FUNKTIONALITETER I DIGITALA VERKTYG FÖR ETT DISTANSARBETE

– EN KVALITATIV UNDERSÖKNING AV DIGITALA VERKTYG SOM ANVÄNDS AV MELLANCHEFER I ETT DISTANSARBETE

Kandidatuppsats i Informatik

Ida Andersson
Emma Ekman
Therése Engstrand

VT 2020KANI17

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Svensk titel: Funktionalitet i digitala verktyg för ett distansarbete

Engelsk titel: Functionality in digital tools for working remotely

Utgivningsår: 2020

Handledare: Bim Fagerström Kareld

Abstract

A flexible working environment in the form of teleworking is becoming more common among both managers and employees, where the office of the future should consist of flexibility. The digital capabilities that have increased in recent years, such as cloud services, other powerful software and accessibility to the Internet, can be seen as some of the crucial factors that have made this feasible. This creates opportunities as it provides access to work materials, whether they are in the office or elsewhere. Given the increased distance work, this study finds a reason to explore functionality and the use of digital tools. For this, the study should be able to serve as a guideline in, for example, operations in their distance work. The study has applied a qualitative approach together with a deductive approach. First, theory was collected and after that linked to the phenomena that are of interest to the study and then the empirical collection was collected by means of open interviews. These interviews have been analyzed to find recurring themes and categories, which have been the base of the study and its associated theory. The five themes that emerged during analyzes were the following: teleworking, leadership, digital tools, functionality in digital tools, future functionality in digital tools. The study shows that the needs have changed over the past decade, which has increased the interest in the functionality of the digital tools. What is evident from all respondents is that the IT industry is one step ahead in this development. The major challenge lies in recreating the physical space, where the study shows that the digital tools cannot yet satisfy the wishes of the interviewed mid-level managers.

Keywords: *Teleworking, Leadership, Communication, Virtual organizations, Information systems, Digitizing, Distance leadership, Virtual leadership, Virtual team and Sociotechnic.*

Sammanfattning

En flexibel arbetsmiljö i form av distansarbete, blir allt mer vanlig både bland chefer och medarbetare, där framtidens kontor bör bestå av flexibilitet. De digitala möjligheterna som ökat på senare år, så som molntjänster, andra kraftfulla mjukvaror och tillgänglighet till internet, kan ses som några av de avgörande faktorer som gjort detta genomförbart.
Detta öppnar upp för möjligheter då det ger tillgång till arbetsmaterial oavsett om de befinner sig på kontoret eller på annan plats. Med tanke på det ökade distansarbetet finner denna studie en anledning till att utforska funktionalitet samt användningen av de digitala verktygen. För detta skall studien kunna fungera som en vägledning för exempelvis verksamheter i sitt distansarbete. Studien har tillämpat ett kvalitativt angreppsätt tillsammans med en deduktiv ansats. Först samlades teori in kopplat till fenomenen som är intressanta för studien och därefter genomfördes insamling av empirin med hjälp av öppna intervjuer. Dessa intervjuer har analyserats för att finna återkommande teman och kategorier, som sedan varit grunden för studien och dess tillhörande teori. De fem teman som har framkommit under analysen var följande: distansarbete, ledarskap, digitala verktyg, funktionalitet i digitala verktyg, framtidens funktionalitet i digitala verktyg. Studien visar att behoven har förändrats det senaste decenniet jämfört med tidigare forskning, något som har gjort att intresset för funktionaliteten i de digitala verktygen har ökat. Vad som framgår hos samtliga respondenter är att IT-branschen ligger steget före i denna utveckling. Den stora utmaningen ligger i att återskapa det fysiska rummet, där det av studien framkommer att de digitala verktygen ännu inte kan tillfredsställa de önskemål som finns hos de intervjuade mellancheferna.

Nyckelord: *Distansarbete, Ledarskap, Kommunikation, Virtuella organisationer, Digitala verktyg, Digitalisering, Distansledarskap, Virtuellt ledarskap, Virtuella team och Socioteknik.*

Förord

Vi vill börja med att tacka respondenterna för deras deltagande vid insamling av empiri. Med hjälp av deras erfarenhet har dem bidragit med värdefull information, samt generöst delat med sig av tankar och idéer. Vilket i sin tur fört oss in på intressanta diskussioner och reflektioner kring de studerade fenomenen. Erat deltagande har varit ovärderlig för vårt resultat.
Avslutningsvis vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Bim Fagerström Kareld, som med stort hjärta och engagemang väglett oss under denna studie. Genom många givande samtal har du tillfört inspirerande tankar. Stort tack!

Innehållsförteckning

1 Introduktionskapitel ..... - 1 -

1.1 Inledning ..... - 1 -

1.2 Forskningsöversikt ..... - 1 -

1.3 Problemdiskussion ..... - 2 -

1.4 Problemformulering och syfte ..... - 2 -

1.4.1 Problemformulering ..... - 2 -
1.4.2 Syfte ..... - 3 -
1.4.3 Frågeställningar ..... - 3 -

1.5 Avgränsningar ..... - 3 -

1.6 Intressenter ..... - 3 -

1.7 Uppsatsens disposition ..... - 3 -

2 Metod ..... - 5 -

2.1 Vetenskaplig metod ..... - 5 -

2.2 Vetenskaplig ansats ..... - 5 -

2.2.1 Små N-studier ..... - 6 -
2.2.2 Urval ..... - 6 -
2.2.3 Etik ..... - 7 -

2.3 Datainsamling ..... - 7 -

2.3.1 Primärdata ..... - 7 -
2.3.2 Litteraturstudie ..... - 7 -

2.4 Analysmetod ..... - 8 -

2.5 Metodreflektion ..... - 8 -

3 Teori ..... - 10 -

3.1 Relevant teori ..... - 10 -

4 Empirisk undersökning ..... - 17 -

4.1 Presentation av fallföretag ..... - 17 -

4.2 Intervjuguide ..... - 17 -

4.3 Analysmodell ..... - 17 -

5 Empiriskt resultat & analys ..... - 18 -

5.1 Presentation av funna teman & kategorier ..... - 18 -

5.2 Resultat ..... - 19 -

5.2.1 Distansarbete ..... - 20 -
5.2.2 Ledarskap ..... - 22 -
5.2.3 Digitala verktyg ..... - 23 -
5.2.4 Funktionalitet i digitala verktyg ..... - 25 -
5.2.5 Framtidens funktionalitet i digitala verktyg ..... - 26 -

5.3 Analys ..... - 27 -

5.3.1 Distansarbete ..... - 27 -
5.3.2 Ledarskap ..... - 29 -

5.3.3 Digitala verktyg ..... - 30 -
5.3.4 Funktionalitet i digitala verktyg ..... - 31 -
5.3.5 Framtidens funktionalitet i digitala verktyg ..... - 31 -

6 Slutsats, diskussion & vidare forskning ..... - 33 -

6.1 Slutsats ..... - 33 -

6.2 Avslutande diskussion ..... - 34 -

6.3 Vidare forskning ..... - 35 -

Referenslista ..... - 36 -

Bilagor I

Bilaga 1: Intervjuguide med kopplingar I

Bilaga 2: Studiens mellanresultat VI

Bilaga 3: Begreppslista XI

1 Introduktionskapitel

Digitaliseringen i vårt samhälle för med sig en mängd nya tankesätt och även arbetssätt. Det ständigt utvecklande informationssamhället har utvecklat organisationer till att ha en platt organisationsstruktur (Winby & Mohrman 2018). Vilket också har lett till att både medarbetare och chefer arbetar mer från distans. Då en ledare arbetar från en annan plats geografisk kan det krävas digitala verktyg för att vara en bra ledare och för att kommunikationen med medarbetare skall fungera på distans.

1.1 Inledning

Distansarbetet ökar och utvecklingen av digitala verktyg går i rask takt framåt, vilket bidrar till ett kortare avstånd både inom och utanför organisationer. Med hjälp av internet binder de digitala verktygen samman personer världen över, vilket öppnar upp för många möjligheter som inte begränsas av tid och rum (Winby & Mohrman 2018). Vid distansarbete har det konstaterats att det kommer att krävas en mer medveten och utvecklad ledning, kommunikation och styrning. Då en individs sociala "närvaro" på arbetsplatsen försvinner, kommer en del av hens traditionella arbetsreglering förändras (Allvin 2001).

Hägg (2009) studerade hur en frånvarande manager leder sina medarbetare via digitala verktyg. Intresset i denna studie riktar in sig på hur de digitala verktygen används av mellanchefer som inte befinner sig på arbetsplatsen, samt vilken funktionalitet i dessa digitala verktyg som är av stor betydelse. Vidare med tanke på det ständigt växande och utvecklande informationssamhället vi befinner oss i, blir det mer aktuellt med en ledare som arbetar från en annan position geografiskt. För att kunna kommunicera med sina medarbetare, kan det därför vara intressant med digitala verktyg för att underlätta detta.

Cascio och Shurygailo (2003) beskriver i sin studie att konferenssamtal inte alltid räcker till då målet är att skapa virtuella möten. De anser då att videosamtalen får en större betydelse för att kunna utläsa medarbetares reaktioner i form av bland annat kroppsspråk. Det här underlättar för team som arbetar på distans och för kommunikationen dem emellan. Författarna framför även att det är viktigt att tekniken är av god kvalité för att ett bra distansarbete skall kunna uppnås. I studien *"Att bedriva ledarskap via ett digitalt kommunikationsverktyg"* av Ahlström och Lebel (2018) undersöker de huruvida det digitala verktyget SPARK fungerar för medarbetare samt ledare. Studien kan komma att bli intressant för denna forskning, då den visar på att det finns möjligheter för en ledare som ej befinner sig på plats, att kunna kommunicera med medarbetare. De beskriver också att kommunikationen inte längre är fulländad med teknik som telefon och e-mail, utan att det krävs en mer utvecklad teknik för att nå organisationens mål. I Ahlström och Lebels (2018) studie behandlas även begreppet virtuella team, vilket definieras som ett team där de inte befinner sig på samma plats geografiskt, utan kommunicerar genom digitala verktyg.

1.2 Forskningsöversikt

Redan i början av 2000-talet har det diskuterats hur distansarbete påverkar organisationer och ledare, samt vilka kommunikationsmedel som kan vara relevanta för ändamålet. I litteratur skriven av Engestang (2004) framkommer det att i distansarbete räcker det med de enklare verktygen, som telefon och e-mail för att kommunicera. Detta är någonting som Hägg (2009) instämmer med, hon belyser också att globaliseringen har bidragit till ett ökat distansarbete

där ledare har tvingats finna nya sätt att kommunicera och leda på. I studien beskriver respondenterna att det inte krävs fysiska träffar för att ledarskapet skall fungera. Allt eftersom distansarbetet blir vanligare världen över så följer även utvecklingen av digitala verktyg detta spår, som också ger möjligheter till att arbeta oberoende av tid och plats (Winby & Mohrman 2018). Forskning skriven av Ahlström och Lebel (2018) skiljer sig från det Hägg (2009) kommit fram till. I deras studie beskrivs hur de digitala verktygen är ett krav för god kommunikation och måluppfyllnad, att det inte längre räcker med telefon och e-mail. Utifrån deras genomförda intervjuer så framgår det tydligt hur viktigt det är med rapportering samt uppföljning av arbete i distansarbete (Ahlström & Lebel 2018). Att kunna utläsa kroppsspråk är en viktig del i kommunikationen när arbete utförs på distans via digitala verktyg och detta är något som blir genomförbart med stöd av videosamtal (Cascio och Shurygailo 2003). För ett lyckat distansledarskap presenterar IT-kanalen (2019) åtta förutsättningar, där en av dem är att göra kloka val av digitala verktyg för sin distanskommunikation. De belyser att det finns oändligt med verktyg och att det inte är ett problem att hitta fungerande verktyg idag, utan snarare att välja bland alla dessa olika alternativ. I forskningen som gjorts av Allvin (2001), framkommer det att effektiviteten för hela organisationen inte behöver öka bara för att produktiviteteten på individnivå har ökat. Med distansarbete tillkommer även friheten att planera sin egen arbetstid. Den nackdel som lyfts fram är att chefer inte har den sociala närvaron på arbetsplats, vilket kan kännetecknas vid ett traditionellt arbetssätt (Allvin 2001).

1.3 Problemdiskussion

Forskningen tycks vara överens om att det ständigt utvecklande informationssamhället påverkar organisationer och de olika styrsätten som finns. Forskningen ger också belägg för att det krävs digitala verktyg för att dialogen mellan ledare och medarbetare skall fungera. De undersökningar som har gjorts av Engestang (2004) samt Hägg (2009), visar på att det kunde räcka med en kommunikation via telefon och e-mail, medan på senare tid finns det ett hav av olika verktyg som organisationer kan använda för detta. Det framkommer tydligt att i det ständigt förändrade samhället har det också uppkommit ny teknik för att kommunicera via digitala verktyg. I artikeln från IT-kanalen (2019) framgår det tydligt att det finns en mängd av olika digitala verktyg att använda sig av och det är inga problem att hitta dem, utan det viktiga och mest problematiska är att finna det verktyg som passar organisationen. Det går att ställa sig frågan hur digitala verktyg samt vilken funktionalitet i de digitala verktygen som är av stor vikt, för att uppfylla en mellanchefs behov i distansarbete. Vidare har det varit av intresse att få vetskap om det skulle kunna räcka med de enklare verktygen som telefon och e-mail, för att uppfylla det behov som ledaren önskas uppnå för kommunikation. För de företag som eventuellt inte använder sig av denna typ av ny teknik, kan det vara av relevans att undersöka om de har vetskap om dess existens. Det kan även vara intressant att se till dess vilja att ta till sig detta nya sätt att kommunicera på vid distansarbete.

1.4 Problemformulering och syfte

Under följande stycke presenteras den problemformulering och syfte som har varit grunden för studiens frågeställningar.

1.4.1 Problemformulering

Med anledning av ökat distansarbete, kan det finnas ett behov av stöd och vägledning beträffande vad som skulle kunna vara ett passande innehåll av funktionalitet i ett digitalt

verktyg. Det är denna problemformulering som ligger till grund för vårt syfte samt frågeställningar.

1.4.2 Syfte

Syftet med denna studie är att utforska och beskriva hur digitala verktyg används av mellanchefer när de arbetar på distans, samt vilka funktionaliteter som är betydelsefulla. Det finns även en avsikt att utforska möjligheter och begränsningar kring dessa studerade fenomen.

1.4.3 Frågeställningar

- Hur används digitala verktyg av mellanchefer som arbetar på distans?
- Vad anser mellancheferna är viktig funktionalitet i digitala verktyg?
- Vilka möjligheter och begränsningar tillför de digitala verktygen i ett distansarbete?

1.5 Avgränsningar

Den genomförda studien avgränsar sig till distansarbete i svenska IT-företag och riktar sig till chefer som befinner sig på mellanchefsnivå, vilket innebär att personen har chefer över sig och medarbetare under sig. Definitionen på distansarbete är att arbetet sköts från en annan plats än den ordinarie fasta kontorsplatsen. Fokus kommer att ligga på de digitala verktyg som används vid kommunikation.

1.6 Intressenter

Denna studie kan vara av intresse för verksamheter som har för avsikt att införa ett ökat distansarbete hos chefer/ledare, men också de som tillämpar det idag. Studien kan ge underlag och råd för de tidigare nämnda verksamheterna, i deras process till ett mer virtuellt team. Forskare och studenter som har i avsikt att studera vidare inom detta område, kan också ses höra till målgruppen.

1.7 Uppsatsens disposition

Denna uppsats består av totalt sex kapitel. Det första kapitlet är *introduktionskapitel*, där läsaren möts av en inledning till uppsatsen följt av forskningsöversikt samt en problemdiskussion. Därefter beskrivs problemformulering och syfte tillsammans med frågeställningarna med studiens avgränsning samt intressenter. Efterföljande kapitel, som är *metod*, presenterar metod, ansats samt undersökningsdesign som valts att användas för studien. I detta kapitel finns även urval, där respondenter (tabell 1) och etik redogörs för studien, samt information om hur datainsamlingen gått till. Utöver detta finns även analysmetod samt en reflektion av metodvalet presenterat. I det tredje kapitlet, *teori*, presenteras den teori som anses relevant för fenomenen som återfinns i studien. Vidare i det fjärde kapitlet, *empirisk undersökning*, finns beskrivning av de företag som deltagit i studien, utformning av intervjuguiden samt hur analysen gjorts av de transkriberade intervjuerna. Det femte kapitlet, *empiriskt resultat & analys*, påbörjas med en presentation av funna teman och kategorier i en tabell (tabell 2). Därefter följer resultat samt analys för studien. Sjätte och avslutande kapitel, *slutsats, diskussion & vidare forskning*, inleds med slutsatser som är

anknutna till frågeställningarna. Därefter följer en avslutande diskussion som inkluderar den teori som är relevant för studiens frågeställningar tillsammans med de eventuella förväntningar som fanns på resultatet. Uppsatsen avslutas sedan med förslag på vidare forskning inom området. Utanför kapitelordningen följer tillhörande referenslista samt bilagor för uppsatsen.

2 Metod

Under kapitlet presenteras den valda metoden, ansatsen och undersökningsdesignen för studien. Samt egenskaper hos de valda respondenterna som ingår i urvalet. En redogörelse för teorin och empirins roll i uppsatsen kommer också att finnas med. Vidare beskrivs det tillvägagångsätt som har använts vid analys av den insamlade informationen, för att slutligen gå in på en reflektion kring studiens valda metod.

2.1 Vetenskaplig metod

För att kunna besvara studiens frågeställningar användes en kvalitativ metod för insamling av data. Jacobsen (2017) beskriver att den kvalitativa undersökningsmetoden utgår från en komplex verklighet och kan inte beskrivas i siffror. Istället samlas information i form av ord som ger en större variation och bredd på empirin. De data som kommer ur en kvalitativ undersökningsmetod har en relevans och närhet, eftersom den fångar upp respondentens egna ord och upplevelser som gör att förståelsen av det specifika fenomenet uppstår (Jacobsen 2017). Närheten till respondenterna är en bidragande faktor till undersökningen och därför hade inte en kvantitativ undersökningsmetod varit lika givande för att kunna förstå fenomenen. De öppna intervjuer som genomförts resulterade i omfattande transkriberande texter. Vilket gav oss ett brett resultat och en bra grund att bygga vidare på i innehållsanalysen, då informationen från empirin blev mycket innehållsrikt. Vidare kunde empirins innehåll kopplas samman med relevant teori.

2.2 Vetenskaplig ansats

Vid valet av ansats fanns det tre olika tillvägagångsätt, dessa var följande: deduktiv, induktiv eller abduktiv. Enligt Jacobsen (2017) innebär den deduktiva ansatsen att gå från teori till empiri, att empirin skall styras utifrån antaganden gjorda från teori. Dessa antagningar bidrar vidare till möjliga förväntningar på verkligheten som sedan testas vid insamling av empiri. Den induktiva är motsatsen till den tidigare nämnda och har innebörden att gå från empiri till teori, detta genom att vid insamling av data ha ett öppet sinne och inte ha några förutfattade uppfattningar eller förväntningar. Slutligen finns den abduktiva ansatsen som ses som en ständig växelverkan mellan empiri och teori. Den grundar sig i att det inte är möjligt att ha ett helt deduktiv eller induktivt sätt att arbeta, det går inte bara att utgå ifrån teori då den många gånger förekommer till följd av observationer. Vidare är det orimligt att inte ha några fördomar och antaganden när insamling av data sker (Jacobsen 2017). Denna studie riktade sig mot ett deduktivt angreppssätt där intervjuguiden och undersökningen baserats på litteratur, utan att ta hänsyn till möjliga förväntningar som annars är tillhörande en deduktiv ansats. Innan intervjuguiden kunde skapas, gjordes en genomgång av litteratur för att få grund att bygga vidare på. Detta för att nå en högre kvalitet på studiens empiri, då en viss kunskap kring området behövdes för att ta an insamlingen av data. För studien var det av betydelse att först genomföra insamling av teorin, då detta blev en vägledning för att kunna skapa intervjuguiden. I samband med insamling av teori bearbetades studiens frågeställningar som tillsammans bidrog till en välarbetad intervjuguide. I bilaga 1 presenteras studiens intervjuguide innehållande de kopplingar som återfunnits till litteraturen av funnen teori, i samma bilaga finns även kopplingar till studiens frågeställningar.

2.2.1 Små N-studier

Som undersökningsdesign har vi använt oss av små N-studier. Vilket kan beskrivas genom att göra ett urval av några få enheter, som ger en beskrivning av deras erfarenheter kring ett fenomen på detaljerad nivå och tonar ner kontextens betydelse vid analys (Jacobsen 2017). Designen sågs som lämplig för att ge svar på frågeställningarna, att klargöra hur de digitala verktygen används och vilka funktionaliteter som anses viktigast för de mellanchefer som tillämpar distansarbete. Samt utforska eventuellt förekommande möjligheter och begränsningar till det studerade fenomenet. Denna undersökningsdesign har varit betydelsefull för att få en djupare förståelse för fenomenen. De teman som återfanns i innehållsanalysen var: distansarbete, ledarskap, digitala verktyg, funktionalitet i digitala verktyg och framtidens funktionalitet i digitala verktyg. Till dessa teman kunde det kopplas tjugoåtta kategorier och dessa beskrivs vidare under avsnitt 5.1 presentation av funna teman och kategorier.

2.2.2 Urval

Vi har utgått från urvalskriteriet information, vilket beskrivs av Jacobsen (2017) som de respondenterna med en kännedom för det aktuella området, då detta ansågs lämpa sig för denna kvalitativa undersökning. Vidare begränsades studiens urval till sex mellanchefer som arbetar på distans inom svenska IT-företag. Initialt var ambitionen att ett urval av nio respondenter skulle ligga till grund för det empiriska resultatet, men det blev sex respondenter. Den troliga anledningen till detta utfall var den rådande pandemin Covid-19.

Nedan presenteras tabell 1 innehållande de mellanchefer som har bidragit till studiens empiri.

Tabell 1: Studiens respondenter

	Respondent 01	Respondent 02	Respondent 03	Respondent 04	Respondent 05	Respondent 06
Bransch:	IT	IT	IT	IT	IT	IT
Antal anställda:	65 st	934 st	44 st	2416 st	55 st	23 st
Omsättning 2018:	178 Mkr	1 196 Mkr	46 Mkr	14 918 Mkr	84 Mkr	20 Mkr
Roll:	Team-ledare	Consultant manager	Regional manager	Konsultchef	Kommersiell produktägare	Team-ledare
Antal personer mellanchefen leder/ansvarar för:	8 st	8 st	25 st	14 st	5 st	7 st
Kön:	Man	Kvinna	Kvinna	Man	Man	Man
Erfarenhet inom branschen:	>17 år	>24 år	>20 år	>10 år	>7 år	>5 år

2.2.3 Etik

Respondenterna i denna studie har beviljats en anonymitet och tilldelats anonymitetsnummer, samtidigt som det var frivilligt för dem att delta. Innan respektive intervju genomfördes har varje respondent tagit del av studiens frågeställningar, vilket bedömdes vara tillräcklig information innan genomförande. Innehållet i resultatet är ingenting som kan blotta respondentens privatliv. Det finns ingen uppdragsgivare och därmed finns det ingen yttre påverkan på undersökningen.

2.3 Datainsamling

Inledningsvis påbörjades insamling av teorin som en nödvändig startpunkt för att ta reda på mer om själva fenomenen och för att få en tydligare bild av problemområdet. Med hjälp av en teoretisk grund kunde sedan en empiriinsamling genomföras. Studien bygger på den insamlade empirin som ligger till grund för analysen, teori har använts för att dra kopplingar och jämförelser. Även facklitteratur har varit viktigt för denna studie, särskilt berörande temat funktionalitet i digitala verktyg samt framtidens funktionalitet i digitala verktyg. Detta beror på att det återfanns föga antal av vetenskapliga artiklar kring just funktionalitet. I detta avsnitt presenteras den typ av data och litteratur som studien har använt sig av.

2.3.1 Primärdata

Primärdata är den data som samlats in från enskilda personer eller i form av grupper i samband med intervjuer (Jacobsen 2017). I denna studie har det genomförts enskilda intervjuer med sex mellanchefer, under en sammanhängande period på fem dagar och där samtliga intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplats. Primärdata är insamlad på detta sätt med anledning av att lyckas uppnå flexibiliteten genom de öppna frågorna och på så vis få en ökad förståelse kring de valda fenomenen för denna studie. Ytterligare en anledning till val av metod vid utförandet av intervjuer var att försöka undvika undersökar- och kontexteffekten som enligt Jacobsen (2017) kan uppstå.

2.3.2 Litteraturstudie

I studien användes PRIMO, Google Scholar, Google och DiVA, som är söktjänster för bland annat akademiska uppsatser och andra avhandlingar samt litteratur i form av böcker som var relevant för studien. Initialt gjordes sökningar på ämnesområden som distansarbete, ledarskap och kommunikation. Vilket ledde oss vidare till ämnesord som virtuella organisationer, digitala verktyg, digitalisering, distansledarskap, virtuellt ledarskap, virtuella team och socioteknik. Efter att teori samlats in påbörjades skapandet av studiens intervjuguide som under arbetets gång fungerat som ett arbetsblad, för att tydliggöra samband mellan följande: intervjufrågor, koppling till frågeställning samt koppling till teori. Detta presenteras i bilaga 1. På detta vis kunde teorin kartläggas och ge en bild över området innan intervjuerna genomfördes, utan att skapa förväntningar. Eftersom studiens intresse var att beskriva ett fenomen ur flera olika synvinklar.

2.4 Analysmetod

Efter att insamling av kvalitativa data genomförts, blev nästa steg att analysera och strukturera informationen. Detta gjordes genom att gå igenom de steg som Jacobsen (2017) beskriver som följande: dokumentera, utforska, systematisera, kategorisera och sammanbinda. Det första steget blev att dokumentera de inspelade intervjuerna och transkribera dessa till texter. Vilket ledde vidare till steg två som handlade om att utforska den data som samlats in. I utforskningen tillämpades öppen kodning, det vill säga kartläggning av återkommande ord, för att sedan kategorisera och finna teman som matchar de valda fenomenen som ansågs viktiga för frågeställningarna i denna studie. Det tredje steget av innehållsanalysen var att systematisera och kategorisera. Detta för att reducera onödig information som uppkom under intervjuerna och välja ut de kategorierna med störst relevans, samt att finna teman. De fem teman som återfanns var distansarbete, ledarskap, digitala verktyg, funktionalitet i digitala verktyg och framtidens funktionalitet i digitala verktyg. Det sista steget var att sammanbinda, vilket innebar att formulera en koppling mellan de olika teman som identifierats. Del av mellanresultatet för innehållsanalysen presenteras i bilaga 2.

2.5 Metodreflektion

Som presenteras i avsnitt 2.1 vetenskaplig metod så valdes kvalitativ undersökningsmetod för denna studie, eftersom fördelarna ansågs överväga nackdelarna. Enligt Jacobsen (2017) är det viktigt att studien genomförts trovärdigt och att den skapat tillit, därför var det viktigt att jämföra de olika metoderna. Det kunde ses som en fördel att använda sig av små N-studier för att få mer detaljerade svar i samband med de intervjuer som genomfördes och därmed få en fördjupning i de studerade fenomenen. Detta kunde kopplas till de frågeställningar som studien har, att klargöra hur de digitala verktygen används och vilka funktionaliteter som anses viktigast för mellanchefer som tillämpar distansarbete. Samt utforska eventuellt förekommande möjligheter och begränsningar till de studerade fenomenen. Jacobsen (2017) beskriver nyansrikedom som en fördel i kvalitativa studier, där det ges möjlighet att få fram individens personliga uppfattningar kring ett fenomen. Vilket han menar öppnar upp för ett resultat med en större bredd i komplexa undersökningar. Detta sågs som en klar fördel i denna studie. Nackdelen kunde däremot varit att urvalet på sex respondenter skulle kunna vara för få enheter, då det inte täcker en större population, för att nå ett gediget resultat. Jacobsen (2017) styrker denna problematik, då ett fåtal respondenter kan bidra till ett mer personligt resultat och som då inte kan användas för en större population. Däremot blev så inte fallet eftersom studiens resultat resulterade i mycket innehållsrik empiri.

Ytterligare en anledning som bidrog till valet av undersökningsmetod var att studiens fenomen inte skulle kunna presenteras genom numeriska värden, vilket Recker (2013) beskriver att en kvantitativ undersökningsmetod ofta tenderar till att göra. Istället var det mer intressant att få fram de mjuka värdena som frågeställningarna krävde, något som skulle vara omöjligt att få genom empiriinsamling i form av enkäter. En av de större fördelar som bidrog till valet av metod var de möjligheter till följdfrågor som i sig gav djupgående information. Vilket vidare öppnade upp för möjligheten att fånga in attityder och känslor hos respondenterna, som i sin tur ledde till ökad förståelse kring olika synvinklar och varför vissa åsikter skulle vara av stor vikt för just den respondenten. Närheten som gavs vid intervjuer bidrog till bedömning av kunskapsnivån och erfarenheten av digitala verktyg i distansarbete hos respondenterna. Jacobsen (2017) beskriver även öppenhet och närhet som betydelsefulla, då det i högsta grad är den intervjuade respondentens information som blir uppmärksammad och där intervjuaren inte erbjuder fasta svar utan respondentens egna åsikter. Vidare lyfter

Jacobsen (2017) att närheten skulle kunna bidra till en negativ effekt, som påverkar reflektionen till att bli mindre prövande. De fördelar som återfanns med den kvalitativa metoden ansågs helt kunna utesluta en kvantitativ undersökningsmetod. Detta eftersom svarsalternativen är förbestämda i en kvantitativ metod och alla fördelar med en närkontakt som infinns vid en intervju försvinner. En nackdel som togs i beaktning vid valet av den kvalitativa undersökningsmetoden var beroende på när i ordningen intervjuerna utfördes. Det fanns en risk i att intervjuarens frågor utvecklades desto fler intervjuer som genomförts, vilket skulle kunna gett vinklingar som de tidigare respondenterna inte haft. Jacobsen (2017) beskriver detta som en så kallad undersökareffekt, där intervjun kan komma att få en inverkan på både respondenten som för intervjuaren och därmed påverkar det insamlade resultatet. För att minimera denna risk krävdes det noggranna förberedelser, genom att vara påläst kring ämnets teori och skapande av välformulerade öppna frågor. Vidare genomfördes samtliga sex intervjuer inom ett kort tidsintervall på fem dagar, för att minimera risken för möjligheten till större reflektioner mellan intervjuerna hos undersökarna. Jacobsen (2017) tar upp kontexteffekt det vill säga hur val av omgivningen kan ha en inverkan på resultatet. För studien valdes det som Jacobsen (2017) kallar en naturlig kontext, då studiens intervjuer genomfördes på respondentens arbetsplats. Även om valet av en naturlig kontext skulle kunna leda till störningsmoment i form av avbrott under intervjun, så ansågs detta ändå vara den bästa metoden för att respondenten skulle känna sig bekväm under intervjun.

3 Teori

Nedanstående kapitel innefattar forskning som varit till grund för studiens förarbete. Den teori som ansetts relevant för att finna samband till de funna fenomenen och studiens frågeställningar som tagits upp under analys, slutsats och diskussion presenteras här.

3.1 Relevant teori

Cortellazzo, Bruni och Zampieri (2019) skriver om den digitalisering som vårt samhälle ständigt står inför. Den digitala utvecklingen skapar digitalisering av organisationer, arbetsmiljöer samt processer, vilket skapar nya utmaningar för en ledare. Det kommer att krävas en bättre samverkan mellan parterna, samt att ett tyngre ansvar hos den enskilde medarbetaren blir ett måste. Engestang (2004) menar på att distansarbete bidrar till ett ökat behov av att få känna sig sedd, samt att det är viktigt att varje medarbetare får en känsla av att vara behövd och delaktig i organisationen. En lyckad arbetssituation är när medarbetarna får komma med egna idéer och det ges utrymme för att vara med och påverka. Hon beskriver hur detta är grunden för att få alla inom verksamheten motiverade till att göra sitt yttersta. Men ansvar och frihet att styra över sin egen arbetstid är något som inte passar alla människor enligt Engestang (2004). För att se varje individ behövs en nära och kontinuerlig dialog mellan ledare och medarbetare. Då hon menar att det coachande ledarskapet blir allt viktigare på distans, för att kunna upptäcka problem i ett tidigt skede (Engestang 2004). Detta blir tydligt när Hoch och Kozlowski (2014) beskriver att det blir mer komplicerat att coacha ett virtuellt team, än att leda ansikte mot ansikte. Vid ett ledarskap på distans minskar eller i vissa fall försvinner den asynkrona kommunikationen mellan ledare och medarbetare, det blir mer komplext att utföra de traditionella hierarkiska ledarskapsbitarna. Den kommunikation som tidigare funnits mellan ledare och medarbetare direkt på plats, kommer nu att behöva stöttning med hjälp av olika digitala verktyg. Ett sätt att utöka ett ledarskap enligt författarna är genom att fördela ut ansvar till medarbetare, vilket i sig bidrar till att en ledare inte ensam bär ansvar utan de anställda blir mer mogna och starka i det dom gör. Vidare förklarar författarna att distansarbete kan bidra till en brist på motivation och att det blir svårare för en ledare att övervaka medarbetares arbete. För att öka motivationen hos de anställda kan särskilda metoder för belöningar framtas, det är då viktigt att dessa är tydliga och rättvisa så att medarbetaren uppfattar att det är efter deras personliga insatser i arbetet. Detta i sig bidrar till att samtliga inom teamet kommer att satsa mer på ett distansarbete (Hoch & Kozlowski 2014).

IT-kanalen (2019) beskriver i sin artikel åtta tips för en lyckad roll som ledare på distans. En av dessa punkter är att släppa på kontrollbehovet, något som kan vara en prövning för ledaren. Det blir mer fokus på det resultat som medarbetarna levererar, än hur arbetet utförs. Målen behöver vara tydliga och lätta att följa för att kunna ge medarbetarna bästa förutsättningen att lyckas nå ett gott resultat. En av dem som belyser vikten av en god planering bakom införandet av distansarbete är Snyder (2012). Detta blir tydligt då hon förklarar att USA:s president år 2010 skrev på avtalet Telework Enhancement Act, där det krävs att organisationer skapar en strategi för sitt distansarbete. Författaren beskriver att det finns en mängd olika fördelar med att arbeta på distans, där både ekonomiska och miljöaspekter har en roll. En teori är att produktiviteten ökar, då de som arbetar från distans arbetar mer och kanske till och med när de är sjuka. Men också att det ger en positiv påverkan på miljön, i form av minskade utsläpp och föroreningar. Trots att det finns många fördelar med att arbeta virtuellt, tillkommer det också nackdelar. Enligt författaren är den största utmaningen att få ledaren att

gynna ett distansarbete, då de antyder att de inte kan leda personer de inte har framför sig. Därför behöver chefens arbete utvecklas i takt med att samhället bir mer digitaliserat. I artikeln beskrivs sex områden som en ledare bör uppmärksamma för att lyckas som virtuell ledare. I denna studie presenteras tre områden. En av dessa punkter är: människor, där författaren belyser vikten av en god kommunikation för att både inspirera och säkra medarbetarnas engagemang. Under en annan av dessa punkter som är: affärer, beskrivs det hur en ledare behöver finna nya sätt att följa upp medarbetarnas arbete, men också deras resultat och utveckling. Vidare beskrivs punkten reflektion, där en ledare behöver se över sin attityd och engagemang till distansarbete samt vara ärliga och öppna mot sina medarbetare. Det är viktigt att som chef vara uppkopplad, tillgänglig och inkludera de anställa i möten för att de skall känna en gemenskap samt att deras arbete är av betydelse för organisationen. Sammanfattningsvis, för att lyckas med ett distansledarskap krävs det både sammanhållning och engagemang (Snyder 2012). Enligt Cascio och Shurygailo (2003) är det viktigt att arbetsgruppen kommunicerar väl och har en gemensam målbild. Ledarskapet bör också kännetecknas av struktur och tydliga riktlinjer. Vidare lyfter författarna fem riktlinjer kopplade till ledarskap på distans. Den första är att de anställdas tillgänglighet är viktig eftersom detta främjar distansmöten i grupp. Andra är att det måste vara legitimt att ringa till möten. Tredje är att ansvaret kring regelbunden kommunikation bör ligga hos den anställda. Det fjärde är att matcha de personer som arbetar under samma tidsrymd, det är inte lämpligt att blanda en grupp där de arbetar under olika arbetsskift. Femte och sista är att genomföra teambyggande möten för att uppmuntra för relationer mellan de anställda eftersom de inte träffas så ofta. (Cascio & Shurygailo 2003).

Innebörden av att vara en lagledare är inte detsamma som det var förr, enligt Zander, Zettinig och Mäkelä (2013). De berättar om de fördelar som finns i ett traditionellt arbetssätt och hur dessa inte existerar i ett distansledarskap. Sociala möten ansikte mot ansikte vid kaffeautomaten samt uppföljning av genomfört arbete går nu inte att genomföra på samma sätt i ett ledarskap på distans. I ett distansarbete ses inte alltid de olika teammedlemmarna fysiskt, vissa av dem aldrig någonsin och detta menar författarna påverkar samspelet mellan de olika medarbetarna i teamen. Videomöten eller andra typer av visuella digitala verktyg är det som räknas som detsamma som att ses (Zander, Zettinig & Mäkelä 2013). Författarna beskriver att ledare för det traditionella arbetssättet mångt och mycket har samma typ av arbetsuppgifter som distansledare men att virtuella team i distansarbete måste hanteras på annat sätt och andra frågor måste tas i beaktning. Utifrån detta vill de belysa tre viktiga utmaningar för distansledaren, vilka dessa är målinriktning, kunskapsöverföring samt motivation. Varpå författarna därefter presenterar tre olika faser som skall generera ett framgångsrikt distansledarskap och aspekter för teammedlemmarna att ta i beaktning. Den första kallas den välkomnande fasen där betoningen skall ligga på att skapa relation till varandra, precisera uppdraget och specificera målet. Ledarna håller i processen och samtliga teammedlemmar har ett aktivt deltagande. Nästa fas berör utförande av arbete och det är här strukturen, samordningen, processer samt roller sätts. Det är viktigt att teamledaren vet vilka styrkor som finns i gruppen, för att kunna sätta en kommunikationsplan och även avgöra vilka som skall vara beslutsfattande. Författarna betonar också hur viktigt det är att medlemmarna inte bara bidrar med deras kunskaper och styrkor utan hur viktigt det är att de också har en samarbetsvilja. I den tredje och sista fasen, uppslutningsfasen, sker en avslutning där de undersöker projektets resultat och även processerna. De beskriver även att det ligger i intresse att även utforska hur lärandet varit, både ur ett medlems- och ledarskapsperspektiv. Vidare ser författarna den stora fördelen i att kunna ges möjligheten till att samla den bästa kunskapen och personal för specifika enheter utan att det skall behöva öka kostnaderna. De menar att distansarbete är högst effektivt på ett organisatoriskt sätt och att det mest troligt är något som

kommer att öka i framtiden även om det inte alltid är helt lätt (Zander, Zettinig & Mäkelä 2013). Även Cascio och Shurygailo (2003) berättar att de tror på ett ökat distansarbete. De beskriver den virtuella arbetsplatsen som ett nytt sätt att skapa möjligheter och förutsättningar för organisationer. De berättar att ett nytt paradigm är etablerat, där arbete inte är bundet till varken tid, rum eller plats. Distansarbetet är nu förekommande och det indicerar på att bli mer och mer förekommande. Det kan också finnas intressen som att knyta samman funktioner som förekommer på flera ställen. Och förutom detta så presenterar de en möjlighet som att kunna rekrytera personal med rätt kunskapsnivå, utan att behöva ta i beaktning om de bor på samma ort eller ej. Några fler anledningar som Cascio och Shurygailo (2003) uppger ligga till grund för denna ökning är att minska geografiska avstånd och att minska kostnader som är bundna till kontor, resekostnader och skapa mer tid (Cascio & Shurygailo 2003). Detta är något som Allvin (2001) tar upp i sin undersökning, där han berättar att ett flertal studier gärna försöker fastslå att produktivitet tillsammans med sänkta kostnader och distansarbete har ett tydligt samband. Istället beskriver han att den ökade produktiviteten på individnivå inte självklart behöver generera till en ökad effektivitet för helheten och att det som blir lidande är samarbetet och kommunikationen. Vidare förklarar han att de som arbetade på plats istället får utökad arbetsbelastning då de får agera back-up till dem som inte är på plats. Allvin (2001) beskriver sedan att individen med distansarbete har frihet, som att planera sin egen tid, tillsammans med att integrera arbetslivet med privatlivet orsakar en konflikt av olika intressen mellan olika individer. Nackdelar ses även i att chefer inte har den sociala närvaron på arbetsplatsen, som kan ses som en del av ett traditionellt arbete.

I undersökningen som gjorts av Hägg (2009) belyser författaren att globaliseringen och informationsrevolutionen har förändrat vår omvärld, där det har blivit allt vanligare att chefer/ledare arbetar på distans. Hon beskriver hur ledarskapet kan se olika ut beroende på organisationens uppbyggnad och hur den drivs. Vidare beskrivs det hur distansarbete därmed skiljer sig beroende på vilken verksamhet som väljs att utgå ifrån. I många fall har företag flera utspridda kontor, vilket kan bero på en önskan att komma nära kunden, som på så sätt kan bli en form av distansarbete då ledare och medarbetare arbetar på olika destinationer. Formen av distansarbete styr anpassning av ledarstil, förklarar Hägg (2009) i sin studie. Ledare behöver frångå de traditionella ledningsverktygen som finns, för att finna nya och anpassa dem till den aktuella situationen. Även Hägg (2009) beskriver hur behovet ständigt förändras i den värld vi lever i och hur detta påverkar ett distansarbete. Det blir extra viktigt att se varje individ och få dem att känna sig delaktiga, samt att som ledare ha förmågan att dela ut arbetsuppgifter och befogenheter på ett sådant sätt att det är tydligt för alla. I ett distansarbete förflyttas mycket ansvar ut på medarbetarna och kommunikationen blir därför extra betydelsefull. Ytterligare en utmaning som Hägg (2009) lyfter fram gällande distansledarskap är att skapa motivation hos sig själv som ledare och samtidigt ha förmågan att sprida den vidare till medarbetarna. För att lyckas med detta och kunna inspirera behövs regelbunden kommunikation. Enligt studien var de främsta kommunikationsmedlen telefon och e-mail. De intervjuade personerna var överens om att auktoritet och ledarskap fanns där och att de ”[...] *inte behöver det fysiska rummet för att existera*” (Hägg 2009, s. 40). Detta ställer krav på ledarskapet.

Cortellazzo, Bruni och Zampieri (2019) menar på att ledaren är nyckelfaktorn i utvecklingen, då de måste skapa relationer och kommunikationsmöjligheter mellan medarbetare men även till dess intressenter. Med utveckling kommer också utmaningar, inte bara för ledaren utan också för medarbetarna, därför är det viktigt för chefen att vara tillgänglig och utbilda de anställda inför de kognitiva utmaningar som de tillsammans står inför. I studien framkommer det tydligt att med ett distansarbete tillkommer det begränsningar för ledaren, denne kan inte

längre observera medarbetarens ansiktsuttryck, beteenden, verbala ledtrådar vilket krävs för att uppfatta känslor, tankar och handlingar. Vidare beskrivs det att egenskapen för ett högpresterande virtuellt team är att övervaka beteenden, i form av videomöten. Trots att det på senare tid har tillkommit alternativa system som grundar sig i digital feedback, finns fortfarande den mest effektiva återkopplingen kvar, som är ansikte mot ansikte. I digital transformation finns det också en baksida, den mörka sidan, som orsakar etiska frågor och problem. En ledare blir automatiskt ansvarig person för detta, till exempel kan användningen av digitala processer ge för mycket information till de anställda, eller till och med minska eller helt eliminera gränsen mellan arbete och privatliv (Cortellazzo, Bruni & Zampieri 2019). I tidningen Ingenjören beskriver Grensman (2013) i sin artikel att forskningen visar på att det är mellancheferna i organisationer som är mest emot distansarbete och den förmodliga anledningen till detta är att dem själva ställs inför nya utmaningar. De menar att mellanchefen ofta har en bred roll och distans mellan medarbetare och ledare kan försvåra hanteringen av bland annat kunskapsöverföring, värdering av arbetsinsatser samt projektledning (Grensman 2013).

I en undersökning som tidningen Chef (Wiklund 2019) låtit sig göra, presenteras att ett önskat distansarbete ger nya möjligheter. De beskriver att det öppnar upp för att lösa livets pussel och inger en lugnare arbetssituation. Vidare menar dem att detta kan bidra till bättre koncentration, det vill säga en högre produktivitet för det arbete som hen skall utföra. I artikeln anges att nästan 80 procent av alla chefer regelbundet arbetar på distans och att de som svarade är positiva till den utvecklingen. 86 procent befinner sig fysiskt hemma enligt deras undersökning. Vidare belyses de baksidor som detta upplägg kan ge, så som svårigheter att bygga en organisationskultur, skapa en teamkänsla och att ledarskapet kan försvåras. 60 procent av de chefer som deltagit i undersökningen, tycker att distansarbete gör att de missar de tillfällen som ges till kortare avstämningar, feedback och möten vid kaffeautomaten. Jesper Dagöö, psykolog och ledarskapsexpert som intervjuas i samma artikel (Wiklund 2019), berättar att i de aktivitetsbaserade kontor som blir mer förekommande är det viktigt att det finns utrymmen för möjlighet till koncentration för individer. 43 procent av dessa individer önskar bestämma själva var de ska sitta och arbeta. Samtidigt tycker han inte det får bli naivt och att det skulle bli ett problem om individer inte träffades fysiskt. Det skulle också krävas stora empatiska förmågor hos ledare, att ha förståelse och göra medarbetare synliga och skapa bra relationer dem emellan, enligt Jesper Dagöö. Han menar att distansarbete kommer att öka i framtiden och att det tillför både positiva och negativa följder. Samt att den framtida ledaren tros få en ökad empati för olika individer och blir duktigare på att kommunicera (Wiklund 2019). Winby och Mohrman (2018) instämmer kring distansarbetets framfart. Den digitala tekniken har en konstant pågående utveckling, internet sträcker sig över hela världen och avstånden mellan personer som organisationer har kortats (Winby & Mohrman 2018). Författarna beskriver de möjligheter som molntjänster ger, så som stora datamängder som kan finnas tillgängliga för en bred massa för att kunna användas när som helst på dygnet. Även Tonnquist (2018) uttrycker molntjänsternas stora utbud och förklarar att den information som projektledare tidigare hanterat lokalt i egna system eller i pappersform, nu blivit digitala och därmed mer tillgängliga. Winby och Mohrman (2018) beskriver att detta är något som skapat en förändring i hur organisationer fungerar för att matcha den utvecklingen som förekommer inom teknologi, däribland inkluderat de platta organisationer som ofta kan kännetecknas vid att ha virtuell kommunikation. De berättar att de relationer som traditionellt sett krävt ett större engagemang och försäkran av lojalitet, så som till exempel kontrakts- och transaktionsbaserade relationer, outsourcade tjänster, system med robot-teknik med mera har ökat. De beskriver att arbete som tidigare gjordes mer på rutin, nu har ersatts med ny teknik i form av maskiner. Denna utveckling kommer bli en prövning för dagens organisationer

eftersom det kommer krävas av dem att på nytt sätt driva sin organisation (Winby & Mohrman 2018).

Socioteknik är ett synsätt som förenar teknik och mänskliga system. Thomassen, Heggen och Strand (2017) sammanfattar de sociotekniska systemen i artikeln ”Applying Principles of Sociotechnical Systems onto Working Environment” som ett sätt att framgångsrikt utforma organisationer genom att göra en integrering mellan de mänskliga och tekniska systemen samt att dessa är strakt beroende av varandra. Författarna hävdar också att det är av stor betydelse att makten ligger i medarbetarnas händer, där de får vara delaktiga i att forma och realisera systemen. Författarna beskriver dock att den psykosociala miljön inte skyddas utan att det pekar mer på behovet av organisationens vinning (Thomassen, Heggen & Strand 2017). Vidare berättar Winby och Mohrman (2018) att den klyftan som finns mellan teknologi och människor existerar på grund av att de sociala systemen inte har samma takt på utveckling som tekniken och affärsmodeller har. Det krävs då en ny strategi inom socioteknik, huruvida de skall se till människans behov (Winby & Mohrman 2018). Författarna uttrycker följande:

> *”Technology advances will accelerate in the coming decades. If we are not to become ‘slaves to’ technology, we will have to find ways to fit it with our human purposes.”*
>
> (Winby & Mohrman 2018, s. 421)

För att nå effektivitet för verksamheten i den raska utvecklingen är det essentiellt att ta människan i beaktning lik väl som de tekniska möjligheterna. Det är den digitala tekniken som tillkommit för att binda samman kunskaper samt människor och på så vis skapa plattformar som är rika på information och mer kommunikationsmöjligheter i verksamheter (Winby & Mohrman 2018). Det har nu blivit lättare att för hela organisationer, oavsett hierarkisk nivå, få ta del av den information som krävs för ett effektivt arbete. Detta i sig beskriver författarna som ett sätt att utbyta kunskap mellan olika arbetstagare över gränserna samt att det ger en förbättrad samordning av arbete, oavsett vilken hierarkiska nivå de befinner sig på. Det är till och med så att i de digitala standardiserade arbetsuppgifterna som utförs med hjälp av AI idag automatiskt genomför koordinering, behandling av information samt fattar beslut. Det som också lyfts i studien utförd av Winby och Mohrman (2018) är att de digitala systemen skapar ett måste hos anställda av att alltid vara tillgängliga, dygnet runt, för att möta upp med kunders behov.

Utifrån ett projektledarskap anser Cascio och Shurygailo (2003) att möten bör ha en regelbundenhet och att det sker med samtal. De beskriver att eftersom de anställda då är medvetna om kontinuiteten så väljer de att lyfta funderingar vid dessa tillfällen. Vidare anser de att samtliga projektmedlemmar inte alltid behöver närvara vid varje tillfälle utan att kommunikationen kan ske genom forum för lämpliga grupper. Inför möten beskriver de hur det gäller att förbereda sina anställda som skall deltaga i distansmöten, att möten skall aviseras i god tid, att dokument samt presentationer och liknande skall delas tidigt och inte i direkt samband med själva digitala sammankomsten. Skälet är att möjligheterna till att göra exempelvis utskrifter och liknanden kan vara kraftigt begränsade för personal som arbetar distans (Cascio & Shurygailo 2003). Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) beskriver i sin artikel att distansarbete bidrar till att den hierarkiska strukturen i organisationen fördelas ut, då medarbetare får mer ansvar. Författarna beskriver att det är framför allt de stora företagen som har ett implementerat distansarbete, men då med en begränsning till enbart en del av de anställda samt ett fåtal dagar per vecka. Medan de mellanstora och mindre ligger steget efter

då de har en avsaknad tekniskt innovation. Ett problem som författarna tar upp i sin studie är hälsa och säkerhet, en ledare har inte samma möjlighet till att kontrollera hur medarbetaren mår, det går inte längre att titta förbi den anställdes kontor för att checka läget för att se personens tillstånd. Ett arbete på distans skulle kunna bidra till en form av isolering vilket både kan minska produktiviteten men också påverka hälsan. För att arbetet skall fungera krävs det att både ledare och anställda organiserar sin arbetstid. En slutsats som Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) konstaterar är att miljöfrågor, globala attacker samt fara för nya sjukdomar är faktorer som bidrar till ett distansarbete hos företag. Azarbouyeh och Naini (2014) hävdar att distansarbete är en av de mest användbara metoderna som vuxit fram för att spara tid och kraft hos medarbetarna. En undersökning visar på att de personer som arbetar på distans är mer tillfreds än de som arbetar på kontoret, och dessutom når en större bredd på sitt arbetsengagemang. De fastslår i sin studie att distansarbete påverkar livskvaliteten på ett positivt sätt, samt att det inte har någon betydelse vilket kön, vilken utbildning eller roll den anställde har (Azarbouyeh & Naini 2014).

För att möjliggöra ett distansarbete krävs det digitala verktyg och detta är något som IT-kanalen (2019) tar upp. De belyser att svårigheten ligger i att välja bland de olika verktygen, på grund av att det finns oerhört många. Det gäller att selektera bland dessa för att hitta det som tillfredsställer organisationens behov. De rekommenderar att det digitala verktyget skall vara användarvänligt, vara väl integrerat med övriga system och ha en god koppling till dess ändamål. Ett användningsområde för de digitala verktygen kan vara virtuella kaffepauser, i form av videomöte, för att bibehålla den gemenskap som normalt fall uppstår i fikarummet (IT-kanalen 2019). Engestang (2004) beskriver att kostsam och avancerad teknik inte alltid är lösningen för att lyckas med en distansorganisation. Hon menar att telefon och mail är de viktigaste verktygen för att kunna genomföra ett distansarbete på ett bra sätt. För att få en fungerande kommunikation via dessa två verktyg behöver det finnas vissa förhållningsregler kring hanteringen av dem. I boken beskrivs bland annat en rad olika grundregler för hur mail ska användas, det handlar om allt från att skapa tydliga och strukturerade mail-rutiner för att minska risken för att bli avbruten vid andra arbetsuppgifter. Till hur ett mail ska skrivas på ett formellt vis samtidigt som det bör kännas personligt, något som kräver en hel del teknik och eftertanke. Även vid telefonmöten ska det finnas gemensamma riktlinjer för att samtalet ska flyta på även när det är flera individer involverade. Engestang (2004) beskriver att hur det kan vara svårare att hålla fokus under en längre tid vid telefonmöten jämfört med i ett fysiskt möte. För att bibehålla en god koncentration hos alla inblandade, så är därför bra om mötestiden inte blir för lång förklarar hon. Vidare beskrivs det att möten via telefon ger mindre plats för småprat, vilket gör att det är ett effektivare sätt att arbeta på. Däremot belyser författaren att det i vissa fall kan vara nödvändigt att komplettera detta med webb-möten för presentationer och dylikt. Hon förklarar även hur elektroniskt lärande i form av utbildningar på distans kan tillföra en effektiv och stor kunskapsspridning. Så även om Engestang (2004) lyfter fram vissa svårigheter med att arbeta på distans, så talar hon starkt för att distansarbete öppnar upp för övervägande fler möjligheter då digitala verktyg hanteras på rätt sätt (Engestang 2004).

Cascio och Shurygailo (2003) anser i sin studie att det inte alltid är lämpligt med vanliga konferenssamtal vid virtuella möten, då i de fall där det krävs mer visuellt arbete och kan vara lämpligt med till exempel white-board för att det skall bli effektivt. Det är då videosamtalen blir viktiga, även för att se kroppsspråk och ansiktsuttryck samt möjligheter som att dela skärm. Vidare berättar de om tre rekommendationer för ett virtuellt ledarskap. Det första är att alla skall ges möjlighet till att presentera sig, detta för att alla skall veta vem som är bakom en röst. Det andra är att föra protokoll och att när någon skall börja prata så säger de sitt namn.

Det tredje och sista är att förklara verbalt vad som händer i rummet, om någon lämnar eller ansluter mötet, beskriver den delade skärmen och så vidare. Ett distansarbete kräver att tekniken är väl fungerande men även att de anställda kan de digitala verktygen för att det skall bli effektivt. För formella och komplexa kommunikationer beskriver Cascio och Shurygailo (2003) att mail är det mest lämpliga men att det även kan vara situationer där andra verktyg är bättre för kommunikation. De nämner elektroniska forum som innehar trådkonversationer, så som chattar men säger samtidigt att det kan orsaka funderingen kring om meddelandet är så viktigt att det får störa det övriga arbetet. I senare forskning beskriver Ahlström och Lebel (2018) hur ledarskap via digitala verktyg, visar på en nyare och mer utvecklad teknik än enbart telefon och e-mail. De menar på att de digitala kommunikationsverktygen är en förutsättning för kommunikationen samt att de gemensamma målen uppfylls. De tar upp att ett gemensamt språk är viktigt vid kommunikation i de virtuella teamen, detta för att säkerställa att kunskapen och informationen som delas i teamet är likadan. Det vill säga har personerna som ingår i teamet inte densamma kunskapsbas kan det uppstå kommunikationsproblem mellan dessa. Under de intervjuer som författarna har gjort framkommer det att medarbetarna informerar ledaren varje måndag vilka arbetsuppgifter och uppdrag de skall arbeta med under veckan, detta för att kunna följa upp att arbetet sköts (Ahlström & Lebel 2018).

I ett reportage från TechWorld intervjuar skribenten Stadig (2013) miljardföretaget Cisco Systems chef i Nordeuropa för samarbetsverktyg, Dag Nyrud. I reportaget framgår det att tekniken möjliggör en delaktighet i form av videosamtal då det tillför den visuella kommunikationsdelen, som inte går att få genom enbart telefon. Vidare beskrivs den effektivitet som uppnås vid ett distansarbete, det blir enklare att nå ut till kunder vilket i sig bidrar till ökad vinst för bolaget. Det som driver företag till att arbeta på distans är oftast inte personliga åsikter utan snarare behovet för ökad produktivitet och effektivitet. Många företagsprocesser går att effektivisera med hjälp utav teknik, men arbeten som är baserade på kunskap går inte att ersätta på det sättet, iallafall inte än. Därför blir det viktigt att ha rätt verktyg som underlättar kommunikation samt arbete för personal. Dag Nyrud berättar att åsikterna är spridda kring användningen av de digitala verktygen, för en del är det enbart då det ges möjlighet till att arbeta hemma. Medan andra ser möjligheten till expertis på distans, ett snabbare utvecklingsarbete men också att den positiva påverkan på miljön (Stadig 2013).

4 Empirisk undersökning

Under detta kapitel presenteras de företag som har varit med i studien, information kring utformning av intervjuguiden samt hur analysen av de transkriberade intervjuerna har genomförts.

4.1 Presentation av fallföretag

De företag som denna studies empiri samlats in från är svenska IT-företag. De utvalda företagen är av varierande storlekar och är belagda på olika orter. Samtliga företag arbetar flitigt på distans, utom en av respondenterna som betonar att det sällan förekommer. En god vana för distansarbete kännetecknas hos alla utom ett företag, som sticker ut mot att ha mer en extremt god vana. Då de varit en del av deras affärsplan från grunden och är en tydlig del av deras koncept.

4.2 Intervjuguide

Efter det att kunskap kring ämnet samlats in, påbörjades ett noggrant arbete av att framställa en intervjuguide. De öppna frågorna i denna guide hade ett genomarbetat samband till studiens frågeställningar och kopplingar till teorin. Det togs även i beaktning att skapa frågor som var mer av allmän karaktär för ämnet, vilket fungerade som en uppvärmning för respondenterna och ledde till att frågorna med högre relevans fick ett djupare resultat. Se bilaga 1 för intervjuguide. De intervjufrågor som användes kunde sedan kopplas till de funna kategorierna som presenteras i bilaga 2 bestående av studiens mellanresultat.

4.3 Analysmodell

Utifrån de transkriberade texterna från intervjuerna, återfanns det fem tydliga gemensamma teman kopplade till frågeställningarna i denna studie. Dessa fem teman är distansarbete, ledarskap, digitala verktyg, funktionalitet i digitala verktyg och framtidens funktionalitet i digitala verktyg samt deras tillhörande kategorier som presenteras i avsnitt 5.1 presentation av funna teman och kategorier. När samtliga intervjuer var transkriberade, granskades dessa för att finna kategorier som styrktes med hjälp av tillhörande citat. Därefter granskades respondenternas inställning för respektive kategori, för att finna likheter dem emellan. I nästa steg bildades teman genom att föra samman de kategorier som går under samma område. Dessa kategorier kopplades sedan till studiens frågeställningar och bidrag till en struktur genom stora delar av uppsatsen. De teman och kategorier som framkommit blev grunden för resultat, analys och slutsats i denna studie. Som ett förtydligande för framtagningen av teman och kategorier presenteras studiens mellanresultat i bilaga 2, vilket tagits fram under innehållsanalysen.

5 Empiriskt resultat & analys

Detta kapitel inleds med en presentation av funna teman och kategorier som sedan följs av studiens empiriska resultat och den analys som genomförts.

5.1 Presentation av funna teman & kategorier

I det empiriska resultatet presenteras de teman och kategorier som framträtt under analysen, som är kopplade till frågeställningarna. Fem teman är funna och de tillsammans har sammanlagt tjugoåtta underliggande kategorier. I tabellen (tabell 2) nedan presenteras dessa teman i fetstil, med tillhörande kategorier sorterade vertikalt under dem. Kategorierna är återfunna av de transkriberade intervjuerna, genom framtagande av återkommande ord. De olika kategorierna har i tabellen inga kopplingar till varandra och dess ordningsföljd växte fram under analysen av intervjuerna. Denna ordningsföljd av teman med tillhörande kategorier följer under avsnittet 5.2 resultat samt under bilaga 2, där tillkommer också en detaljerad beskrivning av hur bilagan bör läsas.

I avsnittet 5.2 resultat presenteras dessa teman med underliggande kategorier i följande ordning:

Tema – Distansarbete
Tillhörande kategorier: Planering, arbetsmiljö utifrån ett psykologiskt perspektiv, effektivitet, tillgänglighet av digitala verktyg, plan för kommunikationskanaler, begränsningar med distansarbete.

Tema – Ledarskap
Tillhörande kategorier: Samordning, coachande, agenda, kontrollerande

Tema – Digitala verktyg
Tillhörande kategorier: Mängden digitala verktyg, anskaffning och utvärdering, begränsningar och saknade funktionaliteter i digitala verktyg, möjligheter med digitala verktyg, skärmetikett.

Tema – Funktionalitet i digitala verktyg
Tillhörande kategorier: Videomöten, chatt, lagring och dokumentation, dela skärm, kanaler, dela kod, workshop med postit-lappar, mail, digital signering.

Tema – Framtidens funktionalitet i digitala verktyg
Tillhörande kategorier: Känsla av samma rum, olika vyer, digital Scrum-master, automatisk transkribering och rösttolkning.

Tabell 2: Studiens teman och kategorier

Teman	Distansarbete	Ledarskap	Digitala verktyg	Funktionalitet i digitala verktyg	Framtidens funktionalitet i digitala verktyg
Kategorier	Planering	Samordning	Mängden digitala verktyg	Videomöten	Känsla av samma rum
	Arbetsmiljö utifrån ett psykologiskt perspektiv	Coachande	Anskaffning och utvärdering	Chatt	Olika vyer
	Effektivitet	Agenda	Begränsningar och saknade funktionaliteter i digitala verktyg	Lagring & dokumentation	Digital Scrum-master
	Tillgänglighet av digitala verktyg	Kontrollerande	Möjligheter med digitala verktyg	Dela skärm	Automatisk transkribering och rösttolkning
	Plan för kommunikationskanaler		Skärmetikett	Kanaler	
	Begränsningar med distansarbete			Dela kod	
				Workshop med postit-lappar	
				Mail	
				Digital signering	

5.2 Resultat

I detta avsnitt presenteras det empiriska resultatet utifrån de transkriberade texterna som skapats från genomförda intervjuer. De återfunna kategorierna presenteras i detta avsnitt i kursiv text. Resultatet visar på att samtliga av de respondenter som har medverkat tror att distansarbetet kommer att öka i framtiden. Respondent 06 säger:

> *"Eh JA distansarbete kommer garanterat att öka. Det finns ju inget snack om saken. Det kommer att ske lavinartat. Jag tror att vi kommer se många bolag som knappt har kontor längre. Bara ha någon besöksadress med någon reception kanske [...]. Och jag ser det som väldigt, väldigt positivt att det ökar. Sen vill man kanske inte jobba helt fullt remote men det kommer absolut att öka."*

Inställningen till digitala verktyg samt distansarbete hos respondenterna är över lag positiva. Respondent 06 är något mer positiv än de övriga, han beskriver att deras koncept bygger på distansarbete med hjälp av digitala verktyg. Vidare berättar han att detta är ett arbetssätt som även deras kunder måste acceptera för att kunna arbeta med dem.

De användningsområden för digitala verktyg som trätt fram under analysen hos samtliga respondenter är: distansmöten, kommunikation, planering, uppföljning, bemanning, fikamöten och afterwork. Respondent 06 säger att användningsområdet är allt som berör verksamheten.

Under intervjuerna framkom det en samling av olika begrepp, som därefter omnämns under resultat och analys. Dessa förklaras i bilaga 3.

5.2.1 Distansarbete

Den första kategorin som återfunnits är *planering* och här är det tydligt att samtliga respondenter anser att det är betydelsefullt i ett distansarbete. Respondent 01 berättar om att det är viktigt att ha en agenda för möten, då det lätt blir att man spånar iväg på onödiga saker och inte håller sig inom tidsramen. Vilket respondent 01 beskriver som att det bidrar till att de inte uppnått syftet med mötet eller att agendan inte har fullföljts. Vidare beskrivs hur en moderators roll blir viktig för att få tydlig struktur. Respondent 02 berättar om sina backlogs och hur de följer och planerar utvecklingen i sprintar. Respondent 05 förklarar:

> *"Alltså scrum förutsätter en viss struktur, du jobbar utefter förutbestämda regler. Vi jobbar med stand-ups och kontinuerliga avstämningarna och det är väldigt tydligt vad du skall göra under en två-veckors sprint. Du har väldigt tydliga mål som du jobbar utefter och i vår verksamhet har vi väldigt tydliga leveranser också av vår programvara, som vi jobbar med i tre-månaders-cykler ungefär."*

De arbetsmetoder som samtliga respondenter, utom respondent 04, säger sig använda är Agila metoder såsom Scrum med Daily standups. Respondent 04 säger att de arbetar med pulsmöten, vilket beskrivs som en genomgång om hur alla mår, teamets ekonomiska läge samt beläggningen av resurser. Enligt respondent 03 att det mest naturliga för dem att kommunicera på distans. Respondent 06 säger att deras sätt att kommunicera är genom de digitala verktygen:

> *"Där kan vi ju både skriva, skapa kanaler, vi kan göra privata kanaler, man kan dela skärm, man kan använda kameran, prata konferenssamtal. Så det är vårt primära sätt att kommunicera."*

Över lag framkommer det vid intervjuerna att respondenterna anser att IT-branschen ligger steget före, när det kommer till att arbeta på distans. Respondent 02 säger:

> *"Men just det att jag tror att distansarbete är väldigt olika på olika företag runt om kring här men IT-bolagen är nog ganska långt fram."*

I den andra kategorin som är *arbetsmiljö utifrån ett psykologiskt perspektiv* märks det av att det är en utmaning för alla respondenter. Här berättar respondent 03 hur viktigt det är att träffas och beskriver den dimension som det personliga mötet ger. Vidare säger respondenten att det inte går att känna av hur medarbetaren mår, något som hon beskriver som viktigt i

rollen som mellanchef. För att känna av hur medarbetaren mår krävs det att man ser kroppsspråket, vilket inte uppnås fullt ut genom videomöten eller chatt-funktioner. För att uppnå en god arbetsmiljö utifrån det psykologiska perspektivet krävs det att man träffas emellanåt (Respondent 03). Respondent 06 berättar:

> *"Det är ju allmänt känt att en stor del av kommunikation är kroppsspråket och tonlägen och sådär på rösten och allting och jag skulle vilja säga att inte är alltid som det mesta går fram lika bra över en skärm."*

Respondent 05 säger att det är viktigt att verkligen förstå hur folk mår. På samma sätt förklarar respondent 04:

> *"Distansarbete påverkar arbetsmiljön och också den psykiska delen av arbetsmiljön. För oftast så är ju vi vana att träffa folk, då träffar man bara folk genom skärmen.''*

Under kategorin *effektivitet* går det att följa en tydlig koppling mellan effektivitet och distansarbete hos de olika respondenterna. Respondent 01 uttrycker att man blir mer fokuserad när man arbetar distans, då just deras utvecklare upplever sig jagade av andra medarbetare när de är på plats. Respondent 02 berättar att medarbetarnas arbete blir effektivare vid distansarbete, vilket gör att de slipper undan störningsmoment och säger följande:

> *"Min upplevelse är ju som sagt att man blir effektivare när man sitter och inte blir störd på det sättet."*

Att minimera restid är något som också kan kopplas till effektivitet, berättar respondent 03. Vidare säger hon att fina gester som gynnar hela familjen, som att tillexempel matkassar för att underlätta vardagslivet, kan bidra till ett effektivare arbete för medarbetaren som arbetar hemifrån. Respondent 06 säger att deras resultat och effektivitet inte påverkas av distansarbete, då de är helt naturligt för dem att arbeta så samt att de har egna kontor och därmed får arbetsro. Öppna landskap är något som han inte uppskattar.

Ute hos respondenterna framgår en hög grad av kategorin *tillgänglighet av digitala verktyg*. Respondent 03 säger att de digitala verktygen gör det möjligt för en mötesplats, som är anpassad till både medarbetarens och mellanchefens behov av tillgänglighet. Hon berättar att som mellanchef ger det möjligheten att vara närvarande på ett helt annat sätt. Respondent 06 säger att deras servrar ligger i molntjänster och därför finns det ingenting som binder dem fysiskt till kontorslokalen. Han poängterar att det är viktigt.

Plan för kommunikationskanaler är något som alla respondenter berättar om men den som uttryckte detta starkast var respondent 01. Han säger att det är något som de diskuterar på möten med sina kunder, för att sedan skriva in det som en del av projektplanen. Vidare säger han att detta måste protokollföras för att sedan godkännas av kund, för att undvika eventuella missförstånd under projektens gång. Respondent 01 säger:

> *"Så det är väl något vi brukar diskutera med en kund, att okej vilka kommunikations-kanaler har vi och har man möten så brukar det ju vara ganska klart."*

Under kategorin *begränsningar med distansarbete* är åsikterna spridda beträffande vad som tycks ses som begränsning. Respondent 01 säger att det kan vara svårt att gå tillbaka och se vad som egentligen bestämdes när flera kommunikationskanaler används. Det behöver vara tydligt vart besluten tas så att det blir enkelt att följa upp, samt vem som tagit det. Respondent 03 berättar att en begränsning med ett distansarbete är saknaden för känslan som uppstår vid ett fysiskt möte, och att kunna se och känna av hur medarbetaren mår. Vid mötet med respondent 04 berättar han om att de inte upplever några begränsningar, mer än att de inte träffas fysiskt. Respondent 06 säger att han inte upplever sig så begränsad av distansarbete, däremot beskriver han att det ibland kan uppstå svårigheter med att framföra en känsla i det som sägs.

5.2.2 Ledarskap

Den första kategorin under temat ledarskap är *samordning* och här ses samordning på olika sätt av respondenterna. Det återfinns mjuka värden som är relaterat till sammanhållning och endast en respondent (05) är direkt riktad mot strukturering av system. I mötet med respondent 03 beskrivs Tech Talks, som innebär en sammanstrålning av medarbetare från olika kontor där de kombinerar kortare utbildningar med fredagssnacks och gemenskap. Respondent 04 berättar att de har fika-möten två gånger om dagen, en på förmiddagen och en på eftermiddagen, som inte är obligatoriska. Han berättar hur målet med dessa möten är att få en god sammanhållning, trots distansarbetet. Under mötet med respondent 05 säger han att de är dåliga på att samordna sig i organisationen och beskriver att detta beror på organisationens storlek, att det därför blir svårt att se till allas önskemål. Respondent 06 beskriver hur de har två olika månadsmöten, tjöt och bröt. Han berättar att tjöt enbart är ett teoretiskt informationsmöte och att bröt är motsatsen där de samlas för att göra något kodrelaterat tillsammans. Det respondent 04 säger går att koppla till samordning:

> *"Och sen har vi ett möte, två fika-möten, halv tio och halv tre. Dom är inte obligatoriska utan där man komma in och bara tjata av sig. Och där är lite öppnare, där är det ibland två med och ibland är det fem med. Och där är mycket privat snack bara, ja tjata av sig."*

Under kategorin *coachande* beskriver respondenterna hur det både är viktigt att ha koll på arbetet men också förstå hur medarbetaren mår, för att kunna vara coachande. Respondent 01 säger att han behöver ha koll på vad medarbetarna arbetar med, för att kunna vägleda dem ifall de fastnat i någon arbetsuppgift eller om de är redo för en ny arbetsuppgift. Respondent 02 beskriver vikten av det sociala och betydelsen av att vara en närvarande ledare. Vidare säger hon att det krävs en regelbunden kontakt med medarbetaren för att checka av hur dem mår. Under mötet med respondent 03 berättar hon om sitt ledarskap som hela tiden sätts på prov, och hur det krävs som ledare att se varje medarbetare och får dem att känna sig värdefulla. Detta känns även igen från intervjun med respondent 06, som säger:

> *"Men också välja mina ord, jag har inte kroppsspråket på samma sätt. Jag har inte det fysiska för jag kan inte lägga handen på axeln och säga att "jag är väldigt stolt över dig. Alltså du gör ett jävligt bra jobb."*

Samtliga respondenter finner den tredje kategorin *agenda* som viktig men samtidigt har dem olika syn på hur man jobbar kring en agenda. Respondent 01 berättar att det privata snacket minskar vid online-möten och eftersträvar att följa punkterna på agendan. Respondent 01 säger följande:

"Så det är lite annorlunda en kanske på plats mot online även om vi även online givetvis har en agenda och försöka följa punkterna. Men det blir inte så mycket privatsnack, beror på hur väl man känner dem."

Respondent 05 beskriver att det blir mer socialt prat i början av möten, men under daily stand-ups eller andra scrum möten håller de sig tydligare till den satta agendan. Respondent 06 säger att agendan är viktig för verksamheten och beskriver att det är upp till den enskilda medarbetaren att avgöra utifrån agendan om mötet är relevant för personen i fråga.

Den sista kategorin under temat ledarskap är *kontrollerande,* där två av respondenterna tydligt visar på att de har ett resultatinriktat kontrollbehov. Medans de resterande är mer måna om hur medarbetaren mår. Respondent 01 berättar att han känner ett behov av att ha koll på vart medarbetaren lägger sin tid, om de verkligen arbetar och säger följande:

"Vad personen gör, om den verkligen jobbar […]. Och då tittar man på vad dom har lagt tiden på, blir det väldigt mycket intern tid, då reagerar jag."

Respondent 05 säger sig ha någon form av kontrollbehov, för att kunna följa utvecklingen och se till att målen uppfylls. Han beskriver att detta kontrollbehov ter sig i att skicka extra många mail till medarbetarna, som han vanligtvis inte skulle ha gjort. Under intervjun med respondent 02 uttrycker hon sin oro för att distansarbete leder till för många arbetstimmar om dagen för medarbetarna, samt påpekar att det är viktigt att de vardagliga rutinerna följs. Pauserna under ett dagsarbete är betydelsefullt för att få rätt balans. Respondent 02 säger:

"Det är lätt att bara sitta där, till att jobbet får ta hela dagen och det är ju inte sunt i det långa loppet utan man ska ju ha den där balansen."

Respondent 03 sätter värde på att ha koll på hur medarbetarna mår. I mötet med respondent 04 beskrivs hur han är angelägen om att först kolla så att alla mår bra, för att sedan gå vidare till de mer ekonomiska delarna.

5.2.3 Digitala verktyg

Den första kategorin i detta tema är *mängden digitala verktyg* och det som kommer lyftas fram här är hur många olika digitala verktyg som respondenterna använder, samt hur deras upplevelse påverkas av mängden verktyg. Respondent 01 och 04 säger båda att det kan blir rörigt vid användning av många olika digitala verktyg, då det krävs att vara tillgänglig på flera ställen samtidigt och uppföljning av arbete. Respondent 06 berättar att ordning och struktur samt hur varje digitala verktyg används för specifika ändamål, är något som dem förespråkar. Respondent 06 säger:

"*Så att vi jobbar ju med kunder remote också, och då använder vi, vissa använder Teams, det gör väl vad det ska, det är ju ganska likt Slack. Men jag tror inte Teams fanns ens när vi började med Slack. Och dom gör inget unikt, som gör att vi känner att vi vill byta till dom, men det är ingen dålig produkt tycker jag inte. Jag gillar Microsoft och tycker dom gör bra grejer, men det finns inget som gör att det vore bättre för oss att byta."*

Under kategorin *anskaffning och utvärdering* framgår det tydligt att majoriteten av mellancheferna inte är involverade i anskaffning och utvärdering. När det kommer till anskaffning av digitala verktyg så säger respondenterna 02, 05, 03 samt 04 att det sker på en annan avdelning inom företaget, deras IT-avdelning. Respondent 03 säger följande:

> *" Vi har ju en IT-avdelning som också skannar en för priser. För allting är ju en kostnadsfråga, för vi använder de här digitala verktygen, då vill inte vi lägga ner oändligt med pengar. Det är klart, vår videokonferensutrustning den kostade mycket pengar, men så mycket som vi använder den så är den kostanden okej. Men vi skulle ju aldrig köpa Teams, för vi använder inte övriga funktioner i Teams. Vi ska använda de få funktionerna som finns i Slack."*

Under några av intervjuerna berättar respondenterna att Teams ingår i Office 365 och att detta ligger till grund för valet att använda Teams. Respondent 03 och 06 beskriver att de inte använder Office 365 och därför inte heller Teams, om de nödvändigtvis inte måste. Vid mötet med respondent 06 berättar han att medarbetarna får komma med önskemål till ledningen om vilka digitala verktyg som ska anskaffas. Inom de olika teamen har de möjlighet att bestämma vilket/vilka av de tillgängliga digitala verktyg de vill arbeta med. Beträffande utvärdering så berättar respondenterna 02, 04 och 05 att de inte är delaktiga, utan det är deras IT-avdelning som hanterar detta. Men att enskilda åsikter förekommer. Beträffande respondenterna 01 och 06, så säger dem att de diskuterar verktygen inom teamen men har ingen uttalad process för utvärderingen. Respondent 06 säger följande:

> *"Ja men precis, men nej ingenting officiellt, men det gnälls ganska bra. Haha man hör ju när folk är nöjda med saker och inte. Men vi har inga processer för det och vi gör inga årliga checkar och så vidare."*

I kategorin *begränsningar och saknade funktionaliteter i digitala verktyg* säger tre av respondenterna att de saknar det fysiska rummet. Det begränsar dem i och med att de inte kan brainstorma, skissa på tavlan, skriva lappar samt att känna av stämningen hos sina kollegor, vilket är något de gärna gör under en workshop när de är tillsammans. Respondent 06 säger följande:

> *"För det klart att det är ju enklare att sitta i samma rum och skissa på samma tavla och allting sådär."*

Respondent 03 uttrycker sig liknande:

> *"Förutom det här med att få känslan för, du vet den här ytterligare dimensionen på ett möte. Att du faktiskt ser, och faktiskt känner här bak hur dem mår. Det begränsar ju såklart."*

Samtliga respondenter har lätt att ta till sig nästa kategori som är *möjligheter med digitala verktyg*, där de enkelt beskriver vad kategorin betyder för dem. Respondent 01 och 03 berättar om möjligheterna till ett mer effektivt kunskapsutbyte. Respondent 03 säger:

> *"Våra utvecklare de är ju väldigt fokuserade på att just lära varandra eller hjälpa varandra i problemet och då har de ju sitt språk."*

För respondent 04 så innebär möjligheterna med digitala verktyg att faktiskt kunna driva sin verksamhet. Han beskriver det som nästintill ett krav för att deras affärer skall kunna fortlöpa. Respondent 02 beskriver det som att jobba över gränserna, att det inte skall spela någon roll var eller när man utför sitt arbete. Vidare säger hon att kvalitén på det digitala verktyget är av betydelse, då det minskar vikten av att ses fysiskt. Respondent 06 förklarar följande kring hur han ser på möjligheter med digitala verktyg:

> *"Det är svårt att hitta kompetens i en relativt liten stad som Borås och sen med Göteborg med en jäkla dragningskraft. Vilket gör att det blir svårt att slåss om kompetensen. För man kan liksom inte konkurrera med löner på samma sätt här som i Göteborg. Så att vi har från start insett att vi måste vara duktiga på att jobba remote, för att knyta till kompetensen runt om."*

Att utforska möjligheten till att skapa digitala utbildningar för sina kunder, är någonting som respondent 05 belyser under intervjun. Han förklarar att den modell de arbetar med idag är ålderdomlig då i nuläget en av medarbetarna utför utbildningar av programvara på plats hos kund. Han beskriver värdet av relationen som byggs upp när man genomför utbildningar på plats ute hos företag, men eftersom mängden kunder är väldigt stor så ser de inte att det skapar några skalfördelar och därav blir digitala utbildningar väldigt intressant.

Skärmetikett är den sista kategorin i detta tema och handlar om de outtalade regler som kan finnas för kommunikation i ett möte via ett digitalt verktyg. Fyra av respondenterna nämner att vett och etikett är en viktig del för att digital kommunikation ska fungera bra. Respondent 02 säger att hon tycker att det är viktigt att det finns en moderator som plockar upp frågor vid ett möte med många inblandade, för att inte frågor ska ställas rakt ut. Respondent 04 beskriver hur det är viktigt att alltid ha kameran på vid ett videosamtal och att det är legitimt att ha en avslappnad klädsel, då man sitter hemifrån och arbetar. Han säger också att vid externa möten är det däremot konsultkläder och putsade skor som gäller. Regler för möten är något som även respondent 05 nämner och berättar att vid stora möten är det av betydelse att det finns en agenda, samt att man börjar med sitt namn för att sedan säga punkt när man pratat klart. Detta för att skapa tydlighet och undvika att prata i mun på varandra. Respondent 06 förklarar också att det är viktigt att ha på kameran under ett möte och säger vidare:

> *"Sitter vi i möte skall alla slå på sin kamera. För jag vill se så att de inte sitter och kollar ut genom fönstret och säger ja liksom. För det är så mycket lättare när man sitter hemma också. Det är lättare att drifta iväg och kolla facebook samtidigt liksom och bara svara liksom. Och även sådana småsaker som att titta in i kameran när du pratar, titta inte på dig själv i skärmen utan kolla i kameran. Det känns ganska konstigt men det upplevs trevligare. Det finns massa saker man kan göra för att det ändå skall kännas som att man är aktiv i samtalet också."*

5.2.4 Funktionalitet i digitala verktyg

Samtliga respondenter uppger att de använder följande funktionalitet: *Videomöten, chatt, lagring och dokumentation, kanaler och mail.* Dessa fem kategorier beskrivs som essentiella vid distansarbete. Respondent 02 säger:

"Vi mejlar ju fortfarande mycket. Men tror att chattar du eller ringer eller tar ett video-samtal, så blir det lite mer kontakt liksom."

Samtidigt som respondent 03 berättar att de försöker minimera användningen av mail internt och istället enbart använder Slack. Hon säger följande:

"Vi använder i stort sett inte mejl internt utan använder bara Slack."

Nästa kategori som återfunnits i innehållsanalysen av intervjuer handlar om att kunna *dela sin skärm*. Detta omnämns som en viktig funktionalitet vid ett digitalt möte av samtliga respondenter, bortsätt från respondent 03 där det inte kommer på tal. Däremot under kategorin *dela kod* är det hälften av respondenterna som berättar att denna funktionalitet används hos dem. Detsamma gäller för kategorin *Workshop med postit lappar*, där hälften av respondenterna använder sig av digitala verktyg som innehåller denna funktionalitet. En av de respondenter som i dagsläget inte använder sig av denna funktionalitet, säger att hon önskar detta för framtiden. Den sista kategorin under funktionalitet i digitala verktyg är *digital signering*. Här är det två att de sex respondenterna som säger att de använder detta idag och har en tro på att det kommer att öka i framtiden. Respondent 05 säger följande:

"Även signera saker digitalt har ju ökat explosionsartat."

5.2.5 Framtidens funktionalitet i digitala verktyg

Tre av respondenterna har berört kategorin *känslan av samma rum* och önskar kunna utföra de arbetsuppgifterna som om de befinner sig i samma rum. Det kan vara till exempel att brainstorma, arbeta med postit-lappar, whiteboard tavlor med hjälp av VR alternativt AR. Detta förklarar respondent 06 som följande:

"Just det här med att kunna ha saker framför sig i rummet, det hade ju varit fräckt. Sen dem här prototyperna som aldrig riktigt blev någonting med dem här CSI-aktiga med att man kan flytta runt borden och saker. Jag skulle vilja se några arbetsytor som är digitala som inte bara är förskaffade till en skärm, som man kan vara lite mer hands on med. Det hade jag gillat att se. Att man hade kunnat flytta saker och se grejer framför sig på ett annat sätt. Men också sådana här grejer som det här med 360 kameror på youtube, och att man kollar 360 video. Tänk att kunna ta in rum mer."

En annan aspekt som respondent 03 tar upp är att skapa en dimension av känslor med hjälp av AI. Vidare beskriver hon ett obehag som kan uppstå i framtiden utifrån hur mycket vi kommer veta om varandra utan att personen egentligen sagt någonting.

Kategorin *olika vyer ä*r någonting som respondent 04 ser som viktigt i framtiden och tillgängligheten av digitala verktyg i den mobila enheten. Han förklarar detta som möjligheten till att ha två-tre olika vyer på telefonen, där dessa är arbetsvy, privatvy samt en hybridvy som då består av båda delarna. Detta för att inte något av endera stör beroende på vilken sysselsättning man har.

Respondent 05 berättar sin idé under kategorin *Digital Scrum-master*. Han säger att med hjälp av en interaktiv röst få frågor ställda till medlemmarna i teamet, tanken med denna röst är då rollen Scrum-master och förklarar följande:

> *"Där kanske man istället kommer att ha digitala scrum-masters. Att man egentligen bara har en interaktiv röst som ställer frågor till teamet, och utifrån vad teamet säger så lägger den automatiskt upp PBI:er på borden. Jag vet inte men något sådant kanske, det tror jag hade varit bra."*

Slutligen under kategorin *automatisk transkribering och rösttolkning* har respondent 05 ytterligare en idé kring framtidens digitala verktyg. Han säger följande*:*

> *"Rösttolkning som gör att allt som har sagts kopplat till PBI:n hänför vi till dokumenthantering, allting som sagt på stand up kopplat till det kanske lagras på den PBI:n så man har all information samlat. [...] automatisk transkribering av allt som sägs på en stand up."*

5.3 Analys

I detta avsnitt kommer empirin att analyseras utifrån de teman som identifieras i resultatet, samt lyfta fram kopplingar till teorin. Som stöd vid läsning av avsnittet analys finns både intervjuguiden (bilaga 1) och mellanresultatet (bilaga 2).

5.3.1 Distansarbete

Efter en tolkning av det resultat som framkommit under temat distansarbete framgår det tydligt att samtliga respondenter anser att IT-branschen ligger steget före i sitt distansarbete. En av respondenterna uttrycker att det mest primära sättet att kommunicera på distans. *Planering* var något som framkom på ett naturligt sätt under intervjuerna och de flesta föredrog Agila metoder, så som till exempel Scrum, då detta i sig genererar struktur. Samtidigt som moderatorns roll är viktig, så framkommer det också att det finns tydliga förväntningar på den enskilda individen. I en god planering beskrivs det att förväntningarna på leveranser inför varje sprint och att målen måste vara tydligt definierade. Detta styrks i Cascio och Shurygailos (2003) artikel, där de belyser värdet av en gemensam målbild, struktur och tydliga riktlinjer för en arbetsgrupp. De beskriver hur viktigt det är att förbereda sina anställda i god tid, genom att se till att allt material skall finnas tillgängligt innan mötets start. Författarna presenterar fem riktlinjer i sin artikel, där vikten av att ha teambildning är en av dem. Detta leder oss in på det som framgår hos respondenterna vid *arbetsmiljön utifrån ett psykologiskt perspektiv*. Under intervjuerna visar det sig tydligt att det krävs en kombination mellan videomöten och fysiska träffar. Det är svårt att få en känsla av hur medarbetaren mår enbart utifrån ett videomöte. De framför att det är deras roll som ledare att ha förståelse, visa uppskattning och ha koll på hur den enskilde medarbetaren mår. Tydliga kopplingar kan göras här till tidigare teorier. Där Engestang (2004) beskriver hur medarbetare behöver känna sig bidragande och att detta behov ökar vid arbete på distans. Vidare förklarar Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) i sin studie de svårigheter som ledaren ställs inför vid distans till medarbetare, då det inte längre ges möjlighet till visuell kontakt. Detta är något som även styrks av Zander, Zettinig och Mäkelä (2013) som menar att det är svårare att vara en lagledare på distans. De berättar att när medlemmar inte ses fysiskt så kommer detta att påverka samspelet i teamet.

Vidare beskriver Allvin (2001) sin teori kring *effektivitet*, hur individens ökade produktivitet nödvändigtvis inte behöver betyda att effektiviteten för organisationen ökar. Han menar på att detta kan försämra samarbetet och kommunikationen i en verksamhet. Utifrån genomförda intervjuer ses en direkt motsägelse från det Allvin påstår, där samtliga respondenter anser att fokuset vid ett distansarbete ökar. Det förklaras som minimerad restid, egna kontor istället för öppna landskap och blir därmed inte störda på samma sätt. I Azarbouyeh och Nainis (2014) undersökning bekräftar de att individer som arbetar på distans är mer nöjda och får ett ökat engagemang för sitt arbete. En av respondenterna sticker ut från de andra i denna studie, då de uttrycker att det finns en vana vid distansarbetare och att deras koncept bygger på detta. Även om de inte kan utläsa om deras distansarbete påverkar deras effektivitet eller inte, så har de starka åsikter kring att deras arbetssätt är effektivt. Det som respondenterna beskriver går att finna ett samband till tidigare forskares teorier. En av dessa är Zander, Zettinig och Mäkelä (2013), som förklarar att ett distansarbete ger tillgång till en medarbetares kunskaper oberoende av plats. Detta medför att kostnaderna för resor uteblir, vilket är något som även Cascio och Shurygailos (2003) instämmer med då det geografiska avståndet kortas. Vidare berättar en av respondenterna att det finns ingenting fysiskt som binder dem till sina lokaler, på grund av att allt ligger i molntjänster. Vilket ger dem en god *tillgänglighet av digitala verktyg* vart de än är och vilken tid som helst på dygnet. Han berättar även att de har en god struktur och ordning och reda, något som inte helt kännetecknar två av de andra respondenterna. De säger att tillgängligheten av verktyg är så pass stor att det stundtals skapar oreda och förvirring hos de anställda, då de inte alltid vet vilka verktyg som skall användas och när. IT-kanalen (2019) lyfter fram detta dilemma beträffande problematiken kring att välja rätt digitala verktyg eftersom det finns så många. Detta leder till det Cortellazzo, Bruni och Zampieri (2019) beskriver om att ledare står inför utmaningar i den digitalisering som kontinuerligt sker och att det är ledarens roll att skapa möjligheter för god kommunikation.

Som tidigare nämnt i resultatdelen tar en av respondenterna upp vikten av att ha en protokollföring för de *kommunikationskanaler* som gäller gentemot kunden i respektive projekt vid ett distansarbete. Enligt respondenten är detta en betydelsefull del av projektplanen som behövs för att kommunikationen ska fungera under arbetets gång. Zander, Zettinig och Mäkelä (2013) belyser i sin studie att det viktigt att ta i beaktning vilka som ska kommunicera med varandra, detta genom att kartlägga vilka kompetenser som finns inom gruppen.

I studien som gjorts av Hägg (2009) presenterar författaren i sitt resultat att det fysiska mötet inte behöver äga rum, då det inte påverkade ledarskapet. Resultatet från den insamlade empirin i denna undersökning visar på motsatsen och att samtliga respondenter finner *begränsningar med distansarbete* genom att de saknar det fysiska mötet. Där respondenterna i denna studie noga framför hur viktigt det är att få en känsla till sin medarbetare, som till exempel hur de mår. Majoriteten av respondenterna i Wiklunds (2019) artikel anser att sponta möten och avstämningar missas på grund av distansarbete. Samma problematik beskriver även Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) i sin studie, att ledaren i ett distansarbete får svårigheter att stämma av hur medarbetarna mår. Vidare nämner de att planering av arbetet är viktigt annars kan det på sikt leda till en isolering som påverkar både hälsan och produktiviteten i företaget. Detta instämmer även Cortellazzo, Bruni och Zampieri (2019) om, då de beskriver de svårigheter som en ledare kan mötas av i ett distansarbete. Exempel på detta är observationer av bland annat medarbetarens ansiktsuttryck och beteenden. Wiklund (2019) menar på att framtidens ledare bör få mer erfarenhet och därmed bli duktigare på kommunikation och få större empati gentemot sina medarbetare.

5.3.2 Ledarskap

I virtuella team bör det försäkras om att det finns ett språk där alla förstår varandra, samt att det som delas inom gruppen är överensstämmande för alla (Ahlström & Lebel 2018). Utifrån det resultat som har framkommit under temat ledarskap, så går det att utläsa att *samordning* är relevant. Majoriteten av respondenterna trycker på de mjuka värdena som är relaterat till gemenskap och sammanhållning. Vilket de försöker upprätthålla genom regelbundna möten, både informativa och sociala. Två av de riktlinjer som föreslås av Cascio och Shurygailo (2003) kan kopplas till hur samordning uppfattas av respondenterna. Då det vid distansarbete blir viktigare med tillgänglighet under vissa timmar under arbetsdagen, samt att den enskilde medarbetaren ansvarar för regelbunden kommunikation. Ytterligare en riktlinje som Cascio och Shurygailo (2003) tar upp handlar om teambildning. Detta leder vidare till hur respondenterna uttrycker sig kring det *coachande* ledarskapet, för att förmedla en närvarande känsla som ledare och beskriver hur detta vid distansarbete sätts på prov. En av de mellanchefer som intervjuats stöttar gärna medarbetare, under förutsättningarna att han hela tiden är uppdaterad om hur medarbetarna arbetar och vart i arbetsuppgifterna de befinner sig. Detta kan jämföras med Hoch och Kozlowski (2014) som beskriver att ett distansarbete gör det svårt för ledaren att kontrollera medarbetarnas sätt att arbeta och att det som chef gäller att kunna lämna över ansvar till medarbetarna. Detta är något som även går att utläsa ur resultatet från en av respondenterna, där de låter enskilda medarbetare göra aktiva val ifall *agendan* för mötet är relevant, eller om de skall ägna sin tid åt en annan sysselsättning. Detta är något som återfinns hos Cascio och Shurygailo (2003) där de i sin studie beskriver att samtliga inte alltid behöver närvara vid varje mötestillfälle. De säger att kommunikation kan ske genom olika forum, viktiga är att det passar gruppen. Samtliga intervjuade mellanchefer anser att agendan är viktig i deras distansarbete.

I studien som Hoch & Kozlowski (2014) skrivit, så presenterar de ett resultat som menar på att distansarbete försvårar för det ledarskap som önskas praktiseras utifrån den traditionellt ledda organisationen, som enligt författarna kan kännetecknas vid hierarkisk. Det kan finnas ett visst samband till det *kontrollerande* ledarskapet som återspeglas hos två av respondenterna. Det uttrycks i att den ena påstår sig ha ett kontrollbehov och den andra ett engagemang över att kontrollera hur medarbetaren arbetar. Detta är något som framkommer av IT-kanalen artikel, där ett av de tips de lämnar är just att ledaren bör släppa kontrollbehovet. Om målen är tydligt förmedlade så blir det lättare för medarbetare att genomföra sitt arbete och ledaren behöver då inte vara kontrollerande. Tillskillnad från de två sistnämnda respondenterna kring kontrollerande ledarskap, finns det en annan respondent som belyser en oro kring hur distansarbete kan leda till att arbetstimmarna överskrids. Hon säger att detta kan räddas upp med hjälp av vardagliga rutiner, för att finna en balans. Detta förstärks av Snyder (2012) som förklarar att ett distansarbete kan bidra till att både ledare och medarbetare arbetar trots sjukdom. Någon som också beskriver svårigheterna kring att styra över sin egen tid, är Engestang (2004) som förklarar att detta inte fungerar för alla. Hon anser att det ligger i ledarens roll att se problemet innan det hunnit eskalera (Engestang 2004). Vidare är ytterligare två respondenter överens om att det i första hand handlar om medarbetarnas välmående, vilket alltid ska sättas i först rum. En av dessa tydliggör även att ekonomisk uppföljning är något som alltid bör hamna i andra steget av en digital mötesagenda.

5.3.3 Digitala verktyg

Mängden digitala verktyg kan enligt IT-kanalen (2019) ses som svårigheten i valet av verktyg, de menar att det finns en uppsjö av dem. Detta är något som kännetecknas även hos två av de intervjuade mellancheferna, som upplever att mängden digitala verktyg kan bidra till en oreda. Vilket är en problematik som de bemöts av dagligen i sitt distansarbete, på grund av att de har en känsla över hur de måste vara tillgängliga på samtliga digitala verktyg i deras verksamhet. En av respondenterna sticker däremot ut något, då han uttrycker att deras affärsidé av att vara ett distansarbetande företag är det som har gjort att de inte har så många digitala verktyg. Detta på grund av att de gjort sina val noggrant från början.

Något som framgår i intervjuerna med mellancheferna är att de flesta inte har någon delaktighet i varken *anskaffning*, eller *utvärdering* av de digitala verktygen. Majoriteten har IT-avdelningar som hanterar denna process. Det framkommer även att valet av verktyg för just distansarbete sker på grund av att de ingår i andra programlicenser och därav blir ekonomiskt fördelaktigt. Thomassen, Heggen och Strand (2017) påstår i sin studie om socioteknik att arbetarna bör vara med och forma de digitala verktygen som används. De menar att det skulle kunna skapa värde för företaget. Vidare finns det ytterligare en aspekt som lyfts av Winby och Morhman (2018) där de beskriver vikten av att lyssna till människans behov och inte bara följa teknologin.

Precis som under temat distansarbete så framkommer det i alla intervjuer som genomförts i denna studie att det är avsaknad av det fysiska rummet som är den *begränsning och saknad av funktionalitet i de digitala verktygen* som lyfts fram. Det är allt ifrån att brainstorma till att känna av en stämning hos individer på arbetsplatsen. Detta kopplas till teorier från både Cortellazzo, Bruni och Zampieri (2019) samt Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) som beskriver dessa begränsningar.

Möjligheterna med digitala verktyg i ett distansarbete, presenteras av respondenterna som många. De beskriver effektiva kunskapsutbyten, driva verksamheten, arbeta över gränserna, erbjuda digitala utbildningar för att skapa skalfördelar och knyta an till kompetent personal som några exempel. Engestang (2004) beskriver en stor kunskapsspridning som uppkommer då utbildningar sker på distans med digitala verktyg. Däremot ser Grensman (2013) att det kan uppstå problem vid kunskapsöverföring, där en distans mellan medarbetare och ledare finns. En annan av respondenterna betonar vikten av att de digitala verktygen håller en god kvalité och att detta är avgörande för att kunna ersätta det fysiska mötet. Winby och Mohrman (2018) beskriver att avstånden har minskat mellan individer på grund av digital utveckling och detta är något som påverkar organisationer, då de behöver anpassa sig efter den digitala utvecklingen som är ständigt pågående. Information som tidigare hanterats lokalt eller på papper har nu blivit mer tillgängligt med hjälp av digitala verktyg (Tonnquist 2018). Det framkommer dessutom att distansarbete bidrar till möjligheter så som kunskapsutbyten (Winby & Mohrman 2018), vilket respondenterna också säger. Det Winby och Mohrman (2018) beskriver är att det öppnar upp för bättre samordning mellan de olika hierarkiska nivåerna och att utbyte av kunskap sker även där. Det framgår av respondenterna i denna studie att det är den digitala utvecklingen som gör detta möjligt. Nio år före Winby och Mohrmans (2018) studie, så presenterade Hägg (2009) i sin studie att de verktygen bestod av telefon samt mail och att inget annat verktyg behövdes för ändamålet distansarbete. Utifrån de svar som inkommit i samband med intervjuerna för den här studien, så bekräftar detta den digitala utvecklingens framfart som Winby och Mohrman (2018) beskrivit.

Engestang (2004) lyfter fram i sin bok kring de svårigheter som kan uppstå vid ett distansmöte med många individer, därför bör det finnas riktlinjer att förhålla sig till. *Skärmetikett* är något som återfinns under intervjuerna med flera av respondenterna och omnämns som ett viktigt ämne att ha koll på. En gemensam nämnare i detta ämne bland respondenterna är tydlighet vid videomöten, då det finns vissa förhållningsregler så som att låta varje person prata till punkt och att inte ställa frågor rakt ut. Detta är snarlikt det Cascio och Shurygailo (2003) beskriver kring hur möten ska protokollföras och att varje talare alltid börjar med att säga sitt namn. För att underlätta ordningen under distansmöten kan det därför vara bra att utse en moderator, samt att ha en tydlig agenda som ska följas stegvis. Under ett videomöte kan det vara lockande att spåna iväg i annat, berättar en av respondenterna, och med detta i åtanke vill han att alla alltid ska ha kameran på vid möten.

5.3.4 Funktionalitet i digitala verktyg

Det som förklaras i Hoch och Kozlowskis (2014) studie är att det kommer att krävas ett stöd av digitala verktyg och dess funktionalitet för att kommunicera mellan ledare och medarbetare. Cascio och Shurygailo (2003) säger att de vanliga konferenssamtalen inte alltid räcker till, utan att videosamtalen blir viktiga vid de tillfällen då arbetet är av mer visuell karaktär. Utifrån de intervjuer som har genomförts framgår det att respondenterna använder sig av funktionaliteter som är för ett specifikt ändamål och variationen är stor på de olika digitala verktyg som finns. De använder sig av mail fortfarande men inte lika frekvent som för ett antal år sedan. Detta är ytterligare någonting som sätter emot Häggs (2009) teori från 2009, där författarens resultat säger att de huvudsakliga digitala verktygen är telefon och mail. Det framkommer ur denna studie att mail har fått en annan betydelse. Majoriteten av mellancheferna väljer att använda mail i situationer där de vill skapa en ny kontakt, med till exempel en kund, och även när de vill uppnå en tyngd i sina mail, med till exempel ett kontrakt eller mer betydelsefullt innehåll. Med det ändrade användningsområdet för mail, framkommer det att det blir mer vanligt att chatt-funktioner används inom verksamheten. Detta kan helt liknas med vad som framkommer i Cascio och Shurygailos (2003) studie, där de anser att för de mer komplicerade och formella situationerna är mail högst lämpligt. Medan för övrig kommunikation kan andra forum lämpa sig bättre, så som till exempel chatt-funktioner. Det här styrks ytterligare av både Stadig (2013) samt Ahlström och Lebel (2018), det behövs ny teknik och att telefon samt mail inte används i samma utsträckning längre. Vidare framgår av respondenterna att den funktionalitet som skapar närhet och delaktighet som annars skulle existera vid en fysisk sammankomst, så som att dela sin skärm, dela kod samt workshop med postit-lappar. Något som också nämns är digital signering, som har fått ökat intresse. Över lag är respondenterna nöjda med utbudet av funktionalitet som finns tillgänglig idag.

5.3.5 Framtidens funktionalitet i digitala verktyg

Samtliga respondenter anser att de digitala verktyg som finns idag, tillfredsställer deras behov. En av mellancheferna beskriver hur behovet måste gå först och styr vilken teknik som bör användas, och inte tvärt om. Det går att finna ett samband till teorin av Thomassen, Heggen och Strand (2017), där författarna belyser hur viktigt det är med delaktighet från medarbetare vid utveckling av system.

En vision av framtidens funktionalitet i digitala verktyg beskriver några av respondenterna som att få en *känsla av samma rum*. Genom högteknologisk teknik såsom VR och AR beskrivs en framtidslösning för att kunna skapa närhet och gemenskap på nya sätt, som ger en

ny dimension på det fysiska rummet. Winby och Mohrman (2018) berättar om den automatisering som förekommer idag med hjälp av AI, så som att behandla information och beslutsfattning. Att kunna läsa av känslor är någonting som en av respondenterna tar upp, och hur detta skulle kunna skapas med hjälp av AI. Till skillnad mot VR och AR så mottas inte AI med lika stor förtjusning hos några av respondenterna, utan det bildas snarare ett obehag kring hur mycket en person egentligen vill dela med sig av sina känslor.

Det som framgår i resultatet från en av respondenterna är att distansarbete bidrar till en ökad tillgänglighet. Winby och Mohrman (2018) ser också att det växer fram krav av att vara tillgänglig dygnet runt. Respondenten i denna studie ser framtidens funktionalitet i digitala verktyg, som att skapa *olika vyer* i den mobila enheten som går att växla mellan. De tre olika vyerna är som tidigare nämnt arbetsvy, privatvy samt en hybridvy som tillför båda delarna. Att kunna anpassa sin vy på telefonen utifrån en aktuell sysselsättning, ger möjligheten till att minska de störningsmoment som kan uppstå.

En idé som framgår från en av respondenterna var att kunna ersätta en Scrum-master med en digital form av denne roll. Den *digitala Scrum-mastern* skall med hjälp av en interaktiv röst både ställa frågor och samla in information, som sedan automatiskt publiceras bland verksamhetens dokument. Samma respondent har också en idé om en *automatisk transkribering och rösttolkning*, detta för att både snabbare få ner vad som sagts och för att få bort den mänskliga faktorns misstag som kan uppstå. Båda dessa förslag på framtida funktionalitet i digitala verktyg är någonting som effektiviserar arbetet.

Den teknik som finns idag, uppfyller företagens behov. Vidare säger en av mellancheferna att vilka behov som kommer att finnas om fem år, är omöjligt att veta. Därför blir det svårt för henne att spekulera kring vilken teknik som är aktuell för framtiden, då det är behovet som styr.

6 Slutsats, diskussion & vidare forskning

I detta kapitel redogörs studiens slutsats som har en direkt koppling till frågeställningarna. I den avslutande diskussionen lyfts sambanden till teorin fram samt hur de hör ihop med studiens frågeställningar och vilka förväntningar som fanns på resultatet. Avslutningsvis presenteras förslag på vidare forskning inom området.

6.1 Slutsats

När arbete sker på distans används digitala verktyg för att tillfredsställa mellanchefernas behov av funktionalitet. Denna studie visar också på vilka möjligheter och begränsningar som de digitala verktygen tillför i ett distansarbete. Med stöd från relaterad forskning, genomförda intervjuer har det tagits fram en sammanställning av resultat som analyserats, där ifrån uppkom flera teman som knutits an till studiens syfte och frågeställningar.

- Hur används digitala verktyg av mellanchefer som arbetar på distans?

Det kan konstateras att tillgängligheten av digitala verktyg är god och att det är något som används för att samordna både arbete och personal. Det framkommer av intervjuerna att samtliga anser att IT-branschen har ett försprång då de har ett väl utvecklat och fungerande distansarbete. Samt att de har en lång erfarenhet att hantera digitala verktyg. Under intervjuerna är det tydligt att planeringen är betydelsefull för mellanchefernas arbete och att det är fullt naturligt för dem att föra sin kommunikation digitalt på distans. De flesta tillämpar Agila metoder för att uppnå den ordning som krävs i deras bransch. En av mellancheferna säger att de är noga med att protokollföra vilka kommunikationskanaler som ska användas i ett projekt, där även externa intressenter är involverade. Över lag berättar respondenterna att agendan är viktig för dem, både för att hålla en struktur för de digitala mötena och för att ge frihet till ett eget val för de anställda. Samtidigt är det två av respondenterna som använder de digitala verktygen för att skapa sig kontroll på ett resultatinriktat sätt. Genom digitala verktyg kan kunskap enklare utbytas, arbetet blir mer gränslöst, samt oberoende av tid och plats. Det poängteras att detta kräver en god kvalité på de digitala verktygen. Vid användning av digitala verktyg visar det sig vara viktigt med skärmetikett och att samtliga följer vissa förhållningsregler.

- Vad anser mellancheferna är viktig funktionalitet i digitala verktyg?

I resultatet och analysen presenteras en rad olika funktionaliteter som blir viktiga för mellanchefen i hens distansarbete, dessa är: videomöten, chatt, lagring och dokumentation, dela skärm, kanaler, dela kod, workshop med postit-lappar, digital signering samt mail. I den reportrar av digitala verktyg som de innehar idag och utifrån deras behov, så är de nöjda med funktionaliteten. Däremot om fem år kan behoven se helt annorlunda ut och därmed vilken funktionalitet som kommer efterfrågas i framtiden. Idéer om kommande framtidslösningar nämns av de flesta respondenterna, som avspeglar de begränsningar som kan ses i dagsläget.

- Vilka möjligheter och begränsningar tillför de digitala verktygen i ett distansarbete?

Det upplevs att fokus ökar i ett distansarbete, då störningsmomnten minimeras och eftersom restiden är något som uteblir ses en vinst i form av tid. Exempel på andra möjligheter som presenteras är mer effektiva kunskapsutbyten samt tillfällen att arbeta när och var man vill.

Detta förutsätter en god kvalité på de digitala verktygen men på det stora hela ökar effektiviteten. Tillgängligheten av digitala verktyg öppnar upp till nya möjligheter, men ibland bidrar mängden snarare till en problematik. Det blir då högst relevant att hålla en disciplinerat god struktur. Vidare till mer mjuka värden, som att få en känsla av hur medarbetaren mår, är något som kan förknippas med saknaden av det fysiska mötet. Detta är något som genomsyras i samtliga intervjuer och ses som den största begränsning i ett distansarbete med digitala verktyg hos mellancheferna i denna studie. Utifrån ett psykologiskt perspektiv beträffade arbetsmiljön i ett distansarbete så ses en kombination av videomöten och fysiska träffar som en nödvändighet. Det är viktigt för ledarna att kunna förmedla en närvarande känsla och detta är något som sätts på prov i ett arbete som sker på distans. Utifrån de möjligheter och begränsningar som mellancheferna har tagit upp, har de lett till idéer hos dem till funktionalitet i framtiden. Dessa är följande: känsla av samma rum, olika vyer på mobila enheter, digital Scrum-master samt automatisk transkribering och rösttolkning.

6.2 Avslutande diskussion

För digitala verktyg finns det en mängd olika användningsområden och i distansarbete är användningen av dem nödvändiga. Resultatet som framkom i denna studie var föga överraskande, då det framkom att de intervjuade mellancheferna använder de digitala verktygen naturligt i ett distansledarskap. I teorin från Ahlström och Lebel (2018), beskrivs det att telefon och mail nu kompletteras med ny och mer utvecklad teknik. Detta bekräftas av respondenterna i denna studie som använder sig av ett brett sortiment av digitala verktyg då de arbetar på distans. Det framkommer också att det huvudsakliga syftet för användningen är samordning, planering, kommunikation, föra digitala möten och skapa kontroll. De digitala verktygen används även för att nå rätt kompetens till organisationen. Detta framkommer hos respondenterna men också i studier skrivna av Zander, Zettinig och Mäkelä (2013) samt Cascio och Shurygailo (2003). IT-branschen kräver rätt kompetens, och detta kan vara en anledning till att distansarbete är så utbrett inom detta område.

Med ett ökat distansarbete som har lett till nya arbetssätt finns det behov av vägledning för att utforska vilken funktionalitet i digitala verktyg som kan vara till nytta för en mellanchef. Utifrån att det inte finns nämnvärt mycket forskning om funktionalitet kring digitala verktyg i ett distansarbete, så fanns det inga förväntningar för utslaget i denna frågeställning. Det denna studies resultat visar är att den funktionalitet som finns i befintliga digitala verktyg täcker användarens behov. Den funktionalitet som omnämns relevant i ett distansarbete är: videomöten, chatt, lagring och dokumentation, dela skärm, kanaler, dela kod, workshop med postit-lappar, digital signering samt mail. Det sistnämnda har på senare tid fått ta mindre plats och används nästan enbart i situationer av större betydelse som kräver tyngd, som till exempel vid kontraktsskrivning. Det ses tydligt i denna studie att avstånden mellan individer minskar med hjälp av utvecklingen som sker med de digitala verktygen, något som också presenteras av Winby och Mohrman (2018). Ytterligare en teori gällande socioteknik som omnämns i denna studie är Thomassen, Heggen och Strand (2017), som tar upp hur bundna människor och teknik är till varandra. Detta är något som statueras tydligt i denna studie då den funktionalitet som anses viktig idag hos respondenterna, skiljer sig från det resultat som Hägg (2009) har presenterat i sin studie för cirka ett decennium tillbaka. I Häggs (2009) studie framkommer det i resultatet att det räcker med en kommunikation genom telefon och mail i ett distansarbete. Det blir nu märkbart att människor och digital funktionalitet har utvecklats i takt med behovet, och detta är precis vad Thomassen, Heggen och Strand (2017) lyfter fram. Det som kan tänkas bli intressant är att se ifall de begränsningar i digitala verktyg som denna studies respondenter ser idag, kommer att vara funktionaliteten i framtiden.

Den digitala utvecklingen bjuder in till ett mer tillåtande distansarbete, vilket ger många möjligheter men också en del begränsningar. Då det inte fanns någon insikt i vilka digitala verktyg som användes hos de olika respondenterna, förekom inga större förväntningar på resultatet i frågeställningen kring möjligheter och begränsningar. Det som framgår som den största begränsningen i ett distansarbete är att det fysiska rummet inte existerar på samma sätt. Vilket inte ger den närhet som mellancheferna framför att de gärna vill ha för att kunna stötta medarbetarna på bästa sätt. Utifrån intervjuerna med respondenterna så framkommer det förslag på åtgärder på andra begränsningar som de ser i ett distansarbete, men när det kommer till det fysiska rummet har samtliga svårt att komma på en digital lösning för att kunna ersätta detta. Detta är något som enligt respondenterna sätter ledarskapet på prov, någonting som går emot Häggs (2009) resultat där det framgår att ledare i ett distansarbete inte behöver ett fysiskt rum för att existera. Vad som också framgår av respondenterna i denna studie, är det samband mellan den funktionalitet som önskas i framtiden och de begränsningar som förekommer idag. Detta kan förklaras med att de önskar åtgärder på den problematik som begränsar dem i deras distansarbete. Över lag är behovet tillfredsställt och de ser att funktionaliteten i de verktygen de har idag är fullt dugliga för deras användningsområden. Det är just behovet som styr kraven för funktionaliteterna, och hur behovet kommer att se ut i framtiden går inte att avgöra påförhand. I det stora hela framgår det i den här studien att det är fördelarna som överväger nackdelarna i ett distansarbete. Då den totala effektiviteten ökar genom att det bidrar till färre störningsmoment, insparad restid och ett utökat kunskapsutbyte.

Vid val av respondenter för denna studie utgick vi från våra frågeställningar, där det centrala var mellanchefens perspektiv i studiens sammanhang. Därför var det av vikt att säkerställa respondenternas roll i verksamheterna som de verkar i. För att skydda den interna giltigheten gjordes detta utan några avvikelser och valet av respondenter utfördes noggrant. I de fall som företag inte kunde matcha förutsättningarna som beskrivs som en mellanchef i studiens avgränsning, uteslöts denna för att trygga resultatet. Den information som samlades in vid intervjuerna var till stor del byggda på respondenternas egna erfarenheter, detta styrktes då samtliga gärna förklarade med exempel på situationer. I några fall visades även system för att tydliggöra deras arbetssätt, vilket bekräftade närhet mellan respondenterna och fenomenet. För att respondenterna skulle känna sig mer bekväma till att ge korrekt information, valdes intervjuerna att genomföras individuella med en respondent från respektive företag. Studiens externa giltighet och dess möjlighet att kunna generaliseras är däremot inte lika stark. Graden av generalisering av studiens resultat kan ses som hög inom IT-branschen, däremot går det inte att applicera på andra branscher. Detta bidrar till att den externa giltigheten inte är lika stark som den interna giltigheten för denna studie. Samtidigt bland de företag som varit med i studien har det medvetet funnits en spridning såsom en varierande omsättning och storlek, för att möjliggöra att studiens empiri uppnådde en större bredd.

6.3 Vidare forskning

Det hade varit intressant att genomföra samma studie fast ur medarbetarnas perspektiv, för att se om detta hade gett utslag i några större skillnader. Det hade också kunnat vara intresseväckande att se hur liknande studies utfall hade varit vid val av annan bransch, då studien utgått från IT-branschen som i regel ligger långt fram i utvecklingen kring digitala verktyg. I denna studie presenteras ett resultat som skiljer sig från Häggs (2009) teori, därför har en nyfikenhet vuxit fram kring hur resultatet hade sett ut om denna studie gjorts om tio år. Vidare är en fundering som dykt upp att studera genusskillnader då upplevelsen är att empiriinsamlingsresultatet avviker mellan kvinna och man.

Referenslista

Ahlström, Y. & Lebel, B. (2018). *Att bedriva ledarskap via ett digitalt kommunikationsverktyg.* Kandidatuppsats, Institutionen för informatik. Umeå: Umeå Universitet. http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1210218/FULLTEXT01.pdf

Allvin, M. (2001). *Distansarbete: ett instrument för frihet eller kontroll?.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet. https://pdfs.semanticscholar.org/f2f8/ed93fa5c3ec9c2cf89f99b09de96f6b45434.pdf

Azarbouyeh, A. & Naini, S. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters*, 4(6), ss. 1063–1068. https://doaj.org/article/42040556a99f4d14864b6f023838ee9b

Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), ss. 3662-3677. doi:10.3390/su12093662

Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), ss. 362–376. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261602001304?via%3Dihub

Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, ss. 1-17. doi:10.3389/fpsyg.2019.01938

Engestang, M. (2004). *Fri eller övergiven – att leda och samverka på distans*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Grensman, J. (2013). *Vart tog distansarbetet vägen?* https://www.ingenjoren.se/2013/04/04/vart-tog-distansarbetet-vagen/ [2020-05-28]

Hoch, J.E. & Kozlowski, S.W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), ss. 390-403. doi:10.1037/a0030264

Hägg, N. (2009). *Hur leder en frånvarande ledare?.* Magisteruppsats, Institutionen Handels- och IT-högskolan. Borås: Högskolan i Borås. http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:1311445/FULLTEXT01.pdf

IT-kanalen. (2019). *Chef på distans –åtta tips för att lyckas.* https://it-kanalen.se/chef-pa-distans-atta-tips-for-att-lyckas/ [2020-02-23]

Jacobsen, D.I. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. 2:3. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Recker, J. (2013). *Scientific Research in Information Systems- A Beginner's Guide*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-30048-6

Snyder, K. (2012). Enhancing telework: A guide to virtual leadership. *Public Manager*, 41(1), ss. 11-14. https://search-proquest-com.lib.costello.pub.hb.se/docview/1047046336?accountid=9670

Stadig, J. (2013). *Distansverktyg ska göra företagen mer effektiva.* https://techworld.idg.se/2.2524/1.507807/distansverktygen-ska-gora-foretagen-mer-effektiva/sida/1/teknik-gor-dig-delaktig [2020-05-28]

Thomassen, O. Heggen, K. & Strand, R. (2017). Applying Principles of Sociotechnical Systems onto Working Environment Research 1. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7, ss. 751–765. http://search.proquest.com/docview/1945555783/.

Tonnquist, B. (2018). *Projektledning*. 7. uppl., Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

Wiklund, L. (2019). *Chefer jobbar hemma – för att få vara ifred*. https://chef.se/chefer-jobbar-hemma-att-fa-lugn-och-ro/ [2020-02-23]

Winby, S. & Mohrman, S. A. (2018). Digital Sociotechnical System Design. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), ss. 399–423. doi:10.1177/0021886318781581

Zander, L., Zettinig, P. & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, 42(3), ss. 228-237. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261613000387?via%3Dihub

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide med kopplingar

Intervjuguide presenteras med hjälp av tre kolumner som benämns följande: Intervjufrågor, Koppling till frågeställning och Koppling till teori. Syftet med intervjuguiden är att förtydliga sambanden mellan dessa tre samt att bidra som stöd vid läsning av avsnittet 5.3 analys.

Intervjuguide		Sida 1
Intervjufrågor	**Koppling till frågeställning**	**Koppling till teori**
* Hur ser distansarbete ut för er?	Allmänna frågor, hur distansarbetet ser ut hos respondenten. Gällande kategori arbetsmiljö, coachande så ingår den även i frågeställning 3: "Vilka möjligheter och begränsningar tillför de digitala verktygen i ett distansarbete?"	Ahlström & Lebel 2018, De tar upp att ett gemensamt språk är viktigt vid kommunikation i de virtuella teamen, detta för att säkerställa att kunskapen och informationen som delas i teamet är likadan.
Hur kan upplägget se ut för ett möte? Går ni rakt på sak eller brukar ni tex ha lite "privat snack" innan ni kommer igång?		Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés 2020, beskriver ledarens utmaningar i ledarskapet. Att kunna se och känna av hur medarbetaren mår visuellt.
Känner du att förståelsen för varandras arbete påverkas och skulle du tycka att ni har något uttalat "gemensamt språk" när ni kommunicerar digitalt?		Cortellazzo, Bruni & Zampieri 2019, Den digitala utvecklingen skapar digitalisering av organisationer, arbetsmiljöer samt processer, vilket skapar nya utmaningar för en ledare.
Anser ni att distansarbete påverkar arbetsmiljön och i så fall på vilket sätt?		Grensman 2013, problematik med kunskapsöverföring pga mellanchefers breda roll.
		Hoch & Kozlowski 2014, är det mer komplicerat att leda ett virtuellt team, än att leda ansikte mot ansikte.
Hur upplever du att ditt ledarskap påverkas i ett distansarbete?		Thomassen 2017, hävdar också att det är av stor betydelse att makten ligger i medarbetarnas händer, där de får vara delaktiga i att forma och realisera systemen.
		Winby & Mohrman 2018, skapat en förändring i hur organisationer fungerar för att matcha den utvecklingen som förekommer inom teknologi.
		Zander, Zettinig och Mäkelä 2013, svårigheter att vara en ledare på distans. Att inte fysiskt ses påverkar samspelet.

Intervjufrågor	Koppling till frågeställning	Koppling till teori
* Kan ni beskriva hur ni ser på distansarbete med hjälp av teknik?	Övergångsfråga till vår första frågeställning, få en uppfattning av inställning hos respondenten till teknik som används vid ett distansarbete.	Engestang 2004, De menar att det kan räcka med verktyg såsom telefon eller e-mail för att kommunikationen skall finnas där, och att eventuellt komplettera detta med webbmöten för presentationer och dylikt.
		Hägg 2009, Ledare behöver frångå de traditionella ledningsverktygen (telefon & email) som finns, för att finna nya. Men hennes studie får resultatet att telefon och mail räcker.
* Vilka verktyg betraktar ni som digitala verktyg?	Frågeställning 1 "Hur används digitala verktyg av mellanchefer som arbetar på distans?"	Ahlström & Lebel 2018, beskriver hur ledarskap via digitala kommunikationsverktyg, visar på en nyare och mer utvecklad teknik än enbart telefon och e-mail.
Använder ni er av någon utav dessa idag?		Allvin 2001, individens ökade produktivitet nödvändigtvis inte behöver betyda att effektiviteten för organisationen ökar.
Hur är din vana av distansarbete med digitala verktyg?		Cascio & Shurygailo 2003, belyser värdet av en gemensam målbild, struktur, tydliga riktlinjer för en arbetsgrupp.
Vill du berätta om hur, när och på vilket sätt de används?		Tonnquist 2018, beskriver ny teknik för projektledning. Inte längre i pappersform.
		Zander, Zettinig och Mäkelä 2013, viktigt att redogöra för vilka som skall kommunicera med vem. Det avgörs utifrån kompetens.

Intervjufrågor	Koppling till frågeställning	Koppling till teori
* Kan ni berätta om de funktionaliteter i digitala verktyg som ni anser vara mest viktiga?	Frågeställning 2 "Vad anser mellancheferna är viktig funktionalitet i digitala verktyg?"	Cascio & Shurygailo 2003, säger att det inte räcker med konferenssamtal och videosamtal behövs för att skapa visuella möten.
Använder ni er av dessa funktionaliteter idag, och finns det några som ni saknar?		Engestang 2004, ger uttryck för en annan ståndpunkt, och beskriver att kostsam och avancerad teknik inte alltid är lösningen för att lyckas med ett virtuellt ledarskap.
Vid anskaffning av era digitala verktyg, vilka funktionaliteter och delar var avgörande i ert val?		Hägg 2009, respondenterna menar att det räcker med enbart telefon och mail för ett distansledarskap.
		IT-kanalen 2019, De belyser att det finns oändligt med verktyg, och att det inte är ett problem att hitta fungerande verktyg idag, utan snarare att välja bland alla dessa olika alternativ.
Anskaffades de digitala verktygen enbart för ändamålet distansarbete, eller fanns det andra användningsområden?		Thomassen 2017, hävdar också att det är av stor betydelse att makten ligger i medarbetarnas händer, där de får vara delaktiga i att forma och realisera systemen.
Görs det någon utvärdering av dessa verktyg? Både avseende före och efter anskaffning.		Winby & Mohrman 2018, skapat en förändring i hur organisationer fungerar för att matcha den utvecklingen som förekommer inom teknologi.
Kan ni berätta om hur ni hanterar underhåll och utveckling för dessa system?		

Intervjufrågor	Koppling till frågeställning	Koppling till teori
* Vilka möjligheter anser ni att de digitala verktygen ger er?	Frågeställning 3 "Vilka möjligheter och begränsningar tillför de digitala verktygen i ett distansarbete?"	Allvin 2001, individens ökade produktivitet nödvändigtvis inte behöver betyda att effektiviteten för organisationen ökar.
		Azarbouyeh och Nainis 2014, undersökning menar att distansarbetande individer är mer nöjda och att engagemang för arbetet ökar.
		Cascio & Shurygailo 2003, beskriver den virtuella arbetsplatsen som ett nytt sätt att skapa möjligheter och förutsättningar för organisationer.
Vill du berätta om hur du tycker att de digitala verktyg som du använder påverkar ditt ledarskap?		Cortellazzo, Bruni & Zampieri 2019, Den digitala utvecklingen skapar digitalisering av organisationer, arbetsmiljöer samt processer, vilket skapar nya utmaningar för en ledare.
		Hoch & Kozlowski 2014, är det mer komplicerat att leda ett virtuellt team, än att leda ansikte mot ansikte.
		Hägg 2009, säger att det fysiska rummet inte behöver existera.
		IT-kanalen 2019, beskriver i sin artikel åtta tips för en lyckad roll som ledare på distans, är en mängd olika digitala kommunikationsverktyg för organisationer.
		Snyder 2012, produktiviteten ökar och medarbetaren kanske tom jobbar när de är sjuka.

Intervjufrågor	Koppling till frågeställning	Koppling till teori
Anser ni att distansarbete med digitala verktyg begränsar? Och i så fall varför?	Frågeställning 3 "Vilka möjligheter och begränsningar tillför de digitala verktygen i ett distansarbete?"	Wiklund 2019, begränsningar uppstår pga avsaknad av spontant möten. Framtidens ledare förväntas ha större empati samt bli duktiga på att kommunicera.
		Winby & Mohrman 2018 beskriver att avstånden har minskat mellan individer på grund av digital utveckling och detta är något som påverkar organisationer, då de behöver anpassa sig efter den digitala utvecklingen som är ständigt pågående.
		Zander, Zettinig och Mäkelä 2013, ett distansarbete möjliggör att verksamheter når rätt kunskaper eftersom det inte finns något beroende av plats.
* Slutligen, vad tror ni, kommer distansarbetet att öka i framtiden och vad blir framtidens digitala verktyg ifall du fick bestämma?	Frågeställning 2 "Vad anser mellancheferna är viktig funktionalitet i digitala verktyg?" Frågeställning 3 "Vilka möjligheter och begränsningar tillför de digitala verktygen i ett distansarbete?"	Ahlström och Lebel 2018, säger att ny teknik kommer behövas i framtiden.
		Stadig 2013, det behövs ny teknik. Det kommer inte räcka med telefo och mail i framtidens distansarbete.
		Thomassen et al. (2017), där författarna belyser hur viktigt det är med delaktighet från medarbetare vid utveckling av system.
		Winby & Mohrman 2018, automatisering med hjälp av AI.

Bilaga 2: Studiens mellanresultat

Längst upp på sidan för mellanresultatet presenteras studiens tre frågeställningar. Därefter följer rubrik med tema, under denna rubrik återfinns sex kolumner: frågeställning, kategorier, innehåll, respondentnummer, citat och respondent. Tabellen skall läsas som följande: I varje kategori som återfinns under respektive tema finns en koppling till den eller de frågeställningar som berörs. Samt en kortare förklaring för kategorins innehåll, därefter följer kolumner med respondenternas anonymitetsnummer där ett markerat kryss innebär att kategorin har återfunnits i de transkriberade texterna. Efter detta följer två kolumner, en för utvalt citat och den andra för vilken respondent som uttalat sig.

Mellanresultat

Frågeställning 1: Hur används digitala verktyg av mellanchefer som arbetar på distans?	**Frågeställning 2:** Vad anser mellancheferna är viktig funktionalitet i digitala verktyg?	**Frågeställning 3:** Vilka möjligheter och begränsningar tillför de digitala verktygen i ett distansarbete?

Tema: Distansarbete

Frågeställning	Kategorier	Innehåll	Respondent nr							"Citat.."	Respondent
		K=Konsult, H=Hemifrån:	01	02	03	04	05	06			
			H	K	K	K	H	K & H			
1	**Planering**	Planering är betydelsefullt i distansarbete.	X	X		X	X	X		"Alltså scrum förutsätter en viss struktur, du jobbar utefter förutbestämda regler. Vi jobbar med stand-ups och kontinuerliga avstämningarna och det är väldigt tydligt vad du skall göra under en två-veckors sprint. Du har väldigt tydliga mål som du jobbar utefter och i vår verksamhet har vi väldigt tydliga leveranser också av vår programvara som vi jobbar med i tre-månaders-cykler ungefär." (Respondent 05)	05
										"Där kan vi ju både skriva, skapa kanaler, vi kan göra privata kanaler, man kan dela skärm, man kan använda kameran, prata konferenssamtal. Så det är vårt primära sätt att kommunicera." (Respondent 06)	06
										"Men just det att jag tror att distansarbete är väldigt olika på olika företag runt om kring här men IT-bolagen är nog ganska långt fram." (Respondent 02)	02
3	**Arbetsmiljö utifrån ett psykologisk perspektiv**	Det psykologiska perspektivet har en stor roll, då det påverkas i distansarbete.		X	X	X	X	X		"Det är ju allmänt känt att en stor del av kommunikation är kroppsspråket och tonlägen och sådär på rösten och allting och jag skulle vilja säga att inte är alltid som det mesta går fram lika bra över en skärm." (Respondent 06)	06
										"Distansarbete påverkar arbetsmiljön och också den psykiska delen av arbetsmiljön. För oftast så är ju vi vana att träffa folk, då träffar man bara folk genom skärmen." (Respondent 04)	04

1 & 3	**Effektivitet**	Medarbetare blir mer effektiva vid distansarbete.	X	X	X	X	X	X	"Min upplevelse är ju som sagt att man blir effektivare när man sitter och inte blir störd på det sättet." (Respondent 02)	02
1 & 3	**Tillgänglighet av digitala verktyg**	Tillgänglighet av digitala verktyg är en förutsättning i ett distansarbete.	X	X	X	X		X	-	-
1	**Plan för kommunikationskanaler**	Det är viktigt att ha en plan för på vilket sätt som kommunikationen skall ske.	X						"Så det är väl något vi brukar diskutera med en kund, att okej vilka kommunikations-kanaler har vi och har man möten så brukar det ju vara ganska klart." (Respondent 01)	01
3	**Begränsningar med distansarbete**	Spridda åsikter, majoriteten ser inte stora begränsningar med distansarbete.	X		X	X		X	-	-
Tema: Ledarskap			**Respondent nr**							
Frågeställning	**Kategorier**	**Innehåll**	01	02	03	04	05	06	"Citat.."	Respondent
1	**Samordning**	Samordning är viktig för ett fungerande distansarbete.	X		X	X	X	X	"Och sen har vi ett möte, två fika-möten, halv tio och halv tre. Dom är inte obligatoriska utan där man komma in och bara tjata av sig. Och där är lite öppnare, där är det ibland två med och ibland är det fem med. Och där är mycket privat snack bara, ja tjata av sig." (Respondent 04)	04
1 & 3	**Coachande**	Ledarskapet sätts på prov och det finns olika synvinklar för vad coachande innebär.	X	X	X	X		X	"Men också välja mina ord, jag har inte kroppsspråket på samma sätt. Jag har inte det fysiska för jag kan inte lägga handen på axeln och säga att "jag är väldigt stolt över dig. Alltså du gör ett jävligt bra jobb." (Respondent 06)	06

1	**Agenda**	Agendan är viktig för att hålla struktur för möten på distans.	X			X	X	X	"Så det är lite annorlunda en kanske på plats mot online även om vi även online givetvis har en agenda och försöka följa punkterna. Men det blir inte så mycket privatsnack, beror på hur väl man känner dem." (Respondent 01)	01
1 & 3	**Kontrollerande**	Kontroll för hur personalen arbetar samt hur de faktiskt mår.	X	X	X	X	X		"Vad personen gör, om den verkligen jobbar […]. Och då tittar man på vad dom har lagt tiden på, blir det väldigt mycket intern tid, då reagerar jag." (Respondent 01)	01
									"Det är lätt att bara sitta där, till att jobbet får ta hela dagen och det är ju inte sunt i det långa loppet utan man ska ju ha den där balansen." (Respondent 02)	02
Tema: Digitala verktyg			**Respondent nr**							
Frågeställning	**Kategorier**	**Innehåll**	01	02	03	04	05	06	"Citat.."	Respondent
3	**Mängden digitala verktyg**	Hur företagen hanterar mängden av olika digitala verktyg samt hur det påverkar arbetet.	X	X	X	X	X	X	"Så att vi jobbar ju med kunder remote också, och då använder vi, vissa använder Teams, det gör väl vad det ska, det är ju ganska likt Slack. Men jag tror inte Teams fanns ens när vi började med Slack. Och dom gör inget unikt, som gör att vi känner att vi vill byta till dom, men det är ingen dålig produkt tycker jag inte. Jag gillar Microsoft och tycker dom gör bra grejer, men det finns inget som gör att det vore bättre för oss att byta." (Respondent 06)	06
2	**Anskaffning och utvärdering**	Respondenternas delaktighet i anskaffning och utvärdering.	X	X	X	X	X	X	" Vi har ju en IT-avdelning som också skannar en för priser. För allting är ju en kostnadsfråga, för vi använder de här digitala verktygen, då vill inte vi lägga ner oändligt med pengar. Det är klart, vår videokonferensutrustning den kostade mycket pengar, men så mycket som vi använder den så är den kostanden okej. Men vi skulle ju aldrig köpa Teams, för vi använder inte övriga funktioner i Teams. Vi ska använda de få funktionerna som finns i Slack." (Respondent 03)	03
									"Ja men precis, men nej ingenting officiellt, men det gnälls ganska bra. Haha man hör ju när folk är nöjda med saker och inte. Men vi har inga processer för det och vi gör inga årliga checkar och så vidare." (Respondent 06)	06

2 & 3	**Begränsningar och saknade funktionaliteter i digitala verktyg**	De eventuella begränsningar och saknad av funktionalitet hos digitala verktyg som påverkar distansarbetet.		X	X	X	X	X	"För det klart att det är ju enklare att sitta i samma rum och skissa på samma tavla och allting sådär." (Respondent 06)	06
									"Förutom det här med att få känslan för, du vet den här ytterligare dimensionen på ett möte. Att du faktiskt ser, och faktiskt känner här bak hur dem mår. Det begränsar ju såklart." (Respondent 03)	03
1 & 3	**Möjligheter med digitala verktyg**	Samtliga respondenter säger att möjlgheterna överväger nackdelarna.	X	X	X	X	X	X	"Våra utvecklare de är ju väldigt fokuserade på att just lära varandra eller hjälpa varandra i problemet och då har de ju sitt språk." (Respondent 03)	03
									"Det är svårt att hitta kompetens i en relativt liten stad som Borås och sen med Göteborg med en jäkla dragningskraft. Vilket gör att det blir svårt att slåss om kompetensen. För man kan liksom inte konkurrera med löner på samma sätt här som i Göteborg. Så att vi har från start insett att vi måste vara duktiga på att jobba remote, för att knyta till kompetensen runt om." (Respondent 06)	06
1	**Skärmetikett**	Regler för kommunikationen i ett möte via digitala verktyg.		X		X	X	X	"Sitter vi i möte skall alla slå på sin kamera. För jag vill se så att de inte sitter och kollar ut genom fönstret och säger ja liksom. För det är så mycket lättare när man sitter hemma också. Det är lättare att drifta iväg och kolla facebook samtidigt liksom och bara svara liksom. Och även sådana småsaker som att titta in i kameran när du pratar, titta inte på dig själv i skärmen utan kolla i kameran. Det känns ganska konstigt men det upplevs trevligare. Det finns massa saker man kan göra för att det ändå skall kännas som att man är aktiv i samtalet också." (Respondent 06)	06

Tema: Funktionalitet i digitala verktyg			**Respondent nr**							
Frågeställning	**Kategorier**	**Innehåll**	01	02	03	04	05	06	"Citat.."	Respondent
2	**Videomöten**	-	X	X	X	X	X	X	-	-
2	**Chatt**	-	X	X	X	X	X	X	-	-
2	**Lagring och dokumentation**	-	X	X	X	X	X	X	-	-
2	**Kanaler**	-	X	X	X	X	X	X	-	-

2	**Mail**	-	X	X	X	X	X	X	"Vi mejlar ju fortfarande mycket. Men tror att chattar du eller ringer eller tar ett video-samtal, så blir det lite mer kontakt liksom." (Respondent 02)	02
									"Vi använder i stort sett inte mejl internt utan använder bara Slack." (Respondent 03)	03
2	**Dela sin skärm**	-	X	X		X	X	X	-	-
2	**Dela kod**	-	X		X			X	-	-
2	**Workshop med postit lappar**	-	X				X	X	-	-
2	**Digital signering**	-			X		X		"Även signera saker digitalt har ju ökat explosionsartat." (Respondent 05)	05
Tema: Framtidens funktionalitet i digitala verktyg			**Respondent nr**							
Frågeställning	**Kategorier**	**Innehåll**	01	02	03	04	05	06	"Citat.."	Respondent
2 & 3	**Känsla av samma rum**	Känsla av att befinna sig i samma rum, trots att man befinner sig på distans.		X	X			X	"Just det här med att kunna ha saker framför sig i rummet, det hade ju varit fräckt. Sen dem här prototyperna som aldrig riktigt blev någonting med dem här CSI-aktiga med att man kan flytta runt borden och saker. Jag skulle vilja se några arbetsytor som är digitala som inte bara är förskaffade till en skärm, som man kan vara lite mer hands on med. Det hade jag gillat att se. Att man hade kunnat flytta saker och se grejer framför sig på ett annat sätt. Men också sådana här grejer som det här med 360 kameror på youtube, och att man kollar 360 video. Tänk att kunna ta in rum mer." (Respondent 06)	06
2 & 3	**Olika vyer**	Work, private & work+private i mobiltelefonen.				X			-	-
2 & 3	**Digital scrum-master**	En digital scrum-master istället för en fysiskperson.					X		"Där kanske man istället kommer att ha digitala scrum-masters. Att man egentligen bara har en interaktiv röst som ställer frågor till teamet, och utifrån vad teamet säger så lägger den automatiskt upp PBI:er på borden. Jag vet inte men något sådant kanske, det tror jag hade varit bra." (Respondent 05)	05
2 & 3	**Automatisk transkribering och rösttolkning**	Transkribering och rösttolkning sker automatiskt.					X		"Rösttolkning som gör att allt som har sagts kopplat till PBI:n hänför vi till dokumenthantering, allting som sagt på stand up kopplat till det kanske lagras på den PBI:n så man har all information samlat. [...] automatisk transkribering av allt som sägs på en stand up." (Respondent 05)	05

Bilaga 3: Begreppslista

Återkommande begrepp under intervjuerna, som även kan förekomma i kapitel 5 och 6.

Begrepp	**Definition**
Agila metoder	Samlingsnamn för iterativ systemutveckling
AI	Artificial intelligence
AR	Augmented reality
Chit-Chatt	Små-prat
CSI-aktiga	Crime Scene Investigation, TV-serie
Molntjänster	Lagring av data och tjänster över internet
Online	Uppkopplad på internet
PBI	Product Backlog Item
Remote	Arbetar på distans
Scrum	Ett arbete som bedrivs inkrementellt och iterativt
Scrum-master	Coach för ett team
Virtuella möten	Onlinemöten som sker på distans
VR	Virtuell reality

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se