



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, inriktning organisation och ledarskap, 15 hp

Transformativt ledarskap vid tvingande distansarbete

EXC516
Vårterminen 2021

Författare: Johanna Hamlund
Författare: Jenny Olsson

Handledare: Tobias Pehrsson
Examinator: Anna Karin Olsson

Sammanfattning

Titel:	Transformativt ledarskap vid tvingande distansarbete
Författare:	Johanna Hamlund och Jenny Olsson
Kurs:	Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, inriktning organisation och ledarskap, 15 hp
Termin:	Vårterminen 2021
Nyckelord:	Pandemi, Distansarbete och Transformativt ledarskap

I mars 2020 drabbades världen av Covid-19 pandemin vilket för många människor innebar en förändring av hur och vart arbetet utfördes. För att minska smittspridningen i samhället har många organisationer anpassat arbetssättet och ett distansarbete har införts, vilket har varit mer eller mindre tvingande på många arbetsplatser. Att arbeta på distans under en längre period kan vara utmanande och det nya arbetssättet kan innebära omställningar för hela organisationen, vilket även skulle kunna innebära en påverkan av hur ledarskapet tillämpas på distans. Denna studie har fokuserat på det transformativa ledarskapet och syftet med studien har varit att utveckla kunskapen om hur transformativt ledarskap kan tillämpas för att leda under ett tvingande distansarbete. Studien har använt sig av en abduktiv ansats och en kvalitativ forskningsstrategi valdes för att fånga hur ledare upplever det tvingande distansarbetet som Covid-19 pandemin medfört. Vid analys av empiri har en tematisk analys använts för att finna viktiga teman i respondenternas utsagor samt likheter och skillnader mellan respondenternas upplevelser kopplat till studiens syfte. Studiens teoretiska avsnitt bygger på vetenskapliga artiklar med fokus på studiens nyckelbegrepp; pandemi, distansarbete och transformativt ledarskap. Det empiriska materialet består av semistrukturerade intervjuer som genomförts med sju första linjens chefer inom olika branscher. Denna studie visar på att respondenterna, med hjälp av vissa anpassningar, även under tvingande distansarbete har möjlighet att tillämpa transformativt ledarskap. De anpassningar som respondenterna gjort har utifrån teorin identifierats som transformativa ledarskapskomponenter, vilket bland annat har varit att utveckla kommunikationen för att ha löpande uppföljningar och kunna se hur medarbetarna mår och har det. Detta visar på tydliga indikationer att en ledare med en transformativ ledarskapsstil, vid distansarbete, kan bidra med att förbättra möjligheterna för medarbetarna att skapa en god balans mellan arbete och privatliv.

Abstract

Title:	Transformational leadership during forced remote working
Authors:	Johanna Hamlund and Jenny Olsson
Course:	Degree Project, Business Administration, Bachelor, Organisation and Leadership, 15 HE credits
Term:	Spring 2021
Keywords:	Pandemic, Remote work and Transformational Leadership

In March 2020 was the world hit by the Covid-19 pandemic, which for many people meant that they needed to change the way they work and where the work was carried out. In order to reduce the spread of infection in the society many organizations adapted the work mode and remote working was introduced as a new way of working. Working remotely has therefore been more or less mandatory in many workplaces. Working remotely for a longer period of time can be challenging and the new way of working can imply adjustments for the entire organization, which could also have an impact on how leadership is exercised. This study has focused on transformational leadership and the purpose of the study was to develop the knowledge about how transformational leadership can be exercised in order to lead during forced remote work. The study has used an abductive approach and a qualitative research strategy was chosen to capture the leaders' experiences of the forced remote work that was a consequence of the pandemic. A thematic analysis was used to analyse the empirical data in order to find important themes in the respondents' statements, as well as finding similarities and differences between the respondents' experiences linked to the purpose of this study. The theory section in this study is based on scientific articles that are focusing on the study's keywords; pandemic, remote work and transformational leadership. The empirical material consists of semi-structured interviews conducted with seven first-line managers in various industries. This study shows that the respondents, with some adaptations, still have the possibility to exercise transformational leadership during forced remote work. Based on the theory in this study, the adjustments that the respondents have made have been identified as transformational leadership behaviors. Which among other things have meant that the respondents have developed the communication in order to have ongoing follow-ups to see how employees are doing. This clearly indicates that a leader with a transformational leadership style, when working remotely, can contribute with opportunities for employees to find a good balance between work and private life.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställning	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Litteraturinsamling	5
2.2 Covid-19	6
2.3 Distansarbete	7
2.3.1 Definition av distansarbete	7
2.3.2 Distansarbete under normala förhållanden	7
2.3.3 Kommunikation i gruppen	8
2.3.4 Kontroll av anställda	8
2.4 Ledarskap	9
2.4.1 Definition av ledarskap	9
2.4.2 Definition av ledare	9
2.4.3 Digitalt ledarskap	9
2.5 Transformativt ledarskap	10
2.5.1 Inspirerande motivation	10
2.5.2 Individuell hänsyn	11
	III

2.5.3	Intellektuell stimulans	11
2.5.4	Idealiserande inflytande	12
2.5.5	Sammanfattning av det transformativa ledarskapet	12
3.	Metod	14
3.1	Forskningsansats	14
3.2	Forskningsstrategi	15
3.3	Datainsamling	15
3.3.1	Forskningsmetod	15
3.3.2	Urval	15
3.3.3	Genomförande av semistrukturerade intervjuer	16
3.3.4	Sammanställning av respondenter	17
3.4	Etiska överväganden	17
3.5	Analysmetod	18
3.6	Trovärdighet	19
3.7	Källkritik	20
3.7.1	Val av respondenter	20
3.7.2	Val av teori	20
4.	Empiri	22
4.1	Respondent 1 Anders	22
4.2	Respondent 2 Sara	24
4.3	Respondent 3 Emma	25
4.4	Respondent 4 Nina	27
		IV

4.5 Respondent 5 Emil	30
4.6 Respondent 6 Stina	31
4.7 Respondent 7 Julia	34
4.8 Sammanfattning	36
5. Analys	39
5.1 Det tvingande distansarbetet	39
5.2 Inspirerande motivation	39
5.3 Individuell hänsyn	41
5.4 Intellektuell stimulans	44
5.5 Idealiserande inflytande	45
6. Slutsats	49
6.1 Slutsats och studiens bidrag	49
6.2 Studiens begränsningar	50
6.3 Förslag till fortsatt forskning	51
Referenslista	52
Bilaga 1. Informationsbrev	1
Bilaga 2. Intervjuguide	3
Bilaga 3. Författarnas bidrag och delaktighet i examensarbetet	6

1. Inledning

I det inledande kapitlet beskrivs studiens ämnesområde och problematiken med att Covid-19 pandemin har lett till en snabb förändring av arbetssättet vilket för många inneburit ett tvingande distansarbete. Även vilken inverkan denna period kan ha haft på ledarskapet diskuteras. Därefter presenteras studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

I mars 2020 konstaterade Världshälsoorganisationen (WHO) att det pågående virusutbrottet (Covid-19) var en pandemi (WHO, 2020). Som en följd av pandemin har Folkhälsomyndigheten rekommenderat att arbete bör utföras hemifrån om det finns möjlighet, vilket har krävt att organisationer vidtar åtgärder för att minska smittspridningen i samhället (Folkhälsomyndigheten, 2020). Detta har resulterat i en tvingande förändring av arbetssätt - från att arbeta på den ordinarie arbetsplatsen till att utföra arbetet på distans (O'Rourke, 2021). Det nya arbetssättet har varit en viktig del för organisationer för att kunna ha en fortsatt verksamhet under denna period (O'Rourke, 2021).

Det tvingande distansarbetet har inneburit nya utmaningar för organisationer såsom de anställdas välbefinnande, förändrad prestation, mental hälsa och tekniska problem som kan uppstå vid distansarbete (Jarosz, 2021). Ett distansarbete medför även särskilda utmaningar vad gäller kommunikation, företagskultur, tillhandahållande av infrastruktur m.m. (Manoochehri & Pinkerton, 2003). Att arbeta på distans är av sin natur mer isolerande för medarbetarna vilket, till skillnad från att arbeta på den ordinarie arbetsplatsen, skapar säregna frågor om vad medarbetarna behöver från sina ledare för att vara produktiva och tillfredsställda vid ett distansarbete (Dahlstrom, 2013). Som en följd av distansarbetet förändras också sättet som kommunikationen sker på vilket kan försvåra den sociala dynamiken (Thatcher & Zhu, 2006). Kommunikation kan inom en organisation eller en grupp framförallt ses som viktig när det gäller kontroll, information, motivation och känslomässiga uttryck (Scott & Mitchell 1976 se Dahlstrom 2013, s. 442).

Ett distansarbete innebär att ledare behöver interagera med medarbetarna genom att använda sig av olika former av elektronisk kommunikation (Kelloway, Barling, Kelley, Comtois & Gatien, 2003). För att ett ledarskap ska vara framgångsrikt digitalt är det viktigt att en ledare bygger relationer och tillit på ett snabbare sätt än när ledarskap utövas

vid fysisk närvaro (Avolio & Kahai, 2003). Ledarskap handlar i grund och botten om att skapa relationer med medarbetarna för att kunna leda, oavsett om detta sker via fysisk närvaro eller på distans (Avolio & Kahai, 2003). Hur ett ledarskap ser ut varierar och det finns ett flertal olika ledarskapsstilar som ledare kan använda sig av, ett exempel på detta är den transformativa ledarskapsstilen. Den transformativa ledarskapsstilen är en ledare som ger medarbetarna ett ökat självförtroende, utvecklar förmågor samt finns tillgänglig för att kunna stötta medarbetarna (Avolio, Bass & Jung, 1999). Det transformativa ledarskapet resulterar i en ökad tillit och respekt för ledaren vilket stärker medarbetarnas motivation och leder därmed till en ökad prestation (Yukl, 2012). Genom att som ledare tydligt kommunicera med medarbetarna, inte bara kring arbetsrelaterade ämnen utan även visa intresse för bland annat deras hälsa och inkluderar dem i beslutstaganden, så skapar medarbetarna ett förtroende för ledaren (Larsson & Vinberg, 2020). Sättet som tillit utvecklas mellan medarbetare och ledare kan försvåras vid distansarbete och den fysiska distans som finns mellan parterna gör det svårare att interagera med varandra vilket försvårar utövandet av ledarskap (Antonakis & Atwater, 2002). Däremot kan kommunikationen underlättas tack vare framsteg inom tekniken, vilket möjliggör att det trots den fysiska distansen mellan ledare och medarbetare ändå går att upprätthålla en frekvent interaktion (Antonakis & Atwater, 2002). Den digitala tekniken har blivit särskilt viktigt under pandemin för att kunna upprätta en god kommunikation mellan ledare och medarbetare (Jackowska & Luring, 2021). Sättet som kommunikation sker på förändras och utvecklas ständigt och den tid då kommunikation endast ansågs kunna ske fysiskt är sedan länge förbi (Klopotek, 2017).

Mot bakgrund av att pandemin (Covid-19) har lett till stora förändringar för både organisationer, ledare och medarbetare är det ett intressant och högst aktuellt område att studera. Med anledning av den tvingande omställningen till ett distansarbete skulle det transformativa ledarskapet kunna vara någonting annat vid ett tvingande distansarbete än vad det är i andra kontexter. Därmed finns det ett intresse att undersöka hur det transformativa ledarskapet tillämpas under det tvingande distansarbetet som pandemin medfört.

1.2 Problemdiskussion

Sedan mars 2020 har omvärlden radikalt påverkats och förändrats av den pågående pandemin vilket inneburit en förändring av den ordinarie arbetsplatsen (World Economic Forum, 2020b, 2020a se De Lucas Ancillo, Del Val Nunez & Gavrilu 2020, s. 3). För att minska smittspridningen i samhället har många organisationer anpassat sig till myndigheternas rekommendationer att övergå till ett distansarbete och att arbeta hemifrån har för många blivit en vardag under denna period (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). Att arbeta hemifrån har därmed varit av tvingande karaktär och inneburit en snabb

omställning och anpassning av arbetssättet (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020). Detta gör att de studier som finns om distansarbete sedan tidigare bygger på att ett distansarbete är frivilligt, det tvingande distansarbetet är däremot ett mer utforskat område (Waizenegger m.fl., 2020). Jämfört med de studier som finns om distansarbete sedan tidigare har pandemin bidragit med en unik skillnad då de flesta organisationer behövt övergå till ett tvingande distansarbete, utan någon möjlighet till att planera och förbereda denna omställning (Waizenegger m.fl., 2020). Under pandemin har det uppstått utmaningar med distansarbete, bland annat avseende de anställdas välbefinnande och kommunikation i grupp samt mellan ledare och medarbetare (Waizenegger m.fl., 2020). En del anställda upplever det jobbigt med social isolering medan andra upplever det mer utmanande med gränsdragningen mellan arbete och privatliv (Waizenegger m.fl., 2020). Distansarbetet har vidare för vissa inneburit att även andra familjemedlemmar har varit hemma under denna period vilket har varit distraherande för sofliga (Waizenegger m.fl., 2020). Det tvingande distansarbetet kan därmed påverka de fördelar som normalt sätt finns med distansarbete (Waizenegger m.fl., 2020). Även fast en del medarbetare har haft erfarenhet av distansarbete sedan tidigare har distansarbetet under pandemin pågått under en längre tid än vad medarbetare normalt sätt är vana vid när det gäller att arbeta hemifrån (Bucurean, 2020). En del medarbetare kan blanda annat uppleva en minskad tillit från sin ledare och minskat stöd vid ett distansarbete, men framförallt uppleva att den frekventa informella kommunikationen inte finns kvar (Newman & Ford, 2021). Att leda en arbetsgrupp virtuellt är på många sätt annorlunda än att leda i en traditionell arbetsmiljö och det är därför viktigt att en ledare skapar nya sätt att kommunicera på för att kommunikationen till medarbetarna inte ska försämrats (Newman & Ford, 2021).

Alvesson och Sveningsson (2019) menar att det finns en stor variation när det kommer till ledarskapets betydelse vilket resulterar i att ledarskap blir ett brett och inte helt självklart begrepp. Med anledning av att ledarskap uppfattas på olika sätt definieras ledarskapet utifrån den enskilde forskarens intressen och perspektiv (Yukl, 2012). Ett flertal definitioner av ledarskap "bygger på antagandet att ledarskap är en process i vilken en eller flera personer avsiktligt påverkar andra, i syfte att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller en organisation" (Yukl 2012, s. 5). Vilket slags ledarskap som behövs och i vilken utsträckning, varierar utifrån situationen menar Yukl (2012). Utifrån ett transformativt ledarskap kan ledaren genom att använda sig av ett beteende som positiv uppmuntran aktivera och skapa energi hos medarbetarna vilket inspirerar dem mot en gemensam vision (Balwant, 2019). Då pandemins utmaningar är ett nytt, högst aktuellt ämne som endast forskats om under ett års tid finns det en kunskapslucka om hur ledarskap påverkas av det tvingande distansarbetet och det finns därmed ett intresse att utforska detta förändrade område. Denna studie fokuserar på att utveckla kunskapen kring transformativt ledarskap och hur en omställning till ett tvingat distansarbete påverkar möjligheten att tillämpa ett transformativt ledarskap. Detta genom

att undersöka hur studiens respondenter har upplevt övergången till ett tvingande distansarbete samt om det inneburit någon förändring av deras ledarskap.

1.3 Syfte

Den här studien syftar till att utveckla kunskapen om hur transformativt ledarskap kan tillämpas för att leda under ett tvingande distansarbete.

1.4 Frågeställning

- Hur kan ett transformativt ledarskap tillämpas under ett tvingande distansarbete?

2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen redogörs de teorier som studien bygger på. Avsnittet inleds med en beskrivning av hur genomförandet av litteraturinsamling av de vetenskapliga artiklarna som utgör den teoretiska referensramen, har skett. Därefter redogörs utvalda teorier inom den pågående pandemin (Covid-19), distansarbete och ledarskap. Avsnittet avslutas med ett fokus på att beskriva teorier inom det transformativa ledarskapet.

2.1 Litteraturinsamling

Vid genomförandet av litteraturinsamlingen har samtliga vetenskapliga artiklar som ingår i denna studie sökts fram via databasen Business Source Ultimate som finns tillgänglig via Högskolan Västs bibliotek, vilket är en vetenskaplig fulltextdatabas inom området företagsekonomi. Vid genomförandet av en litteratursökning menar Bryman och Bell (2017) att det är viktigt att ha formulerat bra sökord och på så vis kunna finna relevanta artiklar. Utifrån det formulerade vi tre stycken nyckelord utifrån studiens syfte. De framtagna nyckelorden blev därmed; pandemi, distansarbete och transformativt ledarskap. Med anledning av att majoriteten av vetenskapliga artiklar skrivs på engelska så översattes nyckelorden till; pandemic, distance och transformational leadership och det är dessa som utgjorde grunden för databassökningarna. Till respektive nyckelord utformades även synonymer som ingick i sökningarna för att på så sätt få en bredare sökträff, dessa var covid*, pandemic, transformational leader*, remote work*, telework*. Vid databassökningarna användes den booleska operatör *OR* mellan nyckelord och synonymer och den booleska operatör *AND* användes för att kombinera olika sökord.

Genom inklusionskriterier har sökningarna avgränsats på så vis att de vetenskapliga artiklarna ska vara tillgängliga i fulltext, vara skrivna på engelska, vara granskade av ämnesexperter ("peer review") samt att de ska vara skrivna mellan 1999–2021. I de fall en referens är skriven innan år 1999 beror detta på att det är en originalkälla som har sökts fram manuellt. Valet av årtal är grundat i att artiklarna ska anses ha en relevans för studien, där artiklar under det senaste året framförallt är av intresse i koppling till den pågående pandemin medan äldre artiklar har inkluderats om de har ansetts vara viktiga utifrån transformativt ledarskap och distansarbete, enskilt men även i koppling till varandra. Förutom att söka fram artiklar utifrån de valda nyckelorden granskades även en del av de lästa artiklarnas referenslistor vilket resulterade i några manuella sökningar. Vid

de tillfällen som de vetenskapliga artiklarna har refererat till sekundärkällor så har, i den mån det gått, originalkällan sökts upp och använts i första hand. Detta menar Bryman och Bell (2017) är viktigt för att kunna skapa en egen uppfattning av vad författaren lyfter fram och inte utifrån någon annans tolkning.

Utifrån artiklarnas titlar genomfördes ett första urval där de artiklar vars titlar innehöll ett eller flera av studiens nyckelbegrepp valdes ut för granskning av sammanfattningen. De artiklar där sammanfattningen hade en tydlig koppling till studiens syfte granskades sedan mer ingående och kritiskt av båda skribenterna i denna studie för att avgöra om artikeln skulle kunna bidra till att besvara studiens syfte.

2.2 Covid-19

På grund av pandemin (Covid-19) införde många myndigheter världen över rekommendationer för att minska smittspridningen i samhället, bland annat rekommenderades det att de organisationer som hade möjlighet skulle införa distansarbete för medarbetarna (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). En omställning till distansarbete har därmed varit viktigt för organisationer under pandemin bland annat för att värna om sina medarbetares hälsa men även för att kunna fortsätta driva sin verksamhet (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). Som en konsekvens av pandemin står flertalet organisationer och ledningar för nya och okända utmaningar, att bemöta sin personal utifrån psykiska, socialpsykologiska men även tekniska sätt, vilket det inte funnits samma behov av tidigare (Carnevale & Hatak, 2020). Trots att pandemin har varit förödande på många sätt har det trots allt inneburit en unik möjlighet till förändring, att ta vara på det som är bra och den innovation som har skapats till följd av detta (O'Rourke, 2021). Det har under denna period uppstått kreativitet, en vision om en bättre framtid och innovationer där det har skapats allt från nya sätt att bedriva verksamheter till nya tjänster och produkter (O'Rourke, 2021).

O'Rourke (2021) menar att många anställda under denna period har upplevt att det funnits fördelar för produktiviteten och balansen mellan arbete och privatliv och därmed uppskattat de fördelar som ett tvingande distansarbete har inneburit. Anställda som har uppskattat distansarbetet under pandemin har uttryckt en önskan att bibehålla detta arbetssätt (O'Rourke, 2021). Enligt Kelliher och Anderson (2010) är en ökad produktivitet och minskade distraktioner några av de ursprungliga fördelarna som ett frivilligt distansarbete för med sig. Waizenegger m.fl. (2020) menar att de ursprungliga fördelarna med ett distansarbete möjligtvis inte är applicerbara i en Covid-19 kontext då det inneburit ett tvingande distansarbete vilket därmed kan påverka de fördelar som vanligtvis finns.

Ett distansarbete kan även innebära att det uppstår särskilda utmaningar avseende kommunikation och kultur, vilket exempelvis kan handla om missförstånd på grund av bristande svar, försenad kommunikation, svårigheter att kontrollera medarbetare och svårigheter att tolka kontexten i meddelanden (Kayworth & Leidner, 2000). Trots att distansarbete är ett väletablerat arbetssätt och något som många medarbetare har provat på någon gång innan pandemin så är medarbetarna inte vana vid att arbeta på distans under en så lång tidsperiod som pandemin medfört (Bucurean, 2020).

2.3 Distansarbete

2.3.1 Definition av distansarbete

Distansarbete är ett begrepp som har funnits i över tio års tid och innebär att platsen där den anställde utför sina arbetsuppgifter inte är förutbestämd utan arbetet kan utföras var som helst genom användning av digitala plattformar (Meenakshi Kaushik & Guleria, 2020). Denna definition av distansarbete styrker även Jeffrey Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin och Pitt-Catsouphes (2008) som framhåller att distansarbete innebär att de anställda får friheten att kunna genomföra arbetsuppgifterna utanför den ordinarie arbetsplatsen.

2.3.2 Distansarbete under normala förhållanden

Bucurean (2020) lyfter fram att distansarbete är ett väletablerat fenomen och att det redan innan pandemin var ett växande arbetssätt. Att organisationer världen över implementerar flexibla arbetsmöjligheter är något som Leslie, Park, Mehng och Flaherty Manchester (2012) menar har blivit allt vanligare. Att erbjuda flexibla arbetsmöjligheter är ett sätt erbjuda de anställda möjlighet att själva styra över var, när och hur länge de arbetar varje dag (Hitt m.fl., 2008). Organisationer kan med hjälp av flexibla arbetsmöjligheter försöka attrahera och behålla personal, detta för att kunna förbättra organisationens effektivitet (Zeytinoglu, Cooke & Mann, 2009). Galea, Houkes och De Rijk (2014) menar att flexibla arbetsmöjligheter är något som organisationer kommer att erbjuda så länge medarbetarna visar att de tar ansvar och utför sina arbetsuppgifter.

Galetić och Klindžić (2020) menar att det finns en koppling mellan distansarbete och minskad sjukfrånvaro bland medarbetarna samt ett ökat engagemang i genomförandet av arbetsuppgifter. Detta stärker även Baltes, Briggs, Huff, Wright, och Neuman (1999); Gajendran och Harrison (2007 se Kröll & Nüesch 2019, s. 1506) som uttrycker att distansarbete där medarbetaren själv kan påverka sitt arbetsschema resulterar i förbättrad hälsa hos medarbetaren. Vidare menar Rupiotta och Beckmann (2018) att ledare bör erbjuda medarbetarna möjligheten att själva styra över vart de ska genomföra sina arbetsuppgifter. Gigauri (2020); Kröll och Nüesch (2019) menar däremot att ett

distansarbete kan leda till stress på grund av att balansen mellan arbete och privatliv påverkas när det finns en otydlig gräns mellan arbete och privatliv.

Att både medarbetaren och ledaren arbetar på distans innebär att de befinner sig i samma arbetsläge vilket tycks ge ett flertal fördelar, som att det finns en större benägenhet för en gemensam förståelse vilket skapar en starkare relation och ett större socialt utbyte (Golden & Fromen, 2011). Genom att befinna sig i samma arbetsläge finns det en sannolikhet att båda parterna, medarbetarna och ledarna, upplever samma utmaningar och fördelar som ett distansarbete kan innebära (Golden & Fromen, 2011). Att en ledare också arbetar på distans och därmed genomgår liknande upplevelser som medarbetaren förbättrar ledarens empati för den anställde (Golden & Fromen, 2011). Det kan även innebära att ledaren vidtar åtgärder för att minska potentiella negativa konsekvenser som kan finnas med distansarbetet (Golden & Fromen, 2011). Dessutom menar Kugelmass (1995 se Golden & Fromen 2011, s. 1459) att då både medarbetaren och ledaren har ett likadant arbetsläge och därmed en delad upplevelse av att arbeta på distans så ökar sannolikheten att ledaren är noggrannare med att ge lämplig feedback, arbetsinstruktioner och skapa en känsla av bemyndigande hos medarbetarna.

2.3.3 Kommunikation i gruppen

Under pandemin har vissa arbetsgrupper infört dagliga virtuella möten för att förbättra gruppens koordination och kommunikation (Waizenegger m.fl., 2020). Det är viktigt att ha i beaktande att inte alla medarbetare ser det som något positivt att ha dagliga schemalagda möten utan att det snarare är något som inkräktar på den enskildes schema (Waizenegger m.fl., 2020). Bailyn (1988 se Rupietta & Beckmann 2018, s. 50) menar däremot att det är viktigt med regelbundna möten i arbetsgruppen för att skapa en gemenskap i gruppen och att medarbetarna ska identifiera sig med organisationen.

Oavsett var medarbetarna utför sina arbetsuppgifter eller med vem de utförs tillsammans med så är effektiv kommunikation betydelsefullt för gruppens funktion (Trevino m.fl., 1990 se Kayworth & Leidner 2000, s. 186). En extra stor utmaning för effektiv kommunikation är när det behöver ske virtuellt, att de anställda ska försöka nå samma resultat av kommunikationen virtuellt som när den sker fysiskt ansikte mot ansikte (Kayworth & Leidner, 2000). Kelloway m.fl. (2003) menar däremot att den kommunikation som sker digitalt mellan medarbetare och ledaren kan ha samma effekter som när kommunikation sker direkt vid ett fysiskt möte.

2.3.4 Kontroll av anställda

Att ledarna får svårigheter med att övervaka att medarbetarna faktiskt utför sitt arbete är ett omdiskuterat ämne med distansarbete (Rupietta & Beckmann, 2018). Antonakis och

Atwater (2002) menar att ett distansarbete även innebär svårigheter för en ledare att bedöma och kontrollera medarbetarens arbetsprestation. Gariety och Shaffer (2007 se Rupiotta & Beckmann 2018, s. 25) menar att vid distansarbete finns det en viss oro hos arbetsgivarna att de anställda missbrukar friheten som distansarbete innebär och därmed minskar sin arbetsprestation.

2.4 Ledarskap

2.4.1 Definition av ledarskap

Rus, Von Knippenberg och Wisse (2010) hävdar att antalet definitioner av ledarskap är ungefär lika många som antalet forskare som studerar ämnet. Vecchiotti (2018) framhåller att ledarskapet kan innebära ett stort fokus på balansen mellan arbetet och privatlivet, regelbunden feedback och inläring till medarbetarna men även samarbete och lagarbete mellan ledare och medarbetare. Enligt Hackman och Johnson (1991 se Dahlstrom 2013, s. 448) är ledarskap en symbolisk mänsklig kommunikation som har i syfte att styra medarbetarnas agerande och uppförande för att passa in mot organisationens mål.

2.4.2 Definition av ledare

French och Raven (1959 se Rus, Von Knippenberg & Wisse 2010, s. 509) definierar ledare som en individ som besitter mandat att styra över viktiga resurser men även möjligheten att strukturera upp belöningar och straff, samt att påverka medarbetarna i riktning att sträva efter gruppens gemensamma mål (Hollander, 1980).

2.4.3 Digitalt ledarskap

Med digitalt ledarskap avses att ledarskapet utövas genom fysisk distans i en kontext där arbetet utförs via någon form av informationsteknik (Avolio & Kahai, 2003). Den nuvarande pandemin som råder världen över tycks vara tämligen utmanande för ledarskapet (Dirani, Abadi, Alizadeh, Barhate, Garza, Gunasekara, Ibrahim & Majzun, 2020). Detta framhåller även Newman och Ford (2021) som menar att digitalt ledarskap innebär helt annorlunda utmaningar för en ledare i att hantera sina medarbetare än vid det traditionella sättet, ansikte mot ansikte. Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) lyfter fram att avsaknaden av att kunna observera medarbetarna genom fysisk närvaro kan vara utmanande vid ett digitalt ledarskap vilket gör det svårare att upptäcka om arbetsgruppen behöver vägledning, resurser eller vara i behov av en social interaktion. Vidare menar Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) att digitala ledare behöver vara mer kreativa när det gäller att skapa processer och strukturer för att kunna observera medarbetarnas behov vid ett distansarbete. Dessutom behöver ledare vid digitalt ledarskap skapa normer för

kunskapsdelning och samarbete, motivera medarbetarna att vara engagerade för arbetsgruppens uppgifter samt skapa en sammanhållning i arbetsgruppen och även hantera ifall medarbetarna känner sig isolerade på grund av distansarbete (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007). Antonakis och Atwater (2002) menar att vid ett digitalt ledarskap kan det för en ledare vara utmanande att vara en inspirerande ledare. Kelley och Kelloway (2012) framhåller att ett ömsesidigt förtroende mellan ledaren och medarbetaren är en viktig del i alla relationer. För att medarbetarna ska känna att de har stöd från sin ledare är det enligt Kelley och Kelloway (2012) viktigt att medarbetarna känner tillräckligt med tillit från ledaren, eftersom möjlighet till frekventa kontakter mellan ledare och medarbetare inte finns på samma sätt under ett distansarbete. Dahlstrom (2013) menar att distansarbete är av sin natur mer isolerande för medarbetarna jämfört med att arbete sker på den ordinarie arbetsplatsen med deras kollegor. Genom att förstå och lyssna in de utmaningar som det tvingade distansarbetet under pandemin har resulterat i, är det lättare för ledaren att kunna skapa en passande kultur både för situationen idag och i framtiden (Newman & Ford, 2021).

2.5 Transformativt ledarskap

I ledarskapslitteratur har det transformativa ledarskapet varit en av de ledarskapsstilar som haft en särskilt framträdande roll (Balwant, 2019). Den teori om transformativt ledarskap som Bass (1985) utformade innehöll sju ledarskapskomponenter (Bass 1985 se Avolio, Bass & Jung, 1999, s. 441). Sedan Bass ursprungliga teori från 1985 har det skett ett flertal analyser av teorin vilket har lett till rekommendationer som förändrat komponenterna (Avolio, Bass & Jung, 1999). Kelloway m.fl. (2003) menar att transformativa ledare använder fyra av de sju ledarskapskomponenter som Bass (1985) listade; inspirerande motivation, individuell hänsyn, intellektuell stimulans och ett idealiserande inflytande.

2.5.1 Inspirerande motivation

Med inspirerande motivation avses att ledaren inspirerar medarbetarna genom att ge en känsla av tydlig mening vilket är energigivande för medarbetarna men även att ledaren är även en förebild vad gäller etiskt uppförande (Avolio, Bass & Jung, 1999). Även Kelloway m.fl. (2003) framhåller att en transformativ ledare skapar ett syfte och mening med arbetet för medarbetarna genom inspirerande motivation (Kelloway m.fl. 2003). Detta sker genom att den transformativa ledaren utmanar medarbetarna och engagerar dem i uppsatta mål (Bass & Steidlmeier, 1999). Zineldin (2017) menar att ledaren strukturerar medarbetarnas roller utifrån organisationens mål och uppmuntrar medarbetarna att förstå visioner och uppdrag samt att vara engagerade i dessa. En

transformativ ledare har höga förväntningar på medarbetarna och är tydlig med att kommunicera syften på ett sätt som gör det enkelt att förstå (Zineldin, 2017).

Att medarbetarna känner arbetsnöjdhet är en viktig grund som resulterar i en förbättrad arbetsprestation (Judge, Bono, Thoresen & Patton, 2001) och även åtagande gentemot organisationen (Brunetto, Teo, Shacklock & Farr-Wharton, 2012). Detta menar även Giguari (2020) som belyser att det är viktigt att som ledare ha i åtanke att medarbetarnas välbefinnande har en inverkan på deras motivation vilket speglar sig i deras arbetsprestation. Dessutom har nöjda medarbetare en tendens att smitta av sig och sprida sin arbetsnöjdhet och på så vis ha en positiv inverkan på övriga medarbetare (Grover & Crooker, 1995).

2.5.2 Individuell hänsyn

Med individuell hänsyn avses att ledaren ständigt arbetar med att försöka utveckla medarbetarna till deras fulla potential genom att fokusera på varje enskild individs behov (Avolio, Bass & Jung, 1999). Att en transformativ ledare utövar individuell hänsyn betyder att ledaren hjälper till att kompetensutveckla medarbetarna och utveckla dem till ledare (Bass & Steidlmeier, 1999). Detta menar Kelloway m.fl. (2003) är något som uppstår när en ledare agerar som en coach och ger stöd till medarbetarna.

2.5.3 Intellectuell stimulans

Med intellektuell stimulans avses att en ledare uppmuntrar medarbetarna att lösa problem självständigt, detta genom att medarbetarna ska vara innovativa och ifrågasätta tidigare antaganden för att på så sätt finna nya lösningar som kan förbättra dem (Avolio, Bass & Jung, 1999). Detta menar även Kelloway m.fl. (2003) att ledare gör genom att hjälpa medarbetare till att utveckla nya idéer och att uppmuntra dem till att testa olika vägar vid problemlösning och att se olika former av lösningar. Dionne m.fl. (2003 se Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad & Yusuf 2011, s. 90) menar att ledare bidrar med intellektuell stimulans genom att lägga stor vikt vid medarbetarnas logik och noggrannhet vid problemlösning i organisationen. En transformativ ledare använder även individuell stimulans genom att uppmuntra medarbetarna till att de har ett självbestämmande vid utförandet av uppgifter (Bass & Avolio 1994; Yammarino & Dubinsky 1994 se Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad & Yusuf 2011, s. 90). Zineldin (2017) framhåller att transformativa ledare visar att de har förtroende för sina medarbetare samt respekterar deras idéer.

2.5.4 Idealiserande inflytande

Med idealiserade inflytande avses att ledaren har som syfte att vara en förebild för sina medarbetare, att skapa en tydlig bild på beteende och etiskt uppförande i syfte att medarbetarna ska vilja identifiera sig med ledaren (Avolio, Bass & Jung, 1999). Dessutom menar Ölcer (2015) att idealiserat inflytande används genom att via kommunikation implementera en mission hos medarbetarna och föregå med gott exempel, på så vis kan ledaren vara en förebild för medarbetarna. Idealiserat inflytande visade sig i Ölcers (2015) studie ha positiv inverkan på arbetsnöjdheten genom bland annat ökad kommunikation med medarbetarna. Kelloway m.fl. (2003) menar att genom idealiserat inflytande är ledaren villig att ta risker, är konsekvent i sitt beteende och pålitlig. En transformativ ledare undviker att använda makt för egen vinning vilket leder till att medarbetarna känner ett förtroende och respekt för ledaren (Zineldin, 2017).

2.5.5 Sammanfattning av det transformativa ledarskapet

Det transformativa ledarskapet är en relationsrelaterad ledarskapsstil som dels handlar om att den anställda starkt identifierar sig med ledaren på ett personligt sätt och utför sitt arbete till förmån för arbetsgruppen samt har en delad vision om framtiden (Kelloway m.fl., 2003). Balwant (2019) menar att en transformativ ledare använder sig av positiv uppmuntran och därigenom inspirerar ledaren sina medarbetare mot en vision. Balwant (2019) framhåller även att en transformativ ledare använder sig av beteenden som aktiverar och ger energi till medarbetarna. Även Antonakis och Atwater (2002) framhåller att transformativt ledarskap motiverar och inspirerar medarbetarna och lyfter dessutom fram att det är en effektiv och aktiv ledarskapsstil som uppmuntrar till intellektuell stimulans. Purvanova, Bono och Dziewieczynski (2006) framhåller att ett transformativt ledarskap främst påverkar medarbetarna genom att göra arbetet mer meningsfullt. Purvanova, Bono och Dziewieczynski (2006) menar vidare att transformativa ledare, förutom att bidra till att medarbetare upplever sig ha ett mer meningsfullt arbete, även bidrar till att medarbetarna uppfattar arbetet som mer utmanande och viktigt. Enligt Bass och Steidlmeier (1999) kännetecknas en transformativ ledare av dennes medvetenhet om vad som är rätt och viktigt. Bass och Steidlmeier (1999) menar vidare att en transformativ ledare är en ledare som utvärderar vilka behov medarbetarna har för att kunna prestera och uppnå självförverkligande. Förutom detta bidrar även en sådan ledare med att hjälpa medarbetaren att se förbi sitt egenintresse och se till arbetsgruppen eller organisationens intresse (Bass & Steidlmeier, 1999).

Kelley och Kelloway (2012) menar att det inte är tillräckligt att ledaren uppvisar vissa transformativa ledarskapskomponenter utan att det är viktigt att ledare anpassar, överväger och hanterar sina beteenden utifrån sammanhanget. Även Antonakis och

Atwater (2002) menar att en transformativ ledare anpassar sitt beteende beroende på sammanhanget. Kelley och Kelloway (2012) menar att det vid ett distansarbete behövs en frekvent interaktion mellan ledare och medarbetare både i form av planerad och oplanerad kommunikation, vilket skapar en uppfattning av att det finns ett transformativt ledarskap. Detta eftersom oplanerad kommunikation är ett sätt för en transformativ ledare att visa individuell hänsyn (Bass 1985 se Kelley & Kelloway 2012, s. 444), vilket Kelley och Kelloway (2012) menar ger medarbetaren en känsla av att vara viktig för ledaren. Att etablera en sådan uppfattning kräver mycket arbete och det är viktigt att ledaren visar ett åtagande och deltar i planerade möten, men även initierar spontana möten utan någon särskild anledning (Kelley & Kelloway, 2012). Att ha oplanerad kommunikation är även ett sätt för en transformativ ledare att visa individuell hänsyn gentemot medarbetaren (Bass 1985 se Kelley & Kelloway 2012, s. 444). Kelley och Kelloway (2012) betonar vidare att det som är betydande för dessa interaktioner är att det finns tillförlitlighet och förutsägbarhet.

3. Metod

I följande avsnitt redovisas en detaljerad metodbeskrivning för studiens förfarande. Detta innefattar en diskussion kring valet av abduktiv ansats, kvalitativ forskningsstrategi, semistrukturerade intervjuer, urval, genomförande, analysmetod, etiska överväganden samt trovärdighet. Forskningsdesignen utgår från studiens syfte vilket är att utveckla kunskapen om hur transformativt ledarskap kan tillämpas för att leda under ett tvingande distansarbete.

3.1 Forskningsansats

Syftet med denna studie är att utveckla kunskapen om hur transformativt ledarskap kan tillämpas för att leda under ett tvingande distansarbete. Att skapa ny kunskap kan enligt Bryman och Bell (2017) göras utifrån tre ansatser, antingen *induktion* vilket innebär att det skapas helt ny kunskap som undersökaren inte har någon vetskap om sedan tidigare. Det andra alternativet för insamling av ny kunskap är *deduktion* som handlar om att utveckla redan befintlig kunskap (Bryman & Bell, 2017). Det tredje alternativet som Bryman och Bell (2017) presenterar är *abduktion* vilket är en kombination av *induktion* och *deduktion*. Genom *abduktion* kan en del av de begränsningar som de två övriga ansatserna består av undvikas (Bryman & Bell, 2017).

Denna studie har antagit en abduktiv ansats vilket Bryman och Bell (2017) presenterar som att forskaren försöker komma fram till logiska slutsatser och används även för att utveckla de teorier som finns (Bryman & Bell, 2017). Valet att använda en abduktiv ansats har gjorts utifrån det att vi i denna studie har velat utveckla de teorier som finns om det transformativa ledarskapet i förhållande till det förändrade arbetssätt som har uppstått på grund av pandemin. För att undersöka detta problem inleddes studien med att sammanställa tidigare teori inom forskningsområdet. Utifrån den insamlade teorin skapades lämpliga intervjufrågor som sammanställdes i en intervjuguide och därefter genomfördes datainsamling i form av semistrukturerade intervjuer (med första linjens chefer). Detta skedde innan alla teorier var helt fastställda vilket innebär att studien har haft en abduktiv ansats då studien har pendlat mellan empiri och teori. Intervjuerna transkriberades och analyserades sedan utifrån den insamlade teorin, därefter formulerades studiens slutsats.

3.2 Forskningsstrategi

Då studiens syfte är att bidra med ökad kunskap om hur det transformativa ledarskapet kan tillämpas under ett tvingande distansarbete valdes en kvalitativ forskningsstrategi. En kvalitativ forskningsstrategi fokuserar på varje ord av den insamlade datan och försöker fånga människors uppfattning av den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2017). Med anledning av att vi i denna studie valde att undersöka hur första linjens chefers ledarskap har sett ut under pandemin var kvalitativa intervjuer ett lämpligt metodval för denna studie då vi vill fånga första linjen chefernas egna upplevelser. För att besvara studiens syfte var det av stort intresse att ta del av respondenternas egna upplevelser. Respondenternas upplevelser menar Bryman och Bell (2017) är något som kvalitativa intervjuer fokuserar på men även att respondenternas ståndpunkter är av intresse i en sådan forskningsstrategi.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Forskningsmetod

Som forskningsmetod har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att samla in data. Detta val av forskningsmetod är vanligt vid de tillfällen som forskaren har ett tydligt fokus med frågeställningar att besvara (Bryman & Bell, 2017). Att använda sig av semistrukturerade intervjuer innebär att en intervjuguide utformas med förberedda frågor men att det finns möjlighet för respondenten att besvara frågorna på ett friare sätt (Bryman & Bell, 2017). Dessutom menar Bryman och Bell (2017) att det vid semistrukturerade intervjuer finns möjlighet att ställa frågor som inte är formulerade i intervjuguiden förutsatt att dessa är kopplade till något som en respondent svarat tidigare under intervjun samt att det finns en frihet i frågornas ordningsföljd. För att besvara studiens syfte ville vi ta del av respondenternas upplevelser av ledarskapet under pandemin, därför valdes semistrukturerade intervjuer som ett sätt att möjliggöra detta eftersom en sådan intervjumetod innebär att frågor kan ställas på ett friare sätt.

3.3.2 Urval

För att finna respondenter har vi använt oss av ett målstyrt urval vilket innebär att vi har valt ut individer utifrån förutbestämda kriterier och individer som anses relevanta utifrån målet med studien (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har vi valt att inrikta oss på ledare som har ett kontorsarbete och arbetar som första linjens chefer, detta för att undersöka hur deras ledarskap påverkats av det tvingande distansarbetet under pandemin. Vi har därmed ställt upp tre kriterier som måste vara uppfyllda vid urvalet av respondenter. Dessa tre kriterier var att respondenterna arbetar direkt med medarbetarna,

har ett kontorsarbete samt att de under pandemin har varit tvungna att arbetat på distans, på heltid eller också delvis.

Urvalets storlek har bestämts utifrån studiens syfte, att utveckla kunskapen om hur transformativt ledarskap kan tillämpas för att leda under ett tvingande distansarbete. Vi har ansett att det har varit lämpligt att genomföra intervjuer tills det uppstår en teoretisk mättnad utifrån studiens syfte. Teoretisk mättnad handlar om hur omfattande urvalet behöver vara innan det anses finnas en mättnad av data (Bryman & Bell, 2017). I den inledande fasen av studien var tanken att intervjua fyra personer, från olika företag och branscher men där alla var första linjens chefer, men det fanns en öppenhet att intervjua fler för att uppnå en teoretisk mättnad. Detta är någonting som Bryman och Bell (2017) framhåller, att det i förväg inte går att veta hur många respondenter som krävs för att det ska uppstå en teoretisk mättnad. Detta resulterade slutligen i att sju respondenter deltog i denna studie vilket gav oss en variation i respondenternas utsagor som visade på både likheter och skillnader i deras sätt att leda under det tvingande distansarbetet. Respondenternas utsagor var tillräckligt utförliga för att besvarat forskningsfrågan och därmed ansågs en teoretisk mättnad vara uppnådd.

3.3.3 Genomförande av semistrukturerade intervjuer

Innan genomförandet av intervjuerna utformades en intervjuguide utifrån den teoretiska referensramen. Att använda sig av en intervjuguide handlar om att upprätta frågor som ska beröras i intervjun och det viktiga är att det finns en flexibilitet i intervjuerna för att på detta sätt få reda på respondenternas upplevelser (Bryman & Bell, 2017). Intervjuguiden innehöll 32 frågor och delades upp utifrån tre kategorier, bakgrundsfrågor, transformativt ledarskap samt övriga frågor, se bilaga 2. Vi var beredda på att vara öppna och flexibla för att strukturera om frågornas ordningsföljd under intervjun ifall det ansågs mer lämpligt. Vi valde att distribuera vår intervjuguide till respondenterna innan intervjutillfället för att dessa skulle få möjlighet att reflektera över frågorna i förväg. Intervjuguiden skickades ut i samband med att respondenterna fick ta del av ett informationsbrev som informerade om studien och vad ett deltagande innebär. De semistrukturerade intervjuerna genomfördes via det digitala verktyget Teams (videokonferens) samt att en intervju genomfördes över en distanserad fika där den andra skribenten deltog över Teams. Valet att genomföra intervjuerna digitalt var på grund av att den rådande pandemin kräver social distansering samt att det var mer fördelaktigt att genomföra intervjuerna via videokonferens snarare än via telefon, för att på detta sätt kunna tyda respondenternas reaktioner och kroppsspråk (Bryman & Bell, 2017). Under intervjutillfällena valde vi båda att delta. Detta då det är viktigt att den som håller i intervjun kan lägga fullt fokus på intervjun och inte riskera att tappa fokus genom att föra anteckningar (Bryman & Bell, 2017). För att inte missa något eller göra en felaktig

tolkning av vad respondenterna svarar på frågorna så har samtliga intervjuer spelats in för att sedan transkriberas, vilket Bryman och Bell (2017) menar är en viktig process för att kunna genomföra en detaljerad analys som oftast krävs vid kvalitativa undersökningar.

3.3.4 Sammanställning av respondenter

Respondent	Fiktivt namn	Antal medarbetare	Befattning	Bransch
1	Anders	8 st	Ansvarig för regional operation	IT
2	Sara	17 st	Ansvarig konsultchef	IT
3	Emma	12–15	Första linjens chef	Detaljhandel
4	Nina	20 st	Enhetschef	Vård och omsorg
5	Emil	30 st	Första linjens chef	Vård och omsorg
6	Stina	5 st	Första linjens chef	Media
7	Julia	17 st	Head of operation	Rekrytering

Tabell 1. Sammanställning av respondenter

Respondenterna som deltagit i denna studie är mellan 30–70 år och samtliga arbetar som första linjens chef. För att bevara respondenternas anonymitet har samtliga tilldelats fiktiva namn. Samtliga intervjuer inleddes med att ett antal bakgrundsfrågor ställdes för att få en bild av personens roll inom organisationen. Därefter ställdes frågor som hade mer koppling till transformativt ledarskap och sist ställdes övriga frågor kring ledarskap och distansarbete, dessa frågor framgår av bilaga 2. Intervjuerna pågick mellan 23–64 minuter, att intervjutiden varierade påverkade inte intervjuernas kvalitet. Endast de svar som utifrån denna studie ansågs vara av betydelse presenteras i det empiriska avsnittet.

3.4 Etiska överväganden

Vid genomförandet av denna studie har de fyra forskningsetiska principerna informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet tagits i beaktande (Bryman & Bell, 2017). Den förstnämnda principen, informationskravet, innebär att personerna som deltar i studien ska vara informerade om vad syftet med forskningen är samt momenten som undersökningen innehåller (Bryman & Bell, 2017). Genom att respondenterna innan deltagandet har fått ta del av ett informationsbrev, se bilaga 1, som informerar om vad syftet med studien är samt vad som är syftet med deras medverkan har informationskravet tagits i beaktande. Respondenterna har även tagit del

av intervjuguiden innehållande de frågor som intervjun kommer att beröra. Den andra principen samtyckeskrevet innebär att respondenterna ska vara medvetna om att deltagandet i studien bygger på frivillighet och att deltagandet kan avbrytas när som helst (Bryman & Bell, 2017). Samtyckeskrevet har tagits i beaktande i informationsbrevet då detta brev innehöll information om att deltagandet i studien är frivilligt och att det när som helst går att avbryta deltagandet utan närmare förklaring. Den tredje principen konfidentialitets- och anonymitetskravet innebär att respondenterna ska behandlas konfidentiellt samt att deras personuppgifter ska förvaras oåtkomligt för obehöriga (Bryman & Bell, 2017). Även denna princip har tagits i beaktande i informationsbrevet på så sätt att respondenterna informerats om att svaren kommer att anonymiseras så att svaren inte kan kopplas till respondenten. Det informerades även om att ljudinspelningen från intervjun kommer att förvaras oåtkomlig för obehöriga och förstöras efter det att examensarbetet blivit godkänt. Den fjärde principen nyttjandekravet handlar om att materialet från respondenterna endast får användas för det specifika ändamålet (Bryman & Bell, 2017). Nyttjandekravet har i denna studie tagits i beaktande genom att det i informationsbrevet tydliggörs att den genomförda intervjun och respondenternas svar endast kommer att användas till denna studie och inte till något annat ändamål.

3.5 Analysmetod

Vid kvalitativ dataanalys är tematisk analys en av de vanligaste metoderna och används för att finna nyckelteman ur den datainsamling som gjorts (Bryman & Bell, 2017). Ett tema är i stora drag enligt Bryman och Bell (2017) en kategori som identifierats fram utifrån den data som finns och är kopplat till studiens forskningsfrågor samt hjälper forskarna att få en teoretisk förståelse över den insamlade data. I denna studie används den tematiska analysen för att kunna finna likheter och skillnader i respondenternas svar kopplat till studiens forskningsfrågor. Vid intervjuerna har en av oss skribenter fört anteckningar utifrån det som vi uppfattat som extra viktigt i respondenternas utsagor, kopplat till studiens syfte och forskningsfråga. För att på ett tydligt och strukturerat sätt kunna tolka datainsamlingen så transkriberades intervjuerna ordagrant och lästes sedan igenom utan någon värdering eller tolkning. Därefter lästes transkriberingarna ytterligare en gång och det som ansågs vara relevant för studien färgmarkerades och sorterades in under respektive fråga utifrån intervjuguiden. Detta för att sedan läsas ytterligare en gång och notera om det fanns något tydligt tema som återkom vid flera tillfällen under intervjun och som verkade vara särskilt viktiga, men även för att notera sådant som sammankopplar och särskiljer de olika intervjuerna åt. Vid analysen använde vi oss även av det som Ryan och Bernard (2003 se Bryman & Bell 2017, s. 557) benämner som teorirelaterat material, vilket innebär att vi använde de fyra transformativa komponenterna; inspirerande motivation, individuell hänsyn, intellektuell stimulans och idealiserande inflytande som utgångspunkt för att finna teman. Processen av dataanalysen blev successivt alltmer

djupgående och fler återkommande begrepp identifierades. Vid analys av dessa återkommande begrepp såg vi en koppling till de fyra transformativa komponenterna vilket därmed utgör studiens teman.

3.6 Trovärdighet

I en kvalitativ forskning ska trovärdigheten tas i beaktande vilket är den kvantitativa forskningens motsvarighet till validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2017). Kriteriet trovärdighet delas in i fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering eller bekräftelse (Bryman & Bell, 2017).

Tillförlitlighet handlar om att den forskning som genomförs dels följer de regler som finns men även att de respondenter som deltar i studien får ta del av resultatet för att på detta sätt säkerställa att utsagorna har uppfattats korrekt (Bryman & Bell, 2017). Vid genomförandet av intervjuerna har vi löpande stämt av med respondenterna huruvida vi har tolkat deras utsagor korrekt för att på detta sätt uppnå en trovärdighet. För att ge en så god återberättelse som möjligt av respondenternas upplevelser har vi löpande använt oss av citat i det empiriska avsnittet. För att säkerställa trovärdighet i studien har respondenterna erbjudits att validera vår tolkning av deras utsagor, så kallad respondentvalidering. Med respondentvalidering avses att respondenterna ges en möjlighet att ta del av resultatet innan studien färdigställs för att på detta sätt kommentera och bekräfta att den tolkning som skribenterna gjort utifrån intervjun är korrekt (Bryman & Bell, 2017). Varje respondent har fått bestämma om de antingen vill läsa igenom vår analys av intervjun och bekräfta den innan studien slutförs eller ifall de väljer att godkänna utan att ha läst den. Samtliga respondenter valde att godkänna utan att ha läst igenom sammanställningen eller analysen.

Överförbarhet handlar om ifall studiens resultat går att använda i annan kontext (Bryman & Bell, 2017). För att möjliggöra en överförbarhet av studiens resultat har vi försökt ge noggranna beskrivningar av respondenterna samt hur urvalet av dessa gått till, men med hänsyn till att inte röja respondenternas anonymitet. Vi har eftersträvat att vara transparenta och tydliga med studiens alla delar för att läsaren själv ska kunna ha möjligheten att avgöra ifall studiens resultat är överförbart.

Enligt Bryman och Bell (2017) handlar pålitlighet om att den genomförda forskningens alla faser finns tillgänglig och fullständigt presenterad. För att öka studiens pålitlighet har vi i denna studie redogjort för forskningsprocessens alla olika faser, detta för att ge läsaren en tydlig bild av hur vi har gått tillväga vid genomförandet av studien.

Konfirmering eller bekräftelse handlar om att säkerställa att forskaren har utfört studien i god tro (Bryman & Bell, 2017). För att tillgodose detta krav har vi vid genomförandet av

studien eftersträvat att studien ska utföras på ett så objektivt sätt som möjligt och har varit noga med att i möjligaste mån inte låta våra personliga värderingar påverka studiens innehåll och utfall.

3.7 Källkritik

3.7.1 Val av respondenter

Urvalet av respondenter grundar sig i det kontaktnät som funnits och kontakter vidare därigenom. Med anledning av att det inte funnits någon stark personlig koppling eller inte någon personlig koppling alls mellan respondenter och författarna till studien så har det inte funnits någon specifik uppfattning kring hur respondenten är som ledare innan intervjun genomfördes. Trots de få urvalsbegränsningar som studien hade så resulterade det i respondenterna med blandade kön, dock majoriteten kvinnor, bred blandning av åldrar, antal år som chef samt hur vägen dit har sett ut. Alla de egenskaper och erfarenheterna respondenterna besitter har varit helt slumpmässigt, endast med krav att de ska vara första linjens chef. Den blandning av respondenter som studien erbjuder anser vi är till fördel för studiens resultat och trovärdighet. Studiens resultat grundar sig i sju respondenter vilka har valts ut genom målstyrt urval. Bryman och Bell (2017) beskriver ett målstyrt urval som ett urval där det inte går att generalisera till en population. Att generalisera studiens resultat är inget som har eftersträvat i denna studie, utan studiens syfte har varit att utveckla kunskapen om hur transformativt ledarskap kan tillämpas för att leda under ett tvingande distansarbete. Även om studien inte kan generaliseras bidrar den med en förståelse för hur ett transformativt ledarskap kan tillämpas under ett tvingande distansarbete.

Vid utformandet av intervjuguiden, se bilaga 2, har vi i möjligaste mån försökt utforma intervjufrågorna så öppet och neutralt som möjligt för att försöka undvika att inte påverka respondenternas svar. Vid intervjuerna har vi genomgående använt oss av följdfrågor för att säkerställa att vi uppfattat respondenterna korrekt.

3.7.2 Val av teori

Den teoretiska referensramen består av vetenskapliga artiklar som funnits tillgängliga via Högskolan Västs databas. Vid litteratursökningen har vi använt oss av "peer review" som ett inklusionskriterium, vilket innebär att de artiklarna är vetenskapligt granskade, detta för att finna artiklar som anses trovärdiga. För de fall en intressant artikel har innehållit sekundärreferenser har vi använt oss av kedjesökning för att finna ursprungskällan, detta för att studien i största mån ska bygga på primärkällor för att på så sätt öka studiens trovärdighet. Studien använder sig vid ett fåtal tillfällen av sekundärkällor som

exempelvis Bass 1985 (se Avolio, Bass & Jung, 1999). Anledningen till att sekundärkällan Bass 1985 (se Avolio, Bass & Jung 1999) använts grundar sig i att det transformativa ledarskapet till stor del bygger på den forskning som Bass 1985 kom fram till. Även om det sedan dess har tillkommit ny forskning inom det transformativa ledarskapet finns det ett intresse att använda Bass 1985 i denna studie tillsammans med senare forskning inom området.

Litteratursökningen och litteraturgenomgången har varit omfattande för att inte gå miste om relevant teori. Anledningen till att den teoretiska referensramen innehåller flertalet källor grundar sig i att vi har eftersträvat att öka studiens trovärdighet genom att inkludera flertalet forskare och för att på detta sätt försöka undvika att studien påverkas av endast ett fåtal forskares åsikter. Detta har även varit ett sätt att styrka de påståenden som presenteras och för att visa på eventuella skiljaktigheter mellan källorna om sådana funnits. Samtliga artiklar har lästs noggrant och kritiskt, endast artiklar som har ansetts vara av relevans inom ämnesområdet har inkluderats. Då denna studie delvis behandlar ämnesområdet transformativt ledarskap och distansarbete, som är områden där det finns omfattande forskning sedan tidigare, har vetenskapliga artiklar från ett flertal forskare används för att öka objektiviteten i denna studie. Studien behandlar även den pågående pandemin (Covid-19) och det tvingande distansarbetet, detta är ett nytt område som det inte finns lika mycket forskning att tillgå inom. Då pandemin endast har pågått i ett år finns det anledning att förhålla sig kritisk till den forskning som finns om det tvingande distansarbetet. Däremot har forskningen om det tvingande distansarbetet i denna studie använts för att ge en bild av hur detta kan ha påverkat, vilket sedan analyserats utifrån det empiriska datamaterialet som har samlats in.

4. Empiri

I det empiriska avsnittet presenteras den kvalitativa data som samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Datainsamlingen presenteras i form av att varje respondents intervju redovisas var för sig utan någon form av jämförelse eller sammankoppling till de andra respondenternas intervjuer. Avsnittet avslutas med en kortare sammanfattning av det mest väsentliga som framkommit i intervjuerna. Vi har även valt att presentera några av de frågor och svar som har sammanställts i en tabell för att ge en bättre överskådlighet.

4.1 Respondent 1 Anders

Anders har arbetat inom den nuvarande organisationen som ansvarig för regional operation, vilket innebär åtta medarbetare, under en längre tid och har arbetat som ledare under 18 års tid på olika företag. Han och hans medarbetare, de som har haft möjlighet att arbeta hemifrån, har arbetat på distans sen i början av mars 2020. Han uttrycker att han redan innan pandemin har erfarenhet av att leda på distans då det som konsultchef innebär att ens medarbetare sitter ute hos kund och arbetar inte inne på organisationens fysiska kontor där han som ledare utgår ifrån. Det samma gäller de medarbetarna han är ledare över, detta då mycket av kommunikationen, redan innan pandemin, har skett över digitala kommunikationskanaler som exempelvis Teams. Undantagen har varit vid förutbestämda möten där han har valt att samla de medarbetarna som berörts av mötet för att träffas fysiskt, vilket han menar inte längre har varit ett alternativ under pandemin.

Anders menar att rådande pandemin, som konstaterades redan tidigt under år 2020, har inneburit en del nya och annorlunda utmaningar än han tidigare stött på. De medarbetare som nu har möjligheten att utföra sina arbetsuppgifter hemifrån uppmanas att göra detta men han nämner också att vid de fall som familjesituationen inte har tillåtit arbete hemifrån så har möjligheten att sitta på kontoret funnits, men med försiktighet och eftertanke. Han nämner att de digitala verktyg som finns, där bland annat kamera, har varit en bra och viktig grund för att upprätta en kontakt mellan ledare och medarbetare men även för att kunna utöva sina arbetsuppgifter hemifrån i stället för behovet av att komma in till det fysiska kontoret.

Han beskriver sitt ledarskap som att det är viktigt att lyssna på sina medarbetare, att som ledare vara frågande och inte ifrågasättande. Han beskriver det som:

Nu kommer en sådana där riktigt gammal klyscha från 90-talet, du har två öron och en mun. Så lyssnande, involverande, frågande inte ifrågasättande utan frågande och försöker få människor att vara delaktiga i det som görs det är mitt ledarskap. (R1)

Dessutom menar han att det är viktigt att varje medarbetare känner sig sedd, utifrån det menar han att under det distansarbete som senaste året har inneburit så har 1–1 samtal, med varje enskild medarbetare varje månad, varit extra viktigt. Dessa samtal har varit agendalösa, förutom att medarbetarnas hälsa och familjesituation har varit ett ämne som ofta diskuterats så har samtalsstrukturen formats under mötets gång. Han menar att det som ledare innebär en del svårigheter med att kunna bedöma medarbetarnas mående genom digitala verktyg, när det inte längre går att träffas fysiskt. Här påpekar han att det är en förutsättning att medarbetaren har på kameran vid mötena för att han som ledare ska kunna läsa medarbetarna någorlunda. På de schemalagda 1–1 mötena diskuteras även medarbetarnas mål som de tillsammans satt upp med Anders och där han har förväntningar som innebär att medarbetarna inte bara diskuterar att målen är avklarade utan också tar upp eventuella svårigheter med målen eller annat som kan försena genomförandet av dem. För att få medarbetarna att prestera lite bättre och uppnå de uppsatta målen, enskilt och för gruppen, så menar han att han plockar fram moroten för att motivera medarbetarna och att tillsammans med medarbetarna motivera för de uppgifter som behöver göras. Att vara en förebild för medarbetarna är något som han uttrycker att han hoppas att han är men att det inte är något som han går och tänker på under dagarna, men menar att han rent språkmässigt försöker vara en förebild.

Han lyfter att även efter pandemins slut så kommer det arbetssätt som etablerats under pandemin, distansarbete, att finnas kvar. Han menar att medarbetarna inte kommer åka in slaviskt till kontoret dagligen om inte behovet av den sociala biten finns, ett behov att kunna träffa sina kollegor fysisk.

Han menar även att de förändringar som pandemin har burit med sig under det senaste året har lett till att han fått upp ögonen för att det faktiskt går lika bra att genomföra de förbestämda mötena över digitala verktyg likaväl som att träffas fysiskt. Under förutsättning att de som deltar i mötet har på sin kamera så att det går att läsa av varandra och bland annat kunna se reaktioner.

Tidigare före pandemin och jag hade 1-1 samtalen eller avdelningsmöte ja då ville ju jag väldigt gärna ha dem inne på kontoret. Jag inser ju att ett 1-1 samtal funkar ju alldeles ypperligt via den här vägen och ett avdelningsmöte funkar ju också. Så länge personen i andra ändan har sin kamera igång. Det handlar ju om att som chef och ledare att också läsa människor, ett kroppsspråk, ett leende, en reaktion på någonting. Är inte kameran på i det läget då har man ju ingen koll på det. (R1)

4.2 Respondent 2 Sara

Sara är ansvarig konsultchef i en region där hon är ledare över en grupp på 17 medarbetare. Hon nämner att sedan organisationens rekommendationer om att arbeta på distans kom, slutet av mars 2020, så har både hon och hennes medarbetare nästintill 100 procent arbetat hemifrån, såvida inte något kundmöte har krävt fysisk närvaro. Att arbeta på distans är för hennes medarbetare inget jättekonstigt då möjligheten till det har funnits innan också men hon nämner att det var väldigt sällan att medarbetarna valde att arbeta hemifrån. Vilket hon förklarar med att hon tror att medarbetarna valde att arbeta på kontoret för den sociala biten.

Nja det var väl mer sällan, jag tror de tycker att det är roligt att åka in till kollegor och träffa kollegor och så, men de har iallafall haft möjligheten. (R2)

Sara har sedan innan pandemin kännedom om hur det är att leda på distans då hon har en del medarbetare som är placerade på annan ort men hon uttrycker också att det trots det är tråkigt att inte kunna träffa sina medarbetare. Hon försöker ha ett ledarskap som innebär att vara närvarande och hon svarar alltid när hennes medarbetare ringer och försöker finnas där och stötta. Hon nämner också att hon inte försöker ha någon dold agenda utan är rak och tydlig och hon försöker även sträva efter att ha ett öppet klimat.

Sen tycker jag det är viktigt som ledare med att ha ett öppet klimat, så att man vågar vara transparent mot mig när något inte känns bra. Att ha den närheten till de som jobbar i mitt team ... , det tycker jag är viktigt hos mig. (R2)

Även under distansarbetet så menar hon att det är viktigt att hon är närvarande och tillgänglig men även att hon föregår med gott exempel, detta genom att inte arbeta på kvällar och helger vilket dels innebär att inte svara på mejl för att inte skicka ut fel signaler till medarbetarna. Hon nämner också att det under det senaste året har varit ännu viktigare med bokade möten i gruppen, i början var det varje dag och nu är det en dag i veckan, detta för att kunna läsa av hur medarbetarna mår och då kunna fånga upp om någon inte mår bra. Men hon upplever detta som en utmaning, framför allt om medarbetarna väljer att inte ha på sin kamera vid mötena. Detta är inget som hon kan tvinga dem att ha men hon menar att hon försöker arbeta för det:

Sen är det olika veckor, en vecka kanske de har på den och en annan inte ... Men om jag pikar lite och säger bara, har ni coronafrisyr idag eftersom att ni inte slår på kameran och så, och säger att nästa gång kan vi försöka ha på kameran. (R2)

Under förutsättning att medarbetarna har på kameran så menar hon, efter att ha utvärderat detta även med medarbetare, att mötena absolut kan ske digitalt även i framtiden.

Att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter är lätt för henne att följa då hennes medarbetare är konsulter och fakturerar sin arbetstid gentemot kund och hon förklarar att det inte finns en enda kund under pandemin som har kontaktat henne för att kommentera antalet fakturerade timmar. Detta innebär att det är väldigt lätt för henne att mäta hennes medarbetares arbetsinsats men att det inte skulle falla henne in att detaljkontrollera att någon gör det den ska, detta då hon har en väldigt stor tillit och förtroende för sina medarbetare.

Sara tror att det, även efter att pandemin är förbi, kommer bli mer distansarbete framgent men att internt så tror hon att många medarbetare kommer till en början att åka in till kontoret på grund av saknaden av den sociala biten med sina kollegor. Hon framhåller även att hon tror att organisationer kommer att behöva erbjuda möjligheten till att fortsätta arbeta på distans efter pandemin och de som inte gör detta kommer att på sikt förlora på det.

Hon avslutar med att sammanställa vad hon tar med sig framåt i ledarskapet, insikten i att möten absolut går att ha digitalt men också att hon behöver arbeta än mer kring hur hon följer upp hur medarbetarnas mål vid distansarbete.

4.3 Respondent 3 Emma

Emma som precis har avslutat sin anställning vid organisationen var under ett flertal år första linjens chef till cirka 12–15 medarbetare. Hon beskriver att det inledningsvis under pandemin var lite tveksamheter om de anställda skulle arbeta hemifrån eller inte och det var först efter sommaren 2020 som distansarbetet började ordentligt. Hon förklarar att de inledningsvis började med att vara färre personer på kontoret och sprida ut sig för att hålla avstånd och att de turades om att arbeta hemifrån och på kontoret utefter ett givet schema. Desto längre tiden gick kom de fram till att alla behövde vara inne på kontoret så lite som möjligt men hon förklarar att det fortfarande fanns två tydliga huvudsysslor som behövdes utföras på kontoret.

Hon beskriver sitt ledarskap som frihet under ansvar och är chef när hon känner att någonting inte fungerar och att det behövs att hon bryter in. Hon beskriver att hennes ledord är tydlighet och rättvishet och att hon är en ledare som säger ifrån vad hon anser vara rätt eller fel. Hon förklarar att det finns en pott med arbetsuppgifter som arbetsgruppen delar på och att det därmed är viktigt att medarbetarna har en förståelse att de ingår i en grupp och att de tar sitt ansvar. Vidare beskriver hon att de arbetar i ett öppet landskap och att hon är noga med att det inte ska tisslas och tasslas och förklarar:

Inget tjafs eller så utan ... jag gillar inte om man jobbar i öppna landskap och så ska det öppnas och stängas dörrar och sådär och tisslas ... vi håller inte på

så när det inte är att vi inte har något möte. Skitsamma vad det är alla kan ha problem men vi har två liv, vi har ett arbetsliv och ett privatliv. (R3)

Under pandemin upplever hon att det absolut är en extra utmaning att leda på distans. Utifrån detta lyfter hon fram att det inom arbetsgruppen finns olika sorters utmaningar att hantera och att det blir ett annat sätt att hantera snabba frågor som enkelt kunde hanteras över borden tidigare. Vid digitala möten menar hon att det lätt kan ske fördröjningar i kommunikationen och att det pratas i mun på varandra. Hon menar att det är viktigt vid digitala möten att se till att alla får komma till tals och om det finns en person som kanske inte vanligtvis säger så mycket är det viktigt att komma ihåg att fråga den personen om den har något den vill säga. När det gäller digitala möten förklarar hon att hon har varit stenhård med att alla ska ha på kameran och menar att oavsett hur vi ser ut så går vi till jobbet. Hon förtydligar detta med att beskriva:

Många tycker att det är löjligt ... men jag tycker så här nä men vi är på jobbet vi skulle inte sitta annars med en pappåse på skallen, nä men vi skulle ju se varandra. (R3)

Vid ett kontorsarbete är det enklare att i förbifarten ställa en snabb fråga mellan två möten men att det vid ett distansarbete inte riktigt går att ha en sådan koll på om någon är tillgänglig. Hon menar därför att hon behöver vara närvarande på ett annat sätt än innan. För att under pandemin finnas tillgänglig för medarbetarna har hon sett till att vara noggrann med att hitta tider för att vara tillgänglig. Hon förklarar att de medarbetare som brukar ta upp saker de tar upp saker oavsett om arbetet sker på distans eller inte, genom att ringa eller använda chattfunktion, medan de medarbetare som inte brukar ta upp saker de gör det ännu mindre nu under distansarbetet.

Under pandemin har antalet möten varierat och hon förklarar att det har varit en lärorik process. Hon förklarar att det inledningsvis infördes möten varje dag vilket blev för tidskrävande och antalet mötestillfällen och grupper anpassades därmed eftersom. Hon beskriver att hon anser att det är viktigt att medarbetarna får frihet att arbeta som att de satt i gruppen och framhåller även att:

Nej för förut då träffades vi ju varje dag och då tänker man nej men då måste vi prata varje dag. Och då är det ju bättre att man får friheten att höra av sig själv eller man gjorde sina egna Teamsgrupper inom gruppen. (R3)

Att som ledare vara en förebild för sina medarbetare är något som hon beskriver som självklart och att det handlar om att inse att det en ledare själv gör signalerar till medarbetarna att de kan göra likadant.

Hon lyfter fram att vid ett distansarbete blir det mänskliga svårare, att det blir svårare att läsa av sina kollegor då det kan vara svårt att se hela kroppsspråket som någon har. Detta menar hon kan göra det svårare att upptäcka medarbetare som känner att den fastnat i någon arbetsuppgift vilket normalt sätt kan vara något som syns. Vidare framhåller hon att det är svårt vid ett distansarbete att se hur någon mår och märka av en stämning då medarbetarna inte syns på samma sätt. Det blir därför svårt menar hon att ta en medarbetare åt sidan för att ta reda på om det är något, vilket är något som hon annars brukar kunna göra.

Att arbeta på distans menar hon har inneburit något som alla tjänat mycket tid på, att slippa transportera sig och inte behöva stressa iväg till kontoret. Hon framhäver även att det kan vara på gott och ont att inte komma iväg hemifrån och att olika förhållanden hemma kan påverka medarbetaren. Återigen lyfts vikten av frihet under ansvar fram som en viktig del och hon förklarar att det gäller att vara ärlig och komma överens med sina kollegor när det gäller arbetstider eller om medarbetaren behöver iväg på något ärende under dagen. Att ha disciplin är något som hon menar är viktigt vid ett distansarbete och att det behövs sättas tydliga gränser mellan arbetet och privatlivet. Hon är tydlig med att även om en medarbetare har flextid och frihet under ansvar fungerar det inte att arbetstiden fördelas precis hur som helst för då finns inte samma nytta av varandra. Om medarbetarna utför sina arbetsuppgifter eller inte är något som märks tydligt, på grund av arbetsuppgifternas natur, oavsett om arbetet sker på plats eller via distans förklarar hon och menar att det därmed inte behövs några särskilda kontrollfunktioner för detta.

Avslutningsvis beskriver hon att distansarbete efter pandemin kommer diskuteras mera inom organisationen och att de nu kommit in i en lite annan nivå. Hon uttrycker att:

Och jag tycker liksom att det är häftigt med den här utvecklingen, det är det som jag tror är lite viktigt att man också måste acceptera den här utvecklingen som sker. Man behöver inte älska den men man måste liksom hänga med för annars så kommer man efter. (R3)

Att allt fler arbetar på distans innebär en annan kostnadskostym för företagen och hon tror även att folk aldrig kommer att arbeta 100 procent på kontoret igen, utan det är något som är förbi.

4.4 Respondent 4 Nina

Nina arbetar som enhetschef och är chef för 19 medarbetare. Hon beskriver att hon under pandemin har varit enhetschef för två olika enheter. Den enheten som hon var chef för vid pandemin början beskriver hon, att hon redan tidigt såg möjligheterna med att arbeta på distans och lät sina medarbetare tidigt i pandemin övergå till ett distansarbete. Hon

beskriver att det fungerade väldigt bra, att produktiviteten och antalet inbokade besök ökade tack vare distansteknik. Hon beskriver vidare att den enheten som hon nu är chef över, vilket hon vid intervjutillfället har varit i en månad, inte har kommit lika långt och att det finns en mer tveksamhet till att arbeta på distans. Hon beskriver att distansarbete är något som inte alla gör men något som teamet har provat på men att arbetet mestadels sker på distans fast på plats på kontoret. Att arbeta på distanstekniken är något som hon anser är viktigt eftersom det kommer behövas i framtiden och menar att de kommer behöva arbeta smartare. Hon beskriver att många medarbetare uppskattar att få arbeta hemifrån och att de blir extra motiverade av det.

Att känna sina medarbetare och ha en tillit menar hon är viktigt och att det gör det enklare att lita på att medarbetarna kommer hantera distansarbetet på ett bra sätt. Detta menar hon är något som hon upplevt som svårare med den nya enheten, att ha tillit till att medarbetarna utför sitt arbete hemifrån och låta dem arbeta hemifrån. Hon berättar även att hon brukade höra av sig oplanerat till medarbetarna och kunde då märka ifall någon medarbetare inte svarade så snabbt. Hon förklarar att hon inte uttryckte för medarbetarna att hon ringde för att kontrollera dem men förtydligar att det var endast vissa där det funnits behov att kontrollera. Hon tycker att frihet under ansvar fungerar bra om det är rätt person på rätt plats. Hon uttrycker även att:

Alltså min övertygelse är att om man är på rätt ställe så vill man göra ett bra arbete och det finns ju de som kanske inte har hittat rätt arbete ännu och då kan man ju fuska lite, men det kan man ju göra oavsett hur mycket man blir kontrollerad, fuska om man nu verkligen vill det. Så jag tänker att det gäller att hitta människor som verkligen vill vara på den arbetsplatsen som man är på.
(R4)

Sitt ledarskap beskriver hon som tillitbaserat och upplever att hennes ledarskap har gett ett bra resultat och att det skapat en trivsel på arbetsplatsen. Hon förklarar att medarbetarna har ansett att hon har ett närvarande ledarskap även om hon inte är fysiskt närvarande och att det upplever att det är lätt att nå henne och få snabb återkoppling. Att använda sig av distansteknik var ett stort steg för henne men hon beskriver att det har fungerat bra och att hon tycker om att kunna kombinera att vara på plats och att arbeta hemifrån. Hon förklarar att hon och medarbetarna sitter på sina varsina kontor och att de använder sig av digital teknik för att kommunicera. Hon uttrycker sig på följande sätt:

Men att jag tänker att det är tack vare på plats på enheten att de ser mig och att de kan komma in om det är någonting och så, så jag tror att kombinationen gör att det funkar. Jag tror inte på, jag tror inte att det skulle funka om det alltid var på distans. Det tror jag inte utan jag tror att det är viktigt som chef att vara på plats det tror jag den mesta tiden. (R4)

Hon utvecklar med att förklara att hon tror att det går att leda via distans men att en ledare ändå måste finnas på arbetsplatsen åtminstone största delen av arbetstiden för att ha ett närvarande ledarskap. Men förklarar att det hade varit en annan sak ifall alla var på distans. Hon upplever inte att hennes ledarskap har förändrats något under pandemin mer än att hon tvingats vara mer tydlig. När ett ledarskap utövas på distans tycker hon att det är viktigt att tänka på att medarbetarna vet vad de ska göra och att de har tillräckligt med arbetsuppgifter att utföra. Under den här perioden upplever hon att det märks väldigt tydligt att medarbetarna har haft förväntningar på att hon ska vara tydlig och veta varför hon fattar vissa beslut. Det förväntningar som hon har på medarbetarna beskriver hon är att de ska göra sitt yttersta och att de gör det de ska utan att hon behöver säga till.

Under pandemin har de försökt med digital fika en gång i veckan och menar att det är något som hon tycker är väldigt bra om det hinns med. Hon beskriver att mötesfrekvensen är ungefär densamma som innan pandemin men upplever ändå att hon känner sig mer inbokad och glömmer bort att ta en paus mellan mötena, vilket hon upplever blir mer naturligt när hon träffar medarbetarna fysiskt. Detta förklarar hon med att det känns som att det finns mer tid nu än innan även fast så inte är fallet och att kalendern därför fylls på mycket. De dagar hon har arbetat hemifrån upplever hon sig ha längre arbetsdagar eftersom hon har tänkt att hon lika gärna kan arbeta den tid det hade tagit att transportera sig hem. Hon tycker inte att hennes medarbetare gör likadant och förklarar att hon har varit väldigt tydligt med att även fast hon arbetar längre ska inte medarbetarna göra det, för det ingår lite i hennes roll menar hon. Hon uttrycker att hon försöker vara en förebild för medarbetarna genom att vara positiv och återkoppla med glada tillrop och även säga till om det är någonting som inte fungerar och tänker att hon är en förebild i allt hon gör. Vidare förklarar hon att medarbetarna har uttryckt att de tycker att det är en stor skillnad med balansen mellan arbete och privatliv på ett positivt sätt, att balansen har blivit mycket lättare.

Det framtida arbetssättet tror hon kommer vara att det arbetas mer med distansteknik vilket hon tycker är positivt och att det är ett arbetssätt som hon tror kommer att stanna. Avslutningsvis förklarar hon att det hon tar med sig efter den här perioden är att hon verkligen har fått lära sig använda den digitala tekniken och att det inte är något hon behöver vara rädd för. Den här perioden har även visat att det går att nå lika bra resultat som innan vilket hon menar har gett henne råg i ryggen att det går att fortsätta så här, åtminstone i en viss omfattning. Hon förklarar att det finns ett stort motstånd hos vissa andra ledare i organisationen till att arbeta på distans på grund av att de känner att de inte kan kontrollera medarbetarna.

4.5 Respondent 5 Emil

Emil arbetar som första linjen chef inom statlig verksamhet och är chef för 30 medarbetare. Han beskriver att han och hans medarbetare inledningsvis av pandemin främst arbetade på kontoret och att det inte var förens efter julen 2020 som alla (där det var möjligt) började arbeta hemifrån. Han beskriver sitt ledarskap som prestigelöst och ett närvarande ledarskap. Han försöker finnas tillgänglig och göra tydliga uppföljningar men är samtidigt noga med att ge medarbetarna frihet under ansvar och inte vara inne och peta för mycket. Att leda på distans beskriver han som både lätt och svårt vilket delvis har att göra med medarbetarnas skilda kunskaper inom IT samt att det vid digitala möten inte ges samma respons som vid fysiska möten. Vid digitala hjälpmedel blir det svårare att läsa av medarbetarna vilket exempelvis blir tydligt när det kommer till att se om det finns någon som inte riktigt delar samma uppfattning i en särskild fråga. Att responsen skiljer sig åt beskriver han har att göra med att vissa medarbetare har både mick och kamera avstängd. Han lyfter fram att han brukar inleda med önskemål om att medarbetarna ska ha på kamera men förklarar vidare att han inte kan tvinga någon till detta utan att alla måste vara med på sina egna premisser. För att få respons, från de medarbetarna som har kameran avstängd, samt kolla att de åtminstone hör vad han säger så förklarar han att han fått dem:

Att skicka åtminstone sådär smilegubbe eller nånting att de åtminstone hör vad jag säger, vad tycker ni om det här. Så kan de skicka en arg gubbe eller glad gubbe så jag får nån form av respons. Vi är i startgruperna men vi jobbar på det. (R5)

Vid ett ledarskap på distans tror han att det är viktigt att skapa sig en helhetsbild samt att vara närvarande. När det gäller att vara närvarande upplever han att medarbetarna har en förväntan att han ska finnas tillgänglig när som helst eftersom han sitter hemma och arbetar. Detta är något han tror har att göra med att det tidigare var lätt att bara titta in på kontoret och ställa någon fråga och den biten tror han att medarbetarna känner har försvunnit lite. För att möta detta förändrade arbetssätt har han valt att förändra sitt ledarskap lite då han menar att leda digitalt ändå någonstans är framtiden. En anpassning som har skett har varit att införa arbetsmiljöavstämningar med medarbetarna en gång i månaden för att säkerställa att alla har det bra, där medarbetarna själva fått bestämma om uppföljning ska ske varje vecka, varannan vecka eller en gång i månaden. Förutom detta diskuteras det i stort sett samma sak som tidigare både vad gäller arbetsrelaterade samtal samt samtal av social karaktär, skillnaden är bara att det övergått till en digital form. Han har ett stort förtroende för sina medarbetare och förväntar sig att de tar fullt eget ansvar vilket han menar är en viktig del för att kunna ha en kultur med mycket eget ansvar och stor frihet. Vidare menar han att han är en förebild genom att leda med gott exempel och beskriver det som:

Jag tänker att ja absolut men samtidigt tänker jag också att vi tar mycket från varandra liksom, att vi försöker hjälpas åt så mycket vi kan. Kanske inte förebild att utgångspunkten ska vara att göra som jag gör liksom utan jag försöker göra det som jag förväntar mig av dom, snabba återkopplingar och att arbetsmiljöfrågor är i fokus. ... Så på ett sätt ja. (R5)

Att veta hur medarbetarna mår och har det anser han överlag vara svårare via digitala hjälpmedel. Att arbeta hemifrån är något som han menar att cirka 90 procent är väldigt glada över, att inte vara låsta vid ett kontor utan har bättre möjlighet att planera vardagen på ett annat sätt. Han framhåller vidare att de som uppskattar distansarbetet mindre är de som har ett lite mer gammalt tänk och vill ses och fika osv. Han förklarar även att de har två ärenden hos företagshälsovården på grund av att medarbetare känt sig ensamma under denna period då de har upplevt att det har blivit jobbigt att inte träffa sina kollegor.

Om distansarbetet har resulterat i att medarbetarna har arbetat mer eller mer utbrett under dagen är ingenting som han har märkt av och menar att han inte tror att det har inneburit någon förändring. Han tycker att distansarbetet har fungerat bra och att möjligheten att få en mer flexibel vardag har varit positiv. På sikt tror han att distansarbetet kan ha en positiv effekt på stressnivån utifrån att det finns möjlighet till självbestämmande vid distansarbete. Att kunna fortsätta vara en ledare digitalt är något som han ser som önskvärt men ser det som viktigt att fortfarande ha möjlighet till en kombination. Vilken inverkan denna period under pandemin har haft för hans framtida ledarskap uttrycker han:

Jo men jag skulle säga att det är en markant skillnad. För jag har hela tiden tidigare trott att, lite för höga tankar om mig själv, det är jätteviktigt att jag är på plats. Och min chef beordrade ju oss att vara på plats i början av pandemin för att närvarande ledarskap det har man bara på plats och nu har de tänkt om att det kan man visst vara. (R5)

Till sist lyfter han fram att han tror att det viktiga i ledarskapet är att ledaren är trygg i sig själv och tror på det den gör oavsett om det handlar om att leda på plats eller på distans.

4.6 Respondent 6 Stina

Stina arbetar som första linjens chef och är chef för en medarbetare och arbetade innan dess som avdelningschef och var då chef för tre chefer och två medarbetare. Hon förklarar att hon efter en tids ledighet nu har arbetat i fyra månader under pandemin (inom de föregående beskrivna rollerna) och under dessa månader har arbetet skett på distans. Hon beskriver att medarbetarna har arbetat på distans under hela pandemin men har haft möjlighet att komma in till kontoret om de behöver det och att det finns vissa uppgifter som behöver skötas på plats såsom arkiv, post etc. Hon beskriver att hon tycker att kommunikationen som sker när individer sitter mitt emot varandra skiljer sig från digitala

möten och att det är svårt att läsa av kroppsspråk och ha naturliga pauser i ett samtal. Att vara kreativ och vara innovativ i digitala möten upplever hon som svårt men att det fungerar helt okej när mötena handlar om förutbestämda delar. Hon beskriver att hon har blivit bättre på att skicka ut saker inför mötena för att deltagarna ska få möjlighet att fundera på frågorna innan mötet. Hon beskriver vidare att hon anser att det är viktigt med en kontinuerlig dialog med kollegor för samarbetets skull och för att bygga relationer och förtroenden:

Nej men jag tror att den här ändå liksom kontinuerliga dialogen är viktigare, det är viktigt att skapa de här ehh alltså connections mellan folk. Dels alltså kring verksamheten naturligtvis men också skapa möjligheter kring de här andra sociala interaktionerna. (R6)

Att bygga upp detta från grunden via ett distansarbete tror hon kan vara väldigt svårt. Hon lyfter fram att det finns ett större behov hos medarbetarna att ha koll på prioriteringar vid distansarbetet. Det hon förväntar sig från medarbetarna är att de signalerar om det är någonting, vare sig det handlar om själva arbetet eller om det är något rent arbetsmiljömässigt som inte är bra, vilket är något som hon upplever att hon förmedlar på ett tydligare sätt.

Hon beskriver att hon inte är någon detaljstyrande person utan ger medarbetarna ganska mycket frihet och att hennes ledarskap bygger mycket på ömsesidigt förtroende. Hon menar att det är väldigt viktigt att medarbetarna får agera självständigt men att de förhåller sig till vissa ramar som de har som mål. Att vara en förebild för medarbetarna är någonting som hon tänker på och förklarar att någonstans måste hon mena det hon säger att de ska göra. För att motivera medarbetarna förklarar hon att hon försöker lyfta goda exempel på sådant som kan ge en god energi och skapa en positiv känsla. Hon lyfter även fram att hon anser att det är viktigt att bekräfta och ge feedback. Något som hon framhåller som särskilt viktigt är att ha kommunikation när det gäller varför saker ska göras och tydliga mål och att det är viktigt att påminnas om det. Hon beskriver att det kan vara svårt på distans att skapa ett sammanhang till resten av organisationen och uttrycker att:

Vi har ju jobbat väldigt mycket med det tidigare. Att det ska vara vi och att man också förstår vart vi vill och så vidare. ... Alltså jag tycker att vi har tappat det lite definitivt. (R6)

Att använda sig av digitala verktyg upplever hon har fungerat bra och beskriver att det handlar bara om att vänja sig med att jobba med det och när det väl är gjort så menar hon att det fungerar jättebra, till och med över förväntan. Under distansarbetet har hon bokat in avstämningsmöten oftare än vad som funnits sedan tidigare och har nu avstämning med sin medarbetare varje dag och har då oftast en fast bokad tid. Förutom fler arbetsrelaterade möten har det även funnits möten i form av social fika och liknande förklarar hon. Hon

lyfter även fram att organisationen genomförde en enkätundersökning som handlade om hur året hade varit och att det då var många medarbetare som upplevde att det var viktigt att ha avdelningsmöten för att se andra som de inte arbetar med dagligen. Att ha kamera på under mötet är något som organisationen har gått ut med att alla ska ha.

Att veta hur medarbetarna har det och mår under distansarbetet är något som hon personligen inte upplever som svårt och menar att hon ställer de rätta frågorna, men menar att det säkert är lätt att bara köra på. Hon berättar att det är många i organisationen som upplever att det är en utmaning med balansen mellan arbete och privatliv och förklarar att det är något hon själv känner igen sig i. Hon menar att det kan vara svårt att skilja på det när platsen där arbetet utförs på är den samma som sitt övriga liv, hon beskriver det som:

Det finns väldigt mycket engagemang hos oss liksom. Vi brinner ju för det vi gör. Så det gör ju också att många har ju svårt att skilja på det privata och jobbet för att jobbet är så nära den man är. (R6)

Hon förklarar att hon i början satt och arbetade hela tiden, även utanför arbetstid och tog egentligen inga pauser heller och att det var något som hon inte riktigt reflekterade över att hon gjorde. Detta problem, med att inte ta pauser, är något som hon beskriver att organisationen har diskuterat hur det kan lösas. För att medarbetarna inte ska sitta i möten efter möten har organisationen börjat använda sig av en funktion i kalendern som gör att det efter varje en-timmes möte ska vara minst 10 minuters paus tills nästa möte. Detta är däremot en frivillig funktion men något som organisationen förespråkar att medarbetarna använder sig av. Hon framhåller även att:

Ja, alltså det här har vi ju dels har vi ju skickat ut instruktioner just till alla chefer just av vikten av att få de här regelbundna avstämningarna. Ehh minst 1 gång i veckan. Att man ska ha det för att hålla koll på arbetsmiljön biten, för det är ju just den som är lätt att tappa, det är ju svårt att se hur folk mår också när man sitter digitalt. (R6)

Avslutningsvis lyfter hon fram att hon tror att många företag efter pandemin säkerligen kommer att införa att arbetet kan ske både på kontoret och hemifrån. Hon menar även att det säkert kommer finnas vissa företag som sitter heltid på kontoret men det är ingenting som de kommer att göra beskriver hon. Detta var någonting som framkom från den enkätundersökning som genomfördes inom organisationen, att det är positivt med flexibilitet. Hon framhåller att under denna period av distansarbete har vikten av tydliga strukturer och vikten av uppföljning blivit särskilt tydlig och det är någonting som hon menar att hon tar med sig framåt.

4.7 Respondent 7 Julia

Julia arbetar som head of operation och är chef för 17 medarbetare. Hon beskriver att hon inte har arbetat under hela denna period utan har arbetat cirka 4,5 månad, fördelat på både när pandemin började och efter att pandemin pågått i ungefär ett år. Under hela pandemin har arbetsplatsen haft ett distansarbete vilket har inneburit att både hon och hennes medarbetare har arbetat hemifrån. Hon beskriver att de har behövt tänka om när det gäller möten, uppföljningar och att den främsta anpassningen under denna period har handlat om hur kontakten mellan varandra upprättas.

Hon lyfter fram att hon tror mycket på självledarskap och frihet under ansvar och att medarbetarna känner att de har befogenhet att fatta beslut om sitt eget arbete. Hon beskriver att hon har ett väldigt stort förtroende för medarbetarna och anser att de gör ett mycket bra arbete. Vidare framhåller hon att hon finns där för medarbetarna, stöttar och peppar dem och lyfter återigen upp att medarbetarna ges mycket frihet under ansvar. Hon beskriver att hon är tydligt med att hon finns där för medarbetarna om de behöver stöttning och att de kan vända sig till henne. Att vara en förebild för medarbetarna är någonting som hon försöker vara och hon beskriver att hon tycker det är viktigt med att visa respekt för varandras tid, lyssna och att inte bara köra sitt eget race. Att vara en förebild för medarbetarna beskriver hon vidare som:

Jag tror att om jag visar mina medarbetare, med hur jag bemöter dem, så hoppas jag att de kan ta till sig lite av det och hoppas att de blir bemötta på ett bra sätt. Sen har inte jag något krav på att någon medarbetare ska tycka att jag är deras förebild på något sätt. ... Gör som du själv vill att andra ska göra också. För att om jag kommer sent till varenda möte då kan ju inte jag ställa det kravet på mina medarbetare. (R7)

Att leda på distans tycker hon har fungerat bra för det mesta men anser att det har kommit en del nya utmaningar i och med att det inte går att träffas fysiskt. Hon anser att det svåraste nog är, att fånga upp personer eftersom det inte går att se dem på samma sätt och inte heller läsa av kroppsspråket och att det därför blir svårt att se om de behöver hjälp med något. Vid ledarskap på distans tror hon att det är viktigt att tänka på att en ledare fortfarande har ett stort ansvar att fånga upp medarbetare och att som ledare våga gräva lite extra för att se hur medarbetarna har det då det inte är alla som säger till om det är något. Hon har själv inte upplevt att hennes ledarskap i sig har förändrats, vad hon har för värderingar eller vad hon anser vara viktigt. Utan hon beskriver att det som har förändrats är snarare anpassningar till det praktiska förändringarna för att kunna behålla det ledarskapet som hon vill ha. Vidare anser hon att detta arbetssätt gynnar hennes ledarskap mycket på grund av att hon kan utöva den typen av ledarskap som hon egentligen vill.

Hon beskriver att hon har ganska höga förväntningar på medarbetarna och förväntar sig att medarbetarna har koll på sina arbetsuppgifter och vad dessa innebär och att medarbetarna säger till om det är något som de saknar för att utföra sitt arbete. Hon lyfter fram att medarbetare har höga krav på sin chef och att de vill att ledaren ska inspirera och motivera, vilket hon beskriver kan vara svårt då individer motiveras och inspireras på olika sätt och uttrycker det som:

Motivation är ju extremt viktigt och det är ju någonting som är en av de, skulle jag säga, svåraste kraven som man har på sig själv som ledare. ... Det tror jag många kan känna igen sig i. (R7)

Detta utvecklar hon med att hon anser att om en person i grunden är omotiverad så tror hon inte att hon som utomstående kan ge den personen tillräckligt med motivation och därför tycker hon att det är viktigt att arbeta med självledarskap. Hon försöker därför leda medarbetarna till att motivera och leda sig själva.

Att använda sig av digitala verktyg beskriver hon har fungerat bra och att antalet möten är något som har ändrats mycket under tiden (under distansarbetets gång). Hon beskriver att det inledningsvis skedde dagliga check-ins och check-outs möten som innebar ett kort möte med ens närmsta avdelning. Dessa möten var till för att träffa kollegor och höra lite vad de arbetade med och så vidare. Men hon lyfter även fram att de regelbundna avstämningarna delvis hade att göra med att organisationen i stort hade en viss oro över ifall medarbetarna skulle sköta sitt arbete eller inte. Hon beskriver att detta var något som sedan förändrats med tiden och de nu enbart har incheckningsmöten varje dag. Att arbeta på distans var något som organisationen tillslut såg fungerade bra då de nådde jättefina resultat förklarar hon. Att medarbetarna inte skulle utföra sina arbetsuppgifter var därför ingenting de behövde oroa sig för menar hon. Överlag upplever hon att antalet möten har blivit fler än vad det normalt sätt brukar vara vilket hon tror har att göra med att de inte längre är möjligt att bara gå förbi en kollega och fråga. Men lyfter också fram att de använder sig av chattfunktion för att ställa frågor och att det därför varierar lite i vilket digitalt verktyg kommunikation sker. Hon upplever att på mötena så avhandlas det som behöver avhandlas men också att det läggs tid på att prata socialt vilket inte skedde på samma sätt tidigare. Hon beskriver att det inledningsvis när distansarbetet började planerades in mer digitala luncher och fika, vilket är något som hon upplever att det har blivit mindre av med tiden. De har fortfarande avslappnade sociala möten varje fredag där de bland annat kan ha lite quiz lekar osv. Att ha på kamera är något som hör till kulturen och det är därför ingenting hon behöver be medarbetarna att sätta på, det bara är i undantagsfall som kameran inte är på och det är ifall det är större möten.

När det gäller balansen mellan arbete och privatliv beskriver hon att det är många medarbetare som uttryckt att det är svårt att ta pauser, att de lever i arbetet och att många

av medarbetarna bor relativt litet och att kontoret därmed är samma rum som vardagsrummet eller sovrummet. Hon har inte upplevt att medarbetarna har arbetat mer under denna period eller mer utspritt under dagen utan att de har förhållit sig till sina arbetstider och arbetat på samma nivå som tidigare. Hon beskriver att många medarbetare därmed ser arbetet hela tiden och därför har svårare att koppla ner. Gränserna mellan arbete och privatliv beskriver hon som att de flyter ihop lite och uttrycker det som:

När man reser till och från jobbet och får den tiden, att nu åker jag till jobbet nu börjar jag jobba, nu åker jag ifrån jobbet och nu är jag ledig. Utan det är i ens närhet hela tiden. Så det har ju många uttryckt att man ser som en svårighet.
(R7)

För att hjälpa medarbetarna med detta beskriver hon att hon försöker komma med tips och trix på hur de kan göra, att plocka bort datorn och lägga den någonstans där den inte syns och framförallt under helgen eller att försöka ta en promenad innan jobbet. Hon menar att det kan hjälpa att få någon form av avbrott mellan jobb och fritid, att göra något annat emellan. Hon har personligen upplevt att det är ganska lätt att koppla bort arbetet när hon är hemma och har kontoret i ett särskilt rum och behöver därmed inte se sitt hemmakontor hela tiden. Hon upplever att distansarbetet främst har varit positivt för sin egen del då hon har småbarn och att det är fördelaktigt att slippa pendlingstiden till och från arbetet.

Avslutningsvis berättar hon att organisationen hon arbetar för precis har haft en undersökning kring hur medarbetarna vill ha det efter att pandemin är över och där har det framkommit att nästan alla har uttryckt att de vill arbeta ungefär halva tiden på kontoret och halva tiden hemifrån fortsättningsvis. Hon tror även att de kommer behöva arbeta mer målstyrt, dvs. att det behöver vara en uppföljning av medarbetarna att de når sina mål snarare än hur deras åtta arbetstimmar är fördelade och att organisationer går bort från det traditionella 8–17 jobbet. Detta är något som hon berättar att organisationen hon arbetar för ser över just nu.

4.8 Sammanfattning

Samtliga respondenter har arbetat på distans under pandemin men där vissa stundtals har befunnit sig inne på sitt kontor på arbetsplatsen. Majoriteten av respondenterna har arbetat under hela pandemin medan vissa endast har arbetat några månader. Anders och Sara hade erfarenhet av att leda delar av arbetsgruppen via distans sedan tidigare medan det för dem andra respondenter var nytt att arbeta på distans. Samtliga respondenter tror att distansarbete kommer vara ett måste för organisationerna att erbjuda sina medarbetare i olika utsträckningar, även efter pandemin och att det kommer ge en negativ effekt för organisationen om det inte erbjuds. Det har framkommit att respondenterna har fått ny

kunskap i möjligheten att leda på distans och att det faktiskt fungerar bra, däremot menar Nina att hon menar att en ledare måste finnas på plats ibland men att det möjligtvis hade varit annorlunda om alla medarbetare alltid hade arbetat på distans. Nedan presenteras en tabell där några av de mest centrala frågorna, utifrån studiens syfte, som ställts till varje enskild respondent under intervjuerna.

Intervjufråga	Beskrivning av sitt ledarskap	Att leda på distans	Viktigt att tänka på vid ledarskap på distans	Förebild för medarbetarna	Förväntningar på medarbetarna	Antal möten
Anders	Lyssnande, du har två öron och en mun	Ingen skillnad då medarbetarna redan innan pandemin befann sig på annan ort	Att se varje medarbetare	Språklig förebild	Att medarbetarna inte bara tar upp det man klarat utan även eventuella svårigheter	Samma frekvens som innan pandemin
Sara	Stort förtroende för medarbetarna och försöker vara närvarande	Det går bra och har medarbetare på distans sedan tidigare	Vara närvarande, tillgänglig och visa gott exempel	Agera så som jag vill att de ska agera, inte arbete kvällstid osv	Att de tar ansvar för utveckling i dialog med mig och att de bidrar med god stämning	Fler möten än innan pandemin, har testat sig fram
Emma	Frihet under ansvar	Det är en utmaning	Att få med alla i samtalet, att även ställa frågor till de som sitter tysta	Det jag gör, gör ju också andra	Att man har fokus på sitt jobb och inte glömmer att vi arbetar med masshantering	Inledningsvis fler möten än innan pandemin vilket minskat allteftersom och idag färre än i början av pandemin
Nina	Tillitbaserat	Har anpassat sig, upplevde att det var ett stort steg med digitala tekniken	Att medarbetarna vet vad de ska göra för att kunna fylla sin arbetsdag	Positivt bemötande	Att medarbetarna gör sitt yttersta och gör sina arbetsuppgifter utan att bli påmind	Samma mötesfrekvens som innan pandemin
Emil	Närvarande ledarskap och väldigt prestigelös	Det är lätt och svårt, främst på grund av delad IT-mognad bland medarbetarna	Få en helhetsbild, att vara närvarande	Leda med gott exempel	Att de tar fullt eget ansvar, stor frihet och att de lever upp till det	Medarbetarna får vara med och påverka, men oftare än innan pandemin

Stina	-	Ganska svårt eftersom det är en helt annan kommunikation	Kontinuerlig dialog, skapa en relation mellan människor	Jag måste mena det jag säger	Att de signalerar om något inte funkar eller inte är bra	Tätare och mer strukturera de möten nu idag
Julia	Självledarskap och frihet under ansvar	Går bra för det mesta. Tillkommit en del nya utmaningar, mest utmanande att inte kunna läsa kroppsspråk	Stort ansvar för sina medarbetare s mående. Att som ledare våga och gräva lite extra	Komma i tid och respektera varandra	Höga förväntningar, att medarbetarna ska ha koll på sina arbetsuppgifter och att de säger till om de behöver något	Tätare möten nu än innan pandemin men färre idag än i början av pandemin

Tabell 2. Sammanställning av utvalda frågor från intervjuerna

5. Analys

I detta avsnitt genomförs en analys av tidigare presenterade avsnitt; teoretisk referensram och empiri. Analysen diskuterar vilka likheter och skillnader det finns mellan avsnitten, både empiri i ställning mot den teoretiska referensramen men även de olika respondenternas intervjuer gentemot varandras. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av det som utifrån resultatet ansetts som det mest väsentliga, kopplat till de fyra teman som dataanalysen resulterade i.

5.1 Det tvingande distansarbetet

I denna studie har samtliga respondenter uttryckt att det tvingande distansarbetet har inneburit utmaningar för ledarskapet, även om alla respondenter menar att det för det mesta har fungerat bra. Trots att alla respondenternas tidigare erfarenheter skiljer sig åt har samtliga uttryckt att det har funnits nya och annorlunda utmaningar under denna period, att pandemin (Covid-19) har varit utmanande för ledarskapet är även något som Dirani m.fl. (2020) framhåller. Utifrån samtliga respondenternas utsagor har det tydligt framkommit att det har varit särskilt utmanande att läsa av medarbetarna och bedöma deras mående när de inte ses fysiskt. Detta överensstämmer med det som Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) menar, att det kan vara utmanande för en ledare att vid en avsaknad av fysisk närvaro upptäcka om medarbetare behöver vägledning, social interaktion eller resurser. Detta indikerar att det kan vara av värde att ha en frekvent interaktion för att som ledare löpande kunna stämna av om medarbetaren är i behov av vägledning eller för att upprätthålla en social kontakt, vilket sannolikt inte är något som en del medarbetare skulle uttrycka sig ha ett behov av.

5.2 Inspirerande motivation

Frihet under ansvar har varit ett återkommande tema i respondenternas utsagor och något som både Emma, Nina, Emil och Julia har uttryckt som viktigt. Julia framhöll att hon ansåg att det är viktigt att arbeta med självledarskap, att hon försöker motivera medarbetarna att leda sig själva. Hon ansåg vidare att hon har ett väldigt stort förtroende för medarbetarna och att det är viktigt att medarbetarna känner att de har befogenhet att fatta beslut om sitt eget arbete. Kelloway m.fl. (2003) menar att en transformativ ledare ger arbetet ett syfte och en mening för medarbetarna genom inspirerande motivation. Att som ledare försöka utveckla medarbetarnas självledarskap kan vara ett bra sätt för att

medarbetarna ska lära sig att motivera sig själva och därigenom skapa en egen mening med arbetet. Vi menar även att detta skulle kunna vara ett sätt som en ledare kan skapa den inspirerande motivation som Kelloway m.fl. (2003) nämner. Den friheten som Hitt m.fl. (2008) uttrycker att ett distansarbete kan medföra menar vi kan ha en positiv inverkan på medarbetarnas motivation. Anledningen till detta är att vi anser att om en ledare ger medarbetarna flexibla arbetsmöjligheter kommer medarbetarna genom friheten att själva bestämma vart de ska arbeta känna en större motivation. Att självständigt kunna få avgöra vart arbetet ska utföras menar vi kan skapa en större nöjdhet hos medarbetarna och påverka deras välbefinnande positivt, vilket är något som Giguari (2020) lyfter fram som en positiv inverkan på motivationen och arbetsprestationen. Vi menar därmed att även ett flexibelt arbetssätt kan vara ett sätt att skapa inspirerande motivation.

Emil, Nina, Stina och Julia lyfter att de ser positivt på distansarbete då medarbetarna själva kan välja när de lägger sina arbetstider, om de behöver gå på ett läkarbesök eller köra ett barn till träningen så går det bra, förutsatt att det är något de stämmer av med sina kollegor och att arbetstiden tas igen senare. Att distansarbete medför något positivt är även något som Zeytinoglu, Cooke och Mann (2009) framhåller, att den frihet som distansarbete medför skulle kunna ha en positiv inverkan i fråga om att attrahera och behålla personal. Detta menar vi tyder på att respondenterna har stort förtroende till sina medarbetare och att det finns en förväntan att medarbetarna fortsätter presterar väl trots den frihet som ges, att som ledare ha höga förväntningar på sina medarbetare är något som Zineldin (2017) beskriver som en viktig del i inspirerande motivation. Gariety och Shaffer (2007 se Rupiotta & Beckmann 2018, s. 25) menar att det kan finnas en oro hos arbetsgivarna att medarbetarna missbrukar friheten som ett distansarbete innebär och att det ska leda till en minskad arbetsprestation. Denna oro var ingenting som respondenterna uttryckte sig ha personligen men något som Julia förklarade fanns inom organisationen. Julia vidareutvecklade detta med att förklara att organisationens oro var grunden till att regelbundna avstämningar infördes när arbetet övergick till ett tvingande distansarbete och som hade till syfte att löpande följa upp uppsatta mål. Julia framhöll även att detta sedan ändrades med tiden och att organisationens oro minskade när de såg att medarbetarna presterade väl och att det fungerade bra. Även Nina, Emil och Stina har uttryckt att distansarbetet under denna period har fungerat bra och har gett goda resultat. Utifrån vad som framkommit av samtliga respondenternas utsagor har det funnits en viss skillnad i deras tankar kring att kontrollera att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter vid ett distansarbete. Att kontrollera medarbetarnas arbetsprestation är något som Antonakis och Atwater (2002) menar kan vara svårt för en ledare vid ett distansarbete. Anders, Sara och Emma uttryckte att de inte behöver kontrollera att medarbetarna sköter sitt arbete på distans då detta exempelvis skulle märkas av kunderna och att det därmed är självreglerande. Sara uttryckte att det aldrig skulle falla henne in att detaljkontrollera att en medarbetare gör det den ska då hon har en stor tillit till dem. Emil, Stina och Julia

menar att de har förtroende för sina medarbetare men två av dem uttrycker att uppföljning av mål blivit viktigare och Nina förklarar att kontroll av vissa medarbetare sker genom spontana samtal. Julia uttryckte även att hon hade stor tillit till sina medarbetare och kände att hon inte hade någonting att oroa sig för. Mot bakgrund av respondenternas utsagor tycks det finnas ett stort förtroende för medarbetarna överlag, men trots respondenternas förtroende uttrycker ett flertal indirekt att en viss form av kontroll av medarbetarna sker på något sätt. Utifrån detta menar vi att det är svårt att få en tydlig bild över om det förtroende som respondenterna uttrycker sig ha för medarbetarna och den frihet under ansvar som ges finns där så pass mycket att medarbetarna inte behöver kontrolleras vid ett distansarbete. Anledningen till att vissa respondenter uttrycker sig ha ett förtroende för medarbetarna men ändå kontrollerar att arbetsuppgifterna utförs kan grunda sig i en ovana att ha medarbetare arbetandes på distans. Vi menar att allteftersom tiden går kan tilliten för medarbetarna öka och ledarnas behov att kontrollera minska, vilket även Nina uttryckte. Men vi menar att dessa kontroller är något som ledarna gör ändå oavsett om det är under tvingat distansarbete eller ej. Däremot kanske det sker mer omedvetet när ledare och medarbetare arbetar inne på kontoret och att det är mer naturligt att gå förbi sin medarbetares plats och ha spontana avstämningar. För att ett fortsatt distansarbete ska vara möjligt även efter pandemin anser vi det är av stor vikt att medarbetarna visar att de tar ansvar och utför sina arbetsuppgifter, vilket även Galea, Houkes och De Rijk (2014) lyfter fram som en viktig del för att organisationer ska fortsätta erbjuda flexibla arbetsmöjligheter.

5.3 Individuell hänsyn

Likt det samtliga respondenter menar, förutom Nina som inte nämnt det alls, att många anställda under pandemin har uppskattat de fördelar som ett tvingande distansarbete inneburit är även något som O'Rourke (2021) lyft fram. Vi menar att det är fördelarna med själva distansarbetet som uppskattas oavsett om det är tvingande distansarbete eller ej. Samma respondenter beskrev att de tolkat det som att de allra flesta medarbetarna har uppskattat att arbeta hemifrån och att det finns en stor efterfrågan på fortsatt hemarbete efter pandemin. Detta framkom genom att Stina och Julia lyfte fram att de organisationer som de arbetar för har genomfört undersökningar för att se hur medarbetarna har upplevt denna period och hur de vill arbeta efter pandemin. Vid dessa undersökningar framkom det att de allra flesta önskar att fortsätta arbeta hemifrån ett antal dagar i veckan. Samtidigt har det framkommit att flertalet av medarbetarna saknar den sociala biten och vill arbeta delvis på kontoret av den anledningen. Att medarbetarna saknar den sociala biten stämmer överens med O'Rourkes (2021) beskrivning av att det är de negativa aspekterna med distansarbete som gör att en del medarbetare vill återgå till det arbets sättet som var innan pandemin. Anders, Sara, Nina, Emil och Julia känner igen sig i det som deras medarbetare beskrivit och hoppas också på möjligheten till att arbeta på distans till viss del även efter

pandemin. Då distansarbetet innebär både fördelar och nackdelar så menar vi, liksom Stina och Julia lyfter, att en kombination av att arbeta på kontoret och arbeta på distans skulle komplettera varandra, den sociala distansen minska men friheten finns kvar.

Vi anser att det under normala omständigheter är mindre vanligt att en ledare arbetar på distans, vilket Sara, Emma och Nina också har uttryckt. Därmed kan det vara fördelaktigt att som ledare under denna period behövt arbeta på distans dels genom att de har fått se om det fungerar att leda på distans, dels att de haft möjlighet att uppleva samma fördelar, men även utmaningar, som medarbetarna när det gäller distansarbete. Golden och Fromen (2011) menar att om en ledare och medarbetare befinner sig i samma arbetsläge så upplever de sannolikt liknande utmaningar och fördelar med distansarbetet vilket leder till att ledaren får en ökad empati gentemot medarbetarna. Det Golden och Fromen (2011) beskriver anser vi har varit en viktig del under det tvingande distansarbetet. Att ledare och medarbetare befinner sig i samma situation indikerar att det finns en större möjlighet att arbetet anpassas på ett bättre sätt eftersom ledaren upplever samma utmaningar som medarbetaren. Mot bakgrund av detta anser vi att denna period har skapat bättre förutsättningar för ett fortsatt och ett mer utvecklat distansarbete, samt en större acceptans till att låta medarbetarna arbeta på distans. Med anledning av att alla individer har olika behov kan det även vara fördelaktigt att utveckla möjligheten att arbeta på distans för att möta dessa behov. Genom att medarbetarna själva får välja den plats där de känner att de utför sitt arbete på bäst sätt menar vi att den fulla potential som Avolio, Bass och Jung (1999) talar om kan utvecklas. Att erbjuda medarbetarna ett flexibelt arbetssätt anser vi därför är ett sätt som en ledare kan utveckla medarbetarnas fulla potential, vilket Avolio, Bass och Jung (1999) menar är ett sätt som en transformativ ledare visar individuell hänsyn.

Utifrån vad som har framkommit av Anders och Ninas beskrivningar har minskade distraktioner för medarbetarna inte varit fallet under det tvingande distansarbetet, vilket talar emot de ursprungliga fördelarna med distansarbete som Kelliher och Anderson (2010) menar är minskade distraktioner och som kan resultera i ökad produktivitet. Att medarbetarna inte upplever samma fördelar med distansarbete under pandemin kan till stor del ha att göra med att det under pandemin har varit vanligt att andra familjemedlemmar finns hemma, som även Anders och Nina lyfte fram, vilket kan försämra koncentrationen. Detta stämmer väl överens med det som Waizenegger m.fl. (2020) menar, att de fördelarna som ett distansarbete under normala förhållanden innebär inte är desamma vid tvingat distansarbete.

Det har i denna studie framkommit att samtliga respondenter försöker hjälpa medarbetarna att hitta olika strategier för att skilja på arbete och privatliv. Några av dessa tips har varit att medarbetarna bör försöka packa ner sitt arbetsmaterial och stoppa undan

det när arbetsdagen är slut, alternativt om de har ett kontor som går att stänga dörren om när arbetsdagen är slut så är tanken att inte lika lätt kunna sätta sig och “bara” kolla mejlen. Även Anders och Sara som uppgett att deras medarbetare redan innan pandemin hade erfarenhet av distansarbete nämner att de har fått stötta medarbetarna i att finna strategier för att få en god balans mellan arbete och privatliv. Detta stämmer väl överens med vad Bucurean (2020) menar, att trots att många har erfarenhet av distansarbete redan innan pandemin så är det få som är vana vid att behöva göra det under en så lång period som pandemin inneburit. Detta visar på att det är viktigt att som ledare kontinuerligt stämna av med sina medarbetare för att kunna skapa sig en uppfattning kring det eventuella behov och stöttning som medarbetarna behöver vid distansarbete och för att kunna skilja på arbete och privatliv.

Vidare har Sara och Emil uttryckt vikten av att ha en bra arbetsmiljö, där Emil beskrev att han har infört arbetsmiljöavstämningar en gång i månaden samt uppföljning av detta. Även Stina beskrev att regelbundna avstämningar har införts för att hålla koll på arbetsmiljön och hur medarbetarna mår. Detta menar vi tydligt visar på att ledarna bryr sig om medarbetarnas mående och arbetsmiljö och att det är ett sätt att ge stöd till medarbetarna. Kelloway m.fl. (2003) framhåller att en transformativ ledare visar individuell hänsyn till medarbetarna bland annat genom att ge stöd. Mot bakgrund av detta tolkar vi respondenternas omtanke som ett sätt att visa individuell hänsyn gentemot medarbetarna. Detta menar vi pekar på att en transformativ ledare, vid distansarbete, försöker hjälpa medarbetarna med balansen mellan arbete och privatliv. Att en ledare försöker bidra till att medarbetarna får en god balans mellan arbetet och privatlivet menar vi har en stor betydelse dels för den enskilda medarbetarens mående men även för organisationen som indirekt påverkas av medarbetarens mående. Detta med anledning av att en välmående medarbetare sannolikt har en lägre sjukfrånvaro och en bättre arbetsprestation vilket Galetić och Klindžić (2020) menar har en koppling till distansarbetet. Utifrån dessa exempel på hur medarbetarnas upplevda balans mellan arbete och privatliv påverkar organisationen anser vi att det borde finnas ett stort intresse hos organisationer att aktivt arbeta med att försöka hjälpa medarbetarna i att skapa en balans mellan arbete och privatliv. Bara genom att ge tips på hur gränsdragningen mellan arbete och privatliv kan hanteras, vilket Sara, Stina och Julia uttryckt sig ha gjort, kan den stress som Gigauri (2020); Kröll och Nüesch (2019); O'Rourke (2021) menar kan uppstå på grund av otydlig gräns mellan arbete och privatliv vid ett distansarbete förhoppningsvis motverkas.

Utifrån respondenternas utsagor har det framkommit att det är viktigt att varje medarbetare ska känna sig sedd, att ledaren bör vara stöttande samt vikten av att som ledare vara närvarande och tillgänglig. För att kunna göra detta möjligt vid ett distansarbete har det framkommit att respondenterna har gjort anpassningar i form av fler

mötestillfällen och att vissa har varit särskilt tydliga med att uttrycka att de finns där för medarbetaren. Regelbundna möten i arbetsgruppen är något som Bailyn (1988 se Rupietta & Beckmann 2018, s. 50) menar är viktigt för att skapa en gemenskap i gruppen och för att medarbetarna ska identifiera sig med organisationen. Att anpassa sitt ledarskap är något som Antonakis och Atwater (2002); Kelley och Kelloway (2012) lyfter fram som en viktig aspekt, att en ledare anpassar sina ledarbeteenden utifrån sammanhanget. Utifrån respondenternas utsagor tolkar vi det som att de har gjort anpassningar till det förändrade arbetssättet för att fortsätta kunna visa individuell hänsyn även vid distansarbete. Detta menar vi visar på att det är möjligt för en transformativ ledare att visa individuell hänsyn även vid ett tvingande distansarbete under förutsättning att ledaren anpassar sig till det förändrade arbetssättet, vilket respondenterna i detta fall tycks ha gjort.

5.4 Intellectuell stimulans

Samtliga respondenter uttrycker att de har ett stort förtroende till sina medarbetare, att de litar på att de tar ansvar för sina arbetsuppgifter och att de säger till om arbetsbelastningen blir för stor eller om de behöver någon form av stöd. Stina nämner att hon tillsammans med medarbetaren bestämmer vissa ramar och mål men att hon tycker det är viktigt att medarbetaren får agera självständigt för att uppnå dessa. Emma, Nina, Emil och Julia nämner vikten av att inte gå in och peta för mycket i medarbetarnas arbete utan att det är viktigt med frihet under ansvar. Att som ledare ha ett stort förtroende för sina medarbetare och uppmuntra dem till att utveckla egna idéer är något som Zineldin (2017) lyfter fram att en transformativ ledare gör. För att motivera medarbetarna lyfter Sara, Emma, Emil och Julia fram att de arbetar mycket med mål för att skapa motivation och framhåller att motivationen även måste komma inifrån medarbetaren själv. Emil och Stina framhöll att de försökte lyfta goda exempel som ett sätt att motivera. Nina hade fokus på att ge glada tillrop och uppgav att lyssna till vad medarbetarna har för behov är en viktig del i att skapa motivation. Detta tyder på att ledarna försöker använda sig av sådana beteenden som Balwant (2019) menar att en transformativ ledare använder sig av, positiv uppmuntran, vilket ger energi och aktiverar medarbetarna. Utifrån respondenternas utsagor märks det tydligt att samtliga respondenter motiverar och inspirerar sina medarbetare även om de har olika sätt att göra detta på. Detta menar vi är ett sätt för respondenterna att skapa en intellektuell stimulans hos medarbetarna vilket går i linje med vad Antonakis och Atwater (2002) framhåller, att transformativt ledarskap motiverar och inspirerar medarbetarna och att det är en aktiv ledarskapsstil som uppmuntrar till intellektuell stimulans.

Sara, Emma, Emil, Stina och Julia lyfter även fram att de haft tätare avstämningar och uppföljningar under pandemin. Att ha regelbundna avstämningar anser vi kan vara ett bra sätt för medarbetarna att få möjlighet till återkommande feedback och ett sätt att

upprätthålla motivationen vid ett tvingande distansarbete. Genom att ha regelbundna avstämningar kan en ledare även fortsätta hjälpa och uppmuntra medarbetarna till att hitta nya egna vägar vid problemlösning, något som Kelloway m.fl. (2003) benämner som intellektuell stimulans. Detta visar på att det är fullt möjligt för en transformativ ledare att fortsätta intellektuellt stimulera medarbetarna även vid ett tvingande distansarbete.

5.5 Idealiserande inflytande

Att som ledare skapa en bild för hur ett beteende och etiskt uppförande bör vara är något som Avolio, Bass och Jung (1999) menar är ett sätt för en transformativ ledare att vara en förebild för sina medarbetare och något som benämns som ett idealiserande inflytande. Respondenternas utsagor kring att som ledare vara en förebild för medarbetarna visar på att det är någonting som samtliga respondenter hoppas att de är. Även om medvetenheten kring att aktivt vara en förebild för medarbetarna skiljer sig åt bland respondenterna uttrycker ändå samtliga respondenter att de försöker föregå med gott exempel. Hur detta har skett under det tvingande distansarbetet varierar mellan respondenterna. Det kan exempelvis handla om att rent språkligt föregå med gott exempel, att inte skicka ut fel signaler till medarbetarna genom att skicka mejl utanför arbetstid men också att leda med gott exempel genom att bete sig på ett sätt som medarbetarna också förväntas bete sig. Att vara en förebild och leda med gott exempel är något som vi anser är viktigt under ett distansarbete, oavsett om det är tvingande eller inte. Att det hjälper till att skapa ett förtroende mellan ledare och medarbetare genom att som ledare föregå med gott exempel och vara tydlig med dels att ledaren inte förväntar sig att sina medarbetare ska arbeta i tid och otid, men också att alla arbetar efter samma förutsättningar. Under normala omständigheter har medarbetarna vanligtvis möjlighet till ett flexibelt arbetssätt och kan därmed komma in till kontoret. När ett arbete utförs på kontoret är det lättare för medarbetarna att uppfatta vilket beteende som förväntas i organisationen och att det är lättare att ha ledaren som en förebild. Under denna period då det har varit ett tvingande distansarbete och medarbetarna inte haft möjlighet till den sociala interaktionen kan det vara svårare, särskilt för någon som är nyanställd, att veta vilka förväntningar på beteenden som finns inom organisationen. Vi menar därför att det idealiserande inflytandet blir särskilt viktigt vid ett tvingande distansarbete och att ledaren har en viktigare roll i att föregå med gott exempel.

Utifrån alla respondenternas utsagor tolkar vi det som att de inte har ansett sig behöva göra någon större förändring i sitt ledarskap på grund av det tvingande distansarbetet men att de upplevt att de gjort vissa anpassningar till den nya situationen. Anpassningarna har för Sara, Emma, Nina och Stina inneburit att de har tvingats vara tydligare i sin kommunikation gentemot medarbetarna medan Emil och Julia, men även Stina förklarar att fler avstämningar och uppföljningar har införts. Detta stämmer överens med det

Kugelmass (1995 se Golden & Fromen 2011, s. 1459) uttrycker - att en ledare vid ett distansarbete sannolikt är noggrannare med att ge arbetsinstruktioner, lämplig feedback och att medarbetarna ska känna att de har bemyndigande. Vidare skulle dessa anpassningar kunna ses som ett sätt att försöka lösa det som Kayworth och Leidner (2000) menar är utmanande med digital kommunikation, nämligen att få samma resultat i kommunikationen när den sker digitalt. Alla respondenter förutom Anders och Sara uttryckte att det fanns en stor skillnad mellan att kommunicera på plats och digitalt, men samtliga respondenter menade att det fanns svårigheter med att läsa av hur medarbetarna mådde vid digital kommunikation. Detta framhåller även Newman och Ford (2021) som menar att vid digitalt ledarskap så uppstår det en utmaning med att kunna bemöta sina medarbetare, jämfört med hur detta bemötande sker fysiskt. Anledningen till att Anders och Sara inte upplever några större skillnader mellan att kommunicera fysiskt kontra digitalt kan bero på att de redan innan pandemin har använt digitala hjälpmedel som stöd vid kommunikation med medarbetare.

I samtliga intervjuer framkom det att respondenten ansåg att det var viktigt att ha kameran påslagen vid digitala möten, detta för att kunna upprätta en kontakt mellan ledare och medarbetare. Hur respondenterna hanterade att få medarbetarna att ha kamera på varierade. Julia menade att de har skapat ett klimat där det ska kännas givet att starta sin kamera, Emil försökte uppmuntra medarbetarna att ha på kameran, Sara nämnde att hon "skojar" fram att kameran ska vara på medan Stina och Emma nämnde att de har bestämt att kameran ska vara på. Att inte tvinga sina medarbetare till att ha på kameran utan istället försöka skapa ett klimat där det ska kännas naturligt anser vi tyder på att respondenterna arbetar med idealiserande inflytande genom att försöka skapa tillit till sina medarbetare, detta i likhet med det som Kelley och Kelloway (2012) gör gällande.

Alla respondenter var överens om att kommunikationen och att vara närvarande är viktiga komponenter vid ledarskap på distans. Även att se till att alla medarbetare syns och kommer till tals samt att den kontinuerliga dialogen uttrycktes av alla respondenter som viktigt. Stina menade att det är viktigt att skapa relationer mellan människor, både kring verksamheten och kring den sociala interaktionen. Kelley och Kelloway (2012) menar att vid distansarbete är det viktigt att ledaren visar på att de finns tillräcklig med tillit från ledaren gentemot medarbetaren då kommunikationen inte sker lika ofta. Dessutom framkommer det av respondenterna att det spontana samtalet försvunnit vid distansarbete då det inte längre är möjligt att titta förbi någons arbetsplats och kommunicera utan att det nu antingen måste bokas ett möte eller ske över telefon. Detta skapar svårigheter för att få den oplanerade frekventa kommunikationen, som Kelley och Kelloway (2012) hänvisar till, att fungera. Detta indikerar att den oplanerade kommunikationen inte sker lika naturligt eller i samma utsträckning vid ett distansarbete, något som vi anser är viktigt att ha kvar även under ett distansarbete. Detta tyder på att det är av betydelse för ledaren

att försöka prioritera de spontana samtalen men även att det är viktigt med regelbundna avstämningar och uppföljningar både för medarbetaren och ledaren för att skapa tillit hos sina medarbetare. Att ha både oplanerad och planerad kommunikation menar vi är viktigt för att medarbetaren ska känna sig uppskattad och även känna att det finns ett stöd från ledaren även vid ett distansarbete. Trots de utmaningarna som finns med digital kommunikation så framhöll samtliga respondenter att de menar att det faktiskt går att göra mycket på distans, att ha digitala möten i mindre sammanhang med hjälp av de digitala verktyg som idag finns. Det var egentligen ingen som kände att de ville fortsätta att vara på kontoret varje dag efter pandemin och uttryckte att trodde att det kommer vara en hybrid arbetsplats i framtiden. Detta sätt att arbeta på stämmer väl in med vad Meenakshi Kaushik och Guleria (2020) menar, att platsen som arbetet utförs från inte är det som är av betydelse så länge det finns tillgång till digitala verktyg. Men också vad Kelloway m.fl. (2003) menar om att den kommunikation som sker digitalt mellan medarbetare och ledaren kan ha samma effekter som när kommunikation sker direkt vid ett fysiskt möte. Vi anser, likt det en del av respondenterna belyser, att pandemin har öppnat upp för nya möjligheter med ledarskapet, trots de utmaningar som det också har inneburit. Utifrån respondenternas utsagor har det lyfts fram att under den tid som organisationer har arbetat på distans så har mycket ny kunskap etableras. Detta indikerar att det med tiden även kommer att bli mer naturligt att leda på distans och att de digitala verktyg som idag finns kommer fortsätta att utvecklas.

5.6 Sammanfattning

I den insamlade empirin har frihet under ansvar varit ett återkommande tema, något som vi anser kan vara ett sätt att skapa ett självledarskap för medarbetarna. Genom att som ledare uppmuntra till självledarskap menar vi att detta kan leda till att medarbetarna lär sig att motivera sig själva och skapa en egen mening med arbetet. Detta anser vi är ett sätt för en transformativ ledare att ge medarbetarna ett syfte och mening, vilket Kelloway m.fl. (2003) beskriver som inspirerande motivation.

Empirin i studien påvisar även att respondenterna har en stor omtanke för medarbetarnas mående, vilket visat sig genom att respondenterna infört arbetsmiljöavstämningar och gett råd för hur gränsdragning mellan arbete och privatliv kan hanteras. Detta visar att under det tvingande distansarbetet har det funnits ett större fokus på medarbetarnas mående än vad som fanns tidigare och att detta är en ny utmaning för ledarna som det tvingade distansarbetet har burit med sig. Detta visar på att en transformativ ledare under ett tvingande distansarbete visar individuell hänsyn gentemot medarbetarna genom att som Kelloway m.fl. (2003) beskriver, ge stöd till medarbetarna.

Vidare har studien visat på att respondenterna har fått gjort vissa anpassningar för att möta det nya arbetssättet, framförallt har kommunikationen anpassats för att kunna leda. Utifrån studiens resultat visar det på att kommunikationen, dels i dess frekvens men framförallt i dess utförande, har spelat en viktig roll för ledarskapet. Att motivera medarbetarna är ett sätt för en transformativ ledare att uppmuntra till intellektuell stimulans (Kelloway m.fl., 2003), vilket utifrån denna studie har visat sig även sker vid ett tvingande distansarbete genom regelbunden kommunikation mellan ledaren och medarbetaren.

Studiens resultat har också visat att respondenterna på olika sätt har föregått med gott exempel gentemot medarbetarna under det tvingande distansarbetet, detta menar vi är ett sätt att vara en förebild - något som Avolio, Bass och Jung (1999) kännetecknar som idealiserade inflytande. Att vara en förebild är något som vi anser är viktigt under ett distansarbete oavsett om det är tvingande eller inte. Däremot anser vi att det är särskilt viktigt under ett tvingande distansarbete eftersom det blir svårare i ett sådant sammanhang att veta vilka förväntningar på beteenden som finns inom organisationen.

6. Slutsats

I det avslutande kapitlet sammanställs de slutsatser som har tagits utifrån studiens teoretiska referensram, empiri och analys, kopplat till studiens syfte och frågeställning. Dessutom diskuteras studiens begränsningar och förslag på fortsatt forskning.

6.1 Slutsats och studiens bidrag

Syftet med denna studie var att utveckla kunskapen om hur transformativt ledarskap kan tillämpas för att leda under ett tvingande distansarbete. För att besvara frågeställningen “*hur kan ett transformativt ledarskap tillämpas under ett tvingande distansarbete?*” har sju semistrukturerade intervjuer genomförts. I intervjuerna har respondenterna fått besvara frågor kopplat till sitt ledarskap samt hur omställning till det tvingande distansarbete har fungerat utifrån olika aspekter. Respondenterna kommer från olika verksamheter och har alla arbetat på distans till stor del under pandemin, denna omställning att arbeta på distans har för respektive respondent skett på olika sätt.

Studien bidrar med att lyfta fram viktiga aspekter för ett transformativt ledarskap vid ett tvingande distansarbete. Utifrån vad som framkommit i denna studie går det att konstatera att ett transformativt ledarskap utifrån de fyra komponenterna; inspirerande motivation, individuell hänsyn, intellektuell stimulans samt idealiserande inflytande, går att tillämpa under ett tvingande distansarbete. Detta genom att ledare anpassar sig till de nya omständigheterna och använder sig av den digitala tekniken för att fortsätta tillämpa ett transformativt ledarskap. Det som har varit särskilt utmärkande i denna studie är att resultatet visar på att respondenterna på flera sätt visat sig ha en roll i att möjliggöra en balans mellan arbete och privatliv för medarbetarna, vilket vi menar är ett sätt som ledaren visar individuell hänsyn. Att erbjuda förutsättning för medarbetarna i att kunna skapa balans mellan arbete och privatliv är inget som Bass, som utvecklade det transformativa ledarskapet år 1985, skrivit om i det transformativa ledarskapet. Mot bakgrund av detta drar vi slutsatsen att det tvingande distansarbetet har bidragit till att det transformativa ledarskapet, utifrån vad som framkommit i studien, är något annat under ett tvingande distansarbete än vad det är i andra kontexter. Detta med anledning av att det transformativa ledarskapet under det tvingande distansarbetet har visat sig ha en roll i balansen mellan arbete och privatliv och kan bidra med att förbättra möjligheterna för medarbetarna att skapa en sådan balans.

I denna studie har det vidare framkommit att samtliga respondenter, trots vissa utmaningar under denna period, uttryckt att de gärna vill fortsätta arbeta på distans i framtiden. Det tvingande distansarbetet menar vi har öppnat upp för framtida möjligheter och skapat en större medvetenhet för ledare att de har en viktig roll i medarbetarnas mående och balans mellan arbete och privatliv, något som vi anser bör tas tillvara på och utvecklas i det framtida ledarskapet oavsett om arbetet utförs digitalt eller på kontoret.

6.2 Studiens begränsningar

Som framkommit i denna studie hade två av respondenterna redan innan pandemin erfarenhet av att leda digitalt med anledning av att de haft medarbetare som arbetat på annan plats. Det går därmed inte att utesluta att ett annat resultat skulle kunna ha genererats om de två respondenterna inte haft någon erfarenhet av digitalt ledarskap sedan tidigare. Det går heller inte att utesluta ett annat resultat om studien innehållit fler antal respondenter för att få bredare utsagor och kunna nå en tydligare mättnad. Dessutom genomfördes endast en intervju per respondent med ett begränsat antal frågor, med eventuella följdfrågor. Det finns en möjlighet att utfallet skulle kunna blivit annorlunda om uppföljningsintervjuer hade gjorts efter det att samtliga respondenter genomfört en intervju, detta för att kunna ställa frågor kopplat till vad andra respondenter lyft. I denna studie eftersträvades att det skulle finnas en variation bland respondenterna vilket uppnåddes genom att deltagandet bestod av två män och fem kvinnor i åldrarna 30–70 samt att de kom från olika organisationer, branscher och arbetsområden. Den varierande ålder skulle kunna innebära olika utmaningar med de digitala verktygen vilket skulle kunna betyda att det för vissa har funnits ett större fokus på att få det digitala att fungera snarare än att fokusera på ledarskapet. Urvalet av respondenter skedde utifrån kriterierna att det skulle vara en första linjens chef, arbeta med någon form av kontorsarbete samt att arbetet genomförts på distans under pandemin. Utifrån att respondenterna kommer från olika branscher finns det en vikt av att poängtera att förutsättningarna för att ställa om till ett distansarbete kan ha sett ut på olika sätt. Vidare erbjöds respondentvalidering vilket samtliga respondenter tackade nej till. Om respondenterna hade valt att läsa igenom och godkänna sammanställningen och analysen av deras utsagor skulle eventuella felaktiga tolkningar ha kunnat identifieras. Med anledning av att respondentvalidering inte har skett kan detta ha påverkat studiens trovärdighet. Vi har skrivit arbetet i god tro, detta genom att i möjligaste mån inte låta personliga värderingar påverka studiens innehåll och utfall. Det går heller inte att utesluta att ett annat resultat skulle kunna ha genererats om studien var utförd i en annan del av världen, detta mot bakgrund av att Sverige har haft en mildare nedstängning av samhället på grund av pandemin (Covid-19) till skillnad från resten av världen. Att det har varit en mildare nedstängning har även framkommit från ett flertal respondenter som har uttryckt att de medarbetare som inte har klarat av att arbeta hemifrån av olika anledningar har haft möjligheten att arbeta på kontoret. Detta kan

påverka studiens resultat när det gäller i vilken mån den kan jämföras med internationella studier, då det tvingande distansarbetet och nedstängningar i samhället i övrigt inte har varit lika hårda i Sverige.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Utifrån det resultat som studien har genererat finns det tydliga indikationer på att en transformativ ledare, vid ett tvingande distansarbete, på ett flertal sätt arbetar med att skapa möjligheter för medarbetare att upprätthålla en god balans mellan arbete och privatliv. Detta är något som vi anser är en viktig del inom vidare forskning på området. I framtida forskning skulle det kunna vara av intresse att utveckla kunskapen om hur en transformativ ledare kan bidra med förutsättningar för att medarbetare ska kunna skapa en god balans mellan arbete och privatliv vid ett distansarbete. Detta menar vi skulle kunna leda till mer välmående medarbetare och minskad sjukfrånvaro samt en positiv inverkan på organisationen, vilket skulle bidra till goda effekter för samhället i stort i form av minskad belastning och kostnader inom sjukvården men även färre bidrag från Försäkringskassan. För att få en rättvisande bild av detta skulle även medarbetarnas upplevelser om hur ledare bidrar till detta kunna undersökas för att kunna bidra med kunskap inom detta område, från både ledarnas och medarbetarnas synvinkel.

Det skulle vidare kunna vara av intresse att göra en liknande studie men med fokus på svenska företag utanför Sverige, där rekommendationer angående pandemin (Covid-19) har varit striktare än i Sverige. Det skulle därmed vara intressant att se om de länder som har haft striktare rekommendationer och en hårdare nedstängning av samhället i övrigt skulle kunna generera ett annat resultat än denna studie. Mot bakgrund av vad som framkommit i denna studie tycks det traditionella arbetssättet vara förbi och att allt fler efterfrågar ett mer flexibelt arbetssätt. Vi anser därför att det är av stort intresse med fortsatt forskning inom området för att på så sätt bidra med kunskap som kan utveckla det digitala transformativa ledarskapet och för att kunna möta den framtida förändringen.

Referenslista

Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly*, vol. 13(6), ss. 673–704. Tillgänglig: ScienceDirect [2021-04-03] DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00155-8

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2019). *Organisationer, ledning och processer*. Upplaga 3:2. Lund: Studentlitteratur AB

Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. [Elektronisk] *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 72(4), ss. 441–462. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-09] DOI: 10.1348/096317999166789

Avolio, B.J. & Kahai, S.S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. [Elektronisk] *Organizational Dynamics*, vol. 31(4), ss. 325–338. Tillgänglig: ScienceDirect [2021-04-09] DOI: 10.1016/S0090-2616(02)00133-X

Balwant, P. (2019). Stay close! The role of leader distance in the relationship between transformational leadership, work engagement, and performance in undergraduate project teams. [Elektronisk] *Journal of Education for Business*, vol. 94(6), ss. 369–380. Tillgänglig: Taylor & Francis Group [2021-04-07] DOI: 10.1080/08832323.2018.1541851

Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. [Elektronisk] *Leadership Quarterly*, vol. 10(2), ss. 181–218. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-05-14] DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garces, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 crisis. [Elektronisk] *Sustainability*, vol. 12(9), ss. 267–275. Tillgänglig: MDPI [2021-03-26] DOI: 10.3390/su12093662

Brunetto, Y., Teo, S.T.T., Shacklock, K. & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. [Elektronisk] *Human Resource Management Journal*, vol. 22(4), ss. 428–441. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-06-01] DOI: 10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Oxford: Oxford university press

Bucurean, M. (2020). The impact of working from home on productivity. A study on the pandemic period. [Elektronisk] *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, vol. 29(2), ss. 267–275. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-25]

Carnevale, J.B. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. [Elektronisk] *Journal of Business Research*, vol. 116, ss. 183–187. Tillgänglig: ScienceDirect [2021-03-05] DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037

Dahlstrom, T.R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. [Elektronisk] *Public Personnel Management*, vol. 42(3), ss. 438–451. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-27] DOI: 10.1177/0091026013495731

De Lucas Ancillo, A., Del Val Nunez, M.T. & Gavrilă, S.G. (2020). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. [Elektronisk] *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, ss. 1–20. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-15] DOI: 10.1080/1331677x.2020.1862689

Dirani, K., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. [Elektronisk] *Human Resource Development International*, vol. 23(4), ss. 380–394. Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2021-03-27] DOI: 10.1080/13678868.2020.1780078

Folkhälsomyndigheten (2020-12-14). *Arbete hemma*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/arbete-hemma/> [2021-05-14]

Galea, C., Houkes, I. & De Rijk, A. (2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. [Elektronisk] *International Journal of Human Resource Management*, vol. 25(8), ss. 1090–1111. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-02-25] DOI: 10.1080/09585192.2013.816862

Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. [Elektronisk] *International Journal*

of Innovative Technologies in Economy, vol. 4(31), ss. 1–10. Tillgänglig: RS Global Journals [2021-02-25] DOI: 10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148

Golden, T.D. & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experience and outcomes. [Elektronisk] *Human relations*, vol. 64(11), ss. 1451–1475. Tillgänglig: The Tavistock Institute [2021-03-27] DOI: 10.1177/0018726711418387

Grover, S.L. & Crooker, K.J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. [Elektronisk] *Personnel Psychology*, vol. 48(2), ss. 271–288. Business Source Ultimate [2021-04-04] DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x

Hollander, E.P. (1980). Leadership and Social Exchange Processes. [Elektronisk] *Social Exchange*, ss. 103–118. Tillgänglig: SpringerLink [2021-04-07] DOI: 10.1007/978-1-4613-3087-5_5

Ismail, A., Mohamed, H.A-B., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H. & Yusuf, M.H. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. [Elektronisk] *Business and Economics Research Journal*, vol. 2(1), ss. 89–107. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-05-15]

Jackowska, M. & Luring, J. (2021). What are the effects of working away from the workplace compared to using technology while being at the workplace? Assessing work context and personal context in a global virtual setting. [Elektronisk] *Journal of International Management*, vol. 27 (1), ss. 1–13. Tillgänglig: ScienceDirect [2021-03-20] DOI: 10.1016/j.intman.2021.100826

Jarosz, J. (2021). The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. [Elektronisk] *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 19(1), ss. 4–27. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-10] DOI: 10.24384/n5ht-2722

Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J.G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. [Elektronisk] *Community, Work, and Family*, vol. 11(2) ss. 149–163. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-25] DOI: 10.1080/13668800802024678

Judge, T.A., Bono, J.E., Thoresen, C.J. & Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. [Elektronisk] *Psychological Bulletin*, vol. 127(3), ss. 376–407. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-09] DOI: 10.1037//0033-2909.127.3.376

Kayworth, T. & Leidner, D. (2000). The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. [Elektronisk] *European Management Journal*, vol. 18(2), ss. 183–194. Tillgänglig: ScienceDirect [2021-03-26] DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00090-0

Kelley, E. & Kelloway, E.K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership [Elektronisk] *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 19(4), ss. 437–449 Tillgänglig: SAGE publication [2021-04-07] DOI: 10.1177/1548051812454173

Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. [Elektronisk] *Human relations*, vol. 63(1), ss. 83–106. Tillgänglig: The Tavistock Institute [2021-03-27]

Kelloway, E.K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J. & Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. [Elektronisk] *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 24(3), ss. 163–171. Tillgänglig: Emerald [2021-04-07] DOI: 10.1108/01437730310469589

Klopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. [Elektronisk] *Organization & Management Quarterly*, vol. 40(4), ss. 39–49. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-16]

Kröll, C. & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. [Elektronisk] *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30(9), 1505–1525. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-18] DOI: 10.1080/09585192.2017.1289548

Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? [Elektronisk]. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21(3), ss. 317–334. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-01] DOI: 10.1080/14783360903561779

Leslie, L.M., Park, T.Y., Mehng, S. & Flaherty Manchester, C. (2012). Flexible work practices a source of career premiums or penalties. [Elektronisk] *Academy of Management journal*, vol. 55(6), ss. 1407–1428. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-01] DOI: 10.5465/amj.2010.0651

Manoochehri, G. & Pinkerton, T. (2003). Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges. [Elektronisk] *American Business Review*, vol. 21(1), ss. 9–16. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-03]

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. [Elektronisk] *Academy of Management Perspectives*, vol. 21(1), ss. 60–70. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-04] DOI: 10.5465/AMP.2007.24286164

Meenakshi Kaushik, DR. & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. [Elektronisk] *European Journal of Business and Management*, vol. 12(15), ss. 9-18. Tillgänglig: ResearchGate [2021-03-08] DOI: 10.7176/EJBM/12-15-02

Newman, S.A. & Ford, R.C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. [Elektronisk] *Organizational Dynamics*, vol. 50(1), ss. 1–11. Tillgänglig: Elsevier [2021-04-12] DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100802

O'Rourke, G.A. (2021). Workplace strategy: a new workplace model. [Elektronisk] *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ss. 1–13. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-27] DOI: 10.1111/1744-7941.12288

Purvanova, R.K., Bono, J.E. & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. [Elektronisk] *Human Performance*, vol. 19(1), ss. 1–22. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-08] DOI: 10.1207/s15327043hup1901_1

Rupietta, K. & Beckmann, M. (2018). Working from Home. [Elektronisk] *Schmalenbach Business Review (SBR)*, vol. 70(1), ss. 25–55. Tillgänglig: SpringerLink [2021-03-15]. DOI: 10.1007/s41464-017-0043-x

Rus, D., Von Knippenberg, D. & Wisse, B. (2010). Leader self-definition and leaders self-serving behavior. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly*, vol. 21(3), ss. 509–529. Tillgänglig: ScienceDirect [2021-04-07] DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.03.013

Thatcher, S.M.B. & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. [Elektronisk] *Academy of Management Review*, vol. 31(4), ss. 1076–1088. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-03] DOI: 10.5465/AMR.2006.22528174

Vecchiotti, R. (2018). Contemporary leadership: The perspective of a practitioner. [Elektronisk] *Journal of Leadership Studies*, vol. 12(2), ss. 40–45. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-24] DOI: 10.1002/jls.21573

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. [Elektronisk] *European Journal of Information Systems*, vol. 29(4), ss. 429–442. Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2021-03-15] DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417

WHO (2020-03-11). *Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020* [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> [2021-04-03]

Yukl, G. A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall

Zeytinoglu, I.U., Cooke, G.B. & Mann, S.L. (2009). Flexibility: Whose Choice Is It Anyway?. [Elektronisk] *Industrial Relations*, vol. 64(4), ss. 555–574. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-27] DOI: 10.7202/038873ar

Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. [Elektronisk] *Journal of Workplace Behavioral Health*, vol. 32(1), 14–25. Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2021-04-13] DOI: 10.1080/15555240.2016.1273782

Ölçer, F. (2015). An empirical study on the relationships among transformational leadership dimensions, job satisfaction and organizational commitment of bank employees. [Elektronisk] *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, vol. 6(3), ss. 31–39. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-05-15]

Bilaga 1. Informationsbrev

Förfrågan om att medverka i en studie om ledarskap vid distansarbete och dess påverkan under pandemin

Hej,

Vi är två studenter som läser kursen examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, inriktning organisation och ledarskap vid Högskolan Väst. Inom denna kurs ingår det att skriva ett examensarbete (C-uppsats) som kommer presenteras skriftligen vid Högskolan väst samt publiceras i DiVA.

Syftet med detta examensarbete är att undersöka och analysera hur chefers ledarskap har påverkats av pandemin (Covid-19). Detta för att få kunskap om ifall det tvingande distansarbetet har inneburit att chefer behövt anpassa och förändra sitt ledarskap och i sådana fall på vilket sätt. Men även om det funnits några utmaningar eller möjligheter med att utöva ledarskap samt om och hur pandemin kan ha inverkat på det framtida ledarskapet.

Ett deltagande i denna studie innebär att vi kommer genomföra en intervju via videosamtal (exempelvis zoom eller google hangouts). Syftet med intervjun är att ta del av dina erfarenheter och upplevelser av vad det förändrade arbetssättet (från ett kontorsarbete till ett distansarbete) under pandemin har inneburit för ditt ledarskap. Intervjun beräknas ta ungefär 30 minuter och kommer att spelas in med ljudupptagning och bevaras oåtkomlig för obehöriga. Ljudinspelningen kommer bevaras fram tills dess att examensarbetet har godkänts och därefter kommer inspelningen att förstöras. Den ljudinspelade intervju kommer att transkriberas och sammanställas i vårt examensarbete. Intervjun och de uppgifter du lämnar kommer endast att användas till denna studie och inte till något annat ändamål.

Vi kommer att behandla dina svar konfidentiellt vilket innebär att vi kommer anonymisera dina svar så det inte kan identifieras med dig eller den organisation du arbetar på. Att medverka i denna studie är frivilligt och du har möjlighet att när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering.

Du tillfrågas härmed om deltagande i denna studie och vi skulle vara väldigt tacksamma om du väljer att delta och bidra med dina erfarenheter av ledarskap under distansarbete. Vid önskemål har du möjlighet att ta del av vår intervjuguide innan genomförandet av intervjun.

Tack på förhand!

Johanna Hamlund

Student

johanna.hamlund@student.hv.se

Jenny Olsson

Student

jenny.olsson.12@student.hv.se

Bilaga 2. Intervjuguide

1. Bakgrundsfrågor

- Vad har du för position vid det företag du arbetar på?
- Hur många medarbetare har du ansvar över?
- Hur länge har du arbetat på distans under pandemin och har det varit ett distansarbete på heltid eller har du till och från befunnit dig på arbetsplatsen?
- Har de medarbetare som du har ansvar över arbetat på distans under pandemin?
- Har organisationen du arbetar för gjort några anpassningar för att ett distansarbete under pandemin ska fungera på ett bra sätt?
- Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?

2. Transformativt ledarskap

- Har organisationen du arbetar för någon vision? Hur förmedlar du denna till medarbetarna?
- Vilka förväntningar har du på dina medarbetare?
- Vad är dina tankar kring motivation? Brukar du arbeta med att motivera medarbetarna och i sådana fall på vilket sätt?
- Har distansarbetet påverkat hur du arbetar med att motivera medarbetarna? Om ja, på vilket sätt?
- Hur arbetar du med att kompetensutveckla dina medarbetare?
- Hur skulle du beskriva din roll med att leda medarbetarna i sitt arbete?
- Hur är ditt förtroende för dina medarbetare, exempelvis medarbetarnas egna idéer vid problemlösning?
- Försöker du vara en förebild för dina medarbetare? Om ja, på vilket sätt?
- Har du några tankar kring att som ledare använda sig av makt för egen vinning?

- Vilka verktyg har du använt dig av vid kommunikation med dina medarbetare? Och hur upplever du att det fungerar?
- Hur ofta har du digitala möten med medarbetarna? Har det utformats fler mötestillfällen med medarbetarna under pandemin än vad som brukar ske i vanliga fall?
- Brukar de digitala mötena vara planerade eller oplanerade och vem är det som initierar dessa möten?
- Vid digitala möten med medarbetarna fokuserar dessa möten enbart på arbete eller brukar det även vara av social karaktär?
- Har du upplevt att det är svårare eller enklare att veta hur medarbetarna mår och har det via digitala kommunikationsmedel?
- Vad är dina tankar kring att kontrollera att de anställda utför sina arbetsuppgifter vid ett distansarbete?
- Har du eller den organisation du arbetar för utformat några sätt att övervaka eller kontrollera att de anställda faktiskt utför sina arbetsuppgifter vid ett distansarbete? Om ja, på vilket sätt?

3. Övriga frågor

- Hur upplever du att det är att leda på distans?
- Vad tror du är viktigt att tänka på vid ledarskap på distans?
- Upplever du att ditt ledarskap har påverkats av det förändrade arbetssättet under pandemin (att övergå till ett distansarbete)? Om ja, på vilket sätt?
- Upplever du att medarbetarna har haft andra förväntningar eller behov av ditt ledarskap under denna period? Om ja, på vilket sätt?
- Hur har du upplevt balansen mellan arbete och privatliv vid distansarbetet under pandemin? Och har denna uppfattning förändrats jämförts med innan pandemin?
- Har du märkt av att medarbetarna uttryckt något om hur de uppfattar balansen mellan arbete och privatliv vid distansarbetet under pandemin? Och vilken roll har du i detta?

- Upplever du att du själv eller att dina medarbetare har arbetat mer eller att arbetet sker mer utbrett under dagen vid distansarbetet under denna period?
- Hur tror du att det framtida arbetssättet kommer att se ut efter pandemin?
- Vilken inverkan tror du att denna period under pandemin har haft för ditt framtida ledarskap? Finns det någonting som du har lärt dig om ledarskap som du tar med dig framåt?
- Finns det något ytterligare du vill lyfta fram som kan vara intressant för denna studie?

Bilaga 3. Författarnas bidrag och delaktighet i examensarbetet

Enligt Högskolan Västs regler och riktlinjer för utbildning på grund och avancerad nivå (Dnr HV2019/521) ska för de examensarbeten som skrivits av två studenter redogöras för varje students individuella bidrag till, och delaktighet i arbetet. Bilagan bifogas examensarbetet.

Ange följande förkortningar i tabellen.

- HI = huvudinsats innebär att huvuddelen av beskrivningen i kolumnen är gjord
- LI = likvärdig insats, innebär att HI delas lika med minst en annan författare
- BI = bidragande insats innebär mindre insats än HI men levererad insats.
- Markera med streck om ingen insats/ingen delaktighet

Namn	Uppsats-idé	Litteratursökning/ inläsning	Metod - design	Data- insamling	Analys/ tolkning	Manus- författande	Presentation, försvar och opponering
Johanna Hamlund	LI	LI	LI	LI	LI	LI	LI
Jenny Olsson	LI	LI	LI	LI	LI	LI	LI



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se