

Hanna Hedestig

Ledarskap under distansarbete

En kvalitativ studie av hur ledare motiverar sina medarbetare under distansarbete

Leadership during remote working
A qualitative study of how leaders motivate their employees during remote working

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Synnøve Hitland og Anne Guri Solem
April 2021

Hanna Hedestig

Ledarskap under distansarbete

En kvalitativ studie av hur ledare motiverar sina medarbetare under distansarbete

Leadership during remote working
A qualitative study of how leaders motivate their employees during remote working

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Synnøve Hitland og Anne Guri Solem
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Förord

Följande examensarbete har utförts för kandidatprogrammet ”Ekonomi och Administration” vid NTNU i Trondheim. Arbetet har skrivits inom huvudområdet organisation och förändring. Till följd av pandemin så skrev jag denna uppsats själv. Det har varit ett lärorikt, intressant och ett intensivt arbete. Jag har valt att skriva på svenska då det är mitt modersmål. Enligt bifogad bilaga är detta tillåtet för kandidatuppsatser på NTNU.

Organisationspsykologi är ett av de ämnen som jag tycker varit mest intressant genom åren vid NTNU. I tillägg till erfarenheter till följd av distansarbete, är det en av orsakerna till att jag vill fördjupa mig mer i temat. Det är viktigt att ledare har kunskap om faktorer som påverkar motivation, både sina egna handlingar och processerna runt omkring det. Orsaken till varför jag valt att undersöka ledarskap och motivation i relation till varandra beror på att ledarskap vid distansarbete har som mål att skapa mer motiverande och självständiga medarbetare. Därför är det viktigt att se på distansarbetets ledarskap och motivation i relation till varandra. Studien har bidragit till kunskap i ledarskap och motivation, lärdomar som jag kommer ta med mig i mitt kommande arbetsliv.

Jag vill först och främst tacka alla som gjort följande arbetet möjligt att genomföra. Främst ett stort tack till alla ledare som tog sig tid att vara med i studien, utan er så hade studien inte gått att genomföra. Därefter vill jag tacka mina två handledare Synnøve Hitland och Anne Guri Solem för deras handledning som hjälpt mig fram genom feedback och ett nyanserat perspektiv.

Sist men inte minst vill jag tacka min sambo och vänner/familj som stöttat mig under processen. Tack för ett utomordentligt stöd och att alla haft ett stort tålamod under tiden för mitt uppsatsskrivande.

Tack!

Hanna Hedestig

Stockholm 2021-04-26

Abstract

Introduction: As a result of Covid-19, remote working quickly became a part of most peoples' daily lives. Digitalization and developments in working life also mean that virtual leadership is becoming increasingly common. Previous research on virtual leadership demonstrates several differences from traditional leadership. This creates both challenges and opportunities for leaders and organizations.

Problem statement: The purpose of my study is to gain an in-depth understanding of how leaders work with motivation when both leaders and employees work from different geographical locations. The pandemic has created an increased need for businesses to look at alternative ways of working. Most large companies have conducted telework during the pandemic. The study will contribute with knowledge of how motivational work can be performed during virtual leadership.

Method: To answer the study's questions, five persons working as leaders have been interviewed. At the time of the interviews, their work was conducted from another geographical location than their usual workplace as a result of the pandemic. The purpose of the interviews was to find out the leaders' subjective experiences of their own virtual leadership and how they motivate employees from a distance. This empirical data has been analyzed based on existing leadership- and motivational theories.

Results and conclusion: This study has identified several changes in leadership when it turns virtual. Remote working has resulted in leaders having less interaction with their employees, even though several technological tools are accessible. This means that employees have had to work more independently. To motivate employees, leaders should initiate more informal contact with their employees, involve everyone and familiarize themselves with their employees' individual working routines. During virtual leadership, the leader should focus on clear communication, accessibility and structure for the employees. Building relationships with employees is a central role for the leader in motivational work during virtual leadership.

Sammanfattning

Inledning: Till följd av Covid-19 så blev distansarbete ett faktum. Även digitaliseringen och utvecklingen i arbetslivet innebär att ledarskap på distans blir ett allt vanligare sätt att arbeta. Tidigare forskning inom ledarrollen på distans påvisar en skillnad från det traditionella ledarskapet. Detta skapar både utmaningar samt möjligheter för ledare och organisationer.

Frågeställning: Syftet med min studie är att få en fördjupad förståelse för hur ledare arbetar med motivation när både ledare och medarbetare arbetar på distans. Pandemin har skapat ett ökat behov för verksamheter att se på alternativa sätt att arbeta. De flesta stora verksamheter bedriver distansarbete. Studien kommer bidra med kunskap om hur motivationsarbete kan utföras på distans.

Metod: För att kunna besvara studiens frågeställningar så har fem ledare intervjuats, där man i nuläget bedriver distansarbete till följd av pandemin. Syftet med intervjuerna var att ta reda på ledarnas subjektiva upplevelser kring sitt eget ledarskap på distans och hur dom motiverar medarbetare på distans. Dessa empiriska material har redovisats och analyserats utifrån befintliga ledarskapsteorier och motivationsteorier.

Resultat och slutsats: Denna studie har identifierat flera förändringar i att leda på distans. Distansarbete har gjort att ledaren har mindre kontakt med sina medarbetare. Då även trots att teknologiska hjälpmedlen är på plats. Detta betyder att medarbetare har varit tvungna att arbeta mer självständigt. Ledaren har varit tvungen att vara mer synlig samt tillgänglig. För att motivera anställda så bör ledaren stämna av med fler samtal, involvera alla och sätta sig in i medarbetarnas individuella situation. Under pandemin har ledarens roll fokuserat ännu mer på tydlighet, tillgänglighet och struktur. Enligt resultatet i denna studie har det blivit färre sociala interaktioner till följd av distansarbete, vilket i sin tur gjort att ledarskapsrollen har blivit mindre social. Att både bygga och skapa relationer är en central roll för ledaren i motivationsarbetet.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Förord | i |
| Abstract..... | ii |
| Sammanfattning..... | iii |
| 1. Inledning | 1 |
| <i>1.1 Bakgrund</i> | <i>1</i> |
| <i>1.2 Frågeställning.....</i> | <i>3</i> |
| <i>1.3 Syfte.....</i> | <i>3</i> |
| 2.0 Teori och tidigare forskning..... | 5 |
| <i>2.1 Ledarskap.....</i> | <i>5</i> |
| 2.1.1 Auktoritärt och demokratiskt ledarskap | 5 |
| 2.1.2 Karismatiskt ledarskap | 6 |
| 2.1.3. Situationsanpassad ledarskap..... | 7 |
| <i>2.2 Distansarbete.....</i> | <i>10</i> |
| <i>2.3 Ledarskap i kris.....</i> | <i>10</i> |
| <i>2.4 Ledarskap på distans</i> | <i>11</i> |
| <i>2.5 Motivation</i> | <i>11</i> |
| 2.5.1 Inre och yttre motivationsfaktorer | 12 |
| 2.5.2 Maslows behovshierarki | 13 |
| 2.5.3 Herzbergs två-faktors teori | 15 |
| 2.5.4 McGregors teori X och Y | 16 |
| <i>2.6 Ledarskap och motivation på distans</i> | <i>17</i> |
| 3.0 Metod | 19 |
| <i>3.2 Intervjuguide.....</i> | <i>20</i> |
| <i>3.3 Pilotintervju.....</i> | <i>21</i> |
| <i>3.4 Genomförande</i> | <i>21</i> |
| <i>3.5 Bearbetning av insamlat material</i> | <i>22</i> |
| <i>3.6 Forskningsetiska ställningstaganden.....</i> | <i>22</i> |
| 4.0 Resultat och analys..... | 24 |
| 5.0 Diskussion..... | 35 |
| 6.0 Konklusion | 42 |
| Referenser | 44 |
| Bilagor..... | 48 |
| <i>Bilaga 1: Information och samtyckesblankett</i> | <i>48</i> |
| <i>Bilaga 2: Intervjuguide.....</i> | <i>49</i> |

| | |
|---|----|
| <i>Bilaga 3 – översikt över teman</i> | 51 |
| <i>Bilaga 4 – NSD</i> | 52 |

Figurförteckning

| | |
|--|----|
| Figur 1: "Situationsanpassat ledarskap, ledarstilar"(Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.462)..... | 8 |
| Figur 2: utvecklingsnivåer i situationsanpassat ledarskap (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.462) | 9 |
| Figur 3: Maslows behovshierarki (baserat på Kaufmann & Kaufmann, 2015;115) | 13 |
| Figur 4: Sammanhang mellan Maslows behovsteori och arbetskontext (Jacobsen & Thorsvik, 2014) | 14 |
| Figur 5:Hertzberg motivations- och hygienfaktorer (Jacobsen och Thorsvik 2014) | 15 |
| Figur 6: En översikt av McGregor teori X och Y (egengjord tabell) | 17 |
| Figur 7: Studiens struktur (egen konstruerande design) | 19 |
| Figur 8: Detaljrapport från organisationen | 26 |

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Precis i slutet på 2019 så fick världshälsoorganisationens (WHO) kontor i Kina information om en ny typ av lunginflammation som bekräftas i staden Wuhan. I januari 2020 så identifierade de kinesiska myndigheterna en ny typ av virus vid namn Covid-19. Detta virus fick ett stort utbrott i provinsen Wuhan och har därefter spridit sig i världen. Den 11 mars 2020 bekräftade världsorganisationen att coronavirusets spridning klassas som en pandemi. Den 25 april 2021 hade över 145 miljoner sjukdomsfall registrerats i världen och över 3 miljoner personer har avlidit i sviterna av viruset (Världshälsoorganisationen, 2020). I Sverige finns den 9 april 2021 hela 857 401 sjukdomsfall och av dessa har 13 621 personer avlidit (Folkhälsomyndigheten, 2021).

Med anledning av Covid-19 så uppmanade världsorganisationen (Världshälsoorganisationen, 2020) i en informationsskrift i februari 2020 att arbetsplatser förordar distansarbete. Detta syfte var att minska smittspridningen och säkra anställdas hälsa i en händelse av en epidemi. Även folkhälsomyndigheten allmänna råd, gällande från 1 april 2020, rekommenderar att man jobbar hemifrån och håller möten digitalt. Den svenska staten har även tillsatt nya arbetsmiljöbestämmelser kring de förändrade arbetsförhållanden (Folkhälsomyndigheten, 2021). I en presskonferens i Sverige 4 februari 2021 med folkhälsomyndigheten är smittspridningen fortfarande allvarlig och man rekommenderar fortfarande distansarbete till 31 maj 2021.

Den internationella arbetsorganisationen (ILO) har sett på vilken utsträckning arbetstagare i EU använder ny teknik för att jobba på distans. Denna rapport "Working anytime, anywhere" (Messenger, Vargas-Llave, Gschwind, Boehmer, Vermeulen & Wilkens, 2017) utfördes innan pandemin och då var Sverige på 2:a plats avseende antal distansarbetare i Europa. Denna rapport visar även fördelarna för arbetstagarna med distansarbete och angav skäl som att slippa pendla, ökad flexibilitet, en bättre balans mellan arbete och fritid samt mer självbestämmande. Det som angavs som nackdelarna var att det var svårt att dra gränsen mellan arbete och fritid, vilket i sin tur innebar mer stress (Messenger et al, 2017).

När pandemin slog till blev distansarbete ett faktum, vilket skapar både utmaningar och möjligheter för organisationer. Medarbetare får allt mer frihet i sitt arbete och det viktiga är inte var arbetet utförs utan att leverera. Detta skapar självfallet en större frihet – en frihet att själv kunna planera sin tid (Allvin, 2006 s.12).

Att arbete på distans och även leda på distans har varit en ökande global trend och nu på senare tid varit mer aktuellt på grund av pandemin. Distansarbete definieras enligt Baruch (2000) att arbeta för en organisation utanför organisationens fysiska område och behöva använda sig av olika kommunikationssystem, till exempel e-mail, telefon och andra system, för att kunna utföra sitt arbete. Forskning har visat att distansarbete har olika konsekvenser för människor, bland annat att man får en högre arbetsprestation och ökat välmående men att man även kan lida av isolering och brist på tillhörighet. Nackdelarna är minskat engagemang och hängivenhet mot sin arbetsgivare (Harpaz, 2002; Harris, 2003). Andra nackdelar som framkommit vid forskning är störningsmoment i hemmet eller från familjen, fler jobbtimmar och minskat socialt sammanhang (Allen et al., 2015). Med nya restriktioner till följd av Covid-19 som till exempel social distansering, innebär det att människor blir alltmer isolerade. Detta kan leda till minskad motivation, mindre kommunikation och negativa hälsoeffekter (Previa, 2020).

När medarbetare inte är närvarande, så skapar det mindre möjligheter för chefer att övervaka arbetet. Även fast chefer nödvändigtvis inte övervakar medarbetare på kontoret så är det en avsaknad av kontroll och det kan bli svårare för chefen att försäkra sig om att man arbetar även fast man inte är fysiskt på arbetsplatsen (Allvin, 2006). För att man som medarbetare ska kunna lyckas med distansarbete så krävs det ett förtroende och att chefen stöttar och skapar förutsättningar som gör att medarbetaren är motiverad och tar ansvar för arbetet. Att vara motiverad i arbetet är en drivkraft som leder till handling i rätt riktning. Bruzelius och Skärvad (2004) menar i sin forskning om motivation att det krävs att medarbetaren har samma mål som organisationen och att organisationen ser till medarbetarens behov.

Allvin (2006, s.18) ser även på baksidan med distansarbetet och att anställda får ett ökat ansvar över arbetet som i sin tur kan innebära att det blir svårt för den anställda att skilja mellan arbete och privatliv. Detta kan i sin tur leda till stress och ohälsa, eftersom arbetets höga krav kan generera i stress.

Motivation och ledarskap är viktiga faktorer vid distansarbete. Det nya digitala arbetsklimatet kan innebära stor påverkan på medarbetarnas välmående som i sin tur kan komma att påverka organisationens prestationer. Denna studie kan bidra med nya perspektiv och insikter i ledarens roll till följd av distansarbete och hur man ska främja medarbetares motivation. På lång sikt kan studien bidra med kunskap och få ledare till att bli medvetna vid sitt digitala arbetssätt.

1.2 Frågeställning

Frågeställningen är den som ska ge svar på undersökningen. Det är denna som ska avgöra vilka metoder som väljs i undersökningen och den som avgör hur lyckad undersökningen har varit. I en frågeställning bör det framgå vad och vem som ska undersökas. Jag visste från starten vad jag önskat att undersöka, men efter att ha satt mig in i teorin mer har jag avgränsat för att det ska bli överkomligt att utföra på en kandidatnivå. Detta är frågeställningen för studien:

Hur skapar ledare motivation hos anställda vid distansarbete?

För att kunna besvara frågeställningen har följande forskningsfrågor ställts:

- **Vad är största skillnaden mellan att leda en grupp digitalt jämfört med traditionellt ledarskap på plats?**
- **Vilken ledarskapsstil är bäst lämpad för att motivera anställda på distans?**

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur ledare skapar motivation hos anställda vid distansarbete. Denna studie kommer bidra med kunskap om hur motivationsarbete kan utföras vid distansarbete. I takt med att människor får vaccin mot Covid-19 så kommer restriktionerna att försvinna och distansarbete minska. Resultat från Messenger et al. (2017) pekar dock på att allt fler människor kommer arbeta på distans i framtiden, vilket ställer både människor och organisationer i förändring. Att studera den utmaning som ledare står inför är högst relevant, för det påverkar i sin tur medarbetares motivation.

Ledarskapet sätts på prov, när ledare ställs inför nya utmaningar speciellt med ett begränsat sätt att kommunicera på. I vårt allt mer digitala samhälle så behöver dagens ledare utveckla sitt distansledarskap. Denna studie ska bidra till hur ledare kan motivera sina medarbetare till följd av distansarbete.

2.0 Teori och tidigare forskning

I teorikapitlet så presenteras den tidigare forskning som berör områden så som ledarskap, motivation och distansarbete. Syftet med teorikapitlet är att förankra frågeställningen. Den teori som presenteras kommer sedan att jämföras med resultatet från den kvalitativa undersökningen. Kapitlet startar med en beskrivning om ledarskap generellt, olika typer av ledarskapsstilar och ledarskap vid distans. Därefter följer forskning om motivationsteorier. Avslutningsvis presenteras forskning om ledarskap och motivation på distans.

Sökprocessen är hämtad från valda sökord i databaser och de forskningsartiklar samt litteratur som valdes för denna studie överensstämmer med syftet och frågeställningen.

2.1 Ledarskap

Det finns en mängd olika definitioner av ledarskap och det finns egentligen inget riktigt svar men Northouse (2013) definierar det så här:

“Leadership is defined as a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.” (2013, s. 5.)

Ledarskap är de handlingar som en person gör för att påverka personer till ett gemensam mål. Northouse (2013) hävdar att inflytande är det vanligaste ordet som används för ledarskap och de egenskaper som en ledare besitter. Det är en transformell process som uppstår när en ledare och följare skapar ett engagemang tillsammans, som leder till motivation och moralitet.

2.1.1 Auktoritärt och demokratiskt ledarskap

Forskningen av Fiaz et al. (2017) menar på att den traditionella synen på ledarskap kan delas in i tre olika ledarskapsstilar: Auktoritära ledare, demokratiska ledare och ”låt gå” ledare. Denna studie kommer fokusera på det auktoritära och det demokratiska ledarskapet.

Det auktoritära ledarskapet handlar om att ledaren säger till sina medarbetare hur man ska sköta sitt jobb och tar inte emot råd från medarbetarna, utan fattar istället besluten själv. I ett brådskande

beslut passar denna typ av ledarskapsstil, till exempel vid en krissituation (Fiaz et al., 2017). Även vid stora beslut som rör en hel organisation så kan denna typ av ledarskapsstil vara mer effektiv än en mer demokratisk ledarskapsstil. I organisationskulturer där det är mer centraliserade strukturer och arbetsprocesser är det mer lämpligt att använda auktoritärt ledarskap (Fiaz et al., 2017).

En demokratisk ledare involverar hela sin grupp och tillåter alla att vara delaktiga i verksamheten. Alla mål är tydliga och ledaren ger råd och fungerar som en mentor för sina anställda. I detta ledarskap ligger fokus på individen och ledaren uppvisar närvaro. Gruppen arbetar tillsammans får att nå målen. En demokratisk ledare ser kompetensen hos sin medarbetare som en resurs och låter delaktigheten vara det primära (Fiaz et al., 2017). Jones et al. (2016) studie visar på att en demokratisk ledarskapsstil är engagerande, vänskaplig och motiverande för sina medarbetare. Det fungerar bäst i en organisationsstruktur där medarbetarna har självmotivation och är engagerade av lagarbete.

Kurt Lewins har i sin vetenskapliga forskning sett på vilken ledarskapsstil som är mest effektiv. Forskningen har kommit fram till att den demokratiska ledarskapsstilen är mest motiverande för medarbetare. Däremot har resultatet uttryckt som produktivitet inom organisationen varit bättre med en auktoritär ledarskapsstil. Det bästa är en kombination av dessa stilar för att kunna driva en organisation framåt. I en krissituation då det oftast finns lite tid för att diskutera, så krävs snabba beslut och en bestämd ledarskapsstil. Då är det auktoritära ledarskapet mer lämpligt. I andra tider så passar ett demokratiskt ledarskap bättre för att öka motivationen hos medarbetare (Bavelas & Lewin, 1942).

2.1.2 Karismatiskt ledarskap

Det karismatiska ledarskapet lägger vikt vid sitt framförande och har en förmåga att inspirera sina följare. Denna studie kommer se mer ingående på det karismatiska ledarskapet. Detta för att Davis och Gardner (2012) tar upp det i sin studie och visar en koppling mellan kris och karismatiskt ledarskap. Dessa ledare uppdaterar sina medarbetare om omständigheterna, hjälper och hittar lösningar i krisen genom att inspirera. När krisen sedan avtar så har behovet för en karismatisk ledare avtagit.

Karismatiska ledare är bra på att kommunicera och övertala sina medarbetare att acceptera målen. Denna typ av ledare är mer dominanta och vill kunna påverka. En sådan typ av ledare skapar tillit, lojalitet och inspirerar sina medarbetare att utföra sina arbetsuppgifter.

Detta har effekt på motivationen då man tillfredsställer medarbetarnas behov. Det finns tre påståenden som motiverar människor:

- 1.) en möjlighet att få uttrycka sig själv
- 2.) en ökad självkänsla
- 3.) en tro på något.

En karismatisk ledare bör se detta och tillfredsställa dessa behov först för att skapa motivation (Shamir m.fl., 1993).

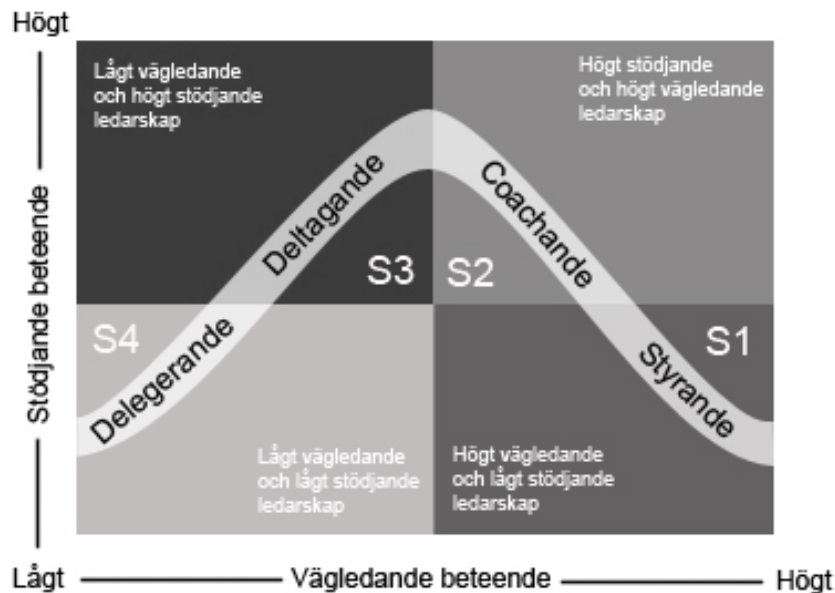
Det finns många exempel på den karismatiska ledarstilen som varit framgångsrik, till exempel Martin Luther King. Däremot tar Lees (2021, s.21) i sin bok ”*Leading Virtual Project Teams*” upp att denna typ av ledarstil är svår att uppnå i team där man sitter på distans från varandra, utan det krävs att man pratar med sina medarbetare och påverkar dem med hjälp av sin karisma. Det diskuteras även om det går att implementera vissa karismatiska ledarskapsegenskaper i virtuella teams.

2.1.3. Situationsanpassad ledarskap

Varje organisation är unik och de är de situationsspecifika faktorerna som avgör hur en organisation ska ledas. ”Situational leadership theory” översätts på svenska till situationssanpassat ledarskap och hädanefter kommer det benämnas som SL. De amerikanska professorerna Paul Hersey och Ken Blanchard har utvecklat en teori som idag benämns SL. SL används inom organisationsteori och är en modell som ser på hur olika ledarstilar passar bättre in i olika situationer. Denna modell hävdar att det är nödvändigt att ledare är flexibla på att anpassa sitt ledarskap till de situationer som organisationen befinner sig i. En sådan ledare kan snabbt justera sin ledarstil i takt med att situationen förändras. Olika människor är behov av olika ledarskap beroende på tidigare erfarenhet och kompetenser. Genom att då bli mer medveten som ledare så kan man agera mer flexibelt och bemöta sina medarbetare på ett bättre sätt (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.462).

I huvudsak så påpekar modellen att man som ledare ska hjälpa sina medarbetare att växa, både i mognad och kompetens tills hen inte kan eller vill utvecklas mer. Hersey och Blanchard (1982)

belyser även att en ledarstil kan vara bäst för en grupp men en annan ledarstil fungerar bäst för individer i gruppen.



Figur 1: "Situationsanpassat ledarskap, ledarstilar" (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.462)

Om vi ser till figur 1 kan ledaren använda sig av denna matris och se vilken ledarskapsstil som är bäst att använda sig i olika situationer. Ledarstil är de beteenden som en ledare använder mot sina medarbetare under en längre tid. Det finns två grundläggande beteenden: instruktivt beteende och stödjande beteende. Här definieras fyra ledarstilar:

S1 - Styrande

Mycket instruktivt och lite stödjande beteende. Ledaren visar och berättar hur, ger en konstant återkoppling till sina medarbetare. Här tar ledaren oftast beslut och det gör att ledarskapet blir en envägskommunikation. Denna ledarstil passar bäst för medarbetare som är nyanställda, saknar kompetens och behöver styrning samt ledning för att komma igång.

S2 - Coachande.

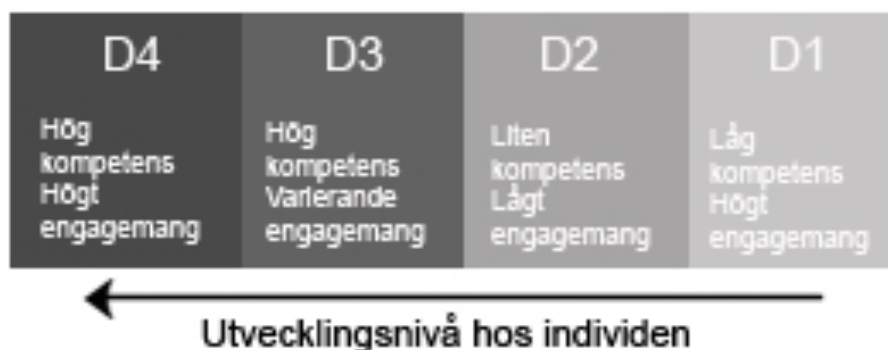
Mycket instruktivt och mycket stödjande beteende. Ledaren förklarar och ger råd samt återkoppling. Fokus ligger på att ge medarbetarna energi och att man ska lära sig något nytt. Här blir ledarskapet mer en tvåvägs kommunikation men det är fortfarande ledaren som tar beslut. Denna ledarstil används på medarbetare som har kompetens men saknar engagemang. Då krävs övervakning för att få medarbetare att slutföra arbetsuppgifter.

S3 - Stödjande.

Lite instruktivt och mycket stödjande beteende. Ledaren ställer frågor, lyssnar på sina medarbetare. Fattar gemensamt beslut, uppmuntrar. Det läggs mer vikt på det personliga förhållandet. Ledaren sköter besluten men kontrollen i arbetsuppgifter ligger hos medarbetaren. Ledaren vägleder och skapar motivation hos medarbetaren.

S4 - Delegerande.

Lite instruktivt och lite stödjande beteende. Ledaren värdesätter självbestämmande, uppmuntrar till självständighet och tillhandahåller sina resurser. Denna ledarskapsstil används då medarbetare har kompetensen och engagemanget. Här behövs endast lite tillsyn (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



Figur 2: utvecklingsnivåer i situationsanpassat ledarskap (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.462)

Vidare utvecklade Blanchard och Hersey olika utvecklingsnivåer hos medarbetare. Nivåerna visar vilken kompetens de besitter inför en uppgift och vilket engagemang de har inför uppgiften. När ledaren då ska göra ett val av ledarstil så inleder man med att göra en översikt över varje enskild medarbetare. Därefter delar ledaren in medarbetaren i en utvecklingsnivå på varje enskild uppgift, se *figur 2 D1-D4*. Till slut beslutar ledaren vilken typ av ledarstil som passar i för varje uppgift (S1-S4). Detta diskuteras tillsammans med medarbetaren och man lägger upp en gemensam plan.

2.2 Distansarbete

Först och främst är det viktigt att definiera distansarbete. När ett samhälle utvecklar sig, så blir det samtidigt nya behov i arbetslivet. Utveckling av teknologi gör att organisationer blir mer flexibla generellt. I den traditionella ledarformen möter ledaren sina medarbetare ansikte till ansikte på samma kontor. Ortlepp och Hloma (2006) definierar en digital arbetsmiljö som en miljö där organisationen med hjälp av teknologi arbetar samt samarbetar på skilda platser. Under de senaste åren så har detta arbetssätt blivit mer vanligt och mer accepterat. Detta på grund av den ökade digitaliseringen, men även för att tillmötesgå medarbetarnas önskemål. För att medarbetare lättare kan balansera arbete, fritid och familj.

Även fast det finns många positiva sidor med distansarbete så är det utmaningar.

Informationsutbytet blir sämre och distansarbete hämmar relationsbyggande och den sociala interaktionen inom en organisation. Många medarbetare kan känna sig mer isolerade, vilket i sin tur leder till minskad entusiasm och motivation (Nunamaker, Reinig & Briggs, 2009). Den icke-verbala kommunikationen blir försämrade, så som ögonkontakt och kroppsspråk. Den icke-verbala kommunikationen utgör minst 55 % av det totala informationsutbytet. Konklusionen är att det blir mindre effektiva utbyten och risk för flera missförstånd. Detta ställer ett högre krav på tydlighet och struktur kring kommunikation på distans och videomöten (Savu, 2019).

2.3 Ledarskap i kris

I kriser kan organisationer bli tvungna att göra större eller mindre förändringar inom organisationen. Studien fokuserar främst på ledarskap på distans. Däremot har Covid-19 bidragit till att distansarbete i Sverige har ökat markant. Den digitala omställningen har påskyndats av

Covid-19. De största organisationsförändringar är omfördelning av arbetsuppgifter och digitala möten.

2.4 Ledarskap på distans

Att arbeta på distans upplevs olika av individer, en del kan tycka att det är positivt medan andra kan uppleva det som negativt. Många undgår långa resvägar och har mer frihet att anpassa sitt arbete medan andra har svårt att prestera bra hemma. Hur man upplever distansarbete spelar stor roll för medarbetarens prestation under distansarbete. Även ledarens arbetsförutsättningar och hur hen utövar sitt ledarskap förändras i distansarbete. Vid ett fysiskt avstånd så minskar både ledarens och medarbetarens möjlighet att integrera med varandra. Ledaren kan inte längre styra över hur medarbetarna utför arbetet jämfört med att vara fysiskt på plats (Napier & Ferris, 1993). I studien av forskarna Antonakis och Atwater (2002) framkommer det att fysisk distans leder till att ett effektivt ledarskap är svårt att uppnå. Utmaningar som vanligtvis finns i traditionella organisationer är extra tydliga när ledarskapet är på distans.

I sin forskning så menar McGregor (1989) att det är ledaren som måste anpassa sig till medarbetarna. Han påpekar att ledare måste se över sitt ledarskap och använda rätt typ av verktyg. Psykoterapeuten och forskaren Norrman Brandt (2007) menar att det är viktigt att anpassa ledarskapet efter både gruppen och sina egna svagheter och styrkor. Norrman Brandt (2007) använder denna teori för att se på hur ledare kan anpassa sitt ledarskap efter behov. Exempelvis har en medarbetare som tar mer ansvar behov av en mer delegerande ledare. Medan en medarbetare som tar mindre ansvar har behov av en ledare som styr mer. Norrman Brandt (2007) skriver även att det auktoritära ledarskapet är allt svårare att använda i nutid, medarbetarna bör vara mer delaktiga och ges mer ansvar. I motsatsen till det demokratiska ledarskapet där en ledare lyssnar och låter arbetsgruppen få vara delaktiga i processen. Dock utgår denna ledarstil från att medarbetarna är ansvarsfulla och hanterar mer frihet.

2.5 Motivation

Det finns många olika motivationsteorier om hur motivation påverkar vilka åtagande vi gör. Denna studie fokuserar främst på motivation kopplat till arbete. Battistelli et al. (2013) forskning visar att det är individuella aspekter som främst påverkar handlingen i en organisation. Individers

motivation påverkas om det finns utrymme och möjlighet till självbestämmande. Individer som får möjlighet att tillgodose sina behov är i högre grad motiverade. Organisationer bör möjliggöra för individuell motivation som är situationsanpassad.

Motiverade medarbetare önskar alltid ge något extra för organisationen och använda sina färdigheter. De jobbar helt enkelt för egen motor för att göra det bästa för organisationen. Om en organisation lyckas att motivera sina medarbetare kan de uppnå operativa och ekonomiska fördelar (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I organisationspsykologi är det vanligt att dela in motivationsteorier i fyra kategorier: behovsteori, kognitiva teorier, sociala teorier och jobbrelaterade modeller. Dessa teorier skapar en enhetlig bild av vad motivation innebär (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I denna studie har jag valt att fokusera på behovsteorier för att behov är något grundläggande och något vi stöter på dagligen. Individens behov styr handlande och tankegång. De valda teorierna är Maslows (1987) behovsteori, Herzberg två-faktorteori samt McGregors motivationsteori. Innan jag går närmare in på motivationsteorierna så är det viktigt att definiera begreppen inre och yttre motivation.

2.5.1 Inre och yttre motivationsfaktorer

Inre motivation är när en individ utför en arbetsuppgift som medför tillfredsställelse. Det definieras av att individens har ett naturligt behov att vara självständig och höja sin kompetens. Drivfaktorer är att individen drivs av utmanande och spännande arbetsuppgifter. Dessa aktiviteter uppfyller eget intresse och står utan påverkan från yttre motivationsfaktorer (Ryan & Deci, 2000).

Ryan och Deci (2000) definierar dom yttre motivationsfaktorer som en drivkraft att tillfredsställa behov, uppnå ett mål, undgå straff eller belönas för sitt arbete. Individens vilja att utföra arbetsuppgifter grundar sig i att det värdesätts av samhället, vänner och familj som man önskar samhörighet med. Yttre motivation kan till exempel vara materiell belöning som till exempel lön eller andra fördelar. Jiang et al (2012) menar att merparten av motivation hos medarbetare kommer från inre motivationsfaktorer där ansvar, lärande och ha ett meningsfullt arbete prioriteras. Ledaren bör ha detta i åtanke för att skapa motivation på en arbetsplats, där medarbetarnas personliga utveckling leder till effektivitet.

2.5.2 Maslows behovshierarki

Maslows motivationsteori är en inflytelserik motivationsteori, som tar sin utgångspunkt i Kaufmann och Kaufmanns (2015) tolkning av teorin. Teorin utgår från uppfyllande av inneboende biologiska drifter för att uppnå tillfredsställelse. Maslow har framställt en modell i form av en pyramid, där en individ tar olika steg till självförverkligande. Behoven i pyramiden avläses nedifrån och upp och uppfylls steg för steg. De första grundläggande behoven är det fysiologiska behoven, de handlar om att äta, sova, dricka och få värme. Det andra behovet handlar om trygghet och säkerhet. Det tredje behovet handlat om det sociala behovet och att man vill känna samhörighet. Det fjärde och femte behovet handlar om livets syfte och leder till självförverkligandet. Det fjärde behovet riktar mer in sig på att man strävar efter uppskattning och erkännande (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Maslow (1987) teori handlar främst om att samtliga behov hos en individ måste vara tillfredsställda för att en människa ska känna motivation.



Figur 3: Maslows behovshierarki (baserat på Kaufmann & Kaufmann, 2015;115)

Däremot har denna modell visat på brister och därför gjorts om för att kunna vara mer applicerbar i arbetslivet (Maslow & Stephens, 2000). Den har bland annat blivit kritiserad för att kategorierna är oprecist formulerade och det är oklart vad de olika kategorierna innehåller. Det är även svårt att bestämma hur kategorierna är ordnade hierarkiskt. Teorin bygger på att om ett lägre behov uppnås så går man vidare till en högre nivå i pyramiden. Däremot säger forskning att människor är mer flexibla, då ett lägre behov kan bortses och man i stället kan uppnå ett behov som är högre upp i hierarkin (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Jacobsen och Thorsvik (2014) har en omarbetad modell för hur Maslows behovshierarki fungerar i arbetskontext. Denna modell ger organisationen möjlighet att förstå och påverka medarbetarens motivation i arbetslivet.

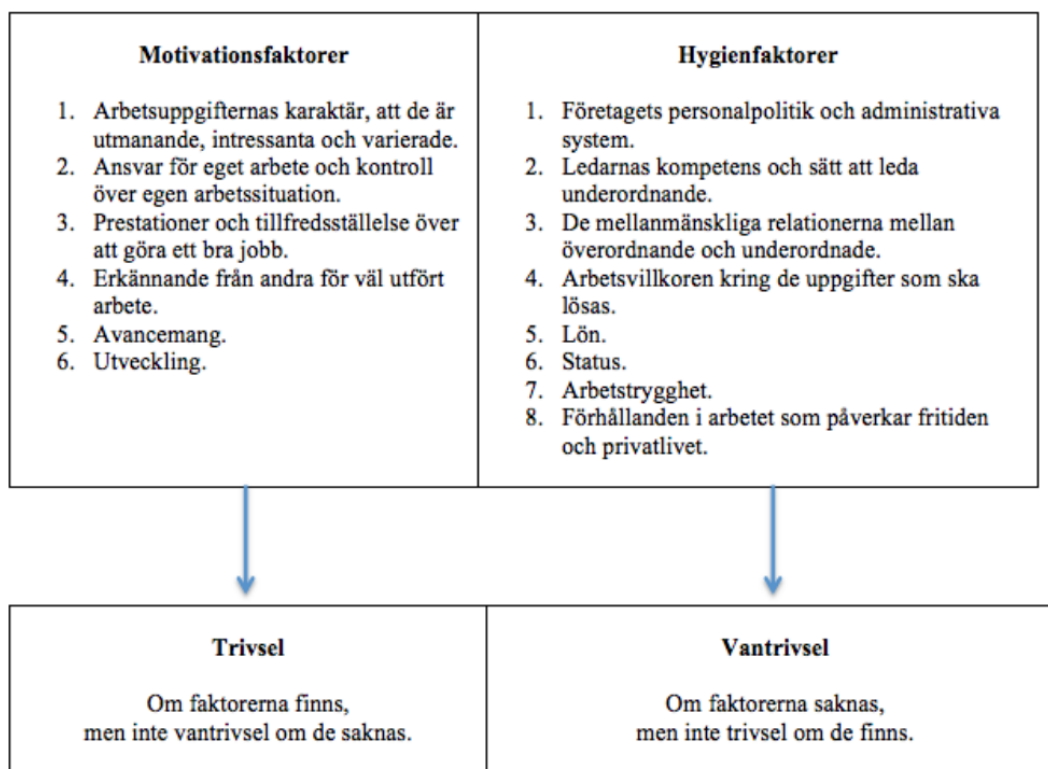
| Maslows behovsnivå | Organisasjonsmessige faktorer som motiverer | Behovstilfredsstillelse |
|------------------------------------|---|---|
| Fysiologiske behov | - Lønn - Arbeidstidsbestemmelser | Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid |
| Sikkerhetsbehov | - Arbeidsforhold | Fast ansettelse Sikker arbeidsplass |
| Sosiale behov | - Arbeidsgrupper - Medarbeiderorientert ledelse | Tilhørighet |
| Behov for respekt og anerkjennelse | - Tilbakemelding på arbeid - Tittel og posisjon | Status og prestisje |
| Behov for selvrealisering | - Utfordrende oppgaver - Mulighet for å være kreativ og til å gjøre ting bedre | Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere |

Figur 4: Sammanhang mellom Maslows behovsteori og arbetskontext (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

I steg ett i modellen finns behovet för lön, det vill säga om man anser man har en rättvis lön så är detta behovet uppfyllt. Steg två handlar om individens behov av säkerhet på arbetsplatsen, både en fysisk och psykisk sådan. En trygg arbetsmiljö med förmåner och fackliga avtal med mera. När dessa behov är tillfredsställda så söker man efter social samhörighet på arbetet. En god gemenskap är av stor betydelse för att man ska känna sin plats i arbetsgruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.5.3 Herzbergs två-faktors teori

I en teori om motivation hänvisar Jacobsen och Thorsvik (2014) till Herzbergs forskning om trivsel på arbetsplatsen från 1960-talet. Teorin handlar om två typer av motivationsgenererande faktorer. Herzbergs forskning grundades på att han genomförde intervjuer där han bad arbetstagare beskriva sina arbetssituationer. Han bad dem beskriva en situation som skapat trivsel och en som skapat **vantrivsel** på arbetet. Resultatet presenterade han i en tvåfaktorteori. Vanligtvis handlar tankar om trivsel och vantrivsel om motsatser till varandra. Herzbergs menade att de befinner sig i olika dimensioner, dessa kallas för motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Hygienfaktorer är behov som inte är kopplade till arbetet i sig utan relateras till faktorer rörande utförandet av arbetet. Dessa kan då göra en missnöjd om man inte tillfredsställs, men bidrar däremot inte till motivation om de tillgodoses. Några exempel på hygienfaktorer är fysiska och sociala arbetsförhållanden, så som arbetsstrygghet och lön. Om dessa är dåliga så kan vantrivsel uppstå (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.292).



Figur 5: Hertzberg motivations- och hygienfaktorer (Jacobsen och Thorsvik 2014)

Motivationsfaktorer innefattar ansvar, utvecklingsmöjligheter och uppskattning. Dessa faktorer finns redan i själva arbetet. Motivationsfaktorer har en positiv inverkan när dom är tillfredsställda och leder till motivation hos anställda. Om det saknas så uppstår inget missnöje, utan snarare en brist på tillfredsställelse. Denna tvåfaktorteori menar på att det är arbetets innebörd som är det enda som kan öka trivsel och bidrar till en arbetsmotivation. Ledarna kan skapa de rätta förutsättningarna för att öka medarbetarnas motivation (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.292)..

Däremot har Herzbergs teori mött en del kritik i förhållande till att tillfredsställelse och vantrivsel inte är klart definierat då olika förhållanden kan förekomma. Nyare forskning bekräftar att de allra starkaste motivationsfaktorerna är knutna till jobbutformningen, inte lön och karriär (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.5.4 McGregors teori X och Y

Psykologen och forskaren Douglas McGregors (1989) teori bygger på Maslows behovshierarki och är en ledarskapsteori. Enligt McGregor så kan inte ledaren endast motivera medarbetarna men skapar förutsättningar för deras motivation. Det finns då två typer av teorier X och Y.

Teori X har en grundläggande negativ ton. Där individer har små ambitioner, gillar inte att arbeta och önskar inte att ha ansvar. Teori X beskriver att ledarens uppgift är att belöna, bestraffa och kontrollera sina medarbetare. Teorin tar i utgångspunkt att människan är lat och har en motvilja att arbeta. Om ledaren tror att medarbetare är lata och passiva till arbetet, så kommer de till slut att ha dessa förväntningarna. Detta leder till låg produktivitet och dålig motivation hos medarbetare (McGregor, 1989).

I motsättning till Teori X har teori Y en positiv människosyn. I teori Y är man villig att arbeta och det innebär att ledaren inte har lika stort behov av att kontrollera sina medarbetare. Denna teori är gammal men den är fortfarande aktuell för att definiera ledarskap och dess metoder. McGregors konklusion är att Teori Y är en ledarskapsstil som leder till ökad motivation och högre produktivitet (McGregor, 1989)

| Teori X | Teori Y |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Medfött ogillande för arbete | Arbetsvilliga |
| Arbetar endast vid tvång | Vill ha ansvar & kontroll |
| Avsaknad av ambition | Ambitiösa |
| Själviska | Gruppdrivna |
| Likgiltiga | Självgående |
| Ovilliga till förändring | Dynamiska |
| Belöning och bestraffning | Kreativa och lärande |
| Kräver bevakning och kontroll | Kräver anpassningsbara ledare |

Figur 6: En översikt av McGregor teori X och Y (egengjord tabell)

2.6 Ledarskap och motivation på distans

Ramage(2017) forskning har kommit fram till att motivation, tillit och personlig utveckling hos medarbetarna är något som ledaren på distans bör ge uppmärksamhet. Däremot så leder fysisk distans mellan medarbetare och ledare till mindre frekventa sociala interaktioner som i sin tur leder till ineffektivitet (Antonakis & Atwater, 2002).

Enligt Angelöw (1991) är motivationen hos anställda motorn i förändringsarbetet och den ökar om dom förstår och själva upplever behovet av förändring. Inspirerande motivation är en viktig del av ledarens uppgift, att ledaren skapar en rollfigur som inspirerar anställda. Detta medför att ledaren skapar en trovärdighet, främjar och utvecklar visioner samt beskriver målsättningar. När man arbetar på distans så blir det svårare att se medarbetarnas behov av feedback och uppmärksamhet, vilket är en utmaning för att ledare ska kunna motivera (Ramage, 2017). Däremot är kommunikation på avstånd en utmaning för ledare då det inte är lika lätt att vara inspirerande och fysiska gester uteblir enligt Antonakis och Atwater (2002).

Medarbetarnas behov av feedback och stöd blir självklart mindre synliga på distans. Då är det viktigt att ledaren bygger upp en vana att kommunicera med hjälp av virtuella hjälpmedel. Detta för att göra det lättare och naturligt för alla, att till exempel ledaren alltid är tillgänglig över telefon. Medarbetarna blir då mer medvetna och får en känsla av närvaro till ledaren. För att en effektiv kommunikation ska ske behöver det finnas tillit och förtroende mellan ledaren och medarbetaren. Förslagsvis kan ledaren anordna team-buildning, då dessa typ av aktiviteter är

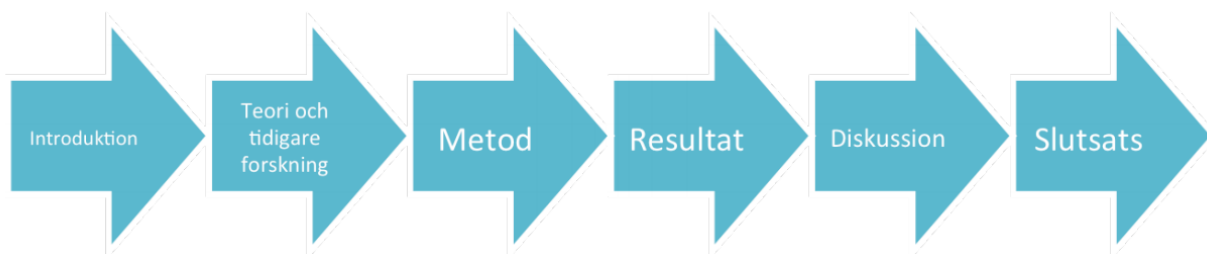
viktiga för motivationen. Även tydliga mål och feedback i arbetsinsatsen bidrar till en ökad motivation vid distansarbete. Enligt (Wiley, 1995) är feedback och uppskattning under arbetet de främsta motivationsfaktorerna för en medarbetare. Dock är utmaningen att medarbetarna kan uppfatta ledaren som mindre aktiv när arbetet inte är lika synligt på distans (Kayworth & Leidner, 2002).

Geister, Konradt och Hertel (2006) har i sin studie tagit reda på sambandet mellan feedback, tillfredsställelse, motivation och prestation för arbetsgrupper på distans vid användandet av ett onlinebaserat feedbacksystem. Detta system bestod av delar som innehöll feedback på motivation, arbetsrelaterade uppgifter samt andra aspekter. Studien resultat visade att de arbetsgrupper som använder detta system presterade högre än det som inte använder systemet. Studien visade att medarbetare som inte alls var motiverade blev efter implementeringen av feedbacksystemet mer motiverade att utföra sina arbetsuppgifter och kände större tillfredsställelse.

3.0 Metod

I det här avsnittet kommer en redovisning av hur jag gått till väga för att samla in empiriskt material. Jag kommer att gå igenom del för del i processen och presentera ställningstagande gällande urval, metodval och tillvägagångssätt. Detta kapitlet avslutas med en kritisk och etisk reflektion av metoden.

Författaren har valt att använda en kvalitativ forskningsmetod. Syftet med denna studie är hur ledare skapar motivation hos anställda vid distansarbete till följd av pandemin. Denna typ av forskning skiljer sig åt från den kvantitativa metoden där fokus är på siffror och mätbarhet medan här fokuseras det på ord och djup (Bryman & Bell, 2013). Författaren vill inte mäta hur ledaren arbetar med *motivation* på distans utan istället ta reda på ledarens uppfattning och ståndpunkt. Denna design är en deskriptiv tillnärmning, en beskrivande och utforskande förståelse av något. Målet med studien var inte att finna ett orsakssammanhang utan en beskrivelse av ledarens egna perspektiv och förståelse. Något som även talade för en kvalitativ metod var metodens flexibilitet, där det är möjligt att ställa följdfrågor och registrera reaktioner. Forskare som använder sig av en kvalitativ undersökning inriktar sig på ordens betydelse, för att förstå åsikter, värderingar och beteenden. En annan viktig aspekt i en kvalitativ metod är att det inte alltid finns ett tydligt svar utan man måste tolka svaret utifrån vår sociala verklighet (Bryman & Bell, 2013).



Figur 7: Studiens struktur (egen konstruerande design)

3.1 Urval

Den urvalsgrupp som var aktuell för denna studie var ledare som påverkats av att organisationen arbetar på distans. Att välja ut vem som ska vara med i undersökningen är väsentligt och det handlar om att komma i kontakt med informanter som är relevanta för studiens syfte. Författaren önskade intervjua ledare som var ansvarig för en mellanstor grupp som arbetar på distans.

För att hitta en organisation vars struktur stämde överens med studiens syfte granskade författaren sitt existerande sociala nätverk. Detta resulterade i en kontakt i en organisation inom den privata sektorn. Studien inleddes med att granska organisationen och ta reda på hur organisationen är uppbyggd. Efter ett möte med HR-support på företaget, där studiens syfte presenterades lämnades en ansökan om tillstånd att få intervjua ledare på organisationen. Efter ett godkänt tillstånd från HR-support så kontaktades ledare på olika avdelningar. HR-support gav även ett informationsmöte om organisationen och vilka olika avdelningar som organisationen består av.

Totalt kontaktades tio ledare med olika befattningar inom organisationen. Fyra personer från olika avdelningar tackade ja att medverka till intervju. Första kontakten var ett brev (se bilaga 1). Brevet skickades per mail där samtliga informerades om studiens syfte, deras anonymitet och hur resultat skulle presenteras. Studien anmäldes även till NSD (se bilaga 4).

3.2 Intervjuguide

Innehållet i intervjuguiden ska knytas an till studiens problemformulering. Intervjuguiden (se bilaga 2) är semistrukturerad och innehåller studiens teoretiska utgångspunkter. Teorin tar upp olika ledarstilar och intervjuguiden startar med frågor kring ledarskap och ledarskapsstilar. Då studiens huvudfokus är motivation har även motivationsteorierna integrerats i intervjuguiden. Detta för att få empiriska underlag för att kunna besvara studiens syfte. Intervjuguiden blev en mall och ram för intervjuerna. Denna blev utformad med hjälp av samarbetet med vägledare. Inledningen av intervjuguiden börjar med öppna frågor för att ledaren ska berätta mer om sin bakgrund. Därefter startar intervjun mer inriktad på studiens syfte. Vid flera av intervjuerna upplevde författaren att alla förstod aktuell tematik och gjorde relevanta reflektioner.

3.3 Pilotintervju

Innan den riktiga intervjun så genomfördes en liten pilotundersökning av intervjuguiden. I denna intervjuguide valde författaren att intervjua en ledare inom bekantkretsen. Författaren genomförde dessa intervjuer över telefon för att få erfarenhet om metoden skulle fungera bra. I pilotundersökningen var konklusionen att intervjuguiden var av god kvalitet, med många bra och utförliga svar i studiens syfte. Däremot fann författaren att frågorna inte var tillräckligt specifika och dessa frågor kom att förändras genom att vara mer konkreta för att skapa utrymme för de olika teman som ingick. Särskilt så efterfrågade informanten frågor specifikt kring hur man motiverade sina anställda. En annan feedback var att istället för att använda ordet ”*auktoritär ledarsstil*” i intervjun, så är det bättre att använda ”*uppgiftsorienterad ledarskapsstil*”. Då oftast ingen ledare vill identifiera sig med en auktoritär ledarskapsstil. Pilotintervjun tog 40 min. Konklusionen blev att pilotintervjun var en nyttig reflektion för att säkra att frågorna var relevanta med mer ingående svar. Denna intervju gav även en trygghet vidare till de ”riktiga” intervjuerna.

3.4 Genomförande

Intervjuerna som genomfördes var av semistrukturerad karaktär, vilket innebär att ledarnas livsvärld och beskrivningar stod i centrum att leda konversationen framåt. Intervjuguiden syfte var att fungera som ett stöd. Denna studie genomfördes mitt i Covid-19 så alla intervjuer genomfördes via videosamtal. Varje intervju antogs ta mellan 30–45 min, vilket även alla informeras om vid första kontakten. Författaren var noga med att skapa en trygg miljö och etablerar ett förtroende hos informanten. Intervjun startade på ett avslappnat sätt genom att författaren berättade om sig själv, istället för att direkt starta med intervjuguiden. Författaren informerade även om anonymisering och frågade om acceptans ljudinspelning. Informanterna fick information om att ljudinspelningen kommer raderas efter att studien genomförts.

Intervjuerna ägde rum med hjälp av Skype, med den nackdelen att den naturliga fysiska miljön leder till mindre trygghet. Enligt Bryman och Bell (2013) är svårigheterna vid intervjuer online att forskaren inte kan veta om informanten distraheras av något i bakgrunden på grund av begränsad insyn via webbkamera.

Efter avslutad intervju upplevde författaren att informanterna var genuint intresserade av studien och i efterhand gav skriftlig återkoppling att man uppskattade intervjun. Informanterna reflekterade även på sitt eget ledarskap och i sitt arbete för att motivera sina medarbetare.

3.5 Bearbetning av insamlat material

Att transkribera betyder enligt Kvale och Brinkmann; ”att transformera, skifta från en form till en annan” (2015: s. 205). I detta fall innebär transkriptionen att översätta från tal till skrift. Dessa blir ofta fattiga på grund av att man förlorar tonläge, andning och stämning. Vilken metod som ska användas för att analysera data, styrs av ”vad som ska undersökas”. I förbindelse med aktuell studie så valde författaren att värdera ”meningstolkning”, där man tolkar dialog med texten och utvidgar denna. Med utgångspunkt i en fenomenologisk tillnärmning lades fokus på informanternas upplevelse och erfarenhet. Med utgångspunkt från detta valdes kategorier och underkategorier som representerade något gemensamt och meningsbärande.

Efter att ha genomfört alla intervjuer behandlades och analyserades all data. Huvuddelen av det insamlade materialet kom från primärdata som samlades in utifrån fyra intervjuer. Samtliga intervjuer lästes igenom noga, därefter markerades återkommande ord. Även likheter och olikheter sammanställdes och markerades. Resultatet delades in i olika teman som presenteras senare i studien.

3.6 Forskningsetiska ställningstaganden

Vid en studie bör det alltid läggas fokus kring ansvar mot de som medverkar i forskningen. Dom som deltar i studien ska skyddas från skador eller kränkningar vid medverkan i studien. Det är viktigt att ta hänsyn till etiska principer:

- *Informationskravet*: innebär att forskaren informerar om studiens syfte och vilka moment som berör den medverkande
- *Samtyckeskravet*: Att delta i studien ska vara frivilligt och man kan när som helst avbryta.
- *Konfidentialitetskravet*: handlar om att man ska ge alla deltagarna anonymitet

- *Nyttjandekravet*: att all data som samlas in från deltagarna ska endast nyttjas i forskningens ändamål (Bryman & Bell, 2013)

Vid första kontakten med deltagarna av studien gav författaren information om studien och att deltagande var frivilligt. Information gavs även att deltagande var anonymt och att svaren endast nyttjas för studiens ändamål. Under intervjun informerades även alla att inspelat ljud kommer raderas efter studien och att man när som helst kan avbryta. Avslutningsvis så har frågorna och intervjusituationen varit utformad så att informanten varit utsatt minst möjliga obehag. I förbindelse med genomförande av intervjuerna så lades det vikt på att genomföra intervjuerna med enhetlig regi.

Kritisk reflektion

Det är några aspekter som jag vid slutet av undersökningen varit kritisk till. Från starten av arbetet gjordes en intervjuguide baserat på den teori och kunskap som fanns om det valda ämnet. I efterhand blev konsekvensen att några frågor var för öppna, och det blev en utmaning att ställa rätt följdfrågor på olika teman. Upplevelsen blev att respondenterna tolkade frågorna olika och man fick olika svar på samma fråga. Några av frågorna var upprepande inom samma team. En hypotes är att jag intervjuade endast fyra respondenter, vilket är ett litet urval. Studien hade fått en bredare giltighet om fler intervjuats, men tiden räckte inte till för fler intervjuer.

En nackdel vid kvalitativa intervjuer är att risken för bortfall är stor, och man gör sin egen tolkning av svaren från respondenterna. Det tar även mycket tid att skapa förståelse och analysera svaren. Detta märktes på grund av liten erfarenhet i intervjuteknik. Det förbättrades i efterhand, men kan ändå ha påverkat resultatet. Trots detta gav intervjuerna värdefulla svar som gav tillräckligt djup för att kunna besvara frågeställningen.

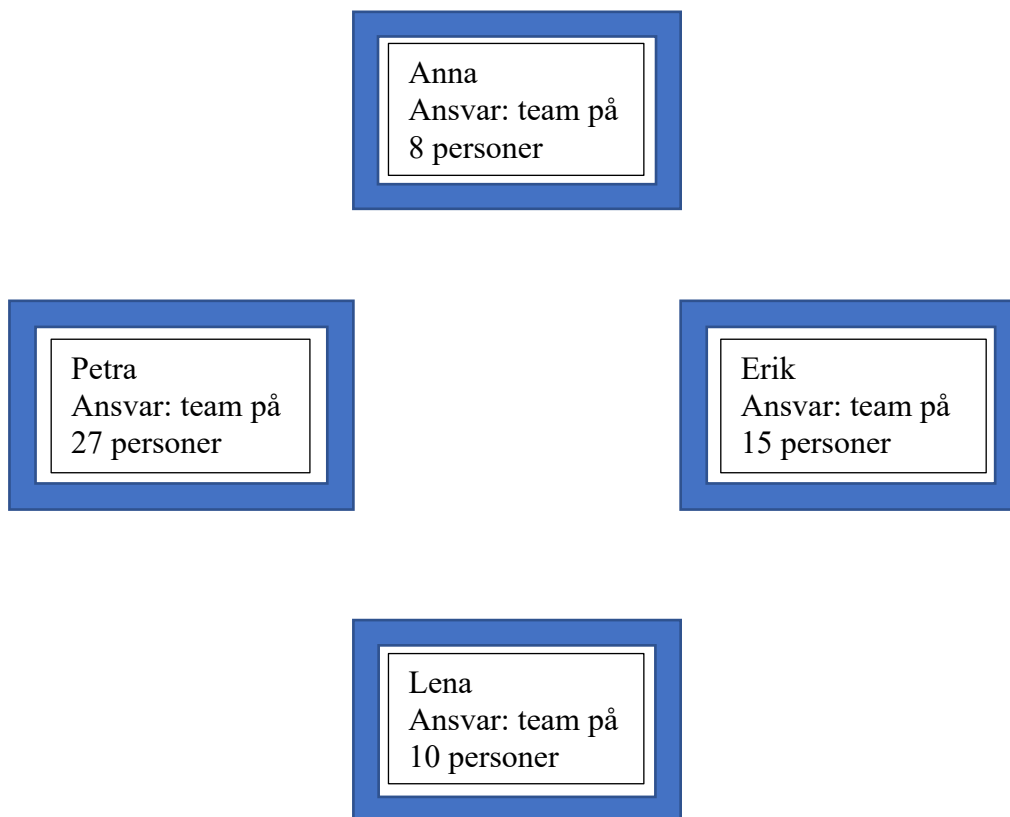
4.0 Resultat och analys

I detta kapitel presenteras resultatet från intervjuerna av ledarna, som senare kommer att läggas till grund för diskussionen och konklusionen. På bakgrund av frågeställningen har jag valt att disponera den teoretiska delen av studien med utgångspunkt i överskrifter som "ledarskap", "motivation" och "ledarskap och motivation vid distansarbete". Vad gäller presentation av fynden har en fenomenologisk tillnärmning gjorts där fokus är på informanternas upplevelser och erfarenheter. Resultatet avslutas med en presentation av de aktuella fynden utifrån kategorierna.

Efter en analysering av data och kodning av intervjuerna, kommer jag skriva varje tema i rubriker nedan. Beskrivning av temaområdena från intervjuerna finns i bilaga 3. Citat används från samtliga intervjupersoner för att skapa en tydlighet i resultaten. I intervjuerna har författaren även funnit gemensamma nämnare hos intervjupersonerna.

Presentation av intervjupersonerna:

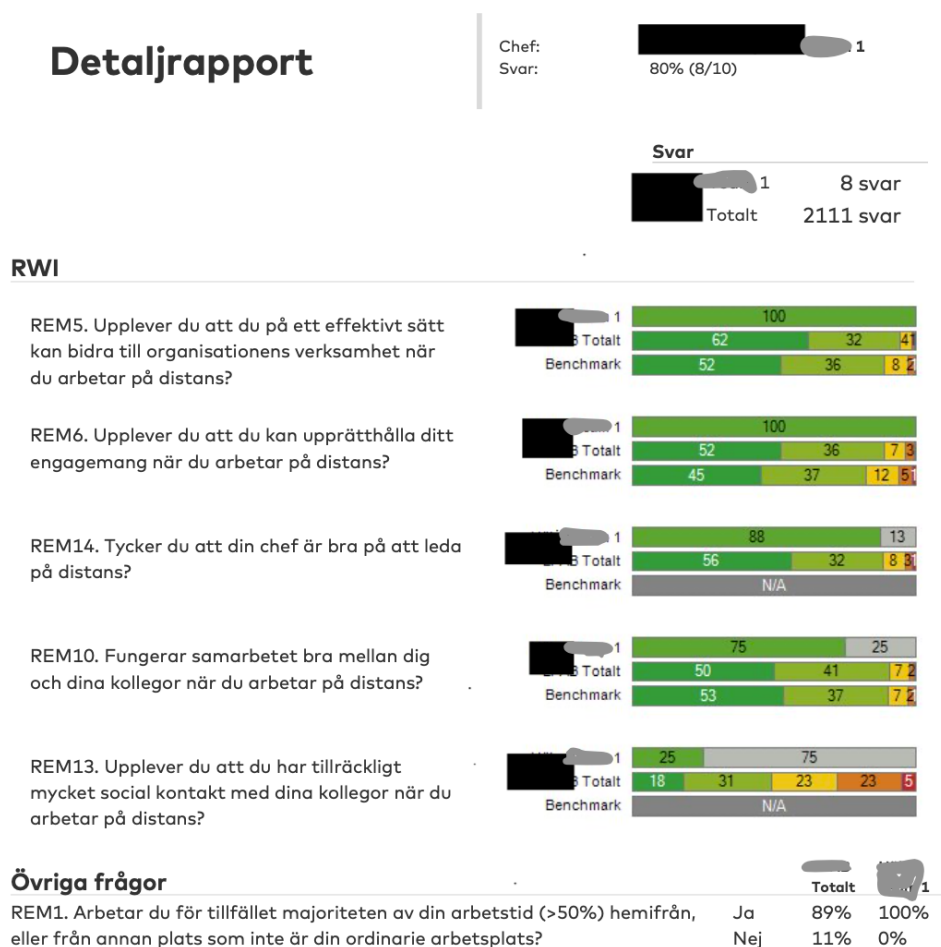
Jag har valt att sammanfatta alla intervjuer tillsammans istället för att presentera varje intervju enskilt. Alla namn som är med i denna studie har ändrats för att skydda alla deltagare och bevara deras identitet. Internt på organisationen har alla gått en utbildning som heter ”ny som ledare”. Alla respondenter har arbetat mer än fem år inom organisationen och varit ledare i minst tre år. Alla ledare är i åldrarna 35-58 år. Nedan följer en figur för att få information om deltagarna.



Alla ledare har bara haft ansvar för sitt team på distans i och med covid-19. Denna organisation är inom den privata sektorn och har inte drabbats påtagligt av covid-19, ingen av de anställda har blivit permitterade. Däremot har pandemin inneburit att man varit tvungen att använda mer digitala verktyg. Trots detta har det förelegat en stor ovisshet vad som kommer hända inom organisationen.

Analys av teman

Innan intervjuerna startade tog jag del av en medarbetarundersökning från en avdelning inom organisationen se figur 8. Den visar bra resultat men däremot lågt avseende den sociala och kollegiala aspekten. Jag har inte fått ta del av hela undersökningens rådata utan bilagan under är endast ett utdrag av resultatet. Denna medarbetareundersökning gav mig en djupare förståelse för medarbetarnas syn på distansarbete.



Figur 8: Detaljrapport från organisationen

Till att börja med så fokuserade intervjun på ledarskap och dess definition. Därefter gick vi djupare in mot hur ledarna motiverar sina medarbetare till följd av distansarbete.

Ledarskap

I början av intervjun ställdes frågor till ledarna generellt om deras syn på ledarskap. Detta för att få en förståelse samt erfarenhet för deras syn på ledarskap och vilken betydelse det har för dem.

” Som chef blir du automatiskt en ledare för ett team. Ledarskap handlar om att tydligt förklara för teamet varför vi som grupp är här och vad gruppen kan åstadkomma tillsammans.” - Anna

Gemensamt för de flesta ledarna jag intervjuade är att de beskriver att en ledare påverkar andra människor genom att uppnå ett gemensamt mål; att man som ledare ska vara tydlig och visa förståelse och att man förstått problemet. Dock behöver man inte alltid ha svar på allt, men visa förståelse för problemet. Samtliga ledare var överens om att ledarskapet har en stor betydelse för hur medarbetare trivs och hur man motiveras på arbetsplatsen.

För Lena handlar ledarskapet om att låta medarbetare utvecklas och att man som ledare alltid är tillgänglig. Det betyder inte att man måste vara tillgänglig dygnet runt utan snarare att medarbetaren upplever att man finns där.

För Petra handlar ledarskapet om att vara lyhörd och visa respekt. Det är viktigt att prioritera kommunikation, för att alla ska förstå sitt värde i leveransen. Att ha förmågan att inkludera alla och att utnyttja varandras kompetens för att lösa en uppgift.

Erik hävdar att det viktigaste som ledare är att vara ”oljan i maskineriet”, visa att man bryr sig och visa att man tar allt på allvar. Att visa att man bryr sig om medarbetaren och inte bara personens prestationer.

Det var speciellt viktigt för Anna att alla medarbetare är välinformerade och att medarbetare kan lägga fokus på sitt arbete. Lena och Erik tog upp vikten av att anpassa sitt ledarskap och se utifrån individen eftersom alla har olika behov.

Syn på sitt eget ledarskap

I nästa steg var det relevant att se på ledarnas egen syn på ledarskap och hur deras medarbetare uppfattade dem som ledare. Vid frågan om hur Anna tror att hon uppfattas som chef, så tror hon att medarbetare anser att hon är tydlig och inte håller igen på information. På samtal har hon fått feedback att hon coachar bra, men att många anser att hon kan bli ännu tydligare med vad hon menar. Hon har även fått höra att hon alltid vågar ta upp problem. Anna arbetar enligt *"frihet under ansvar"*. Många av hennes medarbetare är seniorer och har redan arbetat i många år, och utmaningen är att alla ska springa åt samma håll. Hon låter alla vara självgående men när en ny person kommer till gruppen blir det mer direktiv. I höstas när det anställdes en ny person, fick hon mer gå in på detaljnivå och anpassa informationen vid alla möten för att den nya medarbetaren förstod. Anna förklarar att hon anser att stor del av hennes ledarskap är *situationsanpassat*.

Den gemensamma nämnaren med Erik är att även han menar att ledarskap är mycket *"frihet under ansvar"*. Erik får ofta höra att han är effektiv i sitt ledarskap och ser till att alla får allting gjort.

Om Lenas medarbetare skulle beskriva henne, så tror hon att dom beskriver henne som varm och stödjande. Hon ser som sin *"superkraft"* en förmåga att skapa förtroende i en grupp, genom att fokusera på relationer.

Petra tror att hon uppfattas som lättillgänglig och beslutsam. Att hon fokuserar på det sociala och inkluderar alla. Att samtidigt se glädjen i arbetet även när det är stressigt.

Ledarskap på distans

"Jag tror att den största förändringen med att arbeta på distans är kommunikationsutbyten. Det sker inte några spontana meningsutbyten digitalt. En stor utmaning är att organisationen inte har så många verktyg som man får använda digitalt, i och med IT-säkerheten" - Erik

Alla fyra ledare som intervjuade ansåg att deras ledarskapsroll i viss mån påverkats av den snabba övergången till distansarbete. Lena uttryckte en stor skillnad i sin roll som ledare, då hon som

ledare måste vara ännu mer tydlig och förklara allt som händer. Hennes medarbetare har haft ett större behov att prata av sig, speciellt hur man har det hemma. I pandemin har hennes arbetsuppgifter förändrats, då det har varit mer fokus på varje enskild medarbetare genom fler avstämningar och månadssamtal. Tidigare har hennes medarbetare bara haft månadssamtal en gång per månad men nu är det uppemot två till tre per månad. Detta tror hon beror på avsaknaden av informella samtal vid kaffemaskinen eller lunchen osv.

Däremot upplevde Anna inte en stor skillnad att leda på distans jämfört med fysiskt på plats. Många av hennes medarbetare är vana med att jobba hemifrån, och ingen behövde läras upp tekniskt. Den största svårigheten var att säkerställa medarbetarnas arbetsmiljö, att man tar sig ut på promenader och har en ergonomisk plats att arbeta på. Hennes största utmaning var att få alla må bra i sina ”hemmakontor”. Anna upplevde det som svårt online, när man var fysiskt på plats var det lättare att höra hur alla mådde över en fika eller en lunch. Vid månadssamtalen med medarbetare i distansarbete ligger fokus mer kring ergonomi och måendet hemma.

Nästan alla respondenter menar att det viktiga för att ledarskapet ska fungera på distans är tekniken. Tidigare saknades förutsättningar att man inom organisationen fick arbeta på distans, men i och med pandemin blev det en radikal förändring. Två av respondenterna påpekade att en bra planering och struktur är viktigt på distans.

Ett genomgående tema i alla intervjuer är att distansarbete leder till mer frihet och eget ansvar. Största fördelen med att arbeta på distans är att många av medarbetarna slipper långa resvägar, har mer tid för sina barn och sin fritid. Anna menar att största fördelen är att man inte känner sig lika bunden till arbetet och att man får mer arbetsro hemma. Inom organisationen arbetar man i ett öppet kontorslandskap, och många blir störda hela tiden.

Erik tar upp att det är en dålig kultur inom organisationen att kameran sällan är på. Det är då svårt att veta om alla är lika delaktiga på mötet, det har hänt att Erik har ställt en fråga till en medarbetare och då har han märkt att någon gör något helt annat. Videomöten har även brister i den kreativa processen. Digital kommunikation sätter ett litet filter på folk, i längden kommer det skada den kreativa processen. Man vågar inte ta ut svänger och vilda idéer törs man inte komma med längre. Fysiskt på plats så kan ”vilda” förslag avslutas med skratt. Ur Eriks perspektiv har medarbetarna blivit mindre kreativa på distans.

Erik hävdar även att det är lättare att diskutera problem i arbetet om man är på plats. Det underlättar självklart att se varandra fysiskt. Det är förstås lättare om man känner sitt team sedan innan pandemin. Erik har haft några nya konsulter och då har det varit svårt att bygga upp en relation. Det har mera varit fokus på arbetsuppgifter och information kring hur man arbetar i organisationen.

Petra har sedan innan ett väldigt självgående team, och det har aldrig varit fokus på att ge mycket direktiv. När pandemin började och alla började jobba hemifrån, ökade informationsflödet för att säkerställa att alla medarbetare fick rätt information. Petra har även sett ett ökat behov för det sociala, och teamet har inplanerade promenader. Man har möjligheten att mötas upp på tre olika ställen och gå tillsammans med två meter avstånd. Det har varit uppskattat från alla. Detta har lett till att hon kommit närmare sina medarbetare. Petra anser att fokus under hela krisen har varit att bibehålla gemenskapen och ha kvar sociala kontaktytor.

Skillnader i distansledarstil

”Tidigare har sociala interaktioner varit en naturlig del av ”det traditionella ledarskapet”, medan vid ett digitalt ledarskap får det en mindre roll och det behöver man aktivt arbeta med.” - Petra

Anna anser att det inte krävs några specifika egenskaper hos en distansledare jämfört med en traditionell ledare. Däremot anser Lena att hon tror man behöver andra egenskaper som en distansledare. Att man har förmågan att visa respekt och förståelse för att leda en grupp på distans. I denna kris har alla varit snälla och trevliga för att man är i den tillsammans, det är förlåtande för att chefen inte har koll. Däremot tror Lena att när krisen är över, blir det inte lika accepterande. På sikt måste en ha ledare förmågan att skapa ett engagemang och driv på distans. Förmågan i inkludering, hur man skapar tillhörighet och få andra att prata med varandra som vanligtvis inte kommunicerar.

Erik anser att det finns många ledare där deras främsta kvalitet är karisma och utstrålning. Ledarskapet bygger på att skapa sammanhållning och att alla pekar i samma riktning. Sådana ledare får ett filter genom att allt är digitalt. Det är svårt att vara karismatisk via videosamtal. Erik

anser att det är sådana chefer som en organisation behöver. Erik lyfter att i ett digitalt ledarskap krävs mer planering och man måste lära sig skala bort.

Petra anser att en distansledare behöver vara empatisk med alla, ännu mer inkluderande som en distansledare. Det beror på att i videomöten, är det mycket lättare för en medarbetare att sitta tyst och då är det viktigt att man ser till att alla kommer till tals. Fokus ska vara att man är partisk, respekterar att vi alla är olika och ser helheten. Om man som distansledare fokuserar på prestation och resultat, då kommer man att tappa sin grupp. Petra menar att tidigare har sociala interaktioner varit en naturlig del av ”det traditionella ledarskapet”, men vid ett digitalt ledarskap får det en mindre roll och det behöver man aktivt arbeta med.

Motivation

” Ledarskapet har ett stort ansvar när det gäller motivation. Det viktigaste är att man ser alla medarbetare och visar att man bryr sig. Detta skapar delaktighet och sammanhållning” – Erik

Anna anser att en motiverande ledare är en mänsklig ledare som kan se alla för dom de är.

Lena nämnde från starten av intervjun att tillgängligheten är viktig, det tycker hon även vid ett motiverande ledarskap. Är du tillgänglig som ledare underlättar det för förmågan för medarbetarna att ställa frågor så att man tar sig framåt. Utmaningen är att fokusera på medarbetarna som saknar det konkreta drivet. Man placerar medarbetare som har ett driv och sätter dom tillsammans med medarbetare som saknar detta, vilket stimulerar varandra att nå målet.

Erik tar upp att det handlar om att förstå vem man är till för och förstår varför man går till jobbet. Att hela teamet känner sig delaktiga och kan påverka sin arbetsituation.

Eriks tidigare verksamhet, jobbade mer med arbetskultur. Där hade man en gemensam förståelse och sammanhållning, vilket underlättade i motivationsarbetet. I det nuvarande i teamet saknas detta med arbetskultur. Om man frågar någon av hans medarbetare är det ingen som svarar att jobbet skapar trygghet och möjligheter.

Motivation på distans

”För att upprätthålla en bra nivå av motivation på distans, så gäller det att se allas behov då man hemma på sin ”kammare” växer problemen mer och blir svårare jämfört med på plats” - Anna

De flesta respondenterna ansåg att motivationen var dålig från start, då allt var nytt och det saknades tydliga riktlinjer. De flesta förutsättningar var bristande för ledarna eftersom informationsflödet i organisationen är stor. Detta resulterade i att motivationen hämmades enligt en del ledare.

Erik profilerade sig genom att betona vikten vid att fokusera på kulturen i gruppen, att uppmuntra att alla ska kommunicera med varandra och delge information.

I Annas team är det relativt hög motivation och teamet presterar bra. I början av distansarbetet så uteblev motivationen lite bland medarbetarna, då allt var nytt och krisen påtaglig. Petras utmaning var att informera alla om läget till följd av Covid-19. Anna tror på frihet, tillit och positiv feedback leder till motivation. Då får man även förtroende som ledare på distans.

Anna använder hellre begreppet engagemang än motivation. Att hennes medarbetare har engagemang i sitt jobb. En risk hon ser i sitt team är att det blir för mycket engagemang på distans och för mycket passion i det man gör. När man har engagemang fysiskt på plats så är det lättare för alla medarbetare att prata om det på fiket eller på lunchen. Nu när man tar jobbet hem är det en risk att man har svårt att koppla av och påverkas negativt. Många sitter till exempel hemma i en trång lägenhet och har svårt att koppla av från jobbet. Då är det viktigt för Anna att se sina medarbetares behov, då vissa kanske bara har sin dator att prata med och har ingen familj. Andra som har en familj har skrikande barn, vilket skapar andra utmaningar för distansarbetet. Anna menar att det gäller att se att alla medarbetare har olika behov. Hon föreslår för ledningen att en del medarbetare måste komma till kontoret någon dag emellanåt för att arbetet inte ska påverkas för mycket.

Lena märker om medarbetare är motiverade på två sätt antingen via engagemanget på möten eller den direkta dialogen på ett privat samtal. En medarbetare hade från starten av pandemin svårt att hitta sina rutiner hemifrån och det blev ett motivationstapp i arbetet. Lena uppmanade henne att skriva en lista på störningsmomenten och hur hon skulle tackla dessa. Detta gav en direkt effekt

och motivationen steg. Lena ser att självledarskapet bland hennes medarbetare har ökat och man tar mer initiativ för att utvecklas.

I Eriks team har de flesta tacklat motivationen bra och varit lika produktiva. Det är viktigt att skapa en relation och se varje medarbetare på plats. Erik menar att när det är tydliga tecken på att välbefinnandet påverkas är det lättare, dock är det svårt att urskilja ”mindre” problem från stora över en datorskärm. Ur ett längre perspektiv tror Erik att motivationen kommer påverkas, men nu när alla medarbetare har den inställningen att alla gör det tillsammans för att följa myndigheternas rekommendationer så är det lättare.

Erik tror att motivationsarbetet på distans handlar om att man ska lita på sina medarbetare. Anledningen är att man tidigare varit restriktiv med hemmakontor för att man misstänkt anställda inte arbetar lika effektivt hemma. Däremot när det blivit allvar är alla minst lika effektiva. Alla har en egen drivkraft och det beror inte på antal timmar på kontoret. Det är viktigt som ledare att lita på sina medarbetare och anpassa arbetet utifrån individens behov. På Eriks avdelning är de flesta över 35 år och har liknade familjesituation, så då har medarbetarnas behov under distansarbetet varit rätt lika. Däremot tror Erik om han varit ledare för en grupp med olika åldrar, så hade ledarskapet på distans påverkats mer.

Eriks team har haft digital ”fika”, men det blir oftast inte bra och naturligt och det blir begränsningar hur man kommunicerar. Man vågar inte säga allt i det digitala formatet, för att man inte ser hur folk reagerar. De flesta har jobbat ihop så pass länge och ser ingen effekt med digital ”fika”. Många äldre tycker det skapar mer stress. Erik tror att man överskattar behovet för ”fika” i digitala rum. I Lenas team så har man haft virtuell ”fika” och anordnat quiz, hon menar att det varit uppskattat för stunden men att engagemanget har varit lågt från starten. Hon upplevde att det handlade om ointresse och att medarbetarna tyckte andra saker var viktigare, då fler i hennes team hoppade av sociala aktiviteter på distans.

Lena påpekar även att motivationen påverkas av att mötesintensiteten har ökat, alla medarbetares möteskalendrar är fullbokade. Gruppen har gemensamt beslutat att förlägga vissa möten till promenader, som man kallar ”walk and talk”. Det har varit ett stort intresse att ses på promenader ute på stan.

Anna förklarar att det har varit högt tryck från starten och det har varit drivkraften i sig. Medarbetare är duktiga i sin yrkesroll men svårigheten är att få teamet att fungera, och att alla känner att dom har tillhörighet och delaktighet. Petra anser att motivationen inte var stor i början men tack vare ett starkt team och ett tydligt samt strukturerat ledarskap så blev motivationen bättre. Nu har alla rutiner och vet hur man ska jobba hemifrån. Petra anser att hennes medarbetare är tryggare i sin hemmamiljö, och vissa typer av samtal och diskussioner är mer jämställda digitalt.

Motivation som chef

Lena tar även upp att det är viktigt att man som ledare själv är motiverande. Att man prioriterar sin hälsa och sin fritid, att man i vardagen stannar upp och reflekterar över sin egen situation. Som chef kan man alltid hänvisa till HR men ibland är det inte tillräckligt. Som chef är man oftast ensam med sina tankar när många medarbetare mår dåligt och det är svårt att veta hur man ska gå tillväga. Det är svårt att som chef åka hem till någon och säga nu behöver du stöd. Lena upplever att dom psykiska problemen blir större i distansarbete. Att fysiskt vara på arbetsplatsen är en positiv faktor för den sociala interaktionen och ger värdefull support.

Lena saknar debatten om hur man får folk att inte hamna i psykisk ohälsa. Vi ser inte hur ensamma medarbetare och chefer egentligen är. Skype är inte ett verktyg för att diskutera om någon mår dåligt. Lena anser att det är svårt att identifiera hur medarbetare mår på distans, man kan inte se det lika tydligt som om man möts fysiskt.

Petra påpekade i slutet av intervjun att hon tror att distansarbetet inom organisationen blir bättre om man samarbetar avdelningarna sinsemellan. Det är viktigt att utbyta erfarenheter inom hur man arbetar på distans.

5.0 Diskussion

Studiens syfte är att undersöka hur ledare skapar motivation hos medarbetare vid distansarbete. För att kunna besvara studiens frågeställning ställdes även forskningsfrågorna skillnaden att leda en grupp digitalt jämfört med ett traditionellt ledarskap på plats. Studien har även sett på vilken ledarskapsstil som är bäst lämpad för att motivera anställda på plats. Detta för att kunna få en djupare insikt hur ledare skapar motivation.

Efter att ha genomfört studien med hjälp av kvalitativa intervjuer med fyra ledare inom samma organisation i den privata sektorn, har jag fått en djupare förståelse kring ledarskap vid distansarbete. Ett alternativ till intervjuer hade varit att observera ledare under en tidsperiod. Det hade eventuellt visat ett annat resultat då människor skiljer mellan vad de faktiskt gör och säger. En viktig aspekt att ta med är att ledarna i studien har gjort egna tolkningar utifrån sina värderingar och förståelser. Jag har även gjort min tolkning och dragit en slutsats kring svaren. Ett annat perspektiv är att ledarnas svar inte har kunnat bekräftas ur ett medarbetarperspektiv. Det är däremot inte syftet med studien, utan snarare att få en djupare förståelse för hur ledare arbetar med att höja motivationen för medarbetare i distansarbete. Nedan presenteras diskussionen utifrån de olika avsnitten i resultatdelen.

Ledarskap på distans

För att kunna förstå och lära känna respondenternas ideal kring motivation, så var det relevant att undersöka ledarens syn på ledarskap och hur andra uppfattade dom som ledare. Samtliga respondenter gav en tydlig röd tråd av att en ledare har en avgörande roll i ett team. Att ett bra ledarskap är av stor betydelse för medarbetare att trivas på arbetsplatsen.

Till följd av Covid-19 kan det vara svårare över distans för ledare att säkerställa att medarbetare faktiskt arbetar. När medarbetare inte är närvarande, så skapar det mindre möjligheter för chefer att övervaka arbetet. Det blir på så sätt svårare för ledaren att försäkra sig om att man arbetar även fast man inte är fysiskt på arbetsplatsen (Allvin, 2006). En av respondenterna anser att det är viktigt att man litar på sina medarbetare. Det är viktigt att lita på att medarbetare har sin egen drivkraft och att det nödvändigtvis inte ligger i antalet timmar på kontoret.

Att man på plats på kontoret haft alla verktyg till godo, så måste alla medarbetare nu lära sig att hantera dessa verktyg digitalt. Nästan alla respondenter menar att det viktigaste för att ledarskapet ska fungera på distans är tekniken. Tidigare saknades förutsättningar att man inom en organisation fick arbeta på distans, men i och med pandemin så blev det en radikal förändring. Respondenterna uttryckte att man som ledare gav rätt information och var tydlig. Det som skilde sig åt i svaren var att ett team var vana att arbeta hemifrån, alltså visste teamet hur tekniken fungerade.

Savus (2019) forskning har kommit fram till att den icke-verbala kommunikationen blir försämrad digitalt och leder till mindre effektiva utbyten. En av respondenterna bekräftade det och enligt erfarenhet sätter den digitala kommunikationen ett filter på folk. Han ansåg det som viktigt för arbetskulturen inom organisationen att vara i bild vid möten. Då det är svårt att bekräfta att alla är lika delaktiga på möten om man inte är i bild, vilket även hämmar den kreativa processen. Även Savus (2019) forskning kom fram till att möten över videosamtal ger begränsningar. En annan av respondenterna påpekade att i videomöten är det mycket lättare för medarbetare att sitta tyst. Då är det viktigt som ledare att man är inkluderande och ser till att alla kommer till tals. Detta behöver man tillämpa mer som distansledare jämfört med ett traditionellt ledarskap på plats. En av respondenterna upplevde att medarbetare är tryggare i sin hemmamiljö, vilket medför att samtal är mer jämställda digitalt.

Messenger et al (2017) studie visar även att arbetstagarna som fick skatta fördelarna med distansarbete angav att slippa pendla, ökad flexibilitet, en bättre balans mellan arbete och fritid samt mer självbestämmande. Nackdelarna var att det var svårt att dra gränsen mellan arbete och fritid, vilket i sin tur innebar mer stress. Detta bekräftades av studiens resultat då ledarna upplevde att medarbetarna var mer självgående, vilket i sin tur bidrog till en ökad flexibilitet. En av respondenterna påpekade att det ställde högre krav på ledarskapet, då hen var tvungen att vara ännu mer tydlig och förklara vad som händer. Detta bekräftades även av en annan respondent då informationsflödet ökade för att säkerställa att alla medarbetare fick rätt information.

En annan konsekvens med distansarbetet är att anställda får ett ökat ansvar som i sin tur kan innebära att det är svårt för den anställda att skilja mellan arbete och privatliv. Detta kan i sin tur leda till stress och ohälsa. Detta bekräftades av två av respondenterna, då ledarna såg en risk hos medarbetare att det är svårare att släppa jobbet hemma. Respondenterna uttryckte då att det var viktigt att se sina medarbetares behov. Om en medarbetare påverkas för mycket, så har man

möjlighet att kontakta ledningen. Ledningen kan då anordna att medarbetaren kan få komma till kontoret.

Respondenterna upplever även en svårighet, då de informella samtalen på arbetsplatsen försvinner och inte finns på samma sätt digitalt. En av respondenterna uttryckte att det var svårt att se om alla medarbetare mår bra på distans. Detta beror på avsaknaden av informella samtal vid kaffemaskinen eller lunchbordet. Forskning har visat att distansarbete har olika konsekvenser för människor, bland annat att man får en högre arbetsprestation och ökat välmående men att man även kan lida av isolering och tillhörighetsbrist (Harpaz, 2002 ; Harris, 2003). Andra nackdelar som framkommit vid forskning är störningsmoment i hemmet eller från familjen, flera jobbtimmar och minskat socialt sammanhang (Allen et al., 2015). En av respondenterna skilde ut sig i sitt svar då hon upplevde att hennes medarbetare har mer arbetsro hemma, då man inom organisationen har ett öppet kontorslandskap och det leder till fler störningsmoment än hemma. Resten av respondenterna svarade att man ser ett ökat behov att samtala med medarbetarna. Man vill prata av sig mer, speciellt hur man har det hemma. Detta har gjort att månadssamtalen ökat till uppemot två till tre per månad, jämfört med tidigare då man hade ett samtal per månad. Två av respondenterna planerade in promenader med medarbetare, vilket var uppskattat av många.

Fokus vid distansarbetet har varit att bibehålla gemenskapen inom teamet och ha kvar alla sociala kontaktytor. Det var dock lättare om ledaren kände medarbetarna sedan innan och upptäcka när någon känner sig isolerad. Med restriktioner till följd av Covid-19 som till exempel social distansering, och brist på social kontakt innebär att människor blir alltmer isolerade. Detta kan leda till minskad motivation, mindre kommunikation och negativa hälsoeffekter (Previa, 2020). Två av respondenterna ansåg att det var viktigt att även skapa en bra relation till sina medarbetare på distans, att visa att man bryr sig. Att man tar förgivet att medarbetare hemma har en familj eller ett socialt nätverk, men egentligen har man bara en datorskärm att prata med. Ledaren har svårt att få en inblick i medarbetarens privata miljö.

I en studie av Antonakis och Atwater (2002) framkommer det att fysisk distans leder till att ett effektivt ledarskap är svårt att uppnå. Resultatet har visat på att man som medarbetare ska kunna lyckas med distansarbete så krävs det ett förtroende för att ledaren stöttar och är tillgänglig. I och med pandemin har alla varit tvungna att arbeta på distans. Det har det varit mer accepterat att ledaren inte har samma överblick.

Ledarskapsroller

I studien har olika former för ledarskap presenterats: Auktoritärt, demokratiskt, karismatiskt och situationsanpassat ledarskap. I studien så ställdes frågor kring respondenternas ledarskap. Alla ledare har en klar uppfattning av hur de framstod som ledare, men ingen knöt samman det till en speciell ledarstil. Däremot lade ledarna fokus på i vilken grad man var relationsorienterad eller uppgiftsorienterad. Utifrån ledarnas beskrivelse av sig själva så gjorde jag en egen tolkning. Tre av ledarna hade liknande ledarskapsstilar och beteende, då fokus var kring relationer och att se alla medarbetarna. Däremot skilde sig en ledare, som var mer målinriktad och uppgiftsorienterad. Även om alla ledarna hade olika grad av relationsorientering var alla överens om att visa intresse för sina medarbetare. Slutsatsen är att alla ledarna hade mer eller mindre fokus på ett relationsintrikat ledarskap.

Resultatet visar att distansarbetet ställer högre krav på ledarskapet. Detta speciellt på grund av pandemin och att organisationen varit tvungen att anpassa sin verksamhet snabbt. Organisationen jag studerat har inte behövt permittera någon till följd av Covid-19. Ledarna har inte varit tvungna att ta dom beslutet däremot är det andra utmaningar som ledarna behöver anpassa sig till. Intervjuerna pekar på att ledarna använder sig mer av ett delaktigt och delegerande ledarskap. Det kan härledas till att respondenterna använder sig till större delen av den demokratiska ledarstilen. Ett målinriktat demokratiskt ledarskap har legat i fokus. Studien har inte kommit fram till att respondenterna använt en auktoritär ledarstil fullt ut, då fokus har varit att se medarbetarna och låta alla vara delaktiga. Två av respondenterna beskrev att det är svårt att visa karisma och utstrålning digitalt. I ett digitalt ledarskap så måste man lära sig att skala bort lite och det krävs mer struktur samt planering.

Vid ett situationsanpassat ledarskap så försöker ledaren i den mån det går att låta medarbetarna bli mer självständiga. SLI kategoriseras utifrån fyra ledarstilar: *S4-delegerande*, *S3-stödjande*, *S2-coachande* och *S1-vägledande* (Hersey och Blanchard, 1982). En av respondenterna diskuterade kring "*frihet under ansvar*"; hon gav sina medarbetare mycket ansvar och det är något hon förespråkar även vid distansarbete. Detta kan härledas till ett lågt vägledande enligt SLI. Om man ser till kategorierna i SLI så är *S4 – delegerande* där ledaren värdesätter självbestämmande. Denna respondent hade redan innan pandemin ett team som var väldigt självgående och hade god

kompetens. Många av medarbetarna hade även arbetat på distans tidigare. Däremot var de andra respondenternas ledarstilar mer av den stödjande sorten. Respondenterna påpekade att tillgänglighet och tillit är något som präglar ledarskapet på distans. I och med att den spontana kontakten försvinner, behöver ledarna kompensera genom att vara mer aktiva i att söka upp medarbetare och förstärka relationerna. Detta för att medarbetarna ska uppleva ett förtroende från ledaren.

Ledarskapsrollen till följd av distansarbetet har krävt ett mer individanpassat ledarskap då medarbetare har behövt mer stöd. Ledarna har använt ett mer situationsspassat ledarskap där några medarbetare behöver mer relationsorienterade ledare och andra mer uppgiftsorienterad ledare. Norrman Brandt (2007) beskriver hur ledarens anpassningsbarhet är avgörande för att lyckas. Detta har forskaren tagit del av hos ledarna i denna studie, att till följd av pandemin och snabba förändringar så har alla varit tvungna att anpassa sitt ledarskap. Att kunna anpassa sitt ledarskap fanns i Eriks berättelse, då han har varit tvungen att anpassa sitt ledarskap utifrån gruppens behov.

En viktig aspekt som kom fram i en av intervjuerna var begreppet organisationskultur. Då en av respondenterna betonade vikten av att fokusera på kulturen i teamet. I hans tidigare ledarroll så hade man en gemensam förståelse och sammanhållning, man arbetade aktivt med kulturen. Detta ledde till att motivationsarbete blev lättare. I hans team saknas det aktiva arbetet med organisationskultur. En organisationskultur är det som skapar stämning och ger osynliga normer inom ett team.

Ledarskap och motivation på distans

Till att börja med börjar alltid motivation hos ledaren själv, vilket två av respondenterna påpekade. En motiverad och engagerad ledare har bättre förutsättningar att motivera andra. Det är tydligt i resultatet att alla respondenter arbetar med den inre motivationen. Om man ser till forskning av Ryan och Deci (2000) där man valt att skilja mellan inre och yttre motivation. Respondenterna diskuterade att det var viktigt att ge feedback till medarbetarna för att skapa motivation. När man inte ser varandra ansikte till ansikte blir feedbacken en vägvisare på att man är på väg i rätt riktning. Detta kan tolkas som att den inre motivationen måste vara på plats. Att man då får bekräftelse från sina ledare förstärker detta. När respondenterna arbetar med inre motivation är man mer stödjande. Däremot var det ingen av respondenterna som tog upp att yttre motivationsfaktorer är en drivkraft för att uppnå motivation.

Alla respondenterna i studien hade en tro på människans vilja att arbeta. Både presenterat i teori och resultat, så definieras motivation som en drivkraft. Informanterna relaterar begreppet till engagemang, ansvar och delaktighet. Jag kan även dra slutsatsen att majoriteten av respondenterna är inom Teori Y, då de har en positiv människosyn och låter alla sina medarbetare ta ansvar samt att man litar på dem. Ledarna ansåg att det inte fanns ett större behov av övervakning utan fokus låg mer på att följa upp medarbetare med flera månadssamtal.

Nästan samtliga ledare använde sig av liknande ledarskapsstilar för att öka motivationen hos medarbetarna. Några av ledarna anpassade sin ledarskapsstil och var mer stödjande i sitt beteende. Detta beteende är mer fokuserat på relationer och ledarna ansåg att det i sig gav en motivationshöjande effekt bland medarbetarna. En utav ledarna var mer styrande i sitt beteende och relationerna var inte högsta prioritet.

Maslows behovshieraki enligt Kaufmann och Kaufmann(2015) uttrycker att det är överskottsbehoven som skapar motivation i arbetslivet. Till följd av pandemin har behovet för tillhörighet varit bristfälligt. Med utgångspunkt i behovshierakin måste det sociala behovet vara tillfredsställt för att skapa motivation och tillhörighet. Undersökningen har visat att medarbetare har ett större behov för social interaktion med kollegor, för att öka trivselen. Flera av respondenterna använde sig även av diverse verktyg för att öka den sociala interaktionen med

medarbetare. Dessa verktyg har varit fler månadssamtal, promenader, feedback och digitala ”fikan”. Digitala quiz och ”fikan” hade olika effekt i olika team, i några fall skapade det mest stress men i andra fall såg man en positiv effekt.

I Jacobsens och Thorsviks (2014) tolkning av **Herzbergs teori om motivationsfaktorer** upplever medarbetare sig tillfredsställda om man behärskar sina arbetsuppgifter och presterar bra. De flesta av respondenterna såg en utmaning att motivera sina medarbetare på distans från starten av pandemin. Det var främst svårigheter med att lära upp medarbetare att använda samma teknik hemifrån. Däremot gick det över snabbt och många medarbetare lärde sig snabbt, vilket ledde till att många av ledarna uttryckte att produktionsnivån var densamma. En annan motivationsfaktor i Herzbergs teori är ansvar för eget arbete och kontroll över egen arbetssituation. En av respondenterna uttryckte att man var tvungen att släppa på kontrollen och upplevde att medarbetare hade en bra inställning till arbetssituationen på grund av likartad situation. Två av respondenterna påpekade att tillgänglighet och klarlägga att alla medarbetare har förstått sina arbetsuppgifter är en del av motivationsarbetet.

Lawler och Finegolds (2000, s.1) studie hävdar att människor värderar olika och att ledaren bör anpassa arbetet på ett sätt som passar det individuella behovet och att det blir då en positiv inverkan på medarbetarens motivation och tillfredsställelse. Konklusionen blir att vad som skapar motivation hos medarbetare är olika för att alla människor har olika värderingar och preferenser.

Däremot är det vid ett distansledarskap avståndet som minskar den sociala interaktionen, nu behöver ledaren nya verktyg för att se och prata med medarbetare. Denna studie har även fått mig att reflektera kring att det saknas kunskaper om distansledarskap. Att inom organisationen som jag valde att intervjua var det oklart vilka metoder som fungerar bäst och hur man ska agera i olika situationer. Detta kan bero på pandemin och att man inte hunnit med i den snabba omställningen. Om ledarna inom organisationen har vetskap om skillnaderna vid ett distansledarskap så är man på god väg. Distansarbete kommer troligen finnas och vara en naturlig del i framtiden.

6.0 Konklusion

Vad är största skillnaden mellan att leda en grupp digitalt jämfört med traditionellt ledarskap på plats?

Denna studie har identifierat flera förändringar i att leda på distans. Distansarbete har gjort att ledaren har mindre kontakt med sina medarbetare, trots att de teknologiska hjälpmedlen är på plats. Detta betyder att medarbetare har varit tvungna att arbeta mer självständigt. Ledaren har varit tvungen att vara mer synlig samt tillgänglig. Ledarens roll har haft ett större fokus på tydlighet, tillgänglighet och struktur. Enligt resultat av studien har det blivit färre sociala interaktioner till följd av distansarbete, vilket i sin tur gjort att ledarskapsrollen har blivit mindre social. Många av ledarna har varit tvungna att ändra sin ledarskapsstil, innan pandemin var det en tydligare bild hur ledarna utövade sitt ledarskap. På grund av omställningen har en kombination av ledarskapsstilar varit tvungen att utövas.

Vilken ledarskapsstil är bäst lämpad för att motivera anställda på distans?

I och med avsaknaden av gemenskap, så är slutsatsen att ledarna fokuserar mer på att upprätthålla den sociala interaktionen digitalt. Det är en blandning av situationsanpassad, uppgiftsorienterad och demokratisk ledarskapsstil som ledarna använder sig av. Det påpekas även att flera avstämningar eller månadssamtal vid distansarbete var efterfrågat, då man tydligare kan efterhöra hur medarbetares situation. Att avsätta mer tid för sina medarbetare och vara mer närvarande är viktigt. Att ledaren inte bara prioriterar digitala aktiviteter som är jobbrelaterade utan tar initiativ till digitala fikor eller luncher. Det handlar om att ledare måste förstå utmaningen att leda på distans och vara förberedd. Att ledaren även funderar över hur organisationskulturen ser ut och ifrågasätter om det är något som bör förändras på distans.

Hur skapar ledare motivation hos anställda vid distansarbete?

Studiens syfte är att beskriva hur ledare skapar motivation i distansarbete, vilket är ett centralt tema för studien. Det som framkommit är att ledare tycker att det varit en utmaning att motivera

medarbetare på distans jämfört med på plats. Den största skillnaden är att medarbetare är mer självgående på distans och att det är svårt att följa upp medarbetare på samma sätt. Det är lättare för en ledare att motivera sina medarbetare om det redan finns ett engagemang från början. Ledarna fokuserade mycket på att se alla anställdas behov och att vara så närvarande som möjligt. Där ser man spår av Maslows behovsteori. Hertzbergs motivationsteorier om trivsel och trygghet. En ledare skapade trygghet genom att alltid vara tillgänglig. Sammanfattningsvis är den största utmaningen avsaknad av social interaktion. Att både bygga och skapa relationer är en central roll för ledaren i motivationsarbetet. Att man även fångar upp medarbetare som inte mår bra av att arbeta på distans genom att exempelvis ha mer frekventa möten.

Vidare forskning

Efter att ha genomfört studien har jag fått en bredare kunskap om hur ledare motiverar medarbetare i distansarbete. Att ledarna insett att det är praktiskt möjligt att utföra ett bra arbete på distans. Detta tror jag kommer förändra organisationernas sätt att arbeta framöver och distansarbete tror jag kommer kvarstå till viss del efter pandemin. Det hade varit intressant att få en bredare insikt mellan vad ledare tror motiverar medarbetare och vad medarbetare blir motiverade av. Studien hade fått en djupare bredd av att intervjua medarbetare. Det hade även varit intressant att intervjua ledare i olika branscher och kulturer. Denna studie har bara fokuserat på ledare från Sverige, hur se det ut i andra länder?

Jag har upplevt ett stort intresse för studien i min omgivning och bland ledarna. Det krävs mycket mer forskning inom området distansledarskap då detta troligen i framtiden kommer präglade arbetslivet.

Samhälletiskt perspektiv

Denna studie är viktig utifrån ett samhällsperspektiv då en ledare har ett stort ansvar mot en organisation och ett samhälle. Eftersom folkhälsomyndigheten anser att smittspridning behöver stoppas i Sverige så måste en organisation ta sitt ansvar, detta har resulterat i omställningen till distansarbete. Det är ledarens ansvar att kunna förmedla information och skapa förutsättningar för ett team att arbeta på distans, även att motivera medarbetare att utföra sina arbetsuppgifter.

I och med att gränsen mellan arbete och fritid blir mer diffus så är det ledarens ansvar att finnas där för sina medarbetare för att bidra till en mer hälsosam arbetsmiljö.

Referenser

Böcker:

Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete—Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* (1:a uppl.). Malmö. Liber.

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund : Studentlitteratur.

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D & Thorsvik, J.(2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

Lee, M. R. (2021). *Leading virtual project teams: Adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations*. CRC Press.

Norrman Brandt, E. (2007). *Chefspraktikan: 7 vägar till modernt ledarskap*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Northouse, Peter Guy (2013). *Leadership: theory and practice*. 6. ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE

Artiklar:

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

Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory', *Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.

Bavelas, A., & Lewin, K. (1942). *Training in democratic leadership*. *The Journal of abnormal and social psychology*, 37(1), 115.

Davis, K. M., & Gardner, W. L. (2012). Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 918-933.

Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.

Folkhälsomyndigheten (2021). *Covid-19 Hämtad* [2021-01-14]
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/statistik-och-analyser/bekraftade-fall-i-sverige/>

Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 37(5), 459- 489.

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*.

Harris L. (2003). *Home-based remote working and the employment relationship Managerial challenges and dilemmas*. *Personnel Review*, 32 (4), 422-437.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Uppl 4:0. London: Englewood Cliffs,; Prentice-Hall.

Hloma, X., & Ortlepp, K. (2006). People management implications of virtual workplace arrangements. *Acta Commercii*, 6(1), 28-38.

- Messenger J., Vargas-Llave O., Gschwind L., Boehmer S., Vermeyleen G., Wilkens M. (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*. Eurofound and the International Labour Office. Publications Office of the European Union and the International Labour Office, Luxembourg, Geneva.
- Nunamaker, J. F., Reinig, B. A., & Briggs, R. O. (2009). Principles for Effective Virtual Teamwork. *Communications of the ACM*, 52(4), 113-117.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kayworth, T. R., & Leidner D. E. (2002). 'Leadership effectiveness in global virtual teams', *Journal of management information systems*, 18(3), 7- 40.
- McGregor, D. (1989). The human side of enterprise. *Readings in managerial psychology*, 314-324.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Previa. (2020). *Kraftig ökning av fysisk och psykisk ohälsa. Hämtad [2021-01-14]*
<https://www.previa.se/press/nyheter/kraftig-okning-av-fysisk-och-psykisk-ohalsa-efter-langvarigt-hemarbete/>
- Ramage, S. (2017). *A Leadership Transition: An Examination of the Transition from Face-to-face Leadership to Remote Leadership in a Retail Sales Context*. Doktorsavhandling. Chicago: National Louis University.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Savu, I. (2019). Amplifying performance in virtual teams optimizing communication strategies. *Research & Science Today*, 1(1), 112-122

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.

Smolović Jones, S., Smolović Jones, O., Winchester, N., & Grint, K. (2016). *Putting the discourse to work: On outlining a praxis of democratic leadership development*. *Management Learning*, 47(4), 424-442.

Världshälsoorganisationen (2020). *Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports*. Hämtad från [2020-05-07] <https://covid19.who.int/>

Bilagor

Bilaga 1: Information och samtyckesblankett

Hej!

Jag heter Hanna Hedestig och studerar vid Norges tekniska universitet och skriver just nu ett examensarbete som handlar om ledarskap vid distansarbete. Jag skulle vara väldigt tacksam om du har möjlighet att bidra till studien genom att ställa upp på en intervju.

Intervjun kommer behandla frågor om ditt eget ledarskap, hur det eventuellt har förändrats under rådande tider samt vilka strategier du använder för att leda så bra som möjligt trots omständigheterna. Intervjun berör inte XXX specifikt, utan jag är endast intresserad av chefsers upplevelse av ledarskap och hur det är att vara chef just nu.

Jag planerar att genomföra intervjuerna dom två första veckorna i februari. Intervjun kommer ta ca 30 min och kommer hållas digitalt över skype.

Du är givetvis anonym och informationen utifrån intervjuerna kommer inte gå att härleda till dig som individ i det färdiga materialet. Dina uppgifter och materialet från din intervju hanteras konfidentiellt och kommer endast att användas till denna studie. Ditt deltagande är högst frivilligt och du kan när som helst under studien välja att avbryta din medverkan.

Återkom gärna om du är intresserad, och isåfall vilket datum och tid v. 8-9 som passar för en digital intervju! Har du frågor eller funderingar är du varmt välkommen att höra av dig.

Med vänlig hälsning

Hanna Hedestig

Bilaga 2: Intervjuguide

Inledning

1. Hur länge har du varit chef?
2. Vilka tidigare erfarenheter har du?
3. Utbildning?
4. Hur många ansvarar du för?
5. Hur ofta träffar du dina medarbetare? Hur ser dessa möten ut?

Ledarskap

1. Vad är ledarskap för dig?
2. Vad kännetecknar en bra ledare?
3. Hur skulle du beskriva din roll som ledare?
4. Hur tror du andra uppfattar dig som ledare? Till exempel det du fått höra från dina medarbetare.
5. Ger du mycket direktiv till dina medarbetare eller arbetar de mer självständigt? Ger du mer direktiv nu vid distansarbete? På vilket sätt?
6. På vilket sätt visar du uppskattning när dina medarbetare gjort något bra?

Ledarskap vid distansarbete

1. Har pandemin påverkat ditt ledarskap? Ge exempel.
2. Har du på något sätt behövt anpassa eller förändra ditt ledarskap?
3. Vilka egenskaper krävs av en distansledare? Behöver man *vara* på ett visst sätt?
4. Vad tycker du är största skillnaden mellan att leda en grupp digitalt jämfört med traditionellt ledarskap på plats?
5. Vad skulle du säga är största fördelen med att leda distansarbete?
6. Vad skulle du säga är störta nackdelen med att leda distansarbete? (mindre bra?)
7. Är det svårare att ge feedback och uppskattning på distans? Hur gör du?

Motivation

1. Vad innebär ett motiverande ledarskap för dig?
2. Hur skapas motivation hos medarbetarna på distans? (hur vet du att dom är motiverande?)

3. Behöver medarbetarna mer stöd eller är dom mer självgående?
4. Hur skapar man ett förtroende till sina medarbetare över distans?
5. Hur ger du som ledare stöd för att dina medarbetare ska kunna ta egna initiativ?
6. Hur tror du att distansen mellan dig och medarbetarna påverkar deras motivation?
7. Finns det några motivationsverktyg du använder vid motivationsarbetet?
8. Har ni aw /team-building har du märkt någon effekt på det?
9. Arbetar du annorlunda med motivation på plats än digitalt på distans?

Övriga frågor? Är det något som jag glömt eller som du vill lyfta fram.

Bilaga 3 – översikt över teman

| FORSKNINGSFRÅGA | TEMAOMRÅDEN | TEMAOMRÅDENS INNEHÅLL |
|---|---|--|
| Hur skapar ledare motivation hos anställda vid distansarbete? | Motiverande ledarskap | <ul style="list-style-type: none"> • Egenskaper • Drivkraft • Tillgänglig • Anpassa |
| Vad är största skillnaden mellan att leda en grupp på distans jämfört med traditionellt ledarskap på plats? | Ledarens inställning till distansarbete | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation på distans • Verktyg • Delaktighet • Minskad socialinteraktion |
| Vilken ledarskapsstil är bäst lämpad för att motivera anställda på distans? | Ledarskapsstil | <ul style="list-style-type: none"> • Engagemang • Relationer • Individuella behov • Närvarande • Trygghet • situationsanpassad |

Bilaga 4 – NSD

Melding

09.02.2021 17:37

Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 177246:

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

