JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Education and Communication

Medarbetares vädjan till organisatorisk förändring- är ett nytt ledarskap vägen framåt?

En kvalitativ studie gällande medarbetares upplevelser av distansarbete kopplat till ett framtida hållbart ledarskap

KURS: *Examensarbete i Företagsekonomi, 15 hp*
PROGRAM: *HR-programmet*
FÖRFATTARE: *Jakob Altensten, Vilda Cygnaeus*
EXAMINATOR: *Timur Uman*
TERMIN: *VT21*

Förord:

Denna studie skrevs under våren 2021 och är ett examensarbete inom Human Resources med inriktning företagsekonomi, 180 hp. Studien bedrevs vid Högskolan för lärande och kommunikation på Jönköping University.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till respondenterna som ställt upp i intervjuerna. Tack för er tid, ert engagemang och ert samarbete, utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra. Vi har fått förmånen att ta del av många intressanta tankar och synpunkter utifrån olika perspektiv. Ni alla har bidragit till studiens resultat.

Vi vill även passa på att tacka våra klasskamrater som bidragit med kloka kunskaper via opponeringar och seminarium. Era reflektioner och kommentarer har guidat oss framåt i processens gång.

Slutligen vill vi rikta ett extra stort tack till vår handledare Jean-Charles Languilaire. Ditt stora engagemang och kunskap har gett oss bästa möjliga förutsättningar för att lyckas med detta examensarbete. Stödet vi upplevt under arbetets gång har varit mycket betydelsefullt för oss som studenter.

Stort tack till er alla!

Jönköping, 14 maj 2021

Jakob Altensten

Vilda Cygnaeus

JÖNKÖPING UNIVERSITY
Högskolan för lärande och
Kommunikation

Examensarbete, 15 hp
i Företagsekonomi
HR-programmet
Vårterminen 2021

SAMMANFATTNING

Jakob Altensten, Vilda Cygnaeus

Medarbetares vädjan till organisatorisk förändring- är ett nytt ledarskap vägen framåt?

En kvalitativ studie gällande medarbetares upplevelser av distansarbete kopplat till ett framtida hållbart ledarskap

Antal sidor: 54

Bakgrund: Ett företagsekonomiskt problem som organisationer möter i dagens samhälle är ett accelererat VUCA-klimat. Som resultat av Covid-19 har organisationer, ledare och medarbetare tvingats ställa om till distansarbete. Omställningen har lett till att medarbetare ställer nya krav på ledare och dess ledarskap för att kunna nå ett hållbart distansarbete. Baserat på de nya krav som medarbetare ställer kan ett ledarskap behöva anpassas för att möta dessa.

Syfte: Att kartlägga medarbetares upplevelser av distansarbete som skapats till följd av Covid-19 och vilket ledarskap som kan passa till dessa upplevelser.

Metod: Studien har en induktiv ansats där rollen av teori inte anses ligga till grund för studien. För att kartlägga medarbetares upplevelser gällande ett distansarbete till följd av Covid-19 och se vilket ledarskap som passar till dessa, har en fallstudie genomförts med nio respondenter. Studien utgår från kvalitativa semistrukturerade intervjuer med respondenter som utfört ett distansarbete. En tematisk kartläggningsmetod genomfördes för att kunna kartlägga medarbetarnas upplevelser.

Slutsats: I studiens resultat beskrivs de upplevelser som har framhävts av respondenterna från ett distansarbete till följd av Covid-19. Upplevelserna ligger till grund för att ge ett resultat till vilket ledarskap som kan passa till dessa. Resultatet utmynnar i ett skräddarsytt ledarskap vid namn *Individuellt-LSR-Ledarskap* som är framtaget med syfte att fungera effektivt i ett framtida flexibelt arbete. En slutsats kan dras att det framtagna ledarskapet passar till de upplevelser som respondenterna hade gällande distansarbetet till följd av Covid-19

Nyckelord: Distansarbete, Medarbetarupplevelser, Ledarskap, Svensk kontext, Framtid

JÖNKÖPING UNIVERSITY
Högskolan för lärande och kommunikation

Bachelor Thesis, 15 hp
In Business Administration
HR- program
Spring 2021

SUMMARY

Jakob Altensten, Vilda Cygnaeus

Employees´ appeal for organizational change- is a new leadership the way forward?

A qualitative study regarding employees´ experiences of teleworking linked to future sustainable leadership

Number of pages: 54

Background: A business economic problem that organizations face in today's society is an accelerated VUCA climate. As a result of Covid-19, organizations, leaders and employees have been forced to adapt to teleworking. The change has led employees to make new demands on leaders and their leadership in order to achieve sustainable telework. Based on the new requirements set by the employees, leadership may need to be adapted to meet these.

Purpose: To map employees' experiences of telework created as a result of Covid-19 and what leadership can fit these experiences.

Method: The study has an inductive approach where the role of theory is not considered to be the basis for the study. To map employees' experiences regarding teleworking as a result of Covid-19 and see which leadership is suitable for them, a case study was conducted with nine respondents. The study is based on qualitative semi-structured interviews with respondents who performed a work on distance. A thematic mapping method was implemented to be able to map the employees' experiences.

Conclusion: The results of the study describe the experiences that have been emphasized by the respondents from a telework as a result of Covid-19. The experiences are the basis for giving a result to which leadership can fit these. The result is a tailor-made leadership called *Individual-LSR-Leadership* that is developed with the aim of functioning effectively in future flexible work. A conclusion can be drawn that the leadership developed suits the experiences that the respondents had regarding the telework as a result of Covid-19.

Key terms: Telework, Employee experiences, Leadership, Swedish context, The Future

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 1

1.1 COVID-19 - STARTSKOTTET FÖR ETT UTVECKLAT LEDARSKAP 1
1.2 DISTANSARBETE- ETT SÄTT ATT ARBETA I EN FÖRÄNDERLIG VÄRLD 2
1.3 MEDARBETARES UPPLEVELSER AV DISTANSARBETE - GRUNDEN TILL ETT FUNGERANDE LEDARSKAP PÅ DISTANS? 3
1.4 SYFTE 3

2. METODOLOGI OCH FORSKNINGSPLAN 4

2.1 TOLKANDE FÖRHÅLLNINGSSÄTT 4
2.2 FORSKNINGSPLAN 5
2.2.1 Induktiv forskningsansats 5
2.2.2 Fallstudie 5
2.2.3 Kvalitativ forskningsmetod 6
2.2.4 Sammanfattning av metodologin och forskningsplan 7

3. METOD 8

3.1 SKRIVBORDSUNDERSÖKNING 8
3.2 SEMISTRUKTURERAD DATAINSAMLINGSMETOD 9
3.2.1 Valet - semistrukturerade intervjuer 9
3.2.2 Urval av respondenter 9
3.2.3 Bortfall och presentation av respondenter 10
3.2.4 Uppbyggnad av semistrukturerade intervjuer 11
3.2.5 Genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna 13
3.3 TEMATISK KARTLÄGGNINGSMETOD 14
3.4 TEORETISK FÖRANKRING 18
3.5 STUDIENS KVALITÉ 19
3.6 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDE 20

4. MEDARBETARES UPPLEVELSER AV DISTANSARBETE 22

4.1 STÖTTNING 22
4.1.1 Arbetsmiljö 22
4.1.2 Arbetsprestation 25
4.1.3 Engagemang från ledaren 27
4.1.4 Sammanfattning av stöttning 29
4.2 KOMMUNIKATION 29
4.2.1 Kunskapsöverföring 29
4.2.2 Samarbete 30
4.2.3 Sammanfattning av kommunikation 32
4.3 LIVSPUSSEL 33
4.3.1 Stress 33
4.3.2 Balans 34
4.3.3 Sammanfattning av Livspussel 37
4.4 FLEXIBILITET 38
4.4.1 Framtidsinställning 38
4.4.2 Tillit 40
4.4.3 Sammanfattning av Flexibilitet 41
4.5 SOCIAL GEMENSKAP 42
4.6 RESULTAT AV MEDARBETARES UPPLEVELSER AV DISTANSARBETE 44

5. LEDARSKAP SOM PASSAR TILL MEDARBETARES UPPLEVELSE AV DISTANSARBETE 46

6. SLUTSATS 51

6.1 MEDARBETARES UPPLEVELSER AV DISTANSARBETE OCH DET LEDARSKAP SOM KAN PASSA TILL DESSA UPPLEVELSER 51

6.1.1 Vilka upplevelser har medarbetare gällande distansarbete till följd av Covid-19 i en svensk kontext? 51

6.1.2 Vilket ledarskap kan passa till upplevelserna? 52

6.1.3 Sammanfattning slutsats 53

6.2 TEORETISKT BIDRAG 53

6.3 PRAKTISKT BIDRAG 53

6.4 FRAMTIDA FORSKNING 54

REFERENSLISTA 55

BILAGA A: INTERVJUGUIDE TILL SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER 60

BILAGA B: LINKEDIN-INLÄGG 62

BILAGA C: BEKRÄFTELSEMAIL 63

BILAGA D: BILD 1 OCH 2 PÅ SORTERING AV TEMAN 64

BILAGA E: ETISK EGENGRANSKNING 65

Figurförteckning

Figur 1: Sammanfattning av metodologi 7
Figur 2: Urvals-Strategi 10
Figur 3: Process av utformandet av intervjuguiden 12
Figur 4: Process av kartläggningsmetod 15
Figur 5: Selektering av teman 16
Figur 6: Studiens forskningsprocess 18
Figur 7: Koppling av huvudteman och underteman 22
Figur 8: Upplevelser av arbetsmiljö 23
Figur 9: Upplevelser av arbetsprestation 25
Figur 10: Upplevelser av engagemang från ledaren 27
Figur 11: Sammanfattning av Stöttning 29
Figur 12: Upplevelser av samarbete 30
Figur 13: Sammanfattning av Kommunikation 33
Figur 14: Upplevelser av stress 33
Figur 15: Upplevelser av balans 34
Figur 16: Sammanfattning av Livspussel 38
Figur 17: Upplevelser av tillit 40
Figur 18: Sammanfattning av Flexibilitet 41
Figur 19: Upplevelser av social gemenskap 42
Figur 20: Sammanfattning av Social Gemenskap 44
Figur 21: Medarbetare i distansarbete 45
Figur 22: Ledarskapsstilar i relation till ledarskapsbehov 48
Figur 23: Ledarskap utifrån medarbetarens upplevelser 50

Tabellförteckning

Tabell 1: Presentation av respondenter i studien 11

Tabell 2: Genomförande av intervjuer 14
Tabell 3: Presentation av teman 15

1. Inledning

Ur ett företagsekonomiskt perspektiv påvisas den problematik som organisationer ställs inför i den VUCA-värld företag befinner sig i. Covid-19 har gett upphov till förändringar som både ledare och anställda behövt förhålla sig till. En förändring är det omfattande distansarbete som bedrivs där medarbetare behövt anpassa sitt arbetssätt till nya arbetsformer. Det nya arbetssättet kan ge grund till att anställdas behov förändras vilket resulterar i att nya krav på ledaren kan uppstå. Centralt i studien är att kartlägga medarbetares upplevelser gällande distansarbetet som skapats i följd av Covid-19, och vilket ledarskap som kan passa till dessa upplevelser. Tidigare forskning har identifierat Covid-19's påverkan på organisationer, distansarbete, medarbetare och ledarskap men forskning i en svensk kontext ses som bristfällig. Vidare ses kombinationen mellan medarbetares upplevelser och ledarskap som en brist inom tidigare forskning. Således finns ett forskningsgap gällande distansarbete till följd av Covid-19 i en svensk kontext samt hur ett ledarskap kan anpassas till detta.

1.1 Covid-19 - startskottet för ett utvecklat ledarskap

I slutet av 2019 kom den första rapporten om ett nytt virus, som fick namnet Covid-19 (SVT, 2020). Viruset spred sig snabbt globalt och World Health Organisation klassade viruset som en global pandemi under våren 2020 (Folkhälsomyndigheten, 2020). Till följd av pandemin uppmanade den svenska regeringen att om möjligheten fanns, skulle arbetsgivare och arbetstagare arbeta hemifrån för att förhindra smittspridningen (Regeringskansliet, 2020). Uppmaningen från regeringen resulterade i att fler företag i samhället övergick från kontorsarbete till distansarbete och därmed påverkades arbetssituationen för många individer i samhället. Förändringen som ägt rum är ett exempel på en situation i en föränderlig kontext som existerar dels i det svenska samhället, dels på ett globalt plan (Tele2, 2020).

Samhällskontexten som existerar idag är en förändrande omgivning där det blir allt mer komplext för människor och organisationer att förutspå framtida utmaningar. Samhällskontexten kan kallas för en VUCA-kontext, och syftar bland annat till utmaningen i takten av förändring och svårigheten att förutspå framtiden samt anpassa sig därefter (Mach-Khare, 2016). Effekten av Covid-19 resulterade i att VUCA-kontexten accelererades och gav upphov till en hastig förändring. Den snabba förändringen, som inte gick att förutspå ledde till att organisationer fick ställa om och anpassa sig till ett nytt fenomen. Den accelererade VUCA-kontexten kommer vidare benämnas som ‘’VUCA-max’’. Till följd av ett föränderligt klimat, krävs det att organisationer kontinuerligt anpassar sig i takt med omvärldens förändring (Bensley, u.å). Som resultat av Covid-19 har organisationer behövt möta ett flertal utmaningar där bland annat ett infört distansarbete varit centralt. Vidare kan det uppstå utmaningar för ledare i att anpassa sitt ledarskap till den nya förändrade situationen (Luna, 2020). Två rapporter som illustrerar dessa utmaningar är fackförbundet ST, representerad av Björn Hallgren och företaget Sandahl Partner, representerad av Christina Lihagen.

Den första rapporten med Björn Hallgren, utredare på fackförbundet ST lyfter i rapporten *“Distansarbete kräver en evolution av ledarskap”* att det finns svårigheter för vissa chefer gällande hur de ska utöva sitt ledarskap på distans. Undersökningen involverade 13 000 statligt anställda och indikerade att den stora utmaningen som många ledare möter var förändringen av arbetssätt. Många av dagens ledare besitter ett ledarskap som är anpassat till arbete på företagets fysiska kontor. Genom denna typ av arbetsmiljö är chefer vana vid att dagligen träffa sina anställda och på så vis uppfatta signaler gällande mående, tillfredsställelse och arbetsprestation. Rapporten visar att vissa ledare tycks sakna kompetensen av att leda på distans. Organisationer behöver analysera vilket behov som uppstått till följd av Covid-19 och distansarbete samt vilka nya krav deras medarbetare ställer. För att leda på distans bör chefer kunna anpassa sitt ledarskap efter dessa krav för att på så vis nå fungerande och fördelaktiga arbetsförhållanden. Rapporten frambringade information gällande att en kompetensutveckling bör genomföras där fokus ligger på ledarskap på distans (Hallgren, 2020). Den första rapporten med fackförbundet ST bekräftas av den andra rapporten, “*Vill du ha svart bälte i distansledarskap*” skriven av Lihagen (2020), organisationspsykolog på Sandahl Partner som lyfter att många ledare upplever

svårigheter med att leda på distans där de känner sig vilsna i sitt ledarskap. Dels grundades svårigheterna i att ledarskapet behöver förändras och bli mer modernt där teknologiska aspekter ses som viktiga, dels att medarbetare ställer nya krav på ledare för att kunna utföra ett gynnsamt arbete på distans (Lihagen, 2020). De två rapporterna konstaterade att distansarbetet som införts till följd av Covid-19 medfört stora förändringar i hur chefer bör arbeta med sitt ledarskap och på så vis kunna stötta medarbetarna i organisationen. Till följd av dessa svårigheter som ledare uppfattas handskas med, uppkom intresset till att undersöka ledarskap i förhållande till distansarbete.

1.2 Distansarbete- ett sätt att arbeta i en föränderlig värld

Distansarbete är ett arbetssätt som funnits i flera år, där anställda fått möjligheten att flexibelt arbeta på en plats som inte är den ordinarie verksamheten (Kierkegaard & Nilsson, 2018). I dagens organisationer har distansarbete blivit allt mer förekommande och är ett ämne som diskuteras inom flertal branscher. Den pågående diskussionen hittas i de två ovanstående rapporterna skapade av Lihagen (2020) och Hallgren (2020). Begreppet distansarbete kan definieras på olika sätt men delar åsikten gällande huvudinnehållet. Schiller (2020) definierar begreppet på följande sätt:

> *Personnel working in a setting other than a company office, while ensuring that productivity does not suffer*

Precis som citatet poängterar handlar distansarbete om att medarbetare arbetar i en miljö utanför organisationen där arbetsprestationen inte ska ha någon påverkan. Ställningstagande gällande medarbetarnas effektivitet, motivation och attityder kopplat till distansarbete varierar från forskare till forskare. Schiller (2020) påvisar att flexibelt arbete förespråkas, både av forskare men likaså av anställda. Fortsättningsvis menar forskaren att ett flexibelt arbete skapar motivation, produktivitet och ökar välmående hos anställda. Thomson (2020) anser, precis som Schiller (2020) att det flexibla arbetet gett anställda makt över den egna arbetstiden, tillika när, var och hur arbetsuppgifter ska utföras. Detta kan resultera i ökad tillfredsställelse och välmående hos den anställde

Till skillnad från tidigare nämnda forskare argumenterar Allen et al. (2020) att distansarbete som skett till följd av Covid-19 och distansarbete som skett av fri vilja bör åtskiljas. Distansarbetet som skapats till följd av Covid-19 har gjort att organisationer tvingats ställa om och göra snabba förändringar som ett resultat av ett VUCA-max-klimat. Det accelererade distansarbete som skapats under pandemin kan i många fall leda till att gränsdragningar mellan arbete och hem suddats ut. Den reducerade uppdelningen mellan arbete och hem har vidare påvisat sig leda till obalans samt konflikter för individen, både inre och yttre konflikter. Allen et al. (2020) menar att konflikter kan leda till att anställda upplever en försämrad nivå av work-life-balance. Detta stöds av Anderson och Kelliher´s (2020) undersökning *"Enforced remote working and the work-life interface during lockdown"* utförd i Storbritannien, att det finns en skillnad på frivilligt distansarbete och icke frivilligt distansarbete. De diskuterar hur påtvingat distansarbetet gör det mindre troligt att anställda upplever större självständighet eller uppskattning mot arbetsgivaren. Vidare visade distansarbete till följd av Covid-19 leda till familjekonflikter då gränser mellan arbete och hem suddats ut. Fortsättningsvis inom området bekräftar Palumbo (2020) att distansarbete till följd av Covid-19 skapat större möjligheter till en försämrad mental hälsa. Vidare förklaras hur anställda som arbetat hemifrån har upplevt en större grad av trötthet, ensamhet och en reducerad grad work-life-balance. Användandet av distansarbete har implementerats i en stor utsträckning på grund av den pågående pandemin där distansarbetet använts som ett verktyg för att minimera smittspridningen. Med distansarbete som verktyg har det lett till att anställda flyttat arbetet från företagets kontor till hemmet (Palumbo, 2020).

I kontext till Covid-19 har svenska myndigheter utfört rekommendationer gällande att företag bör, i största mån arbeta på distans om möjlighet finns (Folkhälsomyndigheten, 2020). Trots att rekommendationer är just rekommendationer kan det ses som mer eller mindre tvingande utifrån ett socialt perspektiv. Detta gör att studien kommer tolka dessa rekommendationer som tvingande då medarbetare i Sverige i stort sett varit tvungna att arbeta hemifrån under pågående pandemi. Riskerna som frambringats av distansarbete bör beaktas och verktyg för att förhindra ett försämrat mående bör tas i åtanke. Utifrån ett svenskt perspektiv finns det lagar och regler som menar att organisationer aktivt

ska arbeta för att förhindra anställdas psykiska ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2020). Dessa lagar och regler förstärks och stöttas av FN:s 17 globala mål, specifikt mål *3; God hälsa och välbefinnande* och delmål *3.4; Minska antalet dödsfall till följd av icke smittsamma sjukdomar och främja mental hälsa* (Globalamålen, 2021). Det globala målet om att främja den psykiska hälsan och välbefinnandet har en påverkan på organisationers samhällsansvar där de utgör en viktig aktör gällande anställdas mående (Regeringen, 2020). Konsekvenserna som medförts av Covid-19 är många, där individer runt om i Sverige tvingats ställa om och idag arbetar hemifrån. Omställningen från kontorsarbete till distansarbete har inte enbart påverkat anställda utan jämväl påverkat ledare i form av att nya krav på deras ledarskap uppkommit. Ledarskapet kan komma att behöva anpassas utifrån den nya situation som anställda befinner sig i, där ett fungerande distansarbete är centralt. Till följd skapas en problemformulering där ett samband mellan medarbetarnas upplevelser gällande distansarbete och ett ledarskap som passar till dessa upplevelser ligger som grund.

1.3 Medarbetares upplevelser av distansarbete - grunden till ett fungerande ledarskap på distans?

Som följd av Covid-19 har organisationer tvingats ställa om för att minska smittspridningen. I effekt av VUCA-max befinner sig verksamheter i ett föränderligt klimat där organisationer infört distansarbete, vilket lett till en ny typ av sammanhang för många medarbetare. Tidigare forskning gällande flexibelt arbete kopplat till välmående och tillfredsställelse är väl diskuterat och förespråkas av både anställda men likaså av forskare. Argumenten har varit mestadels positiva men med den rådande pandemi som världen befinner sig i, kan ett skifte gällande synen på distansarbete förekomma. Distansarbete som inte längre ses som frivilligt kan ha en negativ effekt på anställda vilket gör att nya krav på ledare kan komma att ställas. Med denna anledning, där medarbetare tvingats ställa om och arbeta på distans har intresset uppkommit till att kartlägga medarbetares upplevelser av distansarbete till följd av Covid-19 vilket tydliggörs genom forskningsfråga 1 i studien. Det nya arbetssättet, distansarbete till följd av Covid-19, kan därmed kräva ett ledarskap som passar för det specifika sammanhanget. I relation till de utmaningar som ledare möter, behandlar *Contingency theory* idén om att det inte finns en specifik ledarstil som är korrekt att använda i varje situation. Därpå syftar konceptet till att en ledare bör anpassa sin ledarstil utefter den situation de befinner sig i (Donaldson, 2001). Då distansarbete till följd av Covid-19 är en ny situation, kan det innebära att det krävs ett ledarskap som passar till just detta sammanhang. Utifrån teorin om *Contingency theory,* är det nödvändigt att nå en grundlig förståelse av en situation för att bestämma vilket ledarskap som bör användas i den givna situationen. Som resultat har det tagits fram en andra forskningsfråga gällande vilket ledarskap som kan passa till medarbetares upplevelser av distansarbetet till följd av Covid-19. Därav finns det en relevans till att kartlägga svenska medarbetares upplevelser av distansarbete som resultat av Covid-19 samt därefter se om ett ledarskap kan anpassas till dessa upplevelser, vilket de två forskningsfrågorna i studien belyser. De två framtagna forskningsfrågorna kompletterar varandra för att besvara det syfte som studien grundar sig i. Liknande forskning gällande medarbetarnas syn på distansarbete kan hittas i en amerikansk kontext men det svenska perspektivet ses som bristfälligt.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att kartlägga medarbetares upplevelser av distansarbete som skapats till följd av Covid-19 och vilket ledarskap som kan passa till dessa upplevelser.

Forskningsfrågor:

1. Vilka upplevelser har medarbetare gällande distansarbete till följd av Covid-19 i en svensk kontext?
2. Vilket ledarskap kan passa till upplevelserna?

2. Metodologi och forskningsplan

I kapitel 2 redovisas forskningsplanen och dess roll kopplat till uppfyllandet av syfte och forskningsfrågor. Centralt i forskningsplanen är hur undersökningen är tänkt att besvara syftet (Bryman & Bell, 2017) där vi påvisar en modell av problematiseringen och om den ses som forskningsbar (Blomkvist et al. 2018). Kapitlets första del syftar till att förklara det ontologiska och epistemologiska förhållningssätt som studien brukar. Ontologin avser till att förklara individers olika sätt att se på verkligheten medan epistemologi syftar till att förklara hur kunskap tolkas och samlas in (Bryman & Bell, 2017). Vidare inom kapitlet diskuteras forskningsplanen där relevansen av en induktiv forskningsansats påvisas. Genom en induktiv forskningsansats samlas kunskap in kring fenomenet distansarbete till följd av Covid-19. Fenomenet studeras genom en fallstudie där de enskilda individerna ses som fallet. Slutligen debatteras rollen av forskningsmetod där studien anammar en kvalitativ metod. I figur 6: Studiens forskningsprocess, hittas en ingående figur av studiens forskningsprocess som visar de olika momenten i studiens utförande.

2.1 Tolkande förhållningssätt

Studien antar ett tolkande perspektiv där fokus ligger på att beskriva de fenomen som medarbetare upplevt. Fortsättningsvis utformas en analys där medarbetarnas upplevelser används för att undersöka vilket ledarskap som kan passa till dessa. Syftet i studien innebär att kartlägga medarbetares upplevelser av distansarbete som konsekvens av Covid-19. Då medarbetarens mening och betraktningssätt hamnar i fokus kommer datainsamling och analys av data ske på individnivå. Med detta som utgångspunkt blir begreppen Ontologi och Epistemologi väsentliga. De två begreppen präglar studiens forskningsprocess och således studiens resultat. Människor uppfattar situationer och omgivningar på olika sätt vilket gör det att vi behöver kartlägga denna bild av verkligheten genom att studera hur individen tolkar det specifika sociala fenomenet. Eftersom människans beteenden och upplevelser yttrar sig beroende på hur uppfattningarna och tolkningarna sker, krävs det att få varje individs perspektiv för att ha möjligheten att skapa en förståelse kring fenomenet. Detta går i linje med den ontologiska ståndpunkten konstruktionism som problematiserar åsikten att ett objekt uppfattas av en yttre verklighet som inte går att förändra. Precis som konstruktivismen påvisar utgår vi som forskare att individen själv konstruerar sina åsikter om världen vilket bekräftas av Bryman och Bell (2017). Fortsättningsvis går detta i linje med studiens syfte som relaterar till individens egna upplevelser där medarbetaren utgår från sig själv och konstruerar sin egna uppfattning kring verkligheten.

Fokuset i studien kommer skjutas från att utforska en objektiv verklighet till att studera hur medarbetare tolkar och skapar mening av en ny arbetssituation. Att vara absolut objektiv ses nästintill som omöjligt då värderingar, traditioner och miljö påverkar det egna synsättet. Som resultat av detta används ett tolkande förhållningssätt vilket innebär att en viss subjektivitet kommer finnas genom arbetet. Subjektivitet är nödvändigt för att få ett fungerande tolkande förhållningssätt där det krävs att vi talar med människor, får insyn i deras tankevärld och skapar en mening av det. För att det ska vara möjligt att se kopplingar mellan upplevelserna och hur ett ledarskap kan passa in kommer därför en subjektiv vinkel att förekomma.

Fortsättningsvis menar Bryman och Bell (2017) att ett tolkande förhållningssätt skapar en preferens för forskningsmetoder som kan få fram deltagarnas världsbild i förhållande till det tema som är av intresse. Vidare ger förhållningssättet upphov till analyser som förlägger begrepp och kopplingar mellan dem i de ord och perspektiv som respondenterna ger uttryck för. Därav stöds beslutet att använda ett tolkande förhållningssätt med tanken att en förståelse av en individs upplevelser kan lämpligast göras med hjälp av tolkande av individens åsikter och meningsskapande kring fenomenet. Slutligen överensstämmer det tolkande förhållningssättet med våra egna ontologiska och epistemologiska ståndpunkter vilket ger upphov via resultat, att besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

2.2 Forskningsplan

En forskningsplan utgör en struktur för forskningen där den styr och vägleder hur man dels konkret använder sig av en viss metod, dels analyserar de data eller information som framkommit (Bryman & Bell, 2017). Utifrån det kunskapsgap som hittades, genomfördes processen från problem till forskningsproblem. En undersökningsmetod valdes följt av en litteraturundersökning med syfte att utveckla referensramen. Vidare genomfördes en datainsamling med semistrukturerade intervjuer med utvalda respondenter. Slutligen analyserades den insamlade empiriska datan för att utforma ett resultat. Resultatet i forskningsfråga 1 grundar sig i respondenternas upplevelser. Resultatet i forskningsfråga 2 tas fram utifrån resultatet i forskningsfråga 1. Planen för hur studien genomförts argumenteras i följande underrubriker; induktiv forskningsansats, fallstudie och kvalitativ forskningsmetod.

2.2.1 Induktiv forskningsansats

Valet av forskningsansats uppstod som följd av det syfte och forskningsfrågor som formulerats i studiens start. Med hjälp av tidigare studier bekräftades det kunskapsgap som vi forskare var intresserade av. Då Covid-19 är ett nytt fenomen i ett VUCA-max klimat, ansågs det relevant att utgå från problemet som grund snarare än befintliga teorier. Därav uppkom en giltighet i att kartlägga medarbetarnas upplevelser av distansarbete och vilket ledarskap som kan passa till dessa upplevelser. Både syfte och forskningsfrågor skrevs med en öppen karaktär och en induktiv forskningsansats för att på så vis ha möjligheten till att utvinna nya dimensioner och upplevelser oberoende av vad tidigare forskning framförde gällande forskningsområdet.

Genom en induktiv forskningsansats skapades möjligheten av att studera fenomenet och således hitta ny information som kan tänkas uppkomma. I studien utgår respondenterna från den egna erfarenheten och delar med sig av de upplevelser de besitter gällande distansarbete. För att få en tyngd och validitet i studien adderas befintliga teorier för att bekräfta och förklara respondenternas upplevelser i forskningsfråga 1. Därefter försökte vi som forskare koppla vilket ledarskap som passade till dessa upplevelser och förankrar det i teori i forskningsfråga 2. Följaktligen kommer resultatet i forskningsfråga 1 ligga till grund för att kunna besvara forskningsfråga 2, och därmed syftet som helhet. Med hjälp av en induktiv forskningsansats samlas därav empiriska data in för att sedan generera till teorier och således ge ett resultat med teoretisk förankring. Anledningen till att den induktiva forskningsansatsen valdes var främst för att inneha ett öppet synsätt i kartläggningen och därmed inte exkludera nyfunna dimensioner av upplevelser som kan tänkas uppkomma med en induktiv forskningsansats.

En induktiv forskningsansats innebär att forskarna försöker se verkligheten utan förväntningar eller förutfattade meningar. Forskningsansatsen innehar dock svårigheter då det kan ses som komplicerat att se verkligheten från ett objektivt perspektiv (Blomkvist et al., 2018). Med detta i åtanke behövde vi som forskare vara medvetna om den egna subjektiviteten och att det är omöjligt att vara 100% induktiva. De tidigare förkunskaperna kommer dels påverka hur man ser på specifika fenomen, dels genom den förkunskap vi har gällande ledarskap och teorier. Som förklarat kommer därav en viss subjektivitet finnas genom studien. Vi anser att det är av betydelse att belysa att tidigare förkunskaper hos oss som forskare kan ha en påverkande faktor i delar av resultatet. Specifikt de delar där val av teorier och ledarskapsstilar presenteras.

2.2.2 Fallstudie

Syftet med studien är att kartlägga enskilda medarbetares upplevelse av distansarbete samt vilket ledarskap som kan passa till upplevelserna. Med denna anledning valdes en fallstudie för att således generera resultat i form av empiriska data. Strategin producerar detaljrik empiri där forskare har möjlighet att upptäcka nya dimensioner vilket är förhoppningen i studien (Bryman & Bell, 2017).

En fallstudie kan kännetecknas genom flera olika karaktärsdrag. Inom studien kommer ett av karaktärsdragen uppvisas genom att fenomenet distansarbete, kartlagts utifrån flera enskilda fall.

Forskningen innehar en fallstudie där utvalda individer i verkligheten kartlagts, där individuella upplevelser används som grund för arbetet. För att få en förståelse av fenomenet samlades en stor mängd data in, dels för att vi som forskare får en insikt, dels för att kunna konkretisera problemområdet. Data samlades in på ett systematiskt sätt där olika val och sökmetoder noterades. Framkomsten till val av fall, enskilda individer och deras upplevelse, skedde genom att noggrant undersöka problemområdet, syftet och forskningsfrågorna för att på så vis hitta den mest lämpade forskningsmetoden.

Blomkvist et al. (2018) bekräftar tillvägagångssättet som används där de menar att en fallstudie har fyra olika karaktärsdrag. 1) Ett eller flera enskilda fall undersöks utifrån ett fenomen, 2) Fenomenet studeras i verkligheten, 3) Tillräckligt med information samlas in, 4) Insamlingsmetoder och val av fall sker på ett systematiskt sätt. Nämnda olika steg presenteras i kapitel 3, metod, där forskarna argumenterar för de val som gjorts.

2.2.3 Kvalitativ forskningsmetod

I studien används en kvalitativ forskningsmetod. Valet av forskningsmetod grundades på en reflektion om vilken typ av data som behövdes samlas in för att uppfylla studiens syfte och besvara de två forskningsfrågorna. Studien syftar till att få en förståelse för individers attityder, åsikter och upplevelser om distansarbete till följd av Covid-19. Då studien handlar om upplevelser, bedömdes det finnas en svårighet i att nå en nyanserad förståelse av medarbetarnas upplevelser via data i siffror. Denna bedömning gjordes då upplevelser och meningsskapande kan ses som komplext och en svårighet kan förekomma i att mäta det med kvantitativa metoder. Därav uppkom behovet att samla in data baserat på ord snarare än på siffror. Detta resulterade i att en kvalitativ forskningsmetod sågs som fördelaktig. En kvalitativ metod möjliggör att forskarna kan skapa en direkt interaktion med respondenterna, vilket ses som betydelsefullt i studien. Ett direkt samspel mellan forskarna och medarbetarna kan öppna upp möjligheten till relationsskapande mellan dem två och således medför en ökad trygghet och öppenhet. Vidare kan det leda till en ökad villighet att dela med sig av personliga upplevelser och åsikter om individens upplevelser. I resultat till detta, kan insamlade data bli mer autentisk och detaljrik vilket kan leda till ett mer nyanserat och mångfacetterat resultat där medarbetarnas upplevelser står centralt.

Beslutet som togs gällande val av forskningsmetod stöds av Bryman och Bell (2017) som beskriver tyngdpunkten i insamling och analys av data, i kvalitativa forskningsstrategier ligger fokus på ord snarare än på kvantifiering och siffror. Fortsättningsvis presenterar Bryman och Bell (2017) tre tydliga karaktärsdrag som skiljer den kvalitativa forskningen från den kvantitativa;

- *Den kvalitativa forskningen uppvisar en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik där teorin genereras på grundval av insamlade data.*
- *En kunskapsteoretisk ståndpunkt föreligger som beskrivs som tolkningsinriktad eller interpretativ, vilket betyder att tyngden ligger på en förståelse av den sociala verkligheten genom grundval av hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet.*
- *Den kvalitativa forskningen presenterar en ontologisk ståndpunkt som beskrivs som konstruktionistisk, vilket innebär att sociala egenskaper är resultatet av ett samspel mellan individer. Därav inte genom företeelser som finns i verkligheten och som skiljer sig från individerna som är inbegripna i en konstruktion av det sociala.*

Utifrån de tre karaktärsdragen kan en reflektion gällande en kvalitativ metod framställas i relation till studiens syfte. Respondenterna i studien är medarbetare som lever i en ny social verklighet där distansarbete utgör en ny vardag för samtliga. Förståelsen av denna verklighet sker genom undersökningen av hur respondenterna tolkar verkligheten. Sociala upplevelser och aspekter är ett resultat av samspel mellan individer, vilket ger påföljden att det inte är exakta företeelser som existerar i verkligheten och därav inte kan tillämpas till alla individer.

En kvalitativ forskningsmetod ger oss som forskare möjlighet till en nyanserad förståelse av respondenterna och får därav en högre kvalité på tolkningarna som ska komma att ligga till grund för studiens resultat. Genom detta, har vi som forskar möjlighet att få en förståelse för fenomenet och hitta

nya dimensioner inom området; upplevelserna av distansarbete till följd av Covid-19. Användandet av forskningsmetod bekräftas av Blomqvist et al. (2018) som diskuterar att en kvalitativ forskningsmetod ses som lämplig i avsikt till att få en förståelse av ett fenomen eller upptäckt av nya dimensioner.

2.2.4 Sammanfattning av metodologin och forskningsplan

Utifrån Covid-19 har ett nytt fenomen bildats, vilket frambringat kunskapsgapet gällande medarbetares upplevelser av distansarbete kopplat till ledarskap. Studien är utförd i en svensk kontext, där fokus ligger på svenska medarbetare och deras upplevelser. Med en induktiv forskningsansats samlas empiri in med en kvalitativ forskningsmetod. Ett tolkande förhållningssätt används för att interpretera svaren från de kvalitativa intervjufrågorna. Slutligen analyseras empirin och kopplas samman med teorier för att identifiera samband och följaktligen frambringa ett resultat till forskningsfråga 1 och forskningsfråga 2, samt en slutsats.

Då intresset i forskningen var att få en detaljerad förståelse av individers upplevelser gjordes valet att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod. En kvalitativ metod frambringar möjligheten till att nå ett nyanserat resultat, där fokus hamnar på att nå rimliga slutsatser baserat på samband, tendenser och åsikter i den data som har använts.

Figur 1: Sammanfattning av metodologi (Altensten & Cygnaeus, 2021)

3. Metod

I kapitel 3 påvisas de metoder som använts i sökningen av tidigare forskning samt de metoder som använts för att frambringa ny empiri om fenomenet distansarbete. I denna del av studien uppmärksammas de val som tagits med anledning av att nå ett resultat till det syfte samt forskningsfrågor som finns. Vidare finns det en hög relevansen till ämnet distansarbete till följd av Covid-19 då fenomenet är aktuellt i samband med att studien utförts. Relevansen och intresset resulterade i att forskarna i studien tog valet att använda sig av datainsamlingsmetoden, semistrukturerade intervjuer. Intentionen med de semistrukturerade intervjuerna var att nå en nyanserad bild av respondenternas upplevelser av distansarbete. I kapitlet påvisas de urval som använts för att hitta rätt typer av respondenter och de krav som ställts. Genom de semistrukturerade intervjuerna hittades en stor variation på teman vilket presenteras i den tematiska analysen.

3.1 Skrivbordsundersökning

Innan påbörjandet av studien fanns ett bakomliggande intresse till att undersöka ledarskap och olika ledarskapsstilar. Tidigare utförd forskning har genomförts i ett tillämpningsarbete gällande olika typer av ledarskapsstilar, av oss forskare. Med detta som grund fanns det ett bakomliggande intresse för ledarskapets inverkan på medarbetaren (Cygnaeus & Altensten, 2020). Forskarna i studien har båda upplevt ett år av distansarbete i form att distansstudier (Jönköping Studentkår, 2020), därav ansågs det finnas ett intresse i att koppla ihop de båda faktorerna till ett och samma fenomen. Utifrån dessa två områden; *ledarskap* och *distansarbete* påbörjades en sökinsats för att problematisera området och vidare hitta ett kunskapsgap. Inom letandet använde vi oss framförallt av artiklar och hemsidor som innehöll temat distansarbete och ledarskap för att hitta information om fenomenet utöver den egna erfarenheten. Genom läsningen i bland annat dn.se, chef.se och hrsverige.nu framkom olika synvinklar gällande medarbetare och deras effektivitet vid distansarbete. Inom området påvisades ett flertal amerikanska studier gällande medarbetarnas syn på distansarbete men det svenska perspektivet sågs som något bristfälligt. Vidare hittades undersökningar, rapporter och krönikor gällande ledares syn på distansarbete och svårigheter som de upplevt kopplat till det förändrade arbetssättet. Två rapporter som påvisade hur ledares syn skiljer sig gentemot distansarbete, var framförda av Lihagen (2020) och Hallgren (2020) vilket redovisades i kapitel 1.1 *Covid-19- startskottet för utvecklat ledarskap*.

Som resultat av den påbörjade informationssökningen togs olika nyckelord fram med syftet att använda dessa i sökandet efter relevanta peer-reviewed artiklar. Nyckelord som användes i skrivbordsundersökningen var:

distansarbete, remote work, teleworking, hemarbete, home working, flexibelt arbete, flexibel work, ledarskap, leadership, gränshantering, boundary management och VUCA

Sökningarna gjordes på databaserna: *Google Scholar, Primo Library* och *Scopus.* Vid skrivbordsundersökningens start togs en rutin fram gällande hur artiklarna skulle läsas för att sedan bedömas om de var lämpliga för studien. Rutinen innebar att artiklarna skulle studeras via rubrik, slutsats/diskussion och sammanfattning. Vidare bestämdes det att utvalda artiklar skulle annoteras och kommenteras vilket ses som en vanlig metod inom kvalitativa forskningar. Anledningen till de valda teknikerna var för att markera teman, sammanfatta delar och koppla samman andra artiklar. Teman som hittades var:

medarbetares syn på distansarbete, *fördelar och nackdelar med distansarbete*, *ledares syn på distansarbete* och *svårigheter med ledarskap på distans*

Genom dessa teman, insamlad information och stöd av tidigare kunskap i ledarskap hittades ett gap gällande kopplingen mellan medarbetares upplevelser av distansarbete och ledarskapets påverkan på dessa upplevelser i en svensk kontext. Till följd av kunskapsgapet utformades syftet att beskriva svenska medarbetares upplevelser av distansarbete som skapats till följd av Covid-19 och om ett ledarskap kan passa till upplevelserna.

3.2 Semistrukturerad datainsamlingsmetod

Studien innehar en kvalitativ metod med ett tolkande förhållningssätt. Som resultat av detta valdes insamlingsmetoden semistrukturerade intervjuer. Syftet med valet var att få en nyanserad förståelse av varje respondents upplevelser och således ett mer detaljerat resultat. Detta möjliggjorde att genom de semistrukturerade intervjuerna kunde vi som forskare anpassa intervjun utifrån respondentens svar och på så vis nå nya dimensioner gällande upplevelser av distansarbete och ledarskap. Ett urval av respondenter genomfördes vilket presenteras i tabell 1: Presentation av respondenter i studien. Nedan diskuteras valet av insamlingsmetod mer ingående, där vi bland annat belyser uppbyggnaden och genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna.

3.2.1 Valet - semistrukturerade intervjuer

Utifrån syfte, problemformulering, forskningsplan kopplat till egen filosofi gjordes valet att använda semistrukturerade intervjuer. Anledningen grundades i att kartlägga respondenternas upplevelser till följd av Covid-19, med intentionen att nå ett resultat till forskningsfrågorna. De semistrukturerade intervjuerna gav oss som forskare utrymmet att hålla en relativ strukturell ram kring samtliga intervjuer. Detta med anledning att behålla en validitet men samtidigt ge oss som intervjuare möjligheten att vara flexibla och forma intervjun utifrån respondentens svar. Med en flexibilitet kan intervjun kompletteras med följdfrågor för att potentiellt nå en nyanserad bild av dimensionen distansarbete. Bryman och Bell (2017) beskriver hur semistrukturerade intervjuer ger forskaren en möjlighet att lätt anpassa intervjun efter respondenten genom att vara flexibel med ordningsföljden av intervjufrågorna likaså ge utrymme till nya aspekter som kan vara av intresse att diskutera under intervjuns gång.

Genom ett induktivt synsätt i de semistrukturerade intervjuerna hade vi som forskare en förhoppning att finna nya intressanta områden som kan komma att bli centrala inom studiens resultat. Vidare möjliggör de kvalitativa semistrukturerade intervjuerna att fokus hamnar på att få en nyanserad bild av respondenternas upplevelser av distansarbete. Dessa typer av upplevelser i samband med ett tolkande förhållningssätt ger tillfälle att fånga upp och tyda respondenternas upplevelser på ett mer korrekt sätt med reducerade missuppfattningar. Den individuella aspekten på intervjuerna bidrar även till att individens egna tankar och åsikter kan lyftas fram. Jacobsen (2002) bekräftar hur användandet av individuella intervjuer i hög grad är lämpliga för att få fram enskilda individers tolkning av ett fenomen. För att samla in empiri till studien var medarbetarens individuella upplevelser av intresse för att ha möjlighet att tolka hur medarbetaren har upplevt fenomenet distansarbetet till följd av Covid-19. Till följd av denna inriktning kommer intervjufrågorna utformas ur en individuell aspekt och enskilda upplevelser (Jacobsen, 2002).

3.2.2 Urval av respondenter

Inför urvalet av respondenter uppkom två strategier som ansågs relevanta. Med hjälp av de två olika strategierna hade vi som mål att lokalisera cirka tio respondenter. Detta med anledning då ca tio respondenter förhoppningsvis skulle ge oss tillräckligt med empiri. Den första strategin som användes var ett *målstyrt urval* där ett grundval av kriterier togs fram på förhand för att selektera fram lämpliga respondenter. Detta för att säkerställa att samtliga respondenter var relevanta till studiens syfte. Kriterierna framtogs utifrån studiens syfte därtill problemformulering där kriterierna löd;

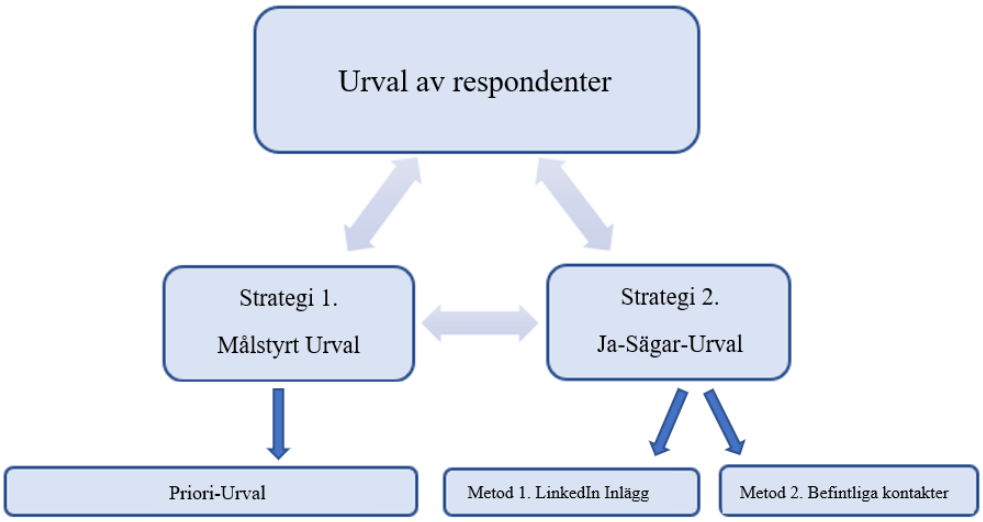
- *respondenten har arbetat på distansarbete till följd av Covid-19*
- *respondenten innehar en medarbetarposition*
- *respondenten har möjlighet att ställa upp på en 30-45 minuters intervju*.

Ett målstyrt urval valdes då studien använder sig av en kvalitativ undersökning där individerna väljs ut i syfte att besvara forskningsfrågorna. Bryman och Bell (2017) beskriver att inom det målstyrda urvalet finns metoden *priori-urval. Priori-urval* innebär att kriterierna som används för att hitta respondenterna är förutbestämt vid undersökningens början. I relation till studien har ett *priori-urval* använts, där kriterierna är utformade efter studiens problemformulering som kommer vara bestående under

undersökningens gång. Vidare har samtliga respondenter påträffats genom samma kriterier där varken forskningsfrågan eller problemformuleringen förändrats.

Utöver det *målstyrda urvalet*, hittades aktuella respondenter med hjälp av strategi 2, som var ett *ja-sägar-urval*. Blomkvist et al. (2018) argumenterar att det är en lämplig metod att använda sig av då den möjliggör en relativ lätt empiriinsamling till studien. Detta gjordes genom två olika metoder då det upplevdes aktuellt för sökandet av respondenter. Den första metoden innebar att vi publicerade ett inlägg på LinkedIn där vi sökte respondenter till studien. Respondenten fick själv visa engagemang för undersökningen och tacka ja till sin medverkan. I inlägget som publicerades på LinkedIn var det tydligt vilka kriterier som var satta för studien, vilket möjliggjorde att respondenterna själva kunde bedöma om de var aktuella för studien (se Bilaga B). Den första metoden upplevdes som användbar då åtta relevanta respondenter hittades av de tio vi sökte.

För att komplettera den första metoden och hitta ytterligare två respondenter påbörjades den andra metoden i strategi 2 *Ja-sägar-urval.* Inom metoden använde vi oss av två befintliga kontakter som innehar chefspositioner. Då vi inte har ett kriterium för specifik bransch underlättade det användandet av befintliga kontakter i sökandet av respondenter. Kontakterna i chefspositionerna användes som medlare mellan oss forskare och medarbetarna inom organisationen. Således fick medarbetarna korrekt information om studien men fick samtidigt själva välja om de vill tacka ja eller nej till deltagandet i studien. Därav bidrog det till ett *ja-sägar-urval* (Blomkvist et al., 2018). Den andra metoden blev lyckad då ytterligare tre respondenter hittades till undersökningen. Efter denna metod genomfördes hamnade antalet på elva respondenter till studien. Det totala antalet respondenter resulterade i en respondent mer än det önskvärda antalet, men bedömdes som positivt då det fungerade som en trygghet för potentiella bortfall.



Figur 2: Urvals-Strategi (Altensten & Cygnaeus, 2021)

3.2.3 Bortfall och presentation av respondenter

Inför studien hade vi som tidigare nämnt ett mål att lokalisera 10 relevanta respondenter. Detta antal av respondenter stöds av Bryman och Bell (2017) som menar att 7-10 respondenter är ett lämpligt antal för att få en nyanserad bild av ett problemområde inom kvalitativa studier. De menar dock att det inte finns en specifik siffra som ses som korrekt utan belyser att när forskarna inte får fram någon ny data ses det som tillräckligt och behovet att intervjua nya respondenter ses som lågt. Kort efter att samtliga respondenter tackat ja till sin medverkan i intervjun uppkom två bortfall. Det första bortfallet skedde med R10 med anledningen att personen inte uppfyllde de krav som ställts i studien. Kravet innebar att personen skulle besitta en medarbetarposition, dock framkom det i ett tidigt skede att personen nyligen bytt tjänst och intagit en ledarposition i företaget. Detta resulterade i bortfall ett. Parallellt till det första bortfallet uppkom bortfall två. I samband med att intervjuerna skulle schemaläggas slutade R9 att svara. Två separata försök gjordes för att säkerställa att mailen kommit fram, dock utan resultat. Slutsatsen

gjordes att R9 inte längre ville/hade möjlighet att ställa upp i undersökningen. Som konsekvens av de två separata bortfallen hamnade antalet respondenter på 9. Antalet sågs fortfarande som lämpligt till vår studie, vilket resulterade i att inga åtgärder genomfördes. Samtliga respondenter som deltagit i studien presenteras i tabell 1: *Presentation av respondenter i studien.*

Tabell 1: Presentation av respondenter i studien (Altensten & Cygnaeus, 2021)

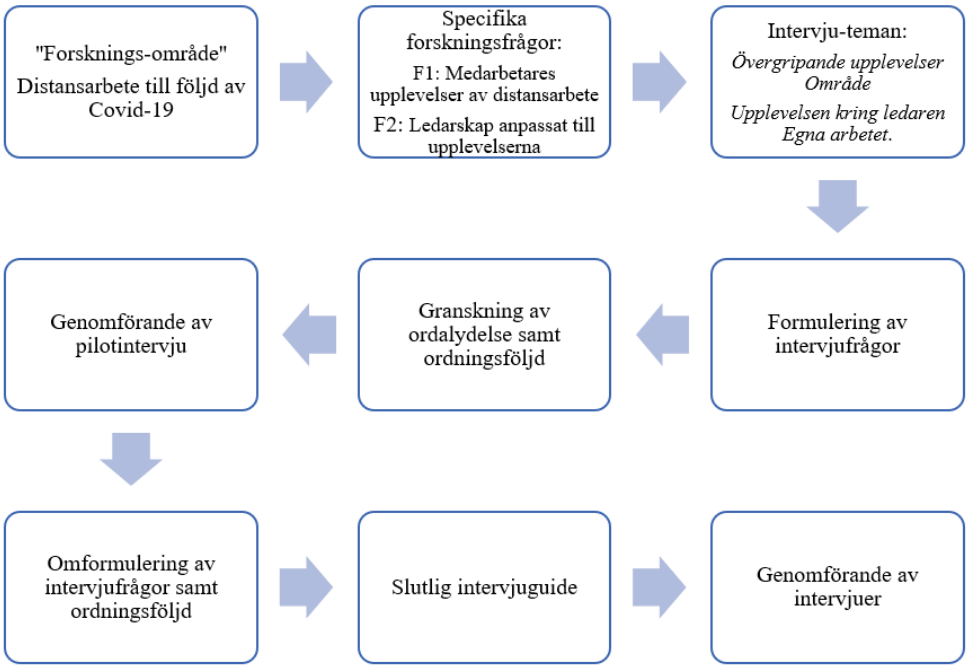
Tabell 1. Presentation av respondenter i studien (Cygnaeus & Altensten, 2021)						
Respondent	Branch	Antal personer i team	Antal år i företaget	Kön	Ålder	Urvalsstartegi
R1	Arbetsmarknad	6	5 år	Man	1971	Urvalsstrategi 2
R2	Kultur och marknad	1	1 år 3 månader	Kvinna	1969	Urvalsstrategi 1
R3	Kommunikation i offentlig sektor	5	2 år	Kvinna	1993	Urvalsstrategi 1
R4	HR/personalresurser	70	3 månader	Man	1993	Urvalsstrategi 1
R5	Arbetsmarknad	15	3 månader	Kvinna	1995	Urvalsstrategi 1
R6	Kommunikation	12	1 år	Kvinna	1978	Urvalsstrategi 1
R7	HR	15	2 månader	Kvinna	1995	Urvalsstrategi 1
R8	IT	20 +	1 år	Kvinna	1982	Urvalsstrategi 1
R11	Livsmedel	9	14 år	Kvinna	1972	Urvalsstrategi 2

I tabell 1: *Presentation av respondenter i studien* ses respondenterna ha ett åldersspann mellan 25-52 år. Fyra av respondenterna besitter en ålder på 25-28 år medan fem personer innehar en ålder mellan 39-52. Med detta finns en relativ stor åldersspridning mellan respondenterna vilket innebär att resultatet inte representerar en specifik åldersgrupp. Fortsättningsvis finns en förhållandevis stor representation på varierande typer av respondenter som befinner sig inom differenta branscher. Resultat som presenteras i kapitel 4 kan därav inte kopplas till en specifik bransch.

Vidare i tabell 1: *Presentation av respondenter i studien* påvisas det att majoriteten av respondenterna är kvinnor. Genom en majoritet av kvinnor ses resultatet inneha en kvinnlig röst. Således kan det inte dras några potentiella slutsatser eller kopplingar gällande om kön har en roll gällande personers upplevelser av distansarbete. Fortsättningsvis inom tabellen hittas en majoritet av nyanställda. 6 av respondenterna har varit anställda inom företaget i lite över ett år eller mindre. Ytterligare går det att avläsa i tabellen att det finns en majoritet av respondenter som arbetar i team med mindre än 20 personer. 7 av 9 respondenter arbetar i team med 1-15 personer medan endast 2 personer arbetar i team med mer än 20 personer. Sammanfattningsvis kan framkommet resultat inneha en mestadels kvinnlig röst med en majoritet av relativt nyanställda personer, där respondenterna delar olika åldrar och arbetar i mindre team i differenta organisationer.

3.2.4 Uppbyggnad av semistrukturerade intervjuer

I utformningen av intervjuguiden följdes en strukturerad process, se figur 3: *Process av utformandet av intervjuguiden*. Processen tillät oss som forskare att se brister i intervjuguiden och möjligheten till att omstrukturera den för att bli lämplig till studiens syfte. Nedan i figur 3: *Process av utformandet av intervjuguiden* kommer de olika momenten i processen tydliggöras mer utförligt.



Figur 3: Process av utformandet av intervjuguiden (Altensten & Cygnaeus, 2021)

Processen började med att utgå från det allmänna forskningsområde studien beaktat vilket handlar om medarbetares upplevelser kring ett specifikt fenomen. Utifrån forskningsområdet har specifika frågeställningar tagits fram, dessa lyder;

> *vilka upplevelser har medarbetare gällande distansarbete till följd av Covid-19 i en svensk kontext?, samt vilket ledarskap kan passa till dessa upplevelser?*

För att processen skulle resultera i en relevant intervjuguide blev det nödvändigt att använda studiens forskningsfrågor som grund i utformandet. Med utgångspunkt från studiens områden, syfte och problemformulering, påbörjades identifiering av intervjuteman. Till följd av en induktiv forskningsansats valdes inga teman för att kartlägga medarbetarnas upplevelser, dels då det skulle bli en ledande subjektivitet utifrån vilka upplevelser forskarna vill ha, dels svåruppnått då upplevelser är ett brett och flytande begrepp. Teman som identifierades resulterade därav i intervjuteman som intervjuguiden skulle delas upp i. Följande teman ansågs som relevanta;

Övergripande upplevelser, *Område*, *Upplevelsen kring ledaren och Egna arbetet*

De teman som valdes placerades i nämnd ordningsföljd för att skapa en behaglig övergång av teman samtidigt som det förhåller sig till en induktiv forskningsansats.

- *Övergripande upplevelser* fick som syfte att upptäcka upplevelser som respondenten har utan att leda in i specifik riktning. Därefter fångades den nämnda upplevelsen upp av nästa tema *Område.*
- *Område*, där vi som forskare kunde gräva djupare i den specifika upplevelsens område med hjälp av öppna följdfrågor utan att tappa den induktiva aspekten i studien.
- *Upplevelsen kring ledaren* baserades på forskningsfråga två i studien och fick som syfte att kartlägga med hjälp av objektiva frågor respondentens upplevelser kring ledaren.
- *Egna arbetet* blev det slutliga temat och gav upphov till att respondenterna själva kunde berätta om sin egen arbetsprestation och sina upplevelser kring distansarbetet, detta gav möjligheten för respondenten att öppna upp sig kring ytterligare upplevelser.

Intervjun inleddes med några generella frågor om bakgrundsfakta och några konkreta frågor om respondentens distansarbete. Detta med anledning för att lättare kunna sätta kommande information i ett sammanhang samt att det ansågs som fördelaktigt inför framtida analysering av data. Intervjufrågorna

till intervjuguiden formulerades så att de behöll en öppen karaktär, för att undvika en subjektivitet i intervjun, samt för att fortsätta förhålla sig till en induktiv forskningsansats. Följande fråga;

Upplever du att arbetskulturen har förändrats av distansarbetet i din organisation?

Frågan blev central till samtliga respondenter för att leda intervjun vidare kring områden som respondenten benämner. Frågan är av öppen karaktär där respondenten får en chans att lyfta upplevelser den har upplevt. Genom ett tolkande förhållningssätt kunde vi som intervjuare tolka svaren och anpassa följdfrågor till de områden vi ansåg att respondenten pratar om.

Efter kontrollering av intervjuguiden genomfördes en pilotintervju. Denna gav insyn i vilka brister intervjuguiden hade och hur den kunde justeras. Därav togs nya kompletterande intervjufrågor fram för att säkerställa att guiden var relevant och sammanhängande samt inte innehöll några överflödiga frågor. Därefter var intervjuguiden sammanställd och fick en slutlig utformning som ansågs relevant (se bilaga A).

3.2.5 Genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna

Samtliga intervjuer i studien genomfördes digitalt. Den främsta anledningen till beslutet var på grund av den nuvarande pandemi världen befinner sig i (Folkhälsomyndigheten, 2021) där myndigheter rekommenderat att människor i största mån ska arbeta hemifrån (Folkhälsomyndigheten, 2020). Vad som bör beaktas är att med digitala intervjuer finns risk att kroppsspråk och andra tecken försvinner men för att minimera denna risk tillfrågades respondenterna om det fanns möjlighet till videointervjuer (Bryman & Bell, 2017). Detta med anledning då vi som intervjuare dels fick lättare att avläsa kroppsspråket, dels för att kunna skapa en tryggare miljö där samtliga personer i samtalet ser varandra. Alla förutom en av respondenterna svarade att det gick bra med videosamtal. Till respondenten som svarade nej genomfördes en intervju med endast ljudsamtal.

Under genomförandet av intervjuerna antogs två olika roller. En av forskarna tog en aktiv roll medan den andra tog en passiv roll. Personen med den aktiva rollen hade som uppgift att leda intervjun och ställa frågor utifrån intervjuguiden. Därav resulterade det i att den aktiva rollen hanterade majoriteten av kommunikationen med respondenten. Den passiva rollen fungerade som en sekreterare under intervjun. Personen som antog denna roll fokuserade på att göra anteckningar när något specifikt av intresse nämndes. Vi säkerställde däremot att personen med passiv roll fick ett tillfälle i slutet av varje intervju att tillägga kompletterande frågor som kan ha uppstått under intervjuns fortlöpande. Detta val baserades på att bibehålla struktur inom intervjun samt minimera förvirring från respondenten. Därav beslutades det att använda en aktiv roll som förde samtalet och en passiv roll som var mer observerande. För att undvika att den passiva rollen fick en iakttagande karaktär såg vi till i början av intervjun att presentera oss båda inför respondenten och förklara hur rollerna skulle se ut i förväg. Rolltagandet för varje intervju presenteras i tabell 2: *Genomförande av intervjuer,* vilket varierades från intervju till intervju. Valet för vem som skulle anta den aktiva rollen kontra den passiva rollen baserades främst på vem som hade haft kontakt med respondenten över mail och telefon sen tidigare. Detta för att potentiellt öka känslan av trygghet hos respondenten. Beslutet stöds av Jacobsen (2002) som menar att tillitsbyggande är centralt för att få respondenten att känna sig mer trygg och öppen under intervjun. Vi såg till att tydligt presentera följande tre punkter för respondenten, för att skapa en ökad trygghet hos respondenten och en tillförlitlig miljö inför det kommande samtalet:

- *Är det okej för dig att vi spelar in denna intervju?*
- *Det är okej att avbryta intervjun när som helst eller säga pass på någon fråga om du skulle känna dig obekväm med att svara.*
- *Allt du säger i denna intervju sägs konfidentiellt och kommer förbli anonymt.*

Utifrån etiska aspekter påbörjades intervjuerna genom att säkerställa om det var okej att spela in intervjun, vilket samtliga respondenter godkände. Därefter togs stödanteckningar av den passiva intervjuaren. Användandet av stödanteckningar och inspelning som verktyg säkerställde att all information noterades.

Tabell 2: Genomförande av intervjuer (Altensten & Cygnaeus, 2021)

Tabell 2. Genomförande av intervjuer (Cygnaeus & Altensten, 2021)				
Respondent	Rolltagande	Datum för intervju	Plats för intervju	Tidsåtgång för intervju
R1	Aktiv roll: JA Passiv roll: VC	25 mars 2021	Digital zoom-intervju	28 min
R2	Aktiv roll: JA Passiv roll: VC	26 mars 2021	Digital zoom-intervju	38 min
R3	Aktiv roll: VC Passiv roll: JA	26 mars 2021	Digital zoom-intervju	26 min
R4	Aktiv roll: JA Passiv roll: VC	29 mars 2021	Digital zoom-intervju	32 min
R5	Aktiv roll: VC Passiv roll: JA	29 mars 2021	Digital zoom-intervju	23 min
R6	Aktiv roll: VC Passiv roll: JA	29 mars 2021	Digital zoom-intervju	26 min
R7	Aktiv roll: JA Passiv roll: VC	30 mars 2021	Digital zoom-intervju	34 min
R8	Aktiv roll: VC Passiv roll: JA	30 mars 2021	Digital zoom-intervju	25 min
R11	Aktiv roll: JA Passiv roll: VC	31 mars 2021	Digital zoom-intervju	25 min

3.3 Tematisk kartläggningsmetod

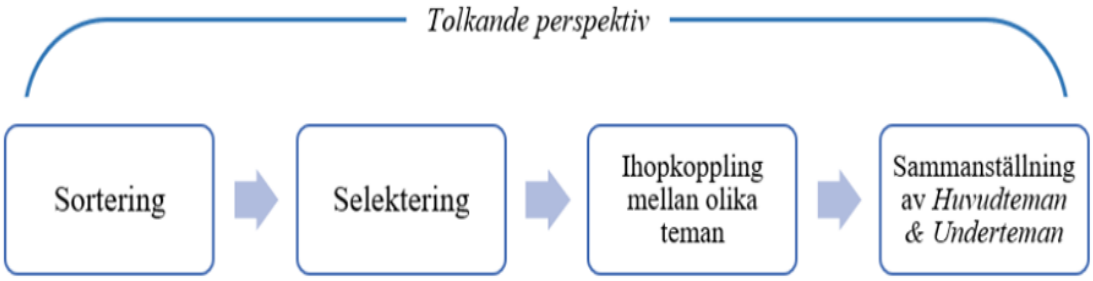
Utifrån de semistrukturerade intervjuerna användes en tematisk analysmetod för att identifiera olika teman i den insamlade empirin. Syftet med identifieringen av teman var att, i ett senare skede besvara de forskningsfrågor som ställts i kapitel 1. Detta gjordes genom att hitta mönster mellan teman och således möjliggöra upptäckten av intressant information om fenomenet för att sedan frambringa ett resultat. Eftersom vi använder oss av en induktiv forskningsansats, valdes inte några kategorier av teman i förväg. Vidare för att hitta relevanta teman använde vi oss av transkriberingarna, i form av heltranskriberingar av samtliga intervjuer. Med heltranskiberingar skrevs allt ned av vad respondenten sa. Ett beslut togs att renskriva texten där utfyllnadsord som exempelvis “eh” togs bort för att underlätta läsandet av transkriberingarna. Beslutet att göra en heltranskribering av varje intervju grundade sig i att vi som forskare inte ville riskera att missa eller förvrida någon typ av information från respondenten. Då vi inte hade några förutbestämda kategorier inom upplevelser ledde det till att alla typer av upplevelser som respondenterna presenterade blev av intresse. För att identifiera olika teman av upplevelser kommenterades och annoterades samtliga transkriberingar. Teman identifierades dels när respondenten belyste ett tema ordagrant, exempelvis;

Jag upplever att sammanhållningen har försämrats i och med distansarbetet

I detta citat skulle sammanhållning identifieras som tema. Identifieringen av teman gjordes likaledes genom en tolkande sammanfattning av olika sekvenser ur transkriberingen som berörde ett specifikt ämnesområde. Detta då det upplevdes att vissa teman kunde urskilja sig utan att benämnas ordagrant av respondenten. Identifieringen av teman kan tolkas på följande sätt med exemplet nedan;

Jag upplever att jag har svårt att skilja mellan arbetstid och familjetid när jag arbetar hemifrån

Med ett tolkande perspektiv kan citatet kategoriseras till att respondenten upplever en obalans mellan arbetsliv och privatliv, således kan ett tema identifieras som balans. En notering gjordes gällande om respondenten upplevde balans i negativ eller positiv betydelse, detta påvisas mer ingående i tabell 3: *Presentation av teman*. Den tematiska kartläggning av insamlade empiri delades upp i en process som innehöll fyra olika moment: *Sortering, Selektering, Ihopkoppling* och *Sammanställning.* Figur 4: *Process av kartläggningsmetod* visar processens gång.



Figur 4: Process av kartläggningsmetod (Altensten & Cygnaeus, 2021)

Sortering

Första steget inom den tematiska kartläggningen var att sortera den insamlade empirin som framkommit genom intervjuerna. En stor mängd relevant data hittades via att respondenterna belyste olika teman. Empirin upplevdes som något spretig och svår att hantera vilket gjorde att ett beslut togs att informationen noggrant behövdes sorteras för att på så vis kunna få en tydlighet. Svårigheterna som upplevdes bekräftades av Blomkvist et al. (2018) som menar att en stor insamling av empiri ofta uppfattas som överväldigande där urval av teman ses som komplicerat. Av denna anledning påbörjades en utförlig sortering.

Sorteringen av teman skedde genom att samtliga transkriberingar kommenterades och annoterades. Genom tekniken tydliggjordes det vilka teman som respondenten talade om där vi sedan kunde avläsa och överföra teman till ett gemensamt dokument. Vidare användes en färgkodningsteknik vilket innebar att olika teman fick olika färger. Precis som Blomkvist et al. (2018) belyser, uppkom teman vid läsning av transkriberingarna. Ett Excel-dokument med 22 olika teman bildades där en markering gjordes gällande hur många respondenter som uppmärksammat temat, se Tabell 3: *Presentation av teman*. I tabellen beskrivs innebörden av de olika markeringar som visas i rutnätet, dessa är: + = *Positivt*, - = *Negativt*, *0 = Både positivt och negativt*, *1 = Oförändrad*. Markeringarna symboliserar respondentens inställning gentemot temat i förhållande till distansarbete till följd av Covid-19. Denna markering av vilken inställning respondenten hade gentemot det specifika temat underlättade i vidare analys samt resultat. Därav ansåg vi att det fanns en relevans i att skilja de olika markeringarna åt.

Tabell 3: Presentation av teman (Altensten & Cygnaeus, 2021)

+	Positivt
-	Negativt
0	Både positivt och negativt
1	Oförändrad

	Respondenter								
Teman	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R11
Kommunikation	+	-	-	-	-	0	-	+	-
Socialt	-	-	-	-	-	0	0	0	-
Kunskapsöverföring				-	-		-		-
Gemenskap	-	-	-	-	-	+	+	+	-
Tillit		+				+	-	+	-
Balans	-	+	+	-	+	+	-	+	+
Samarbete		+		-	-	+	+	+	+
Arbetsmiljö	+		-	-		+	-	+	+
Motivation				-	-				-
Effektivt arbete				-	+	+			
Struktur		+					0	0	
Arbetsprestation		+	-	-	-	1		-	-
Stöttning		+	-	-	0	+	-	+	0
Identifikation med org	+		-	-	-	0	-	+	
Kreativitet		-	-			-			
Övergång	-						-		
Arbetsuppgifter	-			-					
Disciplin	-	+		-	+		-	+	+
Framtids inställning	-	+		+	+	+	+	+	+
Stress				-	-	+	-	+	
Engagemang från ledaren	+		-	-	-	1	-	+	
Flexibilitet	-	+	+	+	+	+	+	+	+

Selektering

Det andra steget i den tematiska kartläggningen var selektering. Sorteringen resulterade i identifierandet av 22 olika teman där samtliga visas i tabell 3: *Presentation av teman*. Som uppvisas i tabellen registrerades antal respondenter som benämnt varje tema, oavsett av vilken karaktär deras upplevelse var. Detta frambringade en tydlighet i vilka teman som var återkommande och relevanta bland respondenterna. Med hjälp av selekteringen markerades de teman som ansågs ha en stor relevans i relation till studiens syfte. De relevanta teman presenteras som grönmarkerade i tabell 3: *Presentation av teman*, vilket resulterade i 14 olika teman. 5 teman benämndes av samtliga respondenter, därav ansågs dessa ha högst relevans i relation till studiens syfte. Dessa fem teman var:

Kommunikation, Socialt, Gemenskap, Balans samt *Flexibilitet.*

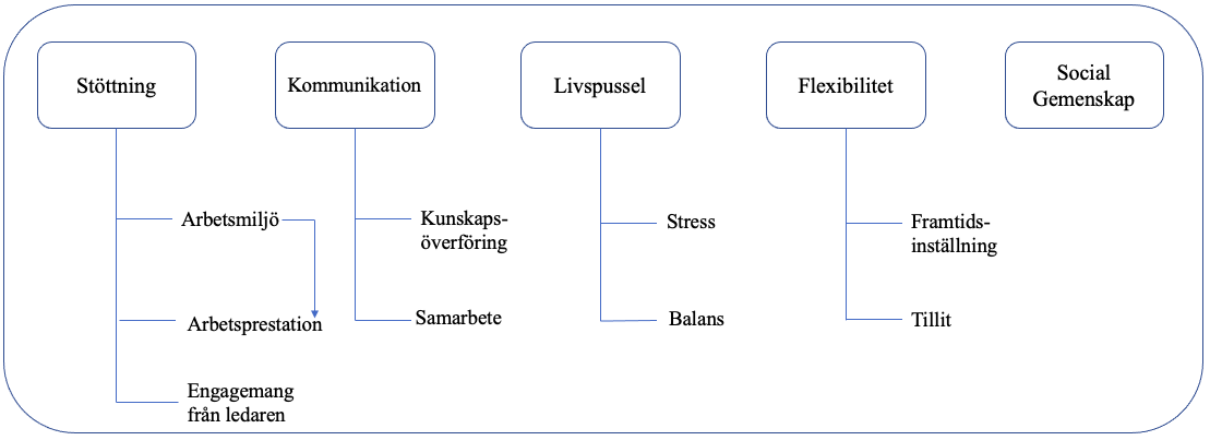
Utifrån selekteringen kartlades de upplevelser som setts som mest centrala för respondenterna där *kommunikation*, *socialt*, *gemenskap*, *balans* och *flexibilitet* benämns av samtliga nio respondenter. De fem olika teman blev utgångspunkten i kartläggningen och ses som tongivande i respondenternas upplevelser av distansarbete. Framledes kommer dessa fem teman benämnas som huvudteman.

Ihopkoppling och sammanställning av teman

Nästa steg i kartläggningsmetoden blev en ihopkoppling av teman. Denna sammanlänkning gjordes med hjälp av en ihopkopplingsteknik där en mindmap användes för att lokalisera sambanden mellan olika teman (se bilaga D). Ett tolkande perspektiv gav oss möjligheten att länka teman som ansågs vara närliggande till varandra, dels områdemässigt, dels utifrån de sammanhang som respondenten nämnde dem i. Sammanlänkningen resulterade i att huvudtemat *Socialt* och huvudtemat *Gemenskap* kombinerades till ett nytt huvudtema, *Social Gemenskap.* Kartläggningsmetoden gav även upphov till ett femte nytt centralt huvudtema, vilket vi benämner som *Stöttning.* Skapandet av huvudtemat *Stöttning* grundades dels i att det kunde kopplas ihop med ett flertal närliggande teman, vilket påvisas i figur 5: *Selektering av teman,* dels att vi som forskare upplevde att temat *Stöttning* vägde tungt hos de sju respondenter som benämnde det. Vidare fick temat *Balans* en ny beteckning som vi valde att kalla för *Livspussel.* Detta med anledning till att kunna kategorisera teman som delade liknande resonemang. Den första delen av den tematiska analysen resulterade i fem slutgiltiga huvudteman, vilka är:

Stöttning, Kommunikation, Livspussel, Flexibilitet och Social Gemenskap.

I figur 5: *Selektering av teman*, presenteras de fem huvudteman med kopplingar till underliggande teman som kommer benämnas som underteman.



Figur 5: Selektering av teman (Altensten & Cygnaeus, 2021)

Det första huvudtemat som påvisas i figur 5: *Selektering av teman,* är *stöttning* där 8 av respondenterna benämnde stöttning som en del av deras upplevelser av distansarbete. Genom tolkningar och konkreta påståenden kunde samband hittas till tre olika underteman; *arbetsmiljö, arbetsprestation* och

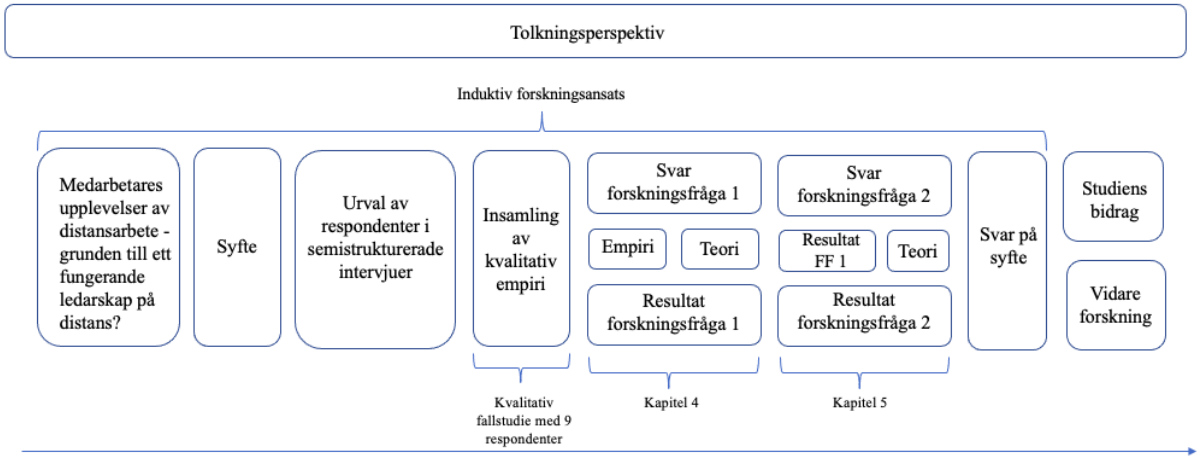
engagemang från ledaren. I intervjuerna benämnde flera respondenter att de upplevt stöttning i sitt distansarbete genom att organisationen uppmuntrade till att skapa en god *arbetsmiljö* där kontorsmöbler och arbetsredskap fanns tillhanda. På samma sätt upplevde andra respondenter att de inte upplevt stöttning i sitt distansarbete då organisation inte tillgodosett med verktyg för att skapa en gynnsam arbetsmiljö i hemmet. *Arbetsprestation* tolkades ha en koppling till personens arbetsmiljö och således till den stöttning som kom från organisationen. I detta fall kunde respondenternas svar tolkas som en kedjereaktion där stöttning påverkade arbetsmiljö och arbetsmiljö påverkade arbetsprestation. Utifrån ett antal respondenter kunde direkta kopplingar göras mellan stöttning från ledaren och en ökad arbetsprestation. Den sista aspekten kopplat till huvudtemat stöttning är *engagemang från ledaren* i organisationen.

Det andra huvudtemat *Kommunikation* kopplades ihop med två underteman, *Kunskapsöverföring* och *Samarbete*. Ihopkopplingen grundade sig i en tolkning där respondenterna upplevde ett försämrat *samarbete* på sin arbetsplats till följd av en brist i kommunikationen. Ett antal respondenter upplevde däremot att kommunikationen hade förbättrats till följd av distansarbetet, detta beroende på att kommunikationen i dessa organisationer bland annat ökat i sin tydlighet. I samband med en brist i kommunikationen upplevde ett flertal respondenter att *kunskapsöverföring* mellan kollegor försämrats i samband med distansarbetet. Denna försämrade kunskapsöverföring kunde vi forskare tolka som ett närliggande område till samarbete och kommunikation.

Fortsättningsvis kopplades det tredje huvudtemat *livspussel* med två underteman, *stress* och *balans*. Ursprungstanken var att ha undertemat *Disciplin* men efter att ha analyserat svaren upplevdes de två områdena balans och disciplin vara snarlika vilket ledde till en kombination av de två teman gjordes. Vidare benämns kombinationen av de två teman som balans. Balans och stress tycktes ha tydliga kopplingar till huvudområdet *Livspussel*. Detta med anledning att ett flertal respondenter påpekade att de upplevde en mindre grad av stress vid hemarbete där de själva kunde välja när de skulle genomföra arbete och därav upplevde en ökad balans mellan arbetsliv och privatliv. På samma vis menade andra respondenter att de upplevde en högre grad av stress och en lägre grad av balans. Dessa två teman ansågs påverka varandra. Om stressen gick ner ökade balansen och vice versa. Vidare påvisades det finnas tydliga kopplingar mellan balans och struktur vilket ledde till att struktur inkluderades i undertemat balans.

Det fjärde huvudtemat *Flexibilitet* kopplades till två underteman, vilka var: *framtidsinställning* och *tillit*. Framtidsinställning sågs som ett relevant undertema då majoriteten av alla respondenter var positivt inställda till ett framtida flexibelt arbete i form av delvis distansarbete och delvis kontorsarbete. En bidragande faktor till att flertalet av respondenter var positivt inställda till ett flexibelt arbetssätt grundades i att ha möjligheten till att skapa en personlig struktur över arbetet. Undertemat tillit baserades på en tolkning av oss forskare där vi såg ett samband hos respondenterna, där åsikten att ha ett fungerande flexibelt arbete grundar sig till stor del på en god tillit från arbetsgivaren.

Vidare diskussion kommer i synnerhet referera till de huvudteman som identifierats. Detta grundas dels på att de har en ökad relevans till studien, dels för att underlätta framtida diskussion. Därtill är det av betydelse att poängtera att vid diskussion av ett huvudtema inkluderas huvudtemats underteman. De 8 teman som inte presenteras i figur 5; *Selektering av teman* är: *Arbetsuppgifter, övergång, kreativitet, motivation, effektivt arbete, identifikation med organisationen, disciplin och struktur* då dessa inte ansågs besitta samma relevans till kartläggningen. Detta med reservation att *struktur* och *disciplin* blev kombinerat med undertemat *balans*. Vi motiverar borttagningen av teman med att de inte upplevdes vara lika relevanta, inte besatt möjligheten att koppla ihop dem med resterande teman eller ansågs vara för lika andra underteman. Med denna anledning kommer de inte presenteras i framtida diskussion och resultat i studien.



Figur 6: Studiens forskningsprocess (Altensten & Cygnaeus, 2021)

3.4 Teoretisk förankring

Baserat på respondenternas upplevelse av distansarbete och framkomna teman från den tematiska kartläggningen gjordes teoretiska kopplingar i kapitel 4 och 5. Då studien brukar en induktiv forskningsansats validerades framkommet resultat med teori. För att hitta lämpliga teorier till kapitel 4 som baseras på forskningsfråga 1, gjordes sökningar med relevanta sökord utifrån respondenternas upplevelser i förhållande till temat. Tidigt in i sökprocessen gjordes valet att i största möjliga mån använda engelska nyckelord då det upplevdes finnas en brist på svenska artiklar inom de specifika områdena. Nedan visas exempel på nyckelord som användes i relation till varje enskilt tema:

- Arbetsmiljö: *Supportive remote work, ergonomic telecommuting*
- Arbetsprestation: *Effective remote work, work performance telecommuting*
- Engagemang från ledaren: *supervision telework, support remote work*
- Kunskapsöverföring: *learning telework, teamwork remote work, lifelong learning*
- Samarbete: *Productive telework, communication telecommuting*
- Stress: *Flexibility remote work, well.being telecommuting*
- Balans: *boundaries telework, remote work successfactors, balance remote work*
- Framtidsinställning: *flexibel work, flexibility remote work, employees telework*
- Tillit: *trust telework, leadership telework*
- Social Gemenskap: *culture remote work, social aspect telecommuting*

Ovanstående sökningar gjordes via databaserna: *Primo Library, Google Scholar* och *Scopus*. För att få en förståelse för artiklarna och dess relevans i förhållande till studien gjordes valet att läsa resultat och slutsats. Artiklar som ansågs aktuella lästes ingående och i sin helhet för att sedan bekräfta respondenternas upplevelser. Sökprocessen inbringade teorier för att kunna förklara och nå en teoretisk tyngd av respondenternas upplevelser. Genom detta validerades respondenternas upplevelser i forskningsfråga 1: *Vilka upplevelser har medarbetare gällande distansarbete till följd av Covid-19 i en svensk kontext?*.

Vidare inom kapitel 5 som baseras på forskningsfråga 2, påbörjades sökningar för att hitta olika ledarskapsstilar som var väl anpassade utifrån respondenternas upplevelser i kapitel 4. Genom tidigare kunskap kunde vi lokalisera ett antal olika ledarskapsteorier och ledarskapsstilar som ansågs som relevanta i förhållande till upplevelserna. Med hjälp av tidigare kunskap kunde vi se relevansen av *Contingency-theory* och *Path-goal* men för att inte begränsa oss till enbart tidigare kunskap påbörjades en sökprocess på databaserna: *Primo Library, Google Scholar.* Sökningar bekräftade vår tanke med att

Contingency-theory och *Path-goal* ansågs som relevanta. Fortsättningsvis gav sökprocessen upphov till att *Laissez-faire* och *Relation-oriented Leadership* kopplades in i den teoretiska förankringen i kapitel 5. Sökord som bland annat användes var:

leadership styles, leadership flexibility, supportive leadership

Sökprocessen uppbringade insikten om att en kombination av befintliga ledarskapsstilar behövde genomföras för att på så vis besvara forskningsfråga 2: *Vilket ledarskap kan passa till medarbetarnas upplevelser av distansarbete?*. Argumentation kring valet av att kombinera befintliga ledarskapsstilar hittas i kapitel 5. Denna teoretiska förankring gav upphov till att dels hjälpa oss som forskare att besvara studiens syfte, dels att ge äkthet till det framkomna resultatet.

3.5 Studiens kvalité

I kvalitativa undersökningar är det svårt att påvisa validitet och reliabilitet, om studien innehar en hög kvalité eller inte. Lincoln och Guba (1985, refererad i Bryman & Bell, 2017) belyser att syftet med en kvalitativ forskning inte är att generalisera resultatet utan snarare kartlägga upplevelser, värderingar eller uppfattningar om ett specifikt fenomen, utifrån enskilda individer. Därav ses begreppen reliabilitet och validitet inte inneha samma vikt som i en kvantitativ forskning. Som resultat av detta har alternativa kriterier tagits fram för att göra bedömningar av studiens kvalité. Begreppen som används är *trovärdighet* och *äkthet*. Inom trovärdighet finns fyra delkriterier att jobba utifrån; *tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet* och *konfirmering* eller *bekräftelse* (Bryman & Bell, 2017).

Tillförlitlighet

För att säkerställa tillförlitligheten inom studien har vi som forskare arbetat utifrån de regler som finns inom den samhällsvetenskapliga forskningen. Dels har ställningstagande och val gjorts utifrån Vetenskapsrådets forskningsetiska principer för att säkerställa att etik och kvalité följs (mer om detta i kapitel 3.6. Etiska ställningstagande), dels utifrån respondentvalidering. Respondentvalidering innebär att forskare får en bekräftelse på att det som forskarna uppfattar går i linje med den uppfattning som respondenterna har om fenomenet. För att säkerställa att vi som forskare uppfattat respondenterna korrekt användes följdfrågor i intervjun som exempelvis: *"Stämmer det att vi har tolkat rätt i att du anser att xxx"* (Bryman & Bell, 2017). Tillvägagångssättet användes under intervjuns gång men även i slutet av intervjun, allt för att säkerställa att vi som forskare fått en korrekt uppfattning om individens upplevelser av distansarbete. I majoriteten av fallen bekräftade respondenterna tolkningarna som gjorts men det fanns även ett fåtal respondenter som korrigerade tolkningarna för att ge en mer nyanserad redogörelse av dennes upplevelser.

Överförbarhet

Vidare inom den kvalitativa forskningen ses begreppet överförbarhet som centralt. För att kunna nå en överförbarhet har vi som forskare arbetat utifrån att nå en nyanserad bild av respondenternas sociala verklighet. För att möjliggöra detta har intervjuerna formats för att respondenten ska kunna redogöra en tät och detaljerad bild av deras uppfattningar av distansarbete. Vid intervjuer där svaren har setts som oklara eller svaga har vi som forskare bett respondenten att utveckla sitt svar och förklara mer nyanserat om sin uppfattning. Således har intervjuerna frambringat en fyllig redogörelse som senare kan användas som en databas där andra forskare eller personer kan bedöma huruvida resultaten är överförbara till en annan miljö.

Pålitlighet

Det tredje delkriteriet pålitlighet syftar till att påvisa att alla olika delar i forskningsprocessen har gjorts korrekt där redogörelser av alla faser bör hittas. Genom argumentation av val av undersökningspersoner, forskningsfrågor, analysmetoder och så vidare kan utomstående personer avgöra huruvida studien innehar en pålitlighet. I studien har vi som forskare noggrant tänkt igenom de val som gjorts och argumenterat för vår sak. Vidare har fältanteckningar gjorts under arbetets gång där vi kopplat samman de olika tillvägagångssätten med utgångspunkt i att besvara studiens syfte. För att uppnå en pålitlighet inom studien finns möjligheten för andra forskare inom området att granska forskningens fortlöpande.

Konfirmering eller bekräftelse

Det sista kriteriet inom tillförlitlighet är konfirmering, att vi som forskare innehar en medvetenhet om att vi inte kan agera helt objektivt. Forskarens ontologi och epistemologi kommer med största sannolikhet reflekteras i resultatet. Med denna medvetenhet valde vi att ha ett tolkande perspektiv vilket innebär att en viss subjektivitet kommer finnas. Trots det tolkande perspektivet har vi som forskare aktivt arbetat med att inte låta de personliga värderingarna påverka resultatet utan snarare arbetet utifrån den insamlade empirin för att sedan dra samband och tolka data.

Fortsättningsvis inom den kvalitativa undersökningen har begreppet *äkthet* varit tongivande, detta för att säkerställa studiens kvalité. Delkriterierna kan ses som något mer generella och kopplas till forskningspolitiska konsekvenser. Det första kriteriet, *rättvis bild,* är ett kriterium som vi i roll av forskare upplevde något svårt. Ändamålet med studien har varit att kartlägga medarbetarnas upplevelse av distansarbete för att sedan hitta kopplingar till ledarskap. Att kartlägga alla medarbetares upplevelser av distansarbete ses i detta fall som en omöjlighet. Studien syftar dock inte till att ta del av allas upplevelser utan snarare att undersöka attityder och upplevelser från ett flertal enstaka fall. Det som dock ansetts som viktigt har varit att samla in tillräckligt med empiri tills ingen ny information tillkommit. Genom detta ger den kvalitativa undersökningen en tillräckligt rättvis bild av fenomenet, distansarbete till följd av Covid-19. Vidare inom äkthet har delkriteriet *ontologisk autenticitet* möjliggjort att respondenterna fått insikt i den sociala situation de befinner sig i. Studien utgår från respondenternas egna upplevelser och genom intervjun finns det stor chans till att den egna bilden av situationen blivit tydligare, positivt som negativt. *Pedagogisk autenticitet* innebär att respondenten får en bättre bild av hur andra personer upplever fenomenet, detta uppfylls genom att samtliga respondenter har möjlighet att ta del av det slutgiltiga resultatet som kommer publiceras på LinkedIn samt skickas ut privat till respondenterna. *Katalytisk autenticitet* och *taktisk autencitet* syftar båda till en förändring av situationen (Bryman & Bell, 2017). I denna undersökning har respondenterna inte fått stöttning i att genomföra en önskad förändring men förhoppningar finns att en medvetenhet har skapats där individen själv kan driva en förändring om önskas.

3.6 Etiska ställningstagande

Etik är en aspekt som varit centralt under arbetets gång. Då studien använts sig av en kvalitativ forskningsmetod har respondenternas personliga perspektiv delats vilket inneburit att ett ställningstagande behövts göras för att säkerställa etiska principer som exempelvis anonymitet och samtycke (Bryman & Bell, 2017). För att upprätthålla etiken har forskarna använt sig av uppförandekoder, även kallat kodexar under forskningsprocessen. Kodexar syftar till att guida forskaren och andra forskare till att agera etiskt korrekt. Den mest förekommande kodexen inom samhällsvetenskap är *Vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning* som innehåller fyra huvudkrav; *Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Kraven syftar till att säkerställa kvalité och etik inom vetenskapliga arbeten (Blomkvist et al., 2018). Vidare diskuteras hur studien förhåller sig till samtliga fyra huvudkrav. Se bilaga E för en etisk egengranskning av studentprojekt som involverar människor.

Informationskravet

Det förstnämnda kravet, informationskravet, innebär att deltagare ska vara väl medvetna om studiens syfte. Kravet uppfylls genom att samtliga respondenter fått information om studiens syfte, dels via inlägg på LinkedIn (se bilaga B), dels via bekräftelsemail (se bilaga C), som skickats till respondenterna. På LinkedIn där majoriteten av respondenterna hittades, gjordes ett inlägg med rubriken "*Är du en av många som arbetat hemifrån till följd av Covid-19?*". Intentionen med rubriken var att fånga intresse men även informera om studiens syfte. Mer ingående i inlägget skrevs följande: *Syftet är att kartlägga medarbetares upplevelser av distansarbete som resultat av Covid-19 och vilket ledarskap som kan passa till dessa upplevelser.* För att säkerställa att förståelsen av syftet var korrekt, framställdes en checklista i inlägget. Checklistan gjorde att syftet blev mer tydligt och vad som eftersöktes hos en blivande

respondent. Checklistan minimerade risken till missförstånd mellan respondent och forskare vilket resulterade i en högre grad av validitet. Vidare för att uppfylla informationskravet skickades ett mail ut till samtliga respondenter med studiens syfte (se bilaga C).

Samtyckeskravet

Samtyckeskravet menar att respondenter behöver godkänna sitt medverkande. I studien har ett ja-sägar-urval och målstyrt urval använts vilket gjort att samtliga respondenter frivilligt valt att medverka i studiens undersökning. Samtliga respondenter tackade ja till att delta vilket resulterade i att samtyckeskravet uppfylldes. Respondenterna informerades ytterligare om att de när som helst kunde välja att avbryta deltagandet innan intervjun påbörjades.

Konfidentialitetskravet

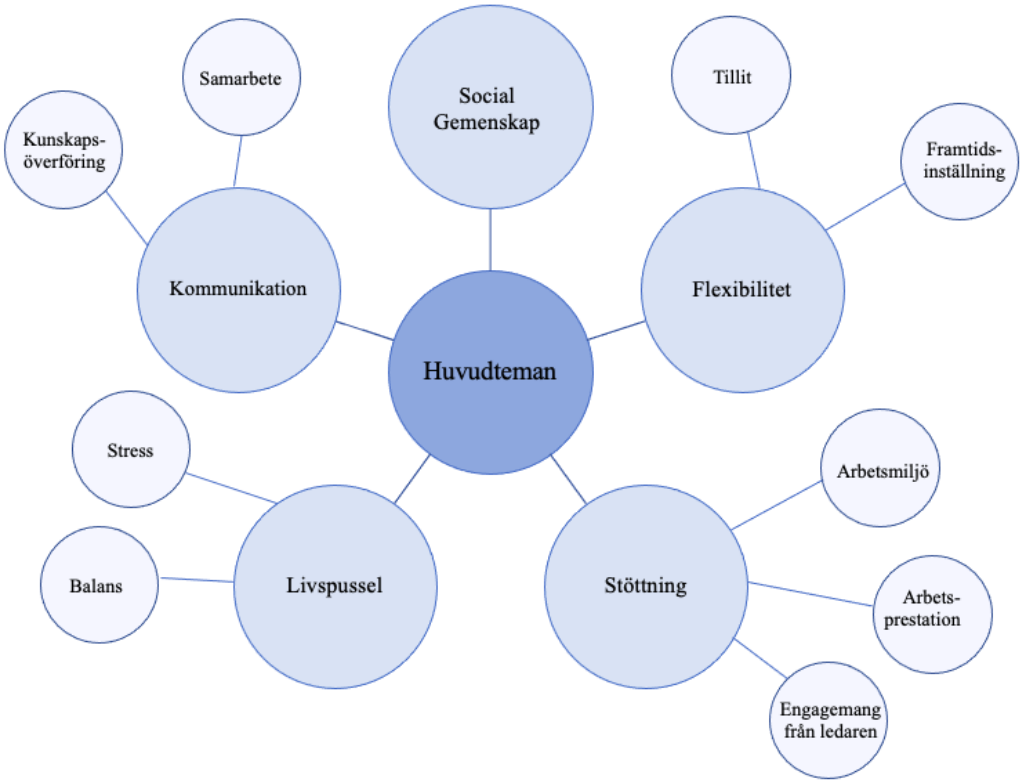
Kravet uppfylldes genom att respondenterna garanterades anonymitet i undersökningen. Respondenterna som användes i studien namngavs som respondent 1 (R1), respondent 2 (R2) och så vidare för att säkerställa en anonymitet för senare analys. Information som kön, ålder och bransch noterades för att eventuellt användas i studien, detta för att se om det fanns specifika samband mellan de olika variablerna. För att uppfylla konfidentialitetskravet frågades samtliga respondenter om godkännande gällande att presentera kön, ålder och bransch. Vidare, för att uppfylla konfidentialitetskravet tydliggjordes det i LinkedIn-inlägget, bekräftelsemailet samt vid intervjutillfället om försäkrad anonymitet. Allt detta för att säkerställa respondenternas trygghet i att dela med sig av den egna upplevelsen.

Nyttjandekravet

Det sista huvudkravet, nyttjandekravet, menar att forskarna endast ska använda den insamlade data till det som respondenterna informerats om. Detta krav klargjordes i mail till samtliga respondenter där de informerades om att svaren enbart skulle användas i relation till studiens forskningsändamål och den data som samlats in, endast presenteras i det examensarbete som kommer bli den slutliga produkten av studien.

4. Medarbetares upplevelser av distansarbete

I detta kapitel presenteras resultatet av forskningsfråga 1. Vidare I figur 7: Koppling av huvudteman och underteman, redogörs de huvudteman som har tagits fram genom den tematiska kartläggningen. Detta för att sedan diskutera de olika teman med underteman för att sedan nå ett resultat till forskningsfråga 1. Diskussionen baseras på de fem huvudteman som tydliggörs i figur 7: Koppling av huvudteman. För varje huvudtema kommer en struktur följas där Data, Teori och Resultat presenteras parallellt med forskarnas tolkningar och analyser. Kommande tolkningar baseras på en vetenskaplig grund. I slutet av varje övergripande tema kommer en sammanfattning att presenteras. Därefter redogörs framkommet resultat till forskningsfråga 1. Detta resultat kommer ligga som grund för nästkommande kapitel Ledarskap som passar till medarbetares upplevelse av distansarbete.



Figur 7: Koppling av huvudteman och underteman (Altensten & Cygnaeus, 2021)

4.1 Stöttning

I denna del kommer temat stöttning diskuteras i förhållande till arbetsmiljön, arbetsprestation samt engagemang från ledaren utifrån insamlad empiri från respondenterna. Framlagd empiri styrks med citat från respondenterna. Utifrån empirin presenteras relevanta teorier för att bekräfta påståenden, åsikter och upplevelser. Detta för att ge teoretiskt stöd till de upplevelser som finns kring fenomenet. Slutligen presenteras en kort sammanfattning gällande det övergripande temat stöttning.

4.1.1 Arbetsmiljö

Utifrån insamlad empiri från respondenterna framkom skillnader på hur individerna upplevde stöttningen till sin arbetsmiljö i distansarbetet. 7 av 9 respondenter benämnde arbetsmiljö som en betydande aspekt i distansarbetet men delar olika upplevelser av området.

Figur 8: Upplevelser av arbetsmiljö (Altensten & Cygnaeus, 2021)

R3, R4 och R7 benämnde att de inte upplevt en full stöttning i sin arbetsmiljö i hemmet och har därav en negativ upplevelse kring arbetsmiljön. De tre respondenterna delade upplevelsen att företaget inte bidragit med verktyg eller medel i rätt mån för att skapa en hållbar arbetsmiljö i hemmet. R3 förklarar att det tog några månader innan organisationen bidrog med redskap och att hon gärna hade sett det ske tidigare. R3 berättar (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

> *Vi hade kanske behövt komma igång tidigare med stöttning av alltså hur man sitter hemma och arbetar rent generellt. Det var först nu under hösten som vi har fått redskap för att kunna sitta bättre, innan har det endast varit att man tog hem laptopen och thats it. Så att det skulle ha gått snabbare tror jag. Men hos oss är det många processer och det ska riskbedömas och så vidare, det måste gå i vissa led först*

R7 som också ställer sig kritisk förklarar sin upplevelse och åsikt kring arbetsmiljön (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *Jag tycker liksom att det är lite extremt att man själv ska behöva bekosta saker för att få en bra arbetsmiljö hemma. Det tycker jag är orimligt när det finns krav på att man ska arbeta hemifrån*

R4 fortsätter med resonemang i samma linje (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *På mitt förra jobb, när vi flyttade över till distans fick vi ta med oss tangentbord och dataskärm och allting som mus och sådär, och även kontorsstolen, men här har vi inte fått någon sådan hjälp utan det har varit bara laptopen. Så den ergonomiska biten har verkligen påverkats, vilket såklart är tråkigt och gör att man inte känner någon uppskattning*

Vidare uttrycker R4 att han upplevt brister i sin ledare och dennes roll gällande arbetsmiljön. Han förklarar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Jag tycker nog att som chef ska man vara ansvarig för arbetsmiljön*

Genom tolkningar av R3, R4 och R7 uppfattas de tre respondenterna upplevt en grad av missnöje där de inte fått den stöttning de hoppats på. R3 önskar att stöttningen i arbetsmiljön skett tidigare men visar förståelse till att det tog en viss tid innan organisationen kunde implementera verktyg för att få en fungerande arbetsmiljö. R7 som har en mer negativ upplevelse av arbetsmiljön påpekar att hon försökt lyfta frågan gällande att få fungerande verktyg men tyvärr fick ett kritiskt svar där ledare inte förstod hennes synpunkter. R7 fortsätter och förklarar att hon inte upplevt någon stöttning i frågan och pekar mer på att organisationen försökt tysta medarbetare som lyft kritik eller förslag. R7 berättar (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *Det var ju inte bra att man hade synpunkter, jag hade ju bara förbättringssynpunkter och inte trycka ner genom att påpeka att det är en dålig arbetsmiljö. Och då fick jag responsen om att ’’tycker du verkligen att vi har en så dålig arbetsmiljö?’’. Därför tror jag att det kan finnas en tystnadskultur liksom, där medarbetare inte vågar säga ifrån*

Som R3 berättar, ansåg hon att det fanns en anledning till varför det tog tid att implementera en god arbetsmiljö i hemmet och har därav inte lika starka negativa upplevelser som R4 och R7. Trots att det finns en negativ upplevelse hos dem alla så ses upplevelsen som relativt olika. I R3´s organisation verkar

det ha funnits en vilja till att implementera redskap men att besluten var tvungen att genomgå en större process för att bedöma risker. I R4 och R7´s fall tycks den negativa upplevelsen dock grunda sig i att organisationen inte gjort något aktivt för att förbättra miljön i hemmet.

I relation till de tre respondenter med en negativ upplevelse anser R1, R6, R8 och R11 besitta en god arbetsmiljö och känner sig relativt tillfredsställda med sin arbetsmiljö i hemmet. De fyra respondenterna berättar alla att deras organisationer uppmanat till att ta hem verktyg som exempelvis kontorsstolar, skärmar och tangentbord för att uppnå en hållbar arbetsmiljö. R6 berättar om sin upplevelse (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *De har hela tiden uppmanat till att ta hem stolar, skärmar och tangentbord så när jag bad om det var det ju inga problem alls*

R8 sträcker sig lite längre förklarar att hennes organisation lagt extra energi på en hållbar arbetsmiljö där de tagit experthjälp från forskare inom området (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *Organisationen arbetade väldigt mycket med att vi skulle ha en bra arbetsmiljö hemma. Dom tog också in XXX som skrivit boken XXX. Han kom in som coach i höstas för att vi skulle röra på oss och vara aktiva och komma igång och inte bara vara hemmasittande*

De fyra respondenterna R1, R6, R8 och R11 som har en positiv upplevelse av stöttning i förhållande till arbetsmiljön påpekar att organisationen varit flexibla och agerat snabbt för att kunna ge bästa möjligheterna för ett distansarbete. Trots att de fyra respondenterna alla har en positiv bild av arbetsmiljön tycks det finnas en skillnad på den grad av stöttning som organisationen tagit.

Det finns en stor skillnad gällande respondenternas upplevelse av stöttning av arbetsmiljön i hemmet. Respondenterna som upplevde en bristande stöttning av arbetsmiljön påpekade att de inte kände samma grad av uppskattning som respondenterna vars organisationer agerat stöttande i arbetsmiljön i hemmet. Sull et al. (2020) påpekar vikten av att ha ledare och organisationer som stöttar övergången från kontorsarbete till distansarbete. Ett av huvudområdena som framkom i forskningen var medarbetares välmående och ledares ansvar att bibehålla medarbetares välmående trots distansarbete. Sull et al. (2020) påvisar, precis som i denna studie, att medarbetare känner uppskattning och stöttning när organisationen tillhandahåller verktyg för att ge bästa förutsättningarna till en god arbetsmiljö i hemmet. I forskningen framkom det att anställda upplevde att övergången och genomförandet av distansarbetet kändes enklare och mer utförbart när de fått verktyg som exempelvis kontorsmöbler (Sull et al., 2020). Detta bekräftas av R8 som menar att hon fått en bra stöttning från sin organisation för att hitta en bra arbetsmiljö i hemmet. Stöttningen från organisationen ledde i sin tur till att hon som medarbetare känt sig sedd och uppskattad. I motsats till denna upplevelse delar R4 med sig av sin upplevelse, där den ergonomiska aspekten inte tagits i beaktande. Hans organisation har inte agerat stöttande gällande arbetsverktyg som kontorsmöbler eller liknande. R4 menar att detta i sin tur lett till att han inte känt någon uppskattning i sitt arbete.

Forskning gällande den ergonomiska aspekten ses som något bristfällig vilket bekräftas av de Macêdo et al. (2020). De menar att fenomenet distansarbetet kopplat till ergonomi fortfarande är relativt outforskat men att det är ett signifikant problem som behöver forskas vidare om. En svensk studie har dock gjorts av fackförbundet Naturvetarna där de påvisade att 43% av respondenterna, ca 14 400 personer inte haft någon dialog med sin arbetsgivare gällande arbetsmiljön i hemmet (Jerving, 2020). Sull et al. (2020) förklarar att om medarbetaren inte känt uppskattning i sitt arbete kommer den troligtvis inte prestera lika högt som en medarbetare som upplevt stöttning i sitt arbete. Med detta i åtanke har organisationer en direkt påverkan på medarbetarens arbetsprestation och således företagets ekonomiska resultat.

4.1.2 Arbetsprestation

Inom området arbetsprestation benämner 7 respondenter temat och berättar om sina upplevelser av den egna arbetsprestationen i distansarbetet. Upplevelserna av arbetsprestationen ses som något blandad där respondenterna har olika tankar gällande sin arbetsprestation.

Figur 9: Upplevelser av arbetsprestation (Altensten & Cygnaeus, 2021)

R2 menar att arbetsprestationen förbättrats vid distansarbetet medan R3, R4, R5, R6 och R11 anser att deras arbetsprestation försämrats, dock i olika grad. R8 förklarar att arbetsprestationen är oförändrad och ser ingen skillnad på leveransen av arbetet som sker på distans eller på kontoret. R2 förklarar om sin positiva bild gällande arbetsprestation på följande sätt (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

> *När jag jobbar kan jag inte ha 10 personer som knackar mig på ryggen. Jag blir jättestressad och måste börja om. Så jag behöver min egna bubbla så för mig passar det utmärkt*

R2 som belyser arbetsprestationen som något positivt, pratar om hennes egen inställning till arbetet och att hon uppskattar att få sitta ostört. Intressant med denna respondent är att hon arbetat på distans i tidigare organisationer och har en vana av arbetssättet. Tänkbart är att detta kan påverkat den positiva bilden och att hon hittat tydliga rutiner i vad som fungerar för henne. R2 får medhåll från R3 som belyser att, trots att hon upplevt en försämrad arbetsprestation menar att det är en vanesak, att distansarbete är relativt nytt och att arbetsprestationen troligen skulle förbättras med tiden. R3 berättar (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

> *När man inte träffar folk i organisationen och motiveras kan det vara svårt att få till det här kreativa. Så det har påverkats negativt, helt klart. Men det är också en vanesak*

R4 fortsätter i samma spår (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Det är svårt att motivera sig själv hela tiden när man är på hemmakontoret, när man inte har den här sociala interaktionen. Jag har suttit mer och längre utan att ta en paus till exempel men också när jag väl tar en paus blir det ibland för långa pauser. I jobbaspekten känner jag nog att man kanske inte har varit lika produktiv som man hade önskat att vara*

Både R3 och R4 påpekar att det blir svårare att motivera sig själv när man sitter själv hemma och inte får den vardagliga stöttningen som finns på ett kontor. Detta resonemang får medhåll av R5, R6 och R11 som påpekar att det finns svårigheter att motivera sig själv till arbete när man sitter själv och inte får träffa kollegor, chefer eller kunder. R5 förklarar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *....på plats hade jag fått en mer personlig relation till de som jag hjälper vilket nog hade ökat engagemanget ett snäpp till*

R6 berättar att arbetsprestationen har påverkats mestadels för att vissa arbetsuppgifter blir svårare att genomföra på distans och således leder till en ineffektivitet: R6 berättar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *....en del saker är ju svåra att ta tag i själv, även om mina kollegor är ett knapptryck bort, liksom bokstavligen så är vissa saker svårare att ta tag i själv och det hade ju säkert blivit mer effektivt*

R8 som belyser att hennes arbetsprestation är oförändrad men att arbetet har blivit mer utspritt under dagen då hon anpassat sitt arbete efter sin familj. R8 berättar (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *....nu kan jag åka och hämta mina barn kl tre för att ha lite kvalitetstid med barnen när dom faktiskt är på bra humör. Och sen faktiskt komma hem och anpassa min arbetstid till när dom sover. Så jag känner nog att det blivit enklare, men prestation är nog detsamma men att man delar upp den*

R8 fortsätter och förklarar i att det finns en stöttning från ledningen gällande hur hon väljer att lägga upp sin arbetsdag (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *Ja det är det, det är helt fritt därifrån. Och projektarbete har ju en leveranstid där man ska leverera olika grejer så det spelar inte så stor roll. Det är ju inte någon mikro management där man går in och kollar på varje sak som skrivit utan här finns det en tillit och stöttning både till mig och att jag får gjort*

Fyra av de fem respondenter som upplevde en negativ arbetsprestation belyser att motivationen hämmas vid hemarbete. R3, R4, R5 och R11 berättar i intervjuerna att det inte finns samma sociala aspekt vid distansarbete vilket gör att det inte finns samma typ av vardaglig stöttning från chefer och kollegor. R6 som också delger en försämrad arbetsprestation pratar om arbetsprestationen från en annan synvinkel. Hon påpekar att distansen mellan kollegor försvårar vissa arbetsuppgifter och på så vis försämras arbetsprestationen. Det tycks därav finns en skillnad på vad som påverkar arbetsprestationen, en del menar att arbetet påverkats av bristen av motivation medan andra menar att den påverkats av hinder som uppstått av den direkta distansen mellan kollegor.

Genom insamlad empiri framkom det att arbetsprestation förbättrats för vissa respondenter men försämrats för andra respondenter. R2 som menar att hennes arbetsprestation förbättras då hon inte blir störd i sitt arbete bekräftas av forskarna Barrero et al. (2020). Studien påvisade att anställda som arbetade på distans upplevde samma grad eller högre grad av produktivitet än på kontoret. Vidare menar Elldér (2020) att det finns möjlighet till R2´s positiva bild av sin arbetsprestation då hon har en vana att jobba på distans.

Forskningen bekräftar även R8´s upplevelse där hon menar att hennes arbetsprestation är oförändrad. Tolkningar kan dock göras i att graden av arbetsprestation kan relateras till den stöttning som R8 får från sin ledare och organisation. Respondenten uttrycker att hon tycker om att ha friheten till att lägga upp arbetet utifrån hennes personliga preferenser. Tänkbart är att detta kan komma att påverka R8´s motivation där hon har en frihet och själv får bestämma när hon vill arbeta. Denna teori bekräftas av Sull et al. (2020) som fann samband mellan individers möjlighet att lägga upp arbetsschemat med individens arbetsprestation.

För respondenterna som upplevt en minskad grad av arbetsprestation tycks det finns en gemensam nämnare, den sociala aspekten. Som exempelvis R4 berättar upplever han svårigheter till att motivera sig själv till arbetet och att han antagligen varit mer produktiv om han befunnit sig på kontoret. Detta är något som bekräftas av Wang et al. (2021) som menar att anställda kan komma att ha det svårt att bibehålla arbetsmotivationen då de inte interagerar med sina kollegor på samma sätt som de tidigare gjort. Forskarna förklarar att det blir enklare att prokrastinera sitt arbete där exempelvis långa pauser ofta är återkommande. Vidare förklarar Wang et al. (2021) att anställda som får socialt stöd via exempelvis veckomöten eller genom olika kommunikationsforum har lättare att bibehålla arbetsmotivationen och producera samma resultat som de gjort på kontoret (Wang et al., 2021). Både R3 och R6 benämner att de upplever svårigheter gällande att utföra arbetet när de inte befinner sig på samma plats som sina kollegor. Sull et al. (2020) bekräftar svårigheten som de upplevt där forskning visat att arbete kopplat till teamet är svårare att utföra på distans vilket även kan komma att påverka produktiviteten.

4.1.3 Engagemang från ledaren

7 respondenter tolkades benämna upplevelser kring engagemanget gentemot respondenten från ledaren som relevant. Dessa 7 upplevelser skilde sig mellan fyra negativa, två positiva samt en respondent som upplevt ett oförändrat engagemang.

Figur 10: Upplevelser av engagemang från ledaren (Altensten & Cygnaeus, 2021)

R3, R4, R5 och R7 tolkades alla upplevt ett bristande engagemang där samtliga fyra upplevelser kan tolkas kopplas till bristande stöttning. R3 som ställer sig något kritisk förklarar sin upplevelse (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

> *Jag skulle vilja se mer uppmuntran från vår chef, om det mer sociala, än att vi medarbetare ska dra i det. Även om det är vår uppgift också så skulle jag vilja se det mer från högre upp i ledningen*

I linje med R3's upplevelse angående stöttning i form av engagemang, har R5 uttryckt följande (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *En förbättring skulle väl vara lite mer vardagligt prat, där man sätter av lite tid för att bara prata där man inte bara tar upp vad som ska göras och sen hejdå. Och det tycker jag kan ge ganska mycket, det är ganska trevligt när någon börjar så flyter det ju ofta på*

En liknelse som kan hittas mellan det R3 och R5 har upplevt är att de båda önskar ett ökat engagemang från sin ledare i form av ökat socialt engagemang. Denna tolkning av brist i engagemang till respondenten kan hittas i upplevelser från R4. R4 förklarar hur han är relativt ny i sin organisation och upplever en stor skillnad mellan den nuvarande arbetsplatsen och den föregående. Han berättar följande (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *De första fyra veckorna hörde jag inte någonting, inget telefonsamtal och inget sms, ingenting egentligen. Och det upplevde jag som märkligt i att komma från en annan organisation där det var väldigt tydligt i att alla ska ha det bra och även i distansarbetet där. Chefen hörde av sig och vi hade dagliga avstämningar om hur det gick, så att gå från det till det här, att chefen inte hör av sig på fyra veckor, det är sådär lite ovant*

Även R4 uttrycker en upplevelse av att det är brist i engagemanget från ledarens sida. Detta förklarar R4 genom hur det resulterar i att man kan bli osäker på inte bara chefen utan även organisationen som helhet (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *...jag känner väl att man inte har något vidare förtroende för företaget då man inte känner sig riktigt sedd på det sättet, utan man har blivit ganska dämpad väldigt snabbt*

I linje med hur R4 uttrycker sin upplevelse gentemot företaget kan en liknande tolkning göras i upplevelsen hos R5 (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *...man känner sig inte lika betydelsefull, vad spelar mitt jobb för roll, vet dom vad jag gör? Nej de vet dom inte, dom vet inte om jag gör rätt, om jag gör fel. Det påverkar ju kanske också helhetsbilden av ett företag, att de känns lite flummigt. Vet man vad som händer, vet man vad som förväntas, dom vet målen, jag vet halvt målen, vart vi ska men att helhetsintrycket ändå blir lite flummigt, om man kan säga så*

Slutligen av de negativa upplevelserna förklarar R7 hur betydande det är att en chef visar engagemang gentemot arbetstagaren. Om engagemanget inte finns där, påverkar det respekten som finns till ledaren. R7 förklarar (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *...om man inte känner sig respekterad som medarbetare eller att din chef tycker att ett möte som han har bokat med dig inte är viktigt, då försvinner ju min respekt till chefen, och jag kommer inte tycka att det är ett gott ledarskap*

En tolkning kan göras kring samtliga negativa upplevelser som handlar om hur engagemanget från ledaren på något sätt har upplevts som bristfälligt, som i sin tur har påverkat upplevelserna av distansarbetet hos respondenten.

I kontrast till de fyra respondenter som besitter negativa upplevelser, har R1 och R8 positiva upplevelser gällande temat. R1 beskriver att han har upplevt en stor uppmuntran i det stora hela, medan R8 nämner hur organisationen fokuserat på de anställdas välmående. R8 diskuterar vidare om hur organisationen infört olika typer av aktiviteter. I början av distansarbetet såg ledningen till att genomföra en enkät hos sin anställda för att ta reda på allas välmående. Hennes organisation införde ett mer lättsamt möte på måndagar där de fick möjligheten till en skämtsam jargong och avslappnad stämning. På onsdagar hade de ett möte som är mer business relaterat, samt ett möte där respondenterna får röra på sig. Det aktiva mötet på fredagar handlar om att komma igång, där R8 förklarar att de har haft pulsträning och andra grejer för att röra på sig. R8 sammanfattar alla dessa åtgärder och aktiviteter med att hon upplevt att organisationen visat engagemang gentemot alla anställdas mående. R8 beskriver (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

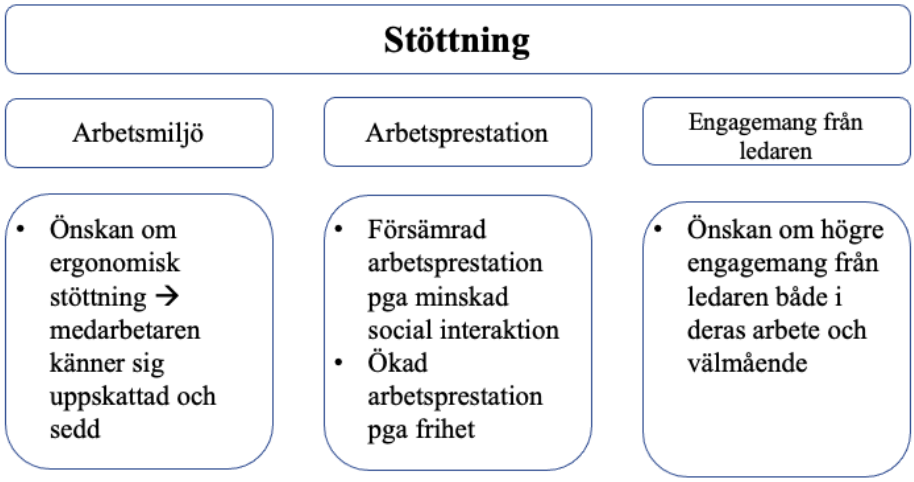
> *De tog verkligen hälsan i fokus där och det tycker jag verkligen har varit superbra, de har verkligen visat att de bryr sig om sina anställda*

Genom framkommen data visas det att ett flertal av respondenterna upplevt en brist i ledaren eller organisationens engagemang gentemot anställda. Detta visar sig genom olika aspekter men främst handlar det om att ledaren inte prioriterat den sociala faktorn till sina anställda. Som resultat medför det en känsla av att ledaren inte engagerar sig i sina anställdas mående vilket kan få arbetstagarna att ifrågasätta ledaren men också organisationen som helhet. Denna teori bekräftas av forskarna Wang et al. (2021) som påvisar att anställda som får stöd från ledare där dagliga möten och en viss typ av insyn finns, leder till en ökad känsla av att bli sedd inom organisationen. Forskarna belyser att om ledare inte tar denna roll, finns det risker till att känna sig förbisedd och att ens arbete inte spelar någon större roll i det stora hela. Resonemanget får medhåll av Sull et al. (2020) som uppmärksammar att ledare måste ta en aktiv och stöttande roll vid distansarbetet. Vidare förklarar dem att det är av stor vikt att ha en öppen och transparent dialog mellan ledare och medarbetare där daglig eller veckovis kontakt är att föredra. De påvisar, om detta inte sker, finns det risk för att individen upplever ensamhet i sitt arbete. Forskningarna från Wang et al. (2021) och Sull et al. (2020) bekräftar vad exempelvis R4 och R5 berättar, att de inte känner att organisationen ger stöttning i deras arbete och att ledaren inte har någon uppfattning vad de gör i det dagliga arbetet. Tolkningar kan göras att respondenterna inte känner sig betydelsefulla då ledare och organisationer brister i stöttningen i det dagliga arbetet på distans.

Fortsättningsvis finns det två respondenter med positiv inställning gällande organisationen och ledarens sätt att stötta dem i distansarbetet. R8´s upplevelser grundade sig främst i att respondenten upplever att organisationen lagt energi på de anställdas välmående, vilket bidragit till en ökad känsla av att känna sig ‘’sedd’’. Vidare menar R1 att den positiva upplevelsen grundade sig i att respondenten känt en övergripande positiv uppmuntran från dels ledaren dels organisationen i sin helhet. Forskarna Park och Cho (2020) bekräftar R8´s upplevelser där de menar att chansen till att medarbetarnas upplevelser blir positiva av distansarbetet, och på så vis presterar bättre, sker när organisationen beaktar individens mående och ser till individens bästa. De menar att organisationer aktivt måste arbeta med att se till de individuella skillnaderna där stöttning från ledaren till medarbetaren måste vara centralt.

4.1.4 Sammanfattning av stöttning

Figur 10: *Sammanfattning av stöttning* visar de övergripande upplevelser som påvisats kring området stöttning. Det vi fick fram var att en majoritet av respondenterna lägger vikt i hur ledaren eller organisationen förhåller sig till den ergonomiska aspekten för medarbetarna i distansarbetet. Här upplevdes det finnas en uppskattning och känsla av att bli sedd om den ergonomiska aspekten hanterades på ett positivt sätt. Gällande arbetsprestation såg vi att det fanns upplevelser gällande försämrad arbetsprestation till följd av minskad social interaktion. Det påvisades även en ökad arbetsprestation på grund av en ökad frihet i arbetsstrukturen. Beträffande engagemanget hittades ett tydligt samband om en önskan om mer engagemang från ledaren gällande dels strukturen i arbetet om man var ny i organisationen, dels ett ökat socialt engagemang.



Figur 11: Sammanfattning av Stöttning (Altensten & Cygnaeus, 2021)

4.2 Kommunikation

I denna del diskuteras kommunikation i förhållande till kunskapsöverföring och samarbete. Empirin som kommer läggas fram är utifrån de semistrukturerade intervjuerna där respondenternas upplevelser varit centrala. Baserat på insamlad empiri kopplas relevanta teorier in för att bekräfta och förklara respondenternas upplevelser.

4.2.1 Kunskapsöverföring

Inom området kunskapsöverföring är det fyra respondenter som benämnt temat där samtliga förklarar att distansarbete har resulterat i en minskad kunskapsöverföring mellan dem och kollegor. R4, R5, R7 och R11 menar att den minskade kommunikationen mellan kollegorna, som ofta sker per automatik i korridoren och i fikarummet försvinner. Respondenterna belyser att den självklara kommunikationen som finns på kontoren ofta bidrar till att man som anställd får snabb hjälp av kollegor vilket gör att beslut och arbetsuppgifter kan genomföras snabbare än på distans. R4 förklarar (personlig kommunikation, 29 mars 2021)

> *Jag känner nog att man inte har samma möjlighet att fråga kollegor som det hade varit på kontoret. Det blir svårare att hjälpa varandra liksom, då det inte går att göra lika lätt via teams. Där har det varit lite negativ*

I linje med R4's resonemang förklarar R11 om sina upplevelser och förklarar (personlig kommunikation, 31 mars 2021):

> *Förut var det mycket att man pratade i korridoren och fick hjälp på så sätt och löste saker, men det är ju inte fallet nu*

Vidare berättar R11 (personlig kommunikation, 31 mars 2021):

> *I vissa lägen kanske man behöver stöd i frågor, och då är det kanske lätt att det blir missförstånd för att man inte pratar lika ofta som man brukade göra. Eller att man bara mejlar om saker istället för att prata om det*

Respondenterna belyser i citaten ovan att den bristande kommunikationen som skapats på grund av distansarbetet lett till att den vardagliga kunskapsöverföringen hämmas mellan kollegorna. De fyra respondenterna som benämnt kunskapsöverföring som en del av deras upplevelse av distansarbete berättar alla att de använder olika kommunikationsverktyg på distans för att kommunicera med varandra. De belyser dock att de olika kommunikationsverktygen inte fungerar lika oförhindrat som dialogen som sker på kontoret. R11 förklarar att kommunikationsverktygen, där mycket information blir i skrift kan medföra missförstånd vilket inte hade skett på samma sätt om kommunikationen skett ansikte till ansikte. Detta är något som även R5 belyser och menar att kommunikationen som sker på distans ibland inte ger en rättvis bild av vad avsändaren faktiskt menar. Mottagaren av informationen kan tolka innehållet på ett helt annorlunda sätt än vad avsändaren hade för intention. R5 som är relativ ny i sin organisation beskriver det på följande sätt (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *….jag känner ju inte dom, jag känner ju hur dom skriver vilket gör att man på nått vis bildar en uppfattning, rätt som fel. Ofta sätter dom inte på kameran och man vet inte hur de ser ut huvudtaget och man vet inte vilket kroppsspråk de har och man vet egentligen ingenting om dom förutom om hur de skriver i chatten*

Vad som kan tyckas intressant inom detta tema är att tre av fyra respondenter som belyser kunskapsöverföring är nya inom sina organisationer. R4, R5 och R7 har alla arbetat i företagen i ca två till tre månader. Genom tolkningar av intervjuerna tycks det uppfattas som att det inte finns samma enkelhet till att få hjälp och stöttning i arbetsuppgifterna på distans när man är ny vilket tycks vara något som respondenterna saknat.

Som respondenterna återger, upplever de att det finns problem vid distansarbetet där de menar att kunskapsöverföringen mellan dem och kollegor hämmas. Det spontana lärandet som ofta sker i korridoren har inte samma utrymme vid distansarbete där lärande istället sker på exempelvis bestämda möten. Bjursell et al. (2021) bekräftar respondenternas upplevelser där forskarna menar att den spontana interaktionen som sker på kontoret, ansikte mot ansikte försvinner i samband med distansarbetet. Vidare redogör Bjursell et al. (2021) att distansarbetet medför en risk att förändra karaktären av den naturliga sociala interaktionen som vi människor använder oss utav. Precis som R11 berättar, att det informella lärandet och problemlösningar mellan kollegor ofta skedde i korridoren men att detta är något som inte sker på samma sätt längre. Tolkningen kan därmed göras att detta i sin tur påverkar kunskapsöverföringen mellan kollegorna.

4.2.2 Samarbete

Utifrån insamlad empiri kunde vi se skillnader i hur samarbetet på arbetsplatsen hade upplevts mellan respondenterna.

Figur 12: Upplevelser av samarbete (Altensten & Cygnaeus, 2021)

7 respondenter benämnde området där R4 och R5 hade negativa upplevelser gällande temat men där en majoritet av respondenterna, R2, R6, R7, R8 och R11 hade positiva upplevelser gällande temat. Det som hittades i R4 och R5 negativa upplevelser var att båda upplevt en brist i samarbetet på arbetsplatsen till följd av distansarbetet. Detta förklaras vidare av R4 genom följande citat (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *vi har ett samarbete men det samarbetet kanske inte funkar så bra. Det känns som alla arbetar på sina egna hörn, visst att vi jobbar mot ett större mål, men det blir väldigt få små uppdelade bitar. Jag känner nog att man inte har samma möjlighet att fråga kollegor som det hade varit på kontoret. Det blir svårare att hjälpa varandra liksom, då det inte går att göra lika lätt via teams*

R4 menar att det inte finns en stor sammanhållning i hans team, då han upplever att alla arbetar på sina egna hörn och därav brister samarbetet. Ett samband mellan R5 och R4 är att båda respondenter är nya i sina respektive organisationer, där båda anställdes i januari 2021. R5 har också upplevt ett bristfälligt samarbete i distansarbetet, där hon menar att eftersom arbetet utförs digitalt, kan det bli svårare att få hjälp av kollegor. Hon beskriver hur dem har en arbetschatt där man kan fråga kollegor om hjälp, men att det som konsekvens av distansarbetet blir lättare för andra kollegor att ignorera meddelanden. Hon fortsätter med att berätta att samarbetet skulle se annorlunda ut om arbetet utfördes på plats istället (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Vissa gånger känns det jättebra och man bara kan kasta ut i chatten och så är det någon som kan hjälpa mig, ofta är det någon som ställer upp men det är ju också enklare att ignorera. Om vi hade varit på plats så hade vi fått ett annat samarbete*

En annan liknelse som kan dras mellan R4 och R5, förutom att båda är relativt nya i sina organisationer, är att de båda upplever att det inte har kommit in i ''gänget'' riktigt. Här tydliggör R4 detta mer konkret med citatet (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *...det märks även tydligt när man är ny. Det är svårt att komma in i gruppdynamiken eftersom man missar så mycket i form av lunchmöten och fika och sådana grejer. Nu när man är på distans känner man att det har påverkats, att man inte riktigt är en del av teamet…*

Medan R5 beskrev det på följande sätt (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Om jag tänker på vad alla andra har upplevt så har det absolut, dom har ju upplevt att de hade ett väldigt tight samarbete, god stämning och gott gäng och det man kanske märker på ett sätt och vis, de som varit här sen juni har ett mycket mer, ett annat tugg än vi nya har idag.''*

Både R4 och R5 kopplar samarbetet till att de är nya på arbetsplatsen och att de upplever en känsla av att de inte riktigt kommit in i gänget på samma sätt som kollegor som arbetat längre. Detta är intressant då samtliga förutom en av de respondenter som hade en positiv upplevelse av samarbetet arbetat i minst ett år på sina arbetsplatser. R7 har en positiv upplevelse av samarbetet i distansarbetet fast endast arbetat i två månader inom organisationen. Denna upplevelse kan dock kopplas till hur R7 upplever en högre samhörighet mellan kollegor från andra geografiska områdena där hon berättar att kontakten ökat mellan de olika kontoren. R7 beskriver på följande sätt (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *ja jag skulle säga att det finns en högre samhörighet i gruppen om man tänker på de geografiska gränserna, och för att förtydliga det så sitter ju en del av mina kollegor uppe i Göteborg och då blir det ju att man har mer kontakt eftersom man bokar in mer digitala möten och har mer samarbeten då*

R7 menar att samhörigheten med kollegor som är på andra geografiska områden har fått en förbättring. Dessa är kollegor som R7 i vanliga arbetsförhållanden inte träffar på kontoret. Därav med denna beskrivning återstår den intressanta aspekten i att de respondenter som upplevt en positiv upplevelse av samarbete mellan kollegor på sin vanliga arbetsplats alla har arbetat längre än ett år. De som har upplevt ett negativt samarbete med kollegor på sin vanliga arbetsplats är nya i sina organisationer, och har därav upplevt känslan att de inte kommit in i gänget på samma sätt som man kan tänka sig att de andra respondenter som har arbetat i minst ett år i organisationen har.

Till skillnad från de negativa upplevelser som R4 och R5 besitter, har R2, R6, R8 och R11 haft upplevelser av mer positiv karaktär gällande samarbetet i distansarbetet. R2 upplever att samarbetet på hennes arbetsplats har fungerat bra, där en aspekt kan vara att de är en mindre tightare grupp som hon arbetar med. I intervjun lyfts även poängen att det kan vara svårare på större arbetsplatser. Följande två sekvenser visar hur R2 upplever samarbetet i gruppen samt med hennes ledare (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Jag tror att kanske på större arbetsplatser kan det nog det. Nu är vi ju ett galet gäng, vi är rätt vana att jobba såhär ändå och när vi väl ses tar vi igen det då. Så jag tror inte, vi är ju så nära inpå. Så jag känner inte riktigt att vi har fått ett sämre samarbete. Jag tror det är värre på en större arbetsplats där man är i teams på mer än 10 medarbetare, så som jag jobbade tidigare, då tror jag det är värre…. Den har blivit nästan bättre. Tvärtom, nu har vi, som jag sa innan, förut var det mer så att man spred ut det över dagen eller veckan eller att man... nu blir det ju mer koncentrerat men jag tror nästan att vi får mer gjort. Det blir mer koncentrerat på den timmen och då tar man ju tag i sakerna*

I linje med de upplevelser R2 delar gällande samarbete i distansarbete har även R6, R8 och R11 positiva upplevelser. De upplever inte att samarbetet har tagit mycket stryk av att arbetet sker på distans. Följande citat beskriver upplevelsen som R6 har gentemot samarbetet i sitt team (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *..samarbetet som sådant har fungerat bra arbetsmässigt. Vi har haft en väldigt bra produktivitet och effektivitet den här tiden ändå*

R6 beskriver hur hon har upplevt att det är ett bra samarbete trots distansarbetet. Hon poängterar däremot att en aspekt till att hon har upplevt ett bra samarbete trots distansarbetet kan bero på hennes arbetslivserfarenhet. R6 menar att i och med att hon har arbetat i flera år finns det en trygghet i arbetet som leder till att hon klarar av att vara individuell under arbetets gång. I samband med det, förklarar hon hur det anställdes tre nya unga personer efter sommaren där de kanske kan behöva lite tätare samarbete och stöttning.

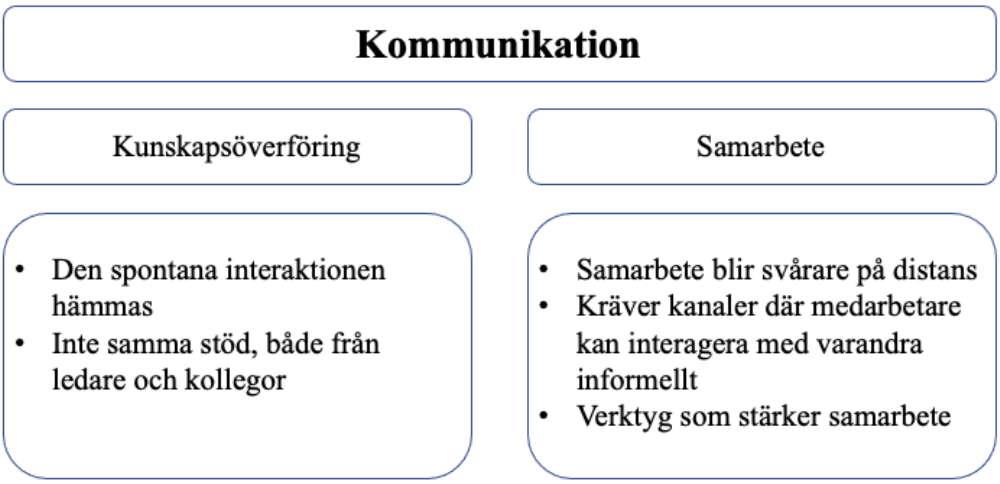
En tolkning kan göras i att det är svårare att utföra ett bra samarbete när man upplever att man inte är ett starkt team och sammanhållningen i gruppen inte är den bästa. Det är även svårare att upprätta en stark sammanhållning i distansarbetet när det inte sker lika naturligt som det skulle göra på den fysiska arbetsplatsen. Därav kan just det vara en bidragande faktor i att R2, R6, R8 och R11 haft positiva upplevelser gällande samarbetet, då de arbetat längre i organisation och därav fått mer tid till att komma in i gänget och stärka samhörigheten till gruppen. Det leder till att samarbetet kanske inte tar en lika stor smäll i att arbetat förflyttas till distansarbete. Ahmed et al. (2014) beskriver att distansarbetet kräver kanaler som hjälper arbetstagare och ledare att interagera informellt med varandra, utveckla interpersonella organisatoriska nätverk och skapa synergiska relationer och samarbeten. Effekterna av dessa kommer oftast naturligt av att befinna sig på en fysisk arbetsplats vilket leder till att om de inte existerar tillräckligt i ett distansarbete kan samarbete och samhörighet bli bristande. Då samhörigheten och samarbetet båda kan bli påverkade negativt av ett distansarbete kan det kräva att man inför ytterligare moment eller verktyg i arbetstagarnas arbete för att stärka dessa faktorer.

4.2.3 Sammanfattning av kommunikation

Figur 12: *Sammanfattning av kommunikation* påvisar de olika komponenterna inom respektive område som respondenterna belyste som centrala. Inom området kunskapsöverföring tycks det finnas en avsaknad av kunskapsöverföringen som sker i det dagliga arbetet när arbetet är kontorsbaserat. Respondenterna menar att kommunikationen inte är densamma mellan kollegor och att detta på så vis hämmar den naturliga kunskapsöverföringen. Ett antal respondenter påpekar att de inte upplever samma stöd gällande frågor och problem vilket hindrar en blomstrande kunskapsöverföring.

Fortsättningsvis uppmärksammas att samarbete mellan kollegor försvåras genom distansarbetet. Respondenterna menar, trots fungerande kommunikationskanaler att samarbetet inte sker lika oförhindrat på distans och att svårigheter finns när arbetet ska göras i team. Som Figur 12:

Sammanfattning av kommunikation klargör finns det en önskan om kommunikationsverktyg som stärker informell interaktion vilket i ett senare skede kan underlätta samarbetet mellan kollegor. En ny naturlig miljö för interaktion behöver därav skapas.



Figur 13: Sammanfattning av Kommunikation (Altensten & Cygnaeus, 2021)

4.3 Livspussel

Det tredje övergripande temat, livspussel diskuteras i relation till stress och balans. Stress och balans kommer lyftas via insamlad empiri från respondenterna. Vidare presenteras teorier för att förklara respondenternas uppfattningar med syfte till teoretisk förankring.

4.3.1 Stress

I insamlandet av empiri benämndes begreppet stress av fem respondenter, dock med en blandning av positiva och negativa karaktärer.

Figur 14: Upplevelser av stress (Altensten & Cygnaeus, 2021)

R4, R5 och R7 benämner stress som en negativ upplevelse och att stressen ökat, medan R6 och R8 menar att stressen minskat i samband med distansarbetet. R4 förklarar sin negativa upplevelse av stress (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *På mitt nuvarande arbete är alla väldigt sönderstressade skulle jag säga. Det har blivit lite att man inte kan förvänta sig ett svar utan mer att man får ta reda på saker själv. Vilket gör att man blir osäker på om man har fått tag i rätt information eller om den är gammal och så. Så det har blivit mer orosmoment i dagsläget skulle jag säga*

Resonemanget från R4 går i linje med R5´s upplevelse av stress där de båda respondenterna menar att de känner sig stressade eftersom de inte får den hjälp som de önskat. R5 berättar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

absolut, eftersom man vet ju inte om man gör rätt eller inte vilket blir en stress. Jag kan ju inte veta om jag gör rätt eller inte

R6 och R8 som ställer sig positivt till sin balans mellan arbete och privatliv menar båda att stressen minskat i samband med införandet av distansarbetet. R6 resonerar på följande sätt (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

...jag har två barn och det blir mycket mindre stress, på morgonen och eftermiddagen, jag har ingen tid att passa, mitt jobb är ju hemma så tidsmässigt, så det är väl det som gör att det känns skönt att jobba hemma, att det blir en annan, mindre stressig tillvaro i livspusslet

R8 har liknande resonemang där hon belyser det finns en bättre balans och att stressen minskat.
R8 berättar (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

jag tror att jag hade haft det svårare med mitt livspussel, om man kan säga så, just med hämtning och lämning av barn, man är mer bunden av tider, nu kan jag åka och hämta mina barn kl tre för då vet jag att verksamheten är över och så blir det hopp och lek

Både R6 och R8 som ställer sig positivt till sin balans och den minskade stressen har båda barn som går på dagis alternativt skola. Genom distansarbetet kan de anpassa sitt arbete utefter privatlivet där det finns mer fasta tider att följa där barnens schema spelar in. Vidare är de två respondenterna i åldrarna 43 respektive 39 år och har därav erfarenhet av arbetslivet där det finns möjlighet att de hittat rutiner som fungerar för dem. Fortsättningsvis har de två respondenterna arbetat inom sina organisationer över ett års tid vilket troligtvis lett till skapande av arbetsrutiner och en ökad förståelse om vad som förväntas av dem. Wang et al. (2021) bekräftar hur ett flexibelt arbete kan underlätta arbetstagares balans mellan arbete och personligt liv, vilket R6 och R8 har upplevt i sina individuella livspussel. Därmed finns det en möjlighet till att det kan minska stress då det blir enklare för individen att strukturera upp en fungerande arbetsstruktur för just det egna livspusslet.

De tre respondenterna R4, R5 och R7 är alla nyanställda inom sina organisationer vilket gör att både arbetsrollen och organisationen är nya. Med detta i åtanke finns möjligheten att respondenterna upplever en osäkerhet med vad som förväntas och deras roll. Både R4 och R5 belyser otydligheten från sin organisation gällande om de gör rätt eller fel vilket har blivit en tydlig faktor till uppkomsten av stress. Lang et al. (2007) bekräftar hur en arbetstagare kan uppleva en negativ påverkan i sitt arbete om det inte finns klara direktiv på arbetsuppgifter samt förväntningar från ledaren eller organisationen.

4.3.2 Balans

Av de nio respondenterna nämnde samtliga hur de upplevde sin balans mellan privatliv och arbetsliv under distansarbetet. Tre respondenter, R1, R4 och R7 svarade att de upplevde en negativ balans medan resterande sex respondenter, R2, R3, R5, R6, R8 och R11 upplevde en positiv balans.

Figur 15: Upplevelser av balans (Altensten & Cygnaeus, 2021)

De negativa upplevelser som R1, R4 och R7 har angående balansen mellan privatlivet och arbetslivet i distansarbetet tolkar vi grunda sig till viss del i en brist i strukturen. R4 beskriver på följande sätt (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Balansen har påverkats absolut, det kan vara lätt att sitta för länge då man inte vet om kollegorna har gått för dagen och sådana grejer. Det blir lite mer utsuddat i gränserna. Vanligtvis jobbar vi ju 8-17 men nu kan man ju komma lite mer som man vill och ha en längre lunchrast till exempel. Så det har ju påverkat work-life-balance, helt klart.*

R4 fortsätter att beskriva hur en tydligare struktur från ledaren skulle kunna förbättra den individuella balansen i arbetet. R4 berättar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Jag tror absolut att ledaren kan underlätta, lite tydligare struktur i vad som förväntas av en, och även vara mer närvarande skulle jag säga, inte så man känner sig övervakad, men mer som en stöttande pelare, i att kolla ''hur går det för dig?'', ''behöver du någonting från mig?'' och så. Det är så mycket annat när man är ny på kontoret, att man ska lära sig alla rutiner och också att vara hemma gör allting lite mer osäkert.*

Utöver den negativa upplevelse R4 har angående balansen, upplevde R7 en likartad upplevelse. R7 menar (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *Jag upplever nog att det inte finns någon balans där haha. Jag upplever att jag inte har så tydliga gränser. Jag har inte satt några fasta arbetstider.*

R7 fortsätter att berätta att balansen skulle kunna bli förbättrad med hjälp av en tydligare struktur. R7 beskriver följande (personlig kommunikation, 30 mars 2021)

> *ja om ledaren hade satt tydligare strukturer i att det här får ni lov att göra och det här får ni inte lov att göra, till exempel att ni inte får skicka mejl efter den här tiden. Det hade nog underlättat lite.*

Resonemanget som R4 och R7 framför gällande temat ses som intressant då båda respondenter är relativt nya i sina respektive organisationer och delar åsikten att de upplever en brist i strukturen från ledaren i arbetet. Båda respondenter upplever en negativ balans där det kan vara svårt att på egen hand uppehålla en önskad struktur i arbetet, där tolkningar kan göras att båda menar att det lätt blir att gränserna suddas ut. R1, R4 och R7 som benämner att de inte upplever en bra balans vid sitt distansarbete pratar inom området på olika sätt. R4 förklarar att han har svårt att bibehålla sin disciplin och att det blir enkelt att vissa pauser bli för långa där han påbörjar hushållssysslor. Respondenten berättar att det blir enklare att sitta länge utan pauser och disciplinen inte är så stadig. R4 förklarar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Jag har suttit mer och längre utan att ta en paus till exempel men också när jag väl tar en paus blir det ibland för långa pauser. Man ställer sig och tvättar och såna grejer.*

Till skillnad från R4 förklarar R7 att hon knappt tar några pauser alls. R7 förklarar att hon inte har disciplin gällande sitt tidsschema, när hon ska jobba och när hon inte ska jobba utan att hon snarare jobbar från tidig morgon till sen kväll utan att ta några längre raster. R7 berättar (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *Jag har inte satt några fasta arbetstider, jag börjar jobba mellan 6 och 7 på morgonen, och isåfall skulle det betyda att jag slutar mellan 15 och 16 liksom om jag skulle jobba åtta timmar, och det gör jag ju inte, så jag jobbar ganska mycket övertid. Det dyker upp saker så lätt, man får mejl precis när man tänkt sluta och då känner man att ''nej man jag kan ta bara det här också'' eftersom man inte ska hinna med något tåg för att hinna hem, man redan är hemma så det blir lätt att man bara fortsätter.*

Utöver de nämnda två respondenternas upplevelser menar R1 att han försökt skapa tydliga rutiner för att bibehålla en struktur i arbetet men förklarar, att trots detta så har disciplinen påverkats negativt. R1 beskriver på följande sätt (personlig kommunikation, 25 mars 2021):

> *Det blir lite svårt när man sitter i sitt eget hus men jag har försökt att ha lite disciplin i form av att ha samma tider som jag hade på kontoret….. Sen har jag ett litet kontor där jag kan gå ifrån*

och ha en lunch på en timme. Jag har haft rutiner som jag låtsas vara på jobbet men jag egentligen inte är det. Men jag har också startat en tvättmaskin och så under dagen ibland också.

Trots att R1 försökt skapa tydliga rutiner för att ha en bra disciplin förklarar han (personlig kommunikation, 25 mars 2021):

Men jag skulle vilja säga att disciplinen påverkats negativt, man är så beroende av att ha människor runt omkring sig, så att det blir svårt.

I kontrast till dessa tre negativa upplevelser gällande balans, upplever resterande respondenter en positiv balans. R2 menar att hon har en bra balans och berättar om sitt arbetssätt (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

Ja, jag tror det är en grej man behöver lära sig. Jag tar på mig ”jobbrocken” och då är jag på jobbet”. I början när jag började jobba så då kom jag ihåg att jag tänkte ”Är tvättmaskinen färdig nu”? Då gick jag och slängde in den i torktumlaren. Sen kom jag på ”vad gör jag nu?’’ Då blandade jag jobb och fritid. Då fick jag inte det här, då var det nästan som jag jobbade hela dagen, då tog min arbetsdag inte slut. Så jag tror man måste ha den här ”Jaha nu är klockan 5, vi stänger datorn och tar i stolen och stänger till, färdigt och sen går jag hem trots att jag är hemma”. Jag tror man mentalt måste hitta en lösning annars funkar det nog inte.

R5 som har en liknande positiv syn på sin disciplin förklarar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

Jag är nog ganska duktig i att stänga av kl fem…. Sen är det ju svårt för man ser ju datorn hela tiden och tänker på jobbet, man kan ju tänka “Jag skulle ju kunna göra det här nu” men nu kanske jag skriver upp tanken på en lapp och gör det imorgon. Jag slår inte upp datorn men jag förstår problematiken som många har.

De två respondenterna, R2 och R5 tycks ha tydliga rutiner i sitt arbete vilket får medhåll från R11, att de arbetar 09-17 och har sin arbetstid mellan dessa klockslag. R8 som också upplever ha en bra disciplin vid sitt arbete tycks ha ett mer rörligt schema när hon ska jobba och inte, men förklarar att hennes disciplin inte är kopplat till specifika tider. R8 förklarar att hon genomför sitt jobb lite mer oregelbundet, utefter när hennes barn är på dagis eller sover. Hennes disciplin kopplas inte till ett tydligt tidsschema där hon arbetar 09-17 utan hennes disciplin är till stor del beroende av hennes familjs tidsschema. R8 beskriver följande (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

Ja jag trodde det skulle vara svårare men det har faktiskt varit enklare, men nu väljer jag att prioritera mitt privatliv. när jag åker in på kontoret så sitter jag den tiden men det behöver inte betyda att jag är effektiv dom 8 timmarna på kontoret. Nu kan jag göra, jag har det mötet ikväll och då kan jag ju ta en paus mitt på dagen och sen bli effektiv på kvällen och ta det i impulser. Men om jag är på jobbet då är jag ju på jobbet och är det tills det är dags att gå hem.

Vidare beskriver R11 det på följande sätt (personlig kommunikation, 31 mars 2021) :

Jag tycker det är en bra balans, jag försöker hålla på mina arbetstider, och stänger av och så. Jag tycker det är bra att jag har min arbetsplats i mitt hemmakontor så jag kan gå ifrån. Där inne är jobbet och utanför det här rummet är inte jobbet liksom.

Slutligen berättar R3 och R6 hur de upplever en god balans i distansarbetet, men båda medger att det var svårare i början. R3 berättar (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

Ja alltså i början var det svårt, och det har jag bollat väldigt mycket med mina kollegor, jag kanske tömmer diskmaskinen på arbetstiden men det hade jämnat ut sig med att jag hade stått och pratat med en kollega i fem minuter på arbetet annars. Man har ju olika slags pauser. Nu känner jag inte att jag slackar på jobbet om jag sätter på en tvättmaskin, för det jämnar ut sig ändå.

Även R6 förklarar att det var svårare i början men att det nu har blivit en bättre balans (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

Ja känner en bra balans, men det var svårare i början, för då hade jag bara en laptop och satt på en pinnstol i köket och när arbetsdagen var slut så fick jag packa ihop det i en rullvagn. Men

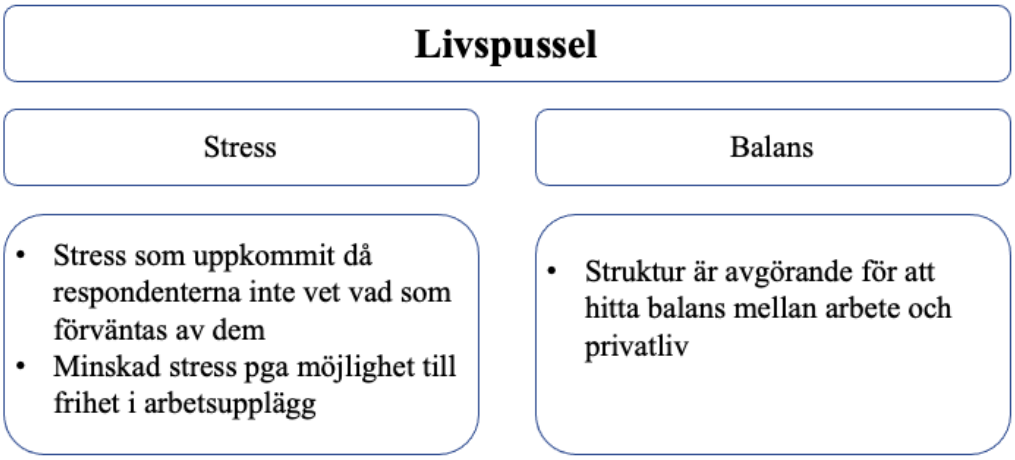
när vi fick rektorsbeslut någon gång i oktober att vi skulle vara hemma till sista mars så kände jag att jag var tvungen att ta hem min kontorsstol och ordentligt tangentbord och så. Dels för att spara på ryggen men även för att känna "här sitter jag och jobbar" så man inte belamrar köksbordet.

Framkommen empiri belyser samtliga respondenters upplevelser av balans i distansarbetet där det går att urskilja vissa tendenser. Av de två respondenter, R4 och R7 som upplevde en bristande struktur i sitt distansarbete var båda relativt nya på sina arbeten. Vidare, de respondenter som upplevde positiv balans i distansarbetet menade att det var svårt i början men som R2 nämner, att man behöver lära sig att skapa en balans. Majoriteten upplevde att de hade en bra balans i sitt distansarbete och att de har lyckats skapa en fungerande struktur som hjälper deras disciplin. Därav kan ett samband hittas där respondenter upplever en balans i distansarbetet när de har utformat en struktur som passar deras individuella liv, där flera av respondenterna använde sig av olika strukturer. Detta bekräftas ytterligare genom anledningen till att R4 samt R7 upplevde en sämre balans på grund av bristen av struktur. Denna tanke, att fler respondenter upplever en bättre balans i distansarbetet när de har fått en tydligare struktur bekräftas av Basile och Beauregard (2016). Forskarna menar att arbetstagare i distansarbete har lättare att utföra ett bra jobb om den anställda kan genom olika metoder dra gränser mellan arbetet och det privata. En av de vanligaste metoderna menar Basile och Beauregard (2016) är att använda ett separat rum för hemmakontoret för att bygga upp känslan av att när man lämnar kontoret lämnar man även arbetsplatsen. De noterade att arbetstagare som inte har möjligheten att dra lika tydliga gränser upplever en sämre balans i distansarbetet. Denna metod bekräftas av Hope (2020) som belyser att balansen mellan privatlivet och arbetslivet gynnas om individen skapar en plats som är ämnad endast för arbetet. Detta för att tydliggöra gränsdragningen mellan arbetet och privatliv.

Respondenterna som upplevt balans mellan arbete och privatliv berättade hur de använder sig av olika typer av strukturer i sitt distansarbete. Genom detta fick vi en insikt i att det inte finns en korrekt struktur för alla, utan att individen behöver hitta en lösning som passar den personliga livsstilen. Denna tanke bekräftas ytterligare av Basile och Beauregard (2016) som diskuterar hur potentiella gränsdragningar i individens distansarbete reflekteras av individens personliga preferens. Detta blir väsentligt då de vidare menar att utfallet av en positiv balans i distansarbetet baseras på individens möjlighet att skapa egna gränsdragningar i form av en individuell struktur samt följa den. Om individen har en arbetsstruktur som fungerar för just den, kan det leda till minskad konflikt i relation till arbetslivet och privatlivet samt även minska stress och öka arbetstrivseln.

4.3.3 Sammanfattning av Livspussel

Figur 15: *Sammanfattning av livspussel* framställer en övergripande blick av det som framkommit gällande området livspussel. Respondenterna upplevde en minskad stress i sin vardag då de upplevde att de fick mer individuell kontroll över arbetsupplägget. En tolkning gjordes att den upplevda balansen baseras på medarbetarens struktur, då ett flertal medarbetare menade att en fungerande struktur är betydande i distansarbetet. Utöver det framkom det att stress kan skapas hos medarbetare som inte får den hjälp som behövs med att strukturera ett hälsosamt arbetsupplägg. Slutligen framkom det att majoriteten av respondenterna upplevde att ett distansarbete gynnar det personliga livspusslet på olika sätt, bland annat en minskad upplevd stress.



Figur 16: Sammanfattning av Livspussel (Altensten & Cygnaeus, 2021)

4.4 Flexibilitet

I kommande del diskuteras det övergripande ämnet flexibilitet i förhållande till framtidsinställning och tillit. Nedan presenteras respondenternas upplevelser samt bekräftas och förklaras med differenta teorier.

4.4.1 Framtidsinställning

Av temat framtidsinställning benämner åtta respondenter åsikter kring deras inställning till ett framtida distansarbete. Av de åtta respondenter som nämnde temat såg vi ett samband där alla förutom R1 var någorlunda positiva mot ett framtida distansarbete. Samtliga respondenter som visade en positiv inställning mot temat menade att de skulle föredra en flexibilitet i hur deras framtida arbetssituation ser ut. På frågan hur inställningen till ett framtida distansarbete är, beskrev R2 på följande sätt (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

> *Väldigt positivt. Jag hoppas att vi till stor del kan jobba hemifrån. Jag tycker det är jättekul att vara på kontoret och greja och träffa kollegor men jag tror att jag, jag hade uppskattat om jag två till tre dagar kan få, ifall när jag jobbar med admin och sälj så hade jag velat jobba hemifrån, om det inte vore så att jag är ensam på plats. Men jag gillar det, jag skulle aldrig få byta om jag fick bestämma.*

I linje med inställningen R2 har, beskrev R4 på följande sätt (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Både och, jag skulle nog vilja se lite mer flexibilitet, nu tycker jag det är ganska skönt i och med pandemin, för jag försöker vara väldigt restriktiv. Men i framtiden när pandemin är över skulle jag vilja se lite mer flexibelt arbete i att man kan jobba hemifrån om man skulle behöva. Jag skulle nog vilja se tre dagar på kontoret och två dagar hemma, så man har mer möjligheten att välja.*

De båda respondenterna R2 och R4 uttrycker hur de önskar ett mer flexibelt sätt att jobba, där arbetstagaren får mer möjlighet att bestämma själv vart de vill utföra sitt arbete. R6 bekräftar tidigare respondenter och förklarar sin tanke (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Jag kan nog tänka mig att fortsätta jobba på distans för min egen del, kanske inte alltid och hela veckan men kanske sitta hemma två dagar i veckan. Det påverkar ju ändå privatlivet, jag har två barn och det blir mycket mindre stress, på morgonen och eftermiddagen, jag har ingen tid att passa, mitt jobb är ju hemma. Så tidsmässigt, så det är väl det som gör att det känns skönt att jobba hemma, att det blir en annan, mindre stressig tillvaro i livspusslet.*

R7 beskriver med en liknande åsikt kring det framtida distansarbetet (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *Det beror på vilken omfattning det är isåfall, jag skulle inte vilja ha ett arbete som säger att jag måste arbeta hemifrån där man kanske då väljer att inte ha ett fysiskt kontor eller bara ett väldigt litet fysiskt kontor för att man tycker att folk kan sitta hemifrån och arbeta, en sån arbetsplats skulle jag inte vilja vara på. Jag vill ha en tilldelad arbetsplats, eller i alla fall ett kontor där man kan komma till och där det finns platser att sätta sig på. Jag vill kunna kombinera hemarbetet med arbete på plats liksom.*

Slutligen hade även R11 en positiv syn mot ett flexibelt distansarbete i framtiden. Hon förklarade på följande sätt (personlig kommunikation, 31 mars 2021):

> *Jag skulle hellre vilja varva det med att vara på kontoret också. Det underlättar vissa situationer att jobba hemma, till exempel min restid ungefär en timme per dag, så det är ju en stor skillnad, men just det här med att ha möjligheten till både och. Men kanske två dagar hemma och tre dagar på jobbet till exempel. Också en ökad flexibilitet att man får planera sin tid och plats lite mer själv, man kan ta en halv-dag hemma och resten av halvan på kontoret till exempel.*

Ett samband kan hittas där respondenterna önskar att ha en flexibel arbetssituation där ansvaret hamnar mer i deras egna händer att strukturera upp hur arbetet ska se ut och vart det ska utföras. R6 och R11 beskriver hur det underlättar i deras livspussel och hur det skulle minska stressen i det vardagliga schemat. Ett tydligt samband är att respondenterna skulle vilja dela upp arbetet med cirka två dagar hemma och tre dagar på kontoret för att fortfarande få ut det sociala med kontoret. Respondenterna uttrycker flera positiva aspekter med att få arbeta på distans, men samtidigt menar ett flertal att de fortfarande förstår betydelsen av att befinna sig på kontoret en del dagar i veckan, speciellt för den sociala aspekten med verksamheten. I kontrast till dessa positiva åsikter kring ett flexibelt framtida distansarbete skiljer sig åsikten hos R1. R1 berättar följande (personlig kommunikation 25 mars 2021):

> *Ja, det är väl face it, inte så mycket mer med det. Jag vill inte men så är det nu.*

Då R1 var ensam med att ha en relativ negativ inställning mot ett framtida distansarbete påverkar inte det något markant det samband vi kunde se angående de övriga positiva upplevelserna hos resterande respondenter. Därav återstår sambandet mellan de positiva upplevelserna kring att respondenterna visar en majoritet i önskan av ett ökat flexibelt distansarbete i framtiden. Majoriteten menar också att det är att föredra en blandning av distansarbete och kontorsarbete under veckan, för att använda distansarbete för att underlätta livspusslet på olika sätt men också använda kontorsarbetet för den sociala faktorn. Flera respondenter nämnde hur det flexibla distansarbetet underlättar deras tidsschema, bland annat för att individen inte längre har någon resväg till och från arbetet. Detta kan kopplas till hur Pascal et al. (2003) beskriver hur deras forskning visade att en majoritet på 70 procent av medarbetare som har mer än 1 timmes jobbrelaterad resväg under dagen föredrar att få arbeta på distans. Den positiva inställning respondenterna hade gentemot det flexibla arbetet baserades främst på att respondenterna upplevde att det underlättar deras personliga livspussel och medför en känsla av ökat självbestämmande. Resonemanget stöttas av Menezes och Kelliher (2017) som påpekar att en anledning till att många arbetstagare upplever en hög arbetstillfredsställelse med ett flexibelt distansarbete är för att arbetstagaren ökar känslan av självständighet och självförtroende i arbetet. Däremot förklarar Menezes och Kelliher (2017) hur ett distansarbete på heltid kan minska arbetsprestationen hos arbetstagaren, vilket kan bero på faktorer som minskad fysisk kontakt till kontoret, ledare och kollegor. Detta ligger i linje med majoriteten av respondenternas upplevelse kring att vilja kombinera det flexibla arbetet med kontorsarbete. Främst för att få ut det sociala som kontoret bidrar med som gemenskap med kollegor och ledare. Det framkomna resultatet bekräftas slutligen med Menezes och Kelliher (2017) som menar att arbetstagarens arbetstillfredsställelse ökar om individen har förmågan att anpassa det flexibla arbetet utifrån individens egna personliga preferenser.

4.4.2 Tillit

Som nämnt i 4.4.1 föredrar en majoritet av respondenterna att ha ett flexibelt arbete där de kan arbeta både på kontor och på distans. Vad som anses viktigt för respondenterna är att det finns en tillit från organisationen och ledaren, att respondenten genomför sitt arbete på samma sätt oberoende på vart den arbetar ifrån.

Figur 17: Upplevelser av tillit (Altensten & Cygnaeus, 2021)

Fem av nio respondenter benämner området tillit som en viktig aspekt där R2, R6 och R8 redan idag känner en bra tillit från sin ledare. Vidare benämner R7 och R11 området tillit men att de har en negativ upplevelse av tilliten från organisation och ledaren. R2 som har en positiv upplevelse av tillit från sin ledare berättar att det är något som hon förväntar sig för att kunna genomföra ett bra arbete. R2 berättar i följande tre sekvenser (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

> *Jag tror man måste ha en tillit till sina medarbetare, att lita på att de gör sitt arbete. Jag vet att det gjorts studier på människor som arbetat hemifrån och att man presterar mycket bättre när du själv får lägga upp sina veckor och på det sättet du vill jobba*
>
> *Så det förväntningarna har jag, jag vill inte ha nån som ringer mig 10 gånger under dagen och har pekpinnar, ”har du gjort det, har du gjort det”*
>
> *Men jag tror att tillit är jätteviktig, man kan inte ha full kontroll över någon som arbetar hemma. Jag tror man måste lita på den personen.*

Både R6 och R8 benämner att de känner tillit från sina ledare men också att de har tydliga uppdrag där förväntningarna är klara. R6 förklarar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Jag har ett stort förtroende från vår projektledare. Plus att mitt uppdrag är ganska tydligt vad jag ska göra, så det är nog två saker, att mitt uppdrag är tydligt från början och sen så är jag verkligen självgående. Sen om jag stöter på ett problem och kör fast så är jag inte rädd att be om hjälp heller*

R7 och R11 som menar att de upplevt en bristande tillit från sin ledare eller organisation förklarar vikten av att känna att ens organisation litar på en. R7 berättar om en situation som hon upplevde med sin chef (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *Jag behövde skriva in att jag jobbat fler timmar för att det skulle registreras och få lön för det, och då reagerade min chef till det genom att säga att ’’så gör vi inte här’’ och istället för att ställa sig frågorna, hur mycket arbetsbelastning man har och vad man kan göra för att underlätta det och hur vi kan lösa det här, hur prioriterar du och kan jag hjälpa dig liksom.*

R11 fortsätter och berättar om sina upplevelser som hon haft i samband med införandet av distansarbetet (personlig kommunikation, 31 mars 2021):

> *Från början när vi började med distans fick vi information från organisationen om att så få som möjligt skulle jobba på distans för man litade inte på att medarbetare skulle göra sitt jobb hemma. Och det har ju ändrats väldigt mycket, från att först fick man information om ’’tänk på era rutiner och se till att följa dom och att ni gör det ni ska och så’’, till ’’tänk på din hälsa och tänk på att ta pauser i arbetet’’. Så misstron i början om att medarbetare inte skulle sköta sitt jobb ändrade sen när man insåg att medarbetare kanske inte mår så bra att jobba hemma till att man ska tänka*

på sin hälsa och så. Man måste ju ha tilltro till sina medarbetare att man gör det som ska göras vart man än sitter, och det var nog en ögonöppnare för dom på mitt företag.

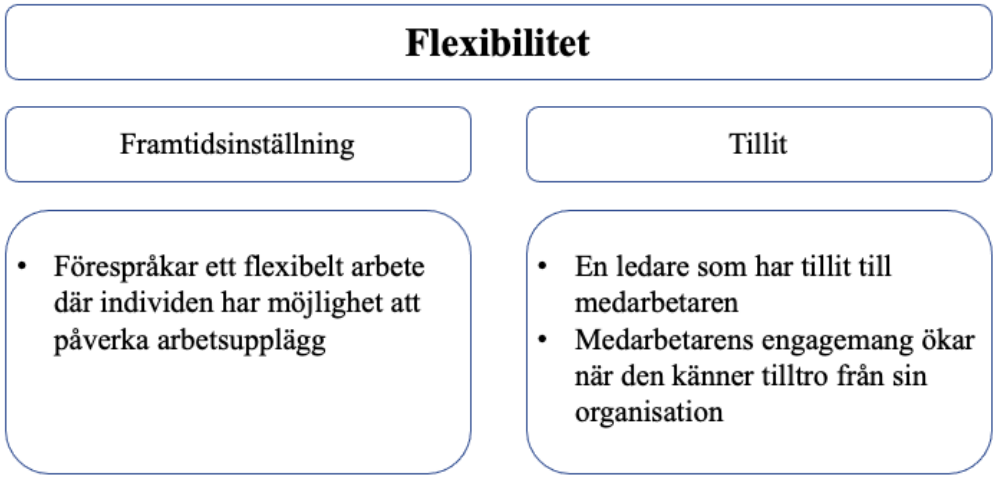
Vidare berättar R11 att hon alltid känt en god tillit från sin ledare men att det varit organisationen som varit bristande. R11 förklarar (personlig kommunikation, 31 mars 2021):

Tilltron till mig är god, och jag kände inte något annorlunda tidigare från min chef. Utan totalt sett i organisationen var det dom signalerna dom sände ut när man informerades.

Samtliga respondenter som benämnt tillit menar att det blir en viktig aspekt vid distansarbetet där de förespråkar en flexibilitet vid jobbgenomförandet. Respondenterna menar för att kunna genomföra ett flexibelt arbete behöver det finnas en grundtillit till att individen kommer genomföra jobbet på bästa möjliga sätt. Resonemanget bekräftas av flertal olika studier där bland annat forskarna Contreras et al. (2020) och Vasic (2020) hävdar att, för att få ett hållbart distansarbete behöver det finnas en tillit från organisationen. Contreras et al. (2020) belyser vikten av att bibehålla en god tillit till sina medarbetare där ledare bör lägga tid och engagemang på relationsskapande. Detta är något som R2 ser som centralt i sitt distansarbete, att hennes ledare behöver ha tilltro till det arbete som hon gör och att ledaren inte känner behovet av att övervaka hennes arbete. Parker et al. (2020) klargör att många ledare har svårt att lita på sina medarbetare och diskuterar problemen som kan skapas på grund av bristen av tilltro. Med en låg tillit till sina medarbetare, och således en hög övervakning menar Parker et al. (2020) att medarbetare med stor sannolikhet lär känna en stor oro vid genomförandet av sitt arbete vilket kan komma att påverka den mentala hälsan. I forskningen påvisades det finnas ett samband mellan starkt övervakade medarbetare och ett försämrat arbetsresultat. Detta reflekteras i hur ett flertal respondenter anser att en tilltro från ledaren är grundläggande i ett fungerande distansarbete. De menar att om denna tilltro inte finns, kan den leda till en känsla av övervakning som påverkar arbetstagaren negativt.

4.4.3 Sammanfattning av Flexibilitet

I Figur 17: *Sammanfattning av Flexibilitet* uppvisas centrala komponenter utifrån respondenternas delade upplevelser. Inom området Framtidsinställning framkom en önskan om ett flexibelt arbete där en kombination mellan distansarbete och kontorsarbete kunde användas. Respondenternas enskilda behov ses som centrala där ledaren behöver beakta de individuella preferenserna gällande arbetsupplägg. Ett flertal respondenter belyser vikten av att ha en ledare som har en tilltro till medarbetaren. Konstaterad data i kombination med framtagen teori påvisar likaledes att en ökad tilltro till medarbetaren leder till ett ökat engagemang och högre resultat.



Figur 18: Sammanfattning av Flexibilitet (Altensten & Cygnaeus, 2021)

4.5 Social Gemenskap

Social Gemenskap diskuteras utan ett underliggande tema då det ansågs som ett relevant ämne individuellt. Samtliga respondenter benämnde temat där alla förutom R6, R7 och R8 upplevde negativa upplevelser av det sociala och gemenskapen.

Figur 19: Upplevelser av social gemenskap (Altensten & Cygnaeus, 2021)

Flera av respondenterna benämnde upplevelser av att den sociala relationen med kollegor får ta en smäll då man befinner sig på distans. R1 förklarar (personlig kommunikation, 25 mars 2021):

> *Den fysiska kontakten har förändrats naturligtvis, det är den som är avsaknad, och jag menar att vi har på våran avdelning varit väldigt mån om att vårda vårt välbefinnande även efter arbetsdagens slut. Vi har till exempel varit på after work och såhär tidigare. Och den aspekten har ju fått stryk på foten. Den sociala kontakten har ju fått stryk även den.*

I linje med upplevelsen från R1 förklarar R2 (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

> *Ja, det jag kan sakna är, jag är en mingel-människa och tycker om att träffa människor live, mingla och skapa kontakter och utöka mitt nätverk. Det är ju så jag har jobbat de senaste 30 åren. Och det blir ju inte samma känsla på zoom eller teams. Du får ju inte den personliga kontakten, antingen är det för ljust, den ena ser du inte och den andra har kameran avstängd. Vi tappar ju det mänskliga flockbeteendet. Det är ju en jättestor skillnad.*

En tolkning kan göras gällande hur R3 upplever att det vardagligt sociala försvinner i distansarbetet och att det upplevs som negativt. R3 beskriver (personlig kommunikation, 26 mars 2021):

> *Det är riktigt tråkigt att sitta hemma vissa dagar. Så det påverkar det sociala definitivt, man får försöka hitta lite såhär… men att det är accepterat både från sin chef att ha de här korta avstämningarna som inte handlar om jobb, för det blir väldigt lätt att alla möten blir väldigt fokuserade på just uppgiften och avstämning, så det är viktigt att hitta vägar att kommunicera som inte hela tiden är en prestation. Utan man får även ha det sociala fast det är digitalt.*

R4 kopplar hur den sociala gemenskapen påverkats och att det ligger ett ansvar hos ledaren. R4 beskriver i följande två sekvenser (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Den sociala gemenskapen har ändrats, det märks även tydligt när man är ny. Det är svårt att komma in i gruppdynamiken eftersom man missar så mycket i form av lunchmöten och fika och sådana grejer. Nu när man är på distans känner man att det har påverkats, att man inte riktigt är en del av teamet och där är ju chefen väldigt viktig i just den rollen. Cheferna är inte lika närvarande nu på distans i jämfört med när man är på kontoret. På kontoret blir chefen mer närvarande men nu är det lite mer att dom är svårare att få tag på och så.*
>
> *Man har inte riktigt fått någon tydlig struktur om vilka som jobbar på de olika kontoren, och där har chefen inte tagit det här initiativet om att vi ska lära känna varandra och så, så det blir väldigt ofta på måndagsmötena att man pratar om agendan och thats it. Så det här med att lära känna varandra och så har ju inte funnits.*

Även R5 och R11 upplever båda en negativ social gemenskap och menar att det är svårt att få ett personligt intryck av sina kollegor i distansarbetet. R5 menar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *Nej men den sociala biten är ju kanske inte så bra, jag har ju inte träffat dom men vi hade ju en AW i förra veckan, på distans då, men jag känner ju inte dom. Så nej man kommer ju inte in ett sammanhang på samma sätt.*

I kontrast till dessa negativa upplevelser gällande den sociala gemenskapen berättar R6 och R7 att de har en positiv upplevelse. R6 berättar (personlig kommunikation, 29 mars 2021):

> *nej men på vårat team på 12 pers funkar det ju superbra på distans så, med just de mjuka värdena som gemenskapen och så.*

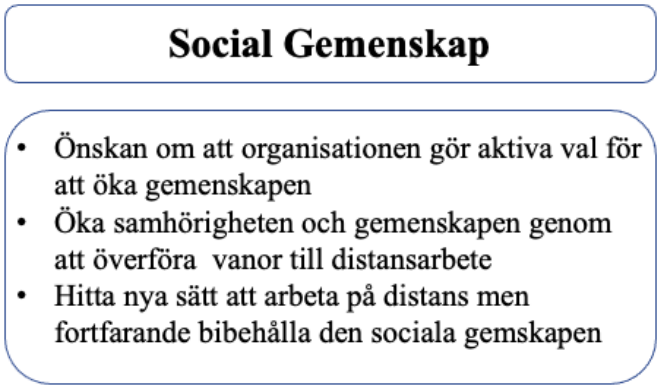
R7 berättar hur hon upplevt en högre samhörighet och gemenskap under distansarbetet, däremot är det av relevans att det framförallt handlar om samhörighet mellan olika kontor i olika geografiska områden. R8 som ställer sig både positiv och negativ till temat menar hur det sociala kan bli svårare under distansen. Respondenten påpekar däremot att ledarna och organisationen gjort mycket för att bibehålla en god gemenskap så som flera olika typer av möten, vilket hon uppskattar. R8 beskriver (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *Ja det är såklart jättetråkigt att inte ha sina kollegor bredvid sig, ofta har man ju en snabb fråga som man inte hittar, och det är ju då väldigt enkelt att fråga, snabb kommunikation och det här. Man är ju en social varelse och vill ha människor runt omkring sig...*
>
> *...för mig som ny att komma in och träffa alla som är där, alla slår alltid på kameran där vi tittar på varandra och sitter och skojar och skämtar och man har lite roligt samtidigt som man sitter och äter sin frukostmacka eller dricker sitt kaffe. Vissa sitter och arbetar och lyssnar lite samtidigt och inflikar när den har nått att säga. Så just från ett social perspektiv har de betytt väldigt mycket. Så det är bra för sammanhållningen. Så utan de här mötena hade man känt sig jätte isolerad.*

Genom framkommen empiri kan tendenser avläsas där respondenterna upplever en försämrad social gemenskap till följd av distansarbetet. R4 menar att en del av den bristande sociala gemenskapen beror på ledaren och organisationen där de inte gjort något aktivt för att bibehålla en god gemenskap. Önskan som R4 uttrycker verkar finnas i R8´s organisation där de aktivt arbetat för att få en samhörighet och upprätthålla den sociala aspekten i arbetet. Detta bekräftas av Samuel (2020) som menar, för att bibehålla den sociala gemenskapen är det väsentligt att ledare försöker att ha kvar de vanor som funnits när arbetet skedde på kontor. Precis som R8´s organisation så har de tagit vardagliga rutiner, som exempelvis att ta en kaffe tillsammans och överfört detta till distansarbetet. Samuel (2020) belyser vikten att ta till vara på de mänskliga aspekterna i det digitala arbetet. Att exempelvis påbörja mötet lite tidigare och prata om hur alla mår och hur deras helg varit. Vidare bekräftas resonemanget av Sull et al. (2020) som anser att sociala aktiviteter gynnar den sociala gemenskapen. Om organisationer inte agerar och gör aktiva val för att bevara dessa aspekter, finns det risk till isolation och distansering från medarbetaren. Forskarna belyser vikten av att se till den enskilda individen och dennes behov.

Gemensamt för samtliga respondenter är att det finns en viss saknad av de sociala aspekterna, oberoende av hur bra organisation och ledaren är på att bibehålla det sociala via distans. Upplevelserna som respondenterna delar, saknaden av de sociala bekräftas av Wang et al. (2021) som påpekar att trots kommunikationsverktyg, policies och strategier finns det ett stort antal människor som upplever en längtan till att få komma tillbaka till kontoret, men ur ett flexibelt perspektiv där individen själv får avgöra hur mycket den vill arbeta på distans och hur mycket den vill arbeta på kontoret.

Figur 19: *Sammanfattning av social gemenskap* visar de övergripande samband som framkommit gällande området social gemenskap. Respondenterna upplever en önskan om att organisationen involverar sig mer i upprättandet av gemenskapen i arbetet.



Figur 20: Sammanfattning av Social Gemenskap (Altensten & Cygnaeus, 2021)

4.6 Resultat av medarbetares upplevelser av distansarbete

I kapitel 4 har en kartläggning av medarbetares upplevelser av distansarbete utifrån forskningsfråga 1 gjorts. Forskningsfrågan lyder som följande:

> *Vilka upplevelser har medarbetare gällande distansarbete till följd av Covid-19 i en svensk kontext?*

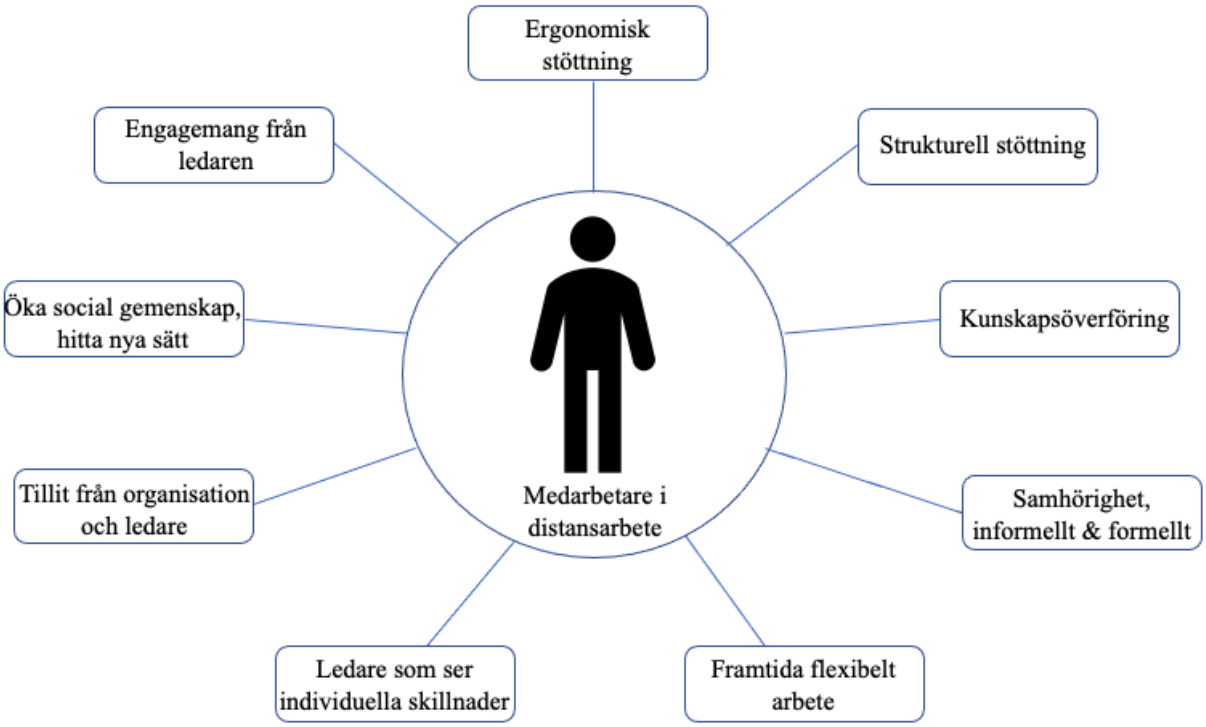
Ur konstaterad data har flera olika aspekter hittats baserat på respondenternas upplevelser. Den första aspekten vi kan se är ett samband av stöttning. Stöttningen baseras främst på den ergonomiska faktorn i arbetet samt stöttning i form av en ökad struktur, dock endast där den upplevs som bristfällig. Sambandet visar att respondenterna upplevde ett värde i hur den ergonomiska faktorn tas hand om, där den har en stor påverkan i arbetet. Gällande sambandet om den ökade strukturen, kunde vi se ett tydligt samband i att de respondenter som har upplevt ett generellt positivt distansarbete har lyckats hitta en struktur som fungerar för just den respondenten. Däremot fann vi att en önskan fanns gällande stöttning från ledaren i att skapa en hälsosam struktur i arbetet där den inte upplevs finnas. Vidare såg vi en gemensam nämnare till denna önskan där respondenten var relativt ny på arbetet.

Ytterligare en aspekt som väger tungt är att ett flertal respondenter anser att den sociala aspekten till kollegor och ledare påverkas i en negativ bemärkelse under distansarbetet. Därav ser respondenterna betydelsen i att ha möjligheten att åka till kontoret några dagar i veckan för att fylla behovet som den sociala och gemenskaps-faktorn för med sig. Vidare påvisas att många respondenter skulle vilja se mer engagemang från ledaren och organisationen i den sociala aspekten.

Ett ytterligare konkret samband som påträffades var att respondenterna är positivt inställda till att fortsätta arbeta flexibelt mellan hemarbete och kontorsarbete i framtiden. En tolkning kan göras att upplevelsen främst baseras på att majoriteten av respondenterna anser att det underlättar det individuella livspussel, och minskar stress i vardagen. Respondenternas livssituationer varierade men samtliga förutom en ansåg att det flexibla arbetet hjälper till att skapa en balans i det individuella livspusslet, och därmed kan höja arbetstillfredsställelsen.

Efter att ha diskuterat följande blev det slutgiltiga svaret att en majoritet av respondenterna vill fortsätta med ett flexibelt arbete i form av distans och kontorsarbete. Men att en bra balans bygger på att ledaren tar ett ökat ansvar för dels det sociala, dels uppehåller en tydlig struktur i arbetet för nya arbetstagare när arbetet sker på distans. Detta för att undvika en osäkerhet i arbetet gällande riktlinjer och gränsdragningar.

Nedan i Figur 21: *Medarbetare i distansarbete* visas det resultat framkommit i relation till forskningsfråga 1. Figuren visar vilka övergripande upplevelser respondenterna hade, där vi som forskare kunde hitta samband och tolka. Dessa upplevelser tolkades därav ha en större relevans. Figuren och dess innehåll kommer ligga som underlag för forskningsfråga 2.



Figur 21: Medarbetare i distansarbete (Altensten & Cygnaeus, 2021)

5. Ledarskap som passar till medarbetares upplevelse av distansarbete

Utifrån resultatet i forskningsfråga 1 framkom det att respondenterna hade en önskan om att ledaren besatt kvalitéer där;

- *ledaren stöttade en ergonomisk arbetsmiljö i distansarbetet*
- *ledaren gjorde kontinuerliga uppföljningar*
- *ledaren visade engagemang och synlighet*
- *ledaren arbetade för sammanhållning och samarbete där kommunikationskanaler blir väsentliga*
- *ledaren formade tydliga mål och hjälper individen att hitta arbetsstrukturer*
- *ledaren förespråkar flexibilitet som leder till balans*
- *ledaren ser till varje enskild individs skillnader*
- *ledaren har en tilltro till medarbetaren*

Som presenterat ser vi en betydelse i att ledaren stöttar medarbetare på distans genom olika sätt. Det är viktigt att ledaren ser värdet i att underlätta det ergonomiska hindret som distansarbetet kan föra med sig. Detta kan åtgärdas genom att erbjuda redskap och verktyg till medarbetare i distansarbete. Verktyg som kan ses som relevanta att erbjuda är exempelvis tangentbord, skrivbord och kontorsstolar. Ledaren behöver visa en stöttning som grundar sig i att se varje medarbetares individuella skillnader. Enligt den forskning som presenterats i kapitel 4 har vi fått fram att respondenterna värdesätter hur denna typ av stöttning sker, då det påverkar deras arbetsprestation och balans.

Vidare är det viktigt att ledaren visar ett tydligt engagemang under distansarbetet, dels socialt och dels kommunikativt. Det som framkommit är att ledaren behöver engagera sig för att vara extra synlig under distansarbetet. Detta genom att införa eller bibehålla kontinuerliga avstämningar och möten, både formella och informella. Behovet leder till att en ledare behöver förstå att det är lätt att medarbetarna får känslan av att ledaren försvinner under distansarbetet, och därav bör engagera sig för att vara lättillgänglig för medarbetaren. Fortsättningsvis har det framkommit att om denna del brister, kan det medföra en känsla av tvivel gentemot sin egen arbetsroll samt organisationen som helhet. Ledaren behöver dessutom visa engagemang för den sociala aspekten. Här är det av vikt att ledaren anstränger sig för att bibehålla den sociala gemenskapen så gott det går, exempelvis genom att införa sociala rutiner som distans-fika och följa dessa. Aspekten blir av vikt då vi i forskningsfråga 1 kunde se hur den sociala gemenskap upplevs påverka samhörigheten mellan kollegor som i sin tur påverkar samarbetet. Ett positivt samarbete påverkar därefter kunskapsöverföringen som kan gynna arbetsprestationen. Med anledning av detta, blir engagemanget till den sociala aspekten betydelsefullt för ett ledarskap i distansarbete.

Utifrån insamlad empiri påvisades en skillnad mellan nyanställda och anställda som befunnit sig på företaget innan distansarbetet påbörjades samt deras upplevelser gällande samarbete. Respondenter som var nya i sina organisationer belyste att det fanns svårigheter i att lära sig av sina kollegor och att den naturliga interaktionen som fanns på kontoret inte sker på samma sätt i distansarbetet. Därav finns det en påvisad möjlighet till en minskad kunskapsöverföring mellan kollegor. Inom området finns det en önskan om att ledaren ska agera mer stöttande för att gynna samarbete och sammanhållning. Ledaren behöver bemöta individen och agera mer aktivt vid nyanställningar för att främja sammanhållningen.

Vidare inom samarbete och sammanhållning uppmärksammades det att personer som arbetat en längre tid inom företaget ansåg att sitt distansarbete var mer okomplicerat att genomföra. Detta antagande grundar sig i att individen byggt relationer till kollegorna där den dels vet sin roll i gruppen, dels känner

en samhörighet och trygghet till kollegor och sitt arbete. Genom detta behöver ledaren agera flexibelt och anpassa sitt ledarskap till de olika individerna i organisationen. Fortsättningsvis har det framkommit att ledaren och organisationen aktivt behöver arbeta med olika typer av kommunikationskanaler som förespråkar formell och informell kommunikation. Det påvisades att respondenterna upplevde en avsaknad i den vardagliga kommunikation som skedde per automatik på kontoret. Ledaren behöver ta detta i aspekt och försöka överföra den naturliga interaktionen till distansarbetet. Via den naturliga och informella interaktionen tycks samhörigheten och samarbetet öka, detta bekräftas av R8 där hennes ledare och organisation infört mer informella möten där kollegorna kan dela med sig och interagera med varandra. R8 förklarar (personlig kommunikation, 30 mars 2021):

> *alla slår alltid på kameran där vi tittar på varandra och sitter och skojar och skämtar och man har lite roligt samtidigt som man sitter och äter sin frukostmacka eller dricker sitt kaffe. Vissa sitter och arbetar och lyssnar lite samtidigt och inflikar när har nått att säga. Så just från ett social perspektiv har de betytt väldigt mycket.....vi har en Göteborgschef som alltid drar nått skämt och så skrattar medan andra känner att ja den var ju lite dryg haha. Så det är bra för sammanhållningen. Så utan den här möten hade man känt sig jätteisolerad.*

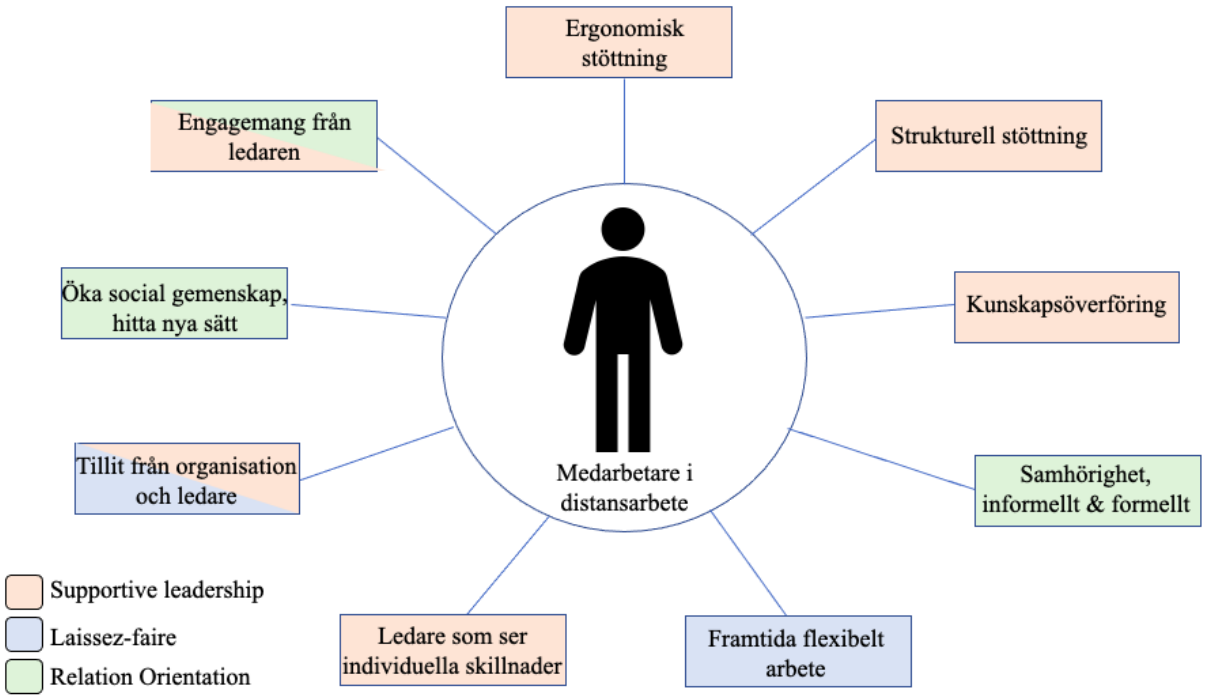
Framkommet i forskningsfråga 1 är hur det finns en önskan hos arbetstagare att använda sig av ett flexibelt arbete där möjligheten finns att välja mellan distansarbete och kontorsarbete. Därav bör en ledare erbjuda sina medarbetare hjälp för att skapa en individuell personlig struktur på sitt arbete, och hjälpa de medarbetare som inte upplevt en hälsosam struktur i distansarbetet, via stöttning. Ledaren behöver förstå hur den individuella strukturen och flexibiliteten underlättar arbetstagarnas livspussel och därmed leder till ökad arbetstillfredsställelse. Denna ökade arbetstillfredsställelse grundar sig i ett ökat självbestämmande och ansvarstagande hos den anställda som i sin tur kan gynna organisationen. Däremot är det viktigt att ledaren ser till att kontoret är öppet vilket möjliggör att medarbetarna kan vara på plats några dagar i veckan vilket gynnar den sociala faktorn i form av gemenskap.

För att kunna genomföra ett lyckat arbete på distans uttryckte ett flertal respondenter att det var viktigt att deras ledare visade tillit till deras arbete. Genom tolkningar av respondenternas svar tycks individerna vilja ha en balans mellan stöttning och tillit av sin ledare i sitt arbete. I det flexibla arbetet, som respondenterna förespråkar, finns en önskan om en ledare som visar tilltro till att individen kommer göra sitt jobb, oberoende på plats. Samtidigt som de vill ha en tillit från sin ledare har de även en önskan om att få en viss grad av uppsikt och stöttning. Ett antal respondenter menar att de kan behöva ha fler kontinuerliga möten med sin ledare för att bibehålla motivation och säkerställa att deras arbete blir utfört på korrekt sätt. En balans mellan tillit och uppsikt behöver därav hittas. Om den ena slår över finns det risk för obalans. Om ledaren blir allt för övervakande finns det risk för att medarbetaren känner misstro vilket kan komma att hämma arbetsprestationen vilket bekräftas av Parker et al. (2020). På samma sätt som att en för hög grad av uppsikt leder till en negativ känsla av övervakning, kan det leda till en negativ upplevelse där en alltför stor frihet kan leda till en osäkerhet i om individen gör arbetet korrekt. Vad som bör beaktas är att detta kan skilja sig från individ till individ där alla behöver olika grad av stöttning och frihet. Således är det väsentligt att ledaren ser till den enskilda individen, vad den behöver och vad den önskar för att kunna göra ett framgångsrikt distansarbete.

Sammanfattningsvis kan det konstateras hur ledaren eller organisationen väljer att visa engagemang och fokus gentemot anställda, påverkar deras känsla av att bli sedda och på så vis resulterar i individens engagemang i arbetet. Detta engagemang behöver inte vara belöningar i form av gåvor eller likartade objekt, utan kan som beskrivet ovan grunda sig i ledarens sociala engagemang gentemot arbetstagaren. Ett aktivt och närvarande ledarskap behöver därav finnas, där ledaren ser till individens behov.

Distansarbete i kontext till Covid-19, där majoriteten av individerna som arbetat på distans varit mer eller mindre tvingade, har lett till att en ny situation uppkommit. Den nya situationen, distansarbete i kontext till Covid-19 har inneburit att ledarskap ställts på prov. *Contingency theory* menar att det finns specifika ledarskapsstilar som är bättre anpassat till specifika situationer (Dahlstrom, 2013). Med detta resonemang bör det innebära att det finns specifika ledarskapsstilar som är bättre anpassat till distansarbete.

Det finns många olika typer av ledarskapsstilar där alla möter olika typer av behov som organisationer och medarbetare har. Utifrån ovannämnda upplevelser av respondenterna gällande distansarbete har det framkommit särskilda egenskaper och karaktärsdrag som medarbetaren anser vara väsentliga hos ledaren. Med denna anledning påbörjades sökandet efter en ledarskapsstil som mötte de behov som medarbetarna uttryckte som viktiga. Genom sökprocessen som påvisats i Kapitel *3.4 Teoretisk förankring* gjordes ett stort antal läsningar gällande ledarskapsstilar med syfte att matcha en ledarskapsstil och dess ledarskapskomponenter med de identifierade behov som framkom ur resultat del 1, och på så vis finna en lämplig ledarstil. Ett antal ledarskapsstilar innehöll ledarskapskvalitéer som överensstämde med en del av de behov som ansågs som centrala men bedömningen gjordes att det inte hittades någon ledarskapsstil som mötte alla de krav som respondenterna ställde på sin ledare för ett hållbart distansarbete. Därav ansågs det som bristfälligt med en ledarskapsstil som mötte samtliga ledarskapsbehov baserat på medarbetarnas upplevelser, som uttryckts i positiv samt negativ bemärkelse. På grund av detta framtogs en skräddarsydd ledarskapsstil med syfte att möta de olika behov som respondenterna förmedlat under studiens gång. De ledarskapsstilar som delvis mötte respondenternas behov reviderades ytterligare en gång i syfte att hitta ledarskapskomponenter som kunde matcha medarbetarnas behov. Detta ledde till en kombination av ledarskapsstilar som i sin tur ledde till framtagandet av den nya ledarskapsstilen. Därav är den framtagna ledarskapsstilen som presenteras nedan en kombination av existerande ledarstilar och teorier, där vi som forskare plockat ut viktiga ledarskapskomponenter för att kunna skapa en passande ledarskapsstil i förhållande till denna studie och de ledarskapsbehov som framkommit i resultat del 1.



Figur 22: Ledarskapsstilar i relation till ledarskapsbehov (Altensten & Cygnaeus, 2021)

Utifrån *Contingency theory* som grund, ses *Path-goal-theory* som en relevant ledarskapsstil där teorin innebär att ledare bör använda sig av den ledarskapsstil som är bäst anpassat utifrån medarbetarnas behov (Dahlstrom, 2013). Vidare har det framkommit av forskningsfråga 1 att alla individer inte delar samma önskemål utan att dessa är individanpassade där individuella karaktärsdrag spelar in. Inom *Path-goal theory* finns fyra specifika ledarskapsstilar som fyller olika behov som medarbetare kan tänkas känna, dessa är *supportive*, *direct*, *achievement-orientation* och *participative-behaviour* (Dahlstrom, 2013). Utifrån insamlad empiri ses *supportive leadership* som en aktuell ledarskapsstil som innehåller relevanta karaktärsdrag som kan kopplas till flera av de ledarskapsbehov som identifierats i resultat del 1. En majoritet av ledarskapsbehoven som respondenterna uttrycker som väsentliga har kopplats till *supportive leadership* vilket tydliggörs i Figur 22: *Ledarskapsstilar i relation till ledarskapsbehov*, dessa

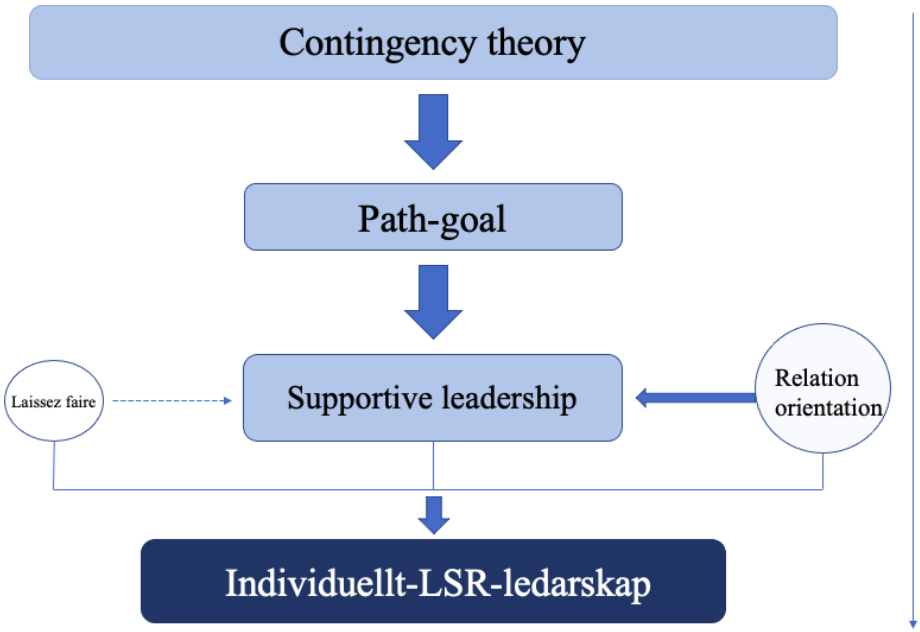
är; *ergonomisk stöttning*, *strukturell stöttning*, *kunskapsöverföring*, *individuella skillnader*, *tillit* samt *engagemang från ledaren*. House (2004) definierar *Supportive Leadership* som ett emotionellt stöd från ledare till medarbetare. Fortsättningsvis förklarar House och Dessler (1974, refererad i Bayan, (2018)) att ledarskapsstilen innehåller uppmuntran och vänliga inställningar för att kunna möta medarbetares behov och önskemål. Vidare kan ledarskapsstilen ses som ett verktyg för relationsskapande där ledaren motiverar sina anställda genom stöttning. Dessa karaktärsdrag inom *Supportive Leadership* kan kopplas till flera av de behov som identifierats som väsentliga hos medarbetarna i ett flexibelt distansarbete. Därav anses *Supportive Leadership* som en viktig komponent i ett ledarskap utifrån de behov som framkom i resultat del 1. Fortsättningsvis hittas ytterligare två viktiga aspekter i ledarskapsstilen som identifierats som väsentliga behov hos medarbetarna. Dessa två aspekter innebär att ledaren stöttar kunskapsdelning mellan individer samt att ledaren ska inneha en stark tilltro till sina medarbetare (Bayan, 2018). Dessa kvalitéer sågs som centrala då de betraktades som viktiga aspekter i det distansarbete som utfördes av medarbetarna i studien. Därav blev det relevant att använda sig av en ledarskapsstil som innehade komponenter där tillit och kunskapsdelning var centrala aspekter, vilket *Supportive Leadership* har. Fortsättningsvis inom *Supportive Leadership* har en vidareutveckling gjorts av Rafferty och Griffin (2006) som belyser att stöttningen sker när ledaren uttrycker oro och tar hänsyn till medarbetarens behov och preferenser vid beslutsfattning. Tankegången inom ledarskapsstilen ses som väl överensstämmande med de identifierade ledarskapsbehov som uppkommit från medarbetarna där de individuella skillnaderna och behoven måste beaktas. Att se till individens behov kan bli extra viktigt vid omställningen som sker när arbetat flyttas till distans (Bayan, 2018). Denna stöttning belyses av Sull et al. (2020) som påpekar att det blir väsentligt med en individanpassad stöttning till medarbetaren när förändringar sker i arbetet. Som diskuterat ovan möter *Supportive Leadership* ett flertal behov som respondenterna utlyst i studien, därav ansågs denna ledarskapsstil som relevant i en situation där anställda utför distansarbete.

Med ledarskapsstilen *Supportive leadership* inkluderades flera av de eftersökta behoven som identifierades i resultat del 1. Däremot upplevdes det finnas en brist av somliga betydande ledarskapskomponenter som inte hittades inom ledarskapsstilen. Av denna anledning valde vi att komplettera *Supportive leadership* med ytterligare komponenter från två andra ledarskapsstilar, dessa var; *Laissez-Faire* och *Relation-Oriented*. Utifrån Resultatet i forskningsfråga 1 hittade vi ett markant behov av att medarbetare önskade att få arbeta i ett flexibelt framtida arbete. För att möta detta behov kopplades delar av *Laissez-Faire* in där ledaren ska ge medarbetarna möjlighet till en flexibilitet i strukturen med arbetstider. Denna aspekt inkluderades i skapandet av den nya ledarskapsstilen. Ledarskapsstilen menar också att ledaren visar en stor tillit till medarbetarna och litar på att de gör vad som förväntas av dem. Vidare går *Laissez-Faire* ledarskapet ut på att ledaren visar en uppmuntran till att medarbetarna får skapa en egen arbetsstruktur (Breevaart & Zacher, 2019). Detta överensstämmer med det ledarskapsbehov vi har identifierat i hur medarbetare vill ha en personlig struktur som fungerar med deras livspussel. I Figur 22: *Ledarskapsstilar i relation till ledarskapsbehov* visas tydligt de ledarskapsbehov som komponenter från *Laissez-Faire* kopplas till, vilket är *Flexibelt arbete* och *Tillit*. Därav skapas en stor relevans till att inkludera delar av denna ledarskapsstil i ett framtida flexibelt distansarbete. Däremot är det av betydelse att poängtera att vi endast implementerar dessa två delar gällande flexibelt arbete samt tillit från *Laissez-Faire*. Detta med anledning då ledarstilen innehåller ytterligare komponenter som anses som negativa i relation till denna studie och vårt mål med den nya ledarskapsstilen. Den flexibla delen implementeras med anledning att medarbetarna får stor frihet med att bestämma över det egna arbetsschemat. Däremot kan det leda till en ohållbar situation för vissa medarbetare. Därför bör ledaren hjälpa till med att skapa en hållbar struktur för de medarbetare som är i behov av det.

En ytterligare ledarskapsstil som kompletterar de tidigare nämnda ledarskapsstilarna, *Supportive leadership* och *Laissez-faire*, är delar av *Relation-Oriented* l*eadership*. Figur 22: *Ledarskapsstilar i relation till ledarskapsbehov* visar hur *Relation-oriente-leadership* kopplas till behoven *Samhörighet*, *Gemenskap* och *Engagemang*. Resultatet i forskningsfråga 1 påvisar hur respondenterna önskar en ökad samhörighet i sitt arbete där relationsbyggande blir väsentligt för det fungerande distansarbetet. Detta kopplas till den del av *Relation-oriented leadership* som kommer inkluderas i skapandet av en ny ledarstil. Delen syftar till att ledaren bygger relationer till medarbetarna baserat på gemenskap och

uppmuntran i arbetet, som på så vis ökar en samhörighet på arbetsplatsen (Svensson, 2018). Denna del av ledarskapet blir extra viktigt i relation till Laissez-faire som förespråkar flexibilitet. Då en flexibilitet kan slå över i en negativ bemärkelse där medarbetare känner sig ensamma och relationen påverkas negativt finns det en ökad relevans till att ledaren aktivt arbetar med relationsskapande vilket kopplas till *Relation-oriented-leadership.* Vad som belysts som centralt inom ledarskapsstilen är att ledaren uppmuntrar till ett ökat samarbete mellan arbetstagarna baserat på relationsbyggande och tillit. Då respondenterna i studien upplevde att de önskade en starkare samhörighet i distansarbetet samt ökat engagemang av olika slag från ledaren, blir *Relation-oriented leadership* en betydande del i ett lyckat ledarskap i ett flexibelt distansarbete utifrån de ledarskapsbehov som framkommit i studien.

Utifrån nämnda ledarskapsteorier och ledarskapsstilar, har vi implementerat komponenter från de olika ledarskapen för att skapa en ledarskapsstil som passar till de ledarskapsbehov som identifierades i resultat del 1. I nuläget upplevs det inte finnas en ledarskapsstil som är anpassat specifikt för ett flexibelt distansarbete i svensk kontext och som inkluderar alla de behov som respondenterna i studien benämnt som viktiga. Därav har vi valt att benämna den framkomna ledarskapsstilen som *Individuellt-LSR-ledarskap.* Den framtagna ledarskapsstilen baseras på de komponenter som argumenterats för ovan, där respondenternas behov utgör grunden för valet av de olika ledarskapsteorierna. Figur 23: *Ledarskap utifrån medarbetares upplevelser* visar strukturen av de olika komponenterna i ledarskapet där L representerar *Laissez-faire*, S representerar *Supportive leadership* och R representerar *Relation Orientation*. Det framkomna namnet, *Individuellt-LSR-ledarskap* belyser vikten av att ledare måste se till den enskilda individens behov och önskemål samt de ledarskapselement som ses som väsentliga i det flexibla distansarbetet. Slutligen blir *Individuellt-LSR-ledarskap* resultatet till forskningsfråga 2 som löd; *Vilket ledarskap kan passa till medarbetarnas upplevelser?*.



Figur 23: Ledarskap utifrån medarbetarens upplevelser (Altensten & Cygnaeus, 2021)

6. Slutsats

I detta kapitel kommer vi presentera studiens slutsats baserat på det syfte som forskningen grundar sig i. Slutsatsen kommer sammanställas utifrån det resultat som presenterats i kapitel 4) Medarbetares upplevelser av distansarbete och kapitel 5) Ledarskap som passar till medarbetares upplevelser av distansarbete. Vidare kommer slutsatsen besvara studiens syfte genom de två forskningsfrågor som har använts, för att slutligen presentera en kort sammanfattning av den slutsats som skapats utifrån de två resultaten. Följaktligen efter studiens slutsats kommer vi i 6.2 och 6.3 argumentera för studiens teoretiska samt praktiska bidrag för att slutligen i 6.4 presentera förslag till framtida forskning.

6.1 Medarbetares upplevelser av distansarbete och det ledarskap som kan passa till dessa upplevelser

Genom det presenterade induktiva synsättet som redogjorts genom studien har medarbetares upplevelser gällande distansarbete till följd av Covid-19 redovisats. Det finns en medvetenhet hos oss som forskare att den egna ontologin och epistemologin har en viss inverkan i de slutsatser som presenteras nedan. Vad som framkommit under studiens gång är att det finns specifika upplevelser som respondenterna delar där upplevelserna är av både positiv och negativ karaktär. Genom studien ses ett antal upplevelser som återkommande i relation till distansarbetet vilket lett till att tolkningar och sammanställningar gjorts gällande medarbetarnas upplevelser av distansarbete till följd av Covid-19. Trots dessa sammanställningar av upplevelser upplevs det som viktigt att påpeka att dessa är individuella och kan skilja sig från individ till individ. Fortsättningsvis går det att konstatera att distansarbete medfört nya aspekter som organisationer och ledare kan behöva att beakta för ett fortsatt hållbart distansarbete vilket är något som förespråkas av respondenterna. Med denna anledning framkom det att ledare kan behöva ändra och anpassa sin ledarskapsstil utifrån de nya behoven som medarbetare kan tänkas uppleva i distansarbetet. För att tydliggöra svar på syfte kommer en systematisk redogörelse hittas i delarna nedan där forskningsfrågorna kommer besvaras i tur och ordning.

6.1.1 Vilka upplevelser har medarbetare gällande distansarbete till följd av Covid-19 i en svensk kontext?

Gällande studiens första forskningsfråga, *vilka upplevelser har medarbetare gällande distansarbetet till följd av Covid-19 i en svensk kontext?,* framkom ett resultat baserat på tydliga samband som kunde påvisas hos respondenterna. Upplevelser som kunde urskiljas som samband var *ergonomisk stöttning, strukturell stöttning, kunskapsöverföring, samhörighet, en önskan om flexibelt arbete, individuella skillnader, tillit, social gemenskap* och *engagemang* vilket presenterats Figur 21: *Medarbetare i distansarbete.* Baserat på de upplevelser respondenterna benämnt, kan vi konstatera att det finns en önskan om att ha ett framtida flexibelt arbete hos medarbetarna. Denna önskan grundar sig i att respondenterna upplever att det underlättar deras individuella livspussel på ett eller flera olika sätt. En slutsats vi kan få utifrån de olika samband som har hittats gällande respondenternas upplevelser är att det finns en möjlighet att medarbetare i distansarbete upplever att de behöver en förstärkt stöttning gällande den ergonomiska aspekten, då det blir en vital del i att kunna utföra arbetet hemifrån. Det finns även tendenser till att medarbetare upplever att den sociala gemenskapen och samhörigheten får en negativ effekt under ett distansarbete, vilket kopplas till att det finns en önskan om att ledaren ska visa ett större engagemang gentemot dessa mjuka värden som kan bli påverkade av ett distansarbete och därav prioritera dessa högre. Fortsättningsvis kan en slutsats dras om att medarbetare värdesätter den mån av tillit ledaren visar mot medarbetaren i distansarbetet och hur ledaren förhåller sig till de individuella skillnader som finns mellan medarbetarna. Med hjälp av dessa slutsatser av de samband vi hittat gällande medarbetarnas upplevelser av distansarbete, besvarar vi forskningsfråga 1, *vilka upplevelser har medarbetare gällande distansarbetet till följd av Covid-19 i en svensk kontext?*.

6.1.2 Vilket ledarskap kan passa till upplevelserna?

Gällande studiens andra forskningsfråga, *Vilket ledarskap kan passa till upplevelserna?*, som baseras på respondenternas upplevelser i forskningsfråga 1, framkom det att respondenterna hade specifika önskemål på egenskaper hos sin ledare i distansarbetet. De ledarskapskvalitéer som betraktades som centrala var:

- *ergonomisk stöttning*
- *kontinuerliga uppföljningar*
- *visat engagemang*
- *arbetade aktivt för samarbete och sammanhållning*
- *stöttade i skapande av arbetsstrukturer och formade tydliga mål*
- *förespråkade flexibilitet, ser till individens behov*
- *visade stark tilltro till medarbetarna*.

Framförda behov skapades som resultat av de upplevelser som forskningsfråga 1 bibringat. Utifrån dessa behov påbörjades sökandet av en relevant ledarskapsstil som kunde möta kraven och därav ses som väl anpassat till det flexibla distansarbetet som förespråkades av respondenterna. Ett flertal ledarskapsstilar sågs som aktuella men det konstaterades att ingen befintlig ledarskapsstil kunde möta alla de behov som respondenterna utlyst som viktiga hos sin ledare. Anledningen till att det inte identifierades en ledarskapsstil som innehade alla belysta ledarskapskavlitéer kan dels grunda sig i att distansarbete till följd av Covid-19 är en ny situation som uppkommit, dels att de individuella upplevelserna som respondenterna innehar spelar in.

Forskningsfråga 2 hade som utgångspunkt att undersöka vilket ledarskap som passade till respondenternas upplevelser men då det inte hittades en specifik ledarskapsstil gjordes valet att producera en ny ledarskapsstil. Inom skapandet av den nya ledarstilen användes olika komponenter från befintliga ledarskapsstilar för att på så vis skapa en ny ledarstil specifikt anpassad till respondenternas behov. Den nya skräddarsydda ledarskapsstilen, se Figur 23: *Ledarskap utifrån medarbetares upplevelser*, utgick från tankesättet inom *Contingency theory* som menar att specifika situationer kan kräva specifika ledarskap. Detta tankesätt bekräftar resultatet från forskningsfråga 1, där respondenternas upplevelser av distansarbete påvisat att den specifika situationen kan kräva ett specifikt ledarskap. Utifrån *Contingency theory* ansågs *Path-goal* som en relevant ledarskapsstil. Anledningen till ledarskapsstilens relevans beror på att den utgår från tankesättet att ledaren bör beakta medarbetarnas behov och utifrån behoven använda den ledarskapsstil som gynnar dem bäst. Vidare från *Path-goal* gjordes upptäckten att *Supportive-leadership* mötte ett flertal av de behov som respondenterna uttryckt som väsentliga i forskningsfråga 1. Ledarskapsstilen mötte behoven genom att den förespråkade ledare som besatt kvalitéer som gynnade; *ergonomisk och strukturell stöttning, kunskapsöverföring, individuella skillnader, tillit* samt *engagemang.* Genom denna ledarskapsstil möttes stora delar av de behov som respondenterna utlyst som centrala. Fortsättningsvis för att möta respondenternas behov kopplades delar av *Laissez-faire* in med syfte att möta det *flexibla arbetet* som förespråkades samt för att påvisa att ledaren behövde ha *tillit* till medarbetaren. Slutligen för att möta kvarstående behov kopplades *Relation-oriented leadership* in med syfte att påvisa att ledaren behövde arbeta med den f*ormella och informella samhörigheten*, öka den *sociala gemenskapen* i distansarbetet samt påvisa *engagemang* mot sina medarbetare. De olika ledarskapsstilarna och deras relevans i förhållande till respondenternas upplevelser påvisas i Figur 22: **:** *Ledarskapsstilar i relation till ledarskapsbehov.* Kombinationen av de presenterade ledarskapsstilarna resulterade i skapandet av ledarskapsstilen *Individuellt-LSR-ledarskap*. Den framtagna ledarskapsstilen är anpassad utifrån studiens respondenter och deras upplevelser av distansarbete samt deras uttryckta behov av ledarskapskvalitéer hos sin ledare i distansarbetet. Genom denna ledarskapsstil besvarades forskningsfråga 2, *Vilket ledarskap kan passa till upplevelserna?*.

6.1.3 Sammanfattning slutsats

Det vi kan konstatera gällande de slutsatser som presenterats är att ledare som befinner sig i ett fenomen liknande distansarbete till följd av Covid-19, kan behöva beakta medarbetares individuella skillnader. Framkommet av studiens resultat är att medarbetares individuella livspussel ser olika ut och att ledaren därav behöver anpassa sitt ledarskap utifrån de behov som medarbetaren besitter. I denna studie identifierades ett antal teman av upplevelser som hade samband mellan respondenterna. Utifrån de teman som identifierades skapades ledarskapsstilen *Individuellt-LSR-ledarskap*, i strävan att möta dessa teman som omvandlades till ledarskapsbehov hos medarbetarna. Då *Individuellt-LSR-ledarskap* skapades utifrån de behov som framkom av studiens respondenter, resulterade ledarskapsstilen i ett förslag till en ledarskapsstil som skulle kunna fungera i ett liknande fenomen som distansarbete till följd av Covid-19 utgör. Slutligen kan det konstateras att nya situationer, som i denna studie är distansarbete till följd av Covid-19, med största sannolikhet kan kräva ett anpassat eller förändrat ledarskap. Genom ett förändrat arbetssätt förändras även medarbetarnas upplevelser av arbetet vilket gör att nya arbetsstrukturer behöver identifieras. Att finna ett korrekt ledarskap som går att implementera till alla medarbetare i distansarbete ses som en omöjlighet just för att de individuella skillnaderna och behoven spelar en central roll. Ledare behöver därav se till varje enskild individ och dennes behov. Studien har däremot identifierat ett antal teman vilket möjligtvis kan vara återkommande hos flera medarbetare i distansarbete.

6.2 Teoretiskt bidrag

Vi har beskrivit medarbetares upplevelser av ett distansarbete till följd av Covid-19 och utifrån det skapat en ledarskapsstil som är lämplig att använda utifrån vår studies respondenter. Det har inte framkommit några specifika nya teorier dock har det konstaterats ett samband som medarbetare kan uppleva i ett distansarbete. Det teoretiska bidraget från studien blir en modell av ett förslag på en ledarskapsstil vilket är *Individuellt-LSR-ledarskap*. Figur 21: *Ledarskap utifrån medarbetares upplevelser* påvisar ledarskapets komponenter och vad som kan behövas implementeras av organisationer och ledare för att uppnå ett fungerande flexibelt distansarbete.

6.3 Praktiskt bidrag

Då studien inte är skapad med en strävan efter att vara generaliserbar förstår vi att medarbetarnas upplevelser är baserade på deras individuella tolkningar vilket gör att studiens resultat och analys inte kan appliceras på alla medarbetare som arbetat på distans i Sverige. Det praktiska bidraget blir däremot att studien bidrar med ny information och kunskap kring hur vissa medarbetare i Sverige upplever ett distansarbete till följd av Covid-19, som var fallet studien ämnade undersöka. Denna bidragande information kan i sin tur användas av organisationer och ledare som arbetar med anställda i ett distansarbete. Studien påvisar hur vissa medarbetare upplever ett distansarbete samt hur ett ledarskap kan passa till dessa, vilket kan bli givande för framtida ledare att ta del av. Detta då de själva kan erhålla ny berikande information kring hur medarbetare kan uppleva distansarbete, och vad för ledarskap som kan behövas brukas för att möta dessa. Resultatet i studien baseras på det nya fenomen som distansarbete till följd av Covid-19 utgör. Då det kan finnas ledare eller organisationer som befinner sig i detta fenomen skapar denna studie ett praktiskt bidrag i den bemärkelsen att ge ny information om hur detta fenomen kan hanteras utifrån medarbetares upplevelser. Som nämnt ovan kan resultatet inte betraktas som det korrekta i alla situationer, däremot kan det fungera som ett stöttande förslag till hur en effektiv ledarskapsstil kan se ut i ett flexibelt distansarbete, baserat på medarbetares upplevelser. Därav kan resultatet användas av ledare och organisationer för att möjligtvis implementera ett mer effektivt arbetssätt där medarbetare upplever en högre arbetstillfredsställelse. Utifrån detta blir även *Individuellt-LSR-ledarskapet* en del av det praktiska bidraget, då det utgör ett förslag till hur ett ledarskap kan anpassas till medarbetares upplevelser som arbetar på distans. Denna del av det praktiska bidraget blir att ledare som befinner sig i ett liknande fenomen behöver förstå att medarbetare har ett behov av ökad stöttning i distansarbete. Ledare behöver också vara medvetna om hur det sociala och gemenskapen kan

bli en brist i arbetet, vilket värderas högt hos de anställda. Slutligen behöver ledare förstå hur arbetet skiljer sig individuellt och att ledaren behöver ta individuella skillnader i åtanke och främja ett flexibelt arbetssätt.

6.4 Framtida forskning

Studiens syfte var att med ett induktivt och tolkande synsätt kartlägga medarbetares upplevelser till följd av Covid-19 i en svensk kontext, och därefter hitta ett ledarskap som kan passa till dessa. Med detta syfte i studien har vi inte analyserat djupare än att just kartlägga upplevelserna. Detta resulterade i att vårt resultat inte preciserade sig på några specifika faktorer som exempelvis kön. Därav kan vi se en relevans till vidare forskning där det undersöks hur upplevelserna kan skilja sig mellan olika faktorer. Fortsättningsvis har vi tagit fram tre olika förslag på vidare forskning. Dessa är; 1) *Finns det någon generell skillnad mellan kvinnors upplevelser av distansarbete och mäns upplevelser av distansarbete?*, 2) *Går det att hitta skillnader gällande resultat/prestanda i att ha en god ergonomisk arbetsmiljö i hemmet än att inte ha?* samt *3) Genom en kvantitativ studie, undersöka vilka komponenter som medarbetare anser väsentliga för ett fungerande distansarbete och vidare koppla till ledarskap.*

1) **Finns det någon generell skillnad mellan kvinnors och mäns upplevelser av distansarbete?:**
   Då vi inte jämfört hur medarbetarnas upplevelser kan skilja sig mellan män och kvinnor ser vi att det kan finnas en relevans till att undersöka detta. Generell tidigare forskning har stundom påvisat att det kan skilja sig mellan män och kvinnors uppdelning mellan arbetsliv och privatliv. Tänkbart är att detta kan komma att påverka arbetstillfredsställelsen, stressen och balansen mellan de olika könen. För att genomföra denna typ av studie hade det varit av intresse att göra en kvantitativ studie och således kunna dra större generaliserbara resultat.

2) **Går det att hitta skillnader gällande resultat/prestanda i att ha en god ergonomisk arbetsmiljö i hemmet än att inte ha?:**
   Då den ergonomiska faktorn sågs som ett betydande tema hos respondenterna ser vi en relevans till att vidare forska inom detta område. Vi märkte hur befintlig teori belyser vikten av den ergonomiska faktorn. Däremot fann vi en brist av forskning som jämför hur resultat eller prestation hos medarbetaren påverkas av att ha en hälsosam ergonomisk arbetsplats i hemmet, jämförelse med om det inte fanns. För att kunna bedriva denna typ av forskning skulle det vara intressant att jämföra två specifika företag där det ena företaget implementerat ergonomiska verktyg i distansarbetet medan det andra företaget inte gjort det. En studie som påvisar om det finns en koppling eller inte mellan arbetsresultat och stöttning i ergonomi ses som högst relevant utifrån ett företagsperspektiv. Genom dessa argument skulle detta område vara relevant att forska vidare inom.

3) **Genom en kvantitativ studie, undersöka vilka komponenter som medarbetare anser väsentliga för ett fungerande distansarbete och vidare koppla om ett specifikt ledarskap passar till medarbetarnas behov**
   Denna variant av studie skulle vara av intresse då den tar ett liknande ingångssätt som denna studie. Skillnaden mellan forskningarna skulle vara forskningsmetod där en kvantitativ studie skulle kunna generaliseras till en större population. Forskningen skulle vara givande för att se om en större population påvisar samma typer av komponenter som viktiga för att kunna genomföra sitt distansarbete. Inom denna variant av forskning skulle det finnas intresse av att göra antingen en induktiv eller deduktiv forskningsansats. Genom en induktiv forskningsansats påvisas komponenterna enbart utifrån den framtida studien och dess respondenter. Däreftet kan resultatet jämföras med resultatet i denna studie och således se om respondenterna uttryckte liknande aspekter som centrala. En studie av detta slag skulle vara ett givande forskningsbidrag, både för organisationer och ledare. Den deduktiva forskningsansatsen skulle kunna grunda en hypotes på vad som framkommit i denna studie och på så vis bekräfta hypotesen eller förkasta hypotesen, utifrån det nya framkomna resultatet som riktar sig till en mer generell population.

Referenslista

Ahmed, A., Ishaque, A., Nawaz T., Ali, Y., & Hayat, F. (2014) Telecommuting: Impact on productivity of telecommuters. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, pp. 187-192, doi: 10.1109/ICMIT.2014.6942423.

Allen, T.D., Merlo, K., Lawrence, R.C., Slutsky, J. & Gray, C.E. (2021), Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, *70,* 60-84. https://doi.org/10.1111/apps.12300

Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal.*

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. (Upplaga 1). Studentlitteratur.

Arbetsmiljöverket. (28 maj 2020). *Psykisk ohälsa, stress, hot och våld.* https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2020). Why Working From Home Will Stick. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, (2020-174). https://10.3386/w28731

Basile, K.A., & Beauregard, T.A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries, *Strategic HR Review*, *15*(3), 106-111. https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024

Bayan, Y. F. (2018). Application of path-goal leadership theory and learning theory in A learning organization. *Journal of Applied Business Research, 34*(1), 13-22. https://doi.org/10.19030/jabr.v34i1.10088

Bensley, J. (2020). COVID-19: A Salutary Experience of VUCA. *ICCPM Newsletter*.

Bjursell, C., Bergmo-Prvulovic, I., & Hedegaard, J. (2021). Telework and Lifelong Learning. *Frontiers in sociology*, *6*. https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.642277

Blomkvist, P., Hallin, A., & Lindell, E. (2018). *Metod för företagsekonomer*: *Uppsats enligt 4-stegsmodellen*. Studentlitteratur.

Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(2), 384–409. https://doi.org/10.1111/joop.12253

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. MTM.

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, *11*, 34-84. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271

Cygnaeus, V. & Altensten, J. (2020). *Feminint ledarskap- nyckeln till motiverade medarbetare inom organisationen?.* [Opublicerat manuskript]. Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping University

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

De Macêdo, T., Cabral, E., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., da Silva, A. B., de Medeiros, V., de Souza, R. P., Cabral, M., & Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, *66*(4), 777–788. https://doi.org/10.3233/WOR-203224

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, *56*(6), 1051-1070. https://doi.org/10.1002/hrm.21822

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.

Elldér, E. (2020). Telework and daily travel: New evidence from Sweden. *Journal of Transport Geography*, *86*. https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102777

Folkhälsomyndigheten. (11 mars 2020). *Spridningen av Covid-19 är en pandemi.* https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/

Folkhälsomyndigheten. (14 december 2020). *Arbete hemma.* https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/arbete-hemma/

Folkhälsomyndigheten. (2 mars 2021). *Risk för tredje våg av covid-19 enligt nya scenarier.* https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2021/mars/risk-for-tredje-vag-av-covid-19-enligt-nya-scenarier/

Globalamålen. (23 februari 2021). *God hälsa och välbefinnande.* https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-3-halsa-och-valbefinnande/

Hallgren, B. (2020). *Distansarbete kräver en evolution av ledarskapet* (0024). Fackförbundet ST. https://via.tt.se/pressmeddelande/distansarbete-kraver-en-evolution-av-ledarskapet?publisherId=3235853&releaseId=3287249

Hope, J. (2020). Working from home? Follow these tips for successful remote work. *Wiley Periodicals, Inc, 25*(10), 8-8. https://doi.org/10.1002/dhe.30839

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

Hughes, R.L., (1993). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill.

Jacobsen, D. I., & Sandin, G. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur.

Jerving, K. (2020). 4 av 10 har mer värk på hemmakontoret*, Naturvetaren* (2), 12-13. https://issuu.com/naturvetare/docs/naturvetaren_2020_-_nr_2

Jönköping Studentkår. (3 december 2020). *Uppdaterad information från JU med anledning av Coronaviruset.* http://www.jonkopingsstudentkar.se/om-oss/nyheter/nyhetsarkiv/2020-03-12-uppdaterad-information-fran-ju-med-anledning-av-coronaviruset.html

Kierkegaard, M. & Nilsson, L. (31 maj 2018). *Hallå, släpp ut oss!.* Vision. https://vision.se/tidningenvision/arkiv/2018/nr-4/halla-slapp-ut-oss/

Lang, J., Thomas, J., Bliese, P., & Adler, A. (2007). Job Demands and Job Performance: The Mediating Effect of Psychological and Physical Strain and the Moderating Effect of Role Clarity. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(2), 116–124. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.116

Lihagen, C. (29 oktober 2020). *Vill du ha svart bälte i distansledarskap*. Sandahl Partners. https://www.sandahls.se/2020/10/29/vill-du-ha-svart-balte-i-distansledarskap/

Luna, I. A. (2020). *The Adaptive Leader in a VUCA Environment- Pre and post COVID-19 Pandemic.* Ema Partners. https://www.ema-partners.com/insights/the-adaptive-leader-in-a-VUCA-environment-pre-and-post-the-COVID-19-pandemic

Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.

Office Management. (15 december 2020). *Färsk undersökning visar: Svenska chefer har svårt med distansarbete.* https://news.cision.com/se/office-management/r/farsk-undersokning-visar--svenska-chefer-har-svart-med-distansarbetet,c3255287

Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*.

Park, S., & Cho, S. J. (2020) Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, *30*.

Pascal, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2003). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Elsevier, 41*(4), 469-482. https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00085-5

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of applied psychology*, *91*(5), 11-54. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154

Regeringen. (7 juli 2020). *Statssekreterare Eva Svedling deltar i digital FN-möte om Agenda 2030.* https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/07/statssekreterare-eva-svedling-deltar-i-digitalt-fn-mote-om-agenda-2030/

Regeringskansliet. (u.å). *Regeringsuppdrag om arbetsmiljöarbetet under pandemin*. https://www.regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-arbete-med-coronapandemin/om-jobb-och-arbetsmarknad-med-anledning-av-covid-19/

Samuel, A. (2020). Remote work: How to build and maintain an office culture without an office; working from home makes it hard to create norms that every employee knows to follow. but there are ways to do it. *Wall Street Journal.*

Schiller, R. (2020). A perspective on working from home: The good and the bad (but mostly good). *BenefitsPRO.*

Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review, 61*(4), 1-10.

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

SVT. (23 januari 2020). *Detta har hänt - Coronaviruset i världen.* https://www.svt.se/nyheter/utrikes/detta-har-hant-corona-viruset-i-kina

Tele2. (12 maj 2020). *Distansarbetet har ökat med 400% under coronakrisen visar undersökning från Tele2.* https://om.tele2.se/distansarbetet-har-okat-med-400-under-coronakrisen-visar-undersokning-fran-tele2/

Thomson, P. (2008). The business benefits of flexible working. *Strategic HR Review*, *7*(2), 17-22. https://doi.org/10.1108/14754390810853129

Vasic, M. (2020). Challenges of teleworking during the Covid-19 pandemic. *Anali Ekonomskog Fakulteta U Subotici*, *56*(44), 63-79. https://doi.org/10.5937/AnEkSub2044063V

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S.K. (2021), Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology, 70*, 16-59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Bilaga A: Intervjuguide till Semistrukturerade intervjuer

Inledning:

1. Vilket år du är född?
2. Vilken bransch arbetar du inom?
3. Hur länge har du arbetat inom organisationen?
4. Hur många anställda finns i ditt team?

Hur arbetet på distans ser ut nu (konkret)

- ❑ När infördes distansarbete i din organisation?
- ❑ Hur många dagar i veckan arbetar du på distans?
- ❑ Har ditt dagliga arbetsschema förändrats i och med distansarbetet? (tider, rutiner etc)
- ❑ Befinner du dig alltid på samma ställe vid distansarbete?

Övergripande upplevelser:

- ❑ Upplever du att arbetskulturen har förändrats av distansarbetet i din organisation?
    - ❑ Upplever du att det finns flera områden som förändrats av distansarbetet?

Område

1. **Du nämnde att xxx förändrats på grund av distansarbete, kan du utveckla din tanke?**

- ❑ Upplever du en/ett förändrad xxx mellan dig och kollegor?
- ❑ Upplever du en förändrad xxx mellan dig och din chef?
- ❑ Gör din organisation något aktivt för att bibehålla xxx?
    - ❑ Om ja, fungerar detta enligt din uppfattning?
    - ❑ Om nej, hur känner du kring det?

Upplevelsen kring ledaren

1. **Anser du att ledarens roll har förändrats vid distansarbetet?**
    - ❑ Om ja: Anser du att din ledare har axlat den nya rollen?
2. **Vad är dina förväntningar på din ledare i distansarbete?**

Egna arbetet / arbetsprestation

1. **Hur din arbetsprestation förändrats under ditt distansarbete?**

- ❑ Upplever du balans mellan privat och arbetsliv?
    - ❑ Om nej: Tror du att en ledare kan förbättra din balans mellan privat och arbetsliv?

Övrigt

1. **Vad är din syn på ett framtida distansarbete?**
2. **Finns det något annat övrigt du vill tillägga till intervjun?**

Följdfrågor som kan användas:

- ❑ Skulle du bedöma förändringen positiv eller negativ?
- ❑ Stämmer det att vi har tolkat rätt i att du anser
- ❑ Hur känner du kring det? (följdfråga vid korta ja/nej svar)

Bilaga B: LinkedIn-inlägg

Är du en av många som arbetat hemifrån till följd av Covid-19❓

Jag och Vilda Cygnaeus är i full gång med skrivandet av vårt examensarbete inom HR och företagsekonomi. Vårt syfte är att kartlägga medarbetares upplevelser av distansarbete som resultat av Covid-19 och vilket ledarskap som kan passa till dessa upplevelser.

Vi letar efter dig som:
-Vill dela med dig av dina upplevelser gällande distansarbete
-Arbetat på distans minst 4 dagar i veckan sen våren 2020
-Innehar en medarbetare position på ett företag (inte chefsposition)
-Har möjlighet att ställa upp på en intervju via zoom som tar ca 30-45 min

Om samtliga punkter stämmer, vill vi jättegärna ta del av dina upplevelser av distansarbete. Samtliga respondenter förblir anonyma, både i tal och skrift. Tveka inte att höra av dig om du skulle vara intresserad, vet någon som skulle vara intresserad eller helt enkelt har frågor gällande undersökningen.

För att komma i kontakt med oss, skriv ett meddelande här på LinkedIn eller maila oss på:
Vilda: Cyvi18rc@student.ju.se
Jakob: Alja18oj@student.ju.se

Hjälp både stort som litet uppskattas i form av delningar, kommentarer och gillningar!

Bilaga C: Bekräftelsemail

Hej xxx,

Vad roligt att du har möjlighet att ställa upp i vår undersökning gällande medarbetares upplevelser av distansarbete. Studien utgår från följande syfte:

att kartlägga medarbetares upplevelser av distansarbete som skapats till följd av Covid-19 och vilket ledarskap som kan passa till dessa upplevelser.

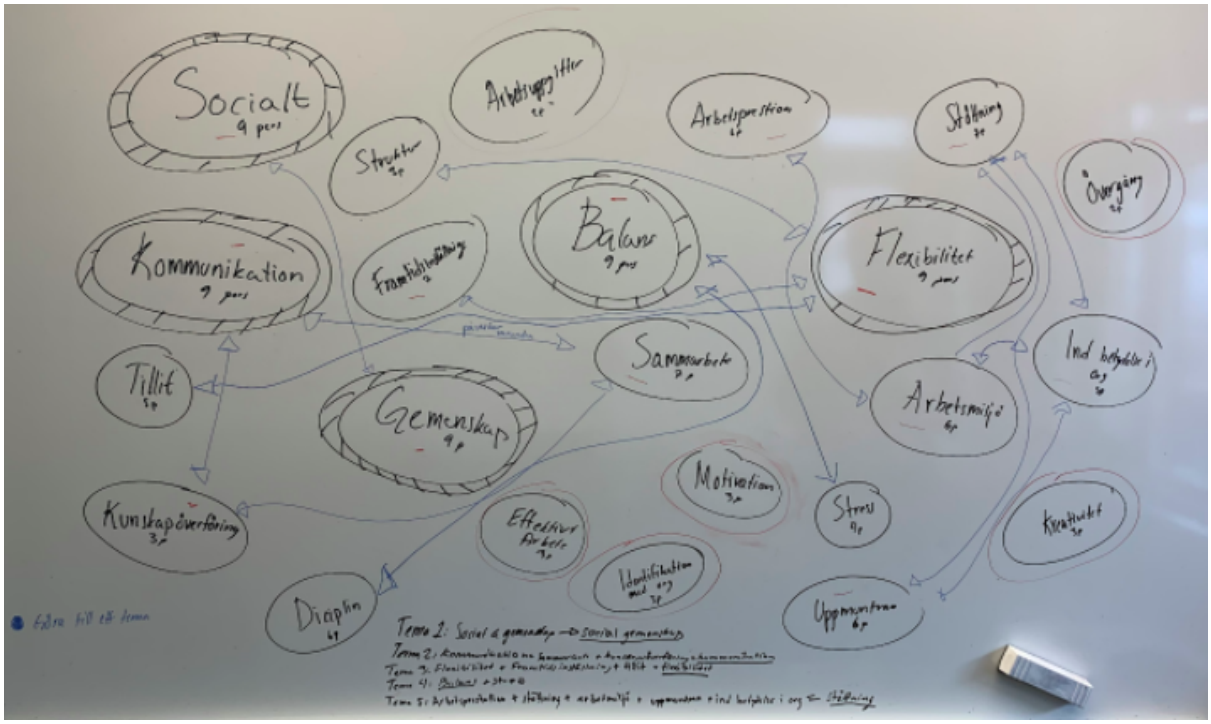
Samtliga deltagare garanteras anonymitet där namn och organisation ses som konfidentiellt och kommer inte presenteras i arbetet. För att hitta samband i undersökningen önskar vi att ta del av ålder, kön och bransch. Det är frivilligt att dela med dig av dessa uppgifter och om du inte känner dig bekväm går det jättebra att inte svara på de frågor som kommer ställas i intervjun. Vidare har du möjlighet att avbryta intervjun eller processen när som helst. Dina svar kommer enbart användas i relation till studien och kommer inte användas eller delas till annan forskning.

Har du möjlighet till en intervju, via zoom redan denna vecka? Vi beräknar att intervjun kommer ta ca 30-45 minuter. Återkoppla gärna med tid och datum så försöker vi anpassa oss :)

Stort tack för din hjälp!

Mvh,
Vilda Cygnaeus och Jakob Altensten

Bilaga D: Bild 1 och 2 på sortering av teman



BILAGA E: Etisk egengranskning

Etisk egengranskning av studentprojekt som involverar människor

Samtliga uppsatsarbeten som involverar människor ska genomföras under etiskt godtagbara former. Det är din skyldighet som student att känna till de etiska riktlinjer som finns, samt att tillämpa dem. I alla projekt, inte minst i uppsatsarbeten, är det viktigt att redovisa hur ni/du som uppsatsförfattare har tillämpat detta och inte bara beskriva vilka de etiska riktlinjerna är. I samband med att du/ni startar ett projekt, eller påbörjar ett uppsatsarbete, är första steget i den etiska granskningen att gör en egengranskning. Om någon av frågorna 1-7 besvarats ”Ja” eller ”Tveksamt” måste du diskutera med din handledare hur du ska gå vidare och om undersökningen är lämplig att genomföra överhuvudtaget. Vid tveksamhet även hos handledaren ska samtal föras med examinator.

		Ja	Tveksamt	Nej
1	Kan frivilligheten att delta i studien ifrågasättas, d.v.s. innehåller studien t.ex. barn, personer med nedsatt kognitiv förmåga, personer med psykiska funktionshinder samt personer i beroendeställning i förhållande till den som utför studien (ex. på personer i beroendeställning är patienter och elever)?			X
2	Innebär undersökningen att informerat samtycke inte kommer att inhämtas (d.v.s. forskningspersonerna kommer inte att få full information om undersökningen och/eller möjlighet att avsäga sig ett deltagande)?			X
3	Innebär undersökningen någon form av fysiskt ingrepp på forskningspersonerna?			X
4	Kan undersökningen påverka forskningspersonerna fysiskt eller psykiskt (t.ex. väcka traumatiska minnen till liv)?			X
5	Avser du att behandla känsliga personuppgifter som ingår i eller är avsedda att ingå i en struktur (till exempel ett register)? Med känsliga personuppgifter avses, enligt Personuppgiftslagen och sedan 2019 också den paneuropeiska GDPR, uppgifter som berör hälsa eller sexualliv, etniskt ursprung, politiska åsikter, religiös eller filosofisk övertygelse samt medlemskap i fackförening.			X

6	Avser du att behandla personuppgifter som avser lagöverträdelser som innefattar brott, domar i brottmål, straffprocessuella tvångsmedel eller administrativa frihetsberövanden, och som ingår i eller är avsedda att ingå i en struktur (till exempel ett register)?			X