemin, covid-19, som under 2020 och tillsvidare satte världen i kris var något som skapade en nödvändighet av en accelererad utveckling av framförallt distansarbete då nya krav ställdes för människor i både det vardagliga livet men även arbetslivet (Lindberg, Odmärk 2020). Covid-19 pandemin har under de fem första månaderna av 2022 minskat i Sverige till en sådan nivå där det inte längre finns några restriktioner i samhället. Folkhälsomyndigheten har även gått ut med information den 1:a April 2022 att covid-19 inte längre ses som en allmänfarlig eller samhällsfarlig sjukdom (Folkhälsomyndigheten, 2022). Efter den samhällsfarliga pandemin, kommer även nya utmaningar för ledarskapet. Det ses även som att omgivningen förväntar sig mer av ledare i form av ett starkare och bättre ledarskap efter kriser (Boin 2005; Kapucu och van Wart 2006).

På grund av pandemin har arbete på distans ökat rejält då många företag har tvingats till det för att ens kunna fortsätta med sin verksamhet. Arbetsvärlden (2022) menar att 2020-talet, genom pandemin, kommer ses som ett skifte i organiseringen i arbetslivet eftersom distansarbetet ökat väldigt mycket. Det är mycket som lutar mot att arbete på distans kommer att fortsätta vara vanligt även efter pandemin (Arbetsvärlden 2022).

Distansarbete innebär att arbetsuppgifter som vanligtvis görs på arbetsplatsen istället utförs på en plats avskild från arbetsplatsen (Tillväxtverket 2022). Distansarbete är ett ämne som diskuterats sedan 80-talet men det var inte förrän corona pandemin slog ut som distansarbetet fick sitt stora genombrott (Västsvenska handelskammaren 2020). Under 2021 som mest arbetade ungefär 43% av den svenska befolkningen mellan åldrarna 15-74 år på distans menar SCB (2021). Mellan perioderna januari-maj under 2021 var andelen av befolkningen på 40%.

1.1 Problemdiskussion

Att leda på distans är ett fenomen som snabbt växt fram, som inte är helt lätt att hantera, speciellt när man inte är så förberedd på det som samhället inte var då pandemin stormade fram utan förvarning. Ledaren finns nu inte längre på plats, utan på en skärm. Distansen mellan följarna och ledaren bidrar med bland annat kommunikationsproblem då den vanliga kommunikationskanalen som man har på jobbet nu inte finns, det vill säga det fysiska mötet. Effekten för ledarens inflytande minskar med distansen vilket gör att man måste ta sig an nya

metoder för sitt ledarskap (Antonakis, Atwater, 2002). Författarna nämner även att det inte finns mycket forskning på ledarskap på distans vilket även stärker vår nyfikenhet till att forska mer i detta ämnet.

Pandemin bidrog med en av de största världskriserna sedan andra världskriget vilket även innebar stora utmaningar för ledarna runt om i världen. Som person är det vanligt att reagera med panik och chock när något så oväntat som inte kan påverkas skakar världen. Det blir då ledarens roll att visa upp ett lugn och vara stark för att leda sitt team genom krisen. Det kommer finnas nya behov av stöd från ledare till sina medarbetare som befinner sig i ovisshet och chock. Därmed ökar vikten av ett bra ledarskap vid kriser, vilket är välkänt enligt Demiroz & Kapucu (2012).

Arbete hemifrån är ett globalt fenomen och inte minst i Sverige då det som mest arbetade 43% hemifrån under januari månad 2021 (SCB 2021). Men detta är inte bara en företeelse under pandemin, utan arbete på distans förväntas även fortsätta efter pandemins gång då nio av tio svenskar vill arbeta delar hemifrån efter pandemin enligt en undersökning som Svenskarna och Internet utfört (2021). Detta tyder på att studier samt arbete på distans kommer att fortsätta vara ett fenomen som vi behöver hantera och förstå oss på, vilket skiftar vårt fokus från ledarskap under pandemin, till ledarskap på distans. Detta är ett växande frågetecken i ledarskapets värld som blivit högst relevant under senare tid, därför vill vi i denna studie få en tydligare uppfattning om hur man bör hantera ledarskap på distans (Svenskarna och internet 2021).

Kunskap är något som har blivit väldigt viktigt för dagens samhälle. Under senare tid, har det enligt forskare skett ett skifte i vad som ses viktigast av naturresurser och kunskapsresurser, där vikten på kunskap ökat (Alvesson 2004). Detta är något som görs synligt med den stora ökningen av personer som har högskoleutbildningar i dagens arbetsamhälle. Detta innebär att de kunskapsintensiva organisationerna får en större betydelse och andel i vårt samhälle. En av grundstenarna i de kunskapsintensiva företagen är just utbildningen och att deras verksamhet baseras på kunskapen som lagras inom de anställda (Alvesson 2004). Det medkommer utmaningar med kunskapsintensiva företag, däribland ledarskapet där de anställda ofta har stor grad av självständighet och självbestämmande över deras arbete. Det innebär att ledaren inte har så stor översikt och påverkan på de anställdas arbete (Sahin 2011). Just denna utmaning med ledarskapet, skapar en nyfikenhet i att studera hur ett ledarskap, där ledaren inte har lika stor påverkan eller översikt på de anställdas arbete, ser ut på distans.

1.2 Syfte och frågeställning

Vår studies syfte ligger i att få en djupare förståelse i hur ledarskapet kan utföras vid distans i kunskapsintensiva organisationer/enheter och vilka utmaningar och möjligheter som förekommer. Vår studie kommer att utgå ifrån dessa frågeställningar:

1. *Hur utförs ledarskap på distans i kunskapsintensiva organisationer?*
2. *Förekommer det några utmaningar vid ledarskap på distans?*

3. Finns det något med distansarbetet som stärker ledarskap?

1.3 Tidigare forskning

I denna del av studien kommer tidigare forskning presenteras. De tidigare forskningarna som valts att inkluderas i denna undersökning handlar om hur ledarskap inom kunskapsintensiva organisationer bör se ut samt hur ledarskap på distans utförs på bästa sätt. Dessa två forskningarna ger en bra bild på det ämne som undersöks i denna studie.

1.3.1 Studie av Sanna Holm: *Knowledge-Intensive Companies and Leadership*

Fokuset i studien *Knowledge-Intensive Companies and Leadership* ligger vid att studera och identifiera hur ledarskap ser ut i kunskapsintensiva företag samt vilka ledarskapsstilar som fungerar vid denna företagsform (Holm 2011). Författaren ser huvudsakligen vid att examinera det mänskliga kapitalet i två olika kunskapsintensiva företag, då det generellt tillkommer utmaningar med att hantera detta kapital inom kunskapsintensiva företag. Då vår studie, *Ledarskap på distans i kunskapsintensiva organisationer*, också studerar kunskapsintensiva organisationer som studien av Sanna Holm gör, ser vi det som en bra, komplimenterande studie för att stärka och möjligtvis jämföra våra empiriska resultat. Denna studien lägger fokus på ledarskap generellt, medan vi fokuserar på distansledarskap. Därmed tillkommer en till dimension i ledarskapet, i form av distans, i vår studie, vilket gör det intressant att jämföra de två.

En central del av Holm studiens resultat, hur man bör leda kunskapsintensiva företag, var ledarens roll som ett öra, det vill säga att ledaren bör lyssna mycket på medarbetarna. Detta då, det är de anställda som besitter kunskapen (Holm 2011). Vidare visar studien att det är viktigt som ledare att sätta en riktning för företaget, trots att det är viktigt för de anställda inom kunskapsintensiva företaget att ha en viss självständighet.

Då självständighet ses som viktigt inom dessa företagen, så framför studien att det är viktigt för ledaren att samla de anställda inom företaget så att man ser till att alla arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. Då det sker mycket självständigt arbete så är det viktigt som ledare att veta vad som sker i företaget så att inte det sker dubbelt arbete (Holm 2011).

1.3.2 Studie av Offstein, Morwich och Koskinen; *Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage*

I denna studien tar författarna Offstein, Morwich och Koskinen (2010) fram och diskuterar de fördelar som finns med att arbeta på distans men framförallt hur ett ledarskap på distans bör se ut och vad som bör fokuseras på för att ge bästa möjliga effekt. Då denna studies syfte grundas på ledarskap på distans, hur det utförs och hur ledarskapet stärkts av distansarbete bland annat, är Offstein, Morwich och Koskinens tidigare forskning relevant för denna studies syfte. Offstein, Morwich och Koskinens tidigare forskning ger en inblick på det ämne som undersökts och kan därefter jämföras med de resultat som erhålls i denna studie.

Offstein, Morwich och Koskinens studie är baserad på intervjuer som gjorts i olika organisationer, privata, ideella och offentliga, där det har kunnat undersöka och observera kring distansarbete och ledarskap.

Genom de intervjuer som gjorts har författarna fått fram att för att kunna utföra ett lyckat distansarbete är ledarskapet den viktigaste aspekten för framgång. För ett lyckat distansledarskap beskriver de att ledare behöver fokusera på strategier som rekrytering, kommunikation och planering, den sociala supporten och att vara resultatorienterad. Organisationer som får distansarbete att fungera brukar vara noga i sin rekrytering av anställda. För att distansarbete ska fungera behövs rätt typ av personal, för både distansarbetarna och de som ska leda på distans. Författarna menar att personlighetsdrag såsom sociala och extroverta passar bäst när det kommer till distansarbete medan introverta personlighetsdrag ska undvikas då de lätt kan marginaliseras vid sådant distansarbete. Vidare förklarar artikelförfattarna att kommunikation och planering är viktiga verktyg för att lyckas med sitt ledarskap på distans. I studien visade det sig att de framgångsrika distansledarna var duktiga på att kommunicera med sin personal. Kommunikationen skedde ofta, vid olika tidpunkter, på olika sätt. De kommunicerar generellt sett via allt från videomöten och telefonsamtal till mail och textmeddelande. Dessa ledare visade också tendenser till att vara väldigt duktiga på att planera och att få ut maximalt av sitt kommunicerande. Social support identifierades också som ett viktigt verktyg för ledare på distans. Artikelförfattarna beskriver de framgångsrika distansledarna som stöttande. De menar att ledarna lägger ner mycket kraft och tid på att skapa en bra sammanhållning och en stöttande miljö inom organisationen. Att skapa en bra sammanhållning på distans är behövt men också väldigt svårt. Ett exempel som tas upp i artikeln (Offstein, Morwich, Koskinen 2010) för att kunna skapa en bra sammanhållning på distans är att då och då inom ett team eller en organisation kunna träffas fysiskt. Den sista strategin som lyfts fram av artikelförfattarna och det som anses vara viktigast är att ha en stark resultatorientering. Framgångsrika ledare på distans fokuserar på vad personalen genererar för resultat eftersom det i en virtuell värld är svårt att hålla koll på de processer som sker. I studien förklaras det vidare att de framgångsrika distansledarna har skapat ett förtroende till sina anställda. De är mer fokuserade på resultatet än hur själva arbetet utförs.

1.4 Uppsatsens disposition

Denna uppsats kommer vara uppdelad i fem olika delar, teoretisk referensram, metod, empiri, analys samt diskussion och avslutningsvis slutsatser och förslag till vidare forskning. Den förstnämnda delen, teoretisk referensram kommer inledningsvis belysa två begrepp samt två modeller som valts för att besvara våra forskningsfrågor. Kapitlet belyser de tre metodval som gjorts. Först redogörs valet av kvalitativ data och även studiens abduktiva forskningsansats. Vidare, förklaras bakgrunden bakom valet av datainsamling i form av semistrukturerade intervjuer. Därefter presenteras studiens analys process, vilket lyfts fram som en form av tematisk analys. Kapitlet avslutas med att lyfta fram de etiska ställningstagande som tagits samt de åtgärder som tagits för att säkerställa studiens trovärdighet. Kapitel fyra, belyser den insamlade empirin utifrån nio kategorier, som senare i

kapitel fem analyseras med hjälp av studiens teoretiska referensram. Studiens sista kapitel redogör först för slutsatserna som dragits av studiens resultat och analys. Kapitlet avslutas med att lyfta fram studiens begränsningar och ger tips till vidare forskning. Avslutningsvis presenteras en referenslista.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel kommer två begrepp samt två modeller att belysas. Ledarskap och kunskapsintensiva organisationer är viktiga begrepp för denna studie då undersökningen baseras på ledarskap på distans i kunskapsintensiva organisationer. De modeller som kommer att belysas är RAMP modellen och 5P Ramverket. Inledningsvis kommer Ramp modellen presenteras som hjälper oss att förklara hur team kan prestera bra vid distans och vilket ledarskap som kan användas för att nå denna prestation. Avslutningsvis introduceras 5P Ramverket med beskrivningar av de fem olika ledarskapsmetaforer och hur de kan utspela sig. Dessa två modeller hjälper att besvara de frågeställningar som valts att undersöka i denna studie då utifrån dessa kan det kopplas till hur ledarskapet kan utföras på distans och utifrån modellerna vilka utmaningar som förekommer samt vad som har stärkt ledarskapet vid distansarbete.

2.1 Begreppsdefinition

2.1.1 Ledarskap

Ledarskap är ett begrepp som funnits ända sedan början av de första samhällena och vars innebörd förändrats genom historien. Det är än idag ett begrepp som är väldigt svårt att definiera och kan ta flera olika former. Grint (2010) lyfter fram ett perspektiv på ledarskap som kallas process baserat ledarskap. Detta perspektivets syn på ledarskap drar in fler dimensioner istället för att endast ha fokus på ledaren. Perspektivet har en modern syn på följarna, i det att de har en stor roll i ledarskapet och att de tillsammans med ledaren skapar ledarskapet. Ledarskapet blir som en relation, för utan följarna, finns det ingen ledare. Vidare skriver Grint (2010) att perspektivet lyfter vikten vid ledarens handlingar istället för ledarens egenskaper. De två teorier, utöver denna teori, som lyfts i detta kapitel, kan kopplas till denna syn på ledarskap där handlingar och relationer är i fokus när ledarskap studeras. Vidare sammanvävs även de kommande teorier med denna teori i form av dess syn på ledare-följare relationen, där ledarskap inte endast är endimensionellt utan även att följarna har en påverkan på ledarskapet. Avslutningsvis är det en röd tråd i detta kapitel teorier i form av sammanhanget påverkan på ledarskapet, det vill säga att förhållanden förändras och att ledarskapet bör anpassas efter situation och kontext, vilket är något som syns i de två kommande teorier.

2.1.2 Kunskapsintensiva organisationer

Kunskapsintensiva organisationer växer snabbt fram i dagens samhälle och blir mer och mer viktiga för sveriges Ekonomi (WSP Analys & Strategi, Almega, 2014).

Kunskapsintensiva företag ses som mer komplexa organisationer där arbetet är mer intellektuellt och analytiskt baserat, där det oftast ses som att det krävs ordentligt teoretisk utbildning samt erfarenhet för att hanteras. De är ofta inte rutinbaserade, utan varje uppgift kräver att man går tillväga på olika vis. Alvesson (2004) introducerar sju karaktäristiska drag som kunskapsintensiva företag ofta besitter:

1. Högt kvalificerade individer som utför kunskapsbaserade arbeten. Det är ofta intellektuellt krävande arbete.
2. Det råder mycket självständighet och mindre hierarkisk styrning i organisationerna.
3. Organisationerna är ofta anpassningsbara.
4. Organisationsformerna kräver mycket kommunikation och koordination för problemlösning.
5. idiosynkratiska kundtjänster
6. informations och maktasymmetri, vilket innebär att den professionella prioriteras över kunden/klienten i sig.
7. Subjektiv och osäker kvalitetsbedömning.

Medan icke kunskapsintensiva företag ses som motsatsen av detta. Däremot kan det vara svårt att skilja de två formerna åt då det inte finns en specifik stämpel på vad ett kunskapsintensiv organisation är (Alvesson 2004).

2.2 RAMP modellen

RAMP modellen, skapad av Jim Citrin och Darleen Derosa (2021), tar upp fyra viktiga dimensioner som skapar en bra presterande virtuell grupp, i detta tas även upp vad en ledare bör prioritera för att främja prestation. Vår studies syfte baseras på ledarskap vid distans, därmed är det av vårt yttersta intresse att använda oss av RAMP modellen, då denna modell fungerar som ett ramverk för ett bra fungerande distans ledarskap. Modellen fungerar även som ett stöd för att ge en insikt i hur ledarskap vid distans kan se ut i de olika kunskapsintensiva företagen, då modellen lyfter fram vad som krävs av en ledare för att få gruppen att fungera vid distans.

2.2.1 Relationship

Två av de mest drivande faktorerna som bidrar till en bra presterande virtuell grupp ligger inom relationer. Dessa två, bibehållande av relationer och främjande av samarbete inom gruppen, ses som avgörande för bra prestation. En grupp som inte väljer att lägga fokus vid relationer och istället endast fokuserar på uppgiften i hand, ses enligt Citrin och Derosa's (2021) studier som en generellt sett sämre presterande grupp.

Det finns verktyg och medel som RAMP modellen lyfter fram som kan användas för att stärka relationer och samarbete inom virtuella team (Citrin, Derosa 2021). Dessa är

- **konversations kanaler** så som Teams, Google Meet etc

- **Team building mjukvara** Exempelvis Donut, som slumpvis parar ihop personer och startar möten
- **Videor på företagsevent** där bland annat företagets vision lyfts fram
- **Quiz** Frågetävlingar som kan handla om vad som helst
- **Virtuella fototävlingar** exempelvis tävla om vem som har bäst halloweenklädsel genom att skicka in bilder med sina smartphones
- **Digitala fikor** Där det sker ett digitalt möte där det pratas om vad som helst, behöver ej vara jobbrelaterat
- **Digital bonfire** Digitala möten där inte bara teamet möts utan hela företaget.

2.2.2 Accountability

En annan viktig drivande faktor för ett virtuellt team, är att anställda kan hållas ansvarig till deras misstag, vilket innebär en ansvarstagande kultur. En kultur som innehåller ansvarstagande innebär initiativtagande och disciplin i att fullfölja sina löften och ansvar. Trots att ansvarstagande kultur innebär att varje individ bör erkänna sina misstag så betyder inte det att misstagen accepteras, snarare tvärt om. Gruppen accepterar misstag och försöker arbeta på dem tillsammans genom kreativ problemlösning. Om man är öppen med sina misstag och problem så uppkommer inga otrevliga överraskningar. Öppenheten och ansvarstagandet leder även till att personerna i gruppen litar på varandra och försöker arbeta som en grupp istället för att försöka undvika ansvar för misstag och skylla på varandra (Citrin, Derosa 2021).

2.2.3 Motivation

Motivation ses också som en viktig aspekt för att kunna leda virtuella grupper så bra som möjligt. Genom att uppmuntra sina anställda att lära sig nya saker och förbättra sig själva genererar att de kan bli mer effektiva men också mer självsäkra i sitt arbete. För ledare på distans är det viktigt att skapa en kultur inom "teamet" uppbyggd på support och empati. Detta gynnar teamet vid utmanande situationer då teamet tillsammans hjälper varandra för att lyckas nå de mål som företaget har. Team som är motiverade och starka överlag förstår enligt Citrin och Derosa (2021) att både misslyckanden och framgångar beror på teamets samarbetsförmåga. En ledare bör få de anställdas personliga mål att överensstämma med teamets mål samt skapa ett syfte inom teamet för att lättare kunna övervinna tuffa utmaningar och uppgifter.

2.2.4 Processes

Den sista punkten i RAMP modellen, är processer. Denna punkt baseras på förståelse för medarbetare samt deras roller, uppgifter och ansvar. En förståelse för medarbetarnas uppgifter och ansvarsområden underlättar samarbete inom gruppen. Vidare ser Citrin och Derosa (2021) att det är viktigt för ledaren att vara strukturerad och tydlig med vilka processer som bör ske och kommer ske. Ett exempel på sådan tydlighet av processer kan vara riktlinjer för frekvens av kommunikation och beslutsfattande. Avslutningsvis kan sista punkten "processes" sammanfattas som att ledare bör förmedla tydliga processer och mål för teamet (Citrin, Derosa 2021).

2.3 5P ramverket

För att komplementera Ramp modellen som endast är nischat åt arbete vid distans, så ser vi det intressant att studera hur ledarskapsmetaforer som tagit form utanför ramen av distansledarskap, fungerar vid distans. Därmed kommer vi använda oss av 5P ramverket som är skapat av Alvesson, Blom och Svenningsson (2017). 5P ramverket använder sig av fem metaforer som beskriver arbetsområden som ledare kan utöva, dessa ledarskapsmetaforer är inte ömsesidigt uteslutande, däremot ses det svårt att besitta alla metaforer (Alvesson, Blom, Svenningsson 2017). Detta ramverks metaforer, underlättar att studera och analysera våra resultat då ledarskapsmetaforerna kan kategoriseras utifrån vilka som är mest synliga i kunskapsintensiva företag vid distansarbete.

De fem metaforerna i ramverket är *Profeterande visioner*, *Predika värderingar och moraler*, *Psykoterapeutiskt stöd*, *Festvärdskap* och *Pedagogiskt stöd*. För att förklara de fem metaforerna mer i detalj, börjar vi med Profeterande visioner.

2.3.1 Profeterande visioner

Denna metafor, profeten, förklaras av Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) som att ledaren förser medarbetarna med en vision. Denna vision, är något som ska motivera och guida medarbetarna mot framgång. Visionären som ledare, förklaras genom en metafor där anställda gräver hål ute i öknen och har svårt att få motivation och mening bakom deras arbete. Det är då visionären förklarar och ger en mening till deras arbete genom att säga att deras arbete bygger ett område för underprivilegerade så att barnen kan växa upp i ett bra område. Denna vision som visionären skapar, ger en bredare betydelse och mening samt kognitiv och emotionell koppling till arbetet som kan ses som väldigt tråkigt och repetitivt. Detta kan skapa en annan syn på arbetet, istället för att se sig själv som en håll grävare, kan arbetaren nu se sig själv som en som hjälper barn vid behov (Alvesson, Blom, Svenningsson 2017).

2.3.2 Predika värderingar och moraler

Att predika värderingar och moraler som ledare är något som funnits under en lång tid. Däremot är det något som växt fram och blivit av större vikt vid senare tid. Nu är integritet och hög moral karaktärsdrag för en bra ledare. Detta då, ledarens uppdrag ses som att finnas som support eller att inspirera medarbetarna och inte motsatsen vilket tyder på låg och dålig moral, alltså att lura, utnyttja och så vidare. Det ses som viktigt inom ramen av detta P, är att ledaren föregår med gott exempel och lyfter samt visar värderingar som företaget ska stå för. (Alvesson, Blom och Svenningsson 2017).

Predikande driver prestation och resultat genom tre vägar enligt Alvesson, Blom och Svenningsson (2017), och den första vägen är att det läggs stor vikt vid att vara öppen, ärlig och omtänksam. Detta ska i sin tur leda till en positiv respons för dem som det påverkar och att de får tillbaka samma bettende i retur (Alvesson, Blom och Svenningsson 2017).

Vidare, kan predikandet av moral fungera genom förtroende och tro. Om ledaren, predikar och visar förtroende och tro till sina anställda så är tanken att ledaren i retur får tillbaka tro och förtroende. Detta innebär att det inte krävs lika mycket övervakning och kontrollering vilket är kostsamt att utföra. Det innebär även att, det finns mindre risk för fuskande och maskande. Detta leder till en god moral i relationen mellan anställd och ledare där man litar på att bra arbete kommer bli belönat och uppmärksammat där alla får vad de förtjänar.

Den tredje vägen är genom identifiering som görs genom att koppla ihop deras vision med moral och vad som ses som positivt mänskligt beteende. Meningen bakom detta är att man då skapar en tro angående att allt som inte är i linje med visionen är moraliskt dåligt och dålig handling. Detta dämpar möjligheten att anställdas tankar och tycken avviker från ledarens. Det kan ses som dåligt, då man i vissa företag vill ha oliktänkande för att vara nyanserade och genom detta bli breda och skapa konkurrensfördelar. Däremot vill vissa ledare ha fogliga kroppar och lojala anställda, vilket identifiering predikar.

2.3.3 Psykoterapeutiskt stöd

Dagens arbetsliv kan beskrivas som mer och mer turbulent och ostabil vilket också ökar stress, oro och skapar problem av olika slag för anställda i företag menar Alvesson, Blom, Svenningsson (2017). Detta har medfört att ett ökat fokus nu läggs på anställdas välmående. Ett ökat fokus på anställdas välmående kan medföra att stress, ångest, osäkerheter och förändringar hanteras mycket bättre. Idéerna om anställdas välmående kan kopplas till det som "Human Relations" antyder, vilket är att genom mer fokus på de anställda skapar ett bättre välmående och en ökad produktivitet.

Det ökade fokus på välmående handlar inte bara om de anställda i organisationer utan handlar också om ökat fokus på ledares emotionalitet. Alvesson, Blom, Svenningsson (2017) förklarar att träna på "leadership by heart" skapar man en färdighet i sitt ledarskap. Denna färdighet kallas för "emotionell intelligens" och består av fem komponenter; *självmotvetenhet*, *självreglering*, *motivation*, *empati* och *sociala färdigheter*. *Självmedvetenhet* beskrivs som att man har förmågan att förstå sitt egna humör, känslor och dess effekt på andra och handlar om allt ifrån självförtroende till självföraktande humor. Vidare förklaras *självreglering* som förmågan att kunna kontrollera sina impulser och sitt humör. Detta kan exempelvis handla om trovärdighet och integritet, att vara bekväm med att se öppet och kunna tolka saker och ting på olika sätt samt att vara öppen för förändringar. Nästa komponent som tas upp är motivation. *Motivation* beskrivs som att ha ett inre driv för sitt arbete, att det inte handlar om pengar och belöningar utan att ha ett starkt driv för att uppnå sina mål, att kunna visa optimism även vid misslyckande och att vara engagerad i sin organisation. *Empati* däremot handlar om att kunna förstå sig på andra människors känslomässiga status. Genom att ha denna förmågan är man bra på att skapa och behålla talanger i sin organisation, har stor kunskap inom service till klienter och sina kunder samt har en stor förmåga för tvärkulturell känslighet. Sista komponenten är en ledares *sociala färdigheter* och förklaras som förmågan att hantera relationer och skapa nätverk. För att gå in djupare på komponenten så innebär det att vara effektiv i att leda under förändringar, att vara

skicklig på att leda och bygga arbetslag samt att ha en hög övertygelseförmåga (Alvesson, Blom, Svenningsson 2017).

2.3.4 Festvärdskap

Att en ledare kan ses som en festvärd är också något som har ökat signifikant inom arbetsvärlden (Alvesson, Blom, Svenningsson 2017). Detta är något vars betydelse har ökat i jämförelse med förr i tiden. Genom att vara en ledare som festvärd skapar ledaren en bra social atmosfär och organisationskultur som förbättrar de anställdas trivsel på arbetet samt att de är gladare men också så ökar det motivationen och anställdas självkänsla. Festvärdskap är i linje med relationsbaserad ledarskap där stor vikt läggs på det sociala, där verktyg som småprat, vanlig hyfs, att komma ihåg namn och ett dagligt "godmorgon" kan öka sina anställdas motivation och hängivenhet. Idén med en ledare som festvärd är att genom en informell och vänskaplig omgivning på arbetet så försöker ledaren skapa en hög och positiv anda samt motivation hos de anställda. Exempelvis inom service arbeten så kan glada anställda bemöta sina kunder på ett bättre sätt.

En aspekt med ledare som festvärd är användning av humor. Humor menar Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) kan generera minskad stress, ångest och tråkighet och överlag öka välmåendet och arbetsprestationen. Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) hänvisar till Michael Kerr, ledarskapskonsult, som också menar att humor kan vara viktigt för att lyckas och menar att genom användning av humor på organisationsnivå kan företag skapa konkurrensfördelar gentemot andra företag. Detta behövs dock bemötas med en viss grad av försiktighet. Hur mycket humor och "den roliga" bidrar till lyckade organisationer och konkurrensfördelar är svårt att säga. Humor är självfallet ett plus men det kompenserar inte för andra grejer som exempelvis lågt intellekt (Alvesson, Blom, Svenningsson 2017).

2.3.5 Pedagogiskt stöd

Detta ledarskap handlar om att öka och förbättra följarnas (anställda) förståelse för hur deras arbete ska utföras. En viktig idé med att ha ledare som ett pedagogiskt stöd menar Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) är att ledaren underlättar arbetet genom att vägledning, förklaring samt koordinering och att försöka få de anställda att förstå vad arbetet innebär i form av ansvar, uppgifter och vilka resultat som förväntas. Att en ledare är som en lärare kan ses som i linje med att vara en tränare eller vägledare mer än att man som ledare påverkar och styr ens tänkande. Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) menar för att kunna utveckla och förnya sitt företag är ett pedagogiskt ledarskap viktigt. En risk med pedagogiskt ledarskap är ifall ens medarbetare tar in fel kunskap vilket kan påverka företaget både på kort och lång sikt. En annan risk med pedagogiskt ledarskap är ifall medarbetare har mer kunskap och förståelse än ledaren. Detta kan generera i en försämrad relation mellan ledare och medarbetare då denna ledarskapsstil är till för ledare vars kunskap överträffar dess medarbetare.

3. Metod

Studien är utformad för att undersöka hur ledarskapet ser ut på distans i kunskapsintensiva företag, samt vilka utmaningar som medförts. För att kunna besvara de forskningsfrågor som valts att undersöka i denna studien har kvalitativ data valts för att samlas in som det empiriska material. Forskning av kvalitativ form innebär att det empiriska underlaget används på ett tolkande förhållningssätt (Lind, 2019). Lind beskriver sedan vidare i sin bok *Vidga vetandet* (2019) att kvalitativ data också genererar en mer flerdimensionell beskrivning av det fenomen som valts att undersöka. Den kvalitativa datan kommer att tas fram via intervjuer i denna studien. Relevanta personer att intervjua blir därmed någon form av ledare i olika kunskapsintensiva organisationer för att kunna ta reda på hur ledarskap utförs på distans och vilka utmaningar samt om ledarskapet har stärkts av arbete på distans.

3.1 Forskningsansats

När det kommer till studiens forskningsämne och hur det empiriska materialet kopplat till teorin beskrivs menar Patel och Davidsson (2017) att det finns tre olika grunder att utgå ifrån; induktion, deduktion och abduktion. Den första, induktiv ansats, utgår från observationer och empiri, därefter görs en generalisering inom ett ramverk. Lind (2019) sammanfattar induktiv ansats som teorigenererande. Deduktiv ansats kan ses som motsatsen till induktiv, som utgår ifrån ett ramverk och därefter formuleras hypoteser som sedan sätts emot observationer och verkligheten. Deduktiv ansats kan förklaras som teoriprovande. Slutligen, så förklaras abduktiv ansats som en kombination eller mellanting mellan de två tidigare nämnda ansatserna (Lind 2019). I denna uppsatsen har abduktion valts som forskningsansats. Ansatsen delas upp i två steg där första är mer åt det induktiva hållet. I detta steg utifrån ett enskilt fall formuleras ett hypotetiskt mönster som sedan kan förklara detta fall. I det andra steget, som är mer deduktivt, prövas hypotesen eller teorin mot andra fall. Genom att göra på detta vis kan den valda hypotes eller teori bli mer generell och förbättras. Vad som är fördelaktigt med att använda ett abduktivt förhållningssätt är att det inte har låst oss vilket kan förekomma om induktiv eller deduktiv ansats används. Detta har varit bra för studien då genom denna metod har ändringar och förbättringar av uppsatsen kunnat göras till det bättre. Däremot är det inte riskfritt. Risken med att använda en abduktiv ansats är att studieobjektet som valts är vald utifrån ens tidigare erfarenheter och att den hypotetiska teori som väljs utesluter andra tolkningar (Patel, Davidsson 2017). Detta har noga beaktats vid arbetet med uppsatsen och noggrannhet har lagts på att inte utesluta några tolkningar av empirin utan varit helt öppna för det.

3.2 Datainsamling

Vid kvalitativ forskning är intervju en vanlig metod att använda sig av för att få fram material. Kvalitativa studier har en stor flexibilitet överlag när det kommer till utförandet och genererar mycket detaljerade svar. För att kunna besvara de forskningsfrågor som ställts för denna studien behövs djupgående och nyanserad information, därav har en kvalitativ intervju valts att göra. Hur kvalitativa intervjuer är formade varierar. De kan vara helt ostrukturerade eller semistrukturerade.

De kvalitativa intervjuerna som utförts var utformade på ett semistrukturerat vis. Detta innebär att frågorna är relativt standardiserade och håller sig till ett specifikt ämne men att intervjupersonen kunnat svara på frågorna fritt och format egna svar (Bryman 2008). En semistrukturerad intervju blir nästan som ett samtal mellan de som gör intervjun och den som blir intervjuad. Bryman (2008) menar att en semistrukturerad intervju bör förhålla sig till en slags intervjuguide. Intervjuguiden är en lista över de frågor som togs upp i intervjun. Frågorna i intervjuguiden (se bilaga 1) grundades på att få fram information som kan besvara syftet och de forskningsfrågor för arbetet. Formuleringen av de frågor som togs upp i intervjun var inte specifika eftersom det kan hindra flexibiliteten i intervjun. Frågorna har varit tydliga men inte ledande och det har inte varit någon specifik ordningsföljd på dem vilket Bryman (2008) menar är nödvändigt i semistrukturerade intervjuer. Detta skapade en bra flexibilitet och diskussion. Med frågor upplagda på detta vis gavs det möjligheter till att ställa följdfrågor som på så vis kunde generera mer detaljerad och nyanserad information.

Tabell 1 Respondenter

Ledare nr	Tid	Datum
Ledare 1	1:03:01	24/4/22
Ledare 2	0:41:03	29/4/22
Ledare 3	0:32:10	1/5/22
Ledare 4	1:08:42	6/5/22
Ledare 5	0:37:01	11/5/22
Ledare 6	0:43:39	12/5/22
Ledare 7	0:41:17	13/5/22
Ledare 8	0:28:35	13/5/22
Ledare 9	0:27:02	14/5/22
Ledare 10	0:25:48	18/5/22

Vi utförde totalt elva intervjuer, där en av intervjuerna var en pilotintervju. Pilotintervjun kommer ej användas i empirin utan utfördes endast för att förbereda oss inför de andra intervjuerna.

Fördelen med valet av att intervjua tio ledare från kunskapsintensiva företag, är att vi får en bra syn på hur ledarskap på distans ser ut i olika kunskapsintensiva företag utifrån ledarnas perspektiv. Trots att det är tio ledare vi intervjuat så är det inte tillräckligt med data för att ge

en definitiv slutsats på våra frågeställningar. Det finns en risk med att endast rikta in sig på ledare då de anställdas perspektiv av ledarskapet på distans ej tas upp.

De intervjuer som har utförts har spelats in samtidigt som de parallellt transkriberats med hjälp av Words dikteringsfunktion. Efter att intervjuerna spelats in och transkriberats så renskrevs transkriberingen för att rätta till möjliga misstag som programmet gjort. Att spela in intervjuerna minimerar risken att glömma värdefull information som man hade kunnat gå miste om utan inspelning.

Under insamlingen av empirin genom intervjuerna, nådde studien en form av empirisk mättnad efter cirka fem intervjuer. Empirisk mättnad, innebär att det inte framkommer ny vital information för studiens syfte, utan svar som synts i tidigare intervjuer, är återupprepade i de nya intervjuerna. Detta är av stor vikt för att kunna dra slutsatser i studien (Bryman & Bell, 2013).

För att säkerställa att intervjuerna som genomfördes skulle hålla hög kvalitet och generera djupa och informativa svar gjordes en pilotintervju. Att använda sig av en pilotintervju medför möjligheten att frågor kan testas samt att se hur intervjupersonen reagerar på de frågor som ställs. För att kunna göra en så bra undersökning som möjligt behövs bra material från intervjuerna och med hjälp av en pilotintervju kunde upplägget på intervjun testas och även förbättras till de riktiga intervjuerna. Den pilotintervju som genomfördes skapade också ett ökat självförtroende och trygghet i vår intervju förmåga. Det gav också en inblick på hur intervjun kan läggas upp för att få ett så bra klimat som möjligt för själva diskussionen. Med tanke på att vi var två som intervjuade under pilotintervjuer var det viktigt att en i taget ställde frågor så att det inte blev överväldigande för respondenten.

De lärdomar som kunde dras från studiens pilotintervju var hur tekniska hjälpmedel kunde användas på ett bättre sätt samt att bättre verktyg behövdes till nästkommande intervjuer. Vidare gav pilotintervjun en uppskattning om hur lång tid de framtida intervjuerna skulle ta. Något som togs med i resterande intervjuer var vikten av att veta bakgrunden till personens arbete innan intervjun sker, detta för att underlätta att ställa uppföljningsfrågor och därmed skapa möjlighet för mer nyanserade svar.

3.3 Urval och material

I denna studie har urvalet begränsats till endast personer med ledarroller i kunskapsintensiva organisationer. Kunskapsintensiva organisationer som förklarades i *2.1.2 begreppsdefinition* i den teoretiska referensramen innebär kortfattat organisationer som komplexa organisationer där arbetet är mer intellektuellt och analytiskt baserat. Urvalet i denna studie utgår från tre urvalsmetoder; målstyrt urval, bekvämlighetsurval och snöbollsurval (Bryman 2008).

Det första urvalet, målstyrt urval, innebär att de intervjupersoner som deltagit i studien har valts ut specifikt för denna undersökning (Bryman 2008). Denna studie undersöker hur distansledarskap i kunskapsintensiva företag har utförts samt vilka utmaningar som

förekommit och om ledarskapet har stärkt av distansarbete. Därmed var det av största vikt att de som deltog i studien var ledare i kunskapsintensiva företag och att de har utfört ledarskap på distans. De urvalskriterier som studien utgick från var:

1. Ledarroll i kunskapsintensivt företag
2. Har utfört ledarskap på distans
3. Ledarrollen innebär ansvar över anställda

Det andra urvalet, bekvämlighetsurvalet, innebär enligt Bryman (2008), att deltagarna är lättillgängliga och relevanta. Med tanke på att denna studie har utförts under en viss tidsram har ledare som är lättillgängliga men också relevanta valts för att få ihop tillräckligt många intervjuer och intervjupersoner. Med detta urval har tid sparats som har kunnat läggas ned på andra viktiga moment av uppsatsen.

Sista urvalet, snöbollsurvalet, innebär att genom redan valda intervjupersoner hittar andra personer, i detta fall ledare, som tas med i urvalet (Bryman 2013). Detta är en bra urvalsmetod med tanke på den tidsram denna studie innehar. Genom denna urvalsmetod har mycket tid sparats som har kunnat läggas på andra viktiga delar i studien.

3.4 Dataanalys

När intervjuerna var klara och empirin insamlad utfördes en tematisk analys med de teorier som valts till studien. En tematisk analys förklaras av Braun och Clarke (2006) som en metod för att identifiera, analysera och hitta mönster inom den framtagna datan som är relevanta för det undersökta fenomenet. Intervjuguiden kategoriserades in i tre teman; *Information om intervjupersonen*, *Övergång till distans* och *Ledarskap på distans*. Denna uppdelningen valdes för att få så mycket information om ämnet som studeras som möjligt och därmed kunna hitta relevant data. Utefter den data som erhöles kopplat till valda teorier kunde mönster identifieras och därmed teman väljas. Dessa teman speglades genom hela det empiriska materialet. De teman som togs fram var följande: *Frihet, Själständighet och övervakning, Kultur och vision, Kommunikation, Prestation, Relationer, Motivation, Utmaningar* och *Distansarbetets positiva påverkan på ledarskapet*.

3.5 Etiska ställningstaganden

Innan intervjuerna informerades intervjupersonerna om studien och vad intervjun har för syfte så att hen visste vad hen deltog i för slags studie. Vidare informerades intervjupersonerna om att hen kunde avbryta intervjun när som helst om hen kände för det samt att det inte var något måste att besvara samtliga frågor. De uppgifter om deltagarna i intervjuerna gavs största möjliga konfidentialitet genom att namn och organisation ej togs med i studien utan deltagarna var anonyma. Uppgifterna behandlas bara av behöriga personer vilket informerades till deltagarna. Till sist så användes respondenternas uppgifter endast i syfte för studiens mål och kommer efter godkänd uppsats tas bort. All denna information skickades ut till deltagarna innan intervjun via ett informationsbrev samt ett samtyckesformulär. Vid intervjutillfällena säkerställdes att allt var klart och tydligt och att inga missförstånd har skett.

3.6 Studiens kvalitet

För att uppnå kvalitet och trovärdighet i en studie menar Bryman och Bell (2013) att det finns fyra kriterier att utgå ifrån. Dessa kriterier benämns *Tillförlitlighet*, *Överförbarhet*, *Pålitlighet* och *Konfirmering*.

3.6.1 Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2013) menar att tillförlitlighet i en studie kan uppnås genom att studiens resultat valideras av de respondenter som har deltagit i studien. I denna studiens fall har resultatet inte validerats av respondenterna vilket kan skada tillförlitligheten. Däremot har intervjuerna validerats då de både spelats in och transkriberats vilket gör att studiens tillförlitlighet ökas.

3.6.2 Överförbarhet

En studies resultat ska kunna användas i andra situationer, vid andra tidpunkter menar Bryman och Bell (2013) för att kriteriet *överförbarhet* ska uppnås. När en studies kvalitativa överförbarhet ska bedömas, så kan man utgå ifrån att det är läsaren eller författaren som ska bedöma om studiens resultat är generaliserbart. I vetenskap är det oftast forskaren eller författaren som argumenterar för generaliseringen, vilket är vi i detta fallet (Kvale 1997). Vi argumenterar för att studien uppnår analytisk generaliserbarhet utifrån att empirin är insamlad från olika ledare, i olika företag, som befinner sig i olika branscher. Detta gör att studiens resultat kan användas vid andra situationer och tidpunkter. Begränsningar och urval för denna studie förklaras tydligt i studiens metoddel och slutsats vilket även ger läsaren möjligheten att kunna utvärdera och se om studien är överförbar (Bryman, Bell 2013).

3.6.3 Pålitlighet

För att uppnå pålitlighet i studien menar Bryman och Bell (2013) att forskningsprocessen för studien ska redovisas på ett fullständigt sätt och vara tillgänglig. Denna pålitlighet har försökt åstadkommas genom att tydligt beskriva alla studiens faser och tillvägagångssätt. Metoddelen förklarar tydligt vår forskningsprocess och ger därmed en bra pålitlighet. Pålitligheten ökar också i och med att valet av teorier är framtagna av välkända författare.

3.6.4 Konfirmering

Konfirmering innebär att studiens resultat inte är partiska utan neutrala och att studiens författare arbetat och har vidtagit åtgärder för att säkerställa neutralitet (Bryman & Bell 2013). Detta har säkerställts genom att själva intervjuguiden har varit uppbyggd på öppna frågor där deltagarna har kunnat svara fritt och inga frågor har varit ledande. Studien har också under studiens gång kritiskt granskats av handledare och andra studenter för att säkerställa studiens kvalitet och neutralitet.

4. Empiri

4.1 Frihet

Majoriteten av respondenterna påpekade att det var fåtal dagar de arbetar hemifrån innan pandemin och det sågs mer som ett undantag än en självklarhet. De som inte tillhörde majoriteten, påpekade antingen att de hade mycket frihet redan innan pandemin, eller att de i princip inte jobbade hemifrån alls.

Ett gemensamt påpekande från alla respondenter, var att de alla var tvungna att arbeta hemifrån, helt eller delvis, någon gång under pandemin. Det var även en del som blev fullständig varslade vilket innebar att de inte fick jobba överhuvudtaget.

Däremot, så råder det delade meningar gällande hur mycket distansarbete som sker nu, trots att det är en gemensam syn på att möjligheten till distansarbete har ökat efter pandemin, jämfört med innan. En av respondenterna påpekar att deras riktlinjer gått tillbaka till hur det var innan pandemin, men att de följer detta väldigt slapt jämfört med innan.

Ledare 3 lyfter fram deras riktlinjer för arbete hemifrån och även sin syn på detta:
“Riktlinjerna då är 70-30 så 70 % på kontoret 30 % hemma nu. Det är säkert 50 50 eller eller fler där hemma än på kontoret så är det i praktiken vilket jag inte tycker är ok egentligen.”

Även arbetstimmar är något som påverkats enligt majoriteten av respondenterna. Många påpekar att i början av pandemin vid övergången till distans, blev arbetsdagarna mycket längre eftersom det krävdes mycket jobb för att hantera förändringen. Respondenterna som inte tillhörde majoriteten, hävdade att arbetstimmar inte förändrats, utan att de fortsatte som vanligt innan pandemin.

Däremot finner vi ett mönster bland intervjuerna att denna ökning avtog och gick tillbaka till normal arbetsmängd desto längre in i pandemin man kom. Detta påpekades vara på grund av att de hade lärt sig hur distansarbetet kunde fungera på bästa möjliga sätt.

Emellertid, så har arbetstimmarna enligt flertal av respondenterna blivit mer fria, delvis under pandemin men även efter pandemin. Innan pandemin, hävdar många av respondenterna att de gick till jobbet klockan 8.00 och gick hem klockan 17.00 och då var arbetsdagen klar. Medan i nuläget och delar av pandemin, så kan de utföra jobbet lite mer fritt inom ramarna av dagen.

Ledare 3 om arbetstider:
“Jag tror att några av de anställda lägger in väldigt mycket luft i arbetstiden kör igång med nya halvtid och stänger av datorn eller låter den stå på från klockan 15.00 så då går de ut och solar på altanen och dricker kaffe medan andra sliter från klockan 7.00 på morgonen till 19.00 på kvällen. Det finns hela spektrumet”

Något som var en populär framtidsplan bland respondenterna var att de måste bli ännu mer villiga att tillåta mer frihet, både inom arbetstimmar och arbetsplats. Detta på grund av att det är och kommer bli en viktig del i att vara en attraktiv arbetsgivare.

4.2 Självständighet och övervakning

Inom denna kategori råder det en gemensam syn bland respondenterna på hur självständiga de själva arbetar. De flesta arbetar mot en målplan, så väl som en personlig men även mot en företagsgemensam målplan. Utöver målplanerna, är det mesta av arbetet självgående.

Ledare 5 om självständighet:

“Jag har rätt fria ramar, sen har jag övergripande mål som jag jobbar mot. De jag har ansvar för är seniora projektledare och därav deras höga nivå så jag förväntar mig att de kan göra väldigt mycket själva. Det blir ett väldigt indirekt ledarskap utan övervakning skulle jag säga.”

Vidare hävdar även majoriteten av ledare att deras anställda, till stor del kan utföra sitt arbete självständigt. Därmed, så har de anställda mycket frihet i hur deras arbete utförs, och hur deras resultat nås. Det råder en gemensam syn på att övervakning är något som inte bör ske, framför allt inte någon direkt övervakning. För att se till att de anställda sköter sitt arbete sker istället bland annat utvärderingar av prestationer bland annat utifrån olika KPI. Dessa utvärderingar sker exempelvis vid, performance reviews och KPI utvärderingar. Utvärderingar förklaras även av några av ledarna som en möjlighet för hjälp och vägledning vid behov. Ledare 1 nämnde även att de försökt att röra sig ifrån enskilda KPI samtal, för att avdramatisera synen på detta för de anställda. Istället använder den ledaren sig av visualisering, som förklaras så av ledare 1 så här:

“Visualisering innebär egentligen att du har en tidsplan där du har ett antal projekt som ska vara färdiga över en viss tid och så har de en tidsaxel och sedan så ser alla det oavsett om du sitter på plats på jobbet på stora tv skärmar på väggarna eller så kan du se det på distans när du går in och bara kollar på ditt schema. Det blir väldigt tydligt visuellt och därmed blir inte KPI inte så känsligt”

Däremot poängterar några av respondenterna att deras anställda har frihet till en viss gräns när de ska utföra sitt arbete, där de har uppsatta ramar där de kan välja hur deras arbete utförs.

Ledare 2 belyste deras självständighet:

“Mina anställda är schemalagda liksom att de jobbar i telefonsupport eller chattsupport och så och en del har lite mer självständighet i liksom hur de lägger upp sina uppdrag.”

Det nämns av en del ledare också att de har högt förtroende för sina anställda att utföra sitt arbete vilket gör att övervakning ej är nödvändigt.

Ledare 4 om hans förtroende till deras anställda:

“Jag har väldigt högt förtroende för alla och det har vi ju byggt upp under lång tid.”

4.3 Kultur och vision

4.3.1 Kultur

När det kommer till att försöka skapa och behålla företagets kultur på distans var nästan alla ledare som deltog i studien överens om att detta var en utmaning. De flesta var inne på samma spår, vilket var att fortsätta samma väg som de gjorde innan distans arbetet. Flera av respondenterna påpekar att kulturspridning och skapande av kultur sker när man är på plats, så deras mål var mer att bibehålla kulturen vid distans snarare än att skapa den. De event och träffar som gjordes när arbetet skedde på plats byttes ut mot event och träffar digitalt istället där de flesta menade på att man fick göra det bästa av situationen men att situationen inte var gynnsam för kulturen. En del ledare tog även upp att de började åka till sina anställda och gick på promenader och hade pratstunder just för att kunna bibehålla sammanhållningen, kulturen och ha koll på hur sina anställda mår.

Ledare 6 om att bibehålla kultur:

“Det har varit en utmaning. För att kunna bibehålla kulturen ansåg jag att det var viktigt att inte ställa in event som digitala AW och liknande.”

4.3.2 Vision

Nästan till alla ledare i undersökningen ansåg att sprida vision och mål fungerade ungefär detsamma som när arbetet skedde på plats. De menade att de i princip kunde fortsätta på samma sätt som tidigare men att skillnaden nu var att allt förmedlades digitalt istället via digitala möten. Några ledare menade dock på att det var viktigt att tänka på att vara lite extra tydlig i själva förmedlingen för att det kan finnas risk för att det ej förstås på samma sätt när kommunikationen sker digitalt. Ledare 9 skickade även ut det som sagts på mötet i skrift för att vara extra tydlig. Överlag så handlade det om att försöka sammankoppla de individuella målen med teamens/företagets mål så att de anställda känner en mening och delaktighet i sitt arbete.

Ledare 7 belyser vikten av syfte och delaktighet:

“Det handlar jättemycket om att skapa en delaktighet och få alla att känna ett syfte i hur man bidrar till dom målen som finns “.

4.4 Kommunikation

I samband med övergången till distans på grund av pandemin som startade året 2020, blev kommunikationen mer digital vilket var gemensamt för alla respondenter. Användningen av digitala verktyg som Teams, Zoom och Google meetings var populära enligt intervjuerna. Majoriteten av respondenterna var nöjda med hur kommunikationen fungerat under pandemin när det kommer till det jobbrelaterade. Däremot, så är det en generell uppfattning att det saknades en social del av kommunikationen vid distans. Några respondenter nämnde att

mötena vid distans kräver mer struktur med en tydlig agenda då de inte har samma möjlighet att ta "snacket vid kaffemaskinen" om något har glömts att sägas vid mötet. Det påpekades även att mötena ofta kunde vara lite kortare, då pratet innan mötena minskade.

Ledare nr 1 belyser möten vid distans

"Det som är rätt så intressant det är att är du två minuter sen in i ett digitalt möte så ursäktar sig alla, så var det inte vid fysiska möten. Man tar bort den akademiska kvarten vid de digitala mötet."

Många påtalar att saknaden av "kaffemaskin snacket" och fikor har varit negativt för kreativiteten. Flera av respondenterna nämner att de försökt att replikera fikastunderna digitalt, men det har inte varit något som haft liknande effekt som fysiska sociala möten.

Ledare nr 10 angående digitala fikastunder:

"Man hade digitala fikastunder, men det försvann ganska snabbt då det kändes påtvingat."

Vidare, så ser vi att en stor del av respondenterna vill att deras medarbetare ska ha på kameror vid distansmöten. Detta känner de är viktigt för att man kan se varandras ansiktsuttryck, då det även är en stor del av kommunikation. Utan kameran, nämner flera respondenter att det kan vara svårt att veta om informationen landar hos mottagaren.

Ledare nr 9 angående vikten av att ha på kamera vid distansmöten:

"Har du inte på kameran så vet man inte om det det landar hos motparten. Sitter man i ett möte eller på en arbetsplats så ser man ju att man inte sitter och sover och man har kanske ögonkontakt och kan konfirmera att informationen och kommunikationen går fram. Så det är man supernoggrann med, alltså att ha på kameran så att vi ser varandra."

4.5 Prestation

Utifrån intervjuerna, syns ett tematiskt mönster när respondenterna talar om hur prestationen påverkas av pandemin, det påpekas av flera av respondenterna att prestationen inte förändrats speciellt mycket. Många ser som sagt att deras prestation och resultat inte förändrats, dock har arbetssätten för att nå dessa resultat förändrats.

Ledare 5 syn på prestation:

"Tittar man på det stora så har vi lyckats åstadkomma samma resultat men vi har tvingats till ganska mycket alternativa arbetssätt för att kunna åstadkomma detta. Däremot har det tagit mer arbetskraft."

Vidare nämns det också bland flertal av respondenterna att det var svårt att nå samma prestation vid början av pandemin, innan de hade lärt sig att optimera distansarbetet.

Å andra sidan så är det några respondenter som nämner hur effektiviteten har ökat vid distansarbete. Detta på grund av att det finns mindre störningsmoment i form av ljud och arbetskamrater runt omkring. Trots effektivitets ökningen, påpekas det dock att detta kommer i kostnad av minskad kreativitet då detta är något som ökar vid social interaktion enligt respondenterna.

Ledare 2 jämför effektivitet vid distans och på plats:

“Dels så kanske man inte kan få samma gemensamma känsla att nu ska vi ösa på under en dag när man sitter utspritt på ett kontor tillsammans och bollar ideer. Däremot tror jag att effektivitet kan ökas vid kundmöten då man inte störs av andra medarbetare.”

Några av respondenterna menar också att prestation på individnivå påverkats av att arbeta på distans. Där nämns bland annat att det satte större krav på ens självledarskap, att ta eget ansvar att utföra sitt arbete på bästa sätt hemifrån. En annan aspekt som togs upp i varför det påverkade prestationen på individnivå var på grund av att det kan vara mentalt tufft att arbeta hemifrån, men också att en del helt enkelt inte trivdes med att arbeta hemifrån.

4.6 Relationer

Något återkommande i intervjuerna var att samtliga respondenter ansåg att kunna bibehålla gruppssammanhållningen på distans var en stor utmaning. I princip alla ansåg att gruppssammanhållningen påverkades eftersom de inte kunde träffa varandra på samma sätt.

Ledare 8 såg däremot motsatsen till resterande av respondenterna, där respondenten ansåg att de inom deras team kommit närmare varandra på ett personligt plan. Detta på grund av att de haft fler arrangerade sociala möten via Microsoft Teams, där de försökte lära känna varandra bättre.

Något som också togs upp var att det tappades en dimension när respondenterna ej hade möjlighet att vara på kontorslandskap då de inte kunde utnyttja varandras kunskaper. En annan aspekt som togs upp var att även fast sammanhållningen påverkades så innebar detta att färre konflikter när arbetet skedde på distans.

Ledare 2 belyser fördelar och nackdelar inom relationer vid distans:

“Ja men gruppssammanhållning är så klart mycket svårare att få till, samtidigt sker det mycket färre konflikter mellan medarbetare därför att de behöver inte träffas om de inte vill på samma sätt vilket innebär att det finns liksom både för och nackdelar när det gäller det men övervägande så klart sämre.”

För att försöka bibehålla sin sammanhållning i gruppen var en del inne på att försöka fortsätta med liknande aktiviteter som man haft innan pandemin som after work digitalt och andra digitala träffar för att ändå kunna träffa varandra och kunna pratat vid. Några respondenter tog även upp att de infört en gruppchatt inom sina team för att försöka bibehålla

sammanhållning i gruppen till viss mån och att just chattande blev en viktig del under distansarbetet. Kontoret var inte hela tiden nedstängt och därför menar vissa av respondenterna att det var viktigt att försöka träffas på kontoret och utanför arbetet så mycket som var möjligt för att kunna hålla en hög gruppsammanhållning.

4.7 Motivation

När det kommer till hur motivationen var hos de anställda kunde inte ett tydligt mönster identifieras i svaren hos ledarna. De flesta var inne på att överlag minskade troligtvis motivationen men att det var väldigt olika från person till person. En del kanske till och med kände sig mer motiverad av att sitta hemma och arbeta medan andra inte alls trivdes med det.

Ledare 2 belyser motivation vid distans

“jag tror att det blir lite sämre allmänt skulle jag gissa, för att man känner att man får inte den här positiva energin som att vara på jobbet på samma sätt, så jag tror att det är lite svårare att hålla sig motiverad allmänt”

Hur ledarna hanterade situationen och hur de motiverade sina anställda på distans varierade en del. En del ledare försökte motivera genom meddelanden och möten, alltså genom kommunikation, och att lägga fokus på att innehållet i mötena också kan öka motivationen. Mycket handlade om kommunikation, att tala med sina anställda och hitta sätt för att öka motivationen och att försöka engagera och få alla anställda att känna sig delaktiga i möten osv.

Ledare 6 om kommunikationens betydelse för motivation:

“...det är viktigt att prata med varandra i grupp om motivation och hitta saker som motiverar individerna”

4.8 Utmaningar

Under intervjuerna som utfördes togs det upp en del utmaningar som ledarna kände uppkom vid att leda på distans. Ett väldigt återkommande svar hos respondenterna var just, att hålla koll på medarbetarnas välmående var en stor utmaning. Ledarna menade att det nu var mycket svårare att kunna avgöra och se hur välmåendet var eftersom fysisk kontakt ej skedde under samma grad och därav behövdes mer energi läggas ner på detta. Något som också togs upp som är inom samma aspekt var att det var svårt att få en övergripande förståelse för sina anställda när de arbetar på distans.

Ledare 10 om välmående som utmaning:

“..med distans delen, att det liksom gör det svårare att upptäcka saker som man hade upptäckt mycket tidigare..”

En annan utmaning som togs upp under intervjuerna av respondenterna var kommunikationen. Många av respondenterna var inne på att vid distansarbete försvann “kaffe snacket”, det ej jobbrelaterade snacket som enligt ledarna var viktigt för själva

sammanhållningen också, vilket skapade utmaning för kommunikationen. Nästintill alla respondenter var inne på att mötena hade mycket mer arbetsfokus än de hade när det arbetades på plats. En del av respondenterna fick ta till åtgärder som att åka och träffa de anställda fysiskt och gå på promenader just för att kunna talas vid bättre och kunna se hur de mår bättre vilket inte skedde innan arbetet skedde på distans. Även möten kunde ses som svåra att utföra vid distansarbete. Först och främst blev det nästintill inga fysiska möten för ledarna utan de fick hållas digitalt. De lite mindre mötena sågs inte som en svårighet för de flesta av de ledare som intervjuats, men de upplyste däremot att de större mötena var mycket mer utmanande att få till på ett bra sätt. Det berodde mestadels på att de digitala verktyg som användes ej kunde visa alla deltagare på mötena vilket gjorde det svårt att uppfatta vilka som var med och om de som var med faktiskt lyssnade.

Ledare 3 belyser vikten av spontana sociala interaktioner vid arbetet

“Jag tror att man tappar effektivitet och man missar det där som har att göra med spontana möten. Att stöta ihop med varandra vid kaffeautomaten eller gå förbi några av skrivborden om man liksom har någon snabb fråga eller snabbt svar. Den där dimensionen av snabb spontan kommunikationen tappar man.”

En annan del som var förekommande i intervjuerna var att det var svårt med sammanhållningen i gruppen vid distansarbete. Ledarna menade att eftersom det inte skedde lika mycket fysisk kontakt och att man ej träffades på samma sätt blev det en stor utmaning att bibehålla samma gruppsammanhållning som det var innan distansarbetet.

Ledare 6 om gruppsammanhållning vid distans:

“...men det har varit perioder som har varit väldigt utmanande för gruppsammanhållningen.”

Till sist så togs det upp bland ledarna att försöka bibehålla den kultur som fanns inom sina organisationer var en stor utmaning. Många menade att kulturen inom organisationerna innebar en bra och vänlig omgivning och att det hittades på mycket i grupperna. Detta menade i princip alla ledare var en stor utmaning när det vid distansarbete inte kunde göras och anordnas lika mycket aktiviteter och kommunikationen överlag inte kunde ske på samma sätt.

Ledare 4 om kultur vid distans:

“..men kulturen har verkligen varit en jätteutmaning och bara det här liksom att det är ju en jätte kulturell förändring bara det här att man börjar jobba hemifrån, att man inte träffas på samma sätt så att man inte har det här dagliga liksom och just de här bitarna vid sidan av jobbet att man har tappat dem på något sätt det har ju ställt till med stora utmaningar”

4.9 Distansarbetets positiva påverkan på ledarskapet

Under intervjun ställdes frågor om att leda på distans har påverkat ledarnas ledarskap något och om de känner att det har utvecklat dem som ledare. Nästintill alla ledare kände även fast pandemin var en fruktansvärd tid så gynnades både deras organisationer och deras ledarskap inom vissa aspekter. Ett svar som var vanligt förekommande hos ledarna var att en del kände att efter att ha utfört ledarskap på distans under pandemin hade deras förmåga att strukturera och planera blivit bättre. De menade att de nästan blev tvungna att planera och strukturera mer för att få det att fungera eftersom alla anställda var på olika platser.

Ledare 4 belyser att strukturering och planering har förbättrats av distansarbetet:

“..det tycker jag bara stärkt ens liksom både självförtroende och självinsikt väldigt mycket i liksom så här att vad man faktiskt kan åstadkomma genom att vara strukturerad och planerad”

Några ledare kände också att efter pandemin hade sin förmåga att hantera omställningar och styra i osäkra förhållanden och situationer ökat. Detta menade ledarna hade stärkt deras självförtroende som ledare då ledarna nu känner att de kan klara sig och lösa svåra omställningar på ett bra sätt.

Ledare 1 lyfter fram distansarbetets positiva påverkan på ledarskapet:

“För mig själv är det ju sättet att navigera i osäkerhet” -

5. Analys & diskussion

5.1 RAMP

5.1.1 Relationship

Det sågs som en stor utmaning att behålla relationerna och sammanhållning inom gruppen vid distans enligt den insamlade empirin. Det syntes i intervjuerna att majoriteten av respondenterna tryckte på att gruppsammanhållningen försämrats trots att ledarna försökte behålla relationerna och en stark sammanhållning inom gruppen så mycket som de kunde genom olika medel som fikastunder vid distans, gruppchattar, distans after work etc. Kommunikation sågs som en svårighet också i och med att pratet på rasterna och småpratet försvann vilket påverkade sammanhållningen.

Empirin tyder på att flera av ledarna inte såg speciellt stor påverkan på enhetens prestation vid distansarbetet under pandemin. Några fåtal respondenter nämnde hur effektiviteten till och med ökade, däremot var detta för det mesta i team där det var mer självständigt arbete än arbete i grupp. Detta är motsägande till Citrin och Derosa's (2021) syn på relationers påverkan på prestation, då deras syn är att starka relationer och stark sammanhållning inom en grupp är en av de viktigaste drivande faktorerna för en högpresterande virtuell grupp.

Enligt respondenternas svar så syns det att ledarna implementerat verktyg som RAMP modellen anser främjar stärkta relationer, såsom Quiz (vid en afterwork) och “coffee meetings” (fika). Detta kan enligt Citrin och Derosa’s (2021) modell vara en av faktorerna som påverkat att prestationen bibehållits trots övergången till distans.

5.1.2 Accountability

Empirin tyder på att det råder en hög grad av självständighet bland både ledarna och deras anställda. Majoriteten påpekar att det inte kräver någon form av övervakning och många är emot att använda sig av strikt styrning och kontroll. En anledning till att teamen presterar trots utan övervakningen är att många av ledarna anser att de tydligt ser om personerna utför sitt arbete rätt eller om de sker misstag, på antingen resultat eller kpi etc. Detta tyder på att det råder en ansvarstagande kultur inom företagen. Empirin säger att det syns tydligt om ett fel sker inom flera av företagen, och eftersom ledarna hävdar att det inte behöver användas mycket övervakning, så kan det tyda på att medarbetarna tar ansvar för sina uppdrag och eventuella misstag.

Citrin och Derosa’s (2021) RAMP modell menar att en ansvarstagande kultur, är en drivande faktor i prestation, där individers initiativtagande och disciplin är viktigt. En ledare nämnde att i koppling till att det arbetades hemifrån, så fanns det ett helt spektrum av medarbetare där vissa arbetade från 07:00 till 19:00 medan andra jobbade fram till klockan 15.00 och sedan gick och solade på altanen. Detta kan ses som att denna grupp har ett problem med den ansvarstagande kulturen i form av disciplin och initiativtagande. Det tyder på att man endast utför det arbete som tilldelats och inte mer än så. Det är något som Citrin och Derosa (2021) påpekar kan skada prestation, då den anser att man bör vid detta tillfälle istället försöka hjälpa sina medarbetare med deras problem som en grupp, speciellt som vid detta tillfälle där det är medarbetare som arbetar mellan 07:00-19:00.

Vidare ser vi en intressant koppling mellan ledare 1:s strategi på visualisering och accountability. Visualiseringen är när man konstant inom teamet ser hur långt alla är komna på deras arbete och hur de presterar, detta ser vi som något som stärker accountability inom teamet. En anledning bakom detta är att man tydligt kan se var misstag sker, vilket lyfter fram den ansvarstagande kulturen. Vidare ger det även möjligheten för att utföra problemlösning tillsammans som grupp när ett misstag upptäcks, vilket är något Citrin och Derosa (2021) påpekar som en drivande faktor för prestation. Avslutningsvis kan detta främja öppenhet inom gruppen, vilket är en viktig faktor för förtroende och samarbete för gruppen enligt Citrin och Derosa’s (2021) RAMP modell. Denna strategi, som ledare 1 använder sig av var unik och stod ut från resterande ledares svar. Därför ser vi att detta är något som kan vara intressant för fler företag att använda sig av, då vi ser att det kan ha en koppling till en grupps accountability och därmed prestation.

5.1.3 Motivation

Enligt empirin så var motivationen en varierande faktor. Det var inget konstant tydligt mönster enligt respondenterna då de påpekade att motivationen var olika från person till

person. Vissa motiverades av distansarbete medan andra tappat motivation av det. Citrin och Derosa's (2021) RAMP modell förklarar att motivation som en drivande faktor för prestation då motivation kan öka effektivitet och självsäkerhet. Det är svårt att dra en slutsats angående om motivationen påverkat prestationen som RAMP modellen hävdar då det råder en osäkerhet bland ledarna angående motivations nivåerna hos deras anställda.

Däremot, lyfter Citrin och Derosa (2021) fram i RAMP modellen att det är bra att bygga upp en kultur som främjar motivation, där support och empati är av stor vikt. Detta är ett problem som många av ledarna har påpekat, då de anser att bygga en kultur på distans har varit svårt. Flera av respondenterna påpekar att kulturspridning och skapande av kultur sker när man är på plats, så deras mål var mer att bibehålla kulturen vid distans snarare än att skapa den. Trots detta sågs det även som en utmaning att bibehålla kulturen vid distans enligt empirin. Vilket kan enligt RAMP modellen ses som ett hinder för prestationen om det inte är speciellt effektivt att sprida kulturen. Därför ser vi att just kulturdimensionen, är något som företag och ledare bör lägga mycket fokus på vid distansarbete, då vi ser enligt empirin att det finns många utvecklingsmöjligheter för en förbättrad kulturbyggande strategi vid distans.

Vidare hävdar även Citrin och Derosa (2021) i RAMP modellen att spridning av vision och mål, samt att få dessa att stämma överens med de enskilda anställdas mål och visioner är av stor vikt. Om vi ser till vad empirin visar, så ser vi ett mönster i att de flesta ledarna säger att det fungerat bra med att sprida visionen vid distans. Men att det kan vara svårare att få informationen att landa hos de anställda. Detta kan däremot främja motivation bland de anställda enligt RAMP modellen då de känner att deras arbete har syfte. Det kan kopplas tillbaka till vår empiri angående varierande syn på hur motivationen är vid distans, att visionen landar olika hos de anställda kan förklara variationen i motivation, men det är svårt att göra en slutsats grundat på empirin.

5.1.4 Process

Struktur och tydlighet är något som Citrin och Derosa (2021) hävdar som en drivande faktor i RAMP modellen för prestation, vilket är något vi ser i empirin då flertal av respondenterna påpekade under intervjuerna att en påverkan av distansarbetet var en förbättring i deras förmåga att strukturera och planera. Detta på grund av bland annat att det inte fanns möjlighet till att stöta på folk i korridoren och prata om vad de tänker på. Distansarbetet har tvingat fram att det behövs bokas in ett möte för att ta upp ett ämne eller agenda, och oftast så ska varje möte ha en tydlig agenda. Denna struktur och tydlighet nämns även i flertal av intervjuerna i hur viktigt det blev att alltid vara i tid till möten. Några respondenter påpekade att den akademiska kvarten, där man har utrymme till att komma sent och småsnacka innan ett möte har försvunnit. Några nämnde även att personer nu ursäktar sig om man kom någon enstaka minut sent. Denna struktur och tydlighet, med tider och agenda ser vi som en tydlig effekt av distansarbetet som även ses som en viktig drivande faktor i prestation enligt Citrin och Derosa (2021).

Vidare lyfter Citrin och Derosa (2021) fram att tydliga mål är viktigt för processen och därmed för prestationen, vilket är något vi lyfte i kapitel 5.1.3 där det sades att empirin stödjer att tydligheten i vision och mål har stått kvar vid övergången till distans.

Avslutningsvis, så påpekar Citrin och Derosa (2021) att en del av processdimensionen är tydliga riktlinjer för kommunikation, det är även något som går att koppla tillbaka till mötesagendor vi tidigare nämnde. Vidare nämnde ledare 9, att de hade tydliga riktlinjer i form av kommunikation och frekvens av kommunikation. Ett exempel av detta var hur deras VD skickade ut ett mail vid en specifik tid varje dag, med information och uppdateringar om dagsläget. Detta ses enligt Citrin och Derosa (2021) som en ledare som är tydlig med att förmedla tydliga processer och mål för teamet. Vi ser att denna strategi för att stärka tydligheten med kommunikationen hade kunnat vara något som fler företag hade kunnat implementera eftersom detta var ett unikt svar som vi endast fick av en ledare. Det hade framförallt varit bra under pandemin för att säkerställa att anställda får tillräckligt med information, då pandemin satte företag i en situation där man orienterade i osäkerhet. Empirin tyder på att många av ledarna hävdar att en förbättring i att orientera i osäkerhet är en påverkan av distansarbetet och pandemin.

5.2 5P ramverket

5.2.1 Profeterande visioner

De resultat som erhållits i studien tyder på att företagens visioner överlag är relativt enkla att ta del av även vid distansarbete. Majoriteten av ledarna kände att förmedling av visioner på distans fungerade lika bra som vid fysisk kommunikation och fysiska möten. När det kommer till vision använder Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) sig av 5P ramverket där metaforen *Profeterande visioner* berör just ämnet vision. En ledare som profet förklaras genom att fokus läggs på att förmedla och skapa syfte i arbetet för sina anställda. Utefter empirin kunde vi se att utförandet av arbetet kunde kopplas till denna ledarskapsmetafor vid distansarbete i form av att budskap, visioner och mål kunde framföras på ett bra sätt enligt ledarna. De flesta ledarna menade att de kunde till mestadel arbeta och förmedla det på samma sätt som vid arbete på kontoret. Den enda skillnaden som kunde identifieras i empirin var att förmedlingen vid distansarbete skedde digitalt. En del ledare kände att de behövde vara tydligare vid förmedlingen för att minimera risken för missförstånd. I empirin fann vi att en del av ledarna arbetade med att skapa mening i arbetet hos de anställda. De ville engagera de anställda genom att skapa en delaktighet och att de skulle känna mening i företagets mål och visioner. Detta går hand i hand med vad Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) beskriver att en ledare som profet arbetar mot och lägger fokus på, vilket också tyder på att ledarna har kunnat utföra detta vid distansarbete.

Motivation hos ledarnas anställda beskrevs varierande i empirin. En del ledare sa att motivationen var högre än tidigare, några menade att motivationen överlag var lägre och några antydde att det varierade på en individuell nivå. Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) förklarar att en ledare som profet arbetar för att skapa syfte och mening i arbetet

genom att förmedla visioner och att detta bland annat kan generera till en högre motivation hos sina anställda. Utifrån det resultat som erhållits har motivation varierat vid distansarbete. Vad det beror på är svårt att tyda av empirin. Ledarna själva ansåg att det fungerade lika bra att förmedla vision och skapa mening vid distansarbete som vid arbete på kontoret men att motivationen hos de anställda varierade på hemmiljö. Enligt empirin var de flesta av ledarna inne på att det kunde bero på preferenser på individnivå. De menade att en del trivdes bättre att arbeta på hemmiljö medan andra inte alls trivdes med att arbeta på distans.

5.2.2 Predika värderingar och moraler

Utifrån de resultat som erhållits kunde ett mönster identifieras i att alla ledare och dess anställda kan utföra sitt arbete på ett självständigt vis. De flesta menar att sina anställda arbetar inom vissa ramar men att själva arbetet kan utföras självständigt på distans. Själva arbetet följs upp genom olika möten där mål och prestationer lyfts, men ledarna har ingen direkt övervakning på de anställdas utförande av arbetet. Detta tyder på att ledarna har ett högt förtroende för sina anställda att utföra sitt arbete på bästa sätt. Ledare 4 nämner just att hen har högt förtroende för sina anställda när det kommer till utförande av arbetet. I Alvesson, Blom och Svenningssons (2017) 5P ramverk tas metaforen *Predika värderingar och moraler* upp och den förklaras utifrån tre vägar en ledare kan gå tillväga för att skapa moral hos sina anställda. En av de tre vägar för att skapa hög moral är just genom högt förtroende till sina anställda. Genom att titta på empirin kan det konstateras att ledarna i denna undersökning har kunnat utföra arbetet på ett sådant sätt som kan kopplas till denna ledarskapsmetafor genom att ha ett högt förtroende till sina anställda vid distansarbete.

5.2.3 Psykoterapeutiskt stöd

Studiens resultat visar att välmåendet sågs som en utmaning hos ledarna. Genom att inte kunna träffa sin anställda fysiskt utan att alla arbetade på en hemmiljö, kände ledarna att det var svårt att kunna se hur de anställda mådde. Dock i empirin kan det identifieras att i princip alla ledare lagt ner mycket energi och fokus under distansarbetet på att se och säkerställa att de anställdas välmående var bra. Ledarna tog till nya metoder vid distansarbete för att se hur de anställda mådde, genom att använda sig av mer digitala verktyg vid kommunikation som chattande och individuella digitala möten men vissa ledare besökte även sina anställda på deras hemmiljö för att gå på promenader och tala för att säkerställa ett bra välmående. Ledarskapsmetaforen *Psykoterapeutiskt stöd* handlar just om att lägga ner ett stort fokus på sina anställdas välmående eftersom detta kan generera i bättre prestationer, högre motivation och ett överlag bättre välmående (Alvesson, Blom, Svenningsson 2017). Även fast det i empirin tydligt syns att välmåendet sågs som en stor utmaning syns det också tydligt att välmåendet var något som alla ledare la ner mycket tid och fokus på. Detta visar att ledarna har agerat som ett psykoterapeutiskt stöd. Sen om detta fokus på välmåendet har genererat bättre prestationer och motivation är svårt att tyda i empirin. Empirin förklarar att en del ledare menade att några anställda faktiskt mådde sämre vid distansarbete och att som sagt att det har behövts läggas ner mer energi på detta. Empirin menar att prestationerna har varit överlag på samma nivå vid distansarbete som det är vid arbete på plats men däremot tog några av ledarna upp att en del av de anställda kunde prestera lite sämre på en hemmiljö.

Detta skulle kunna kopplas till motivationen och välmåendet som även där en del ledare menade att den varierade på individuell nivå. Som tidigare nämnt ses välmåendet som en utmaning vid distansarbete för de ledare som deltagit i studien men alla har också lagt ner mycket mer fokus och energi på det.

5.2.4 Festvärdskap

I empirin framkommer det att alla ledare såg någon form av svårighet av att arbeta och leda på distans med att bibehålla organisationskulturen och sammanhållningen som förekom vid arbete på plats. Ledarna var tydliga med att det i främsta fall berodde på bristen på fysiska träffar. I 5P ramverket tas metaforen att vara ledare som en festvärd upp. En ledare som festvärd innebär att fokus läggs på att skapa en bra trivsel och sammanhållning i form av en bra arbetskultur och omgivning på arbetet (Alvesson, Blom, Svenningsson 2017). I och med att arbetet skett på distans har detta varit en svårighet. En ledare som festvärd bygger på det informella och sociala som småprat bland annat. Med tanke på att de flesta satt i en hemmiljö och arbetade försvann "kaffesnacket", som en del ledare benämnde det, som nästan naturligt skedde vid raster när arbetet skedde på plats. Kaffepratet som ledarna nämnde innebar i princip småprat som sker vid rasterna där det pratas om allt möjligt och som skapar bra relationer mellan medarbetarna. Empirin visar att ledarna som deltog i studien ansåg att det var svårt att få till detta när arbetet skedde på distans. De antydde att det blev ett större fokus på själva arbetet och det sociala och informella försvann. Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) förklarar att en ledare som festvärd skapar en informell och vänskaplig omgivning och detta har varit svårt för ledare att få till vid distansarbete. Däremot kan det i empirin identifieras att ledare har lagt ner mycket fokus att försöka göra det bästa av den situation som varit. Även fast arbetet har skett på distans och mötena varit digitala så försökte en del ledare att få till småpratet som enligt de själva lätt försvinner vid distansarbete. Där lades en del möten till som extra där syftet med dessa var att just att prata om annat än arbetet för att få till den informella biten även vid distansarbete. En del ledare hade morgonmöten där tanken var att kunna se sina medarbetare, säga godmorgon och prata ihop sig inför kommande arbetsuppgifter. Just detta "godmorgon" till sina anställda i kombination med annat småprat och vanligt hyfs menar Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) kan öka motivationen och självkänslan hos anställda.

Motivationen hos ledarnas anställda var som tidigare sagt rätt varierande menar empirin. Enligt Alvesson, Blom och Svenningsson. (2017) kan de anställda bli mer motiverade och få en högre självkänsla när en ledare är som en festvärd genom att skapa en bra atmosfär och kultur i företaget som gynnar det informella. Som sagt så varierade motivationen i empirin och det är svårt att tyda på om svårigheten med att bibehålla kulturen och gruppsammanhållningen på distans är den direkta anledningen till de som ansåg motivationen som sämre. Däremot var i princip alla ledare inne på att det varit svårt att skapa en bra atmosfär och omgivning eftersom alla är på olika platser och därav kan denna svårighet vara en anledning till de som hade en lägre motivation.

5.2.5 Pedagogiskt stöd

Som tidigare nämnt, så var vision något som fungerade bra att sprida vid distans enligt respondenterna. Detta fungerade väl genom digitala verktyg där ledare projicerade sina visioner och mål till anställda. Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) förklarar att som en pedagogisk ledare så ska ledaren underlätta arbetet för anställda genom vägledning och koordinering där man förklarar vad som är målen och resultaten som förväntas. Metoden av projicering av vision genom de digitala verktygen, går att applicera för den pedagogiska ledaren då den har som mål att vägleda, vilket är något som visioner och mål kan hjälpa till med.

Vidare är även målet för den pedagogiska ledare enligt Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) att förbättra de anställdas förståelse om hur de kan utföra sina jobb. Ledaren bör vid detta tillfälle agera som en tränare eller lärare där man vägleder istället för att styra deras tankesätt (Alvesson, Blom, Svenningsson 2017). Detta sätt att agera som ledare är något som går att skåda i empirin, där respondenterna påpekade att de framgångsrikt lyckats utföra workshops och utbildningar vid distans. Dessa workshops och utbildningar, fungerar som vägledningar där ledarna agerar lärare och tränare som kan förbättra och vidga de anställdas förståelse för deras jobb, istället för att styra deras tankesätt om hur de ska utföra deras jobb. Fortsättningsvis, så går ledaregenskaper som enligt Alvesson, Blom och Svenningsson (2017) fungerar som att ledare agerar lärare eller tränare, även att skådas i flera av respondenternas svar där de lyfter fram hur de utför utvärderingar och performance reviews med deras anställda. I sådana samtal utvärderas anställdas prestation och även personens allmänna tillstånd, och sedan hur de anställda bör gå vidare därifrån för att möjligtvis se en utveckling.

6. Slutsatser och förslag till vidare forskning

6.1 Slutsatser

6.1.1 Hur utförs ledarskap på distans i kunskapsintensiva organisationer?

Utifrån den analys som utfördes med hjälp av RAMP modellen och de fyra dimensioner som tas upp som viktiga för att kunna utföra ett lyckat distansledarskap framträder det att framförallt dimensionerna *accountability* och *process* fungerade bäst hos ledarna. De andra dimensionerna *motivation* och *relationship* ansågs vara svårare att åstadkomma. Att det var svårare med punkten *relationships* och samarbete kan förklaras utifrån att företagsformen är kunskapsintensiv vilket innebär mer eget arbete och självständighet, som enligt studiens insamlade empiri är tydlig i företagen där ledarna befinner sig. Detta bekräftas av en tidigare studie av Holm (2011), där hennes studie tyder på att det är viktigt att fokusera på ett ledarskap som samlar ihop de anställda, då kunskapsintensiva företag ofta innebär mycket självständighet.

Prestationen var bra överlag och fungerade lika bra på distans som den gjorde när arbetet skedde på plats. I och med detta kan slutsatsen dras att utefter RAMP modellen har ledarna till viss grad kunnat utföra ett lyckat ledarskap på distans. Utefter 5P ramverket och dess fem

ledarskapsmetaforer var vissa av dessa mer framträdande. Genom att titta på den analys som utfördes i studien kan det konstateras att flest ledare ansåg att mest fokus läggs på välmåendet vid distansarbete hos sina anställda. I och med detta framträder ledaren som en psykoterapeut görs i en högre grad när arbetet sker på distans jämfört med när arbetet sker på plats. Sett till metaforen *Festvärdskap* kunde det identifieras att utförandet av denna metafor som ledare var lägre än resterande. Vid distansarbete försvinner det informella sociala interaktionerna som annars sker naturligt när arbetet sker på plats och därav en lägre grad av ledare som festvärd. Sett till resterande ledarskapsmetaforer däremot kan det konstateras att alla de strategier som tas upp i metaforerna har kunnat utföras på ett bra och effektivt sätt där ledarna menade att det kunde utföras i samma grad med samma resultat som vid arbete på plats.

6.1.2 Uppkommer det några utmaningar vid ledarskap på distans?

Utifrån de teorier och den empiri som erhållits är det framträdande att vara en ledare som festvärd och psykoterapeut är en utmaning vid distansarbete. Vid distansarbete försvinner det informella sociala interaktionerna som festvärdskap bygger på, vilket gör att detta blir en utmaning att få till för ledarna. Att vara en ledare som en psykoterapeut blir en utmaning vid distansarbete eftersom ledarna inte kan se och träffa sina anställda på samma sätt som vid arbete på plats. Vidare har motivations- och relationsdimensionen utifrån RAMP modellen varit en utmaning för respondenterna som deltagit i studien på grund av välmåendet, sammanhållningen och kulturspridningen. Att sammanhållning är svårt att få till vid distansarbete konstateras i studien av Offstein, Morwich och Koskinen (2010). Det påpekades även i den studien, att trots att det är en utmaning så är det av stor vikt med en stark sammanhållning, vilket även vår empiri tyder på.

6.1.3 Finns det något med distansarbetet som stärker ledarskap?

Analysen och den insamlade empirin har gett oss en bättre inblick på om det är något med ledarskapet som har förbättrats efter att ha varit ledare på distans. Utifrån empirin kan det konstateras att den mest förekomna delen som togs upp av ledarna var planering och strukturering. Processdimensionen menar att just struktur och tydlighet är av stor vikt för att få till ett lyckat virtuellt ledarskap och därav ses denna dimension som något som har förbättrats av distansarbetet. Detta kan också bekräftas av tidigare forskning då det enligt Offstein, Morwich och Koskinens (2010) studie tas upp att framgångsrika distansledare är bra på att planera och strukturera. En andra punkt, som många ledare lyfte fram som något som stärkt deras ledarskap av distansarbete som också har kopplats till process dimensionen i Citrin och Derosa 's (2021) RAMP modell, är styrkan att navigera i osäkerhet. Detta bekräftar återigen, att processdimensionen är den dimension som har stärkts mest av distansledarskapet.

6.2 Studiens begränsningar och vidare forskning

I denna studie valde vi att begränsa intervjuerna till endast ledare i kunskapsintensiva organisationer och deras syn på ledarskap vid distans utifrån olika dimensioner. I och med detta tas ej en del av ledarskapet med i form av följarnas perspektiv när det kommer till ledarskap. Det hade därför varit intressant att få in medarbetarnas syn på ledarskap vid

distans, för att få en mer tydlig och nyanserad bild av hur ledarskap vid distans faktiskt ser ut i kunskapsintensiva organisationer. När det kommer till själva intervjuerna nu i efterhand hade dessa kunnat utföras på ett annat sätt. Det identifierades att motivation var något varierande när det kommer till svaren hos ledarna som deltog i studien. I framtida forskning hade detta ämne varit intressant att dyka lite djupare i och ta reda på mer vad detta kan bero på. För att kunna göra detta på ett bättre sätt i vidare forskning skulle fler frågor kunna ställas i intervjuer där tyngd hade lagts på att ta reda på varför motivationen varierar. Detta hade kunnat skapa en möjlighet till att komma fram till en tydligare slutsats, eftersom motivation var en viktig aspekt i studiens teorier. Vi ser att tidsperspektivet även varit en form av begränsning då vi bara sett början av distans eller hybrid arbete. Detta tror vi innebär att vi fortfarande inte sett de fulla konsekvenserna av varken pandemin eller arbetet vid distans. Vidare när det kommer till tidsaspekten så har en begränsning med studien varit att arbetet skett inom en viss tidsram. Detta har medfört att antalet intervjuer som utförts har varit färre än vad som hade varit önskvärt och på grund av antalet intervjuer kunde ej definitiva slutsatser dras i studien. Till vidare forskning hade antalet intervjuer kunnat ökas för att få en bättre syn på ledarskap på distans i kunskapsintensiva företag och att det även intervjuas anställda för att få deras syn och perspektiv på ledarskapet.

Referenslista

Alvesson, Mats (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*

Alvesson, M., Blom, M., Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Antonakis & Atwater. (2002). *Leader distance: a review and proposed theory*. *The Leadership Quarterly*. Volume 13, Issue 6, December 2002, Pp 673-704. PII: S 1 0 4 8 - 9 8 4 3 (0 2) 0 0 1 5 5 - 8

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302001558> (Hämtad 16/04/22)

Arbetsvärlden. (2022). *Låt inte klyftan öka mellan dem som kan jobba hemma och andra*.

<https://www.arbetsvarlden.se/debatt/lat-inte-klyftan-oka-mellan-dem-som-kan-jobba-hemma-och-andra/> (Hämtad 15/04/22)

Boin, Arjen. (2005). *Disaster Research and Future Crises: Broadening the Research Agenda*. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* November 2005, Vol. 23, No. 3, pp. 199-214 (Hämtad 20/05/22)

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2 uppl.). Malmö: Liber

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2 uppl.). Liber.

Citrin, J. Derosa, D. (2021). - *Leading at distance, practical lessons for virtual success*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey p. (49-64)

Demiroz, Fatih. Kapucu, Naim. (2012). *The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters*.

<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Role-of-Leadership-in-Managing-Emergencies-and-Demiroz-Kapucu/709be5648904a209dcaeee89230ddc9c4b7472aa> (Hämtad 15/04/22)

Folkhälsomyndigheten (2022). *Covid-19 ska fortsatt smittspåras i vård och omsorg*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2022/mars/covid-19-ska-fortsatt-smittsparas-i-vard-och-omsorg/> (Hämtad 18/05/22)

Grint, Keith. (2010). *Leadership - A Very Short Introduction*. Oxford University Press

Holm, Sanna. (2011). - Knowledge-intensive firms and leadership.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:424093/fulltext01.pdf> (Hämtad 05/05/22)

Hoyt, C. L. and Blascovich, J. (2003). 'Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments'. *Small Group Research*, 34(6), pp. 678–715. doi: 10.1177/1046496403257527.

Kapucu and van Wart. (2006). Making Matters Worse An Anatomy of Leadership Failures in Managing Catastrophic Events. *Administration & Society* 40(7): pp. 711-740. DOI:10.1177/0095399708323143

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lind, Rolf (2019): *Vidga vetandet*. Studentlitteratur

Lindberg, Agne, Odmark, Adam (2020) - *digitalisering i spåren av covid-19*
<https://www.delphi.se/sv/nyheter/it-telekommunikation/digitalisering-i-sporen-av-covid-19/>
(Hämtad 15/04/22)

Offstein, E.H., Morwich, J.M., Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR review*, 9(2) 32-37. 10.1108/14754391011022244

Patel, R. Davidsson, B. (2017). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur

Sahin, C. (2011). Managing professional service firms: role of managerial abilities. *Journal of Management Development*, vol. 30, no. 4, pp. 413-426.

Statistiska centralbyrån. (2021). *Ny statistik: Så många arbetade hemma under pandemin*.
<https://www.scb.se/om-scb/> (Hämtad 20/05/22)

Svenskarna och Internet. (2021). *Arbete hemifrån får toppbetyg, men distansundervisning får underkänt*.
<https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2021/arbete-och-studier-p-a-distans/> (Hämtad 11/04/22)

Tillväxtverket. (2020). *Distansarbete*.
<https://tillvaxtverket.se/medarbetarsidor/min-anstallning/arbetstid-och-pension/distansarbete.html>

Västsvenska handelskammaren. (2020). *Distansarbet - Det nya normala?*.
https://www.vastsvenskahandelskammaren.se/artiklar/distansarbete-det-nya-normala/?gclid=Cj0KCQjwnNyUBhCZARIsAI9AYIG5dbzOhoXppA7wiWHJ-GbtPBOcJqRLUj7fL8levBvWmjJYI-kU60aAql-EALw_wcB (Hämtad 19/05/22)

WSP Analys & Strategi, Almega. (2014). *KUNSKAPSINTENSIVA TJÄNSTEFÖRETAG OCH SAMHÄLLET'S FOI-SATSNINGAR*

Bilaga 1. Intervjuguide

Information om person

1. Vad har du för position på kunskapsintensivt företag?
2. Typisk arbetsdag för dig, både på plats, men även på distans? Hur är fördelningen med arbete på distans och på plats?
3. Hur många anställda är du chef/ledare över?
4. Har du haft en ledarroll länge?
5. Hur länge har du haft denna ledarrollen som du har nu?
6. Till vilken grad av självständighet kan du utföra ditt arbete? Hur självständigt kan dina anställda arbeta?

Övergång till distans

7. Hur mycket arbetade ni på distans innan pandemin och hur såg det ut? Vilka digitala verktyg användes etc?
8. Hur mycket distansarbete sker nu? Och ser det annorlunda ut idag än vad det gjorde innan pandemin?
9. Hur fungerade övergången från arbete på plats till distansarbete? Var den tuff och krävande? Var det något som var lättare vid övergången till distans?
10. Implementerade du något nytt som ledare när övergången skedde? Vilka utmaningar förekom?
11. Vad var viktigt att tänka på för att distansarbetet skulle fungera för dig som ledare?

Distans Ledarskapet och distans arbetet

12. Hur ser arbetstimmarna ut för dig/dina anställda på distans? Och har det förändrats med övergången under pandemin? Och ser det annorlunda ut nu efter pandemin?. Mail efter arbetstid, vad förväntas anställda att göra med detta?
13. Hur har prestationen påverkats av distansarbetet? Och hur gjorde du som ledare för att motivera dina anställda under pandemin. (men även nu beroende på hur mycket distansarbete som sker.)
14. Hur ser man till att de anställda sköter sitt jobb? Sker det någon form av övervakning eller utvärdering av prestation? Och har detta förändrats vid distansarbetet? Och hur ser det ut i dagsläget? *Disciplin, kulturstyrning.*
15. Har du förändrat sättet HUR och VAD du kommunicerar med dina anställda nu när det sker på distans? Och vad har detta haft för påverkan?
16. Sker det fler yrkesbaserade möten vid distans arbetet än vad det gjorde innan pandemin? Har detta en positiv effekt för företaget? Sker det lika många sociala möten, det vill säga mer informella och icke yrkesrelaterade möten.
17. Hur ser du hur anställda mår?- Kontakt mellan chef och anställd-uppföljningssamtal etc. I och med att pandemin nu är över och man kan komma tillbaka, har det nu underlättat att se hur de anställda mår
18. Hur ser du som ledare till att bibehålla företagets kultur på distans?
19. Hur gör du som ledare för att sprida företagets vision och mål vid distansarbetet? Och skiljer det sig i hur du gjorde innan pandemin? Genom vilka kanaler vid distans?

20. Hur gör ni för att behålla era anställda? Vad är det som får dem att stanna kvar? Hur såg detta ut innan pandemin, är det något nytt ni som ledare har varit tvungna att implementera för att behålla dem inom organisationen?
21. Vad ser du för utmaningar med distans ledarskapet? Finns det något med distans ledarskapet som stärkt ditt/deras ledarskap?
22. Till vilken grad kommer ni fortsätta med distansarbete i framtiden? Känner ni att distansarbetet har varit till en fördel eller nackdel för ert företag? Och isåfall varför?
23. Om man sen ser på distans arbetet ur andra dimensioner, hur har det påverkat familj och fritid? Gruppsammanhållning? Arbetsmiljö? Och hur det ser ut nu! När man har tillgång till mixen av distans och på plats.