

# CHEF PÅ SKÄRM

**En undersökning om digitaliseringens påverkan  
på det kommunala ledarskapet**

**Av: Frida Berggren & Julia Youssef**

**Handledare: Lars Vigerland**

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi | Hötterminen 2022



## Sammanfattning

Digitaliseringen har förändrat mycket inom området ledarskap och relation. Syftet med studien är således att undersöka hur digitaliseringen har förändrat ledarskapet samt relationen till medarbetarna hos kommunala chefer. Kommunala chefer utgör en specifik grupp och blev därav ett intressant fenomen. I studien har 18 kommunala chefer intervjuats, genom semistrukturerade digitala intervjuer. Urvalet för studien är kommunala chefer som är verksamma i kranskommuner till Stockholm, Göteborg och Malmö. Resultatet visar att digitaliseringen har påverkat ledarskapet på olika sätt. Om det finns skillnader i ledare-medarbetare utbytet är svårt att tyda, däremot har det gått att urskilja att det finns skillnader i hur utbytet går till.

Resultaten visar att digitala möten har gett en känsla av envägskommunikation, dialogen försvinner vilket även kopplas till ledare-medarbetare utbytet. Den digitala omställningen har haft olika intryck på respondenterna, men majoriteten har vittnat om att omställningen fungerat överraskande bra. Ledarskapsstilen har blivit mer tillitsbaserad och många av respondenterna bokar upp betydligt fler avstämningsmöten med sina medarbetare. Resultatet av intervjuerna visar att det förekommer olika utmaningar i ledarskapet hos respondenterna, mycket beroende på personlighetsdrag. Om det skett ett fokusskifte mellan ledaren och medarbetaren har resultatet visat att den är delad. I ledare-medarbetare utbytes perspektivet har kommunikation och tillgänglighet varit två centrala begrepp.

Nyckelord: Ledarskap, Kommunalt ledarskap, Digitalisering, Ledare-medarbetare utbyte, Covid-19

## **Abstract**

Digitization has changed a lot in the area of leadership and relationships. The aim of the study is thus to examine how digitalization has changed the leadership and the relationship with the employees of municipal managers. Municipal managers constitute a specific group and therefore became an interesting phenomenon. In the study, 18 municipal managers were interviewed, through semi-structured digital interviews. The sample for the study is municipal managers who are active in peripheral municipalities to Stockholm, Gothenburg, and Malmö. The results show that digitization has affected leadership in different ways. If there are differences in the leader-member exchange, it is difficult to decipher, however, it has been possible to discern that there are differences in how the exchange takes place.

The results show that digital meetings have given a feeling of one-way communication, the dialogue disappears, which is also linked to the leader-member exchange. The digital changeover has had different impressions on the respondents, but the majority have testified that the changeover worked surprisingly well. The leadership style has become more trust-based and many of the respondent's book significantly more reconciliation meetings with their employees. The results of the interviews show that there are various challenges in the leadership of the respondents, much depending on personality traits. If there has been a shift in focus between the leader and the employee, the result has shown that it is shared. In the leader-member exchange perspective, communication and accessibility have been two central concepts.

Keywords: Leadership, Municipal Leadership, Digitalization, Leader-member exchange, Covid-19

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering .....	2
1.3 Syfte och frågeställning .....	4
1.4 Avgränsning.....	4
2. Teori .....	5
2.1 Ledarskap.....	5
2.1.1 Ledare-medarbetare utbytesteorin.....	5
2.1.2 Kommunikation på arbetsplatsen .....	6
2.2 Digitalisering .....	6
2.2.1 Covid-19 och distansarbete .....	8
2.2.2 Digital kommunikation.....	8
2.3 Digitalt ledarskap: e-ledarskap .....	9
2.4 Sammanfattning .....	10
3. Metod .....	11
3.1 Forskningsdesign .....	11
3.2 Urval .....	12
3.2.1 Presentation av respondenter.....	13
3.3 Datainsamling .....	15
3.3.1 Semistrukturerade intervjuer .....	15
3.3.2 Intervjuguiden .....	15
3.3.3 Genomförande av datainsamling.....	16
3.4 Analysmetod .....	16
3.5 Studiens kvalitet.....	17
3.6 Forskningsetik.....	18
4. Empiri .....	19
4.1 Det digitala arbetet.....	19
4.2 Det digitala ledarskapet .....	23
4.3 Den digitala relationen mellan ledaren och medarbetaren.....	26
4.4 Resultatsammanfattning.....	28
5. Analys .....	29
5.1 Det digitala arbetet.....	29
5.2 Det digitala ledarskapet .....	31
5.3 Den digitala relationen mellan ledare och medarbetare.....	34
6. Slutdiskussion .....	37
6.1 Praktiska implikationer .....	38
6.2 Fortsatt forskning .....	38
6.3 Utvärdering .....	38

KÄLLFÖRTECKNING.....	39
BILAGOR.....	42

# 1. Inledning

*I inledande kapitlet redogörs digitalisering som ett generellt begrepp, pandemin samt offentliga chefer. Avslutningsvis fastställs studiens problematisering, syfte och frågeställningarna utifrån den tidigare bakgrunden.*

## 1.1 Bakgrund

Digitaliseringen är under en konstant utveckling och har medfört stora förändringar i samhället. Den tekniska utvecklingen har påverkat såväl den enskilda individen som företag. De digitala kommunikationsverktyg som digitaliseringen har bidragit till och har gett upphov till en mer obunden arbetsplats, där arbetstagare inte längre behöver vara direkt kopplade till en fysisk plats för att arbeta. (Hagberg & Jonsson 2016, s. 118). För att skapa större förståelse för situationer mellan digitalisering och organisationer är det väsentligt att definiera begreppet. Digitalisering har definierats av Hagberg och Jonsson (2016) som hävdar att digitalisering är integrationen av digitala tekniker i vardagen genom omvandling från analogt till digitalt, av allt som kan digitaliseras. Digitalisering är ett mycket omtalat och omfattande begrepp som indikerar på var framtiden är på väg. (Hagberg & Jonsson 2016, s. 24). De offentliga såväl som de privata cheferna har behövt utmana sin ledarskapsförmåga och har behövt använda olika metoder för att bemöta den nya situationen. Den kommunala chefen har däremot i sin vardagsverklighet behövt förhålla sig till förväntningar och krav, inte bara från organisationens ledning, utan av medarbetare, medborgare och lagstiftning (Albinsson & Arnesson 2017, s. 32) vilket gör detta område intressant.

Regeringen (2021) konstaterar att det inte är tekniken som avgör utvecklingen i samhället utan att ansvaret ligger på den svenska befolkningen. Detta är en av anledningarna till att ett aktivt ledarskap blir väsentligt då det digitala ledarskapet pekas ut som en av de primära orsakerna till att digitaliseringen tappar fart i utvecklingen i Sverige (Regeringen 2021). Regeringen (2021) hävdar vidare att befolkningen på arbetsmarknaden som använder sig av ett digitalt ledarskap lever på gamla meriter där kunskapsmässig information kring ett utvecklat ledarskap rentav inte existerar enligt de mål som ställts upp. På den framtida arbetsmarknaden kommer arbetsuppgifterna att förändrats jämfört mot idag. Därför behöver möjligheterna stärkas för yrkesverksamma att utveckla kompetens och förbättra förutsättningar ett oändligt lärande (Regeringen 2021). Digitaliseringen fick en påskyndande effekt i och med Covid-19 pandemin, detta påverkade många människor så även chefer och ledare (Kulshreshtha & Sharma 2021, s.120750).

Covid-19 pandemin började i Sverige i mitten av mars 2020, vilket är en stor faktor till digitaliseringens stora etablering i samhället och har påskyndat den digitala omställningen (Regeringen 2020). En av alla restriktioner som infördes var att “statligt anställda som kan, ska arbeta hemifrån” (Regeringen 2022). Distansarbetet ökade kraftigt under pandemin, enligt en undersökning av Statistikmyndigheten (2021) arbetade hela 40 procent av Sveriges 15–74 åriga arbetstagare hemifrån under perioden januari-maj år 2021.

Den drastiska förändringen av distansarbete var ett nytt skifte som förde med sig prövningar och krav. Detta har inte bara påverkat enskilda arbetstagare utan även organisationernas arbetsledare och chefer har behövt anpassa sig till eventuella risker såsom kontroll, tillit och säkerhet som digitaliseringen har medfört. Distansarbetet har också en inverkan på den interna kommunikationen mellan ledare och medarbetare. (Sandblad et al. 2018, s. 53). Det går även att anta att ledarens möjlighet att leda har påverkats. Vid ett sådant unikt koncept kan ledare ha behövt ändra sitt sätt att leda, så att arbetet kan fortgå effektivt. Därmed är det intressant att undersöka hur digitaliseringen har påverkat ledarskapet och kommunikationen mellan ledare och medarbetare i en organisation.

## **1.2 Problematisering**

Det är arbetsgivarens skyldighet att ansvara för arbetsmiljöfrågor enligt Arbetsmiljölagen (1977:1160 kapitel 3), därav har arbetsgivaren ett stort ansvar när det kommer till att applicera distansarbete på sin verksamhet samt anställda. Enligt Jungst et al. (2022, s. 1) har Covid-19 pandemin samt nya kommunikationsteknologier uppmuntrat organisationer att använda sig av digitala kommunikationsverktyg för att upprätthålla bra kommunikation på arbetsplatsen.

Ytterligare förklarar Jungst et al. (2022, s. 1–3) att möjligheten för upprätthållning av bra kommunikation samt för ett bra ledare-medarbetare utbyte krävs medarbetarengagemang. Graden av digital kommunikation har en påverkan på medarbetarengagemanget då medarbetare är mindre benägna att erhålla engagemang från ledare-medarbetare utbytet när de använder sig av digital kommunikation, på grund av större svaghet i informationen och minskade sociala signaler. Vidare hävdar Jungst et al. (2022, s. 4–5) att graden av digital kommunikation kan potentiellt ses som en resursförlust, då digitala kommunikationsverktyg kan begränsa möjligheten att utbyta information på ett naturligt sätt. (Jungst et al. 2022, s. 2–5). Abbu et al. (2022) och även Zander et al. (2013) visar på vikten av tillit i förhållandet mellan ledare och

medarbetare i en alltmer digitaliserad värld. Ofta befinner sig både ledare och anställda som är involverade i digitaliseringen i störningar utan konkret riktning, därför är interaktionen mellan ledare och medarbetare i detta lika viktiga att känna till som olika tekniska innovationer. Förtroende är ett viktigt verktyg för att kunna hantera dessa störningar. (Abbu et al. 2022. s. 30–31).

Cascio och Shurygailo (2003) presenterar begreppet “Teleworking Teams”, vilket är en arbetsmodell där ledare och medarbetare arbetar på distans men har kommunikation via telefon, email eller videokonferenser. Författarna ser positiva aspekter inom digitala situationer, då det kan bidra till tidseffektiviteten genom att skapa en arbetslivsbalans. Det tillhandahåller mer produktiva och ansvarsfulla anställda. Trots fördelarna för de anställda inom digitala sammanhang återstår ändå utmaningen för chefer och ledare att etablera arbetsplatsnormer vilket författarna ser en problematik med (Cascio & Shurygailo 2003, s. 365). Samtidigt för Wart et al. (2019) en viktig diskussion som klargör väsentligheten i ett digitalt ledarskap och påpekar förändringen i organisationsmönster som underlättas av den digitala omvandlingen. Framväxten av team, distansarbete och distribuerade ledarskapsmönster är starkt beroende av snabb elektronisk kommunikation som ledare behöver bemästra, samordna och hantera. Förändringen av ledningen och därmed ledarskapet i sig har också gett ett digitalt ledarskap en större vikt. De tekniska kraven har ökat på alla nivåer och där ingår även ledare som förväntas vara kompetenta och hantera ny kommunikationsteknik (Wart et al. 2019). Nya situationer som digitaliseringen har skapat har ökat behovet av nya chefsegenskaper (Caputo et al. 2021, s. 490), nya teknologier kan även medföra radikala utmaningar och konsekvenser för chefer (Markides 2006, s. 19).

Enligt Albinsson och Arnesson (2018, s. 3) medför ett digitaliserat arbetsliv nya kommunikationsmönster som stramar åt professionella och privata identiteter där gränsen mellan dem blir otydliga och förändras. På en mer generell nivå leder användandet av digitala verktyg i arbetslivet till att makten skiftas och kontrollen positioneras hos medarbetaren i stället för ledaren eftersom medarbetaren placeras automatiskt i centrum via digitala verktyg. (Albinsson & Arnesson 2018, s. 3).

Enligt Albinsson och Arnesson (2018, s. 1–2) innebär offentliga chefer som har ansvar över en offentlig förvaltning att utgöra en del av en kommuns multifunktionella organisering. Den styrs i stor utsträckning av lagstiftning där de måste beakta öppenhet, likabehandling, representation,



kontroll, offentlighet samt insyn i beslutsprocesser. Offentliga chefer behöver i sin vardagsverklighet förhålla sig till olika förväntningar och krav som ställs av medarbetare, medborgare och politiker (Albinsson & Arnesson 2018, s. 1–2). Enligt Albinsson och Arnesson (2017, s. 34) utgör kommunala chefer en specifik grupp och därför är det av stor betydelse att uppbringa en förståelse om hur digitaliseringen har påverkat det kommunala ledarskapet med tanke på de problem som påvisats kring ledarskap och ledare-medarbetare utbytet inom virtuella former som ovan nämnts. Problemet återstår för chefer och ledare att anpassa sig till den nya digitala normen och ändrade beteende som de har svårt att etablera vilket behöver utredas. Albinsson och Arnesson (2017, s. 42) hänvisar även till vidare forskning där författarna rekommenderar att fördjupa sig inom hur digitaliseringsprocesser och förändrade kommunikationsmönster inom offentlig organisation påverkar chefskapet.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Denna studie syftar till att öka förståelsen för hur ledarskapet inom kommunala verksamheter har kommit att förändrats till följd av digitaliseringens hastiga utveckling på grund av covid-19 pandemins etablering i samhället.

Frågeställningar som skall besvaras är således följande:

- Hur har digitaliseringen påverkat ledarskapet hos kommunala chefer och ledare?
- Vilka skillnader finns i ledare-medarbetare utbytet fysiskt jämfört med digitalt?

### **1.4 Avgränsning**

De ämnen som arbetet berör är av vida bredd vilket gör att en viss avgränsning blir nödvändig. Dels genom en avgränsning i teorin, dels genom en avgränsning i empiri. Vi kommer enbart fokusera på kommunala chefer då de utgör en specifik grupp utifrån det offentliga ledarskapet (Albinsson & Arnesson 2017, s.30), sedan kommer vi bara undersöka ledare-medarbetare utbytet utifrån ledarens perspektiv, då undersökningen syftar till att undersöka ledarskap, samt att detta ska rymmas i denna studie.

## **2. Teori**

*I detta teoretiska kapitel utvecklas teorier utifrån tidigare begrepp inom studiens valda område. I teorin definieras ledarskap, digitalisering samt E-ledarskap. Slutligen sammanställs teorierna i en operationalisering anpassad för studiens ändamål.*

### **2.1 Ledarskap**

Ledarskap är det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom till exempel en organisation (Nationalencyklopedin uå.). Ledarskap används för att kontrollera verksamheten, i ledarskapet ingår också ett utbyte gentemot medarbetaren i organisationen vilket inkluderar kommunikation (Hsiung & Bolino 2018 s. 88)

#### **2.1.1 Ledare-medarbetare utbytesteorin**

Teorin om det utbyte som sker mellan ledare och medarbetare fokuserar på den tvåfaldiga relationen mellan ledare och medarbetare (Zhao et al. 2019, s. 836). Ledare-medarbetare utbytesteorin är en viktig teori, då den lyfter upp vikten av relationer samt medarbetarens mentala anpassning till organisationen och ledaren, än att bara ledaren ska fokusera på monetära incitament (Bernierth et al. 2016; Breevaart et al. 2015). Kärnan i teorin är att bestrida den traditionella uppfattningen kring att en ledare behandlar alla medarbetare på samma sätt, för att flytta fokus från enbart ledaren, till att se ledarens relation med medarbetarna (Zhao et al. 2019, s. 836).

En viktig aspekt i teorin är att se hur intensiteten i relationen leder till ett antal olika positiva och negativa förändringar hos medarbetare över tid (Mumtaz & Rowley 2020, s. 166). Linden et al. (1997) föreslog att ledare bör använda sig av differentierade ledningsmetoder i sitt arbete och etablera olika utbytesrelationer med sina medarbetare. Detta medför bättre kvalitet för medarbetaren, och det är kvalitén på relationen mellan ledaren och medarbetaren som bestämmer nivån på de utbyten som sker dem emellan (Jungst et al. 2022, s. 3). I ett välfungerande ledare-medarbetare utbyte tillhandahåller ledare utbytesresurser såsom respekt och tillit till sina medarbetare (Zhao et al. 2019, s. 836), medarbetare vill även jobba och dela med sig av kunskap mot organisatorisk framgång (Asgari et al. 2008; Wang et al. 2005).

Enligt teorin om ledare-medarbetare utbytet uppstår arbetsrelationen om medarbetaren besvarar det ledaren erbjuder, om medarbetaren i sin tur är beredd att utföra mer än vad ledaren egentligen kräver kan ledaren komma att ge medarbetaren fler möjligheter och mer ansvar (Hsiung & Bolino 2018, s. 86). Vidare talar Hsiung och Bolino (2018) om att ledare har olika

relationer till olika medarbetare, kvalitén på utbytesrelationen är således annorlunda från relation till relation. Därutöver säger teorin att olika medarbetare tjänar sina gynnsamma fördelar i arbetet beroende på vilken typ av relation medarbetaren har med sin ledare. (Hsiung & Bolino 2018, s. 86–88).

Både ledaren och medarbetaren gynnas av en högkvalitativ relation (Hsiung & Bolino 2018, s. 88) men det kan även leda till favorisering, då relationen mellan ledare-medarbetare kan ses som en slags öppen hemlighet på arbetsplatsen (Chang & Cheng 2018, s. 1331). Favorisering är en känsla som uppkommer i de fallen av dåligt utbyte med ledaren, och medarbetaren tycker sig se bättre utbyte mellan andra medarbetare och ledaren (Hsiung & Bolino 2018, s. 95–96). För att verka mot favorisering och bibehålla transparens i relationerna mellan ledare-medarbetare i en organisation krävs bra kommunikation (Chang & Cheng 2018, s. 1332).

### **2.1.2 Kommunikation på arbetsplatsen**

Inom ledarskapets ramar ingår en viss grad av kommunikation, det finns olika typer av kommunikation vilket har olika typer av påverkan på medarbetaren (Men 2014 s. 265–266). En typ av kommunikation är symmetrisk kommunikation, vilket är en praxis och kännetecknas av en betoning på ”horisontell kommunikation, feedback, förtroende, öppenhet och trovärdighet” (Grunig 1992, s. 558). Den symmetriska kommunikationen är en tvåvägskommunikation, vilket underlättar dialogen inom en organisation (Men 2014, s. 267). Den asymmetriska kommunikationen å andra sidan är enkelriktad och har en uppifrån och ner-strategi (Grunig 1992, s. 561), den kommunikationsstrategin är utformad för att kunna kontrollera och påverka medarbetarens beteende enligt ledarens krav (Men 2014, s. 267).

Men (2014 s. 267) visar att det finns positiva samband mellan en symmetrisk kommunikation och medarbetarens relation och tillfredsställelse med organisationen och ledaren.

## **2.2 Digitalisering**

Digitalisering avser användningen av ny digital teknik, system och lösningar för att verksamheter och andra sätt ska bli mer effektiva, flexibla och moderna (Gobble 2018, s. 56). Men framför allt för att skapa värde på ett helt annat sätt. Inom digitaliseringen är digitaliserad data grunden för kunskap som kan användas för att agera och skapa förändring. Den processen leder till digital förändring (Gobble 2018, s. 57). Brennen och Kreiss (2016) påpekar att

digitalisering är en övergång som breder ut sig i många delar i ett företag. Det förväxlas ofta med digitisering. Båda konceptuella termerna är nära förknippade. Digitalisering används för att referera till den tekniska processen att konvertera strömmar av analog information. Dock strukturerar, formar och påverkar digitala medier den samtida världen på olika sätt. I denna mening har digitalisering kommit att i stora drag hänvisa till struktureringen av många och mångsidiga domäner i det sociala livet kring digital kommunikation och medieinfrastruktur (Brennen & Kreiss 2016, s. 6).

Även Caputo et al. (2021) beskriver begreppet “Digitalisering är övergången från analog information till ett digitalt format, som att konvertera en bok från maskinskriven text till en digital form” (Caputo et al. 2021, s. 490). Digitaliseringen utvecklar och medför ny affärsmiljö där nya arbetsförhållanden skapas vilket leder till nya affärsmodeller, vilket skapar nya affärsmöjligheter på marknaden (Brennen & Kreiss 2016). Digitaliseringen skapar även nya kommunikationsteknologier (Van Wart et al. 2019, s. 94).



Figur 1. En modell som beskriver hur samhället och affärslandskapet har förändrats, med utgångspunkt i immaterialiseringen av samhället och ekonomin. Modellen har tre rubriker med flertalet exempel på hur de har kommit att förändrats. (Richard Norman 2001, s.45).

Richard Norman (2001) presenterar en figur över hur samhället och affärslandskapet förändras. En central utgångspunkt är immaterialiseringen av samhället och ekonomin. De grundläggande delarna i ekonomin i form av information, varumärken, licenser och andra faktorer blir immaterialiserade. Digitaliseringen är inte den enda men viktigaste förändringsfaktorn i

immaterialiseringen vilket ger nya förutsättningar på marknaden. Resultatet av detta är att nya affärsmodeller kan sättas upp, modeller som tidigare inte var möjliga. Det går att dela upp och sätta samman affärer på hittills okända sätt (Krafft & Kempe 2016, s. 9).

### 2.2.1 Covid-19 och distansarbete

Covid-19 pandemin klassades som en samhällsfarlig sjukdom i Sverige den första februari 2020 (Folkhälsomyndigheten 2021), detta medförde restriktioner och bidrog till att digitaliseringen påskyndades.

Enligt statistik av Statistikmyndigheten (2021) hade distansarbetet bland statlig sektor mellan 15–74 år i Sverige uppgått till 51,6 procent kvartal två, år 2020. Under kvartal ett år 2021 uppgick den siffran till 72,8 procent vilket är en ökning på 21,2 procentenheter.

Sektor	Kvartal 3 2020	Kvartal 4 2020	Kvartal 1 2021
Statlig sektor	51,6	64,3	72,8

Figur 2. Figuren visar kvartalsvis hur många procent av statligt anställda som arbetade hemifrån under kvartal tre och fyra år 2020 samt kvartal ett år 2021. (SCB 2021) [2022-10-07].

En studie genomförd av McKinsey och Company (2020) kunde konstatera att den digitala utvecklingen hos arbetsgivare påskyndades med mellan 3–4 år under pandemin. Det förklarar även att covid-19 bidragit till organisationers utveckling av digitaliserade strategiska åtgärder för eventuellt framtida liknande scenarion, för att undvika den osäkerhet som drabbade organisationer i början av pandemin såsom att anpassa de tekniska verktygen i högre grad.

### 2.2.2 Digital kommunikation

Digitaliseringen har även haft sin påverkan på kommunikationen, den digitala kommunikationen innebär att var och en sitter ensam i rum och har medarbetare och ledare via skärm i stället för att alla är samlade i ett och samma rum (Zander et al. 2013, s. 229). För att upprätthålla kommunikation sinsemellan på distans krävs kommunikationsverktyg (Jungst et al. 2022, s. 1), vilket Covid-19 pandemin tillsammans med kommunikationsverktyg uppmuntrade organisationer att använda sig utav för att behålla kommunikation. Inom digitala kommunikationsverktyg möts ledare och medarbetare på virtuella platser (Jungst et al. 2022, s.

2). En dålig digital kommunikation kan skapa störningar i ledare-medarbetare utbytet och vidare förlora den gemensamma upplevelsen av arbetsuppgifter (Zander et al. 2013, s. 229–231).

Även om digital kommunikation har visat sig vara besvärligt på många sätt, har den digitala kommunikationen gett upphov till nya möjligheter för kommunikationsmönster (Zander et al. 2013, s. 234), vilket Albinsson och Arnesson (2018, s. 3) pekar på att en påvisad effekt av digitaliseringen under arbetsförhållanden är att kommunikationen sker till stor del skriftligt via e-post eller sms.

### **2.3 Digitalt ledarskap: e-ledarskap**

E-ledarskap är ett snabbt växande begrepp som används inom olika affärssegment, begreppet har vuxit fram ur ett behov för att kunna beskriva den nya ledarstilen (Kulshreshtha & Sharma 2021, s. 2). Det har definierats av Van Wart et al. (2019) som säger att begreppet är en social påverkansprocess som är inbäddad i närbeläget och avlägset sammanhang som ger en ändring i attributen, känslorna, tänkandet, beteendet och prestandan (Van Wart et al 2019, s. 81–83).

Van Wart et al. (2019) ger tre specifika huvudanledningar till att förstå innebörden av e-ledarskap. Den första förespråkar om den digitala inställningen som medför en interaktion vilket skiljer sig från det fysiska som tidigare känns till (Van Wart et al. 2019, s. 81). Den andra anledningen till vikten av e-ledarskap är förändringen i organisationsmönster som underlättas av den digitala förändringen. Framväxten av distansarbetet och ledarskapsmönster är starkt beroende av snabb elektronisk kommunikation som en ledare behöver hantera och samordna. Den sista anledningen till betydelsen av e-ledarskap handlar om förändringen i ledningen och därmed själva ledarskapet. De tekniska kraven ökar på alla nivåer för ledare och de förväntas vara kompetenta med ny information och kommunikationsteknologier. (Van Wart et al. 2019, s. 81–82).

Enligt Caputo et al. (2019, s. 490) har situationer som digitaliseringen skapat ställt krav på nya chefsegenskaper. En digital ledare tappar ansikte mot ansikte kontakten, vilket kan skapa en begränsning i tilliten (Zander et al. 2013, s. 234). Vidare hävdar Zander et al. (2013) trots att tekniken finns lättillgänglig får inte ledaren glömma medarbetarens utmaningar som måste hanteras även under virtuellt arbete, för att kunna leda en hel grupp framåt. Kritiska utmaningar

för det digitala ledarskapet är specifikt: motivation, kunskapsöverföring och målinriktning. (Zander et al. 2013, s. 228–229).

## **2.4 Sammanfattning**

Teorierna som presenterats skall användas som en förutsättning för att besvara uppsatsen syfte samt forskningsfrågor. En omfattande genomgång av begreppet “e-ledarskap” har utförts för att förstå innebörden av begreppet och det går att konstatera att det har varit ett naturligt framtaget begrepp för att definiera den förändring ledarskapet genomgår. Det har även presenterats tre specifika huvudanledningar till att förstå innebörden av e-ledarskap.

Kommunikation och digital kommunikation har varit väsentlig för organisationer på distans. Ledare och medarbetare möts på virtuella platser och en dålig digital kommunikation kan göra att den gemensamma upplevelsen av arbetsuppgifter förloras. En dålig digital kommunikation kan även skapa störningar i ledare-medarbetare utbytet. Ledare-medarbetare utbytesteorin är en central teori i denna studie då den lyfter vikten av relationer samt medarbetarens mentala anpassning till organisationen och ledaren. Teorin ger ett annat perspektiv och bestrider den traditionella uppfattningen kring att en ledare behandlar alla medarbetare på samma sätt, för att sätta ett fokus på själva relationen. Dessa teorier belyser vikten vid kunskaper om det digitala ledarskapet och de blir väsentliga, då studien syftar till att undersöka detta. Teorierna skall jämföras med insamlad empiri och detta ligger till grund för studien.

### **3. Metod**

*I detta kapitel presenteras uppsatsens val av metod, forskningsdesign samt strategin vid insamling av empirin. Urvalet beskrivs och slutligen finns en presentation om etiska aspekter och studiens tillförlitlighet.*

#### **3.1 Forskningsdesign**

I denna studie kommer en abduktiv ansats användas eftersom studien har inslag av både induktiva och deduktiva ansatser. En induktiv ansats tar en utgångspunkt i empiri utan teoretisk förståelse (Alvehus 2014, s.109). Däremot har teorier valts ut vilket i sin tur ger inslag av en deduktiv ansats som utgår från hypoteser, teoretiska föreställningar som prövas mot empiriskt material (ibid.). Således växlar studien mellan induktiv och deduktiv ansats vilket den abduktiva ansatsen utgår ifrån (Bryman & Bell 2017, s.46). Ansatsen används för att dra logiska slutsatser och utveckla teorier om verkligheten samt för att undvika begränsningar som förknippas med deduktiva och induktiva ansatser (Bryman & Bell 2017, s.47).

Tidigare liknande studier har använt sig av olika tillvägagångssätt, till exempel har Hsiung och Bolino (2018) genomfört sin studie om ledare-medarbetare utbyte genom en tvåvägsundersökning, som genomfördes via två enkätundersökningar som delades ut till medarbetare (Hsiung & Bolino 2018, s. 91). Albinsson och Arnesson (2018) har däremot använt sig av multimetodiskt tillvägagångssätt, genom dataanalys av enkäter, fokusgruppsintervjuer, observationer och gruppsamtal använts som tillvägagångssätt (Albinsson & Arnesson 2018, s. 29–31). För denna studie lämpar sig dock den kvalitativa intervjumetoden bäst, då metoden intresserar sig för innebörder och, eller meningar på ett djupare plan (Alvehus 2014, s. 20).

Bryman och Bell (2013, s. 49–52) redogör för att en kvalitativ metod går ut på att beskriva ett ämne genom att samla in information med hjälp av intryck och åsikter. En fördel med den kvalitativa metoden är att det blir enklare att få mer djupgående information kring respondenternas argument, resonemang, synpunkter och motiv (Bryman & Bell 2013, s. 49). En ytterligare fördel med en kvalitativ analys är att den insamlade datan är detaljerad och djupgående, vilket är bra för att hantera komplexa sociala situationer (Denscombe 2018, s. 416).

Resultatet i studien kommer att baseras på intervjuer och således är studien en intervjustudie. Varför en intervjumetod är lämplig är dels att förstå åsikter, uppfattningar och erfarenheter på



djupet, dels att få information från nyckelpersoner på fältet som kan ge särskilt värdefulla kunskaper och insikter baserat på deras position eller erfarenhet (Denscombe 2018, s. 268–269). Studien kommer använda sig av internetbaserade intervjuer, via digitala möten samt en respondent som kommer delta genom en telefonintervju. Detta kan vara ett lämpligt sätt att genomföra datainsamling då det sparar både tidsåtgång och resekostnader, samt att de internetbaserade intervjuerna innehåller visuell kontakt vilket gör intervjun mycket lik en ansikte mot ansikte intervju men med geografiskt avstånd. (Denscombe 2018, s. 286–287). Den internetbaserade intervjun har samma fördelar och nackdelar som fysiska intervjuer (Denscombe 2018, s. 287). Intervjuerna ska efter medgivande från respondenterna spelas in med både ljud och bild, för att sedan transkriberas för att lättare kunna genomföra noga sökningar och jämförelser mellan data (Denscombe 2018, s. 395–397). En nackdel med de internetbaserade intervjuerna är avståndet mellan respondent och intervjuare, detta kan medföra en känsla av avlägsenhet (Denscombe 2018, s. 288). Detta ska försöka säkerställas genom bakgrundsfrågorna i intervjuguiden (bilaga 1).

De genomförda intervjuerna, och den tidigare forskningen är det som ligger till grund för denna studie. Med hjälp av dessa ska studiens forskningsfrågor utredas.

### **3.2 Urval**

Urvalet ska skapa variation i den information och synpunkter inom huvudämnet som ska hjälpa studien att utveckla teorier och slutsatser för att kunna svara på forskningsfrågorna. Den urvalsstrategi som tillämpats är ett målstyrt urval eftersom det passar studiens syfte då studien kräver en viss typ av deltagare för att besvara forskningsfrågorna. I ett målstyrt urval väljs individer ut med vissa forskningsmål i åtanke och därmed på ett strategiskt vis så att deltagarna har relevans för de forskningsfrågor som studien ämnar undersöka, i och med det är det målstyrda urvalet inget sannolikhetsurval där respondenterna väljs ut slumpmässigt. Respondenter, platser och organisationer väljs ut baserat på den relevans som ligger till grund utifrån forskningsfrågan som skall besvaras. Urvalsstrategin som valts ut är villkorligt eftersom kriterier för analysenheterna utvecklas under forskningens gång. (Bryman & Bell 2013, s. 408; 452–453). Däremot finns en risk att det blir enformigt med ett målstyrt urval eftersom deltagare väljs ut strategiskt för att uppnå ett visst resultat för att lyckas täcka det som skall mätas och detta behöver beaktas (Bryman & Bell 2013, s. 453).

Studien har utfärdat ett tvåstegsurval där val av organisation i första hand har valts ut utifrån studiens forskningsfråga och därefter valt individer inom organisationerna (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022, s. 62–63). Eftersom studien baseras på kommunalt ledarskap är populationen för studien kommuner i Sverige. Urvalsramen har begränsats till kranskommuner till Sveriges tre största städer, som är Stockholm, Göteborg och Malmö (SCB, 2022). Sedan har urvalet av chefer inom olika enheter i vardera kommuner valts ut.

Dessa strategier har passat bäst då studien kräver kriterier på respondenterna. Dels att respondenterna har en roll som ledare inom offentlig verksamhet, dels att respondenterna har erfarenhet av att ha lett arbete digitalt under Covid-19 pandemin samt har lett arbete fysiskt på plats. Detta för att kunna undersöka om det finns skillnader på ledarskapet under de olika förhållandena. Dessa kriterier kontrollerades innan intervjun för att säkerställa att respondenterna var lämpliga för studien.

### 3.2.1 Presentation av respondenter

Respondent	Beskrivning av respondent: titel samt erfarenhet som chef.	Datum	Intervjumetod	Intervjulängd
R1	Upphandlingschef. 7 år.	2022-11-11	Digitalt möte	31 minuter
R2	HR-direktör. 19 år.	2022-11-17	Digitalt möte	24 minuter
R3	-			
R4	Upphandlingschef. 1,5 år.	22-11-15	Digitalt möte	21 minuter
R5	-			
R6	HR-chef. 10 års erfarenhet men endast 6 veckors erfarenhet som kommunal chef.	2022-11-10	Digitalt möte	28 minuter
R7	Digitaliserings- och IT-chef. 11 års erfarenhet.	2022-11-21	Digitalt möte	29 minuter

R8	Personalchef. 5 år.	2022-11-17	Telefonintervju	24 minuter
R9	Ekonomidirektör. 4 år.	2022-11-23	Digitalt möte	24 minuter
R10	Säkerhetschef. 10 år.	2022-11-14	Digitalt möte	25 minuter
R11	-			
R12	Personalchef. 24 år.	2022-11-16	Digitalt möte	33 minuter
R13	Samhällsbyggnadsdirektör. 20 år.	2022-11-21	Digitalt möte	30 minuter
R14	Bygg- och miljödirektör. 14 år.	2022-12-02	Digitalt möte	27 minuter
R15	-			
R16	IT-chef. 4 år.	2022-11-21	Digitalt möte	28 minuter
R17	Kommundirektör. 30 års erfarenhet.	2022-12-02	Digitalt möte	22 minuter
R18	Ekonomidirektör. 23 år.	2022-11-22	Digitalt möte	23 minuter
R19	Personalchef. 6 år.	2022-11-21	Digitalt möte	34 minuter
R20	Teknik- och fastighetschef. 20 år.	2022-11-16	Digitalt möte	21 minuter
R21	Administrativ chef. 20 år.	2022-11-21	Digitalt möte	17 minuter
R22	Service- och IT-chef. 6 år.	2022-11-28	Digitalt möte	26 minuter

Tabell 1: En redovisning av respondenterna i studien. Med information om vilken titel de har, samt hur många års erfarenhet de har av att vara kommunal chef. Även redogör tabellen för intervjudatum, intervjumetod och hur lång tid intervjun varade.

## **3.3 Datainsamling**

### **3.3.1 Semistrukturerade intervjuer**

Då studiens metod är kvalitativ har datainsamlingen skett via intervjuer. Det är av största vikt att få respondenternas synpunkter med utvecklade och detaljerade svar, valet av datainsamlingsmetod blev av den orsaken semistrukturerade intervjuer Alvehus (2014, s. 82–83) beskriver att intervjuaren i samtalen följer ett formulär, bestående av bredare teman som intervjun ska centreras kring. Detta kallar Bryman och Bell (2013, s. 475–476) för en intervjuguide. Metodvalet semistrukturerade intervjuer är flexibelt då det för respondenterna innebär en stor frihet till utformningen av svaren (Alvehus 2014, s. 82–83), och “att intervjuaren måste vara mer aktiv i sitt lyssnande och i att arbeta med följdfrågor” (ibid., s. 83).

Flexibiliteten visar sig även genom att frågorna som ska ställas inte behöver följas i en viss ordning, forskarna kan även gå ifrån intervjuguiden för att till exempel ställa följdfrågor (Bryman & Bell 2013, s. 475–476). Även Denscombe (2018, s. 269) beskriver semistrukturerade intervjuer som flexibla, men även att metoden låter respondenten utveckla sina svar och tala utförligare om de ämnen som forskaren tar upp. “Svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter” (Denscombe 2018, s. 269). Studien är beroende av förståelse, så det är av största vikt att samtliga av respondenterna förstår frågorna som ställs samt avsikten med intervjun (Bryman & Bell 2013, s. 474–476).

### **3.3.2 Intervjuguiden**

En intervjuguide kan stå för en kort minneslista över vilka områden som skall täckas eller vilka frågeställningar som skall beröras i en semistrukturerad intervju. Den ska möjliggöra för forskaren att få information om hur respondenterna upplever sin värld och ge utrymme för flexibilitet. (Bryman & Bell 2017, s. 460). Intervjuguiden (bilaga 1) har utformats från studiens forskningsfrågor, samt de litterära data som samlats in under teorikapitlet. Guiden består av en inledning, sedan några kortare bakgrundsfrågor som följs av studiens nyckelord där frågor kategoriserats under. Frånräknat de inledande frågorna är det 14 frågor uppdelade i tre kategorier: digitalisering, ledarskap samt ledare-medarbetare utbyte. Uppdelningen skedde med hjälp av studiens nyckelord för studien samt litterära data.

### **3.3.3 Genomförande av datainsamling**

För att hitta passande respondenter till studien kontaktades respektive kommuns kontaktcenter, när olika potentiella respondenter samlats in skickades intervjufrågor ut, den 12 och den 21 oktober via mejl. 35 kommunala chefer kontaktades totalt varav 22 svarade ja och 5 svarade nej, resterande blev obesvarade. 4 av de 22 respondenter som tackade ja för att delta, dök aldrig upp vid avtalad tid för intervjun. För att skapa goda förutsättningar för respondenterna att ha möjlighet att delta, så var flexibilitet viktigt angående intervjutider. En av respondenterna valde att delta via telefonintervju, detta godkändes för att inte gå miste om respondentens svar.

Efter godkännande att delta i den internetbaserade intervjun, mejlades en inbjudan till mötet ut till samtliga. Vid intervjutillfället tillfrågades respondenten om inspelning av intervjun i både bild och ljud. Efter intervjun transkriberades det insamlade materialet.

### **3.4 Analysmetod**

Den data som samlats in har spelats in vid intervjutillfället, med både ljud och bild för att i efterhand kunna ses om och kunna transkriberas, vilket är första steget i analysen då tal förvandlas till text (Alvehus 2014, s. 85–86). Transkriberingen har skett genom uppdelning, så att båda intervjupersonerna har transkriberat hälften var. De intervjuer som inte transkriberades av intervjupersonen har den lyssnat på och samtidigt läst igenom den aktuella intervjuens transkribering. Vid transkribering har kodning använts, för att hitta samband och underlätta navigering till särskilda ställen i intervjun, även för att kunna klassificera data och märka ut särskilda citat (Denscombe 2016, s. 396). Markering har gjorts via överstrykning med olika färger. Citat ur transkriberingarna som har behandlat liknande innehåll har kopplats till teman. Resultatet av transkriberingarna sammanställs under de tre redan skapade teman som intervjuguiden baseras på. Att leta efter mönster i intervjuerna specificerar hur olika delar av råmaterialet ska placeras utifrån de tidigare satta teman (Bryman & Bell 2013, s. 300–301).

Detta tillvägagångssätt anses för studien vara systematiskt för att gå igenom den insamlade data. Studien behöver ge en djupare förståelse för det som sagts i intervjun, inte bara återge en ordagrann, grund beskrivning. Det ger en djupare förståelse för respondenternas upplevelse kring det digitala ledarskapet genom deras ord och den underliggande betydelsen.

### 3.5 Studiens kvalitet

För att försäkra studiens kvalitet har vissa åtgärder vidtagits. I studien har respondenterna givits möjligheten att få tillgång till det transkriberade materialet, detta för att kunna påpeka om det eventuellt förekommer något missförstånd, och eller felskrivning. Därav är viktig för studien respondentvalidering viktigt att uppfylla, för att försäkra att transkriberingen av respondenternas svar har blivit korrekt (Bryman & Bell 2013, s. 402). Två respondenter valde att ta del av det transkriberade materialet från intervjun. Inga feltolkningar eller missförstånd har anmärkts av respondenterna. Vid osäkerheter, eller när det är ohörbart i inspelningen av intervjun har respondenten kontaktats för att säkerställa att det blir rätt vid transkribering av intervjuerna.

Insamlandet av empiri har beskrivits detaljerat under kapitel 3.2.1 samt 3.3.3 för att ge en tydlig bild av forskningsprocessen. För att kunna redogöra för forskningsprocessen transparent har det förts dagboksanteckningar under datainsamlingens gång. Detta har gjorts för dels studien, dels studiens läsare, för att kunna stärka pålitligheten i studiens genomförande samt för att den som läser studien skall kunna bilda en uppfattning om huruvida studiens resultat är överförbara på andra förhållanden samt populationer. Denscombe (2018, s. 421) redogör för att pålitlighet inom kvalitativ forskning handlar om att andra forskare ska ha möjligheten till att bedöma om passande tillvägagångssätt har använts, samt om passande beslut i studien har fattats genom en transparent redovisning av forskningsprocessen för studien.

Överförbarheten i studien handlar om studiens förmåga att upprätta till exempel klargöranden och begrepp som kan tillämpas i andra sammanhang än det specifika som presenteras i studien (Bryman & Bell 2013, s. 403–404). Överförbarheten av studien till andra kommunala chefer kan vara hög, men överförbarheten till andra chefer och ledare anses vara låg då denna studie har ett specifikt sammanhang vilket är det kommunala ledarskapet. Reliabiliteten och validiteten handlar om att insamlingen och bearbetningen av empirin har skett på ett hederligt samt systematiskt vis (Bryman & Bell 2013, s. 402), i studien är empirin hanterad med försiktighet, och har gått igenom systematiskt.

Studien baseras på 18 intervjuer med kommunala chefer. Målet var att för studiens skull hitta minst tolv respondenter, då det enligt Guest et al. (2006) anses vara en tillräcklig mängd om avsikten med intervjuerna är att få en djupare inblick i respondenternas åsikter och erfarenheter, där respondenterna är relativt likartade. Styrkan i det insamlade material är att det har en stor

variation mellan respondenterna, dels genom olika chefspositioner, dels genom dess olika geografiska placering, det vill säga respondentens kommundillhörighet samt även genom hur lång erfarenhet respondenten har. En av respondenterna har bara varit en kommunal chef sedan sex veckor tillbaka, detta har tagits hänsyn till genom att vi endast redovisat respondentens svar som behandlar information om efter tillträddandet av chefsposten.

Under varje intervjutillfälle har det alltid frågats om tillstånd till att dels ingå i studien, dels tillstånd att få spela in intervjun, respondenten har aktivt godkänt inspelning genom ett knapptryck på en pop-up ruta i inspelningsverktyget.

### **3.6 Forskningsetik**

För att skydda respondenternas integritet, frivillighet, konfidentialitet samt anonymitet mot olika risker har vi tillämpat några grundläggande etiska regler och principer (Bryman & Bell 2013, s. 137) för att vår studie ska upprätthålla en bra forskningsetik.

Studien har använt sig av anonymitetskrav för att obehöriga inte ska kunna komma åt respondenternas uppgifter, respondenterna och deras intervjuer redovisas anonymt genom hela uppsatsen. Det är endast skribenterna som har tillgång till information om respondenterna. Informations- och samtyckeskravet har följts genom att informera respondenterna om studiens syfte, hur upplägget ser ut under intervjun samt även informera om att det är frivilligt deltagande och att respondenten har rätt att avbryta. Det har även informerats till respondenterna om nyttjandekravet, vilket innebär att data som samlas in endast i syfte för studien (Bryman & Bell 2013, s. 137).

## 4. Empiri

I detta kapitel ska resultaten från den empiriska undersökningen presenteras. De övergripande teman som följt studien är rubrikerna i följande kapitel. Empirin presenteras utifrån de identifierade teman, för vilka är 4.1 Det digitala arbetet, 4.2 Det digitala ledarskapet, samt 4.3 Den digitala relationen.

### 4.1 Det digitala arbetet

#### Arbetsupplägg

Arbetsupplägget förändrades drastiskt för en del av respondenterna under pandemins etablering i samhället och respondenterna behövde anpassa sig till den nya situationen. Medan andra respondenter menade att de sakta följde Folkhälsomyndighetens rekommendationer. Nästan alla respondenter svarade att de och deras medarbetare jobbade hemifrån under pandemin och kom endast in på kontoret vid absolut nödvändighet.

*“Det ändrades som dag och natt så vi gick mycket snabbt över till distansarbete och nästan alla jobbade hemifrån. Självklart de som kunde. De som jobbade med skola och fritids behövde vara på plats mycket mer.” (R2).*

*“De medarbetare som hade möjligheten att jobba hemifrån skickades hem, om de vill komma in på kontoret behövde de fråga om dispens” (R8).*

De respondenter som kunde arbeta individuellt hade det enklare att etablera ett distansarbete i sin enhet. Däremot respondenter som arbetade nära andra företag och leverantörer hade det mycket svårare att anpassa sig till den situationen. De som till exempel jobbar nära kultur, skola och fritid kunde inte lika enkelt övergå till distansarbete eftersom skolorna samt lärarna fortfarande jobbade på plats.

*“Inledningsvis så var vi ganska mycket på plats vi var ganska sena att gå över till distansarbete så att vi körde nästan som vanligt. Vi jobbade mycket med skola så det ganska naturligt att alla lärare var på plats så var vi också på plats men efter tid gick vi över mer och mer till ett digitalt arbetsätt.” (R21).*

*“Hälften av de på min avdelning arbetar ute med att skjutsa barn och gräva ute på fält så vi har en mix. Alla som jobbade på förvaltningen jobbade hemifrån men resterande kunde inte det.” (R14).*

Idag kan medarbetare välja att arbeta hemifrån eller på plats. Mer än majoriteten av respondenterna som intervjuats har en kommunal rekommendation eller ett avtal de kan teckna som tillåter medarbetaren arbeta hemifrån upp till mellan 49–50 procent. Detta är oftast en individuell överenskommelse som chefen kan godkänna efter att ha gjort en bedömning utifrån den arbetsmiljö de ska arbeta ifrån.



*“Vi har avtal som kommunen har tecknat, de som har möjlighet att jobba på distans får teckna det avtalet förutsättning med att de har en bra arbetsplats/miljö och att det funkar, att man kan ta eget ansvar. Det är 70% som tecknat det och man får då sitta hemma 49% av arbetstiden.” (R13).*

*“I kommunen får man jobba hemifrån max 50 procent, vissa ligger precis på 50% och de flesta är tillbaka helt och andra jobbar mer än 50%.” (R22).*

*“I kommunen har vi distans-överenskommelse där man får jobba hemifrån cirka 2 dagar i veckan, alltså 49%.” (R14).*

Tre andra respondenter använde sig av något som de kallade för ett tillits-baserat ledarskap där de låter medarbetaren avgöra vart de ska jobba beroende på vad som blir passande för arbetsuppgifterna.

*“Tillits-baserat. Man får komma in eller jobba vart man vill så länge jobbet blir gjort.” (R10).*

*“Det blir ett mer tillitsbaserat klimat.” (R18).*

*“Tror mycket på tillit på personalen, det ligger till grund för flexibelt arbetssätt. För att alla ska känna att de ska må bra i sitt livspussel.” (R16).*

Två respondenter har problem med att få tillbaka sina medarbetare till kontoret efter pandemin och visste inte vilken strategi som skulle användas för att locka tillbaka dem till arbetsplatsen.

*“Just nu har vi problemet att folk inte vill komma tillbaka.” (R2).*

*“Övervägande del vill hellre jobba hemifrån, nu jobbar vi med frågan att vilja ha tillbaka dem till kontoret.” (R12).*

## **Digital omställning**

Utifrån den insamlade data vad det gäller respondenternas olika synpunkter kring den digitala omställningen och digitaliseringen har majoriteten av respondenterna yttrat sig olika där enstaka inte identifiera nackdelar med digitaliseringen (R1). De ser att det har blivit ett mer effektivt arbete.

*“Jag ser absolut inga nackdelar om distansarbete, det har varit så effektivt, superbra.” (R1).*

Majoriteten däremot hävdar att den digitala omställningen var mycket snabb och svår att etablera i praktiken från början men eftersom det blev en påtvingad situation var de kommunala cheferna “tvungna” att lära sig den nya kulturen med tiden.

*“Ganska svårt i början för att vara trygg med tekniken när man ska visa bilder och så vidare och för att hitta rätt kultur för att låta alla komma till tals. “learning by doing” Man fått ha överseende och tålmod. Jag är inte så digital så det var en utmaning som chef att hänga med och hitta rätt kultur.” (R13).*

Två respondenter däremot hade inga problem att ställa om till ett digitalt arbete, det som dessa hade gemensamt är att det leder en IT eller säkerhetsavdelning och hävdade att de hade rätt resurser från början innan pandemin.

*“Smidig. Då verktyget redan var på plats. Samarbetsverktyg. Fungerade riktigt bra, även om det var vissa utmaningar hade vi ändå bra verktyg på plats. Detta gjorde att många förstod att tack vare verktygen har vi ändå kunnat genomföra våra uppdrag. Vi skapar bra förutsättningar för distansarbete.” (R16).*

*“Rent enhetsmässigt var det inga som helst problem. Vi var redan ”där”, kan man säga i och med att vi redan jobbat med verktygen i ett par år innan, så var inte verktygen nya.” (R7).*

Resterande respondenter svarade att det gick bra efter en viss tid, vissa menade dock att det gick över förväntan eftersom de upplevde att arbetet blev mer effektivt. Alla som intervjuades svarade att på grund av digitala möten blev mötena mycket mer effektiva eftersom de endast diskuterade sakfrågor och det blev fokus baserat.

*“Snabb, men positiv. Med digitalt möte blir det mindre hej och hejdå, det blir mer sakfrågor och fokuserat. På plats skulle folk komma sent, strula med tekniken och hämta kaffe. Jag ser att det var mer effektivt med digitalt möte med det blir en helt annan möteskultur.” (R2).*

Respondenterna är medvetna om fördelarna som följt den digitala omställningen, vilket effektiviserat arbete och tillbringat fördelaktigare resultat. Men trots det var chefer inte helt övertygade om distansarbetet och enligt det som tagits fram finns flera olika faktorer med en gemensam huvudvikt som diskuterade medarbetares psykiska välmående.

## **Digitala verktyg**

Samtliga respondenter i intervjuerna beskriver att de har använt sig av digitala verktyg, både under och efter pandemin. Ett fåtal respondenter berättar att verktygen till en början fungerade sämre på grund av den nya situationen som de inte vant sig vid.

*“I början var det lite struligt med verktygen, då man inte var van. Det tekniska var problematiken, efter det kom i gång så fungerade det bättre.” (R8).*

*“Det gick förvånansvärt smidigt, men det efter en del inkörningsproblem.” (R4).*

*“Det har varit lite trixigt i början att fixa möten.” (R12).*

Två andra respondenter berättar att de sedan tidigare jobbat med verktygen och därför ansågs det inte som ett hinder:

*“För min enhet var det inga problem, vi var redan vana vid verktygen sedan innan pandemin och därför så var inte verktygen främmande för oss att arbeta med” (R7).*

*“Det var smidigt, då verktygen redan var på plats. Det fungerade riktigt bra eftersom vi arbetat med dem innan” (R16).*

Två respondenter kunde även konstatera att mobiltelefonerna nästintill avvecklats på grund av den ökande användningen av digitala verktyg.

*“Vi har nästintill avvecklat mobiltelefonen på arbetet, det var mycket mer telefonerande förut. Nu sker det mesta via det digitala verktyget med kamera.” (R20).*

*“Mobiltelefonen används inte. vi har kvar de fortfarande vi använder de till mail och teams samtal. Internt använder vi aldrig dem.” (R2).*

Det digitala verktyget som används frekvent av respondenterna är Teams, förutom två av respondenterna som använder sig av Zoom och Skype.

*“... det är Teams som är navet i det hela, vårt huvudkommunikationsverktyg.” (R7).*

*“Kommunikationen sker via Teams.” (R4).*

*“Vi använder zoom för en typ av möten, sen har vi använt Skype för en annan typ av möten.” (R17).*

*“Vi jobbar till 98% i teams” (R19).*

*“Skype och zoom, och en massa mejl.” (R18).*

Respondenterna som använder sig av digitala verktyg och digitala möten har skapat en norm att alla deltagare i mötet ska låta kameran vara påslagen.

*“På möten är det kamera som gäller” (R9).*

*“Vi har haft som princip att kameran alltid ska vara påslagen så vi ser varandra” (R12).*

*“...vi såg ut som små frimärken på datorn, i varsin liten ruta.” (R19).*

## **Hybridmöten**

En typ av möte som kombinerar ett digitalt och fysiskt möte, kallas hybridmöte. Detta är förekommande hos alla respondenter även efter att pandemin avtagits.

*“Hybridmöten kombinerar ett fysiskt möte med digitalt möte, tillsammans” (R10).*

*“Det är ju när någon är på plats och någon är hemma.” (R17).*

*“... alltså att någon eller några sitter i ett konferensrum, samt någon eller några deltar via kamera och skärm.” (R13).*

Upplevelsen av hybridmöten är delad

*“Hybridmöten är en styggelse... jag upplever dem som väldigt svåra, helt digitala, eller helt fysiska möten går bättre.” (R17).*

*“Hybridmöten förekommer mycket, fungerar bra och används när någon till exempel fått akuta förhinder eller liknande.” (R10).*

## **4.2 Det digitala ledarskapet**

### **Ledarskap**

Den mest vanliga beskrivningen som ledare använt sig av är att de är tillits-baserade. De berättar att ledaren har behövt använda sig mycket av ett tillits-baserat ledarskap eftersom respondenterna inte har lika mycket koll på sina anställda över distansarbete. En del respondenter uppgav att det blir ett tvingat tillitsbaserat ledarskap eftersom de inte har en annan möjlighet att välja emellan.

*“Jag litar på mina medarbetare, och ger dem fria tyglar. Tillit är viktigt för mig.” (R1).*

*“Jag kontrollerar aldrig mina medarbetare, mitt problem mer det motsatta. Att man faktiskt stängde ner datorn och inte satt kvar och jobbade. För mig spelade det ingen roll att någon tar en halvtimme längre lunch, utan att man löser de uppgifter som man säger att man ska lösa. Man skulle kunna säga att det är ett tillits-baserat ledarskap.” (R17).*

### **Den digitala anpassningen av ledarskapet**

Vid tilldelad fråga om hur chefsrollen har förändrats på grund av distansarbetet har alla respondenter, förutom två respondenter, förklarat att pandemin lett till en ökning av bokade möten. Dessa möten beskrev de oftast som avstämningsmöten eller uppföljningsmöten som respondenterna kunde ha antingen digitalt eller fysiskt med sina medarbetare. Därefter ställdes oftast följdfrågan om vad syftet var med dessa avstämningsmöten och alla respondenter yttrade tydligt att syftet med avstämningsmöten var att säkerställa välmående hos deras medarbetare. Vissa uppgav även att dessa bokade möten gav de en möjlighet att följa upp medarbetarens digitala arbete för att säkerställa att medarbetaren faktiskt arbetade där resultat blev väsentligt.

*“Mycket mer uppföljningsmöten, tidigare kunde jag möta dem i korridoren. Mycket mer att man bokar avstämningar. Mycket lättare att ha negativa synpunkter när man sitter bakom en*

*skärm än att komma med det i ett fysiskt rum med närvaro. Man distanserade sig en hel del.” (R2).*

*“Mycket mer samtal digitalt med medarbetaren. Bokade möten. Svårare att ha den här avstämningen.” (R9).*

*“Med det där att jag var tvungen att styra upp avstämningar, boka dem i stället för att man hade dem lite spontant på plats.” (R21).*

*“När jag är en digital ledare behöver jag tänka mycket mer för att kunna ha en likvärdig dialog som om vi vore på plats” (R6).*

*“Fler möten, mötesbokningar. min ledarskapsroll ändras inte i grunden men svårare att fånga upp diskussioner, små saker fångade man inte upp, folk som hade synpunkter, jag behöver ställa djupare frågor ibland på avstämningar bara för att vara tillgänglig.” (R22).*

De två andra respondenterna identifierade inga större förändringar i sin chefsroll.

*“Chefsrollen ändrades inte alls under pandemin, inte haft så mycket kontroll till att börja med.” (R1).*

*“Inte förändrats så mycket egentligen” (R16).*

### **Utmaningar med att leda digitalt**

Utmaningar med att leda digitalt har varit vanligt och förekommande. Däremot är upplevelsena olika och har skiftats utifrån personliga egenskaper som cheferna erhåller. Det verkar finns ett fåtal samband med intervjusvaren där tillgänglighet, kommunikation och det psykiska välmående för medarbetaren har varit betydelsefull samt den sociala kontakten.

*“Man tappar de fysiska mötena och kroppsspråket försvinner ju. Vet inte om de är nykter eller mår bra heller för deras säkerhet.” (R2).*

*“Svårigheten var att nå ut till hela avdelningen och då behövde man boka in digitala möten och där blev vi väldigt många så mötena blev väldigt stumma. Man vet inte hur budskapen togs emot. Alla kommer inte till tals man kan lätt gömma sig vilket är lättare fysiskt. Man vet inte heller hur engagerade de är. **Arbetsfördelning var också svårt att komma åt digitalt.**” (R9).*

*“Känna av hur folk mår. chefskap handlar om att människor och låta folk utvecklas på sina sätt det ser jag som utmaningen.” (R14).*

*“Det blir tvådimensionellt så att det kan bli svårare att se om någon mår bra Eller mår dåligt eller du vet jag kan inte riktigt veta om de dricker alkohol.” (R21)*

Andra utmaningar som uppdragats under intervjuerna är störande moment, flera av respondenterna vittnar om att medarbetarens husdjur, barn, partner och så vidare har upplevts som störande moment och i sig en utmaning för att kunna leda.

*“Det har hänt att medarbetare inte är tillgängliga, och att det har varit störningsmoment i form av familjer, barn osv. Partner också kunde vara störande. Det har funnits brus.”(R12).*

*“Utmaningen är att jag märkt att olika kollegor är olika mycket tillgängliga. En del kollegor kanske inte riktigt arbetar med teams som kommunikationskanal på samma sätt, utan där kanske man ser mer en fortsatt användning av en vanlig mobiltelefon för att ringa och prata med någon i stället för att använda teams.” (R17).*

Men dessa utmaningar ses också som ett nytt sätt att tänka.

*“Digitaliseringen leder till ett nytänkande. Det är tillgängligheten som kan vara ett problem.” (R18).*

*“Det är en sak att samla alla i ett rum, folk ser vad jag berättar med kroppsspråket ögonen och så vidare så kommunikationen har varit en svår sak för mig. Att lämna över information på mejl blir som en tolkningsfråga på hur de uppfattar mejlet. Även om vi är 20 personer kanske vi tolkar det på 20 olika sätt. Innan stack man bara in huvudet i deras rum och ställde en snabb fråga till exempel. Men nu får jag tänka till i mitt sätt att leda” (R22).*

### **Skillnad i maktperspektivet**

Upplevelsen i det digitala om det ruckat på makten har besvarats olika:

*“Jag ser ingen skillnad i min makt, men däremot har det digitala givit fler chansen att synas, i och med att det är smidigt att kunna delta i möten digitalt” (R6).*

*“Jag tappar nog lite makt när jag inte har medarbetarna på plats. just att jag inte ser vad de gör. jag vet inte vad de gör, vad de jobbar, hur lång rast de tar osv...” (R21).*

### **Fokusskifte**

På frågan om respondenterna upplever att det genom distansarbetet skett ett fokusskifte från ledare till medarbetare svarade respondenterna i spridda skurar.

*“Jo det tycker jag, man styr mer arbetet efter egna omständigheter” (R2).*

*“Det har varit mer fokus på medarbetaren och välmående. Det har varit mycket mot anställda och riskbedömningar.” (R22).*

*“Tvärtom. Jag kan inte märka det utan chefen får vara mer vaksam på de introverta och försöka lyfta dem.” (R9).*

*“Nej, det skulle jag inte säga.” (R13).*

*“Nej det kan jag inte direkt påstå att det blivit en fokusförskjutning. Nej. Jag tycker den har varit densamma.” (R17).*

*“Jag vet inte faktiskt. både och tänker jag. **Chefen kan vara viktigt under distans just för att fånga upp så där om någon är ensam eller inte samarbetar** så jag tror **chefskapet blir lite viktigare** också samtidigt så är det ju så att man är lite längre bort så att medarbetarna kanske klarar sig själva så att det är både och.” (R21).*

### **4.3 Den digitala relationen mellan ledaren och medarbetaren**

#### **Ledare-medarbetare utbyte**

Respondenterna berättar om relationen mellan sig och sina medarbetare, att den varierar beroende på vem medarbetaren är, hur dennes livssituation ser ut samt även hur nära kontakt de har i arbetet.

*“relationerna är individuella, och är olika för alla medarbetare.” (R14).*

Respondenterna tar även upp den digitala förändringen i hur utbytet dem emellan har förändrats.

*“utbytet oss emellan är en relation, som såklart förändras om vi som brukar ses varje dag inte längre ses” (R8).*

*“jag har en grund tro i att alla mina medarbetare vill göra ett bra jobb, och känna sig behövda. Vi har alltid haft en öppen och ärlig dialog. Jag tror inte att en digital omställning krävs för att veta om man kan lita på sina medarbetare.” (R20).*

Två respondenter uttryckte att utbytet dem emellan var väldigt liknande även under det digitala.

*“De som kommunicerar mest fysiskt, gör det också digitalt.” (R4).*

*“vi är väldigt pratsamma av oss, allihop. Det fortsatte även under det digitala” (R19).*

#### **Kommunikation på arbetsplatsen**

Respondenterna berättar kommunikation, de vittnar om en annan typ av kommunikation innan pandemins framfart. Exempelvis:

*“Innan stack man bara in huvudet i deras rum och ställde en snabb fråga till exempel.” (R22).*

*“En del saker kunde lösas av en lunch, eller att man sprang på varandra snabbt i hissen” (R17).*

*“Jag är en väldigt extrovert person och har många nätverk, jag jobbar med att gå runt och prata. Så jag kunde stämma av med tre, fyra personer med att bara åka i hissen... Man kan ta ett fysiskt möte mer på uppstuds.” (R14).*

*“Jag är van att komma tidigt på kontoret och prata.” (R20).*

Sedan kom pandemin att förändra kommunikationen, vilket respondenterna intygar.

### **Förändring i kommunikationen**

Förändringen är påtaglig, en av respondenterna berättar att det var lättare att kontakta varandra via de digitala verktygen:

*“Inte känt av några svårigheter, snarare tvärt om. Innan pandemin var vi inte lika duktiga på att använda de digitala kanalerna, nu har kommunikationen blivit enklare”. (R10).*

En annan av respondenterna tycker att det har varit svårare att kontakta varandra via de digitala verktygen:

*“Det vardagliga var svårt att få till, jag upplevde det som att jag störde mina kollegor när jag försökte kontakta dem digitalt. Nu har det blivit bättre och jag har mindre av den känslan, men fortfarande känns det som ett större steg att kontakta varandra på distans.” (R6).*

Att konstatera är att en förändring i kommunikationen har upptäckts:

*“Mötena blev direkt kopplade till sakfrågor och till kärnämnet.” (R18).*

*“På våra möten på distans blir i princip bara blir sakfrågefokus, det blir effektivare såklart men tristare.” (R1).*

*“... det spontana försvinner.” (R12).*

*“Det blir mer som en envägskommunikation” (R14).*

*“Under pandemin syntes inga personer till och därför måste man bli mer strukturerad i sin kommunikation.” (R20).*

### **Störning i kommunikationen**

På frågan om något brus i kommunikationen funnits under distansarbete vittnar några av respondenterna om att olika typer av störningar har funnits vid distansarbete till exempel:

*“Det är som någon spärr när man ska kontakta någon som inte sitter på kontoret, det blir som ett litet steg.” (R12).*



*“Vi alla har säkerligen stött på en och annan katt, eller ett barn som vill ha mat, eller en partner som också arbetar hemifrån. Det var sina små störningsmoment, men det fick man ha överseende med då vi alla befann oss i samma situation.” (R6).*

Medan andra inte upptäckt svårigheten alls:

*“... om någon vill kontakta mig, eller jag kontakta dem så gör man bara det. När man inte varandra så ringer man bara upp. Jag har inte upplevt någon svårighet.” (R1).*

*“Det har jag inte märkt något av.” (R4).*

Få respondenter upptäckte att informationen som gavs ut digitalt blev tolkningsbaserat eftersom respondenterna inte visste hur det mottogs av sina medarbetare.

*“Det är en sak att samla alla i ett rum, det här med kommunikation. Folk ser vad jag berättar med kroppsspråket ögonkontakt och så vidare. Så kommunikationen har varit en svår sak för mig. Att lämna över information på mejl blir som en tolkningsfråga på hur de uppfattar mailet, de som sitter i sin ensamhet hemma så är det svårt. Även om vi är 20 kanske vi tolkar det på 20 olika sätt” (R22).*

#### **4.4 Resultatsammanfattning**

För att sammanfatta den insamlade empirin har det framkommit att digitala möten kan ge en känsla av envägs kommunikation, dialogen försvinner vilket även kopplas till ledare-medarbetare utbytet som respondenterna förklarar som svårare att hålla god. Den digitala omställningen har haft olika intryck på respondenter men majoriteten har vittnat om att omställningen definitivt varit över förväntan. Digitala verktyg är centralt i distansarbetet och Teams är utan tvekan dominerande hos respondenter. Hybridmöten har också varit förekommande oss alla chefer vilket är en annan typ av digitalt möte. Den förändrade ledarskapsstilen har blivit tillitsbaserad och många respondenter bokar upp betydligt fler avstämningsmöten och bokade möten för andra agendor. Intervjuerna visar olika utmaningar i ledarskapet hos respondenter beroende på person vilket också respondenter förklarar att det beror på personlighetsdrag hos olika chefer. Frågan om fokusskiftet mellan chefen och medarbetaren är delad. En del respondenter uppger att de inte har tänkt i de termerna. I ledare och medarbetare perspektivet har kommunikation och tillgänglighet varit två centrala begrepp.

## 5. Analys

*I detta kapitel kommer empirin från de semistrukturerade intervjuerna analyseras. Empirin kommer att analyseras med stöd från tidigare utvald forskning och teorier för att finna eventuella mönster i materialet.*

### 5.1 Det digitala arbetet

I analysen av det digitala arbetet går det att konstatera att alla respondenter i studien har berättat om att de använder sig utav digitala verktyg för kommunikation. Resultatet i denna studie stämmer överens med tidigare forskning av Jungst et al. (2022, s. 1) som beskriver digitala kommunikationsverktyg som ett måste för att upprätthålla kommunikation sinsemellan på distans (Jungst et al. 2022, s. 1).

Omställningen till det digitaliserade arbetet under pandemin har upplevts olika av respondenterna i studien. Dock kan ett mönster synas i att fler respondenter vittnar om en till exempel “snabb och positiv” (R2) övergång till det digitala i och med pandemin. Respondenterna R1 samt R19 menar på att tack vare pandemins tvingande till distansarbete har de snabbare utvecklats med digitala verktyg med mera, detta ligger i linje med McKinsey och Company (2020) undersökning, där det kunde konstateras att en påskyndning av att den digitala utvecklingen med mellan 3–4 år skedde hos arbetsgivare under pandemin. Några av respondenterna beskrev att i övergången från det fysiska ledarskapet till det digitala ledarskapet fanns det svårigheter, detta stämmer överens med vad tidigare studier hävdar, att arbetet förändrats samt att respondenterna har behövt anpassa sig till det digitala mycket mer än innan pandemin (Papadopoulos et al. 2020). Viktigt att nämna är att medarbetare också tvingats anpassa sig till de digitala verktygen, vilket respondenterna också påpekat under insamling av empiri. Men att enligt flera av respondenterna är det många medarbetare som trivs väldigt bra med distansarbete och vill således fortsätta.

Inställningen hos respondenterna till digitala verktyg har varierat men alla intygar om att det är ett måste för att få det digitala arbetet att fungera. Inom digitala kommunikationsverktyg möts ledare och medarbetare på virtuella platser (Jungst et al. 2022, s. 2), vilket respondenterna vittnar om genom berättelser om möten där alla satt bakom en skärm, “vi såg ut som frimärken på datorn, i varsin liten ruta” (R19). Ett mönster syns utav hur digitala verktyg används, samt vilka digitala verktyg som används vid distansarbete. Alla respondenter, med undantag för respondenterna R17 samt R22, använder sig av den digitala plattformen Teams. De undantagna respondenterna berättar att de använder sig av de digitala plattformarna Zoom samt Skype. De

digitala verktygen används för möten, avstämningar och även fikapauser. I de digitala verktygen används även chattfunktionen, vilket är en funktion där kommunikation kan ske skriftligt.

En påvisad effekt av digitaliseringen på arbetsplatser är att kommunikation till stor del sker skriftligt via e-post eller sms (Albinsson & Arnesson 2018, s. 3). Detta är det olika tankar om, tre respondenter (R13, R21 samt R22) berättar om ökat mailande under det digitala arbetet medan en annan respondent, (R20) berättar om ett minskat mailande under det digitala arbetet. Andra typer av kommunikationsmöjligheter har även upptäckts, trots att den digitala kommunikationen kan vara besvärlig, så ger den digitala kommunikationen upphov till nya möjligheter för kommunikation (Zander et al. 2013, s. 234). Detta har visat sig genom användning chattfunktionen i digitala plattformar, bokning digitala möten som hålls med kamera samt att ringa upp varandra i digitala plattformar i stället för att använda telefon. Respondent R20 redogör för detta genom att förklara att “den vanliga telefonen nästintill är avvecklad” och berättar om att kommunikationen sker via digitala plattformar.

Därav stämmer Albinsson och Arnessons (2018, s. 3) konstaterade effekt om ökad skriftlig kommunikation under digitalt arbete. I resultatet av studien syns det att mycket kommunikation sker skriftligt, men inte enbart via e-post eller sms, utan även skriftligt via chattfunktionen i digitala plattformar.

Flera respondenter berättar att användning av chattfunktionen har ökat i stället för mailande, därigenom har ett problem upptäckts, att tolka varandras signaler. En respondent, R6, berättar om att det kan uppstå tolknings misstag i chattfunktionen, ett exempel är att använda sig av en tumme upp: “betyder detta att du har sett vad som skrivits, eller betyder detta att personen tycker det är bra”. Detta är ett exempel på att det digitala har givit upphov för nya sätt för kommunikation (Zander et al. 2013, s. 234). Vidare ligger även hybridmöten i linje med vad Zander et al. (2013, s. 234) menar med att digitaliseringen ger upphov för nya kommunikationsmöjligheter. Hybridmöten är en kombination av det digitala och det fysiska, följaktligen kan mötet hållas även om en eller flera mötesdeltagare inte befinner sig i samma rum som resterande av mötesdeltagarna. Dessa möten förekommer hos alla respondenter, trots att de inte är uppskattade av alla respondenterna. Hybridmöten var inget som användes före pandemins tvingande till distansarbete, med undantag för respondent 16.

I studiens resultat berättar flera respondenter om att de digitala verktygen är till stor nytta under det digitala arbetet. De förklarar att om inte digitala verktyg funnits hade det varit väldigt svårt att få arbetet att fortsätta fungera trots en digital övergång på grund av pandemin. Respondenternas uppfattning om de digitala verktygen, dels genom att arbetet, dels att även kommunikationen på arbetsplatsen kunde fortlöpa trots en pandemi. Detta stämmer överens med vad tidigare forskning av Jungst et al. (2022) samt Papadopoulos et al. (2020) för en diskussion kring digitala kommunikationsverktyg.

Pandemin och digitala verktyg har gett upphov till en mer obunden arbetsplats menar Hagberg och Jonsson (2016, s. 118), detta ligger helt i linje med vad respondenterna berättar om hur arbetet fungerar nu efter restriktioner om att arbeta hemifrån släppts.

## **5.2 Det digitala ledarskapet**

I analysen av det digitala ledarskapet hittas en viktig detalj i att samtliga respondenter varit ledare dels under fysiska förhållanden, dels under digitala förhållanden, detta i och med pandemin som tvingande faktor till distansarbete. Ett samband har upptäckts i hur respondenterna beskriver sitt eget ledarskap utifrån sina personligheter. Det allra tydligaste mönstret är det tillitsbaserade ledarskapet vilket respondent 10 beskriver som ett måste för att kunna leda på distans eftersom distansarbetet är till grund för ett flexibelt arbetssätt.

Utifrån de ledare som beskrivit sig själva som extroverta har den tillitsbaserade ledarskapsstilen varit svårare eftersom de trivs i en mer social miljö där avstämning och uppföljning har förekommit naturligt för dem på plats tidigare. Det blev väsentligt att antalet uppföljningar bokades in där medarbetarnas välmående diskuterades samt motivation och målinriktning också blev förekommande teman som ett sätt redovisa arbetets resultat. Därför blir det tillitsbaserade ledarskapet otydligt eftersom en viss uppföljning och prestation analyserades vilket även Zander et al. (2013, s. 324) förklarar att det digitala kan skapa en viss begränsning i tilliten.

Många respondenter upplevde även att det blev enklare att framföra negativa synpunkter eller feedback bakom skärmen än vad de gjorde tidigare på plats eftersom det inte kändes lika personligt på distans. Chefsrollen förändrades i form av att de kände möjligheten att kunna vara mer direkta om något som de upplevde behövde poängteras och därav blev också kommunikationen mer sakfrågebaserad.

Rollen som chef ändrades också, vilket överensstämmer med tidigare forskning av Caputo et al. (2019, s. 490) som berättar att situationer som digitaliseringen skapat ställt krav på nya chefsegenskaper. Många ledare har behövt hitta ett nytt sätt att läsa av sina medarbetare (R7). De upplevde att behovet av att kunna läsa av sina medarbetare blev som en extra uppgift att lägga till i sin roll som chef och en del av sina arbetsuppgifter. De behövde reflektera mer och hitta ett strukturerat sätt att stämma av med sina medarbetaren därför går det att konstatera att många chefer behövde förhålla sig till en helt annan kultur och norm som Albinsson och Arnesson (2017, s. 42) diskuterar där problematiken återstår för ledare att anpassa sig till den nya digitala normen och ändrade beteende vilket de har svårt att etablera och behöver utredas.

Uppföljningsmöten upplevdes också som en utmaning av många respondenter, såsom av respondent 9 och 14 som förklarade att känslan av verklighet verkade tappas och därav upplevdes avstämningsmöten som hackiga eller stumma. Det var svårare att läsa av sina medarbetare där de även påstår att de inte visste hur budskapet togs emot och därför blev det centralt att kommunikationen var tolkningsbaserat i många sammanhang.

Den sociala kontakten på arbetsplatsen drabbades enormt av distansarbetet, vilket har resulterat i andra problem som utmanat respondenterna. Till att börja med har den sociala arbetsplatsen ersatts med andra metoder i försök till att ersätta den sociala kontakten i form av digitala fikamöten och digitala mötesplatser. Detta har varit förekommande hos många respondenter vilket visar att det finns en saknad i att kunna vara social. Dock har den här taktiken inte riktigt funkat eftersom många ledare upplever att det inte har känts naturligt vilket gör att problemet återstår och får bakomliggande effekter. Många chefer har erkänt att flesta av deras medarbetare inte klarar av att kunna isolera sig på det sättet de gör under distansarbete vilket har uppmärksammat medarbetares psykiska hälsa enormt. Detta har utmanat cheferna eftersom de inte vet hur de ska nå ut till sina medarbetare och skapa djupare diskussioner för att bekräfta deras välmående. Många respondenter förmedlade även information om att de kände oro över medarbetarnas mående och tillstånd, till exempel möjlighet till alkoholkonsumtion på arbetstid.

Ledare ansåg även att det var invecklat att kunna fånga upp alla medarbetare för att få alla hörda och inkluderade eftersom det var enklare för anställda att gömma sig bakom skärmen och undvika diskussioner i större möten. Några ledare tog upp olika personlighetstyper som anledning till delaktighet. Respondent 10 diskuterade skillnaden mellan olika

personlighetstyper där extroverta människor hade inget problem med att inkludera sig i diskussioner och samtal samtidigt som introverta människor kände sig inte trygga med att delta i samtal och förtröstade sig på digitala verktygen "en sköld" eftersom det inte var lika uppenbart om de deltog eller inte. På plats tvingades introverta människor att diskutera med sina medarbetare för att inte verka frånvarande. Detta är mycket svårare att kontrollera på distans enligt många chefer.

Detta går förhållandevis att koppla till medarbetarens tillgänglighet på arbetstid vilket också har varit utmanade för ledare. Samma tillgänglighet som existerat innan distansarbetet har blivit betydligt mer rubbad och många ledare upplevde det utmanade att veta om deras anställda var tillgängliga eller inte. De upplevde betydligt fler störningsmoment i form av barn, partners, och andra störningar som upplevdes som brus. Därför blev en del ledare osäkra på hur engagerade och motiverade deras anställda är. Å andra sidan finns respondenter som tyckte att distansarbetet bidrog till mer stress för sina medarbetare eftersom de kände att de behövde vara tillgängliga och uppkopplade till de digitala verktygen konstant. En annan intressant utmaning som en respondent upplevde var att det blev svårt att komma åt en rättvis arbetsfördelning vilket gjorde att en del anställda kunde ha fler arbetsuppgifter än de andra utan att samarbeta eller fördela arbetet. Större grupper i distansmöten hade det betydligt svårare att vara kreativa, drivande och problemlösande när de kom till större frågor vilket är en indikation på att samarbete och samråd fungerar betydligt sämre och många ledare upplevde det som utmanande att behöva styra upp.

En central fråga som togs upp i intervjuerna handlade om fokusskiftet mellan ledaren och medarbetaren. Majoriteten av respondenterna menade att de sannerligen har upptäckt att fokuset hamnar på medarbetaren under distansarbete vilket också utmärks av Albinsson och Arnesson (2018). Författarna menar att användandet av digitala verktyg leder till att makten skiftas och positioneras hos medarbetaren då den anställda automatiskt hamnar i centrum vid användning av digitala verktyg (Albinsson & Arnesson 2018, s. 3). Medarbetarens psykiska välmående, krav och förväntningar har fått en betydligt större plats i arbetsklimatet. Däremot på grund av löpande hälsoproblem för medarbetaren kopplade till distansarbete har även ledaren fått ta på sig en större roll, en betydligt viktigare roll som behöver ansvara för medarbetarens välmående i enlighet med arbetsmiljölagen vilket gör rollen som chef betydelsefull.

Maktperspektivet gav upphov till många olika reaktioner och svar. En del respondenter kände sig inte bekväma med det begreppet trots deras överliggande roll som chef. Respondent 1 beskrev ordet som ett gammalt och negativt laddat ord. Till följd av detta ändrade opponenterna ordet "makt" och ersatte det med "kontroll". Det verkade på ett sätt mer acceptabelt och fler respondenter förstod även frågan bättre. Trots det fick opponenterna sällan ett bra svar. Många respondenter svarade att det inte tänkt utifrån dessa synvinklar eller reflekterat på det sättet. De respondenter som däremot kände sig trygga med den frågan kunde ge djupgående svar och alla var med om att ledaren sannerligen förlorar en del eller lite makt till följd av distansarbetet vilket även diskuteras i Albinsson och Arnesson som förklarar att den ökade användningen av digitala verktyg leder till att makten skiftas och positioneras hos medarbetaren i stället för ledare eftersom digitala verktyg placerar medarbetaren i centrum (Albinsson & Arnesson 2018, s. 3)

En respondent förklarade att makten avviker när ledaren inte vet eller ser om de jobbar, vad de jobbar eller hur lång rast de tar. En annan chef förklarade att det har uppstått informella ledare på grund av ledarens brist i tillgänglighet och därav vet respondenten inte vad de anställda bokar in utan ledaren. En annan respondent anser att det är betydligt enklare att använda sig av maktredskap eller härskartekniker fysiskt men att det även fungerar på distans då det går att undanhålla information eller att inte bjuda vissa anställda till digitala möten. Respondent 13 tycker inte att makt är negativt ord utan snarare positivt eftersom det skapar närvaro. Respondenten har möjlighet att leda med kroppsspråk och närvaro samt balansera upp olika situationer. Den förmågan förloras digitalt vilket gör att respondenten automatiskt också tappar en viss makt.

### **5.3 Den digitala relationen mellan ledare och medarbetare**

I analysen av relationen mellan ledare och medarbetare som sker digitalt, går det att finna mönster och samband i hur, och vad som förändrats i och med digitaliseringen. Respondenternas förklaringar om ledare-medarbetare utbytet överensstämmer med vad Zhao et al. (2019, s. 836) menar med att ledaren inte kan behandla alla medarbetare på samma sätt. Respondent 14 berättar att "relationerna är individuella, och är olika för alla medarbetare.". Detta berättar respondenterna att de olika relationerna med medarbetarna även är synliga under distansarbete, Respondent 8 förklarar att "de som behövde prata mest under det fysiska arbetet, behövde även det digitalt".

Respondent 17 berättar om att dennes medarbetare hade en vilja av att dela med sig av sina avklarade uppgifter, detta ligger i linje med tidigare forskning av Asgari et al. (2008) samt Wang et al. (2005) indikerar på att medarbetare vill dela med sig av kunskaper mot organisatorisk framgång. Det ligger även i linje med ytterligare tidigare forskning Zhao et al. (2019) som indikerar på att i ett välfungerande utbyte mellan ledare och medarbetare så tillhandahåller ledaren utbytesresurser såsom tillit och respekt, detta kunde även andra respondenter bekräfta att tilliten är mycket viktig under distansarbete och är tvåsidig såsom respondent 2 förklarade det. Tilliten kan visa på ett väl fungerande ledare-medarbetare utbyte (Zhao et al. 2019, s. 836), vilket respondenterna även vittnar om.

En förändring i relationerna kan ha skett, men mest vittnar respondenterna i det nya sättet att tänka för att upprätthålla kommunikationen, för utbytet dem emellan. Många respondenter vittnar om svårigheten att se hur medarbetaren mår under det digitala arbetet, detta ligger i linje med vad Zander et al. (2013) hävdar, att trots teknikens lättillgänglighet får inte ledaren missa medarbetarnas utmaningar, som även existerar under det virtuella arbetet. Därav har alla av respondenterna, med undantag för respondent 4 berättat om att det anordnades digitala fikamöten och liknande för att bibehålla kommunikationen som inte enbart är arbetsrelaterat. Respondent 1 berättar om att de digitala möten som anordnades för att inte prata jobb, utan umgås anordnades för att försöka ersätta den sociala kontakten med en digital kontakt. Många respondenter berättar även om att medarbetarna saknade att ses under distansarbetet, därav blev det extra viktigt att anordna dessa digitala sammankomster enligt respondenterna som vittnar om detta. Dessa digitala möten förklarar respondenterna som en chans att fånga upp och se hur medarbetaren mår.

Detta var för att undvika det som respondenterna benämner, men som även tidigare forskning av Zander et al. (2013) visar på att “en dålig digital kommunikation kan skapa störningar i ledare-medarbetare utbytet och vidare förlora den gemensamma upplevelsen av arbetsuppgifter” (Zander et al. 2013, s. 229–231). Det kan tolkas som att det inte bara är för relationen som dessa digitala fika-möten varit nödvändiga, utan även för att skapa den gemensamma upplevelsen, såsom många respondenter berättat om svårigheterna med att det “sociala kittet i gruppen” (R19) försvunnit, eller att “kulturen är svår att föra över in i det digitala” (R20). Detta stämmer även överens med tidigare forskning om symmetrisk kommunikation som innan nämnt, att respondenterna ville uppnå en tvåvägskommunikation (Men 2014, s. 267).



Några av respondenterna drog kopplingen mellan att digitala möten kändes mer som en envägs kommunikation, såsom respondent 13 uttrycker att känslan var att “bara ge information”. Detta går att koppla till tidigare forskning om asymmetrisk kommunikation, vilket är en enkelriktad, uppifrån och ner-strategi (Grunig 1992, s. 561), att vissa digitala möten kan ge mer inslag av denna typ av kommunikation, i stället för fysiska möten som respondent 9 berättar är mer av en dialog. Det kopplas mer till den symmetriska kommunikationen, som är en tvåvägs kommunikation (Men 2014, s. 267).

## 6. Slutdiskussion

*I detta avslutande kapitel kommer empirin att analyseras med stöd från tidigare utvald forskning samt teorier för att besvara forskningsfrågorna i studien. Inkluderat är även praktiska implikationer, förslag på vidare forskning samt en utvärdering av studien.*

### Slutdiskussion

Syftet med denna studie var att undersöka hur ledarskapet inom kommunala verksamheter har kommit att förändrats till följd av digitaliseringens hastiga utveckling på grund av covid-19 pandemins etablering i samhället, genom detta syfte besvaras de två frågeställningarna:

- Hur har digitaliseringen påverkat ledarskapet hos kommunala chefer och ledare?
- Vilka skillnader finns i ledare-medarbetare utbytet fysiskt jämfört med digitalt?

Utifrån studiens resultat kan slutsatsen om att digitaliseringen har påverkat ledarskapet hos kommunala chefer dras. Detta framkommer dels i empirin, dels i teorin. Det digitala ledarskapet är inte detsamma som det fysiska, respondenterna samt tidigare forskning ger exempel på skillnader. Däremot i den insamlade empirin är det svårt att tyda ett svar på om det finns skillnader i ledare-medarbetare utbytet, däremot finns stor skillnad i det sociala kittet, såsom 16 av 18 respondenter uttalat sig. Samt betonar även empirin vikten av tillit i en digital relation. Diskussionen har förts hur en chef ska hantera relationen, samt hur ledaren ska upptäcka välmående hos medarbetare under just distansarbete.

Genom besvarande av frågeställningarna har det upptäckts mönster som stämmer överens med den tidigare forskningen av Jungst et al. (2022) som beskriver svårigheterna med ledare-medarbetare utbyte digitalt, att det krävs mycket tillit till varandra har resultatet visat samt även tidigare forskning av Abbu et al. (2022) samt även Zander et al. (2013). I resultatet framkommer det att vara en digital ledare skapar fler utmaningar, vissa av dem har inte tidigare funnits. Detta ligger i linje med tidigare forskning av dels Albinsson och Arnesson (2018) som visar att leda digitalt skapar nya utmaningar, dels Caputo et al. (2021) som beskriver att det digitala arbetssättet ställer krav på nya chefsegenskaper. Den kunskapslucka som identifierats i problemdiskussionen kan delvis fyllas utav denna studie, då den gett en uppdaterad bild av det digitala kommunala ledarskapet. Att vara en digital ledare har visat sig vara en utmaning vilket respondenterna i studien ger en indikation om, därav behövs fler studier för att få ännu mer kunskaper om ämnet.

## **6.1 Praktiska implikationer**

Studien kan vara intressant för chefer och ledare som antingen befunnit sig i, eller befinner sig i distansarbete. Studien kan öka förståelse i svårigheter och utmaningar som distansarbetet orsakar, därav kan detta vara av intresse för organisationer som vill utveckla distansarbete.

Det kan även finnas intresse för kommunala medarbetare som arbetar, arbetat eller vill arbeta på distans att förstå vilka för- och nackdelar det digitala arbetet bidrar till enligt chefer och ledare. Kunskapen från studien kan även gynna både akademiker och praktiker som stöter på det digitala i arbetslivet.

## **6.2 Fortsatt forskning**

Efter insamlande av empiri har det upptäckts en kunskapslucka som dels identifierats utav respondenterna samt dels av skribenterna när de hört respondenternas berättelser, om medarbetarnas välmående under distansarbete. Samtliga av respondenterna i denna studie har vittnat om svårigheten att se och veta hur medarbetaren egentligen mår, detta är påtagligt under distansarbete. Därav kommer studiens förslag på vidare forskning landa i detta.

## **6.3 Utvärdering**

Utvärderingen av studien har visat på en problematik, att fyra av tjugotvå respondenter inte dök upp på avtalad tid för intervjun, detta är något som inte förutspåddes. En ytterligare problematik var att vid intervjutillfällena som hölls så uppkom mycket oväntade, och stora reflektioner av respondenterna vilket gjorde det empiriska materialet väldigt stort. De reflektioner som bedömdes vara mindre relevanta för studien har sällats bort.

## KÄLLFÖRTECKNING

- Abbu, H., Mugge, P. & Gudergan, G. (2022). Successful Digital Leadership Requires Building Trust. *Research-Technology Management*, 65(5), s. 29–33.
- Albinsson, G. & Arnesson, K. (2018). Kommunala chefers kommunikation via digitala verktyg - betydelse för arbetssituation och chefskap. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 24(3-4), s. 26-44.
- Albinsson, G. & Arnesson, K. (2017) The managerial position in a Swedish municipal organization: possibilities and limitations. *Economic and Industrial Democracy*, s. 1–36.
- Alvehus, J. (2014). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Upplaga 1. Stockholm: Liber AB.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23, s. 227-242.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J. & Harris, S. G. (2016). Rethinking the benefits and pitfalls of leader-member exchange: a reciprocity versus self-protection perspective. *Human Relations*, 69(3), s. 661–684.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Management Psychology*, 30(7), s. 754-770.
- Brennen, J. & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 85, s. 5-6.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber AB.
- Caputo, A., Fiorentino, R., & Garzella, S. (2019). From the boundaries of management to the management of boundaries: Business processes, capabilities, and negotiations. *Business Process Management Journal*, 25(3), s. 391–413.
- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M. & Dabić, M. (2021). Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of business research*, 123, s. 489-501.
- Cascio, W & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), s. 362-376.

- Chang, M. L. & Cheng, C. F. (2018). A mediation model of leaders' favoritism. *Personnel Review*, 47(7), s. 1330–1344.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur AB.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2022). Intervjuer. I: Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber AB, s. 55–77.
- Folkhälsomyndigheten. (2021). *Fortsätt arbeta hemma om det finns möjlighet*.  
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juli/fortsatt-arbeta-hemma-om-det-finns-mojlighet> [2022-10-23]
- Gobble, M. M. (2018). The Importance of Management Innovation. *Research technology management*. 61(6), s.54-58.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. s. 531- 576. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), s.59-82.
- Hagberg, J & Jonsson, A (2016). *Handelns Digitalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Hsiung, Hsin-Hua & Bolino, Mark C. (2018) The implications of perceived leader favouritism in the context of leader-member exchange relationships, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 27(1), s. 88-99.
- Jungst, M., Milner, J. & Milner, T. (2022). The Effect of Leader-Member Exchange on Voice: The Role of Engagement and Digital Communication. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 18(1), s. 1-19.
- Krafft, G. & Kempe, M. (2016). Nyckeln till framtiden: framtidens redovisning, revision och rådgivning i det digitala landskapet. Kairos Future, FAR.
- Kulshreshtha, K & Sharma, G. (2021) Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological forecasting & social change*, 168, s. 120750.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, s. 47–120.
- Markides, C. (2006) Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), s. 19-25.
- McKinsey & Company. (2021). *It's time for leaders to get real about hybrid*.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid> [2022-10-23]

- Men, L. R. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee Organization Relationships. *Management communication quarterly*, 28(2), s. 264-284.
- Mumtaz, S. & Rowley, C. (2020). The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management communication quarterly*, 70(1), s. 165–189.
- Norman, R. (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Upplaga 1. Stockholm: Liber AB
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N. & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, s. 1–4.
- Regeringen (2021) *Ett nytt digitalt ledarskap för Sverige*.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/motion/ett-nytt-digitalt-ledarskap-for-sverige\\_H8023479/html](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/motion/ett-nytt-digitalt-ledarskap-for-sverige_H8023479/html) [2022-10-12]
- Regeringen (2022). *Statligt anställda ska fortsatt arbeta hemifrån*.  
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2022/01/statligt-anstallda-ska-fortsatt-arbeta-hemifran/> [2022-10-11]
- SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*.
- Sandblad, B., Gulliksen, J., Lantz, A., Walldius, Å & Åborg, C. (2018) *Digitaliseringen och arbetsmiljön*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur.
- Statistikmyndigheten (2021) *Ny statistik: så många jobbade hemifrån under pandemin*.  
<https://www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pandemin/> [2022-10-07]
- Statistikmyndigheten (2022) *Tätorter i Sverige*.  
<https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/miljo/tatorter-i-sverige/> [2022-11-14]
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, Xi., Liu, C., Reiter, R., & Klenk, T. (2019) Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership *International review of administrative sciences*, 85(1), s. 80-97.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, s. 420–432.
- Wart, M., Roman, A., Wang, X & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), s. 80-97.
- Zander, Lena; Zettinig, Peter; Mäkelä, Kristiina. (2013) Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, 42, s. 228-237.

Zhao, H., Liu, W., Li, J. & Yu, X. (2019). Leader– member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), s. 834–848.

## **BILAGOR**

### **INTERVJU**

Syftet med vår studie är till att undersöka hur ledarskapet inom offentliga organisationer har kommit att förändrats till följd av digitaliseringens hastiga utveckling på grund av covid-19 pandemins etablering i samhället.

Studien ska besvara följande frågeställningar:

- Hur har digitaliseringen påverkat ledarskapet hos offentliga chefer och ledare?
- Vilka skillnader finns i ledare-medarbetare utbytet fysiskt jämfört med digitalt?

*Ditt deltagande i studien är helt anonymt, det är endast vi skribenter som har tillgång till dina uppgifter. Dina svar kommer efter ditt godkännande innefattas i studien via citat och uttryck i text som du ger oss vid besvarande av dessa frågor. Deltagandet i studien är frivilligt och du har rätt att avbryta intervjun när du vil under intervjun.*

*Vi kommer att fråga efter ett godkännande att spela in intervjun, antingen med både bild och ljud eller enbart ljud.*

### **Intervjuguide**

#### **Inledning:**

- Vi, Frida och Julia, är två studenter från Södertörns högskola, som skriver C-uppsats i företagsekonomi denna termin. Vi har valt att skriva om kommunalt ledarskap.
- Upplägget på intervjun är följande, vi börjar med att ställa inledande frågor för att lära känna dig och ditt ledarskap, sedan går vi in på tre huvudområden som vi valt ut från vårt syfte. Intervjun är väldigt öppen och vi är mest intresserade av att höra dina åsikter, beskrivningar och erfarenheter om ämnet.
- Vi vill tacka för ditt deltagande, och vi vill även berätta att intervjun betyder mycket för oss och för vår studie.

#### **Bakgrundsfrågor:**

1. Vem är du, och var är du chef och hur många är du chef över?
2. Hur lång erfarenhet har du som kommunalchef?

3. Hur skulle du beskriva dig som chef?
4. Hur var arbetsupplägget under pandemin?
5. Samt vilket arbetsupplägg har ni nu efter pandemin? Arbetare ni fortfarande till viss del distans eller är allt på plats nu?

### **Digitalisering:**

6. Hur upplevde du den digitala omställningen (pandemin)?
7. Vilka digitala verktyg har använts för kommunikation? Motivera hur de upplevdes.

### **Ledarskap:**

8. På vilket sätt förändrades din chefsroll under distansarbete?
9. Vilka utmaningar eller ”brus” stötte du på med ditt ledarskap och kommunikation? Fanns det även vissa fördelar?
10. Kan du se skillnad ur ett maktperspektiv på ditt ledarskap på distans till skillnad från fysiskt?

### **Ledare-medarbetare utbytet:**

11. Vilken skillnad märkte du på dina medarbetare under distansarbetets (pandemin) början?
12. Hur förändrades dialogen er emellan under pandemin?
13. Var det svårare att ”kontrollera” eller hålla koll på dina anställda under pandemin? Se till att de faktiskt gjorde sitt jobb? Hur gjorde du för att veta det?
14. Har pandemin bidragit till att fokuset har skiftats åt medarbetarens håll mer än tidigare?

### **Avslutning:**

- Fråga om det är okej att höra av sig igen om något är oklart.
- Vill respondenten ta del av det transkriberade materialet?
- Vill respondenten ta del av studien när den är klar?