



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Hybridkontoret - Det nya svarta?

Distansarbetets påverkan på ledarskapet och arbetstillfredsställelsen hos  
medarbetare

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Termin 5

Kandidatuppsats

Författare: Felicia Fritz & Clara Sjögren Nyberg

Handledare: Stefan Tengblad

## Förord

Denna uppsats är vårt examinerande moment för ekonomprogrammet med analytisk inriktning, ämnesområdet management och organisationsteori, på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Uppsatsen är skriven under höstterminen 2020.

Till att börja med vill vi tacka intervjupersonerna, som bidragit med tid, engagemang och insikt, vilket således har gjort denna studie möjlig. Vidare vill vi tacka vår handledare, Stefan Tengblad, som med god kunskap inom det valda området har givit oss stöd och råd genom hela processen. Slutligen vill vi även tacka våra opponenter som har givit oss bra feedback, inspiration och konstruktiva diskussioner under arbetets gång.

Trevlig läsning!

*Felicia Fritz och Clara Sjögren Nyberg*  
*Göteborg, 2021*

# Abstract

Teleworking is an increasing phenomenon among organizations due to technological development, and since the Swedish public health authority declared SARS-CoV-2 a pandemic, remote work has been recommended for Swedish companies. When communication only takes place via digital platforms, an adjustment is required from the companies, managers and employees in the transition. The purpose of this study was to investigate and analyze how employees' job satisfaction has been affected by the abrupt transformation to remote work. Furthermore, the study analyzed whether there was a need for changed leadership in order to maintain the employees' job satisfaction.

The empirical material of the study has been collected through qualitative interviews with managers and their employees, at a company that switched to telework during 2020 due to the pandemic. The outcome of the interviews intended to enlighten the changes created by telework, as well as the company's, managers and employees' adaptations to this change. The conclusion is that telework has an individual impact on employees, where job satisfaction factors can both improve and deteriorate as a result of the individual's situation. In general, employees appreciate the benefits of telework, but in terms of the social aspect, there are areas that are not fulfilled during the work of distance hence a hybrid office might be optimal. Leadership opportunities are changed by telework; communication requires distinctness and planning, and continuous adaptation on an individual level is required to maintain job satisfaction among employees.

Keywords: job satisfaction, leadership, employeeship, telework, remote work, communication

# Sammanfattning

Distansarbete har de senaste decennierna ökat till följd av teknisk utveckling, och sedan Folkhälsomyndigheten förklarade SARS-coV-2 som en pandemi har arbete på distans rekommenderats. När kommunikationen övergår till att endast ske via digitala plattformar, krävs en anpassning från företagen, ledare samt medarbetare i omställningen. Syftet med denna studie var att undersöka och analysera hur medarbetarnas arbetstillfredsställelse har påverkats av att arbetet har övergått till distans. Vidare har studien analyserat om det har uppstått ett behov av förändrat ledarskap i syfte att vidmakthålla de anställdas arbetstillfredsställelse.

Studiens empiriska material är insamlat genom kvalitativa intervjuer med chefer och deras medarbetare, på ett företag som under år 2020 ställt om till distansarbete, i de funktioner som inte kräver fysisk närvaro. Empirin ämnar skildra de förändringar distansarbetet har skapat, samt företagets, ledarnas och medarbetarnas anpassningar till denna omställning. Slutsatsen är att distansen har en individuell påverkan på medarbetarna, där faktorer både kan förbättras och försämrats till följd av den enskildes situation. Generellt uppskattar medarbetarna de fördelar distansarbetet för med sig, men sett till den sociala aspekten finns områden som under distans inte tillfredsställs, och en hybridform verkar vara den optimala arbetsformen. Ledarskapets möjligheter förändras av distansen, kommunikationen kräver tydlighet och planering, och i många fall krävs även en kontinuerlig anpassning på individuell nivå för att upprätthålla arbetstillfredsställelse hos medarbetarna.

Nyckelord: arbetstillfredsställelse, ledarskap, medarbetarskap, distansarbete, kommunikation

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b>	<b>1</b>
<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>Innehållsförteckning</b>	<b>4</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte och frågeställningar	8
1.3 Avgränsningar	8
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>9</b>
2.1 Distansarbete	9
2.2 Arbetstillfredsställelse utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori	10
2.3 Arbetstillfredsställelse utifrån Job Characteristics Model	10
2.3.1 Skill variety	11
2.3.2 Task identity	11
2.3.3 Task significance	12
2.3.4 Autonomy	12
2.3.5 Feedback from job	12
2.4 Ledarskap	12
2.4.1 Definition av ledarskap	12
2.4.2 Ledarskap som en process av sammanhang och efterföljare	12
2.4.3 Ledarskap på distans	13
2.5 Medarbetarskap och kommunikation	13
<b>3. Metod</b>	<b>14</b>
3.1 Kvalitativ metod	14
3.2 Urvalsprocess	14
3.2.1 Val av litteratur	14
3.2.2 Val av intervjupersoner	15
3.3 Datainsamling	15
3.3.1 Sekundärdata	15
3.3.2 Primärdata	16
3.3.3 Sammanställning av intervjuer	16
3.3.4 Forskningsetiska aspekter	17
3.3.5 Definitioner	17
3.4 Empirisk analys	18
3.5 Metod- och källkritik	18
<b>4. Empiriskt resultat och analys</b>	<b>19</b>
4.1 Distansarbete	19

4.1.1 Hemarbetsmiljö	19
4.1.2 Upplevd effektivitet	20
4.1.3 Socialt	21
4.1.4 Balans mellan fritid och arbete	22
4.1.5 Arbetsgivarens ansvar	22
4.1.6 Sammanfattning distansarbete i hemarbetsmiljö	23
4.2 Arbetstillfredsställelse utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori	23
4.3 Arbetstillfredsställelse utifrån Job Characteristic Model	25
4.3.1 Skill variety	25
4.3.2 Task identity	26
4.3.3 Task significance	28
4.3.4 Autonomy	28
4.3.5 Feedback	29
4.4 Ledarskap	30
4.5 Medarbetarskap och kommunikation	32
<b>5. Slutsats och diskussion</b>	<b>35</b>
5.1 Kritik till den egna studien	37
5.2 Förslag till vidare studier	38
<b>Referenslista</b>	<b>39</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide</b>	<b>41</b>

# 1. Inledning

---

*I det inledande kapitlet presenteras bakgrundsinformation om det valda ämnet, som sedan mynnar ut i en formulering av det aktuella problemet. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställning, för att slutligen presentera studiens avgränsningar.*

---

Under våren 2020 förklarade Folkhälsomyndigheten (2020b) viruset SARS-CoV-2 som en pandemi, och sedan dess har spridningen orsakat stora konsekvenser världen över. I ett försök att undvika ökad smittspridning, har många länder stängt ner eller begränsat stora delar av samhället och dess funktioner (Dagens Industri, 2020). Den svenska ansvariga myndigheten för detta område, Folkhälsomyndigheten, har i regeringens uppdrag tagit fram ett antal råd och riktlinjer till privatpersoner såväl som företag, för att i den mån det är möjligt minska smittspridningen. I linje med Folkhälsomyndighetens rekommendationer, att arbeta hemifrån samt undvika kollektiva resor, arbetar idag en stor del av den svenska arbetskraften hemifrån (Folkhälsomyndigheten, 2020a). Distansarbetet har för företagen varit ett sätt att fortsatt bedriva sin verksamhet, samtidigt som ett samhälleligt ansvar tas för att undvika allt för stor påverkan på smittspridningens utbredning i samhället. Detta har således förändrat spelplanen för hur vissa företag bedriver sin dagliga verksamhet. Golden (2009) menar att möjligheterna för arbete på distans under de senaste decennierna snabbt ökat till följd av teknisk utveckling. Detta innebär möjligtvis också i förlängningen att ett förändrat ledarskap krävs för att bemöta det behov som uppstår, när arbete inte längre sker inom väggarna för tidigare kontorslokaler. Dahlström (2013) menar att forskningen på organisationsområdet är bred gällande hur anställda förhåller sig till sina organisationer i en vanlig arbetsmiljö, men att forskningen gällande distansarbete är begränsad, såsom om och hur chefers ledarskapsbeteende påverkar de anställdas arbetstillfredsställelse när det fysiska kontoret försvinner. Detta innebär troligtvis utmaningar för ledare, för att lyckas behålla arbetstillfredsställelse hos medarbetarna enbart genom de tillgängliga digitala kanalerna, utan det fysiska mötet. Det kan vara rimligt att anta att distansarbete och ledarskap på distans kommer att öka i framtiden, en process som dagens situation sannolikt har påskyndat (Tele2, 2020). Kan det vara så att vi inom en nära framtid, med fortsatt exponentiell teknisk utveckling, kommer ifrågasätta varför fysiska kontor någonsin har varit vår standard? Kommer hybridkontoret vara det nya normala? Vidare kan man ifrågasätta om ledaren egentligen har särskilt stora möjligheter att påverka medarbetarnas arbetstillfredsställelse, eller om det istället är andra bakomliggande faktorer som avgör. Genom att använda modeller kring arbetstillfredsställelse, kombinerat med teorier kring ledarskapets möjligheter att påverka medarbetarna, studeras arbetstillfredsställelsen och ledarskapets förändring i omställningen till distansarbete. Studien ämnar skapa förståelse för komplexiteten bakom medarbetarnas arbetstillfredsställelse på distans, och vidare om ett behov av förändrat ledarskap till följd av situationen uppstår.

## 1.1 Problemformulering

Vårens omställning till distansarbete kan definieras som en organisatorisk förändring till följd av en extern chock (Yahoo Finance, 2020). Wanberg & Banas (2000) visar hur organisatoriska förändringar har olika påverkan på individnivå, där vissa medarbetare reagerar negativt medan

andra berörs mindre eller eventuellt ser det positivt. Snabba organisatoriska omställningar kan vidare enligt Nikolaou & Vakola (2005) skapa oro och osäkerhet hos många, något som eventuellt kan påverka arbetstillfredsställelsen, och i sin tur arbetsprestationen. Arbetstillfredsställelsen hos medarbetare påverkas av ett antal hygien- och motivationsfaktorer, enligt Hertzberg (2010). Hygienfaktorerna bör vara uppfyllda för att medarbetarna inte ska vara missnöjda med situationen, och motivationsfaktorerna är sedan de som kan motivera och skapa högre arbetstillfredsställelse. Baserat på denna teori utvecklades Hackman och Oldhams (1976) situationsteori, som bygger på faktorer som sägs skapa arbetstillfredsställelse om de är uppfyllda. Hackman och Oldham menar att om dessa faktorer är tillfredsställda kommer arbetstillfredsställelsen att optimeras. Hur arbetstillfredsställelsen hos medarbetare påverkas av distansarbete tas dock inte i beaktning i dessa modeller. Major et al. (2008) menar att möjligheten till distansarbete kan ha en positiv påverkan på viljan att stanna inom en organisation, samt att majoriteten av respondenterna i deras studie önskade att deras företag ökade möjligheten till hemarbete. Callier (2012) menar istället, efter rensning för faktorer såsom individuella egenskaper, tjänst och organisation, att hemarbete inte konsekvent påverkade arbetstillfredsställelse varken positivt eller negativt. Callier beskriver vidare att arbete som sker på distans under en längre period kan skapa en känsla av social isolering, något som kan påverka arbetstillfredsställelsen negativt. Lund (2015) bekräftar att den sociala kontakten är viktig för välmående hos medarbetare. Vidare skriver de att det inte är mängden social aktivitet som är avgörande för välmående, utan snarare känslan av närhet och tillhörighet (Lund, 2015). De resonerar även kring att människor som arbetar hemifrån inte nödvändigtvis är mer tillfreds i sitt arbete, utan snarare att många känner sig ensamma, nedstämda och oproduktiva som en följd av distansarbetet. En annan studie av Odland (2015) visar att internet kan vara ett substitut till de saknade fysiska sociala kontakterna, och att detta kan ha en positiv effekt på känslan av social tillhörighet. Tele2:s (2020) enkätundersökning, med över 1000 intervjuer om distansarbete till följd av Covid-19, bekräftar att 65% saknar den sociala tillvaron från kontoret, något som även bekräftas i Regus (2015) omfattande studie där 64% uppgav att de saknade interaktionen med kollegor. Något som dock blir tydligt i undersökningar gällande arbetstillfredsställelse på distans, är att upplevelsen är individuell och kan skilja sig markant mellan medarbetare (Regus, 2010). Även om man arbetar på samma arbetsplats med liknande grundförutsättningar, skiljer sig förhållandena vad gäller individuella förutsättningar, hemarbetsmiljö, social kontext samt familjekonstellation.

Distansarbetet ställer högre krav på chefen, där dennes förmåga att planera arbetet, skapa samhörighet och mening samt kommunicera via digitala kanaler prövas (Svenskt Kvalitetsindex, 2020). Vidare spelar den närmsta chefen en avgörande roll för att medarbetarna ska känna sig sedda, behövda och för deras möjligheter att upprätthålla sociala kontakter med sina kollegor (Svenskt Kvalitetsindex, 2020). Ledaren har därmed enligt denna studie en viktig roll för arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. O'Neill et al. (2009) beskriver hur distansarbete troligtvis inte är passande för alla individer, eftersom vissa anställda kan ha ett tydligare behov av kontroll och guidning från en ledare i utförandet av sitt arbete. Podsakoff et al. (1984) drog slutsatsen att ledarens förmåga att upprätthålla prestationsförväntningar, belöningar samt uppföljning av resultat försvagas när den fysiska distansen mellan ledare och medarbetare ökar. I motsats till detta antagandet, visar dock Neufeld et al. (2008) att fysisk distans inte verkar påverka varken ledarskapet eller kommunikationseffektiviteten negativt. Enligt tidigare studier är det således svårt att fastställa i vilka sammanhang fysisk distans mellan ledare och medarbetare påverkar deras



relation. Även ledarens möjlighet till att utöva ledarskap och skapa goda förutsättningar för arbetstillfredsställelse hos medarbetarna går att ifrågasättas. Något man dock kan konstatera är att ledarskapet och kommunikationen på distans eventuellt blir av en annan karaktär, men inte nödvändigtvis till det sämre. Vidare verkar det vara individuellt i vilken utsträckning medarbetarnas arbetstillfredsställelse påverkas av att ha sin ledare på fysiskt avstånd, samt distansarbete överlag. Vad som gör denna studie unik mot tidigare refererade vetenskapliga studier, är att distansarbetet i den nuvarande situationen inte är självvalt eller efterfrågat, utan till stor del påtvingat från högre instanser. Utöver detta sammanfaller det obligatoriska hemarbetet med en social distansering där den sociala kontexten hos många drastiskt har förändrats till följd av pandemin. Dagens situation med distansarbete, i kombination med den sociala distansering som pandemin innebär, är något vi tidigare inte upplevt och som inte heller studerats. Detta blir därmed en studie med en unik kombination av faktorer som kan påverka hur medarbetarna upplever situationen. Denna studie ska således undersöka hur medarbetarnas arbetstillfredsställelse har påverkats av att arbetet har förlagts på distans under en pågående pandemi, samt *om* och *hur* behovet av ledarskap har förändrats för att upprätthålla denna.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Studien syftar till att granska hur arbetstillfredsställelsen har förändrats under pandemin när arbetet har övergått till distans, samt om och hur denna eventuella förändring i sin tur kräver ett förändrat ledarskap för att upprätthålla arbetstillfredsställelsen i denna situation. Genom att intervjua team, med deras medarbetare och chefer, syftar studien till att ta reda på om det verkar finnas något samband mellan omställningen till distansarbete och medarbetarnas upplevda arbetstillfredsställelse. Denna studie ska således undersöka hur medarbetarnas arbetstillfredsställelse har påverkats av att arbetet har förlagts på distans, under en pågående pandemi med social distansering. Utifrån detta har studiens frågeställningar formulerats som följer:

*Hur har medarbetarnas arbetstillfredsställelse påverkats av att arbetet har övergått till distansarbete?*

*Har det uppstått ett behov av förändrat ledarskap i syfte att vidmakthålla de anställdas arbetstillfredsställelse och i så fall, hur har ledarskapet förändrats?*

## 1.3 Avgränsningar

Studien har avgränsningar gällande studieobjekt, där enbart personer från ett och samma företag intervjuats och studerats i undersökningen. Den begränsade tidsramen för studien innebar att elva intervjuer genomfördes, något som i sitt antal eventuellt påverkar empirins utfall och möjligheten att fastställa ett generellt resultat. Ytterligare avgränsning finns i tid, då intervjuerna behandlar perioden i början av 2020, jämfört med november 2020 då hemarbetet hade pågått under åtta månader.

## 2. Teoretisk referensram

---

*I den teoretiska referensramen presenteras tidigare forskning inom områdena distansarbete, arbetstillfredsställelse och ledarskap. Inom området arbetstillfredsställelse presenteras även två modeller, Herzbergs tvåfaktorteori, Hackman & Oldhams modell om job characteristics, som använts för att utforma intervjuguide samt analysera rapportens resultat.*

---

### 2.1 Distansarbete

De förändrade förutsättningarna i och med distansarbete har gett hemarbetsmiljön ökad betydelse för arbetstillfredsställelsen, och enligt Arbetsmiljöverket (2020) krävs ett gott samarbete mellan medarbetare och chefer för att behålla denna. Arbetsmiljön består enligt Arbetsmiljöverket av ergonomi, belysning, akustik, temperatur, samt den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Vidare skriver de att; *“Den organisatoriska arbetsmiljön omfattar villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar; ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar. Den sociala arbetsmiljön handlar om villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.”* Arbetsgivaren, tillsammans med skyddsombud, är enligt arbetsmiljölagen tvungna att säkerställa att kraven uppfylls både i kontorslokaler och i hemarbetsmiljön när arbetet sker på distans (Arbetsmiljöverket, 2020). Hemarbetsmiljön kan också påverkas av yttre faktorer såsom störande omgivning, trångboddhet, samt svårigheter att utföra arbetsuppgifterna utanför kontoret. Skillnaderna i hemarbetsmiljön kan därför vara stora i arbetsgruppen, vilket kan leda till mindre jämlika arbetsförhållanden och förutsättningar. Medarbetarna har även en informell skyldighet att meddela arbetsgivare eller skyddsombud om det är något som inte fungerar i hemarbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2020). I en situation där arbetet sker utanför arbetsgivarens lokaler blir det särskilt viktigt, då arbetsgivaren utan medarbetarens hjälp har begränsad insyn för att kontrollera och åtgärda arbetsmiljön på egen hand.

Tele2:s (2020) samt Regus (2015) studier visar att den största anledningen till att de flesta delvis vill återgå till kontoret beror på avsaknaden av teamkänsla och social interaktion. Det sociala samspelet som saknas när man arbetar hemifrån är en viktig del av vad som får människor att trivas på jobbet (Tele2, 2020; Hertzberg, 2010). Regus studie bekräftade att 64% saknade den sociala kontakten med kollegor, samt att 38% kände sig ensamma när de arbetar hemifrån. Likt Regus studie, bekräftar Tele2 att en majoritet upplever en brist på socialt utbyte på grund av distansarbetet, något som enligt studien har ökat från 58% under våren till 65% i november 2020. Deras studie visar även att chefer i större utsträckning än sina medarbetare föredrar kontoret och visade större intentioner att efter pandemin återgå till kontoret jämfört med medarbetarna. Tele2 drar slutsatsen att detta eventuellt kan bero på att man som chef förväntas vara mer synlig och att detta underlättas när man är fysiskt närvarande. Studien visar samtidigt en ökning av effektiviteten, där 59% i november uppgav att de arbetar lika effektivt hemifrån, en ökning jämfört med i våras då 50% svarade detsamma. Trots att medarbetarna generellt verkar sakna det sociala utbytet, önskade majoriteten att arbeta *mer* hemifrån även efter pandemin, med motiveringen att man då har en högre effektivitet samt bättre balans mellan arbete och fritid (Tele2, 2020). Däremot visar studien även att

yngre människor generellt trivs sämre med att arbeta hemifrån, där allt färre känner sig tillfreds med sin arbetssituation. Lund (2015) och Odland (2015) menar att ofrivillig ensamhet kan leda till ångest och högre risk för depression. Svenskt Kvalitetsindex (2020) skriver att ledarskapet på distans behöver fokusera på medarbetarnas välmående, samt att skapa samhörighet och teamkänsla genom en tydlig och frekvent kommunikation. Den sociala aspekten är viktig att ta hänsyn till, då arbetstillfredsställelsen möjligtvis kan försämrats till följd av social distansering, något som stöds av Herzbergs et al. (2010) teorier.

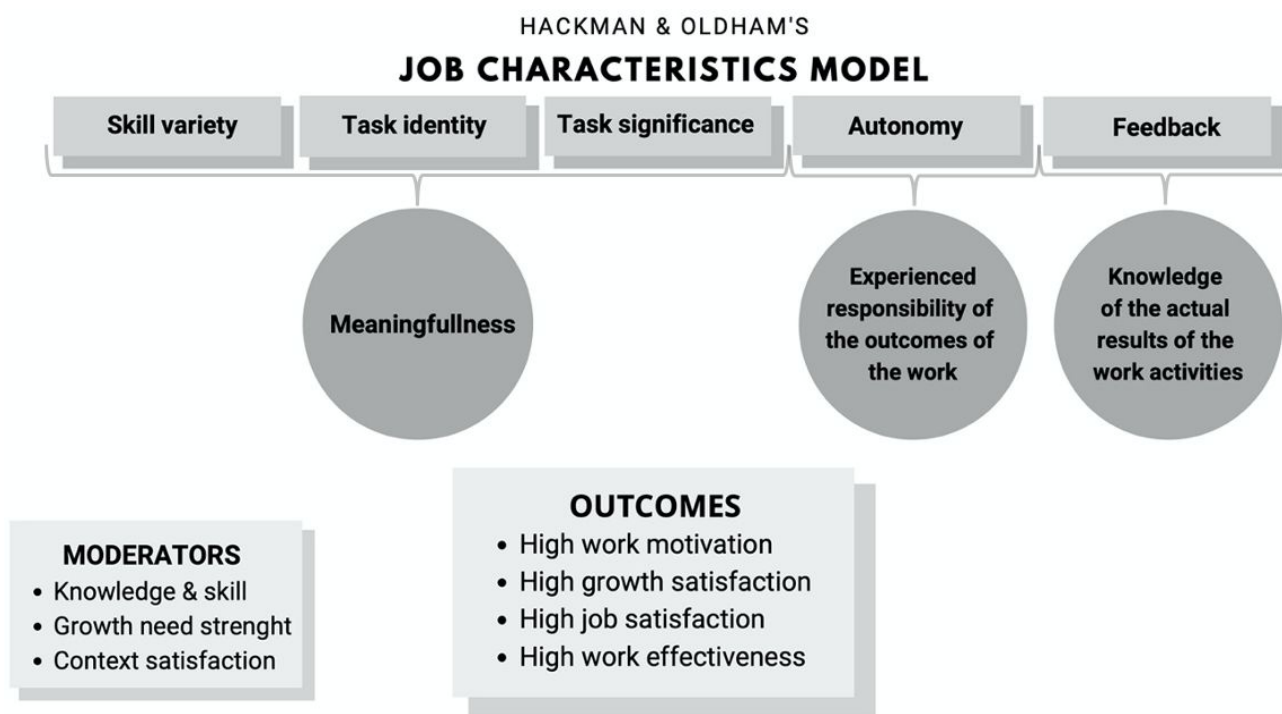
## 2.2 Arbetstillfredsställelse utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori

Sambandet mellan ledarskap och arbetstillfredsställelse är komplext eftersom många faktorer tillsammans kan påverka hur tillfredsställd man är med sitt arbete, utöver ledarens påverkan (Hackman & Oldham, 1976; Herzberg et al., 2010). Herzbergs tvåfaktorsteori är en etablerad teori på området arbetstillfredsställelse, som innefattar två faktorer som påverkar motivationen och tillfredsställelsen; motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Herzberg et al., 2010). Herzberg et al. menar att man som ledare kan öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse genom att tillämpa tvåfaktorsteorin. Teorin visar att när människor upplever låg arbetstillfredsställelse var det inte relaterat till jobbet i sig utan istället arbetsförhållandet och omgivningen. Dessa så kallade hygienfaktorer inkluderar tillsyn, mellanmänniska relationer, fysiska arbetsförhållanden, lön, företagspolicy och administrativa metoder, förmåner och arbets säkerhet. Hygienfaktorerna beskriver Herzberg et al. som preventiva faktorer snarare än kurativa. När hygienfaktorerna sjunker under en nivå som arbetstagaren anser acceptabel kommer även arbetstillfredsställelsen att sjunka. Herzberg et al. menar att faktorerna som däremot leder till en hög arbetstillfredsställelse, motivationsfaktorerna, är de som tillfredsställer de individuella behoven för självförverkligande i arbetet, och är främst faktorer som är relaterade till arbetsuppgiften. Motivationsfaktorerna inkluderar befordran, ansvar, uppmärksamhet, framgång, utvecklingsmöjligheter, erkännande från chefen och kollegor (Herzberg, 2010). Dessa faktorer motiverar medarbetarna och bidrar till högre arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur ofta leder till bättre prestationer. När hygienfaktorerna är uppfyllda kan man som chef med sina medarbetare sätta individuella mål, eftersom varje medarbetares motiverande kontra demotiverande faktorer är individuella (Herzberg, 2010). Dock konstaterade Herzberg et al. att det inte finns någon korrelation mellan arbetstillfredsställelse och missnöje. Därför kan arbetstillfredsställelse inte uppnås endast genom att uppfylla hygienfaktorerna, utan organisationer måste också arbeta för att öka motivationsfaktorerna (Herzberg, 2010). Herzbergs tvåfaktorsteori är grunden till Hackman och Oldhams Job characteristics model, som belyser vilka karaktärsdrag i ett arbete som tillfredsställer den anställde.

## 2.3 Arbetstillfredsställelse utifrån Job Characteristics Model

I "Job Characteristics Model", framtagen av Hackman och Oldham (1976), konkretiseras de villkor ett arbete bör ha för att skapa goda förutsättningar för att medarbetare ska bli motiverade. Modellen specificerar hur utformandet av arbete påverkar arbetstillfredsställelse hos medarbetarna, och har fungerat som ett ramverk för att studera de olika faktorer som gör ett specifikt jobb tillfredsställande. Hackman och Oldhams modell bygger vidare på Herzbergs et al. (2010) teorier om hur man kan öka motivationsfaktorerna inom organisationer för att uppnå hög arbetstillfredsställelse, genom en konkretiserad interaktion mellan tre variabler. Modellen definierar

fem centrala karaktärsdrag i jobbet, som i sin tur leder till 3 psykologiska tillstånd. Dessa leder sedan enligt modellen till god arbetstillfredsställelse och goda arbetsrelaterade resultat såsom; hög intern arbetsmotivation, hög känsla av utveckling, hög arbetstillfredsställelse, samt hög arbetseffektivitet (Hackman & Oldham, 1976). Således är deras teori att, om arbetet har hög nivå av "core job characteristics" kan det leda till produktiva, motiverade medarbetare med hög nivå av arbetstillfredsställelse. Dock är det individuellt vad som påverkar olika medarbetare, och det är den individuella upplevelsen kring uppfattningen av arbetssituationen, i modellen kallade "moderators" som påverkar om det faktiskt leder till goda resultat i praktiken.



Figur 1, Job Characteristics Model (egen illustration av Hackman & Oldhams modell, 1976)

### 2.3.1 Skill variety

Skill variety behandlar i vilken utsträckning ett jobb innebär variation, samt hur arbetet kräver användning av flera olika färdigheter hos den anställde. En hög nivå av skill variety innebär således att individen utvecklar flertalet olika färdigheter för att kunna genomföra sitt arbete. Exempel på ett arbete med hög skill variety är ett som har flera olika arbetsaktiviteter, medan de arbeten som har låg skill variety innehåller monotona och repetitiva arbetsuppgifter (Hackman & Oldham, 1976).

### 2.3.2 Task identity

Task identity förklarar i vilken grad man är delaktig i en hel arbetsprocess från början till slut. Medarbetare som känner sig delaktiga i och förstår hela arbetsprocessen, och som kan identifiera ett fullständigt resultat efter slutfört arbete, finner därför enligt modellen ofta mer mening med sina arbetsuppgifter (Hackman & Oldham, 1976). Vid hög task identity är det således mer sannolikt att medarbetaren känner hög involvering i organisationen som helhet.

### 2.3.3 Task significance

Task significance innefattar känslan av meningsfullhet i arbetet, om man upplever att ens arbetsuppgifter har ett större syfte och gör skillnad. Begreppet identifierar i vilken utsträckning arbetet har en inverkan på andra inom organisationen och eventuellt en extern påverkan. Vetskapen om att ens arbete kan ha positiv påverkan på andra, samt erkännandet av detta, kan enligt modellen vara av stor vikt för känslan av meningsfullhet i arbetet (Hackman & Oldham, 1979).

### 2.3.4 Autonomy

Autonomy avser den grad av frihet arbetet ger individuella medarbetare, exempelvis gällande hur och när man ska utföra sina arbetsuppgifter. När en anställd har stor individuell frihet i sitt arbete, skapas ofta en känsla av ansvar och meningsfullhet i deras jobb. Motsatsen, ett arbete med låg nivå av autonomi, innebär att medarbetarna strikt förväntas följa instruktioner av överordnade, vilket ofta minskar känslan av ansvar och meningsfullhet (Hackman & Oldham, 1976).

### 2.3.5 Feedback from job

Feedback innebär i vilken utsträckning medarbetaren får återkoppling på sina utförda arbetsuppgifter. Detta ökar medvetenheten hos den enskilde individen om dennes framsteg, vilket möjligtvis ökar motivationen och prestationen (Hackman Oldham, 1979). Att genom feedback uppmuntra goda arbetsprestationer samt ge konstruktiv kritik när förbättringsmöjligheter finns, ökar sannolikheten för hög arbetstillfredsställelse hos medarbetaren.

## 2.4 Ledarskap

### 2.4.1 Definition av ledarskap

Ledaren beskrivs ofta som en enskilt viktig och central aktör för framgångsrika organisationer, men ledarskap som begrepp är mångfacetterat med flera olika accepterade definitioner (Sveningsson & Alvesson, 2010). Bennis (1959) menar, enligt Sveningsson och Alvesson, att ledarskap är en process genom vilken en chef får en underordnad att bete sig i önskad riktning. Sveningsson och Alvesson skriver vidare att Merton (1969) har en aningen mjukare syn på begreppet, att ledarskap är en mellanmänsklig relation i vilken efterföljare lyder eftersom de vill det, inte på grund av att de måste. Bass (1985) skiljer sig från ovanstående, då förändring är centralt i hans definition. Ledarskap beskrivs snarare som något man utövar genom att transformera efterföljare, skapa visioner och formulera vägen så att de kan uppnå målen (Sveningsson & Alvesson, 2010).

### 2.4.2 Ledarskap som en process av sammanhang och efterföljare

Sveningsson och Alvesson (2010) menar att det finns en allmän syn på chefer som styrande och med förmåga att utmana, driva och förändra och att framgångar ofta tillskrivs ledaren, dennes egenskaper och agerande. I ledarskapslitteraturen har efterföljaren tidigare ofta betraktats som ett passivt föremål, men Northouse (2004) menar enligt Sveningsson och Alvesson att det är nödvändigt att beakta efterföljaren för att förstå ledarskapet. De menar att det krävs efterföljare, personer gentemot vilket ledarskapet utövas, för att man ska kunna tala om ledare, därför blir det poängglöst att tala om ledarskap om efterföljarna inte accepterar dennes utövande av ledarskapet (Sveningsson & Alvesson, 2010). Sveningsson och Alvesson refererar till Hughes m.fl. (2006) som

menar att ett individuellt anpassat ledarskap leder till motiverade efterföljare, ökar arbetsmoralen och förbättrar prestationerna, vilket i sin tur bidrar till högre arbetstillfredsställelse. Ledarskapets påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse är dock endast en av flera faktorer; det är ett komplext begrepp som därför måste studeras på individuell nivå (Sveningsson & Alvesson, 2010).

### 2.4.3 Ledarskap på distans

Antonakis och Atwater (2002), har delat in begreppet distans i tre olika dimensioner och definierat dessa som psykosocial distans, fysisk distans samt upplevd frekvens av interaktion mellan ledare och efterföljare. Den första dimensionen är upplevd psykosocial distans i ledarskapet som beskrivs som upplevd skillnad i status, auktoritet samt makt mellan ledare och efterföljare (Bass, 1990, genom Antonakis och Atwater, 2002). Den andra dimensionen av distans som Antonakis och Atwater beskriver är fysisk distans, som definieras av hur långt ifrån eller nära efterföljarna är ledaren. Sveningsson och Alvesson (2010) påpekar att det är viktigt att skilja på fysisk distans och psykosocial upplevd distans eftersom dessa nödvändigtvis inte är synkrona med varandra. Den sista dimensionen beskrivs som den upplevda frekvensen av interaktion mellan efterföljare och ledare, där hög upplevd frekvens av interaktion gör att efterföljare känner sig närmare sin ledare än de som upplever låg interaktion, menar Sveningsson och Alvesson. Antonakis och Atwater menar vidare att fysisk distans kan ha en negativ påverkan på ledarskapet, exempelvis till följd av att medarbetare tenderar att anse att ledaren är mindre aktiv, samt mindre benägen att ge belöningar och erkännande av sina medarbetare när ledarskapet sker på distans. Yagil (1998) menar att ledaren, med ett person- och relationsorienterat ledarskap på distans, har större påverkan på den kollektiva effektiviteten, snarare än den individuella effektiviteten. Detta kan tolkas som att ledarskap på distans tenderar att fokusera mer på gruppen som helhet, där ledaren tappar fokus på de individuella medarbetarna och särskiljandet av den individuella prestationen från gruppens prestation som helhet.

## 2.5 Medarbetarskap och kommunikation

Medarbetarskap som begrepp innebär en mer ansvarstagande arbetsroll, där medarbetarna inbjuds att dela den formella maktpositionen i organisationen med cheferna (Tengblad, 2009). Ledarskap ses ur detta perspektiv som en komplex idé, som skapas i relationen mellan medarbetarna, då medarbetarna exempelvis även utövar ledarskap över sig själva och varandra. Medarbetarskapet är också det som accepterar, formar och återskapar den företagskultur som ledare i ett tidigare skede tagit fram för organisationen. Man talar om ledarskap och medarbetarskap som något som utövas i ett samspel, där ledaren snarare har en stödjande och coachande roll än en detaljplanerande, klassisk chefsroll. Vid en kompetensnivå där personalen är mer specialiserade än deras överordnade chefer, blir medarbetarskapet ofta viktigt. Medarbetarskap handlar om ansvar och att vara delaktig i beslutsprocesser för att påverka den egna utvecklingen, av ledarskapet krävs därför ett kontinuerligt främjande av självständigt tänkande hos medarbetarna (Sveningsson & Alvesson, 2010; Tengblad, 2009). Ledarskapet beskrivs ur medarbetarskapets perspektiv som något som kräver ömsesidig respekt, och för att detta ska vara möjligt krävs att efterföljarna frivilligt skapar en god relation till sin chef (Tengblad, 2009). Medarbetarskapet har således stor påverkan på ledarskapets utförande i praktiken (Tengblad, 2009). Utöver denna relation berör även medarbetarskapet relationen till kollegor och organisationen i stort, likt idén om att ledarskapet är en komplex process mellan ledare, efterföljare och situation (Sveningsson & Alvesson, 2010).

## 3. Metod

---

*I det tredje kapitlet redogörs valet av undersökningsmetod. Den kvalitativa metoden presenteras och motiveras, sedan förklaras urvalsprocessen och studiens datainsamling. Avslutningsvis följer en diskussion om studiens kvalitet genom metod- och källkritik och forskningsetiska ställningstaganden.*

---

### 3.1 Kvalitativ metod

Den valda vetenskapliga metoden för rapporten är en kvalitativ fallstudie, som syftar till att skapa en fördjupad förståelse för det valda ämnet (Bryman, 2018). En kvalitativ studie utförs med fördel om man med studien önskar att besvara frågeställningar utifrån deltagarnas perspektiv, och studieformen skapar eventuellt en djupare och mer nyanserad uppfattning och kontextuell förståelse för studiens berörda ämnen (Bryman, 2018). Att endast använda ett företag i fallstudien anses lämpligt för att teorin, såväl som empirin, ska kunna analyseras djupare trots en begränsad tidsram. Rapporten har en abduktiv ansats, vilket innebär att tidigare teori på området kombineras med egna empiriska resultat från kvalitativa intervjuer, varav analysen intuitivt gradvis har växt fram (Patel och Davidson, 2011). Den abduktiva ansatsen innebär även i detta fall att empirin från fallstudien har jämförts med sekundärdata i form av tidigare studier på området. Studien grundar sig främst på empiri i form av kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med chefer och medarbetare som arbetar på ett stort svenskt företag med global verksamhet. Genom att intervjuerna har skett med medarbetare och chefer från samma arbetsplats, kan de jämföras rättvisande eftersom förutsättningarna således är liknande och faktorer som annars stör kan undvikas. Den teoretiska referensramen, bestående av forskning på områdena arbetstillfredsställelse och ledarskap, är grunden för både utformningen av intervjuguiden men även för analysen av primärdatan.

### 3.2 Urvalsprocess

#### 3.2.1 Val av litteratur

Den valda litteraturen är tidigare organisationsteoretisk forskning inom rapportens berörda ämnen: arbetstillfredsställelse och ledarskap. Artiklar som bearbetats är tidigare studier inom de ovan nämnda områdena, specifikt inom området distansarbete. Teori och modeller på området har omsorgsfullt valts ut och bearbetats till frågor till rapportens semistrukturerade intervjuer (Bilaga 1: intervjuguide). Den använda teorin återfanns genom sökningar på nyckelorden "job satisfaction", "teleworking" och "leadership", på databaserna Google Scholar, GUPEA samt Sage Journals. De vetenskapliga artiklarna har filtrerats med "peer reviewed", på svenska referentgranskning, för att säkerställa artiklarnas tillförlitlighet för användning. Herzbergs tvåfaktorteori (2010) samt Hackman och Oldhams (1976) "Job Characteristics Model" ligger till grund för att analysera hur medarbetarnas arbetstillfredsställelse har påverkats i direkt följd av distansarbetet. Det var ett aktivt val att inte översätta modellen "Job Characteristics Model" till svenska, slutsatsen var att begreppen tappar sin distinkta betydelse eftersom det är svårt att hitta en kongruent översättning. Annan litteratur som används är bland annat forskningsmetodisk litteratur, för att uppsatsens struktur ska vara korrekt.

### 3.2.2 Val av intervjupersoner

Valet av företag grundar sig på access och anpassning till studiens krav (Bryman, 2018). Det valda företaget är ett kunskapsintensivt globalt produktionsföretag vars anställda har arbetat hemifrån sedan mars 2020. Valet av intervjupersoner på företaget har skett genom ett målstyrt urval, där målet har varit att hitta team som arbetar med olika arbetsuppgifter. Utgångspunkten var även att hitta team som var relativt likvärdiga i storlek vad gäller antal personer. Anledningen till detta var för att intervjuerna skulle vara så rättvist jämförbara som möjligt och enklare att anonymisera. Tre team med tillhörande chefer har intervjuats, vilket resulterade i totalt elva genomförda intervjuer. De olika teamen har olika arbetsuppgifter som innefattar bland annat controlling, HR-arbete samt redovisning.

### 3.3 Datainsamling

Studiens empiri består av primärdata som samlats in via intervjuer. Både chefer och medarbetare har intervjuats, för en nyanserad bild om arbetstillfredsställelsen på distans och ledarskapets eventuella påverkan på denna. När intervjupersonerna tillfrågades att delta i studien fick de information om ämnet, samt en förklaring om tillvägagångssättet för deltagandet enligt Brymans (2018) rekommendation. Däremot gavs intervjupersonerna ingen djupare information om studien eller bakgrundsinformation om ämnet, med anledningen av att inte influera svaren och således skapa bättre förutsättningar för att besvara frågeställningarna. Intervjuerna delades upp så att endast en av författarna höll i intervjun, medan den andre förde anteckningar. Då intervjun genomfördes digitalt var det fördelaktigt att endast en person höll i intervjun för att minska risken att avbryta varandra och därmed förstöra intervjuns flyt. I slutet av varje intervju fick den passive författaren ställa eventuella följdfrågor och ta upp funderingar, för att inte gå miste om nyanserade svar. Alla intervjuer spelades in för att i efterhand kunna lyssnas igenom och för att kunna föra riktiga anteckningar, men också för att analysera tonfall och svar, något som är nödvändigt enligt Bryman (2018). Intervjuerna genomfördes under samma vecka, för skapa så lika förutsättningar som möjligt och för att resultatet skulle vara jämförbart i högre grad. De tekniska förutsättningarna för intervjuerna var goda från båda parternas håll, då verktyget Zoom var bekant sedan tidigare och det fanns en vana vid digitala möten. Mindre tekniska problem med ljud och uppkoppling uppkom vid vissa videomöten, men ingenting som hade någon större påverkan på kvaliteten överlag. En av intervjuerna genomfördes dock via telefon, till följd av problem med tekniken från intervjupersonens håll. Eftersom intervjupersonens ansiktsuttryck och kroppsspråk inte kunde studeras i samband med intervjun, kan analysen eventuellt påverkas av intervjupersonens svar samt uppfattningen om dessa, då samtal över telefon eventuellt upplevs annorlunda än videosamtal i en intervjusituation. Det går inte att fastställa om denna eventuella förändring i svar och dess uppfattning faktiskt har någon märkbar påverkan på studiens resultat som helhet.

#### 3.3.1 Sekundärdata

Sekundärdatan hämtas från undersökningar, litteratur och vetenskapliga artiklar inom det organisationsteoretiska området. Forskning om områdena arbetstillfredsställelse och ledarskap används för att kunna utforma den teoretiska ramen samt för att applicera och analysera denna i relation till empirin. Relevanta artiklar inom ämnet har hittats med hjälp av databaserna Google



Scholar, GUPEA samt Sage Journals som Göteborgs Universitet ger tillgång till. Även tidigare enkätstudier på området distansarbete har använts för att skapa djup till analysen. De tidigare studierna består av en omfattande internationell studie utförd av Regus (2015), samt en liknande nationell, senare studie av Tele2 i samarbete med Kantar Sifo (2020). Dessa enkätstudier komplettera studien med ytterligare information, och har även varit stöd för utformningen av syftet och frågeställningarna.

### 3.3.2 Primärdata

Intervjuerna utgör det empiriska underlaget i studien. Med hjälp av den teoretiska referensramen utformades intervjufrågor och intervjuerna genomfördes sedan på ett semistrukturerat sätt för god möjlighet till jämförelse, intervjupersonerna emellan (Bryman, 2018). Intervjuns utformning grundar sig på frågor som är baserade på teorier om arbetssituation, effektivitet, arbetstillfredsställelse, hemarbetsmiljö, ledarskap samt medarbetarskap. Intervjufrågorna utformades utefter de valda modellerna för att underlätta och nyansera analysen av resultatet. Frågorna, där chefer och medarbetare fick möjlighet att jämföra sin arbetssituation före och under perioden av distansarbete, var i stor utsträckning utformade så de bjöd in till öppna och reflekterande svar av motparten. Enligt Bryman (2018) ger kvalitativa semistrukturerade intervjuer intervjupersonerna stort utrymme att själva föra egna resonemang för att ge fylliga svar vilka gav goda underlag till senare analys och citering. Följdfrågor ställdes vid vissa tillfällen för att intervjupersonerna skulle utveckla sina svar, men i övrigt undveks inblandning för att säkerställa att intervjupersonen inte blev alltför influerad. Följdfrågorna och diskussionerna var inte detsamma i alla intervjuer, eftersom intervjuerna var av ett semistrukturerat slag och anpassades efter personen som intervjuades, något som eventuellt leder till att resonemanget och diskussionen blir mer nyanserad och mer bidragande till analysen (Bryman, 2018). Vidare kunde resultatet presenteras på ett strukturerat sätt utifrån Herzbergs et al. (2010) samt Hackman & Oldhams (1976) modeller för att sedan analyseras med dem som grund.

### 3.3.3 Sammanställning av intervjuer

Samtliga intervjuer spelades in och sammanställdes innan analys för att göra materialet mer överskådligt. Inspelningarna möjliggjorde att i efterhand kunna lyssna om igen, samt för att kunna ha fullt fokus och lyhörddhet under intervjun. På så sätt kunde välformulerade följdfrågor ställas utifrån svaren på huvudfrågan. Efter varje intervju sammanställdes svaren genom transkribering. Dessa dokument sammanställdes sedan i ett gemensamt dokument per team, för att strukturerat kunna göra jämförelser och analysera intervju svaren. Även chefernas intervjuer sammanställdes i ett dokument per intervju, vilka sedan kopplades samman med deras respektive teams intervju svar. Detta gav även utrymme för att hitta relevanta citat, samt för att ge ett djup till resultat och analys. Chefernas intervjuer jämfördes även med varandra för att kunna analysera likheter och skillnader i ledarskapet. I syfte att få en överblick utformades flera kalkylblad i Excel, där data från intervjuerna fördes in. Detta gjorde det lättare att hitta mönster i svaren, och vidare analysera resultatet. Från denna datasammanställning utvecklades sedan grafer för att sammanställa intervjun visuellt, för att på ett tydligare sätt kunna finna samband, vilka fördes in i tabellen under avsnittet *Empiriskt resultat och analys* (Figur 2).

<b>Kodat namn</b>	<b>Datum</b>	<b>Tid</b>	<b>Tillvägagångssätt</b>
Chef A	2020-11-30	51 minuter	Videosamtal Zoom
Medarbetare A	2020-11-30	32 minuter	Videosamtal Zoom
Medarbetare A	2020-11-30	59 minuter	Videosamtal Zoom
Medarbetare A	2020-11-17	42 minuter	Videosamtal Zoom
Chef B	2020-12-03	45 minuter	Videosamtal Zoom
Medarbetare B	2020-12-01	46 minuter	Videosamtal Zoom
Medarbetare B	2020-12-01	42 minuter	Videosamtal Zoom
Medarbetare B	2020-12-02	40 minuter	Videosamtal Zoom
Chef C	2020-12-08	41 minuter	Videosamtal Zoom
Medarbetare C	2020-12-03	36 minuter	Videosamtal Zoom
Medarbetare C	2020-12-03	46 minuter	Telefonintervju

### 3.3.4 Forskningsetiska aspekter

Studien tillämpar både intern och extern anonymitet. Intern anonymitet föreligger eftersom teamen inte kan identifieras då inga exakta kännetecken framgår i studien. Vidare föreligger även extern anonymitet, eftersom företaget är beskrivet på ett allmänt sätt där det är svårt att identifiera. Anledningen till att intern och extern anonymitet tillämpas är för att det inte har betydelse för studien och dess syfte, samt för att resultatet av studien inte ska leda till interna konflikter på det intervjuade företaget. Anonymisering rekommenderas enligt forskningsetiska principer och minskar risken för psykisk och/eller integritetsmässig skada eller konflikt (Vetenskapsrådet, 2017). Intervjupersonerna fick information om deras anonymitet vid förfrågan om deltagande, som skickades via mejl samt återigen innan intervjun startade enligt rekommendationer. Samtliga intervjupersoner kommer även att få den färdiga versionen av studien skickad till sig, som ligger i linje med Vetenskapsrådets rekommendationer (Vetenskapsrådet, 2017).

### 3.3.5 Definitioner

I redovisningen av empirin innebär benämningen “intervjupersonerna” både chefer och medarbetare, det vill säga samtliga personer som blev intervjuade. Med begreppet “medarbetare” åsyftas således inte cheferna, utan endast medarbetarna. Vidare i studien kommer begreppen “chef” och “ledare” avse samma person, trots att vissa är av åsikten att dessa begrepp är särskilda. Benämningarna SARS-CoV-2, Covid-19, “pandemin” samt “coronapandemin” avser samma betydelse.

### 3.4 Empirisk analys

Den insamlade datan analyserades genom att jämföra resultaten av de ställda intervjufrågorna med tidigare teori på det valda ämnesområdet: arbetstillfredsställelse och ledarskap på distans. Då intervjuerna var inom olika team, med var sin chef, skapar detta en möjlighet att jämföra de olika typerna av ledarskap som har praktiserats och hur detta i sin tur har kunnat påverka medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Genom att jämföra uppfattningen om ledarskapet utan och med fysisk distans, samt hur cheferna själva uppfattar utövningen av ledarskap, kan slutsatser dras kring hur möjligheten till ledarskap har förändrats och ifall detta påverkat medarbetarna.

### 3.5 Metod- och källkritik

Ur ett metodkritiskt perspektiv finns det kritik mot kvalitativa studier, då det trots anpassning kan skapas subjektiva resultat (Bryman, 2018). Till följd av studiens semistrukturerade utformning, kan datainsamlingen variera mellan intervjuer och skapa ett resultat som eventuellt kan få mindre trovärdighet (Bryman, 2018). Tolkningar av det insamlade resultatet blir sällan helt objektivt, utan formas av studiens författare vilket kan skada möjligheten att styrka och konfirmera rapporten (Bryman, 2018). Vidare har valet att endast använda ett företag begränsa informationen som hämtats in, då den möjligtvis färgas av företagets individuella konstruktion, vilket kan påverka studiens pålitlighet (Bryman, 2018). Valet av företag har därför sannolikt haft påverkan på resultatet, exempelvis på grund av att intervjuerna i detta fall endast har varit med medarbetare inom företagets kunskapsintensiva delar. Detta stöds även i Brymans kritik mot kvalitativa studier, där man menar att med ett litet antal individer i en viss organisation, blir resultatet omöjligt att generalisera till andra miljöer och således skapar en bristande så kallad överförbarhet.

Utformningen av intervjufrågorna har baserats på tidigare utvalda studier och litteratur och har möjligtvis därför haft påverkan på svaren i de utförda intervjuerna. Således har det vidare påverkan på det empiriska material som sedan analyserats och bidragit till slutsatser och svar på rapportens frågeställningar. Att utföra en fallstudie skapar även det en subjektiv bild av företagets verksamhet. I synnerhet frågor som exempelvis handlar om egen effektivitet och arbetsmoral, eller chefers styre, kan vara svåra att skapa någon djupare analys kring. Detta på grund av att svaren baseras på en personlig uppfattning och nödvändigtvis inte överensstämmer med hur det faktiskt fungerar i praktiken. Vidare kan den valda tidigare forskningen om arbetstillfredsställelse och ledarskap på distans ifrågasättas, då denna forskning främst baseras på distansarbete av andra anledningar än en påtvingande pandemi. Den tidigare forskningen handlar ofta om globala företag som självmant har valt ett förändrat arbetssätt, och därför eventuellt har varit bättre rustade för nya förutsättningar. I den jämförbara teorin, sker distansarbetet möjligtvis endast delvis, under kortare perioder eller hos en begränsad del av de anställda. Därför är teori och sekundärdata som används i denna studie eventuellt inte överförbar på just denna undersökning, vilket eventuellt kan leda till felaktiga slutsatser (Bryman, 2018). Vidare kan eventuella etiska problem uppkomma i samband med val av metod, som huruvida intervjupersonerna kan vara till fullo transparenta och ärliga i sina svar, även om anonymitet föreligger både för företaget och intervjupersonerna.

## 4. Empiriskt resultat och analys

---

*I det fjärde kapitlet redogörs och analyseras det empiriska resultatet. För att underlätta analys, delas redogörelsen in utifrån samma områden som intervjun var uppbyggd kring, utifrån studiens använda teori. Slutligen har en tabell sammanställts, i syfte att skapa en övergripande översikt av intervjustudiens resultat och analys, samt för att ge en överskådlig sammanfattning.*

---

### 4.1 Distansarbete

#### 4.1.1 Hemarbetsmiljö

I teorin beskrivs att distansarbete kan ha positiv påverkan på viljan att stanna inom en organisation (Major et al. 2008). Detta bekräftas i denna studie, där majoriteten av intervjupersonerna önskade att företaget ökade möjligheten till att arbeta hemifrån även efter pandemin. Intervjupersonerna trivs generellt sett bra i sin hemarbetsmiljö och uppger att de med tidens gång har funnit rutiner. Upplevelsen från intervjuerna var att företaget, enligt Arbetsmiljöverkets riktlinjer, sett till att medarbetarna har en välfungerande arbetsplats i sin hemarbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2020). Intervjupersonerna ombads att beskriva sin hemarbetsmiljö och berätta hur denna påverkade dem i deras arbetstillfredsställelse. 73% berättade att de bor i hus, gentemot 27% som bor i lägenhet. Majoriteten beskrev att de i hemmet har en separat arbetsplats. För de som bodde större var detta antingen i ett avskilt rum, exempelvis kontor, och för de som inte hade möjlighet till ett separat kontor utgjorde matbordet arbetsplatsen under dagtid. Samtliga uppgav att de har den utrustning som de behöver, men en person beskrev att det hen ibland saknade kunde vara positivt:

Medarbetare team A: *“Ibland behöver jag en skrivare, så då får jag köra till jobbet för att skriva ut, men det kan jag inte se som en nackdel. Snarare känns det positivt att komma iväg och få ett avbrott och miljöombyte.”*

Majoriteten uppgav att de var nöjda med sin hemarbetsplats och att den påverkade deras arbetstillfredsställelse positivt, endast 27% uttryckte missnöje över den. Av de som upplevde att hemarbetsmiljön inte var optimal, kände vissa att det fysiska utrymmet inte var tillräckligt stort, men för vissa berodde det däremot på att de hade familjemedlemmar som också arbetade hemma och att man därför stördes av varandra. Något som skiljer sig från tidigare studier är ålderns påverkan på arbetstillfredsställelsen gällande distansarbetet. Enligt de kompletterande studierna tenderar unga att trivas sämre med att arbeta hemifrån, vilket denna studie inte visat då resultatet snarare visar ett samband där de som är yngre upplever högre tillfredsställelse nu jämfört med tidigare.

Majoriteten beskrev vidare att de är mer stillasittande under en arbetsdag nu jämfört med tidigare, då de flesta upplevde att man rörde sig mer regelbundet på kontoret även om det var ett stillasittande arbete. Tidigare gick man till kaffeautomaten, restaurangen och till olika mötesrum, något som beskrevs som en mer naturlig rörelse under dagen. Majoriteten berättade att de är mindre stillasittande nu jämfört med i början av hemarbetsperioden, och att detta alltså har förbättrats under tidens gång. De flesta beskrev hur det ofta händer att man “fastnar” framför datorn när man arbetar hemma, och slarvar med promenader och pauser. Företaget har löpande skickat mejl och

information där de uppmanar till riktiga pauser, i linje med deras skyldighet att förebygga ohälsa även under distansarbetet (Arbetsmiljöverket, 2020). En del beskrev hur de fått bättre vanor med promenader och annan rörelse medan vissa beskrev sig ha blivit betydligt mer stillasittande. Generellt verkar det vara individuellt om man påverkas av företagets uppmaningar kring rutiner, men de flesta uppgav att företagets utskick inte påverkade dem nämnvärt.

#### 4.1.2 Upplevd effektivitet

Intervjupersonernas arbetsuppgifter beskrevs generellt vara av sådant slag att de utan större svårigheter kunde översättas till hemarbete. Två av teamen upplevde att deras uppgifter var exakt detsamma som tidigare, med den enda skillnaden att den fysiska arbetsplatsen ändrats, med allt vad det innebär. Ett av teamen har däremot helt fått ändra arbetssätt, och beskrev sig vara mer beroende av omgivningen och kontakt med kollegor under arbetsdagen för att kunna utföra sitt arbete. De påtalade därför att deras normala arbetssätt störts mer när de arbetar hemifrån, och beskrev att det fanns mycket tveksamheter i början men som nu klargjorts. Detta går i linje med studien från Tele2 (2020), där respondenterna upplevde att deras effektivitet var högre i november 2020 jämfört med under våren samma år. Det verkar enligt medarbetarna i vår studie generellt vara viktigt att chefen ger en tydlig ram. Detta för att arbetet inte ska bli rörigt och för att varje person vet exakt vad hen ska göra och vad som förväntas av en prestationsmässigt. Den upplevda effektiviteten beskrivs av samtliga intervjupersoner till viss del ha blivit bättre till följd av bättre fokus eftersom man arbetar mer ostört hemifrån, jämfört med i kontorslandskapet. Även i Tele2:s studie konstaterade man att majoriteten av medarbetarna önskade att arbeta mer hemifrån även efter pandemin, något som delvis motiverades av att de upplevde en högre effektivitet hemma, samt bättre balans mellan arbete och fritid.

Samtliga i vår intervjustudie upplevde att man på kontoret blev mer störd i sitt arbete, exempelvis då kollegor kunde avbryta i arbetet genom att ställa spontana frågor. Denna "störning" är eliminerad vid hemarbetet och därför upplevde många att detta påverkade effektiviteten positivt. Däremot lyftes det fram att *kommunikationens* effektivitet delvis har påverkats negativt. Att i stunden kunna gå över till en kollega eller lyfta en fråga spontant i korridoren är inte längre möjligt. Det krävs nu planerade möten och kommunikation digitalt eller via telefon, även för de enklaste frågorna. Majoriteten av intervjupersonerna berättade att de nu går miste om mycket information, idéer och nätverkande till följd av att de inte längre kan prata spontant vid kaffeautomaten eller slänga ut en fråga i förbifarten. Detta resultat kan tolkas som att det går i linje med Neufeld et al. (2008) studie, som påvisade att fysisk distans inte verkar påverka kommunikationseffektiviteten negativt. Å andra sidan kan man påstå att resultatet inte överensstämmer med Neufeld et al., eftersom effektiviteten även har påverkats negativt. Slutsatsen blir därmed att effektiviteten inte går att mäta svart eller vitt, utan att den är tvådelad och beroende av flera faktorer. Distansen kommer med både positiva och negativa faktorer som påverkar kommunikationen, något som balanserar slutresultatet. Viktigt att poängtera är dock att, för att upprätthålla känslan av ett fungerande kommunikationsflöde är enkla och smidiga kommunikationsvägar viktiga. Detta inte endast för effektiviteten, utan även för de anställdas välmående enligt teorin. Samtliga var överens om att det spontana informationsflödet påverkats negativt av distansen:

Medarbetare team B: *"Informationsflödet blir helt annorlunda nu när man är hemma till skillnad från när man är på kontoret, nu krävs istället planerat tidsmöte. Innan kunde man ta en fråga direkt*

*till personen vid kaffemaskinen eller gå till sin kollegas skrivbord. Nu måste man ringa upp personen eller mejla, det blir ett större steg och det händer att man då struntar i det istället, så på så sätt blir det mindre effektivt nu. Det tar längre tid att ringa upp än att ställa frågan direkt på plats.”*

Hur cheferna upplevde sina medarbetares effektivitet skiljde sig en del jämfört med hur effektiva medarbetarna själva ansåg sig vara. Chefen för team A upplevde att medarbetarna var lika effektiva nu under hemarbete som på kontoret. Dock poängterade chef A att hen inte lade särskilt mycket fokus på att mäta tid och hur sina medarbetare utförde arbetet, utan större vikt beskrevs ligga på eget ansvar. Hen menade att det inte spelar någon roll när och hur medarbetaren gör sitt arbete, utan det viktiga är att prestationen uppfyller förväntningarna inom de tydliga ramar som ges. Chefen för team B upplevde medarbetarna som mindre effektiva och att arbetsdagen verkade flyta ihop. Vidare upplevde hen viss nonchalans till att arbetstider följdes, och känslan var att många personliga ärenden tog plats där arbete egentligen ska utföras. Chefen för team C beskrev att hen inte såg några tydliga skillnader i medarbetarnas arbetseffektivitet vid hemarbetet. Hen berättade att medarbetarna presterar vad de ska, men påpekade att man över distans inte har koll på hur de planerar sina arbetsdagar. Detta kan jämföras med Yagil (1998), som menar att med ett person- och relationsorienterat ledarskap på distans har ledaren större påverkan på den kollektiva effektiviteten, snarare än den individuella effektiviteten. Chef C antyder på, likt Yagils teori, att den kollektiva effektiviteten är lättare att påverka på distans, än den individuella.

#### 4.1.3 Socialt

Empirin visar att en majoritet saknar den sociala kontakten som man vanligtvis har på arbetsplatsen, vilket går i linje med både Regus (2015) och Tele2:s studie (2020). Det sociala samspelet med kollegor minskar i samband med att man inte kommunicerar i samma utsträckning som tidigare. För många verkade det sociala utbytet på arbetsplatsen vara en mycket viktig faktor för arbetstillfredsställelsen, något som även stämmer överens med Herzbergs et al. (2010) teori om hygienfaktorer. Dessa resultat går även i linje med studien från Tele2 (2020) som visade att majoriteten uppgav att trivseln försämrats till följd av den minskade sociala interaktionen. Det sociala utbytet sker naturligt på arbetsplatsen även om man inte har en relation privat. Även i de fall där arbetsuppgifterna är självständiga och då man eventuellt inte har daglig kontakt med sina kollegor är det sociala sammanhanget viktigt. I linje med empirin, beskriver även Callier (2012) att arbete som sker på distans under en längre period kan skapa en känsla av social isolering. Detta minskade sociala utbyte kan i sin tur påverka arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna (Callier, 2012), vilken resultatet i vår studie också påvisat. Att kunna småprata vid kaffemaskinen, heja på sina kollegor i korridoren eller att äta lunch tillsammans kan bidra till en känsla av samhörighet, vilket är viktigt enligt Lund (2015). Som tidigare nämnt finns forskning som tyder på att det inte är mängden social aktivitet som är avgörande, utan känslan av närhet och tillhörighet, samt att internet faktiskt kan ha en positiv effekt på känslan av social tillhörighet (Odlind, 2015). Som nämnt i teorin har arbetsgivaren ansvar för medarbetarnas arbetsmiljö även vid distansarbete, vilket även innefattar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2020). Arbetsgivaren har därmed ansvar för att det sociala samspelet, samarbetet samt för socialt stöd även då arbetet är förlagt på distans. Vidare har de även skyldighet att förebygga ohälsa hos medarbetarna, och detta även under distansen (Arbetsmiljöverket, 2020). Två av tre chefer uppgav att de på grund av denna

anledning infört digitala fikor för att upprätthålla känslan av samhörighet, vilket medarbetarna beskrev att de uppskattade. Många av intervjupersonerna uppgav att vid situationer då man tidigare vanligtvis hade tagit kontakt direkt på kontoret nu uteblir, eftersom man blir tvungen att istället ringa eller mejla. Detta visar på att det finns ett behov av att göra kommunikationsvägarna enklare och snabbare för att information och kunskapsutbyte inte ska falla bort när arbetet utförs på distans. Kanske kan det finnas bättre sätt för företagen att kommunicera internt i det dagliga arbetet på distans. Även efter pandemin kan det vara viktigt med snabba och enkla kommunikationsvägar, dels för att förbereda sig på framtida eventuell ökning av distansarbete, men också för att bibehålla den sociala samhörigheten.

#### 4.1.4 Balans mellan fritid och arbete

Resultatet i denna studie visar att de personer som var mest missnöjda över den nuvarande arbetssituationen var de som även uppgav att de upplevde ensamhet. Detta överensstämmer med Regus studie som visar att 38% kände sig ensamma när de arbetar hemifrån. Personlighet verkar enligt vår studie inte spela någon roll för hur man upplever distansarbetet, exempelvis om man uppfattar sig själv som en extrovert person som får energi av sociala interaktioner eller som mer introvert i sin karaktär. Däremot verkar det spela roll *hur* man får utlopp för sin utåtriktade och sociala personlighet, om detta är vid sidan av jobbet eller om jobbet är ens huvudsakliga sociala knypunkt. Likt Tele2:s (2020) studie, uppgav samtliga i vår studie att de fått en bättre balans mellan arbete och fritid under perioden av distansarbetet. Många beskrev hur deras fritid har blivit mer innehållsrik, då det känns mer naturligt med umgänge på vardagar då stressen kring att kliva upp till arbetet på morgonen minskar. I motsats till detta, beskrev andra intervjupersoner hur distansarbetet har berövat dem på deras huvudsakliga sociala tillvaro, vilket kan ha stor påverkan på arbetstillfredsställelsen enligt Herzbergs et al. (2010) teori. Dock beskrev samtliga att de fick mer fritid som en direkt följd av mindre pendling, samt annan tidseffektivisering till följd av möjligheten att utföra privata sysslor eller ärenden under arbetstid. Majoriteten av intervjupersonerna upplevde även att arbete och fritid kunde flyta ihop, och att känslan av att arbetsplatsen och hemmet var samma kunde vara både positivt och negativt;

Medarbetare team A: *“I början när vi jobbade hemifrån kunde jag bli mer störd av att vara hemma, man slängde in en tvätt eller började dammsuga ett rum. Men nu upplever jag att mina rutiner blir mer klara och att jag har bättre disciplin. Nu tycker jag att jag jobbar väldigt bra och effektivt hemma.”*

#### 4.1.5 Arbetsgivarens ansvar

Arbetsgivaren har, som nämnt i teorin, ett ansvar att förebygga dålig hemarbetsmiljö och ohälsa, och det är således av stor vikt att företaget ser över och följer upp sina medarbetares mående även när de inte befinner sig på arbetsplatsen (Arbetsmiljöverket, 2020). Intervjupersonerna i vår studie har hemarbetsmiljöer som varierar mycket, men enligt Arbetsmiljöverkets rekommendationer samt skyldigheter i arbetsmiljölagen, verkar företaget i samarbete med medarbetarna utföra ett gott arbete för att uppfylla kraven för en god arbetsmiljö även hemma hos medarbetarna. Alla som är anställda via företaget, förutom konsulter, fick ett bidrag för att köpa in det som de behövde utöver standardutrustningen som till exempel dator och tillbehör. Många av intervjupersonerna hade utnyttjat detta bidrag för att köpa in sådant som de ansåg sig behöva. Dock kvarstår skillnader i

storlek på bostad, och möjligheten till ett hemmakontor likt det på arbetsplatsen. Det skiljer sig även i familjeförhållanden, samt om dessa familjemedlemmar arbetar eller studerar hemma. Skillnader finns även i den sociala tillvaron utanför arbetet, samt den sociala tillvaron man tidigare har haft på arbetsplatsen. Dessa faktorer är svåra för företaget att ha någon insyn i samt påverka, trots att det är deras skyldighet tillsammans med medarbetarna. Den intervjuperson som upplevde mest avsaknad av sociala kontakter bodde själv och uppgav att stor del av dennes sociala tillvaro i vanliga fall sker på arbetsplatsen, vilket kan ha en stor inverkan på den upplevda känslan av social isolering. Chefen för denna anställda uttryckte oro över hans arbetstillfredsställelse, om distansarbetet fortsätter under en längre tid. Detta tyder på en medvetenhet hos chefen om den anställdes situation, vilket borde vara en god grund för chefen att komma fram till en lösning för att bibehålla den sociala interaktionen inom teamet.

#### 4.1.6 Sammanfattning distansarbete i hemarbetsmiljö

Studien visar att två utmärkande faktorer påverkar effektiviteten hemma; minskad effektivitet till följd av högre trösklar vid kommunikation med kollegor, samt ökad effektivitet till följd av ostört arbete eftersom kommunikation med kollegor minskat. Intervjupersonerna beskrev således två sidor av samma mynt, det som faktiskt ökade effektiviteten var också samma faktor som beskrevs minska den. Om detta visar sig vara fallet i även mer storskaliga studier, är det något som företag bör ta med sig och försöka finna lösningar till eftersom kommunikationen är en viktig del för att utföra ett effektivt arbete. En informell effektivitetsminskning beskrivs också av intervjupersonerna, genom ett minskat informationsflöde och således ett minskat kunskapsutbyte kollegor emellan när det inte längre sker naturliga möten. Detta kan således indirekt påverka medarbetarnas output och företagets utveckling framåt, samt medarbetarnas upplevda arbetstillfredsställelse. Faktorerna som påverkar effektiviteten verkar alla enligt vår studie ha påverkan på den upplevda arbetstillfredsställelsen, men flera faktorer kunde ha påverkan i både positiv och negativ bemärkelse beroende på individuella skillnader. Att ha familj hemma kunde vara positivt ur en social synvinkel, samt att man uppskattade att få mer tid med familjen. Samtidigt kunde detta beskrivas som ett störningsmoment, där platsbrist eller möten kunde krocka och störa varandra. Att sakna den sociala tillvaron på kontoret kunde bidra negativt, men samtidigt fick vissa ett mer socialt liv utanför och mer tid till familjen, samt slapp långa pendlingsresor till och från jobbet. Framförallt fanns det på detta område stora individuella skillnader, personer med liknande förutsättningar kunde beskriva situationen ur olika perspektiv. Vad den ena tyckte var positivt såg den andra som negativt, trots att de i teorin borde ha haft liknande upplevelser av sina situationer. Skillnader här kunde exempelvis vara om man sedan tidigare hade en stor del av sitt sociala nätverk på kontoret i kollegor, eller om man framförallt hade det utanför arbetslivet.

## 4.2 Arbetstillfredsställelse utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori

Studiens resultat visar att det finns en skillnad i arbetstillfredsställelsen nu under hemarbetet jämfört med när arbetet var förlagt på kontoret. Studien visar också att det finns en stor spridning i hur intervjupersonerna upplever distansarbetet, där vissa trivs mycket bra med det och andra inte trivs alls med att arbeta hemifrån. Detta går i linje med teorin där Callier (2012) menade på att hemarbete *inte konsekvent* påverkade arbetstillfredsställelse varken positivt eller negativt. Det förekom viss skillnad i medarbetarnas upplevda arbetstillfredsställelse och effektivitet jämfört med respektive



teams chefs uppfattning om densamma hos medarbetarna. Enligt Herzberg et al. (2010) är det första steget för att uppnå arbetstillfredsställelse, att identifiera och eliminera demotiverande hygienfaktorer på arbetsplatsen, där den fysiska arbetsplatsen kan klassas som sådan. När missnöje med hygienfaktorerna är eliminerade kan chefen sedan arbeta med motivationsfaktorer för öka motivationen och arbetstillfredsställelsen hos de anställda. Hos vissa medarbetare kunde ett missnöje gällande hemarbetsmiljön, det vill säga en hygienfaktor, identifieras. Det fanns även en oro från vissa anställda kring det pågående anställningsstoppet på företaget, samt huruvida man skulle få behålla jobbet på grund av den allmänna osäkerheten i omvärlden. Anställningstrygghet är också en viktig hygienfaktor i Herzbergs et al. modell. Detta är dock inte något som cheferna i denna studie kan påverka eftersom pandemin och dess påföljder ligger utanför mellancheferns kontroll. Andra hygienfaktorer som i detta fall är aktuella, och som till viss del har påverkats av distansen, är ledarskap och mellanmänniska relationer. Dessa faktorer har påverkats negativt alternativt förändrats, under distansarbetet, detta på grund av förändrad möjlighet till kommunikation. Medarbetarskapet och ledarskapet beskrivs av alla intervjupersonerna vara svårare att utöva i och med den fysiska distansen. Det kan således vara av stor vikt för cheferna att först arbeta med dessa mer grundläggande hygienfaktorer, för att sedan kunna motivera medarbetarna och sätta individuella mål som skapar ett långsiktigt hållbart arbete på distans.

Missnöje med en hygienfaktor som exempelvis den fysiska arbetsplatsen, gällde i denna studie främst medarbetare som trivdes mindre bra med att arbeta hemma. Att försöka motivera dessa medarbetare genom motivationsfaktorer blir således svårt enligt Herzbergs et al. teori, då en grundläggande hygienfaktor inte är uppnådd. Hygienfaktorer som rör den sociala biten, gällande ledarskap och mellanmänniska relationer, kan däremot eventuellt påverkas av ledare eller företaget. Lösningar diskuterades i intervjuerna, exempelvis digitala fikor, luncher eller att mötas upp för utomhusaktiviteter för att stärka den sociala tillvaron. Problemet beskrevs av chefen i team B som att alla inte hade samma behov av sociala kontakter med kollegorna och därför inte ville "jobba" på fritiden. Detta beskrevs då eventuellt bli en krock när familjesituationen ser olika ut mellan medarbetarna. En lösning hade kunnat vara att dessa träffar var frivilliga, men enligt samma chef uppstod då ett problem med att de som egentligen inte vill, istället känner social press från resten av gruppen. Detta går då i sin tur ut över den som efterfrågar sociala sammankomster, som då berövas denna möjlighet till social interaktion med sina kollegor. Förslagsvis kan alla typer av aktiviteter förläggas på betald arbetstid, för att inte skapa missnöje gällande förlorad fritid och på så vis kan hela gruppen delta, vilket ökar teambuildingen. Det är befogat att spekulera i om detta, utöver arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljön, utifrån teorier om arbetstillfredsställelse faktiskt kan öka produktiviteten mer än kostnaden för den tid som dessa sociala aktiviteter tar i anspråk. Detta är dock ett beslut som antagligen behöver komma uppifrån organisationen.

Arbetstillfredsställelse kan dock inte uppnås endast genom att eliminera de ovan nämnda påverkande hygienfaktorerna utan organisationer måste också arbeta för att öka motivationsfaktorerna (Hertzberg et al., 2010). Vissa av de motivationsfaktorer som har möjlighet att påverka arbetstillfredsställelsen positivt kan anses vara påverkade av den rådande situationen. Möjligheten till utveckling och befordran är delvis stoppad då företaget befinner sig i en situation där begränsningar för tillfället råder. Feedback och bekräftelse är faktorer som har förmåga att motivera och skapa arbetstillfredsställelse, enligt Hertzberg et al. (2010). Detta överensstämmer

både med den teoretiska referensramen och empirin, som visar att feedback och bekräftelse är svårare att genomföra och sker mindre frekvent i praktiken. Eget ansvar ser Hertzberg et al. vidare som en motivationsfaktor. Även om medarbetarna upplever hög nivå av självständighet i arbetet, kan det i praktiken finnas en större misstänksamhet och krav på rapportering från medarbetarna, när de inte befinner sig i kontorets lokaler, vilket kan påverka denna faktor negativt. Dock upplevdes inte tendenser av utökad övervakning hos medarbetarna i denna studie.

### 4.3 Arbetstillfredsställelse utifrån Job Characteristic Model

Den del av intervjuerna som berörde arbetstillfredsställelsen utifrån Job Characteristics Model syftade till att skapa förståelse för hur de anställda upplevde sin anställning och sina arbetsuppgifter före pandemin, jämfört med under den pågående situationen med arbete på distans. Genom att använda denna modell blev det tydligare vad hemarbetet hade för reell påverkan på intervjupersonernas inställning till hemarbete och dess påverkan på arbetstillfredsställelsen. Om en intervjuperson exempelvis redan innan omställningen till hemarbetet hade en negativ inställning till sin arbetssituation, kunde det eventuellt ha påverkat resultatet av undersökningen. Därför var det av stor vikt att kunna jämföra upplevda skillnader med utgångspunkt i perioden innan pandemin, jämfört med under pandemin. Teamen beskrev generellt en god arbetstillfredsställelse utifrån modellen och även goda arbetsrelaterade resultat (Hackman & Oldham 1976). Skillnader mellan distansarbete och arbete på kontoret identifierades, men på de flesta områden kompengades nackdelar med fördelar och skapade ett oförändrat eller förbättrat slutresultat. Således verkar Hackman och Oldhams teori om att då arbetet har hög nivå av core job characteristics, kan detta leda till produktiva och motiverade medarbetare med hög nivå av arbetstillfredsställelse. Dock visar studiens resultat att det är individuellt vad som påverkar olika medarbetare, och att det som tidigare nämnt är hur de själva uppfattar sin arbetssituation som påverkar om det leder till goda resultat. Utfallet i resultatet överensstämmer därmed med Hackman och Oldhams teori, gällande att individuella "moderators" påverkar den individuella upplevelsen av jobbets karaktärsdrag. Eftersom det finns vissa identifierade problem med hygienfaktorer som inte blir uppfyllda för en del medarbetare under distansen, skulle detta kunna vara en orsak som blockerar jobb-karaktärsdragen i modellen att skapa arbetstillfredsställelse. Samtidigt som, för de medarbetare som inte har några sådana problem med uppfyllda hygienfaktorer, kommer arbetstillfredsställelsen och arbetsprestationen troligtvis påverkas positivt (Herzberg et al., 2010; Hackman & Oldham, 1976).

#### 4.3.1 Skill variety

Inom området skill variety ställdes intervjufrågor om möjligheterna till karriärutveckling, utbildning inom företaget, samt upplevd variation i arbetet. Gällande möjligheter till karriärutveckling beskrevs det av samtliga som något som definitivt fanns inom företaget, men att möjligheterna varierar stort inom organisationen. Alla tre teamen beskrev goda möjligheter att vidareutvecklas inom sitt arbetsområde samt att kunna ta sig an nya projekt för att bredda sin kompetens. Företaget beskrevs ha goda utbildningsmöjligheter, både via interna och externa kurser samt program såsom LinkedIn Learning. Ett av teamen beskrev att de arbetade inom en "supporttjänst" och att möjligheterna att klättra vertikalt därför var svåra, men att möjligheter för utbildning och att växa horisontellt var goda. Att utvecklas var enligt samtliga en möjlighet genom ambition och planering, samt tydlighet kring varför man har användning av utbildningar i sin nuvarande tjänst eller någon

tjänst man aspirerar att nå. Av de andra teamen beskrevs företaget ha tydliga specifikationer för vad som krävs för att arbeta på vissa funktioner inom företaget och att man på egen hand får ha ambitionsnivån för att göra det som krävs. En del av intervjupersonerna beskrev hur pandemin påverkat möjligheterna till karriärutveckling bland annat genom att företaget vid intervjuernas tidpunkt hade anställningsstopp, som en direkt konsekvens av den rådande pandemin.

Gällande intervjupersonernas upplevda variation i arbetet, beskrev två av teamen sina uppgifter som väldigt varierande och stimulerande, medan det tredje beskrev sina uppgifter och arbetsdagar som mer monotona. De som hade mer varierande arbetsuppgifter var mer stimulerade i sitt arbete och beskrev att detta hade positiv inverkan på den upplevda arbetstillfredsställelsen. Av de personer som beskrev sina arbetsuppgifter som monotona, fanns det både dem som visade missnöje över detta men också dem som visade hög arbetstillfredsställelse, trots snarlika arbetsuppgifter. Av denna anledning är det svårt att i detta fall påstå att det finns ett samband mellan arbetsuppgiftens art och arbetstillfredsställelse, grundat på resultatet i denna studie. Däremot kan man se en indikation på att variationen i arbetsuppgifterna påverkar hur stimulerade medarbetarna känner sig i arbetet, då de som beskrev sina arbetsuppgifter som varierande påpekade att detta var viktigt för deras arbetstillfredsställelse. För att vidare kunna finna ett tydligare samband hade fler och mer omfattande intervjuer krävts.

Cheferna i teamen arbetade själva till viss del med samma arbetsuppgifter som sina respektive team, och beskrev sig inte ha någon större auktoritär makt. De beskrev sina medarbetares möjligheter till varierande arbetsuppgifter som goda. De beskrev också likt medarbetarna att om ambitionen finns, har man möjligheter att utvecklas och klättra inom företaget. Chefen för team A beskrev hur vidareutveckling inom företaget är drivet av ett stort egenansvar. Alla chefer beskrev i linje med detta hur deras väg till chefskapet var någonting de uppnått, eftersom de haft viljan och ambitionen samt gjort vad som krävts enligt plan för att nå dit. Chefen i team A förklarade att det inte är chefen som ska berätta vilken utbildning man ska gå, utan att det bottnar i vilken vision man har i sitt arbetsliv om man vill avancera uppåt. Visioner och mål om högre positioner eller vidareutveckling sker genom att medarbetaren, tillsammans med sin chef, tar fram en utvecklingsplan för att nå de uppsatta målen. Företaget verkar ha en strukturerad planeringsmodell för hur man utvecklas och göra karriär inom företaget. Denna bygger på eget ansvar och ambition, och att strukturera vägen dit man ville genom företagets krav och förväntningar. Detta kan, enligt både Hackman och Oldham (1976) samt Herzberg et al. (2010), vara en stark motivator som skapar arbetstillfredsställelse, men som tidigare nämnt beror det på individens egen upplevelse av situationen.

#### 4.3.2 Task identity

Intervjuns frågor kopplade till begreppet task identity handlade om att uppskatta sin motivation inför arbetet, samt hur denna förändrats under pandemin jämfört med tidigare. Motivationen hos intervjupersonerna var sammantaget hög, och det var endast små skillnader till följd av hemarbetet som kunde identifieras i studien. Ett av teamen upplevde högre motivation, något som beskrevs som en direkt följd av hemarbetet, medan många i de andra teamen upplevde samma nivå av motivation som innan pandemin. Dock var det en person som beskrev att motivationen försämrats som en direkt följd av distansarbete. Anledningen beskrevs vara bristen av den sociala kontakten hen annars fått via arbetsplatsen. Personen lyfte dock att hemarbetet fört med sig andra fördelar som

eventuellt kunde vara motiverade, men att nackdelarna var övervägande. Samma person tyckte samtidigt att motivationen ökat på grund av andra faktorer som exempelvis större frihet under arbetsdagen. Denna motiverande faktor är något som känns igen från båda de använda modellerna (Hackman & Oldham, 1976; Herzberg 2010). Att majoriteten uppgav samma eller högre motivation förklarades med de fördelar hemarbetet förde med sig: minskad pendling, mer sömn, samt att arbetsdagen slutade direkt de stängde ner datorn. De beskrev även att de fått en mer social tillvaro genom att hemarbetet underlättar möjligheten att umgås med vänner och familj eftersom tid, som man annars hade lagt på exempelvis pendling, frigörs. Många uppgav att de kände sig mer stressade till en början då allt var nytt och ingen visste hur arbetet skulle fungera på distans, men allt eftersom detta klargjordes och medarbetarna hittade rutiner, uppgav många att de istället känner mindre stress och mer motivation nu jämfört med tidigare. Medarbetarna uppgav att chefen har liten möjlighet att påverka den upplevda motivationen inför arbetet. Många upplevde istället att det främst var andra faktorer som påverkade, likt de som beskrivs i studiens modeller. Chefen för team A beskrev att den monetära delen av motivationen, gällande lön och bonus, är hårt reglerad av företaget. Cheferna för team A och C beskrev samstämmigt att de generellt upplevde medarbetarna som motiverade. Chef A beskrev hur hen försökte motivera genom ett konstruktiv feedback-tänk:

*“Jag försöker få medarbetarna att själva tänka igenom olika saker innan de kommer till mig. Jag försöker få mina medarbetare att själva lösa problemet först för att sedan gå till mig som chef om man inte lyckas få svaret själv.”*

Chef A beskrev vidare hur hen försöker rotera arbetsuppgifterna så gott det går inom gruppen för att hålla motivationen uppe:

*“Jag tycker motivation och effektivitet fungerar lika bra under distansarbete. Jag ser inga nedåtgående trender vad gäller motivation eller arbetsprestation utan det rullar på som förut. Jag har en ganska trygg grupp också och de vet vad som förväntas och de har hittat sina platser i gruppen. Jag försöker också vara tydlig med att vi gör det tillsammans.”*

Chef A och C upplevde att motivationen var oförändrad, Chef B uppgav däremot att hen inte upplevde sina medarbetare som lika motiverade och drivna under distansarbetet som tidigare. Denna uppfattning överensstämmer med att medarbetarna i team B upplevde lägre motivation i relation till de andra teamen, samt att det var större andel hygienfaktorer som beskrevs vara påverkade för personerna i detta team (Herzberg et al., 2010). Chefen för team B beskrev en minskning av medarbetarnas motivation generellt, men att hen upplevde en stor variation på individuell nivå. Vidare förklarar hen att drivet och ambitionen hos medarbetare har försämrats till följd av hemarbetet:

*Chef B: “Min chef gav tipset att jag ska fokusera på output och inte på tiden de lägger ner, och det har hen väldigt rätt i. Det viktiga i slutändan är ju ändå att jobbet blir gjort; Det är inte tiden vi ska mäta utan deras output. Det är svårt att försöka hitta ett driv hos personer när de inte är drivna själva.”*

Hughes m.fl. (2006) menar på att ett person- och relationsbaserat ledarskap leder till motiverade efterföljare och förbättrar prestationerna, vilket bidrar till högre arbetstillfredsställelse. Detta kan eventuellt vara något som brister i detta fall då medarbetarna inte upplever att cheferna har möjlighet att påverka deras motivation. Däremot är, som tidigare nämnt, ledare och efterföljare en komplex process där efterföljaren måste vara mottagliga för att ledarskapet ska fungera (Sveningsson & Alvesson, 2010). Ledaren har således inte mer effektivitet i sitt ledarskap än vad efterföljarna tillåter denne att ha, vilket studiens empiri påvisar (Sveningsson & Alvesson, 2010).

#### 4.3.3 Task significance

Under området task significance ombads intervjupersonerna att tänka efter hur meningsfullt deras arbete känns. Frågan ställdes öppet med utrymme att tolka själv, och av den anledningen blev resultatet svårare att analysera. I denna fråga efterfrågades också en jämförelse om någon skillnad hade uppstått till följd av rådande situation. Att känna meningsfullhet inför sitt dagliga arbete kan tolkas exempelvis som att man bidrar och stöttar sina kollegor i det dagliga arbetet, men också som att man bidrar till ett högre syfte eller att vardagen är meningsfull (Hackman & Oldham 1976). Majoriteten av intervjupersonerna upplevde deras arbete som meningsfullt, men samtidigt påpekade de flesta att deras arbetsroll inte var essentiell för företagets överlevnad. Generellt kände alla ändå att de på något sätt bidrog till företaget i stort. Team C kände mindre meningsfullhet i sitt arbete än de andra teamen. Att dessa medarbetare upplevde lägre nivå av meningsfullhet, berodde både på arbetsuppgifternas art som påverkats av den rådande situationen, men också för att de inte upplevde sin tjänst som betydelsefull jämfört med andra tjänster i företaget. En del av intervjupersonerna lyfte även fram att det kändes meningsfullt att överhuvudtaget ha ett arbete i dessa tider, för att få en mening i sin tillvaro.

#### 4.3.4 Autonomy

Modellens begrepp autonomy syftar till att undersöka graden av upplevd självständighet hos intervjupersonerna i det dagliga arbetet. Majoriteten av medarbetarna beskrev en hög grad av självstyre, något som chef A och chef B bekräftade då de beskrev sig leda med frihet under ansvar. Samtliga chefer framhöll att deras medarbetare inte har höga krav på att rapportera till chefen. Medarbetarna i team A och B upplevde samtliga att de gavs ett stort självstyre och var alla mycket tillfredsställda med det. Chefen och medarbetarna för team A och B upplevde samtliga att kraven och förväntningarna på medarbetarna är tydliga, men att man i utförandet och tillvägagångssättet får stor frihet. Detta visar på en stor nivå av autonomi hos intervjupersonerna enligt Hackman & Oldhams modell (1976). Ett av teamen uppgav dock att de rapporterade dagligen till den närmsta chefen, där en medarbetare berättade att företaget, och framförallt chefen, mäter prestationen och effektiviteten väldigt mycket. Medarbetaren menar därför att styrningen delvis kan bli lite rigid, med mycket regler och statistik som ständigt mäts och betygssätts, vilket inte stämmer överens med chefens uppfattning. Vidare upplevde dock de flesta intervjupersonerna låg nivå av övervakning i sitt dagliga arbete. Majoriteten av medarbetarna upplevde ytterst lite tvång till att rapportera till sin närmsta chef, och de beskrev samstämmigt att företaget litar på individerna och att man har hög grad av självständighet. Då företaget tidigare beskrivits som en platt organisation, går detta väl i hand med teorierna kring medarbetarskap, och att de anställda själva ansvarar för sitt upplägg och att möta förväntningar på prestation. Medarbetarna i team A och B beskrevs som specialister på sina områden och cheferna för dessa team sa därför att de inte ville lägga sig i arbetet för mycket.

Dessa chefer berättade även att de uppmuntrade sina medarbetare att ta egna beslut, dock inom deras befogenheter, likt Hackman och Oldhams teorier (1976). Medarbetarna i team C berättade, till skillnad från föregående team, att de förde en ständig rapportering till chefen och att de hade sifferbaserade uppföljningsmöten veckovis, där de rapporterade och presenterade vad de gjort under veckan. Det beskrevs att man varje vecka gick igenom och kontrollerade vad man hade gjort och att man därefter fick en lista på vad man åstadkommit:

Medarbetare team C: *“Företaget är fantastiskt på det sättet att de litar på individerna till 100 procent. Men de vill ständigt mäta saker och ha kontroll, vilket gör att det blir en rigid mur framför en. Det är lite för många regler angående hur man jobbar, statistik på vad man har gjort, hur man genomför sitt arbete. Detta har jag inte upplevt på andra företag.”*

I och med den fysiska distansen som hemarbetet innebär, har möjligheterna till direkt övervakning minskat. Att den generella tilliten till de anställda har fortsatt även under distans verkar upplevas positivt för medarbetarnas arbetstillfredsställelse, vilket teorin stödjer (Hackman & Oldham, 1976). Det finns en tydlighet i vad som förväntas av en, och därför blir självstyrningen och det egna ansvaret självklart likt teorierna kring medarbetarskap (Tengblad, 2006).

#### 4.3.5 Feedback

Samtliga team berättade att de får obligatorisk feedback en gång om året, där man går igenom de individuella målen. Annars beskrivs feedback som att det ges spontant om de gjort något bra, något som idag enbart sker över digitala kanaler. Mellan teamen, men även inom teamen, var det väldigt stora skillnader angående om man uppskattade feedback eller inte. Majoriteten beskrev sig uppskatta feedback, och bad om feedback regelbundet utöver den som chefen gav spontant eller genom planerade utvecklingssamtal. De önskade mer och tydligare feedback:

Medarbetare team C: *“Ibland hade jag uppskattat att få mer uppmuntran och feedback när man har gjort ett bra jobb, men det är inget jag har sagt på ett allvarligt sätt utan bara hintat lite. Jag hade uppskattat om min chef förstod hur människor reagerar och gett mer verbalt beröm.”*

Chefen för team B beskriver att det har krävts ett stort individuellt anpassande när det kommer till hur man ger medarbetarna feedback, då hen har sett stora skillnader i det upplevda behovet men också hur medarbetarna mottagit feedbacken. Chef A och C verkar ha en liknande hållning mot alla medarbetarna, om det inte tydligt efterfrågas något annat. Det blir även tydligt under intervjuerna med medarbetarna att det finns en stor spridning i behovet av feedback och konstruktiv kritik. En medarbetare beskrev hur hen upplever att feedback blir viktigare när arbetet sker på distans:

Medarbetare team B: *“Feedbacken blir än mer viktig att poängtera, eftersom man kan inte läsa av på samma sätt över digitala kanaler som man kan i verkligheten. Det blir inte lika tydligt, man ser inga leenden eller ansiktsuttryck. Därför krävs en ökad tydlighet när vi inte ses.”*

Feedback, precis som de andra kommunikativa delarna, verkar i linje med teorin av (Bass, 1990; Napier & Ferris, 1993 genom Howell & Merenda, 1999) påverkas negativt av den fysiska distansen mellan ledare och medarbetare. Distanen skapar en högre tröskel för kommunikation mellan chef och medarbetare, då det aldrig sker några spontana möten. Feedbacken verkar därför kräva utförlig

planering för att upprätthålla den nivå som önskas hos de flesta av medarbetarna. Det behövs en ökad tydlighet, då kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonlägen kan bli svårlästa över digitala kanaler. Precis som Podsakoff et al (1984) beskrev, visar resultatet här hur ledarens förmåga att upprätthålla överenskommelser, ge belöningar samt göra uppföljningar av resultat kan minska när den fysiska distansen ökar. Glappet mellan medarbetarnas önskan om mer feedback och chefernas upplevelse av mängden feedback de ger, verkar också påverkas av den fysiska distansens begränsning i kommunikation. Detta kan kopplas till Antonakis & Atwater (2002) teorier kring hur den fysiska distansen påverkar hur medarbetarna i större grad upplever ledare som mindre aktiva, samt mindre benägna att ge belöningar och erkännande av sina medarbetare. I linje med O'Neill et al, (2009) kan feedback vara en av de delar som gör att distansarbete inte passar alla, om de exempelvis har ett tydligare behov av guidning från en ledare i utförandet av sitt arbete. Även Yagil (1998) menar att distansen innebär mer fokus på det kollektiva än det individuella, och att ledaren kan tappa fokus på de individuella medarbetarna. Särskiljandet av den individuella prestationen från gruppens prestation som helhet beskrivs enligt teorin även bli svårare med distansen. Detta är något som medarbetarna har märkt av, särskilt team A som berättade att chefen inte lade mycket fokus på individen, utan snarare på gruppen som helhet. Det ska dock understrykas att flera medarbetare önskade en högre nivå av och mer frekvent feedback flera redan innan distansarbetet. Därför kan det vara av stor vikt för cheferna att under distansen se till att upprätta fler feedback-möten, samt att cheferna är tydliga i sin kommunikation när feedbacken sker i digitala kanaler, för att undvika missförstånd och missnöje. Majoriteten av intervjupersonerna i vår studie upplever, precis som de använda modellerna tyder på, att feedback är en viktig del för deras upplevda arbetstillfredsställelse, och därför är detta viktigt för cheferna att utvärdera och arbeta mer med.

#### 4.4 Ledarskap

Enligt teorin passar distansarbete eventuellt inte alla individer som tidigare nämnt, då vissa anställda kan ha ett större behov av kontroll och guidning av en ledare (O'Neill et al., 2009). Att distansarbete inte passar alla individer är tydligt även i vår studie, men något som inte går att bekräfta är om det främst är ledarskapet som påverkar detta. Något som däremot lyftes fram och uppfattades under intervjuerna var att de tidigare bristerna i ledarskapet blev ännu tydligare under distansarbetet. Detta går emot de tidigare studier som visar att fysisk distans inte påverkar varken ledarskapet eller kommunikationseffektivitet negativt (Neufeld et al, 2008). Bass (1990), genom Antonakis och Atwater (2002), beskriver den upplevda psykosociala distansen i ledarskapet som skillnad i status, auktoritet och makt mellan ledare och efterföljare. Företaget beskrivs av både medarbetare och chefer som en platt organisation, med ett horisontellt snarare än vertikalt organisationsschema. Den studerade organisationen kan därför beskrivas som en sådan där medarbetare och chefer har låg nivå av psykosocial distans, eftersom medarbetarna upplever sig ganska nära ledaren vad gäller auktoritet, makt och status. Som tidigare nämnt beskrevs frihet under ansvar vara ledord för cheferna i team A och B, något de beskrev var av stor vikt under distansarbetet. Medarbetarna beskrev också att friheten innebär få krav på rapportering upp till chef och att det finns en stor tillit gentemot medarbetarna:

*Chef A: "Arbetsprestationen förväntas vara samma som om man suttit på kontoret. Men ledarskapsmässigt förväntas det att man som chef är mer flexibel i sitt ledarskap. Jag är ganska*

*“platt” som chef och försöker hålla ett ledarskap som präglas av frihet under ansvar. Mitt mål är att få de som rapporterar till mig att växa själva.”*

Majoriteten av medarbetarna beskriver att de har mindre kontakt med sin chef under distansarbetet jämfört med när de var på plats på kontoret, och att de hade önskat mer kontakt. En del beskriver hur de uttryckligt har efterfrågat detta, men att det inte skett någon förändring, medan vissa menar att de eventuellt inte har varit speciellt tydliga i sina önskemål. Utifrån definitionerna av distans innebär en hög frekvens av interaktion att efterföljarna känner sig närmare sin ledare än de som upplever låg frekvens av interaktion (Svenningsson & Alvesson). Vidare kan som nämnt den fysiska distansen även påverka ledarskapet negativt, till följd av att medarbetare i större grad tenderar att anse ledarna som mindre aktiva (Antonakis och Atwater, 2002). I linje med detta uttryckte många av medarbetarna att chefen var mer frånvarande än tidigare och sämre på att ge feedback. Det fanns ingen tydlig åsikt kring att någon av cheferna gjorde ett sämre arbete, utan endast att distansen krävde tydligare kommunikation, feedback och uppmuntran för att uppnå samma effekt som på kontoret. Detta överensstämmer med Svenskt Kvalitetsindex (2020) som beskrev att ledarskapet på distans behöver fokusera på medarbetarnas välmående, samt att skapa samhörighet och teamkänsla genom en tydlig och frekvent kommunikation. Enligt Tele2:s studie (2020), kring att chefer i större utsträckning än medarbetare vill arbeta på kontoret, kunde detta eventuellt bero på att man som chef förväntas vara mer synlig och att detta underlättas när man är fysiskt närvarande. Detta stämmer överens med vad chef B berättade, att hen i vanliga fall alltid började dagen med att gå runt och prata med sitt team och vara synlig. Detta beskrev chefen som viktigt, och att det är en av anledningarna till att hen vill återgå till kontoret, åtminstone delvis. En av cheferna berättade vidare hur hen försökte införa en gemensam lunch för att främja den sociala samhörigheten. Aktiviteten kunde dock aldrig genomföras, eftersom vissa medarbetare i teamet motsatte sig detta med anledning av att de ansåg att lunchen var fritid, och att fritiden således togs i anspråk. Dock var det andra i teamet som uppskattade denna idé, men som gick miste om denna sociala träff eftersom chefen i slutändan ställde in lunchmötet på grund av motsättningarna.

*Chef B: “Ledarskapet handlar mycket om att jonglera mellan olika behov och försöka hitta en medelväg, vilket betyder att ingen är helt nöjd men alla är nöjda över något.”*

Denna situation exemplifierar problematiken som Svenningsson och Alvesson (2010) skriver om, att chefen försöker utöva sitt ledarskap, men misslyckas på grund av att efterföljarna inte accepterar utövändet. De menar att ledarskap är en process av sammanhang och efterföljare, och att chefen inte har mer effektivitet i sitt ledarskap än vad medarbetarna tillåter (Svenningsson & Alvesson, 2010). Av denna anledning är det viktigt att beakta efterföljaren, i detta fallet medarbetarna, för att förstå ledarskapet, som Northouse (2004) menar, genom Svenningsson och Alvesson. På så sätt kan man dra slutsatsen att det vidare är mycket viktigt att anpassa sitt ledarskap utifrån efterföljarna för att ledarskapet ska bli framgångsrikt. Cheferna beskrev samtliga att de upplever att de anpassar sig på individnivå efter sitt team, men att det kan vara svårt att hitta en balans som uppfyller allas behov, men som samtidigt ger alla samma förutsättningar. Ett ytterligare problem som kan uppstå under distansen, är att en aktiv chef även kan uppfattas som övervakande och krävande, och en chef som utövar ledarskap med “frihet under ansvar” eventuellt ses som frånvarande och inaktiv. Ledarskapets goda visioner kan således i kontexten med efterföljarna förvrängas och få ett oönskat



resultat. Ingen av cheferna har upplevt att medarbetarna önskar mer kontakt eller feedback än vad de har idag, men samtliga chefer påpekar att det är svårt att över digitala kanaler uppfatta medarbetarnas behov. De beskrev att det verkar krävas en annan typ av lyhördhet och tydlighet när man är chef på distans. Alla chefer beskrev sig vara tillgängliga för sina medarbetare, och förtydligade att de därför önskar att bli kontaktade om någon saknar något i deras ledarskap som de själva inte uppfattar. När intervjupersonerna fick svara på vad de upplevde som chefens viktigaste roll vid ledarskap på distans, ansåg alla att rollen numera är av mer social karaktär än tidigare. Sveningsson och Alveesson (2010) skriver att Hughes m.fl. (2006) drar slutsatsen att person- och relationsorienterat ledarskap i många fall leder till motiverade efterföljare som ökar arbetsmoralen och förbättrar prestationerna, vilket i sin tur bidrar till högre arbetstillfredsställelse. Ledaren anses således ha en viktig roll i arbetstillfredsställelsen gällande de sociala relationerna hos medarbetarna. Detta går i linje med Parmler, (Svenskt Kvalitetsindex, 2020), som menar på att chefen spelar en av avgörande roll för att medarbetarna ska känna sig uppmärksammade och för att upprätthålla den sociala kontakten med sina kollegor under distansen:

*Chef B: "Jag tror den viktigaste rollen chefen har i denna situation är att vara navet i gruppen, för att hålla samman teamet."*

Om distansen skapar en svårighet att bedriva ett ledarskap som påverkar medarbetarna i positiv riktning, kräver distansen ett väl fungerande självledarskap på individuell nivå. Eventuellt leder detta till ett mindre behov av en ledare under distansen, då dess möjlighet till påverkan ändå blir väldigt begränsad. Detta är något som i studien varit tydligt då de intervjuade medarbetarna har varit erfarna och trygga i sina arbetsroller, och själv utformat sitt arbete till stor del, något som också bekräftas av cheferna. Utifrån resultatet är det team som verkar mest nöjda med sin chef team B. Som chef uppfattas och beskrivs hen som både relationsorienterad men med ett lika stort fokus på prestation. Vidare uppfattas denna chef som den som mest aktivt jobbat med att utveckla och forma sitt ledarskap, och ansträngt sig för att få ett fungerande ledarskap på distans. Här kan man tydligt se en ledare som förstått behovet av ett individanpassat ledarskap, samt är mån om att uppfylla medarbetarnas behov av en stödjande chef som är aktiv i sin kommunikation. Slutligen kan man överlag se att med distansarbete i detta företag, där medarbetarna besitter en hög profession, att medarbetarna framförallt önskar en ledare som är kommunikativ, stödjande och ser till medarbetarnas individuella behov och prestationer. Det verkar vara av stor vikt att ledaren förstår det tydliga behovet att individualisera sin stödjande roll för varje medarbetare ska uppfatta att ha ett bra ledarskap, samt för att behålla en nivå av hög arbetstillfredsställelse hos medarbetarna. Vad som dock inte har gått att utläsa från resultatet, är om det utövade ledarskapet i praktiken faktiskt har kunnat påverka medarbetarnas prestationer och effektivitet i distansarbetet.

## 4.5 Medarbetarskap och kommunikation

Känslan av medarbetarskap upplevs tydligt i de intervjuade teamen, och utifrån beskrivningarna verkar det gälla genomgående inom företaget. Bilden som förmedlas är att medarbetare och chefer arbetar demokratiskt och ofta tar gemensamma beslut som leder arbetet framåt. Som tidigare nämnt beskriver medarbetarna låg nivå av krav på rapportering till chefer, samt att cheferna delvis utför liknande arbetsuppgifter som deras team. Cheferna i vår studie skapar utrymme för medarbetarna att dela den formella maktpositionen i företaget, och medarbetarna har förhållandevis hög

kompetensnivå. Medarbetarna är specialiserade, aktiva och ansvarstagande, något som går i linje med teorin kring ett väl fungerande medarbetarskap (Tengblad, 2006). Cheferna beskriver sig vidare vilja främja självständigt tänkande hos medarbetarna, och medarbetarna bekräftar hur de involveras i beslutsfattande processer, och att de själva får styra och planera sitt arbete. Precis som i teorin verkar också medarbetarskapet i de intervjuade teamen ha stor påverkan på ledarskapets utförande i praktiken (Tengblad, 2006). Samtliga intervjupersoner upplevde att medarbetarskapet, och kommunikationen medarbetare emellan, har förändrats till följd av hemarbetet. De beskrev att det inte blir samma småprat och "networking" som tidigare, utan att man endast kontaktar varandra gällande arbetsrelaterade frågor och ämnen. Samtliga beskrev att de har mindre kontakt med sina kollegor under distansarbetet jämfört med när de var på plats på kontoret. Hälften önskade vidare att de hade mer kontakt, dels av sociala skäl och dels av anledningen att det kunde underlätta arbetsprocessen och effektiviteten. Medarbetarskap skapas i den sociala kontexten på arbetsplatsen, i teamkänslan och kontakten med andra kollegor. Dessa faktorer beskrivs som tidigare nämnt vara väldigt svåra att upprätthålla enbart genom digitala möten. Många upplevde att mer social kontakt behövs för att behålla teamkänslan och medarbetarskapet på distans över tid. Enligt Herzbergs et al. (2010) motivationsteorier är erkännande från chefen och kollegor viktigt i känslan av arbetstillfredsställelse, och därför kan minskad möjlighet att upprätthålla medarbetarskapet påverka denna faktor negativt. Det var stor spridning bland intervjupersonerna gällande hur ofta man pratade med sina kollegor. Vissa beskrev hur de höll en daglig kontakt med de flesta i sitt team, medan andra kunde gå flera dagar utan en enda social kontakt med någon kollega. Vissa beskrev hur de hade nära kontakt med en specifik kollega, antingen av sociala skäl eller på grund av att denne kollega besatt någon expertis som man behövde i sitt arbete. Chef A beskrev svårigheten att inom gruppen behålla teamkänslan:

*“Den största utmaningen som chef under distansarbete är att behålla gruppdynamiken levande. Det blir lite fragmenterat och inte det naturliga mötet, vilket eventuellt kan erodera grupptillhörigheten om detta kommer pågå under lång tid. Grupptillhörigheten är viktigare för vissa än för andra; vissa har ett jättestort behov av att känna grupptillhörighet och andra har det inte. Men om man har en grupp där alla har ett stort behov av att känna grupptillhörighet, så kan det vara en stor utmaning för många chefer.”*

Något som är tydligt är att de team som fortsatt med större mängd planerade möten för socialt umgänge, utöver möten med strikt arbetsrelaterad agenda, verkar uppleva högre nivå av samhörighet och teamkänsla. Detta kan kopplas till studier kring att den upplevda nivån av social tillvaro inte behöver vara densamma som den faktiska sociala interaktionen, och att man genom digitala möten helt eller delvis kan skapa en tillvaro som kommer nära den fysiska sociala närvaron som kontoret innebär (Lund, 2015; Odlin 2015). I studierna menar man att internet kan ha en positiv effekt på känslan av social tillhörighet. Detta betyder att de digitala mötena med social agenda, som för vissa kanske verkar ha liten betydelse och känns onödiga, kan ha stor påverkan på hur man upplever teamkänslan, kontakten med kollegor och i sin tur medarbetarskapets utveckling. Det kan vara rimligt att fundera på om detta i sin tur även underlättar för chefens möjligheter att utföra gott och effektivt ledarskap, om den upplevda sociala kontakten fortfarande är stark under distansarbetet.

<b>Faktorer för arbetstillfredsställelse</b>	<b>Förändring under distansen</b>	<b>Förklaring till förändring av distansarbetet</b>	<b>Hantering av förändringen från chef/företaget</b>	<b>Förslag till ytterligare åtgärder</b>
<b>Arbetsmiljö</b>	Bättre + Sämre	Majoritet uppskattar distansarbete & önskar delvis distansarbete även efter pandemin.	Bidrag till förutsättningar i hemmiljön Utveckling av nytt arbetssätt med tiden	Erbjuda analys av hemarbetsmiljö & åtgärder Informera om god hemarbetsmiljö Samarbete med fackliga organisationer
<b>Social tillvaro</b>	Bättre + Sämre	Bättre social tillvaro på fritiden, minskad social tillvaro genom arbetet	Digitala möten utan arbetsrelaterad agenda	Fler digitala möten för ökad social tillvaro Digitala event, After Work
<b>Kommunikation medarbetare &amp; Medarbetarskap</b>	Sämre	Mindre nätverkande Krävs mer ansträngning Inga fysiska möten	Inga direkta åtgärder förutom digitala fikor i vissa team	Uppmuntra medarbetare att kontakta varandra, arbeta med teamkänsla
<b>Kommunikation Chef &amp; Ledarskap</b>	Sämre	Saknar kontakt Chefer upplever medarbetare som nöjda Svårighet att se behov Endast digital kommunikation	Cheferna öppna för feedback och förändring Överensstämmer med medarbetarnas upplevelse. HR och facket ger råd	Kommunicera med medarbetarna för att få rätt bild av behoven. Testa nya digitala verktyg för kommunikation Utvärdera & utveckla
<b>Variation</b>	Oförändrad	Fortsatta möjligheter till kompetensutveckling genom utbildning & avancemang	Instruktioner för fungerande distansarbete Liknande arbetssätt hemma som på kontor	Uppmuntra till utveckling Roterar arbetsuppgifter Föreslå utvecklingsplan och passande mål
<b>Motivation</b>	Bättre	Hög motivation när hygienfaktorerna är uppfyllda, Mer frihet	HR-avdelningen är aktiv Cheferna försöker se behov och motivera	Mål och uppföljningar Uppmuntra utveckling Fler utvecklingssamtal
<b>Meningsfullhet</b>	Oförändrad	Hög nivå meningsfullhet. "Att ha ett syfte" Behålla jobb i dessa tider	Inga uppfattade åtgärder från företag eller chef	Hitta vägar att uppmuntra och skapa meningsfullhet och ett syfte med arbetet
<b>Autonomi</b>	Bättre	Stor självständighet och generellt låg nivå av krav på rapportering Låg övervakning i hemmet	Chef och företag litar på anställda och uppmuntrar till självständigt arbete. Ger stöd om efterfrågat	Visa tillgänglighet och stöd som chef men fortsätt ha tillit till medarbetarnas självstyre
<b>Feedback</b>	Sämre	Krävs tydligare, mer frekvent feedback till följd av mindre spontan, enbart digital kommunikation	Planerade feedback-möten i varierande mängd Utvärderar sättet man ger feedback på & mottagande	Mer möten för feedback Tydligare i hur man ger feedback Riktlinjer från företaget

## 5. Slutsats och diskussion

---

*I det avslutande kapitlet presenteras studiens slutsats och diskussion. Problemformuleringen och frågeställningarna besvaras och utifrån studiens resultat. Slutsatserna analyseras och kopplas sedan till studiens modeller som är underlag för teorin.*

---

*Hur har medarbetarnas arbetstillfredsställelse påverkats av att arbetet har övergått till distansarbete?*

Majoriteten av medarbetarna, inklusive cheferna, trivs med att arbeta på distans och vill fortsätta med distansarbete även efter pandemin *om företaget tillåter*. Arbetstillfredsställelsen är generellt sett hög hos intervjupersonerna under distansarbetet. Nästan alla är överens om att det optimala vore att delvis arbeta hemifrån och delvis från kontoret, då de flesta uppgav att de saknar den sociala samhörigheten och kontakten med kollegor, vilken är svår att tillgodose likvärdigt digitalt. Det som studien visat är det största problemet vid distansarbetet, i linje med tidigare liknande studier, är just den sociala kontakten, känslan av samhörighet och gruppsammanhållning i teamet. Studien visar också att det blir väldigt ojämnt mellan kollegor vid hemarbete eftersom familje- och livssituationen kan se mycket olika ut. Många har familjemedlemmar som också arbetar hemifrån, något som stundtals upplevs som ett problem samtidigt som det uppskattas utifrån den sociala aspekten. Många uppger att arbetsplatsen är det ställe som man inhämtar energi och social interaktion. När denna sociala aspekt försvinner och ersätts med endast digitala möten, faller en viktig del av arbetstillfredsställelsen bort. Detta påverkar medarbetarna olika utifrån hur livssituationen ser ut vid sidan av jobbet, och för de som har ett begränsat socialt sammanhang utanför jobbet blir detta ett stort problem om man är en person som behöver en aktiv social tillvaro. Detta försvåras ytterligare genom pandemins restriktioner för social samvaro som sammanfaller med distansarbetet. De olika förhållandena på hemmaplan blir tydligare under distansarbetet och risken är stor att de givna förutsättningarna för en god arbetstillfredsställelse blir mycket ojämlika. Vidare har studien inte visat någon tydlig korrelation utifrån om intervjupersonerna uppger sig vara extroverta eller introverta, och om de har stort eller litet behov av sociala interaktioner med om man trivs med distansarbetet. Hur ofta man har digitala möten har inte heller kunnat visa något direkt samband med nivån av upplevd arbetstillfredsställelse, däremot har många berättat att de uppskattar digitala möten som berör annat än arbetsrelaterade saker.

Ur Herzbergs et al. (2010) tvåfaktormodell för arbetstillfredsställelse kunde missnöje identifieras gällande faktorerna hemarbetsmiljö, anställningstrygghet, ledarskap och mellanmänniska relationer. Som tidigare nämnt är det troligt att detta kan påverka motivationsfaktorerna hos medarbetarna, och således arbetstillfredsställelsen, vilket man också kunde se i resultatet. Gällande motivationsfaktorerna fanns också identifierade brister, där exempelvis möjligheten till utveckling och befordran delvis numera är begränsad. Vidare är även både feedback och bekräftelse, enligt både teori och empiri, svårare att genomföra och mindre frekventa i praktiken under distansarbete. Eget ansvar är ännu en motivationsfaktor, och även om medarbetarna upplever en hög nivå av självständighet i arbetet, kan det finnas en större misstänksamhet och krav på rapportering från medarbetarna när de inte befinner sig på kontoret. Många av medarbetarna upplevde dock snarare

ett större eget ansvar och självstyre i sitt arbete när de arbetar hemifrån, vilket i detta fall påverkar denna motivationsfaktor positivt.

Utifrån Job Characteristics Model kunde distansen påverka den upplevda arbetstillfredsställelsen utifrån modellens faktorer. Gällande området skill variety, upplevde intervjupersonerna generellt goda möjligheter till utveckling inom företaget. Distansen har dock begränsat dessa möjligheter till viss del, då anställningar och utbildningar inte utförs i samma grad. Gällande den upplevda variationen i arbetet var majoriteten tillfredsställda med arbetsuppgifterna, och upplevde inte att distansen markant påverkat detta åt något håll. I området task identity handlade det om hur motiverade intervjupersonerna var i sitt arbete. Majoriteten uppgav samma eller högre motivation under distansen, något som förklarades av minskad pendling, mer sömn, samt att arbetsdagen slutade direkt de stängde ner datorn. De som beskrev sig ha fått högre motivation, sa även att de fått en mer social tillvaro genom att hemarbetet underlättar möjligheten att umgås med vänner och familj, eftersom tid frigörs. Av de som upplevde lägre motivation, kunde man härleda denna minskade motivation till två av Herzbergs et al. (2010) hygienfaktorer: mellanmänniska relationer och fysiska arbetsförhållanden. Likt modellen är det svårt att känna motivation om man inte först uppfyller hygienfaktorerna. Inom området task significance behandlades meningsfullhet, varav majoriteten av intervjupersonerna upplevde att deras arbete var meningsfullt, innan som under pandemin. I ett av teamen hade dock denna känsla till viss del påverkats av distansen, något som beskrevs bero på arbetsuppgifternas art som påverkats av den rådande situationen, men också för att de generellt upplevde sin tjänst mindre betydelsefull jämfört med andra tjänster i företaget. Alla i studien upplever en hög arbetstillfredsställelse inom området anatomi i arbetet. Distansen har inte skapat någon märkbar ökad övervakning från chefernas håll, utan man upplever en generell tillit från cheferna likt den man haft på kontoret. Distansarbetet har även ökat möjligheterna till att själv planera sina dagar och sättet man utför sitt arbete på, vilket kan ses som positivt sett till arbetstillfredsställelsen. Feedbacken upplevs av alla ha blivit sämre, detta på grund av att kommunikationen på distans inte blir lika tydlig och frekvent. Både medarbetarna och cheferna försöker fortsatt hitta vägar som ska underlätta denna typen av kommunikation, samt vara mer aktiva i efterfrågan av feedback för att nå sina behov.

*Har det uppstått ett behov av förändrat ledarskap i syfte att vidmakthålla de anställdas arbetstillfredsställelse och i så fall, hur har ledarskapet förändrats?*

Cheferna ser olika behov för sitt team och har skilda upplägg kring att främja den sociala delen av arbetet, något som inte alltid visat sig överensstämma med medarbetarnas upplevda behov. Studien har identifierat ett behov av förbättring samt tydligare och mer frekvent kommunikation mellan chefer och medarbetare. Cheferna bör se sin skyldighet som en social stödperson, och på individuell nivå se de behov som finns hos respektive medarbetare. Detta bör vara något som företaget tydligt kommunicerar ut, vilket går i linje med teorierna kring ledarskap på distans. Hur bristen på social gemenskap i arbetet har påverkat upplevelsen av distansarbetet skiljer sig markant mellan medarbetarna. Därför har studien inte kunnat klargöra om chefen alltid har någon påverkan på detta område, utan det verkar snarare vara individuellt utifrån personlighet och livssituation.

Det som enligt denna studie har påverkat arbetstillfredsställelsen mest, och som har visat ett direkt samband till hur ofta man önskar arbeta hemifrån jämfört med på kontoret, är hur stort socialt umgänge man har utanför arbetet. Det sociala sammanhanget på fritiden verkar vara den enskilt största faktorn kring hur tillfredsställd man är i sitt arbete idag, när man inte längre får den sociala interaktionen via arbetet. Till följd av den förändrade situationen har studien visat att det krävs att ledarskapet anpassas för att arbetstillfredsställelse, välmående och gruppssammanhållning ska bibehållas. Chefens roll har, eller bör utifrån studiens resultat, ändras till att bli mer socialt samordnande eftersom detta krävs till följd av medarbetarnas förändrade situation. Från cheferna krävs en individanpassning i ledarskapet för att tillgodose varje medarbetares behov. Det krävs även en långtgående tydlighet i kommunikationen och utövandet av ledarskapet när allt sker digitalt. Något cheferna hade kunnat göra för att motverka social isolering, men också för att bidra till gott välmående och fysisk aktivitet, hade kunnat vara att initiera fysiska sociala aktiviteter, exempelvis promenader regelbundet under arbetstid. Under pandemin kan detta dock bli problematiskt eftersom människor avråds att minska sociala kontakter. Man kan som chef istället anordna gemensamma luncher eller frukostar regelbundet digitalt. Ett eventuellt problem med detta kan vara att alla inte har samma behov, och vill därav inte "jobba" på fritiden, något som studien visat. Om möjligheten finns kan sociala aktiviteter med fördel istället genomföras under arbetstid, för att medarbetarna inte ska behöva ta sin fritid i anspråk.

Majoriteten av intervjupersonerna tror att företag kommer fortsätta att delvis arbeta hemifrån även efter pandemin. Utöver detta påpekar samtliga att många delar av arbetssättet troligtvis är permanent förändrat, exempelvis med hur affärsresor, möten och utbildningar genomförs framgent. En viktig skillnad kan vara att framtida distansarbete inte sker samtidigt som en pågående pandemi. Att brottas med de sociala svårigheterna är då eventuellt inte ett lika stort problem, då möjligheterna till socialt umgänge på fritiden är större. En minoritet trodde, och ville, tvärtom att arbetssituationen återgår till ursprungsläget där samtliga medarbetare arbetar på kontoret. De såg inte distansarbete som en långsiktigt fungerande lösning, utan påpekade vikten av att behålla struktur, effektivitet och social interaktion. Det är rimligt att förvänta sig att problem med hygien- och motivationsfaktorer, samt faktorer ur Hackman och Oldhams (1976) modell, är något som företag måste hitta bättre lösningar på om distansarbete är här för att stanna. Även om tekniska förutsättningar och effektivitet har visat sig fungera smidigt, är nog de flesta överens om att vi människor är sociala varelser som behöver interaktion med andra människor utanför den digitala sfären, om än i olika utsträckning. Fortsatt forskning på området är att vänta i takt med att organisationer eventuellt ställer om till ett mer permanent distansbaserat arbetssätt.

## 5.1 Kritik till den egna studien

Denna studie har genomförts under en tidsperiod om åtta veckor, vilket gör att avgränsning har gjorts i studiens omfattning. Studien har fokuserat på intervjuer med tre team om elva personer, på ett och samma företag. Den smala omfattningen gör att några generella slutsatser är svåra att dra, däremot kan studien visa indikationer på företeelser och behov inom det aktuella företaget, men också för alla som arbetar på distans. Därav kan slutsatserna vara applicerbara även för andra organisationer som befinner sig i samma situation. För att ge mer tyngd till studien och för att kunna dra en mer generell slutsats hade studien behövt vara större och mer omfattande. Att ha utfört en grundläggande intervjustudie i början av perioden med distansarbete, för att sedan genomföra

ytterligare en intervjustudie några månader senare, hade underlättat analysen. Att även ha en grundläggande insikt i den upplevda arbetstillfredsställelsen innan företaget ställde om till distansarbete hade också varit en fördel. Något som också hade kunnat ge mer tyngd till studien är att ha en mer jämn könsfördelning samt åldersfördelning. Detta har inte varit ett aktivt val från författarnas sida, utan det har slumpat sig så, eftersom teamen valdes ut med hänsyn till storlek på teamet, arbetsuppgifter och access. Gällande studiens använda modeller kan man diskutera tillförlitligheten och applicerbarheten på denna studie. Många artiklar och modellerna är skrivna utifrån ett internationellt perspektiv, och det är rimligt att beakta de är tillämpningsbara på ett svenskt företag, både när det gäller arbetstillfredsställelse och ledarskap.

## 5.2 Förslag till vidare studier

Både som medarbetare och som chef kan det vara svårt att ställa om och det kan ta tid att vänja sig vid den förändrade arbetssituationen. Det är troligtvis av stor vikt att företag gör interna undersökningar kring hur deras individuella omställning till distansarbete har påverkat medarbetarna och deras arbetstillfredsställelse, samt hur situationen påverkar företaget. Då majoriteten av intervjupersonerna i vår studie, ser fördelar med distansen för deras tillfredsställelse inför arbetet kan det vara av vikt att företaget studerar möjligheter för detta framöver. Om man förväntar sig en framtid där arbetet sker på distans i större utsträckning, är det nödvändigt att utforska möjligheten till bättre kommunikationsvägar digitalt. Hur kan man behålla nätverkande, social tillvaro och effektiv kommunikation, samtidigt som detta inte står i vägen för en optimal effektivitet? Vidare är det intressant att genomföra fler större studier på området där man jämför branscher, kön och ålder, samt där studien pågår under en längre period. Att intervjupersonerna i denna studie endast har arbetat hemifrån i åtta månader kan påverka hur de upplever situationen, specifikt gällande arbetstillfredsställelse och ledarskap. Hade en liknande studie genererat ett annat resultat efter en längre tid med distansarbete? Kommer arbetsroller försvinna, eller radikalt förändras, med tidens gång? Större enkätstudier med kompletterande intervjustudier som pågår under en längre period och jämför mot perioden före pandemin är förslag på intressanta vidare studier. Hur påverkas företagskultur och teamkänsla, och hur utvecklas ledarskapet? Hur påverkar distansarbete ett företag och de anställdas arbetstillfredsställelse på längre sikt? Kommer vi i framtiden kanske kunna säga, att "hybridkontoret" är det nya svarta?

## Referenslista

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader Distance: a Review and a Proposed Theory. *The Leadership Quarterly* 13(6) 673-704. DOI:10.1016/S1048-9843(02)00155-8

Arbetsmiljöverket. (12 oktober 2020). *Arbetsmiljön när du arbetar hemifrån*.

<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/sjukdomar-smitta-och-mikrobiologiska-risker/smittrisker-i-arbetsmiljon/coronaviruset/arbetsmiljon-vid-hemarbete/ta>

Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3 uppl). Liber.

Caillier, J. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.

<https://doi.org/10.1177/0275074011409394>

Dagens Industri. (26 maj 2020, 11:35). *Restriktioner och lättnader: Land för land*.

<https://www.di.se/nyheter/restriktioner-och-lattnader-land-for-land/> (Hämtad 12 januari 2021)

Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management* 42(3), 438–451. DOI: 10.1177/0091026013495731

Davidson, B. , & Patel, R. (2019) *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5 uppl.) Studentlitteratur.

Folkhälsomyndigheten. (23 december 2020a). *Skydda dig och andra från smittspridning*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/> (Hämtad 8 januari 2021)

Folkhälsomyndigheten. (8 december 2020b). *Om viruset och sjukdomen*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/om-sjukdomen-och-smittspridning/om-viruset-och-sjukdomen/> (Hämtad: 8 januari 2021)

Golden, T. D. (2009). Applying Technology to Work: Toward A Better Understanding of Telework. *Organization Management Journal* 6(4). DOI: 10.1057/omj.2009.33

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.

[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hall-Merenda, K.E. & Howell J.M. (1999) The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology* 84(5), 680-694.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>

Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonell Mesler, R., Kline, T. & O'Neill, T. A. (2009). Predicting Teleworker Success: An Exploration of Personality, Motivational, Situational, and Job Characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144-162. DOI:

[10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman Bloch, B. (2010) *The Motivation to Work* (12 uppl.). Transaction Publishers.



- Lund, A. (2015) Ensamhet - ett hot mot vår hälsa. *Medicinsk Vetenskap* (1), 22-26.
- Major, D. A., Verive, J. M., & Joice, W. (2008). Telework as a Dependent Care Solution: Examining Current Practice to Improve Telework Management Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 65–91. <https://doi.org/10.1080/10887150801967134>
- Neufeld, D.J., Wan, Z. & Fang, Y. Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decis Negot* 19, 227–246 (2010). <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>
- Nikolaou, I. & Vakola, M. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What is The Role of Employees' Stress and Commitment?. *Employee Relations*, vol 27(2), 160-174. DOI: [10.1108/01425450510572685](https://doi.org/10.1108/01425450510572685)
- Odlind, C. (7 september 2015). *Social samvaro skyddar vår hälsa*. Karolinska Institutet. <https://nyheter.ki.se/social-samvaro-skyddar-var-halsa> (Hämtad 15 december 2020)
- Podsakoff, P. M., Grover, R. A., Todor, W. D. & Huber, V. L. (1984). Situation Modifiers of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 34(1), 21–63. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90036-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90036-9)
- Reed, E. Yahoo Finance. (6 februari 2020). *Economic shocks definition examples*. <https://finance.yahoo.com/news/economic-shocks-definition-examples-221454349.html>
- Regus (2015). *The Demographics of Flexible Working*. Regus. [https://workplaceinsight.net/wp-content/uploads/2015/06/gbs12demographicsofflexibleworkingreportjune201590599024\\_lr.pdf](https://workplaceinsight.net/wp-content/uploads/2015/06/gbs12demographicsofflexibleworkingreportjune201590599024_lr.pdf)
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. & (2010) *Ledarskap*. (1:6 uppl.). Liber AB.
- Svenskt Kvalitetsindex. (20 augusti 2020). *I ett nytt arbetsliv är chefens roll viktigare än någonsin*. <https://www.mynewsdesk.com/se/kvalitetsindex/pressreleases/i-ett-nytt-arbetsliv-aer-chefens-roll-viktigare-aen-naagonsin-3027756> (Hämtad 25 november 2020)
- Tele2 Sverige AB (2020). *Det hybrida arbetslivet*. Tele2 i samarbete med Kantar Sifo. <https://www.tele2.se/foretag/content/rapporter/det-hybrida-arbetslivet>
- Tengblad, S. (2009) *Medarbetarskap på 60 minuter*. (Technical Report). University of Skövde. <http://his.diva-portal.org/smash/get/diva2:619613/FULLTEXT01.pdf>
- Vetenskapsrådet. (2017) *God forskningssed*. [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf) (Hämtad 11 december 2020)
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Yagil, D. (1998) Charismatic Leadership and Organizational Hierarchy: Attribution of Charisma to Close and Distant Leaders. *The Leadership Quarterly* 9(2), 161-176. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90003-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90003-0)

# Bilaga 1: Intervjuguide

## Arbetsituation

1. Till att börja med: vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
2. Hur ser "klassisk" dag ut på jobbet, före pandemin?
3. Hur ser dagen ut nu under pandemin när du istället jobbar hemifrån? Vad har ändrats?

## Effektivitet

4. Upplever du någon skillnad i din arbeteffektivitet hemifrån jämfört med när du är på plats på jobbet?
5. Har detta förändrats under tidens gång?
6. Mäts du i din effektivitet och prestation i arbetet på något sätt?

## Arbetsstillfredsställelse - Job Characteristics Model

7. Skill variety: Känner du att det finns utrymme att utvecklas och klättra inom företaget och din tjänst?
8. Skill variety: Innebär ditt arbete varierade arbetsuppgifter eller är de mer monotona och repetitiva?
9. Task identity: Före och efter pandemin, hur motiverad kände du dig inför ditt arbete, på skala 1-5?
10. Task significance: Hur meningsfullt känns ditt dagliga arbete före och efter pandemin, skala 1-5?
11. Autonomi: Hur mycket frihet har du att utföra dina arbetsuppgifter, schemalägga din tid, ta beslut kring upplägg, självständighet etc?
12. Feedback: Hur får du feedback från chef eller medarbetare kring ditt arbete?

## Hemarbetsmiljö

13. I förhållande till dina arbetsuppgifter och prestation, är du nöjd med den kompensation du får av företaget i form av tex lön och förmåner?
14. Känner du dig ibland stressad i ditt arbete, och över nuvarande arbetsituation, när du arbetar hemifrån? Skulle du vilja fortsätta jobba hemifrån - även när pandemin är över?
15. Skulle du beskriva dig själv som mer introvert eller extrovert; får du energi eller tar det energi vid sociala sammanhang?
16. Hur ser din hemarbetsmiljö ut och hur spelar upplever du att den påverkar din arbetstillfredsställelsen?
17. Har du all den utrustning som du behöver?
18. Har du lång restid till jobbet i vanliga fall?
19. Upplever du att du är mer eller mindre stillasittande nu under arbetsdagen? Eller har du samma rutiner? Får du ro hemma?

## Medarbetarskap:

20. Hur ofta pratar du med din chef och dina kollegor nu, jämfört med tidigare?
21. Har ni något forum där ni har kontakt med varandra, exempelvis där ni kan dela arbetsrelaterade frågor eller bara snacka med varandra som kollegor?  
*Om inte, är detta något du skulle må bättre av och känna dig mer motiverad utav?*  
*Om ja, vem/vilka tar/tog initiativet till detta?*
22. Om du skulle önska några saker som din närmsta chef kunde göra för att underlätta för dig i denna situationen, vad skulle det vara?

## Kompletterande frågor till chefen:

### Ledarskap

23. Hur har du som chef fått instruktioner förändrat ledarskap under distans från företaget
24. Feedback: Hur ger du dina medarbetare feedback eller konstruktiv kritik?
25. Vad anser du som chef är viktigt från ditt håll för att skapa goda förutsättningar för medarbetarna?

### Arbetsstillfredsställelse - Job Characteristics Model

26. Skill variety: Vilka möjligheter finns det för medarbetarna att vidareutvecklas inom företaget?
27. Task identity: Uppfattar du dina medarbetare som motiverade med sina arbetsuppgifter, om inte - hur jobbar du som chef för att öka och/eller bibehålla motivationen hos medarbetare? - Har detta förändrats under distansarbetet?
28. Task significance: Hur utövar du ditt ledarskap för att dina medarbetare ska känna sig delaktiga?
29. Autonomi: Hur mycket frihet ger du dina medarbetare att arbeta och planera självständigt?