GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Omställning till distansarbete inom en statlig myndighet

En kvalitativ studie om hur ledare påverkas vid oförutsett distansarbete

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Höstterminen 2021
Kandidatuppsats 15 hp

Författare:
Katarina Kalaba 1994-10-11
Sebastian Pettersson 1993-09-24
Handledare: Richard Nakamura

Sammanfattning

Följande studie syftar till att undersöka hur chefer inom en statlig myndighet leder och utövar tillsyn när arbetet utförs på distans. Studien ämnar även bidra till en bredare förståelse genom att undersöka hur chefers möjlighet till arbetsledning och upplevda kontroll över arbetsprocessen påverkas vid implementering av distansarbetet. Både chefers perspektiv samt medarbetares perspektiv har tagits i beaktning för att bidra till en helhetsbild. Uppsatsen utgår från en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Totalt intervjuades 17 respondenter. Följande fem teman är centrala i studien: ledarskap, tillgänglighet, kontroll, tillit och kommunikation. Vår studie pekar på att kommunikationen är en viktig aspekt för ett fungerande distansarbete. Vidare kräver distansarbetet att kommunikationen sker snabbare, oftare och tydligare. Dessutom pekar vår studie på att chefers upplevelse av kontroll på detaljnivå minskar vid distansarbete. Vi anser att tilliten mellan chef och medarbetare blir framträdande och medarbetaren förväntas ta en mer ansvarsfull roll med hög autonomi. Slutligen framgår det att chefers tillgänglighet ökar vid distansarbetet.

Nyckelord: distansarbete, ledarskap, kontroll, tillit, myndighet, organisation

Abstract

The following study aims to investigate how managers within a government agency lead and exercise supervision when the work is performed remotely. The study also intends to contribute to a broader understanding by examining how managers' opportunities for work management and perceived control over the work process are affected when implementing telework. Both managers' perspectives and employees' perspectives have been taken into account in order to contribute to a more holistic view. The study is based on a qualitative method with semi-structured interviews. A total of 17 respondents were interviewed. The following five themes are central to the study: leadership, accessibility, control, trust and communication. Our study indicates that communication is an important aspect for a functioning telework. Furthermore, telework requires that communication takes place faster, more often and more clearly. In addition, our study indicates that managers' experience of control at a detailed level decreases during teleworking. We see here that the trust between manager and employee becomes prominent and that the employee is expected to take on a more responsible role with higher autonomy. Finally, it appears that managers' accessibility increases during teleworking.

Keywords: telework, leadership, control, trust, government, organisation

Innehållsförteckning

1. Inledning **6**
1.1 Bakgrund och problemformulering 6
1.2 Syfte och forskningsfråga 7
1.3 Avgränsningar 7

2. Teoretisk referensram **7**
2.1 Ledarskap 7
2.1.1 Relationsskapande ledarskap och medarbetarskap 8
2.1.2 Relation och kommunikation vid digitalt ledarskap 8
2.1.3 Ledarens tillgänglighet 9
2.2 Kontroll och tillit 9
2.3 Olika sätt att kommunicera 11
2.3.1 Allmänt om kommunikation 11
2.3.2 Kommunikation vid distansarbete 11
2.4 Sammanfattande kommentarer av teorikapitel 12

3. Metod **13**
3.1 Urval 13
3.2 Datainsamling 14
3.3 Dataanalys 15
3.4 Kvalitetskriterier 16
3.5 Etiska ställningstaganden 16
3.6 Metodreflektion 17

4. Resultat **18**
4.1 Bakgrund 18
4.1.1 Presentation av organisationen 18
4.1.2 Presentation av intervjupersoner 19
4.2 Resultat från intervjuerna 20
4.2.1 Utmaningar med ledarskap på distans 20
4.2.2 Tillgänglighet vid distansarbete 21
4.2.3 Kontroll på arbetsplatsen 22
4.2.4 Chefens tillit till medarbetarna 24
4.2.5 Digitala möten och kommunikation 25

5. Analys och diskussion **27**
5.1 Ledarskap inom distansarbete 27
5.2 Chefens tillgänglighet på distans 27
5.3 Uppfattning av kontroll 28
5.4 Tillit vid distansarbete 29
5.5 Förändring av kommunikationssätt 30

6. Slutsatser **31**
6.1 Inledning av slutsatsen 31
6.2 Besvarande av forskningsfråga 32
6.3 Begränsningar och förslag till vidare forskning 33

Referenslista **34**

Bilaga 1 **38**

Bilaga 2 **39**

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemformulering

År 2020 spred sig covid-19 i världen och företag behövde snabbt ställa om till nya regler och restriktioner. Arbetsuppgifter som tidigare genomförts i kontorsmiljö fick genomföras i hemmiljö och pandemin orsakade stora omställningar i samhället. I mars år 2020 rekommenderade Folkhälsomyndigheten hemarbete där anställda inom statliga myndigheter såsom Arbetsförmedlingen endast skulle befinna sig på arbetsplatsen ifall de verkligen var tvungna till det (Stefansson, 2021). För chefer som tidigare har kunnat arbetsleda sina medarbetare genom att på plats se över hur arbetet utförts har istället behövt göra det på distans. Vid arbete som skulle utföras på annan plats än på arbetsplatsen innebar det att användning av digital teknik skulle komma till nytta. En tät kommunikation mellan medarbetarna och cheferna skulle enbart komma att ske via digitala kanaler. Med förändrade kommunikationskanaler riskerar budskapet att bli otydligt och arbetsledningen blir lidande. Andersson och Martin (1995) menar att distansarbetet medför utmaningar i att vidmakthålla goda relationer och Beauchamp, Hulme, Clarke, Hamilton och Harvey (2021) lyfter kommunikation som en viktig del i relationsbyggandet. Vidare ses undermålig kommunikation som en av de vanligaste anledningarna till att ledarskapet misslyckas.

Både Allvin (2001) samt Felstead, Jewson och Walters (2003) argumenterar för att ledaren ofta förlorar sin känsla av kontroll när arbetet utförs på annan plats än arbetsplatsen. Särskilt lyfter Felstead et al. (2003) att den förlorade kontrollen är framträdande i organisationer med sämre möjligheter till virtuella verktyg. En form av kontroll kan likställas med insyn, mätningar och uppföljningar av arbetet. Att ledare känner förtroende och tillit ses som en förutsättning för att introducera framgångsrikt distansarbete på arbetsplatsen (Brown, Smith, Arduengo och Taylor, 2016; Kayworth & Lider, 2002; Felstead et al., 2003; Vilhelmson & Thulin, 2016). Vidare lyfter Felstead et al. (2003) att många ledare aktivt väljer ut de medarbetare som tros prestera trots distansarbete. De undviker att implementera distansarbete om de inte har tillit till medarbetaren och om denne anses vara lat eller inte tidigare har uppvisat en synnerlig stark arbetsprestation.

När pandemin inträffade påverkades särskilt offentlig sektor av Folkhälsomyndighetens krav att arbeta hemifrån (Kling, 2021). Folkhälsomyndighetens krav applicerades på alla medarbetare med möjlighet till distansarbete. Den offentliga sektorn präglas ofta av en byråkratisk organisering där hierarki och kontrollsystem avser att styra de anställda (Wolvén, 2000). För att säkerställa att arbetet utförs korrekt och enligt de riktlinjer som fastställts på arbetsplatsen måste det kontrolleras.

Studier som tidigare gjorts på området diskuterar ofta distansarbetet utifrån de anställdas perspektiv. I följande studie är det därför av intresse att undersöka utifrån ledarnas perspektiv och studera hur chefers utövande av ledarskap sker vid arbete hemifrån. Vidare tog flertalet av de studier (Andersson & Martin, 1995; Allvin, 2001; Felstead et al., 2003; Kayworth & Lider, 2002) som tidigare lyfts plats för över 15 år sedan. Med andra ord gjordes studierna

innan internetbaserade kommunikationssystem likt Skype och Microsoft Teams sågs som en självklarhet på arbetsplatsen (Vilhelmson & Thulin, 2016). Till följd av den digitala utvecklingen kan det antas att de kommunikativa förutsättningarna har förändrats. Vid det påtvingade distansarbetet försvinner dessutom möjligheterna för ledaren att välja vilka medarbetare som tillåts arbete hemifrån, och relationen samt tilliten mellan ledare och medarbetare får ett annorlunda fokus. Av de här anledningarna anses det intressant att undersöka hur ledarens arbetsledning, kontroll och tillit påverkas vid distansarbete. Fortsättningsvis anses det angeläget att utföra denna undersökning eftersom allt fler organisationer planerar att fortsätta med distansarbete trots möjligheten till återgång till kontorsmiljö (Markander, 2021).

1.2 Syfte och forskningsfråga

Syftet med studien är att undersöka hur chefer inom en statlig myndighet leder och utövar tillsyn när arbetet utförs på distans. Dessutom avser studien att bidra till en bredare förståelse genom att undersöka hur chefers möjlighet till arbetsledning och upplevda kontroll över arbetsprocessen påverkas vid implementering av distansarbete inom en statlig myndighet. I syfte att få en helhetsbild behöver medarbetarnas uppfattning tas i beaktande och jämföras utifrån chefernas perspektiv.

För att uppnå syftet ska följande forskningsfråga besvaras:

- Hur påverkas chefers arbetsledning och upplevda kontroll över arbetsprocessen vid distansarbete i en statlig myndighet?

1.3 Avgränsningar

Med anledning av uppsatsens ämne och för att besvara den valda forskningsfrågan har vi valt att avgränsa arbetet. Inom ramen för denna uppsats kommer vi att studera ledare i form av chefer på olika nivåer. Detta för att studera chefers arbetsledning och upplevda kontroll över arbetsprocessen vid distansarbete. Cheferna utgör uppsatsens främsta fokus. Vi har även valt att studera medarbetare såsom beslutshandläggare och arbetsförmedlare. Att enbart inkludera tre positioner inom Arbetsförmedlingen är ett medvetet val som vi har gjort. För att fokusera på chefer på olika nivåer och två arbetsgrupper har vi valt att utesluta andra positioner inom verksamheten. Vi kommer fortsättningsvis använda begreppet ledare synonymt med chef och arbetsgivare. Begreppet medarbetare används synonymt med arbetstagare.

2. Teoretisk referensram

2.1 Ledarskap

Det finns många olika definitioner av ledarskap men numera råder en stor enighet att *”ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande”* (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 388). Normalt är

avsikten vid ledarskap i en organisation att få andra att arbeta för att fullfölja vissa uppställda mål, motivera dessa människor att prestera mer och bidra till att dem trivs i arbetet. Tre aspekter av ledarskap finns i definitionen. Den första är att ledarskapet består av olika handlingar som utförs av en eller flera personer. Ledaren är en person som har en formell befattning. Den andra aspekten är att avsikten med ledarskap är att få andra människor att utföra ett önskat beteende. Av den anledningen kopplas ledarskap till påverkan eftersom ledare kan skapa ett beteende som eftersträvas. Den tredje aspekten berör att organisationen ska nå de uppställda målen genom ledarskapet. Detta innebär att ledarskapet är målinriktat och att syftet med beteendet som ledaren har är att påverka människor till att agera utifrån de uppställda målen. Nyssnämnda definition anses ha nära koppling till begreppet makt eftersom det rör sig om att få människor att agera på ett visst sätt och att med hjälp av olika tekniker få andra att göra det man vill (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.1.1 Relationsskapande ledarskap och medarbetarskap

Det relationsskapande ledarskapet innebär att det måste finnas en person som leder, minst en person som följer och en relation mellan dessa personer (Martin, Epitropaki, Erdogan & Thomas, 2019). I tidigare forskning har fokus varit på ledaren och dess egenskaper. I forskningen har ledarskapet numera bytt riktning. Det har gått från att relationen mellan ledare och medarbetare var enkelriktad, till en mer aktiv roll där både ledaren och medarbetaren ger och tar. Martin et al. (2019) menar att av den anledningen är ledarskapet relationsbyggande och Sveningsson och Alvesson (2010) menar att det är allt vanligare att diskutera relationen mellan de två i form av medarbetarskap. Tengblad (2009) pekar på att begreppet medarbetarskap har två innebörder. Den första innebörden sammanfattar en organiseringsfilosofi som syftar till en mer aktiv och ansvarstagande medarbetarroll. Den andra innebörden syftar på den relation som arbetsgivare och arbetstagare har. Tillit, relation och samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare anses vara en nyckelfaktor för att få ett framgångsrikt medarbetarskap (Tengblad, 2007; Tengblad, 2009).

Vad gäller kvaliteten i relationen mellan ledare och medarbetare utgör kommunikationen en viktig del. Stor vikt läggs på att utveckla ömsesidig respekt, lojalitet och tillit. Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att relationen fungerar bättre desto tydligare rollfördelning mellan ledaren och medarbetarna är. För att bygga goda relationer menar Andersson och Martin (1995) att det krävs god kommunikation mellan ledare och medarbetare. Författarna menar även att det krävs en god kommunikation mellan medarbetarna. Det krävs en god integration mellan ledare och medarbetare för att uppnå en bra arbetsrelation som ska upprätthållas under tiden relationen sker. Det som avses med god integration är att kommunikationen ska vara effektiv i vilka och hur kommunikationskanalerna används.

2.1.2 Relation och kommunikation vid digitalt ledarskap

När en ledare utövar majoriteten av sitt ledarskap med tekniska hjälpmedel benämns ledaren för e-ledare (Savolainen, 2014). Likt den traditionella ledaren som leder på plats behöver en e-ledare bygga relationer med sina medarbetare. En svårighet som uppstår för e-ledaren är att utföra sitt arbete digitalt. En fördel som den traditionella ledaren har är att arbetet utförs med

fysiska möten, vilket bidrar till större öppenhet och relationer som präglas av tillit. Sådana relationer kan dock byggas upp mellan e-ledaren och medarbetarna om det regelbundet sker möten digitalt (Savolainen, 2014).

En utmaning i att upprätthålla goda relationer anses föreligga i de fall ledarskapet sker på distans (Andersson & Martin, 1995). Ineffektiv kommunikation är en av de vanligaste orsakerna till att ledarskapet i organisationer misslyckas. Detta eftersom kommunikation utgör en betydelsefull del för att upprätthålla och stärka relationerna hos medarbetarna i organisationen (Beauchamp et al., 2021). Kommunikationen har gått från att vara ett verktyg som använts för att förmedla information, till att användas som stöttning bland medarbetarna.

Införandet av nya kommunikationssätt är enligt Kayworth och Lider (2002) den främsta utmaningen med den digitala kommunikationen. Genom införandet av nya sätt att kommunicera byts de gamla kommunikationssätten ut vilket lätt kan bidra till kommunikationsproblem. Till viss del förloras även det sociala samspelet. Om nya kommunikationskanaler skapas kan det även uppstå misstro gentemot den tekniska lösningen. Sådan elektronisk kommunikation som avses är e-post, chatt eller telefon. Att bygga upp tillit bedöms även svårare vid sådan förändrad kommunikation (Kayworth & Lider, 2002).

2.1.3 Ledarens tillgänglighet

Sveningsson och Alvesson (2010) menar att trots att flertalet chefer uttrycker att de prioriterar och värdesätter ett nära arbete med sina medarbetare består chefsrollen många gånger av en övervägande del administration. Ledaren önskar med andra ord att jobba mer med arbetsledning men distraheras av annat som också hindrar ledarens tillgänglighet och möjlighet att utöva ledarskap.

Davidhizar och Bowen (1990) lyfter nyckelfaktorer för att öka medarbetarens uppfattning av ledarens tillgänglighet. Ledare bör bland annat fundera kring var kontoret placeras i organisationen. Genom att säkerställa att kontorsplatsen är synlig för medarbetarna anses ledaren generellt vara mer tillgänglig. Dessutom har ledarens attityd vid de tillfällen när medarbetaren söker kontakt en stor påverkan på uppfattningen av tillgängligheten. Ledaren uppmanas att vara öppen och välkomnande till frågor och feedback. Vid de tillfällen när medarbetaren söker kontakt med ledaren är det av stor vikt att ledaren återkopplar inom skälig tid. Vidare bör ledare eftersträva att vara synlig i organisationen. Detta kan uppnås genom att strategiskt röra sig runt i områden där personalen befinner sig. Vid dessa tillfällen kan medarbetaren spontant söka kontakt med ledaren vilket ökar uppfattningen om tillgängligheten. Om ledaren istället ofta befinner sig i samtal via telefon eller på andra sätt visar sig upptagen så minskar medarbetarens uppfattning av att ledaren är tillgänglig.

2.2 Kontroll och tillit

Det föreligger en koppling mellan mätning och kontroll som sträcker sig långt bak i tiden (Lowood, 1990). Mätning är ett vanligt förekommande fenomen i samhället, vilket medfört att människor accepterar det. Det ses ofta som en bra metod för ledaren att kontrollera sina

medarbetare (Power, 2004). Kurland & Egan (1999) lyfter prestations- och resultatmätningar som ett sätt att vidhålla kontrollen vid distansarbete. Detta eftersom den fysiska observationen av arbetstagaren inte längre är möjlig. Genom mätning blir det möjligt att ta fram data och på så sätt bli organisationen mer effektiv och produktiv. Detta kan i sin tur användas av beslutsfattare, såsom chefer, för att kontrollera organisationen. Generellt sätt litar människor mer på siffror än ord, vilket bidrar till att mätningen får ett större värde och framstår som ett objektivt och pålitligt instrument. Kritik som många gånger förs mot mätning som kontrollsystem är att det riskerar att skifta fokus från den verkliga meningen och att mätningen blir defekt. Ledarskap består av mer än endast mätning och att det resultat som genereras av mätning är en simplifierad bild av verkligheten. Enligt Power (2004) kan den kontroll som mätning sägs leda till vara en myt. Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att kontrollen alltid kommer efter handling och används i syfte att få en överblick ifall anställda gör något oönskat. Den direkt kontrollen beskrivs som att den har blivit mer sofistikerad. I samband med att nya system har växt fram för registrering av kontroll uppstår nya sätt att kontrollera anställda i detalj. Nya tekniker har gjort det lättare och snabbare att registrera och behandla stor mängd information (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Andersson, Crevani, Eriksson-Zetterquist och Tengblad (2020) menar att all digital aktivitet lämnar spår som senare kan användas för att analysera och kontrollera. I takt med att samhället datoriseras menar Bolman och Deal (2019) att möjligheten att kontrollera arbetsinsatser och utfall har ökat. Möjligheten att kontrollera har även ökat eftersom olika nivåer inom organisationer har fått större tillgång till information (Bolman & Deal, 2019).

Brandebo (2021) anser att det i virtuella team saknas traditionell social kontroll, vilket bidrar till att tilliten blir mer betydelsefull. Distansarbete kan ses som ett sätt att bryta sig bort från den organisatoriska kontrollen och en möjlighet för individen att öka sin frihet, flexibilitet och sitt ansvar. Individens självständighet lyfts som en positiv aspekt med distansarbete och ställs mot den kontroll som organisationer gärna söker. För att bejaka självständighet krävs dock tillit mellan parterna och det ställs ofta högre krav på både ordning och struktur från organisationens ledning om fler individer önskar distansarbete. Enligt Jönsson och Strannegård (2015) utvecklas tillit över lång tid. Tengblad (2010) menar att tillit är en nyckelfaktor för att utöva ett gott ledarskap. Tilliten skapas genom ett samspel mellan parterna och när chefen minimerar sin detaljstyrning för att istället anamma ett coachande ledarskap. Allvin (2001) lyfter att chefen bör träda in i en annorlunda roll vid implementering av distansarbete. Rollen innebär att ledaren framför allt bör fokusera på att förändra sin relation till de anställda och ändra sitt fokus gällande styrning. Särskilt viktiga aspekter till framgång är klara och tydliga direktiv samt uppföljning. Relationen bör vila på tillit och ledaren ska minska sitt utövande av övervakning och kontroll. Fokus ska istället vara på stöttning och individanpassning. Stöttning ses som en bidragande faktor till att anställda som arbetar på distans förblir nöjda och presterar väl. Det bidrar även till att den anställde vågar be om hjälp vid eventuella problem (Rhoades & Eisenberger, 2002). Även Allen et al. (2015) lyfter stöttning från organisationen som en viktig del för att implementera distansarbetet på ett framgångsrikt sätt. Vidare bör målstyrning sättas i centrum snarare än det vardagliga arbetet eftersom målstyrningen är en del av den mer aktiva och ansvarstagande medarbetarrollen som bygger på tillit (Tengblad, 2010).

I diskussionen kring tillit och kontroll framställs ofta dessa två begrepp som varandras motsatser. När tilliten ökar så sjunker kontrollen, och vice versa. Ofta är dock inte förhållandet mellan begreppen lika simpelt som det framhävs. Bijlsma & Koopman, (2003) lyfter att begreppen snarare är komplement till varandra och att de båda bidrar till samarbete i en arbetsrelation. Brandebo (2021) menar att det övervakande beteendet minskar successivt när man lär känna den andra personen. Fortsättningsvis beskriver Brandebo den ideala situationen som att kontrollen minskar när man får bättre kännedom och högre tillit till individen. I samband med detta ska osäkerheten minska kring individens intentioner och framtida beteenden. Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver tilliten som att det kommer finnas större tillit desto starkare kulturen är, vilket minskar behovet av kontroll.

2.3 Olika sätt att kommunicera

2.3.1 Allmänt om kommunikation

I sin enklaste form är kommunikation ett samspel mellan en sändare och en mottagare. Sändaren förmedlar ett budskap och mottagaren tar emot budskapet för att sedan göra sin egen tolkning (Larsen, 1996). Granér och Granér (2016) menar att kommunikation är mycket mer än enbart det som sägs. Hur vi säger någonting, vad vi inte säger och vårt kroppsspråk är några exempel på faktorer som påverkar det budskap som sänds ut och mottagarens tolkning. Även handlingar, skrift och symbolik är exempel på kommunikation. I detta inkluderas icke-verbal kommunikation likt paraspråk (tonläge, tempo och antal pauser), kroppsspråk och placering. Larsen (1996) menar att den icke-verbala kommunikationen påverkar tolkningen av ett budskap mycket mer än vad det verbala meddelandet gör. Hur stor del av kommunikationen som kroppsspråket utgör är omdebatterat. I en artikel skriven av Sundaram och Webster (2000) framgår olika författares uppfattning om frågan. Mehrabian (1981, refererad i Sundaram & Webster, 2000) menar att ungefär 50 % av kommunikationen består av kroppsspråk. Barnum och Wolniansky anser att närmare 70 % av kommunikationen sker med kroppsspråk (1989, refererad i Sundaram & Webster, 2000). Även Nordengren och Olsen (2006) menar att 70 % av ett framfört budskap består av kroppsspråk, vilket gör det lättare att missförstånd uppstår i digitala sammanhang.

2.3.2 Kommunikation vid distansarbete

På senare tid har en mängd olika kommunikationssystem växt fram och blivit en del av organisationers vardag (Yzer & Southwell, 2008). Kommunikationen har skiftat från personliga möten och telefonsamtal till att numera inkludera e-post, videomöten och chatt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Med detta skifte kommer både möjligheter och utmaningar. De virtuella systemen tillåter asynkron kommunikation och distansarbete, det vill säga att kommunikationen kan ske oberoende av den tidsmässiga aspekten. Dessutom sker kommunikationen många gånger mycket snabbare. Samtidigt riskerar kommunikationen att skapa tolkningssvårigheter, missförstånd och otydligheter (Dahlstrom, 2013). Allvin (2001) menar att kommunikationen och samarbetet många gånger blir lidande vid distansarbete. Detta bekräftas även av Crandall och Gao (2005) som anger den förlorade synergin som ett

arbetslag riskerar. Larsen (1996) lyfter särskilt avsaknaden av social återkoppling som en negativ skillnad mellan virtuell kommunikation och fysisk kommunikation. Författaren menar att vid den virtuella kommunikationen saknas den sociala återkopplingen som annars sker. På detta sätt förlorar sändaren känslan av att den talar med någon. Detta leder i sin tur till att individen blir mindre benägen att följa de normer som finns. Sändaren känner mindre empati, kan bli mindre samarbetsvillig, blir mer anonym och får samtidigt svårare att avgöra om mottagaren har tolkat budskapet korrekt. Kowalski och Swanson (2005) lyfter kommunikation som en kritisk faktor för att framgångsrikt implementera distansarbete i en organisation. För att hantera de kommunikativa utmaningarna med distansarbete föreslår Cascio (2000) att chefer bör införliva mer struktur i kommunikationen. Det innebär inbokade möten, en ökad kommunikationsfrekvens samt en balans mellan skriftlig och muntlig kommunikation där den muntliga kommunikationen uppmuntras över den skriftliga envägskommunikationen. Vidare lyfter författaren att chefen bör säkerställa att det kontinuerligt sker fysiska träffar.

Vid digital kommunikation i form av e-post, chatt eller telefon är det lätt att förlora emotionella sinnestillstånd som kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonläge. Även vid samtal när kameran används kan det vara svårt för en ledare att uppfatta dem. Kayworth och Leidner (2000) bedömer att kommunikationen utsätts för stora påfrestningar genom digital kommunikation. För att kommunikationen ska bedömas framgångsrik och fungerande krävs det inledningsvis att kommunikationskanalen används frekvent av medarbetarna. Detta för att medarbetarna ska få in en vana att kommunicera digitalt. Ifall kommunikationskanalen inte används frekvent finns en risk att kommunikationen kommer att passiveras. För att ytterligare förbättra samarbetet och kommunikationen är det även viktigt att medarbetarna träffas med jämna mellanrum. Detta eftersom den anses finnas positiva effekter med den fysiska interaktioner som inte går att komma åt digitalt (Kayworth & Leidner, 2000).

2.4 Sammanfattande kommentarer av teorikapitel

Ledarskap är ett begrepp med många definitioner och tolkningar. Det finns mängder av variabler som påverkar ledarskapet och dess utformning. I tidigare forskning ansågs ledarskapet vara en isolerad gärning och efterföljaren ett passivt objekt (Sveningsson & Alvesson, 2010). Idag är det allt vanligare att diskutera ledarskapet utifrån relationen mellan ledare och efterföljare. Efterföljaren kan istället ses som aktiv medarbetare och ledarskap kombineras därmed med medarbetarskap. Vi kommer framöver utgå från Jacobsen och Thorsviks (2014) definition av ledarskap som *"ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande"*. Jacobsen och Thorsviks definition har vi valt att kombinera med Tengblads (2009) definition av medarbetarskap. För att utöva ledarskapet ser vi kommunikation, relationsbygge och kontroll som viktiga aspekter och resultatet kommer således analyseras utifrån dessa. Vidare ser vi tillgänglighet och kontakt som en viktig faktor för ledaren att utöva ledarskap.

Kommunikation spelar en stor roll i relationen mellan ledare och medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Den används för att sända ett budskap till en mottagare och kan vara ett

kraftfullt verktyg för att utveckla en grupp (Granér & Granér, 2016) samt användas för att bygga relation och tillit (Beauchamp et al., 2021; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Utöver den verbala kommunikationen tillkommer även icke-verbal kommunikation som består av en majoritet av den totala kommunikationen som sker vid en interaktion (Sundaram et al., 2000). Kommunikation som sker på distans innehar utmaningar för ledarskapet samtidigt som det medför många fördelar (Dahlstrom, 2013).

I teorin har vi lyft att möjligheten till kontroll ofta ökar vid distansarbete. Detta eftersom de digitala verktygen främjar mätningar och informationsinsamling. Samtidigt har vi redogjort för att den kontroll som mätningar skapar ofta kan vara en förenklad bild av verkligheten. För att diskutera kontroll krävs också en diskussion av tillit. Brandebo (2021) pekar på att behovet av kontroll minskar när tilliten ökar. Vidare ses tillit och stöttning som en viktig del vid distansarbetet (Allvin, 2001; Allen, Golden & Shockley, 2015) och som ett komplement till kontrollen (Bijlsma & Koopman, 2003).

3. Metod

3.1 Urval

Urvalsstorlek för denna studie har bestämts för att få en variation i underlaget. Storleken på urvalet har även beslutats utifrån lämplig tidsram och består av 17 intervjupersoner. Urvalsmetoden i undersökningen är målstyrd och grundar sig i kriterier som säkerställer att syftet kan uppfyllas. För att uppnå en variation i underlaget har en fast urvalsstrategi valts (Bryman & Bell, 2017). Fem beslutshandläggare, fem arbetsförmedlare och sju chefer har valts ut för att intervjuas för att få en bredare bild och för att kunna jämföra svar mellan olika arbetsroller. Rollerna består av enhetschef, sektionschef, arbetsförmedlare och beslutshandläggare, vilket även framgår i *tabell 1*. Vi har dock valt att benämna enhetschef och sektionschef med samma befattning för att underlätta för anonymiteten. Valet att studera Arbetsförmedlingen som offentlig verksamhet baseras på att statliga myndigheter på grund av pandemin fick i uppdrag att möjliggöra distansarbete för de anställda (Regeringskansliet, 2021). Arbetsförmedlingen är Sveriges största förmedlare av arbeten som innebär att föra samman de som söker medarbetare med de som söker arbete (Arbetsförmedlingen, u.å.b). Dessutom arbetar Arbetsförmedlingen på uppdrag av regeringen och är en myndighetsverksamhet (Arbetsförmedlingen, u.å.b).

#	Benämning	Befattning
1.	Chef 1	Chef
2.	Chef 2	Chef
3.	Chef 3	Chef
4.	Chef 4	Chef
5.	Chef 5	Chef
6.	Chef 6	Chef
7.	Chef 7	Chef
8.	Arbetsförmedlare 1	Arbetsförmedlare
9.	Arbetsförmedlare 2	Arbetsförmedlare
10.	Arbetsförmedlare 3	Arbetsförmedlare
11.	Arbetsförmedlare 4	Arbetsförmedlare
12.	Arbetsförmedlare 5	Arbetsförmedlare
13.	Beslutshandläggare 1	Beslutshandläggare
14.	Beslutshandläggare 2	Beslutshandläggare
15.	Beslutshandläggare 3	Beslutshandläggare
16.	Beslutshandläggare 4	Beslutshandläggare
17.	Beslutshandläggare 5	Beslutshandläggare

Tabell 1 – Intervjupersonernas benämning och befattning.

3.2 Datainsamling

Bryman och Bell (2017) menar att kvalitativ forskning är interpretativ och lägger stor vikt vid ord. Den används för att sätta deltagarnas uppfattning och attityd i centrum. Fortsättningsvis används denna typ av forskning för att sträva efter en kontextuell förståelse. Med tanke på studiens syfte anses kvalitativ forskning som en lämplig utgångspunkt. Fortsättningsvis argumenterar Grey (2009) för att den lämpar sig inom organisationsstudier, vilket ytterligare stärker arbetets upplägg. Bedömningen gjordes att kvalitativ intervju är att anse som en lämplig metod vid studerandet av samspelet mellan att leda arbete och utföra kontroll när arbete utförs på distans. Intervjuer anses särskilt fördelaktiga vid kvalitativa studier när syftet är att undersöka deltagarnas uppfattningar (Lind, 2014).

I arbetet har det valts att genomföra semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju innebär att det i förväg har förberetts frågor som ska ställas till alla deltagare som intervjuas. Följdfrågorna är dock beroende av intervjupersonens svar. Intervjun formas till viss del av intervjupersonens svar men innehåller samma huvudfrågor som utgör bedömningsunderlag. Semistrukturerade intervjuer anses generellt vara mindre komplexa än helt ostrukturerade intervjuer, men mer fria än strukturerade intervjuer. Det är önskvärt att vid kvalitativ forskning låta intervjuerna röra sig i olika riktningar. Detta görs genom användandet av öppna frågor. En semistrukturerad intervju är lämplig samtidigt som den eftersträvar detaljerad data om intervjupersonens upplevelser. Tillvägagångssättet säkerställer att vissa områden täcks men samtidigt lämnas utrymme för flexibilitet, fylliga svar och möjlighet till följdfrågor (Bryman & Bell, 2017).

Intervjuguiderna som har använts i denna studie har utgått från Bryman & Bells (2017) råd och har utformats i en tematisk ordning. För att inte komplicera för intervjupersonerna med snäva termer och teorier har vi valt att ställa frågor utefter teman som lyfts inom den teoretiska referensramen. Frågorna har utgått från syfte och frågeställning samt utformats för att möjliggöra relevant informationsinsamling utan att ställa ledande frågor. Av denna anledning har två intervjuguider skapats varvid den ena har använts vid intervjuer med chefer och den andra vid intervjuer med arbetsförmedlare och beslutshandläggare. Intervjuguiderna innehåller 20 respektive 14 frågor. Intervjufrågorna har använts för att bidra till att samtalet får en mer strukturerad och enhetlig form. Detta för att säkerställa att intervjupersonerna förmedlar användbar information för den specifika studien (Lind, 2019). Vidare har vi utformat intervjuguiden med inspiration tagen ur de kategorier som Kvale (1996, refererad Bryman & Bell, 2017) lyfter. Intervjuguiden har därmed börjat med inledande frågor om individen och därefter övergått till mer direkta och sonderande frågor om ämnet. Intervjun avslutas med en uppfångande fråga i syfte att finna annorlunda infallsvinklar och information till tidigare frågor.

Vi tog beslutet att inte i förväg sända intervjufrågorna till intervjupersonerna. Anledningen bakom detta var strävan efter spontana och oförberedda svar. En ytterligare faktor som vi ville undvika var att intervjupersonerna skulle bli påverkade av andra i sin miljö vid besvarande av frågor. Intervjuerna valdes att spelas in för att därefter transkriberas. Detta för att underlätta analys, tillåta sekundäranalys samt öka trovärdigheten och autenticiteten (Bryman & Bell, 2017). Vidare har beslut tagits att båda författarna ska närvara vid varje intervjutillfälle. Detta för att skapa en helhetsbild av intervjun genom anteckningar och observationer (Bryman & Bell, 2017). I samband med pandemin som ännu är aktuell i världen gavs intervjupersonerna möjlighet till att genomföra intervjuerna på distans eller genom att vara fysiskt närvarande. En fördel med att ha intervjuer på distans är möjligheten till att inkludera intervjupersoner från ett bredare geografiskt avstånd (Bryman & Bell, 2017). En negativ aspekt med att utföra intervjuer via telefon är den förlorade observationen av kroppsspråk (Bryman & Bell, 2017). Vi har försökt motverka detta genom att använda Skype vid intervjuer på distans för att så långt som möjligt efterlikna en fysiskt närvarande intervju.

Utöver de semistrukturerade intervjuerna har även en litteraturstudie av narrativt slag genomförts. Detta för att skapa en teoretisk referensram, skapa kunskap inom området och bidra till ytterligare konkretisering av frågeställningarna (Bryman & Bell, 2017). Valet av just narrativ litteraturgenomgång grundar sig i Bryman och Bells (2017) argument om att den är mer flexibel och lämpar sig bättre för kvalitativ forskning än vad den systematiska litteraturgenomgången gör.

3.3 Dataanalys

Den stora mängden data som ofta utvinns vid kvalitativa undersökningar och för att undvika så kallat ”analytiska avbrott” (Lofland, 1978, refererad i Bryman & Bell, 2017) analyseras de svar som framkommer utifrån särskilda teman i intervjuguiderna. Den data som samlas in analyseras med inspiration tagen ur tematisk analys. Teman kommer att identifieras,

analyseras och slutligen dokumenteras. Tematisk analys lämpar sig särskilt för författare med mindre teoretisk och teknisk kunskap (Braun & Clarke, 2006). Intervjuguiderna för denna studie följer följande centrala teman: introduktionsfrågor, frågor gällande distansarbete, frågor beträffande ledarskap och arbetsledning samt frågor gällande kontroll av arbete som utförs på annan plats än arbetsplatsen. Under varje tema ställs öppna frågor för att frammana intervjupersonernas egna perspektiv och berättelse. Vidare har data analyserats med inspiration från diskursanalys. Bryman och Bell (2017) menar att en diskursanalys används för att analysera samtalet, men även det verbala samspelet och språket. Diskursanalysen används för att tolka vad intervjupersonerna säger, betonar och utelämnar. Tillvägagångssättet för att analysera data är att kombinera informationen från intervjun med relevant litteratur på området. Detta för att skapa en mer nyanserad analys av den inhämtade data.

3.4 Kvalitetskriterier

För att säkerställa att det inhämtade underlaget är sakligt korrekt är det av vikt att vidta diverse åtgärder. En sådan åtgärd är upprättande av intervjuguider för att hålla intervjun inom ramen för dess ändamål. Vidare har Bryman och Bells (2017) råd använts vid upprättandet av intervjuguiderna för att, likt tidigare nämnt, få en tematisk ordning på frågorna.

För att bidra till autenticitet i studien tillämpas respondentvalidering där intervjupersonerna får ta del av en redogörelse kring vad som har sagts under intervjun. Personerna som intervjuas får även möjlighet att bekräfta det som har sagts och förmedlats. Anledningen bakom denna möjlighet är att säkerställa att det finns god överensstämmelse och tillförlitlighet i resultatet (Bryman & Bell, 2017). Tillämpandet av respondentvalidering kan ses som positivt men även negativt om intervjupersonerna önskar att justera sina svar efter att intervjun är avslutad. Intervjupersonerna har på så sätt möjlighet att påverka sin spontanitet i svaren som gavs inledningsvis.

Kvalitativ forskning söker ofta djup kunskap kretsande kring mindre grupper eller enskilda individer, vilket gör att överförbarheten i resultaten ofta ifrågasätts. Överförbarheten handlar i kvalitativa studier om att närma sig en förståelse för ett fenomen snarare än att frammana en absolut sanning som är applicerbar överallt. En beaktning tas för att inte generalisera resultatet i för stor grad. Utöver detta lyfter Lincoln och Guba (1985, refererad i Bryman & Bell, 2017) att fylliga redogörelser hjälper läsaren att själv bedöma överförbarheten i resultatet.

3.5 Etiska ställningstaganden

Bryman och Bell (2017) samt Lind (2019) lyfter diverse etiska principer som är särskilt viktiga i samhällsvetenskapliga områden. Forskaren bör fundera kring informationskrav, nyttjandekrav och integritetskrav. Vidare bör forskaren säkerställa att inte ge intervjupersonerna falska förespeglingar. Dessutom är konfidentialitetskrav och samtyckeskrav ytterligare två viktiga principer att förhålla sig till. För att säkerställa att etiska principer inte bryts eller negligeras har intervjupersonerna fått möjlighet att i förväg samtycka till att delta i undersökningen och till dokumentering i form av ljudinspelning. Att samtycka i

förväg ska enligt Curasi (2001, refererad i Bryman & Bell, 2017) öka chansen till att få intervjupersonerna att ställa upp. Intervjupersonerna har även blivit informerade om vad undersökningen handlar om, vad syftet med undersökningen är och hur lång tid som intervjun förmodas ta. Dessutom har dem fått information om att ljudinspelningen kommer att raderas efter att intervjun har transkriberats. Utöver detta erbjuds anonymitet som ett sätt att få intervjupersonerna att tala mer fritt och sanningsenligt. Att erbjuda anonymitet grundas i uppfattningen om att anställda inom offentlig sektor kan upplevas ha begränsat utrymme för att tala utifrån egna upplevelser och åsikter. Ett beslut har tagits kring att benämna organisationen som studien har genomförts på, men att utelämna specifik information om geografisk lokalisering.

Intervjuguiderna är upprättade med inledande frågor om intervjupersonen och dennes position inom verksamheten för att därefter gå in på mer specifika frågor om arbetet. Detta för att försöka uppnå en mer lättsam konversation. Begreppet *kontroll* har valt att användas med avsikt att få mer konkreta svar. Detta begrepp kan eventuellt uppfattas som kontroversiellt eller negativt. Anledningen till valet av dessa frågor är eftersom det är av intresse för arbetets syfte och för att besvara forskningsfrågan.

3.6 Metodreflektion

En vanlig kritik som kvalitativ forskning möter är frågan kring generaliserbarhet. Detta då kvalitativa forskare genomför intervjuer med ett mindre antal individer och i en snäv avgränsning. Vidare kritiseras kvalitativ forskning ofta för att vara för subjektiv och impressionistisk och att forskaren med andra ord spelar en allt för stor roll i tolkandet och i analysen. Detta kan i sin tur leda till svårigheter kring replikerbarhet (Bryman & Bell, 2017). Eftersom urvalet för denna studie endast består av 17 intervjupersoner i en organisation blir resultatet inte representativt för hela populationen. Detsamma gäller det faktum att studien har utgått från en målstyrd urvalsmetod i kombination med bekvämlighetsurval. Vi argumenterar inte för att resultaten av denna studie är generaliserbara för hela populationen utifrån en absolut sanning om verkligheten. I och med att denna studie har tagit plats i sluten miljö med enskilda individer är de resultat som framgår en del av en unik social verklighet. Läsaren får själv avgöra generaliserbarheten genom att ta del av den data som vi presenterar i enlighet med Guba & Lincolns (1994, refererad i Bryman & Bell, 2017) råd. Vi har istället valt att genomföra intervjuerna tills det uppnåtts en någorlunda god teoretisk mättnad. Detta eftersom Bryman och Bell (2017) menar att det inte finns anledning till att fortsätta samla in intervjudata när de viktigaste analytiska kategorierna har mättats. När intervjuerna resulterade i liknande information och återkommande teman togs beslut om att avsluta datainsamlingen. Dessutom har tidsbegränsningen tagits i beaktning. För att underlätta replikerbarhet av studien och utan att röja anonymiseringen har vi valt att beskriva den organisation som har undersökts. Vi har även utgått från en intervjuguide som presenteras som en bilaga. Vi menar emellertid att resultaten i denna studie kan bidra till en bredare förståelse för chefers möjlighet till arbetsledning och upplevda kontroll även utanför studiens valda organisation.

Vi är medvetna om att enbart intervjua chefer i en organisation kan det leda till en enformig bild och ett snedvridet resultat. Intervjufrågorna vilar på de upplevelser och åsikter som intervjupersonerna har. För att försöka generera en rättvis bild har vi tagit beslut om att inkludera intervjupersoner från fyra olika roller i den studerade organisationen. Rollerna består av enhetschef, sektionschef, arbetsförmedlare och beslutshandläggare. Vi har dock valt att presentera dessa fyra roller som tre olika positioner. Detta för att ytterligare säkerställa den interna anonymiteten. Relationen mellan rollerna är hierarkisk där enhetschefen är chef för sektionschefen, som i sin tur är chef för arbetsförmedlaren och beslutshandläggaren. Att inkludera dessa roller medför att svaren kan jämföras med varandra för att se om upplevelserna är samstämmiga.

4. Resultat

4.1 Bakgrund

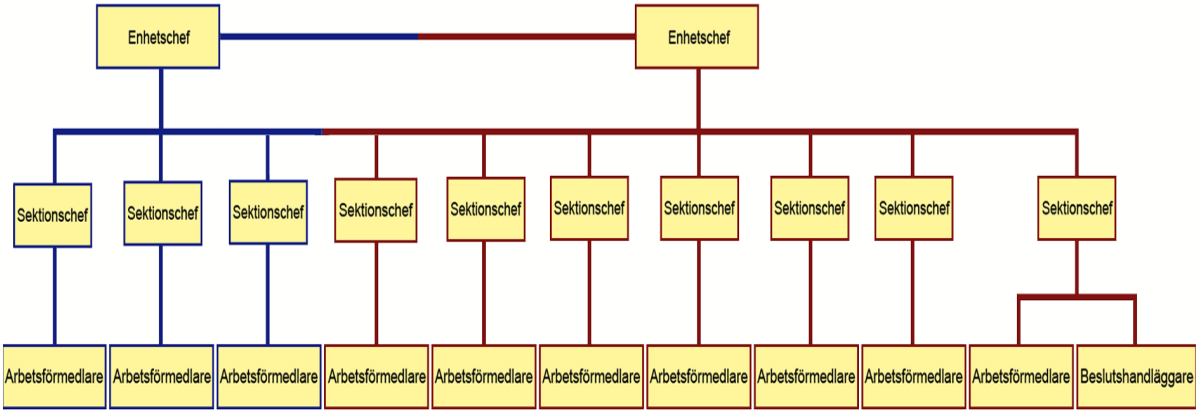
4.1.1 Presentation av organisationen

Inom Arbetsförmedlingen görs det en geografisk fördelning av det lokala stödet till arbetssökande och arbetsgivare i sex regioner, se närmare *figur 1*. Regionindelning består av Nord, Mitt, Stockholm - Gotland, Öst, Väst och Syd. Nord består av Jämtland, Norrbotten, Västerbotten och Västernorrland. Region Mitt omfattar Dalarna, Gävleborg. Södermanland, Uppsala, Värmland, Västmanland och Örebro. I region Öst ingår Jönköping, Kalmar och Östergötland. Region Väst innefattar Halland och Västra Götaland. Blekinge, Kronoberg och Skåne innefattas inom region Syd. I denna studie har ett län i en region inom Arbetsförmedlingen undersökts.

Figur 1 – Arbetsförmedlingens regionindelning från 1 juli 2019 (Arbetsförmedlingen, u.å.a).

Organisationen delas in i tre verksamhetsområden; Arbetsgivare, Arbetssökande och Direkt. I följande arbete är verksamhetsområdet Arbetsgivare och Arbetssökande aktuellt. Med utgångspunkt i arbetsgivarens behov tillhandahålls service lokalt och regionalt i verksamhetsområdet Arbetsgivare. Verksamhetsområdet Arbetssökande styrs av arbetssökandes behov lokalt och regionalt.

Följande går att utläsa från *figur 2* som visar organisationens uppbyggnad i ett län. I det studerade länet består verksamheten av två enhetschefer, där en ansvarar för arbetsgivarsidan och den andra för arbetssökarsidan. Sektionscheferna arbetar under enhetscheferna. Länets organisation är uppdelad i tio sektioner, sju sektioner som arbetar med arbetssökande och tre som arbetar med arbetsgivare. Varje sektion har en sektionschef där sektionerna är indelade i olika områden. Inom varje sektion arbetar arbetsförmedlare, bortsett från en sektion på arbetssökarsidan som består av både arbetsförmedlare och beslutshandläggare. Denna sektion arbetar med fristående aktörer. Det är en tjänst som hjälper arbetssökande att på så kort tid som möjligt komma ut i arbete eller utbildning.



Figur 2 – Egen illustration av organisationens uppbyggnad i ett län.

4.1.2 Presentation av intervjupersoner

Det har valts att studera en del av en region inom Arbetsförmedlingen. 17 intervjuer genomfördes med fem beslutshandläggare, fem arbetsförmedlare och sju chefer på Arbetsförmedlingen. Intervjupersonerna har arbetat olika många år inom organisationen och har olika bakgrunder. Tjänsten som beslutshandläggare uppkom i samband med pandemin, som beslutshandläggare assisterar man arbetsförmedlare och ingår i en beslutsprocess. Arbetet som beslutshandläggare har sedan första arbetsdagen utförts på distans. Arbetet som arbetsförmedlare kan skilja sig beroende på vilken sektion som den anställde tillhör. I stort innefattar tjänsten som arbetsförmedlare att fatta beslut, handlägga ärenden och tillämpa aktuella regelverk på arbetsplatsen. Tillhörande varje län regionalt finns det inom Arbetsförmedlingen två olika typer av chefer; enhetschef och sektionschef. Arbetet som enhetschef består av att ha det övergripande ansvaret över verksamheten, budgeten och personalen. Fortsättningsvis ansvarar enhetschefen över att enhetens resultat motsvarar

uppställda mål. Genom sektionscheferna leder enhetschefen medarbetarna på ett övergripande plan. En sektionschef ansvarar över verksamheten, personalen och att sektionens resultat motsvarar uppställda mål och förväntningar.

Intervjuerna kommer att betecknas genom randomiserade sifferordningar som fördelas utifrån arbetsposition. Dessa benämns som "Beslutshandläggare X" (X = 1, 2, 3, 4, 5), "Arbetsförmedlare X" (X = 1, 2, 3, 4, 5) och "Chef X" (X = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7). Se nedan *tabell 2* som illustrerar detta.

Beslutshandläggare	1	Arbetsförmedlare	1	Chef	1
Beslutshandläggare	2	Arbetsförmedlare	2	Chef	2
Beslutshandläggare	3	Arbetsförmedlare	3	Chef	3
Beslutshandläggare	4	Arbetsförmedlare	4	Chef	4
Beslutshandläggare	5	Arbetsförmedlare	5	Chef	5
				Chef	6
				Chef	7

Tabell 2 – Tabell över intervjupersoner.

4.2 Resultat från intervjuerna

4.2.1 Utmaningar med ledarskap på distans

Mer än hälften av intervjupersonerna berättade att det inte upplevs någon större skillnad vad gäller ledarskapet från kontorsmiljö och vid distansarbete. Chef 6 uppger att ledarskapet inte skiljer sig särskilt mycket, *"Jag tror att ledarskapet bygger på vilken typ av människa man egentligen är själv. Den är nog inbyggd redan så jag tror på det här sättet. Jag tror på att involvera medarbetare i processen. Jag vill höra hur de tycker och tänker. Jag vill följa upp om det fungerar eller inte fungerar och inte hela tiden själv sitta med lösningar. Den typen av ledarskap tror jag på, den har jag oavsett vad och hur jag skulle jobba. Jag tror inte att den skiljer sig åt vid distansarbete".* Även tre av arbetsförmedlarna uppfattade ingen större skillnad på ledarskapet.

Några chefer och arbetsförmedlare upplevde dock vissa skillnader i ledarskapet. Chef 7 lyfter att ledarskapet har blivit mer tydligt vid distansarbetet och uppger *"Men det jag ser är att styrningen har gradvis blivit tydligare och tydligare och det är väldigt bra, måste jag säga. Det blir begripligare för alla när man vet vad det är som man styr på, vad det är som vi ska följa upp på".* Chef 2 berör också den ökade tydligheten och beskriver att distansarbetet har ställt krav på att ledarskapet måste bli strukturerat vad gäller återkopplingen. Detta bekräftas av Arbetsförmedlare 1 som menar att en skillnad på ledarskapet är att det blir mer tydligt på distans eftersom man direkt tar tag i det man samtalade om. En annan skillnad som har märkts vad gäller ledarskapet är att det har gått i riktningen mot en tillitsbaserad styrning. Chef 7 menar att detta inte enbart är något som har märkts hos Arbetsförmedlingen utan även inom den statliga förvaltningen. Tillitsbaserad styrning har växt fram som ett nytt synsätt vid styrningen av ledarskap och kan således inte enbart härledas till distansarbetet. Ledarskapet

upplevs dock som en utmaning eftersom chefen inte har samma kontroll på distans. Även Chef 6 lyfter en skillnad i kontroll. Hen menar att *"Man kan inte följa hur mycket vissa personer har gjort och så. Om man har en grupp som jobbar med samma sak som består av fem stycken medarbetare så kan det vara svårt att urskilja vem som gör vad"*. Hen fortsätter beskriva att detta påverkar möjligheterna till positiv återkoppling och att det blir svårare att uppmärksamma medarbetarens jobb.

En viktig del inom ledarskap är kommunikation. I intervjun med Chef 7 uppfattas att det inte enbart går att leda en verksamhet via skriven kommunikation. Det som krävs är en dialog mellan medarbetare och chefer som förs på plats. Chef 7 fortsätter beskriva detta som *"Det mesta jag gör är att jag pratar med dem så det är som innan för jag tror inte på att leda via mejl, utan jag tror att man kan skicka ut mejl när det behövs men inte sitta och leda verksamheten via skriven kommunikation. Så nej, definitivt dialog. Det är bara genom dialog man kan komma fram till vettiga beslut också, så jag skulle väl säga att jag tror nästan att jag pratar mer med folk nu än vad jag gjorde innan eftersom vi inte kan småprata i korridoren på samma sätt"*.

4.2.2 Tillgänglighet vid distansarbete

Chefernas uppfattning är att distansarbetet har bidragit till att det har uppstått mer kontakt med medarbetarna. Detta bekräftas av en beslutshandläggare och fyra arbetsförmedlare som tidigare upplevde en svårighet att få tag på sin chef när chefen befann sig på kontoret. Anledningen till detta var att det inte gick att knacka på hos en chef som satt i möten. Det kunde även vara så att chefen inte satt på sitt kontor eller är på annan plats och med anledning därav uppstod svårigheter att komma i kontakt med chefen. Arbetsförmedlare 2 upplever att trots att chefen satt på sitt rum vågade hen inte alltid gå in och fråga något ifall hen såg att chefen satt med headset. Även Arbetsförmedlare 5 uppger att hen kunde gå flera gånger fram och tillbaka för att se ifall chefen var tillgänglig. Av den anledningen upplever Arbetsförmedlare 2 och Arbetsförmedlare 5 att deras chef har blivit mer tillgänglig digitalt jämfört med hur det tidigare var på kontoret.

En skillnad som upplevts vid arbete på distans jämfört med arbete på kontoret är hur man utåt sett kan signalera sin tillgänglighet. Tillgängligheten kan uppfattas annorlunda på distans. Vidare upplevs kontakten olika ifall den sker på distans eller på kontoret. Chef 4 menar att den är mer spontan när den sker på kontoret eftersom tillgänglighet gentemot kollegorna ser annorlunda ut. Vad gäller chefers tillgänglighet kan det uppfattas som att de digitala möjligheterna har bidragit till att det inte spelar någon roll om chefen sitter på sitt kontor, är på annan plats eller arbetar hemifrån eftersom det går att se chefens tillgänglighet digitalt. När chefen är tillgänglig finns det en grön status på Skype som signalerar det. Detta lyfts även av Arbetsförmedlare 2 som säger *"Innan pandemin när chefen var inne på sitt rum visste man inte riktigt om hen var upptagen eller inte. Men nu tack vare Skype vet man när hen är i konferens, sitter i samtal eller är tillgänglig"*.

Chef 1 uppger att det inte längre finns samma behov att ha en chef tillgänglig på plats. Gällande sin egen tillgänglighet upplever intervjupersonen att dennes tillgänglighet är större

nu än tidigare. Trots att man är upptagen går det att svara på medarbetarnas frågor via Skype. Dessutom uppger Chef 1 att möjligheten till asynkron kommunikation genom chatt eller e-post medför en extra smidighet för alla parter. Eftersom kommunikationen sker digitalt har det även blivit lättare och mer synligt när chefen är tillgänglig. Angående chefers tillgänglighet menar Chef 5 att en skillnad vid arbete på distans är att man mestadels har datorn nära till hands. Vid arbete på kontoret behöver chefen gå runt och prata med medarbetarna. Av den anledningen blir det därför lättare för medarbetarna att komma i kontakt med chefer på distans eftersom dem inte behöver sökas upp på samma sätt utan det räcker med att skicka iväg ett meddelande.

4.2.3 Kontroll på arbetsplatsen

I empirin framgår en stor skillnad mellan huruvida intervjupersonerna upplever en skillnad av kontrollen eller inte, vilket kan tala för att uppfattningen och tolkningen av kontroll är individuell. Chef 1 menar att det är samma statistiska analys som används för att kontrollera verksamheten. Hen lyfter dock att den mer detaljerade kontrollen blir svårare vid distansarbete och berättar att *”Om man nu ser hur närvarande man är, när folk kommer och går. Den är svår. Hur aktiv man är, om man säger så. Om man ska gå till ytterligheterna, hur mycket man är och fikar och hur långa luncher man tar”.* Detta bekräftas av majoriteten av beslutshandläggarna som upplever att deras chef inte har kännedom kring deras arbetsuppgifter. Beslutshandläggarna menar att det inte sker några större uppföljningar eller avstämningar gällande hur deras arbete utförs. Bland arbetsförmedlarna framgår att chefen inte känner till arbetet i detalj men att chefen kan se hur många beslut som tagits och hur många sökanden som medarbetaren har. Eftersom chefen är den som attesterar besluten som arbetsförmedlarna tar kan chefen se hur medarbetaren arbetar. Chefen har på så sätt kontroll över arbetet eftersom det syns utåt ifall medarbetarna inte arbetar som dem ska. Däremot ser inte chefen de bakomliggande anledningarna till att resultatet ser ut som det gör. Chef 2 uppger att *“Det man får göra är att man får lita mycket, mycket mer bara på siffrorna. Ja och det är ju riktigt i och för sig för de säger om resultatet nås eller ej. Det siffrorna inte säger, det är varför lyckas vi med det här eller varför vi misslyckas med det där?”.* Chef 6 menar att det inte rör sig om kontroll utan om uppföljning, hur det har gått och orsaken ifall man inte hann slutföra en uppgift. Angående kontroll fortsätter intervjupersonen att berätta *“Det krävs en kontroll men inte på alla. Det krävs en kontroll på dem som kanske ibland inte jobbar lika mycket. Man vet ju inte vad folk faktiskt gör. Man ser på Skype att man är aktiv, men man ser inte vad man faktiskt gör, så det är viktigt att kontrollera så att saker och ting blir gjorda”.* Dock bedömer intervjupersonen att kontrollen inte är det viktigaste för att få en verksamhet att flyta på, istället är det att uppnå målen eftersom verksamheten är målfokuserad.

I två intervjuer med chefer framgår det att den visuella delen har påverkats vid distansarbetet. Chef 3 beskriver detta som att man kunde ta ett varv bland medarbetarna och känna av ifall någonting inte var som det skulle. I och med att ledandet av arbete sker på distans och att man inte har samma överblick över de anställda har det krävts att vidta andra metoder. Detta beskriver intervjupersonen som att i samband med distansarbetet kontrolleras ifall det finns någon eventuell frånvaro. Detta gjorde man inte tidigare eftersom medarbetarna befann sig på

plats och chefen kunde se vilka som var närvarande. I intervjun med Chef 3 framgår dock att hen upplever en bättre kontroll och struktur vid distansarbete. Detta då det har blivit enklare att samla samtliga medarbetare för genomgång av nyheter, agenda, funderingar, frågor samt frånvaro. Chef 3 berättar även att det är tydligt när en arbetstagare inte presterar som förväntat och detta kontrolleras via stickprov i systemen. Fortsättningsvis kan kontroll betraktas som ett bra redskap för att avlasta medarbetare som har för mycket att göra. Chef 6 menar att digitaliseringen har hjälpt att enklare se övriga medarbetares tillgänglighet och snabbt hitta personer som kan hjälpa med att lösa arbetsuppgifterna. Arbetsförmedlarna uppger att de inte märker någon större skillnad på chefens kontroll jämfört med när arbetet utfördes på plats. Däremot menar Arbetsförmedlare 5 att en chef kommer ha extra koll ifall han eller hon upplever att en anställd missköter sig.

Flertalet chefer meddelar att dem inte känner något behov av att kontrollera arbetstagarna, åtminstone inte i minsta detalj. Detta görs endast när det finns en föranledning för skepsis och misstro. Chef 2 lyfter att det är nödvändigt att snabbt kunna dyka ned i detaljnivå vid dessa tillfällen för att vid nästa tillfälle återgå till en mer övergripande kontroll. Hen fortsätter att förklara att kontroll bör användas som ett verktyg för förbättring och är bra för att nå uppställda mål, *”Kontroll är bra för att se att man når dit man ska. Men det är dåligt om det blir negativt… kontrollen ska helst vara så proaktiv som möjligt. Så att man inte kommer: “Nu har vi kontrollerat, för ett halvår sedan var allting åt helvete”. Ja, vad fasen ska folk göra åt det? Det ska ju vara ett redskap för att kunna förbättra”*. Chef 5 beskriver det som *“Jag är inte en kontrollchef på så vis. Min kontroll i stort sett är att jag ser att de är inne på den här gröna knappen och jag ser att de levererar det de ska. Så jag har inte någon kontroll och jag kan inte säga att jag prickar av dom. Jag hade en chef en gång som sa till mig att du vet att man kan sitta vid datorn och inte göra något. Det är inte det viktiga, utan det viktiga är att man levererar”.* Även här framgår att kontroll har använts vid misstanke om misskötsel. Detta för att närmare utreda orsaken bakom att resultat inte levereras. I intervjun framgår även att chefens uppfattning är att medarbetarna har god kännedom när arbetet inte utförs som det ska, *“De ser ju till att informera mig också eftersom de vet att det syns eller att vi får signaler från andra om de inte sköter sitt jobb. Det får man alltid en signal om, om någon fuskar eller så. Det är alltid någon annan som talar om det”.*

I intervjuerna med cheferna framgår att det finns olika sätt att utföra kontroll över medarbetarna. Tre chefer berättade att statistik används som redskap vid kontrollerande av hur de anställda utför sina arbetsuppgifter. På ett enkelt och lättöverskådligt sätt går det att exempelvis se hur många ärenden som en medarbetare hanterar per dag. Det går även att se hur hög belastning som medarbetaren har i dagsläget och under kommande period. Chef 3 beskriver detta som *“Framför allt handlar det om att när man då gör de här kontrollerna så är det ju faktiskt att man försöker hitta avvikelser någonstans. Tumregeln är någonstans att alla sköter sitt arbete. Men börjar det bli avvikelser hos någon, åt ett eller annat håll, då behövs det närmare granskning för det kan ju stå för någonting”.* Kontrollen blir på så sätt en jämförelse mellan vad som levereras och tiden som läggs ner på utförandet av arbetsuppgifterna. Eftersom arbetet utförs digitalt går det enkelt att se hur mycket tid som lagts ner på att utföra arbetsuppgifterna genom den gröna statusen på Skype som visar

tillgänglighet. Det framgår även att resultatmått diskuteras regelbundet inom ledningsgruppen där ansvarig chef får beskriva vad som har skett och varför resultatet ser ut som det gör. Skulle någonting avvika eller sticka ut granskas detta och lämpliga åtgärder sätts in.

4.2.4 Chefens tillit till medarbetarna

Ett återkommande tema i intervjuerna med cheferna och arbetsförmedlarna är tillit. Arbetsförmedlarna ser tillit som ömsesidigt. Att chefen ska informeras oavsett ifall arbetet utförs på plats eller digitalt. Det anses falla inom det egna ansvaret att utföra arbetet korrekt. Vidare uppger arbetsförmedlarna att chefen litar på att rätt tid skrivs in och att kalendern uppdateras korrekt samt att distansarbetet medför mer ansvar. Det uppfattas även som viktigt att informera sin chef ifall ett ärende inte kan slutföras. Majoriteten av arbetsförmedlarna har arbetat länge i sin tjänst och haft samma chef under en längre period. Chef 5 uppger att detta är en av anledningar till att tilliten finns sinsemellan. Hen uppger att medarbetarna arbetar självständigt och tar eget ansvar och beskriver att *”Jag tror att hade jag haft fler nyanställda så tror jag det hade varit en större skillnad faktiskt”*.

Cheferna uppgav att distansarbetet handlar om förtroende mellan medarbetare och chefer. Chef 5 menar att arbetet bygger på tillit och att som chef ska man visa att man litar på att medarbetarna gör sitt bästa. Detta uttrycker intervjupersonen med *“Jag tror att man blir en bättre arbetstagare om man känner tillit från chefen och litar jag på att de gör sitt bästa, då kommer de också att göra sitt bästa. Det är min erfarenhet”*. Chef 5 beskriver vidare att detta leder till att medarbetaren blir mer självständig i sitt arbete och att distansarbetet innebär mycket frihet under ansvar. Att det innebär mycket ansvar pekar även Chef 1 på. I flera intervjuer med arbetsförmedlare framgår att chefen inte upplevs som kontrollerande och att det finns hög tillit mellan chefen och medarbetarna. Trots att det ska finnas tillit mellan medarbetarna och chefen menar Chef 7 att *“En insyn behöver man ha, men sen får man faktiskt lita på att medarbetarna med all säkerhet är de som kan arbetet bäst. Men det betyder inte att man köper vad som helst och blir en megafon för medarbetarna. Man måste kunna vara så insatt i det så att man faktiskt kan göra en värdering och en avvägning”*. Även Chef 2 menar att det krävs en balans mellan tillit och insyn, men beskriver även att ett stöttande förhållningssätt är viktigt. Hen uppger att *”Man måste kunna zooma in och sätta sig med dig och prata. ”X, det är någonting som gör att det här blir fel. Visa mig hur du gör.” Och så behöver man hjälpa till och se till att det blir rätt. Men sen måste man släppa, sen måste man kunna zooma ut igen”*. Chef 2 fortsätter *”För då måste man ju lita på att du gör det, att du gör det du kan och att du klarar det här nu, annars så signalerar du. För att ha en sådan relation krävs också då att man har en sådan dialog”*. Chef 3 uppger att det kommer fler frågor från medarbetaren vid distansarbete. Detta då det blivit enklare att ställa frågor av mindre karaktär som medarbetaren annars undviker att ställa när arbetet är förlagt på plats. Även Chef 2 upplever att det blivit enklare för medarbetaren att ställa frågor genom de digitala verktygen.

En utmaning vad gäller tillit på distans är enligt Chef 1 att medarbetaren ska signalera i de situationer där hen har för lite eller för mycket att göra. När arbetet sker på distans kan det vara svårt att fånga upp de delar när medarbetaren inte signalerar och berättar det för sin chef.

Chef 1 menar att även detta bygger på förtroende och tillit. Hen uttrycker att *”Sammanfattningsvis tänker jag att jag ser positivt på det här med att vi jobbar på distans. Jag vill att det ska vara en förtroendedel, man har en öppen dialog, signalerar om det är så att man har för lite och signalerar om man har för mycket. Och då får man ha en dialog kring de delarna”*. Även Chef 2 ser denna del som en utmaning och menar att det är lättare att upptäcka ifall en medarbetare inte är ärlig vid arbete som utförs på kontoret än på distans. Anledningen till detta är att vid fysisk närvaro går det lättare att utifrån verbal kommunikation och kroppsspråk identifiera och uppfatta om någon inte är ärlig. Flera chefer menar dock att man ska lita på medarbetarna tills annat har motbevisats och ifall tilliten missbrukas blir det aktuellt att kontrollera.

4.2.5 Digitala möten och kommunikation

I flertalet intervjuer framgår att kommunikationen har förändrats vid distansarbete. Tidigare bestod kommunikationen av fysiska möten i kontorsmiljö. I samband med pandemin blev Skype och e-post en stor kommunikationskanal. Intervjupersonerna har även upplevt att kommunikationen mellan medarbetare och chefer har ökat. Majoriteten av intervjupersonerna upplever att kommunikationen har förbättrats i och med att den numera sker digitalt. Det upplevs smidigare att vid frågor kunna skriva på Skype till sin chef och att det snabbt går att få återkoppling. Ur empirin går det att utläsa att uppfattningen kring kommunikationen har skiljt sig vad gäller intervjuerna med beslutshandläggarna. Beslutshandläggare 1 menar att kontakten med chefen är sämre på distans och Beslutshandläggare 3 menar att den innehar utvecklingsområden eftersom återkopplingen är långsam och ej fungerande. Däremot upplever Beslutshandläggare 5 att kontakten med chefen har fungerat bra på distans.

Chefernas upplevelse av kommunikationen vid distansarbete är att det främst sker via Skype och e-post. I de fall när budskapet som ska förmedlas är av allvarligare karaktär, likt vid utvecklings- eller lönesamtal, erbjuds möjligheten till fysiska möten. Den vardagliga konversationen har skett övervägande via Skype. Dessutom upplever flertalet chefer att den formella kommunikationen har ökat markant. Detta eftersom distansarbetet innebär tidsbesparingar i form av transport mellan mötesplatserna. Chef 7 uppger att hen kommunicerar med fler människor per dag än tidigare *”Vi har gått över till att i praktiken ha alla möten via Skype och det gör att man hinner med oändligt många mer möten på en dag så jag skulle nog säga att jag pratar mycket mer med folk en normal dag nu än vad jag gjorde innan pandemin”*. Trots att antalet digitala möten har ökat i praktiken används i de flesta fall inte kamerafunktionen. Det kan uppfattas att det vid ytterst få möten används kamera men att det på sistone har börjat användas mer. Chef 4 uppger att det trots möjlighet till distansarbete är viktigt att kontinuerligt träffas fysiskt. Chef 2 menar att fysiska träffar sker då särskilt komplicerade uppgifter ska genomföras och där ett tätt samarbete krävs.

Chef 1 upplever även att kommunikationen har blivit mer tydlig på distans. Anledningen till detta är att chefen känner medarbetarna sedan tidigare. Fortsättningsvis uppger Chef 1 att en stor del av kommunikationen består av kroppsspråk som är en viktig del och att den kommer man inte åt på distans. Även Chef 6 uppger att kommunikationen via distans är mer tydlig eftersom avsaknaden av kroppsspråk och signaler kräver en tydligare verbal kommunikation.

Chef 7 menar att kommunikationen fungerar bra men att inte kunna se ansiktsuttryck har en påverkan på kommunikationen, "*Den funkar bra förutom att jag ser ju inget ansiktsuttryck som svar på vad jag har kanske kommit med, eller de ser ju inte mitt ansiktsuttryck heller som svar på det jag kommer med i dialogen. Det att inte kunna läsa av varandra ser jag som ett tillkortakommande"*. Samtliga chefer är överens om att kroppsspråk är en viktig del i kommunikationen och att denna försvinner vid distansarbetet. Detta bekräftas av Arbetsförmedlare 2 som uppger att *"Man saknar lite det här när man pratar på plats och håller ett möte, då man pratade mer med händerna och kroppsspråk. Det är det som man saknar i det digitala för det finns inte så mycket möjlighet att starta videon på alla deltagare"*.

En annan skillnad som tillkommit i samband med distansarbetet är att avstämningsmöten sker varje morgon. Arbetsförmedlare 5 uppger att det tillkommit för att inte förlora gemenskapen i gruppen och för att i början av varje arbetsdag kunna stämma av med sina kollegor. Chef 2 berättar om utmaningen som tillkom när möten skulle ske på distans. På de digitala mötena var det ett fåtal medarbetare som delade med sig av sina åsikter vilket ledde till att en tystnad uppstod. Intervjupersonen förklarar att man behövt utveckla Skypemöten till det bättre. Deltagarna behövde bli mer engagerade och föra dialoger med varandra. Lösningen till detta var att dela in deltagarna i mindre grupper, där det blev lättare för deltagarna att föra dialoger och komma till tals. I intervjun uppger Arbetsförmedlare 5 att chefen har blivit mer kunnig i hur digitala verktyg bör användas *"Ja, Chef X har ju blivit mer hightech på hur man kan använda Skype till exempel och för att involvera alla på ett APT (en arbetsplatsträff). Det är ganska ofta vi i min sektion delas in i smågrupper, man får återrapportera dialoger muntligt och lämna skriftliga uppgifter via chatten. Hen använder mer menti-frågor, anslagstavlan och delar skrivbord så hen har blivit mer digital på de verktyg som finns via Skype till exempel"*.

Vad gäller att kommunicera på Skype uppger Chef 2 att det är lättare att smita undan och bli anonym jämfört med vid ett fysiskt möte. Vid digitala möten har chefen ingen vetskap ifall deltagarna deltar och lyssnar aktivt eller gör annat som inte är relaterat till mötet. Tidigare skedde mötena genom att alla samlades på samma plats där man skrev på en tavla. En omställning blev när möten skulle ske på en digital plattform som Skype. Chef 2 uppger att detta medför större krav på cheferna att agera mötesledare där en stor uppgift är att fördela ordet mellan individerna och förhindra att enskilda individer blir passiva. Från intervjuerna ges intrycket att det även var lättare att fånga upp signaler vid kommunikation som skedde fysiskt. Även Chef 5 uppgav svårigheter med att läsa av signaler *"Om vi har möten och eftersom vi inte tittar så mycket på varann heller så är det svårt att se om någon säger något, om de andra nickar och man interagerar inte med varann på samma vis. Det tycker jag att jag saknar mest och som är svårast och känna av... Hur de har det. Hur de mår"*. Chef 5 fortsätter med att berätta att förmågan att avläsa de subtila signalerna försvinner vid distansarbete och att det är något som saknas. Kommunikationen mellan de anställda och cheferna upplevs trots detta ha fungerat bra. På grund av distansen har det uppstått en mer strukturerad kommunikation i form av inbokade möten. Tidigare skedde kommunikationen mer spontant, under raster, i korridoren och vid lunchbordet.

5. Analys och diskussion

5.1 Ledarskap inom distansarbete

Trots att majoriteten av intervjupersonerna inte upplevde någon större skillnad på ledarskapet från kontorsmiljö och på distans går det att utläsa vissa skillnader. Utgår vi från Jacobsen och Thorsviks (2014) definition av ledarskap ser vi därmed att beteendet som en ledare utövat inte har skiljt sig. Intervjupersonerna upplever dock att distansarbetet har medfört en bättre struktur vid återkoppling. En chef menar att det har varit en utmaning att ha samma kontroll på distans som man tidigare haft på plats. Vidare upplever chefer och arbetsförmedlare ett mer tydligt ledarskap på distans. Detta på grund av ökad struktur och snabbare återkoppling. Likt tidigare nämnt innehar begreppet ledarskap flera olika tolkningar. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat svaren hos intervjupersonerna. Det kan således vara en anledning till att intervjupersonerna uppger att de inte ser någon större skillnad i ledarskapet, trots att kommunikationen, kontrollen, relationen och tillgängligheten beskrivs som förändrade.

Inom ledarskapet anses kommunikation utgöra en viktig del, vilket upplevdes av en chef. Detta bekräftas även i litteraturen av Andersson och Martin (1995) som anser att det krävs god kommunikation för att bygga goda relationer. Det krävs både i relationen mellan ledare och medarbetare men även medarbetarna emellan. Det relationsskapande ledarskapet utgör en viktig del i både praktiken och teorin. Fortsättningsvis menar Andersson och Martin (1995) att det är en utmaning att upprätthålla goda relationer när ledarskapet sker på distans. En av de vanligaste anledningarna till att ledarskapet misslyckas i en organisation är ineffektiv kommunikation. Savolainen (2014) uppger att regelbundna digitala möten kan kompensera för den utmaning som distansarbetet medför gällande relationsbyggandet. Vi ser den ökade mötesfrekvensen som distansarbetet har lett till som ett sätt för cheferna att fortsätta utveckla relationen till sina medarbetare. Utifrån intervjuerna kunde man förstå att kommunikationen mellan chefer och medarbetare har ökat i samband med distansarbetet. Flera intervjupersoner talade om avstämningsmöten som sker varje morgon och en mer strukturerad kommunikation. En arbetsförmedlare talade även om hur chefen har blivit mer kunnig i användandet av Skype. En utmaning som går att utläsa i teorin vad gäller kommunikationen i ledarskap är att det kan uppstå kommunikationsproblem vid nya sätt att kommunicera (Kayworth & Lider, 2002). Sådana kommunikationsproblem är bland annat sociala och tekniska som inte hade uppstått vid fysiska möten. Några exempel på problem eller utmaningar är enligt Kayworth och Lider (2002) avsaknaden av det sociala samspelet, ansiktsuttryck, gester, byggandet av tillit eller när kommunikationskanalen inte fungerar rent tekniskt. Detta tycks dock inte ha påverkat ledarskapet på Arbetsförmedlingen eftersom flera intervjupersoner menar att kommunikationen har fungerat bra.

5.2 Chefens tillgänglighet på distans

Under intervjuerna framgår att upplevelsen kring tillgängligheten vid distansarbete skiljer sig jämfört med arbete på plats. Vi har i teorin redogjort för de nyckelfaktorer som Davidhizar och Bowen (1990) lyfter angående ledarens tillgänglighet. Nyckelfaktorerna bestod av

kontorets placering, ledarens attityd då medarbetaren söker kontakt, tiden som återkopplingen tar samt att ledaren bör visa sig i organisationen för att uppmana till spontan kontakt. Innan arbetet blev förlagt på distans befann sig chefen ofta på en särskild kontorsplats dit medarbetaren behövde gå för att få söka kontakt. Kontorsplatsen har varit mindre synlig och medarbetaren har inte kunnat veta om chefen var tillgänglig eller inte förrän hen har besökt platsen. När medarbetarna väl besöker chefens kontor uppger dem att chefen många gånger är upptagen, vilket bidrar till att kontakten ofta uteblir. Detta speglar nyckelfaktorerna som berör kontorets placering och ledarens attityd. Vid distansarbetet meddelar cheferna att det blir enklare att signalera sin tillgänglighet, vilket bidrar till att det blir enklare för medarbetaren att komma i kontakt. Vi menar att detta innebär en förändring av kontoret som en nyckelfaktor. Vår tolkning är därmed att Skype blir en representation för ett synligt kontor och att medarbetaren kan snabbt se huruvida chefen är tillgänglig eller inte. Att möjligheterna till att kontakta sin chef ökar vid distansarbetet är tydligt. Även då chefen är upptagen kan meddelande skickas. Vidare uppger cheferna att de ofta har möjlighet att svara på dessa meddelanden trots att de är upptagna med annat. Vi menar att cheferna genom detta visar sig öppna och välkomnande till medarbetarna, vilket bidrar till att uppfattningen om tillgänglighet ökar i enlighet med Davidhizar och Bowens (1990) nyckelfaktorer. Att chefen kan återkoppla inom skälig tid bidrar till att distansarbetet ökar upplevelsen kring tillgänglighet. Vi ser att de digitala kommunikationsmedlen bidrar till snabbare återkoppling eftersom cheferna trots att de är upptagna kan fortlöpa kontakten med medarbetaren. Trots att cheferna är överens om att tillgängligheten ökar vid distansarbete talar empirin för att cheferna förlorar möjligheten att röra sig runt i organisationen som viktig nyckelfaktor. Möjligheten för chefer att strategiskt synliggöra sig för medarbetarna påverkas och spontana fysiska möten riskerar att försvinna.

5.3 Uppfattning av kontroll

Utifrån empirin går det att fastställa att uppfattningen och tolkningen av kontroll är individuell. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) används kontroll för att få en överblick om anställda gör något oönskat. De menar att den nya tekniken i form av digitala system har öppnat upp nya möjligheter för en starkare kontroll. Fortsättningsvis anger de att arbetet som medarbetarna utför i sina digitala system kan utgöra underlag för kontroll. Både Jacobsen och Thorsvik (2014) och Andersson et al. (2020) menar att de nya teknikerna gör det lättare att kontrollera eftersom en stor mängd information lämnas som kan analyseras. Även Bolman och Deal (2019) menar att chefers möjlighet till att kontrollera arbetsinsatser och utfall har ökat i takt med att samhället datoriseras. Chefer har kunnat se arbetsinsatser och utfall i förhållande till planering och uppställda mål. Fortsättningsvis menar Bolman och Deal (2019) att olika nivåer inom en organisation har fått större tillgång till information, vilket förstärkt möjligheten till att kunna kontrollera. Detta är även något som har framkommit i empirin där flera chefer beskrev att de kan se antalet beslut, antal sökanden och hur mycket arbete som medarbetaren har gjort. En av cheferna upplever dock att det blir svårare att kontrollera i detalj när arbetet sker på distans. En annan chef beskriver en skillnad mellan statistik, mätningar och den bakomliggande anledningen. Hen menar att distansarbetet gör det svårt att se varför statistiken och mätningarna visar det resultat som det gör, vilket ytterligare pekar på

att den detaljerade kontrollen förloras vid distansarbete. I intervjuerna med beslutshandläggarna framgår upplevelsen om att chefen saknar kännedom kring deras arbetsuppgifter. Även arbetsförmedlarna menar att chefen inte har kontroll på detaljnivå men upplever att chefen kan se mängden arbete och hur arbetet utförs. Vår tolkning av empirin är att chefen inte har insyn i hur medarbetaren genomför sina arbetsuppgifter på detaljnivå. Vår bedömning är att mängden information inte bidrar till att utövandet av kontrollen blir lättare i praktiken. Vi menar att detta speglar Powers (2004) argument om att mätningar riskerar skapa en simplifierad bild av verkligheten och att den kontroll som mätningar leder till kan vara en myt. Vi ser emellertid att en kombination av statistik, mätningar och visuell insyn i medarbetarens vardag skulle bidra till en större känsla av kontroll. När någon av dessa aspekter saknas, vilket blir tydligt när majoriteten av arbetet förläggs på distans, påverkas dock chefens upplevelse av kontroll. Samtidigt berättar flera chefer att de inte känner något behov av att kontrollera sina anställda i detalj. Kontrollen sker enbart i de fall där det finns anledning till det, som vid misstanke om misskötsel, vilket bekräftar Jacobsen och Thorsviks (2014) argument om kontroll i syfte att få en överblick. En av cheferna menar även att kontrollen ska användas som ett verktyg för att förbättra och nå uppställda mål inom organisationen.

5.4 Tillit vid distansarbete

Cheferna uppger att medarbetarnas tid i anställningen är en bidragande faktor till tillit. Många arbetsförmedlare har jobbat en längre tid inom verksamheten, vilket kan tala för att det har byggts upp en relation och tillit mellan chefer och medarbetare. Deras uppfattning är att chefen litar på att rätt tid skrivs in och att kalendern uppdateras korrekt samt att distansarbetet medför mer ansvar. Vi ser här relationen mellan ledarskap och medarbetarskap. Jönsson och Strannegård (2015) menar att tillit utvecklas över lång tid, vilket är i överensstämmelse med hur det ser ut i praktiken på arbetsplatsen. Bijlsma och Koopman (2003) talar för att tilliten ökar när kontrollen sjunker och att kontrollen ökar ifall tilliten sjunker. Detta uppger även Brandebo (2021) som menar att det övervakande beteendet minskar successivt när man lär känna den andra personen. Hon beskriver idealfallet som att när man får bättre kännedom och större tillit för individen minskar behovet av kontroll, vilket gör att osäkerheten om framtida beteenden minskar. Cheferna uppger även att fler frågor ställs vid distansarbete, vilket går att tolka som att tilliten har ökat mellan chef och medarbetare. Rhoades och Eisenberger (2002) lyfter som bekant att högre tillit kan leda till att medarbetaren blir mer bekväm i att ställa frågor till sin chef. Vi har tidigare lyft att cheferna inte känner ett behov av att kontrollera medarbetarna på detaljnivå, vilket ytterligare tyder på att tilliten är stark mellan parterna. Vi menar att denna tillit har byggts upp även innan implementeringen av distansarbetet. Vår tolkning av empirin är att distansarbetet leder till att tilliten mellan chef och medarbetare blir allt viktigare i och med att möjligheterna till kontroll minskar. Styrningen blir mer målstyrd när medarbetaren får mer ansvar och förväntas vara mer självgående än vid arbete på plats. Detta speglar Brandebos (2021) argument om att det ofta saknas traditionell social kontroll i virtuella team, vilket bidrar till att tilliten blir mer betydelsefull. Chefen säkerställer att medarbetaren arbetar mot rätt mål, men övergår sedan i en mer stöttande roll, vilket både Allvin (2001) och Allen et al. (2015) lyfter som en viktig chefsfunktion vid distansarbete.

5.5 Förändring av kommunikationssätt

Ledaren har befunnit sig i en situation där denne behövt leda arbetet på distans, vilket även inneburit en förändring av sättet att kommunicera. Utifrån empirin går det att utläsa att det skett en förändring av kommunikationen, från fysiska till digitala möten. Den digitala kommunikationen har övervägande skett via Skype och e-post. Skype har använts för möten i grupp, vid enskilda möten mellan chefen och medarbetarna samt av medarbetarna för att kommunicera med varandra. Cheferna använder även Skypes chattfunktion för att ställa frågor till sin chef och vice versa. Flertalet chefer meddelar att kommunikationen har påverkats av distansarbetet. Genom utvecklandet av olika sätt att kommunicera med sina anställda på distans har cheferna kunnat fortsätta utövandet av sitt ledarskap. Kommunikationen har skett mer frekvent och ofta snabbare, vilket även Dahlstrom (2013) lyfter. Dessutom utnyttjar cheferna möjligheten till asynkron kommunikation, vilket lyfts av Jacobsen och Thorsvik (2014) som en av fördelarna med digital kommunikation. Vidare menar cheferna att paraspråk och kroppsspråk är viktiga delar av kommunikationen som har uteblivit vid övergången till distansarbete. Kayworth och Leidner (2000) samt Allvin (2001) pekar på att detta innebär svårigheter vid den digitala kommunikationen. Även Larsen (1996) lyfter att digital kommunikation kan medföra svårigheter i att avgöra huruvida budskapet mottogs korrekt eller ej. Detta stämmer överens med flertalet av intervjupersonernas upplevelser om att det var lättare att fånga upp signaler när kommunikationen skedde fysiskt. Samtliga chefer delar uppfattningen om att kroppsspråket är en viktig del som försvinner vid distansarbete. I teorin är inte forskarna eniga om exakt hur många procent av kommunikationen som kroppsspråket utgör. Enligt Mehrabian (1981, refererad i Sundaram & Webster, 2000) utgör kroppsspråket 50 % och enligt Barnum och Wolniansky (1989, refererad i Sundaram & Webster, 2000) samt Nordengren och Olsen (2006) utgör kroppsspråket 70 %. Oavsett om det rör sig om 50 % eller 70 % går det att konstatera att kroppsspråket är av stor betydelse för kommunikationen. De menar att risken för missförstånd och tolkningssvårigheter blir större när kommunikationen sker digitalt. Cheferna uppger dock att distansarbetet har lett till att kommunikationen har blivit tydligare, vilket går emot Dahlstroms (2013) argument om att digital kommunikation ofta blir mer otydlig.

Distansarbetet har påverkat att den kommunikation som tidigare skett mer spontant har försvunnit. Istället består kommunikationen av inbokade möten som sker med jämna mellanrum. Beroende på vad det är för typ av möte finns det en agenda och struktur som ska följas. Flera chefer upplever dock att det har varit en utmaning att kommunicera digitalt. Anledningen till detta är att man aldrig vet vem som deltar aktivt. Större krav har ställts på cheferna att agera ledare på mötet genom att fördela ordet och förhindra att enskilda individer inte deltar aktivt. Detta speglar Larsens (1996) argument om att den sociala återkopplingen minskar och att mottagaren blir mer anonym vid digital kommunikation. Vidare lyfter Kayworth och Leidner (2000) att känslan av samhörighet går förlorad vid den digitala kommunikationen. Cheferna gör försök till att motverka detta genom kontinuerliga möten där samtliga medlemmar i gruppen samlas och stämmer av viktig information.

För att missförstånd inte ska ske krävs det att den verbala kommunikationen blir tydligare på grund av avsaknaden av paraspråk och kroppsspråk. Vi menar att cheferna framgångsrikt använder sig av Cascios (2000) tips om struktur, mötesfrekvens, fysiska träffar och kommunikationskanaler för att hantera de kommunikativa utmaningarna. Detta då cheferna belyser att kommunikationen är mer strukturerad vid distansarbetet och att kommunikationen sker mycket mer frekvent. Att cheferna i de flesta fall agerar ordförande vid möten är ett exempel på den ökade strukturen vid möten. Cheferna säkerställer vidare att fysiska möten sker vid behov. Dessutom lyfter cheferna att kommunikationen sker via både röstsamtal och chatt. Balansen mellan det skriftliga och muntliga är således framträdande. Här pekar empirin dessutom på att cheferna föredrar den muntliga dialogen över den skriftliga envägskommunikationen, vilket också lyfts av Cascio (2000) som en viktig faktor till framgångsrik kommunikation vid distansarbete.

6. Slutsatser

6.1 Inledning av slutsatsen

Denna studie har haft som syfte att undersöka hur chefer inom en statlig myndighet leder och utövar tillsyn när arbetet utförs på distans. Studien ämnar även bidra till en bredare förståelse genom att undersöka hur chefers möjlighet till arbetsledning och upplevda kontroll över arbetsprocessen påverkas vid implementering av distansarbetet. I syfte att få en helhetsbild togs medarbetarnas uppfattning i beaktande och har jämförts utifrån chefernas perspektiv. För att uppnå syftet och besvara forskningsfrågan har arbetet använt sig av intervjupersonernas upplevelser och erfarenheter. Vi identifierade fem teman som var gemensamma för intervjuerna: ledarskap, tillgänglighet, kontroll, tillit och kommunikation. När samtliga intervjuer var genomförda kunde vi snabbt konstatera att ett flertal faktorer bidrar till hur arbetsledningen och kontrollen tar sig uttryck vid distansarbete.

Flertalet intervjupersoner uppgav att de inte upplevde någon större skillnad på ledarskapet i kontorsmiljö jämfört med arbete på distans. Chefernas möjlighet till att påverka medarbetarna kan därmed tolkas som oförändrad. Vi ser dock att kommunikation, kontroll och tillit, som alla är viktiga delar av ledarskapet har tagit andra former. De intervjupersoner som upplevde skillnader i ledarskapet menade att det blivit mer tydligt och strukturerat. Sättet att kommunicera har varit starkt påverkat av pandemin. Det har gått från fysiska till digitala möten där den digitala kommunikationen har övervägande skett via Skype och e-post. Flertalet medarbetare upplever att det blivit lättare att få tag på chefen och att det uppstått mer kontakt. Även chefens sätt att signalera sin tillgänglighet har förändrats vid distansarbetet och blivit mer tydlig eftersom det syns digitalt. Tolkningen av kontroll talar för en individuell uppfattning. I teorin redogjordes att de digitala systemen som tillkommit har bidragit till att det blivit lättare att kontrollera sina anställda (Bolman & Deal, 2019). Intervjupersonerna har uppfattat kontroll som ett verktyg som enbart används i de fall där det finns behov eller anledning till att få insyn i medarbetarnas arbete. Detta motsvarar Jacobsen och Thorsviks (2014) argument om att kontroll används i syfte att få en överblick. Att tillit utvecklas med

tiden är i överensstämmelse med intervjupersonernas upplevelser, vilket även Jönsson och Strannegård (2015) styrker.

6.2 Besvarande av forskningsfråga

Hur påverkas chefers arbetsledning och upplevda kontroll över arbetsprocessen vid distansarbete i en statlig myndighet?

Vår studie pekar på att det i samband med pandemin har det skett en förändring i sättet att arbeta. Distansarbetet har emellertid bidragit till vissa skillnader i ledarskapet där mer tydlighet och bättre struktur är framträdande. En viktig del vid distansarbetet har varit en fungerande kommunikation där cheferna har behövt förändra sitt sätt att kommunicera. Tidigare hade cheferna fysiska möten med sina medarbetare som nu sker på distans. Vid kommunikation som sker på distans upplevs svårigheten för en chef att veta om deltagarna deltar eller inte. Medarbetarna blir mer anonyma vid möten digitalt jämfört med fysiska möten. Cheferna har av denna anledning behövt engagera medarbetarna och uppmana dem till att delta vid digitala möten. Detta har bland annat inneburit att cheferna har fått fördela ordet mellan deltagarna. Vid digital kommunikation försvann även paraspråk och kroppsspråk vilket har bidragit till att den verbala kommunikationen tvingats att bli mer tydlig. Distansarbetet har även bidragit till en ökad frekvens i kommunikationen mellan chefen och medarbetarna, vilket talar för att chefen är mer tillgänglig. Vidare har möjligheten till att signalera sin tillgänglighet digitalt via Skype bidragit till att cheferna och medarbetarna har haft en tätare kontakt. En chef kan kommunicera skriftligt med sina anställda trots att hen är upptagen med annat och distansarbetet har således bidragit till snabbare kommunikation mellan parterna.

Chefens upplevda kontroll är individuell och är beroende av hur intervjupersonen tolkar begreppet kontroll. Generellt sett anses upplevelsen om kontrollen över arbetsprocessen vid distansarbete ha blivit svårare. En utmaning har varit att det inte går att ha samma kontroll på distans som man tidigare haft på plats. Detta då cheferna förlorar möjligheten till att utforska resultaten på detaljnivå. Trots att cheferna har möjlighet till statistik och mätningar förlorar dem möjligheten till att se den bakomliggande faktorn eftersom de inte längre har insyn i hur det dagliga arbetet sker. I och med att möjligheterna till kontroll påverkas ser vi att tilliten mellan chef och medarbetare har blivit en avgörande faktor vid distansarbetet. Medarbetarna har fått mer ansvar och blivit mer självgående vilket pekar på ett tydligare medarbetarskap. Endast vid de fall då misstanke om misskötsel har förelegat har cheferna granskat statistiken och mätningarna. Påföljden av detta har blivit att medarbetaren kallats till ett fysiskt möte.

Sammanfattningsvis anser vi att distansarbetet har bidragit till att cheferna har behövt utveckla sin kommunikation. Högre mötesfrekvens, snabbare återkoppling, tydligare kommunikation och ökad tillgänglighet har varit avgörande faktorer för ett lyckat distansledarskap. Dessutom pekar vår studie på att chefers upplevelse av kontroll på detaljnivå minskar vid distansarbete. Detta trots att de digitala verktygen bidrar till att statistisk uppföljning, resultatmätning och informationsinsamling blir enklare. Vi anser att

tilliten mellan chef och medarbetare blir framträdande och att distansarbetet medför en mer ansvarstagande roll för medarbetaren.

6.3 Begränsningar och förslag till vidare forskning

Vi ser att det finns flera möjligheter till att forska vidare inom detta område. I denna studie har en statlig myndighet studerats. Arbetsförmedlingen är en stor organisation och vi har på grund av tidsbegränsning inte kunnat studera organisationen i dess helhet. Vi var därmed tvungna att avgränsa studien till att enbart avse en del av en region inom Arbetsförmedlingen. Studien inkluderar 17 intervjupersoner vilket talar för att vi har studerat en mindre del i en organisation och att resultatet nödvändigtvis inte representerar en hel organisation. Vi är även medvetna om att distansarbetets påverkan på arbetsledning och kontroll kan skilja sig från den ena statliga myndigheten till den andra. Vi menar således att det vore av intresse att genomföra liknande studier på andra statliga myndigheter.

Distansarbetet tar en större plats i det moderna samhället och därför ser vi att ämnet fortfarande är relativt outforskat. Vår studie har undersökt distansarbetet i en statlig verksamhet där arbetet till största del har behövt förflyttats till det digitala rummet. Vi anser därmed att det vore av intresse att undersöka huruvida ledarskap, tillgänglighet, kontroll, tillit och kommunikation påverkas vid växelvis distansarbete. Fortsättningsvis vore det av intresse att inkludera stödjande funktioner och ledningsgrupper i urvalet för att få en mer nyanserad bild av ämnet. Vi tror att inkludera ett sådant perspektiv i framtida forskning kan bidra till ökad generaliserbarhet av resultatet och bidra till en bredare förståelse.

I vår studie har inhämtandet av resultatet genererats genom kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer har spelat en stor roll. Vi tror att observationsstudier i form av strukturerade och passiva observationer som ett komplement till intervjuer kan leda till en fylligare bild och kan användas som en metod för triangulering. Eftersom vi fortfarande befinner oss i covid-19-pandemin ser vi dessutom att longitudinell forskning kan bidra med en ökad förståelse kring hur detta fenomen påverkar omställningen till oförutsett distansarbete. Vi tror, likt det Bryman och Bell (2017) lyfter, att det genom longitudinella observationsstudier kan bli möjligt att observera förändringar och mönster som sker under en längre period.

Referenslista

Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40-68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Allvin, M. (2001). Distansarbete - Ett instrument för frihet eller kontroll. *Arbetsliv i omvandling*, (10), 1-51.

Andersson, C.M., & Martin, M.M. (1995). Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction, *Association for business communication*, *(32)*3, s. 249-266. https://doi.org/10.1177/002194369503200303

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Arbetsförmedlingen. (u.å.a). *Det lokala stödet till arbetssökande och arbetsgivare organiseras i sex regioner*. https://arbetsformedlingen.se/download/18.76220699169bfc26b3f6479/regionkarta.pdf (Hämtad 2022-01-05).

Arbetsförmedlingen. (u.å.b). *Om oss – Vårt uppdrag*. https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/vart-uppdrag (Hämtad 2021-10-14).

Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L. & Harvey, J. (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic, *Educational Management Administration & Leadership, (49)*3, 375-392. https://doi.org/10.1177/1741143220987841

Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). Introduction: Trust within organisations. *Personnel Review, 32*(5), 543-555. https://doi.org/10.1108/00483480310488324

Bolman, L.G., & Deal. T.E. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap.* (6 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Brandebo, M.F. (2021). *Tillitsskapande ledarskap: från teori till praktik.* Lund: Studentlitteratur.

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

Brown, C., Smith, P., Arduengo, N., & Taylor, M. (2016). Trusting telework in the federal government. *Qualitative Report, 21*(1), 87-101. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2016.2466

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber.

Cascio, W. (2000). Managing a Virtual Workplace. *The Academy of Management Executive (1993), 14*(3), 81-90. https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068

Crandall, W., & Gao, L.S. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal (1984), 70*(3), 30.

Dahlstrom, T. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, *42*(3), 438-451. https://doi.org/10.1177/0091026013495731

Davidhizar, R., & Bowen, M. (1990). Increasing Manager Availability: A Retention Strategy. *Dimensions of Critical Care Nursing, 9*(4), 231-235. https://doi.org/10.1097/00003465-199007000-00009

Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations, 41*(2), 241-64. https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1111/1467-8543.00271

Granér, R. & Granér, S. (2016). *Personalgruppens psykologi.* (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer.* Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Jönsson, S., & Strannegård, L. (2015). *Ledarskapsboken.* (2 uppl.) Stockholm: Liber.

Kayworth, T., & Leidner, D. (2000). The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal, (18)*, 183–194. http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00090-0

Kayworth, T.R., & Leidner D.E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, *(18)*3, 7-40. https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697

Kling (4 februari 2021). Hemarbete för statsanställda till i maj. *Publikt*. https://www.publikt.se/nyhet/hemarbete-statsanstallda-till-i-maj-23122 (Hämtad 2021-10-21).

Kowalski, K.B., & Swanson, J. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking : An International Journal, 12*(3), 236-249. https://doi.org/10.1108/14635770510600357

Kurland, N.B., & Egan, T.D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science, 10*(4), 500-513. https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.500

Larsen, K. (1996). *Förutsättningar och begränsningar för arbete på distans - erfarenheter från svenska företag.* Linköpings Universitet: Nr 550.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning.* Lund: Studentlitteratur.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lowood, H.E. (1990). The calculating forester: Quantification, cameral science, and the emergence of scientific forestry in 18th century political economy. In Fraengsmyr, T, Heilborn, J.L. & Rider, R.E. *The Quantifying Spirit in the 18th Century*. University of California Press, 315–342. https://doi.org/10.1525/9780520321595-013

Markander, M. (27 maj 2021). Majoritet av företagen fortsätter med distansarbete även efter pandemin. *ComputerSweden*. https://computersweden.idg.se/2.2683/1.751526/forrester-mojligt-att-jobba-hemifran-aven-efter-pandemin (Hämtad 2021-10-14).

Martin, R., Epitropaki, O., Erdogan, B., & Thomas, G. (2019). Relationship based leadership: Current trends and future prospects. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 92 (3), 625-674. https://doi.org/10.1111/joop.12286

Nordengren, M., & Olsen, B. (2006). *Att leda på distans – i tid och rum.* Malmö: Liber.

Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human Relations, 57*(6), 765–783. https://doi.org/10.1177/0018726704044955

Regeringskansliet. (12 maj 2021). *Uppdraget till myndigheterna för att fler ska arbeta hemma förlängs över sommaren.* https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2021/05/uppdraget-till-myndigheterna-for-att-fler-ska-arbeta-hemma-forlangs-over-sommaren (Hämtad 2021-12-31)

Savolainen, T. (2014). Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. *Journal of Global Business Issues, 8*(2), 45–56.

Stefansson, K. (2 mars 2021). Risk för sämre kvalitet när distansarbetet fortsätter. *Akademikern.* https://akademikern.se/risk-samre-kvalitet-nar-distansarbetet-fortsatter/ (Hämtad 2022-01-13).

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

Sundaram, D.S., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of Services Marketing, (14)*5, 378-391. https://doi.org/10.1108/08876040010341008

Tengblad, S. (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. Malmö: Liber.

Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap på 60 minuter.* Skövde: Högskolan i Skövde.

Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work, and Employment, 31*(1), 77-96. https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1111/ntwe.12060

Wolvén, L. (2000). Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: *om ledarskap, organisering, kultur och kompetens.* Lund: Studentlitteratur.

Yzer, M.C., & Southwell, B.G. (2008). New Communication Technologies, Old Questions. *The American Behavioral Scientist (Beverly Hills), 52*(1), 8-20. https://doi.org/10.1177/0002764208321338

Bilaga 1

Intervjuguide för chefer

1) Berätta lite om dig själv – Vem är du? Vad jobbar du med?
2) Hur länge har du arbetat inom offentlig sektor?
3) Hur länge har du arbetat som chef?
4) Vad har du för position inom företaget och vad innebär det?
5) Skulle du kunna förklara vilken den största skillnaden är för dig med att arbeta på plats jämfört med att arbeta på distans?
6) Upplever du någon skillnad mellan att ha anställda på plats jämfört med på distans? Varför tror du att det finns eller inte finns en skillnad?
7) Hur kommunicerar du med dina medarbetare vid distansarbete?
8) Hur upplever du att kommunikationen fungerar?
9) Skiljer sig sättet som du kommunicerar på distans jämfört med på plats?
10) Vad gäller återkoppling, hur sker den vid distansarbete?
11) Hur upplever du att återkopplingen fungerar?
12) Skiljer sig sättet som du återkopplar på distans jämfört med på plats?
13) Kan du beskriva hur arbetet och resultatet följs upp vid arbete på distans?
14) Hur upplever du att uppföljningen fungerar?
15) Skiljer sig sättet som du följer upp resultatet på distans jämfört med på plats?
16) Upplever du en skillnad i ditt ledarskap vid distansarbete jämfört med arbete på plats i några andra aspekter?
    Vilka möjligheter och utmaningar ser du?
17) Vad tycker du har fungerat bäst respektive sämst med distansarbete?
18) Hur upplever du din kontroll gällande arbetsprocessen vid distansarbete?
19) Anser du att det finns några fördelar respektive nackdelar med att kontrollera sina anställda?
20) Finns det något du vill tillägga eller något som du tycker är av betydelse och som vi glömt fråga dig?

Bilaga 2

Intervjuguide för beslutshandläggare och arbetsförmedlare

1) Berätta lite om dig själv – Vem är du? Vad jobbar du med?
2) Hur länge har du arbetat inom offentlig sektor?
3) Hur länge har du arbetat som beslutshandläggare/arbetsförmedlare?
4) Vilken är den största skillnaden från att arbeta på kontor jämfört med att arbeta på distans?
5) Hur påverkas ditt arbete av att arbeta på distans?
6) Vad gäller din kundkontakt med sökanden, hur anser du att den har påverkats av arbetet på distans?
7) Hur upplever du din kontakt med din chef på distans? Skiljer sig detta jämfört med arbete på plats?
8) Upplever du någon skillnad vad gäller chefens tillgänglighet på distans jämfört med arbete från kontor?
9) Hur bra kännedom har din chef kring dina arbetsuppgifter?
10) På vilket sätt följer din chef upp eller stämmer av att du utfört dina arbetsuppgifter? Skiljer sig detta jämfört med arbete på plats?
11) Hur upplever du din chefs kontroll gällande dina arbetsuppgifter vid distansarbete?
12) Upplever du en skillnad i din närmaste chefs ledarskap vid distansarbete jämfört med arbete på plats?
13) Vad tycker du har fungerat bäst respektive sämst med distansarbete?
14) Finns det något du vill tillägga eller något som du tycker är av betydelse och som vi glömt fråga dig?