



LUNDS
UNIVERSITET

Förändrade förutsättningar i arbetslivet

En studie kring HR-avdelningars omställning till distansarbete i spåren av
covid-19-pandemin

Författare: Tyra Lundquister

Kandidatuppsats: SOCK04, 15 hp

Sociologiska institutionen

Höstterminen 2020

Handledare: Rasmus Ahlstrand

Författare: Tyra Lundquister

Titel: "Förändrade förutsättningar i arbetslivet" – En studie kring HR-avdelningars omställning till distansarbete i spåren av covid-19-pandemin

Kandidatuppsats: SOCK04, 15 hp

Handledare: Rasmus Ahlstrand

Sociologiska institutionen, höstterminen 2020

Abstrakt

Under rådande covid-19-pandemi har företag och arbetsplatser valt att följa Folkhälsomyndighetens riktlinjer och genomgått omfattande förändringsarbeten för att kunna erbjuda arbetstagare att i större utsträckning än tidigare kunna arbeta hemifrån. Distansarbete och en digital omställning är inte något nytt och svenska företag var redan innan covid-19-pandemin intresserade av större möjligheter till distansarbete. Denna omställning har emellertid påskyndats av rådande pandemi. Syftet med uppsatsen är att analysera den ökade implementeringen av distansarbete i arbetslivet. Studien utgår från två olika företag och deras HR-avdelningar och en analys av deras omställningsarbete under covid-19-pandemin. Med utgångspunkt i förändringsarbetet är syftet också att undersöka betydelsen av distansarbete inom HR-yrket och hur det påverkar företagen i studien. De teoretiska utgångspunkterna som jag använder mig av för att undersöka företagens omställningsarbete är förändringsstrategier, digital kommunikation och flexibilitet. Jag har valt att använda mig av en kvalitativ ansats och semistrukturerade intervjuer för att samla in material kring HR-arbetares erfarenheter och upplevelser av omställningen till distansarbete. Min slutsats är att framtidens krav kommer utgå från de nya förutsättningar som covid-19-pandemin har medfört till arbetslivet och att företagens intresse av att använda distansarbete i en större utsträckning kommer vara bestående. Framöver kommer arbetsgivare kunna kräva att arbetstagarna är flexibla, kring var och hur arbetet utförs, i en större utsträckning än tidigare.

Nyckelord: distansarbete, organisationsförändring, digitalisering, HR-arbete.

Förord

Jag vill framföra ett stort tack till alla respondenter som har medverkat i min studie. Jag är oerhört tacksam över att ni har velat dela med er av era tankar och erfarenheter. Vidare vill jag rikta ett stort tack till min handledare, Rasmus Ahlstrand, för alla goda råd, givande diskussioner och stöttning under arbetets gång.

Tyra Lundquister

Lund, 2021-01-20

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning | 5 |
| 1.1. Syfte | 5 |
| 1.2. Frågeställningar | 5 |
| 1.3. Tidigare forskning | 6 |
| 1.4. Studiens disposition | 7 |
| 2. Bakgrund | 7 |
| 2.1. Distansarbete | 7 |
| 2.2. Gränslöst arbete och flexibilitet | 8 |
| 2.3. HR-yrket | 9 |
| 2.4. Digitalisering och kommunikation inom HR | 10 |
| 3. Teoretiska utgångspunkter | 11 |
| 3.1. Organisation, organisationsförändringar och förändringsstrategier | 11 |
| 3.2. Digital kommunikation | 13 |
| 3.3. Flexibilitet | 14 |
| 4. Metod | 15 |
| 4.1. Kvalitativ ansats och metodvalet semistrukturerade intervjuer | 15 |
| 4.2. Urval | 16 |
| 4.3. Genomförande | 17 |
| 4.4. Etiska överväganden | 18 |
| 4.5. Analys av insamlat material | 18 |
| 5. Diskussion | 19 |
| 5.1. Initiala förändringar och strategier | 19 |
| 5.2. Nya arbetssätt inom rekrytering | 22 |
| 5.3. Kommunikation vid distansarbete | 25 |
| 5.4. Flexibilitet och gränsdragning mellan arbete och privatliv i den nya vardagen | 27 |
| 5.5. Distansarbetets framtida användning och positiva följder | 30 |
| 6. Slutsats | 31 |
| Referenslista | 33 |
| Bilaga - intervjuguide | 37 |

1. Inledning

Till följd av smittspridning under pågående covid-19-pandemi rekommenderar den svenska Folkhälsomyndigheten tills vidare att alla som har möjlighet ska arbeta hemifrån i den utsträckning det är möjligt (Folkhälsomyndigheten, 2020). Ett ökat distansarbete är potentiellt en bestående förändring även efter pandemin, inte minst som ett resultat av det omfattande omställningsarbete som många företag nu genomför (Region Skåne, 2020). Distansarbete har med andra ord blivit legitimt i större utsträckning än innan pandemin, även inom sektorer där det tidigare inte varit förekommande. Snarare än något som arbetstagare förhandlar sig till och i undantagsfall beviljas, kommer distansarbete potentiellt vara en självklar del av arbetslivet framöver (Persson, 2020). Inte minst inom sektorer där arbetet i stor utsträckning redan är digitalt baserat (Coenen & Kok, 2014, s.566). Ett arbete som i stor utsträckning redan är digitalt baserat, men som också kräver fysisk närvaro, är Human Resource (HR) arbete. Kombinationen av fysiskt och digitalt arbete gör att denna yrkesgrupp blir särskilt intressant att undersöka i förhållande till distansarbetets ökade tillämpning under covid-19-pandemin. I denna studie undersöker jag två HR-avdelningar på två olika företag. Mer specifikt är jag intresserad av deras omställning till distansarbete under pågående pandemi och vad det innebär för deras organisation, med inriktning mot HR-arbetet. Jag är dessutom intresserad av hur företagen resonerar kring möjligheten att göra distansarbete till en bestående arbetsform i verksamheten och vad den omställningen i sådana fall skulle innebära för organisationen.

1.1. Syfte

Syftet med denna studie är att analysera den ökade implementeringen av distansarbete i arbetslivet. Studien utgår från två företag och deras HR-avdelningar och analyserar deras omställningsarbete som ett resultat av covid-19-pandemin. Med utgångspunkt i förändringsarbetet är syftet också att undersöka betydelsen av distansarbete inom HR-yrket och hur det påverkar respektive företag.

1.2. Frågeställningar

Följande frågeställningar har formulerats för att besvara studiens syfte:

- Varför är företagen intresserade av ökat distansarbete?
- Vad innebär omställningen till distansarbetet för företagets organisation?
- Hur påverkas arbetet av den ökade implementeringen av distansarbete?

1.3. Tidigare forskning

Fenomenet som studeras i denna studie är företagets omställning till ett ökat distansarbete i förhållande till covid-19-pandemin. Studien har avgränsats till att omfatta omställningen till distansarbete i relation till HR-yrket. Covid-19-pandemin är fortfarande pågående, efter att det första fallet av covid-19 bekräftades i Sverige för snart ett år sedan (Folkhälsomyndigheten, 2020). Av den anledningen har det ännu inte hunnits göra några omfattande studier kring fenomenet och kunskapsläget är därmed begränsat. I stället har en värdefull ingång varit forskning kring företags förändringsstrategier och distansarbete ur ett generellt perspektiv.

Till följd av teknikens snabba utveckling började intresset för distansarbete att växa fram i Sverige under 1990-talet (Sturesson, 2000, s.17). Det har under åren haft många beteckningar, exempelvis distansoberoende, mobilt arbete och flexibelt arbete (Hultén, 2000, s.21–22). Arbetsformen som uppstår leder till flexibilitet och bidrar till att arbetstagare blir oberoende av den primära arbetsplatsen och att de därmed kan utföra sina arbetsuppgifter från olika platser, vid olika tidpunkter, samtidigt som deras ansvar och krav i övrigt är oförändrade. Under den arbetstid som arbetstagare förlägger sitt arbete på en annan plats än arbetsplatsen, sker kommunikationen med medarbetare genom digital teknik (Coenen & Kok, 2013, s.564).

Tidigare forskning visar att distansarbete har en tendens att medföra både positiva och negativa effekter till arbetstagarens liv. Den positiva aspekten är att distansarbetet bidrar med en ökad balans mellan arbetslivet och privatlivet, minskad stress och en ökad prestationsförmåga. Medan de negativa konsekvenserna är att arbetstagaren kan känna sig isolerad och att det finns en ökad risk för uppkomsten av konflikter som relaterar till arbetet och familjen. I samband med teknologiska framsteg blir också allt fler arbetsuppgifter möjliga att utföra på andra platser än på den fysiska arbetsplatsen (Vega et al, 2014, s.313–314).

I dagens samhälle blir det allt viktigare för organisationsmedlemmar att kunna hantera förändringar som sker på arbetsplatsen. Till följd av att organisationer vill behålla sina konkurrensfördelar omorganiserar de verksamheten och implementerar ny teknik. Att genomföra lyckosamma organisationsförändringar framställs som ett stort problem för många organisationer (Wanberg & Banas, 2000, s.132). Tidigare forskning visar att en hög nivå av öppenhet kan vara avgörande för organisationsmedlemmarnas vilja att verka för en organisationsförändring. Denna typ av strategi medverkar även till att det uppstår ett ökat

samarbete i organisationen. Öppenheten framhålls som en nödvändighet för att genomföra en framgångsrik organisationsförändring (Wanberg & Banas, 2000, s.132).

1.4. Studiens disposition

Uppsatsens upplägg är disponerat på följande sätt. I kapitel två diskuterar jag distansarbete och de utmaningar och möjligheter som arbetsformen distansarbete innebär. I det tredje kapitlet presenteras studiens teoretiska referensram. Därefter följer kapitel fyra som innefattar studiens metodologiska överväganden. Det femte kapitlet omfattar en diskussion samt utvalda teman baserat på det empiriska materialet som är insamlat från intervjuer. Slutligen följer ett kapitel med slutsatser.

2. Bakgrund

2.1. Distansarbete

Ordet distansarbete indikerar att det finns en möjlighet att överbrygga ett avstånd, i detta fall handlar det om ett avstånd mellan en arbetstagare och dennes arbetsgivare (Hultén, 2000, s.31). Ursprungligen definierades distansarbetet som att arbeta utanför det traditionella kontoret eller i hemmet. Men under de senare decennierna har definitionen utvidgats och inkluderat användningen av informations- och kommunikationsteknik och virtuellt arbete (Coenen & Kok, 2013, s.566). Den definition av distansarbete som används i denna studien bygger på Coenen och Koks (2013) definition:

”An alternative work arrangement in which employees perform tasks elsewhere that are normally done in a primary or central workplace, for at least some portion of their work schedule, using electronic media or interact with other inside and outside the organization” (Coenen & Kok, 2013, s.566).

Distansarbete innebär följaktligen att anställda har möjlighet att under en viss del av sin arbetstid utföra arbete på andra platser än på den fysiska arbetsplatsen. Möjligheten till att utföra arbete på distans skapas i samband med att medarbetarna kan kommunicera med varandra genom digitala kommunikationsverktyg. I dagens samhälle är det allt fler organisationer som inför flexibla arbetssätt på arbetsplatsen. Denna flexibilitet avser friheten som arbetstagaren har att avgöra hur, var och när arbetet ska utföras (Coenen & Kok, 2013, s.566). Coenen och Kok (2013) redogör för att majoriteten av alla distansarbetare arbetar hemifrån (2013: 566). Några av de positiva konsekvenserna är att det blir enklare att balansera arbetet och det övriga livet

och att det innebär mindre störningsmoment (Standing, 2013, s.63, Vega et al, 2014, s.313–314). Från ett företagsperspektiv kan arbetsformen leda till minskade kontorskostnader och en minskad miljöpåverkan (Standing, 2013, s.63). Dessa faktorer har, redan innan covid-19-pandemin, bidragit till att företag har varit intresserade av större möjligheter till distansarbete (Regeringskansliet, u. å.). De risker som lyfts fram i relation till distansarbete är att det kan bidra till social och professionell isolering och färre sociala interaktioner till följd av att arbetstagare i mindre grad befinner sig i kontorslokalerna (Palm et al, 2020, s.51). Coenen och Kok (2013) beskriver att arbeten som är digitalt baserade är mer lämpliga för distansarbete än arbeten som kräver en fysisk närvaro (2013: 566).

2.2. Gränslöst arbete och flexibilitet

Vid större delen av 1900-talet reglerades arbetet med hjälp av fasta arbetstider, en given arbetsplats och fördefinierade arbetsuppgifter (Allvin et al, 2013, s.16–17). Under de senaste decennierna har dessa regleringar förändrat karaktär och de så kallade yttre regelverken har i allt större utsträckning försvunnit. Arbetsuppgifter och verksamheter har till stora delar frigjorts från ett ramverk med rumsliga, tidsmässiga och obligatoriska begränsningar. Detta har kommit att kallas 'gränslöst arbete' (Aronsson, 2020, s.13). Avsaknaden av det yttre regelverket och tydliga mönster, leder i sin tur till att det uppstår nya normer och outtalade regler som förutsätter att arbetstagaren har en förmåga att på egen hand ansvara, planera och organisera arbetet. Eftersom vi är olika bra på att hantera det gränslösa arbetet, menar Allvin et al (2013) att resultatet också varierar. Arbetslivet blir mer ett projekt som handlar om personlig utveckling och individuell karriär, snarare än en del av det kollektiva sammanhang som det tidigare varit (2013: 17, 29–30).

Det gränslösa arbetet yttrar sig genom distansarbete som till viss del har möjliggjorts av tekniska framsteg. Utvecklingen av Internet har medfört att allt fler människor kan arbeta hemma eller på resande fot (Allvin et al, 2013, s.103–104). Arbetstagaren behöver med andra ord inte nödvändigtvis behöva befinna sig på den fysiska arbetsplatsen vid specifika tider (Gillberg, 2018, s.8). Vid distansarbete bidrar flexibiliteten till att den fysiska gränsdragningen mellan avlönat arbete, oavlönat arbete, familj och hemmet suddas ut. Hemmet, som är en plats för återhämtning för merparten av alla människor, har förändrats till att bli en plats där vi numera också utför arbete (Hultén, 2000, s.26–28). Den flexibla karaktären som arbetet har lockar många människor till att anstränga sig bortom sin förmåga på grund av att det inte längre finns några rimliga ramar för arbetet och dess utförande (Allvin et al, 2013, s.18). De flexibla

villkoren i arbetslivet kan bidra till en känsla av att ständigt behöva vara tillgänglig, vilket påverkar många individers hälsa negativt och kan leda till stress. En positiv effekt är att flexibiliteten kan medföra att det frigörs tid till familj och fritid, exempelvis genom minskad pendlingstid (Hultén, 2000, s.26–28).

En aspekt av det gränslösa arbetet som sätter press på den enskilda arbetstagaren är att det ställs höga krav att på egen hand hantera balansen mellan arbete och fritid (Allvin et al, 2013, s.18). Ett sätt att hantera det är att använda sig av artefakter och ritualer som utgör symboliska markörer för gränsdragningen. Framförallt handlar det om hur människan använder sig av artefakten för att bidra till gränsdragningar, ett exempel är att använda kalender, nyckelknipor och klädstilar (Allvin et al, 2013, s.125). Numera kan artefakter också vara digitala, till exempel i form av att kalender och mail finns tillgängliga i telefonen, vilket också gör att användningen av artefakter kan blir problematisk.

2.3. HR-yrket

Human Resource (HR) är en utveckling av den tidigare personaladministrationen, som innefattar hantering av personal-anställningar och avgångar samt löneförhandlingar och fackliga förhandlingar (Aronsson et al. 2012, s.33). HR-arbetet har idag utvidgats till att även inkludera personalomsorg i form av trivsel och motivationsskapande insatser. En ytterligare gren som har växt fram är Human Resource Management (HRM) som fokuserar på arbetets strategiska betydelse och styrning (Aronsson et al. 2012, s.344). I denna studie har jag valt att studera HR-funktionen utifrån ett övergripande perspektiv och därmed valt att inte inkludera aspekten av HRM.

Det finns många olika definitioner och tolkningar av HR-arbete. Definitionen av HR-arbete som har valts som grund för denna studie är; ”alla de aktiviteter som kan associeras med ledning av arbete och människor i organisationer, inklusive att organisera arbete och anställda medarbetare” (Boglund et al, 2018, s.41). Utifrån denna breda definition av HR-arbete kan en mer specifik beskrivning av HR-funktionens arbetsuppgifter göras. HR-arbetet handlar om att hitta och rekrytera personal, vilket kan ske både internt och externt i företaget (Aronsson et al. 2012, s.346). Med rekrytering avses hela anställningsprocessen, från det att företag försöker locka till sig potentiella medarbetare, exempelvis genom annonser, tills dess att en arbetssökande blir anställd (Kahlke & Schmidt, 2015, s.17). En annan arbetsuppgift är att placera rätt person på rätt plats, det vill säga ansvara över rörlighet och omflyttningar av

personalresurser. Att behålla personalen och dess kompetenser är en viktig del i HR-arbetet och kan bidra till att arbetstagare trivs på arbetsplatsen, att de utvecklas och tillgodoses karriärmöjligheter. Att utveckla medarbetarna blir en allt viktigare del för dagens företag, inte minst för att vara konkurrenskraftiga. Vidare har HR som uppgift att vara en stödfunktion vilket syftar till att stödja sina medarbetare. Det handlar exempelvis om att på olika sätt underlätta och möjliggöra för medarbetarna att prestera väl i sin arbetsroll (Aronsson et al. 2012, s.346–347). Sammanfattningsvis innefattar HR-arbetet en kombination av fysiskt och digitalt arbete. Arbetet är digitalt i den mening att dagens rekryteringsprocesser till stor del baseras på digital teknik, exempelvis att söka efter kandidater via olika digitala plattformar, ta del av anställningshandlingar (CV) och utforma annonser för tjänster. Samtidigt omfattar HR-arbetet många fysiska moment, exempelvis anställningsintervjuer och möten med medarbetare.

2.4. Digitalisering och kommunikation inom HR

Arbetsmarknaden befinner sig ständigt i en förändrings- och utvecklingsprocess (Engström & Lundin, 2018, s.106). Den digitala tekniken möjliggör ett flexibla arbetsliv där arbetstagaren inte behöver vara på den fysiska arbetsplatsen i samma utsträckning som tidigare (Gillberg, 2018, s.8). Ett utmärkande drag för det flexibla arbetslivet är till exempel att möten sker både fysiskt och digitalt (Engström & Lundin, 2018, s.8–9). HR-arbetet är inget undantag, utan ett av många yrken som är på väg att bli allt mer digitaliserat (Engström & Lundin, 2010, s.110).

En stor del av HR-funktionens arbetsuppgifter handlar om att förstå hur människor fungerar i relation till varandra och till sina ansvarsuppgifter. HR-arbetaren förväntas vara en expert inom området kommunikation och den mänskliga resursen (Engström & Lundin, 2018, s.8–9). Digitaliseringen har bidragit till en förändring i HR-arbetet i form av nya arbetsmetoder, rekryteringsförfarande och hantering av medarbetare. Den digitala tekniken innebär att HR-arbetarens nya uppgifter blir att underlätta informationsflödet för samtliga medarbetare och att samverka för att skapa en kultur som grundar sig på samarbete, självständighet och nytänkande. Konsekvenserna som digitaliseringen leder till är att HR-personalen måste arbeta fram nya lösningar och designa om sitt arbetssätt (Engström & Lundin, 2018, s.111). För en HR-arbetare är det väsentligt att vara medveten om att digitaliseringen främst handlar om att förändra ett beteende hos människor och inte om tekniken som sådan (Engström & Lundin, 2018, s.112).

Det största hindret för digitalisering, som påvisas i Sverige, handlar om att det finns en kompetensbrist hos HR-arbetare i relation till rekryteringsförfarande. Problematiken är att hitta

arbetsökande som är rätt för företaget och besitter den kompetens som eftersöks. Enligt svenska chefer är rekryteringen HR-avdelningens viktigaste uppgift (Engström & Lundin, 2018, s.113). Vidare bidrar digitaliseringen till behovet att hitta ett samspel mellan människan och teknologin (Engström & Lundin, 2018, s.106).

3. Teoretiska utgångspunkter

3.1. Organisation, organisationsförändringar och förändringsstrategier

Organisationer finns överallt och har alltid medlemmar. Det som kännetecknar organisationer är målsättningar, samarbete, resurser och struktur, men också någon form av ledarskap (Eriksson-Zetterquist et al, 2017, s.9–10). En välanvänd definition av organisationer, som annars är ett mångfacetterat begrepp, är myntat av Chester Barnard och lyder; “a system of consciously coordinated personal activities or forces” (Eriksson-Zetterquist et al, 2017, s.10). Det är även denna definition av organisation som jag använder mig av i denna studie.

Alla organisationer utvecklar också en organisationskultur. Organisationskulturen handlar om vilka gemensamma föreställningar och värderingar som finns i den specifika organisationen. Organisationskultur, eller företagskultur, kan beskrivas som en helhet som utgörs av ett kollektiv där det finns gemensamma tankemönster (Alvesson, 2012, s.201). Företagskulturen förenar arbetstagarna och deras delaktighet bidrar till att skapa en specifik kultur i organisationen (Allvin et al, 2013, s.41). En förutsättning för att samarbetet ska fungera är att arbetstagarna har en gemensam syn på verkligheten (Alvesson, 2012, s.201–203). Meningen med att skapa organisationer är att en grupp som samarbetar kan uträtta mer än en enskild organisationsmedlem kan göra på egen hand. Alvesson (2012) beskriver att organisationskulturen inte handlar om beteendet i sig utan snarare om vad som ligger bakom och vägleder uppträdandet i företaget. En organisationskultur är alltså i stor utsträckning ett för organisationen gemensamt synsätt som skiljer sig åt från organisation till organisation (Lindkvist et al, 2015, s.132).

Huvudsakligen finns det två olika typer av drivkrafter som föranleder organisationsförändringar: externa och interna (Alvesson & Sveningsson, 2014, s.23). De externa drivkrafterna är exempelvis ekonomi, teknik eller marknad. Den teknologiska utvecklingen påverkar organisationer på olika sätt och har som tidigare nämnt resulterat i bland annat nya arbetsmetoder som distansarbete. Organisationer påverkas även av marknadens

krafter och vilka trender som är förekommande vid en viss tidpunkt (Alvesson & Sveningsson, 2014, s.23–24). De interna drivkrafterna å andra sidan bygger på exempelvis omarbetning av företagets huvudsakliga sysselsättning, innovationer eller nya tekniska möjligheter (Alvesson & Sveningsson, 2014, s.24). Organisationsförändringar påverkas alltså av olika interna och externa krafter, dock finns det ingen förutsägbar riktning som förändringsarbetet automatiskt följer, utan riktningen påverkas alltid av tolkningar från medlemmarna i organisationen. Det gör att organisationsmedlemmarnas inställning är central och deras initiativ och engagemang kan bidra till en trygghet i förändringsarbetet (Alvesson & Sveningsson, 2014, s.54).

Organisationer behöver ständigt genomgå förändringar på grund av att dess omgivning alltjämt förändras sig, exempelvis i förhållande till arbetsmarknad och produktmarknad. Vid organisationsförändringar kan organisationens medlemmar ha svårt att anpassa sig till organisationens nya strukturer (Aronsson et al, 2012, s.307). Ofta uppstår vad som kan uttryckas som en motsägelsefullhet, på grund av att medlemmarna känner att de förändringar som implementeras skapar en känsla av förlorad kontroll och otrygghet. Många människor upplever förändringar som problematiska och jobbiga, inte minst när det berör arbetet och den direkta arbetsmiljön. I vilken grad en organisation har förmågan att förändra sig kan bli avgörande för organisationens överlevnad (Aronsson et al, 2012, s.307).

Angelöw (2010) nämner tre förändringsstrategier för företag att använda sig av (2010: 132). Närmare bestämt det som kallas den toppstyrda förändringsstrategin, den representativa förändringsstrategin och den delaktiga förändringsstrategin. Den toppstyrda innebär att ett fåtal aktörer i organisationens toppskikt försöker hitta en lösning på ett problem som föreligger i organisationen. Det är ledningen som identifierar problemet och beslutar att påbörja ett förändringsarbete. För att åstadkomma en snabb förändring bör så få personer som möjligt vara involverade i förändringsarbetet innan ett konkret förslag presenteras. Denna förändringsstrategi är tidseffektiv vid framställningen av en handlingsplan, men riskerar att ta längre tid att genomföra själva förändringsarbetet (Angelöw, 2010, s.132–133). Toppstyrning möter många gånger motstånd, eftersom de anställda inte har möjlighet att delta i utformningen av förändringsarbetet. En kritik mot toppstyrning är alltså att organisationsledningen inte tar tillvara på sina anställdas erfarenheter och kompetenser. Personalens avsaknad av delaktighet riskerar också att leda till passivitet och en låg vilja att arbeta för förändringen (Angelöw, 2010, s.132–135).

Den representativa förändringsstrategin grundar sig på att det finns en företrädare för den grupp som kommer påverkas av förändringarna. Detta kan innebära att det bildas en projektgrupp med representanter från både ledningen och personalen som gemensamt planlägger förändringsarbetet. I denna strategi tillhandahålls personalen kontinuerlig information om förändringsprojektet (Angelöw, 2010, s.134). Förändringsarbetet inleds med ett visst intresse av att ta del av personalens kunskap, framförallt om det är ett problem som många anställda har efterfrågat åtgärder kring (Angelöw, 2010, s.134).

Den delaktiga förändringsstrategin bygger på att samtliga anställda som berörs av förändringen deltar i förändringsarbetets planering, genomförande och uppföljning. Det finns ett ömsesidigt ansvar hos alla förändringsaktörer att vidta de planerade åtgärderna. De anställdas erfarenheter tas till vara på för att bidra med förbättring i förändringsarbetet. När många är involverade i förändringsarbetet blir planeringsfasen tidskrävande men det skapar också ett engagemang och viljan att förändra hos de anställda. Vilket leder till att genomförandet av förändringen går snabbt och det uppstår ett förbättrat samarbete. Följaktligen spelar delaktigheten en central roll i ett framgångsrikt förändringsarbete (Angelöw, 2010, s.135–136). För att en delaktig förändringsstrategi ska föreligga måste företaget se till att alla anställda tillhandahålls samma information, att det skapas förutsättningar för en dialog och att allas röster värderas lika högt samt att synpunkter kan lämnas och att dessa mötas med respekt. Ledningen anser att frågor som handlar om arbetsplatsens utveckling berör personalen och ledningen har tankesättet att delaktighet från de anställda kommer leda till en förbättring i verksamheten (Angelöw, 2010, s.143–144).

3.2. Digital kommunikation

Kommunikation har många betydelser beroende på i vilket sammanhang det används. I denna uppsats hänvisar kommunikation till det som sker inom organisationer mellan olika aktörer. Den definition av kommunikation som jag använder bygger på Engström & Lundins (2018) definition:

”En mellanmännisklig *process* där några viktiga antaganden lyfts fram som komponenter för att förstå det mellanmänniskliga samspelet; att kommunikation har ett *innehåll*, något slags objekt (”samtalsämne”), som skapas och hanteras gemensamt mellan dem som kommunicerar med varandra” (Engström & Lundin, 2018, s.12).

Kommunikation är alltså något som sker mellan människor och kommunikationen har ett innehåll som gemensamt skapas och hanteras av aktörerna. Vidare skriver Engström och Lundin (2018) att det finns två olika inriktningar inom kommunikationsforskning: konversationsanalys och interaktionsanalys (2018: 12–13). Konversationsanalys uppmärksammar betydelsen av att inte endast undersöka de ord som sagts utan att det även är betydelsefullt att studera sådant som kroppsspråk, blickar, rörelser och ögonkontakt för att få en förståelse för kommunikationen. Interaktionsanalys å andra sidan handlar om hur grupper interagerar och fokuserar på funktionen av det som sägs snarare än samtalet i sig. Kommunikation mellan människor bör alltid studeras i kontexten som den utspelas i, eftersom deltagarna ofta påverkas av den miljö de omgärdas av (Engström & Lundin, 2018, s.12–13).

Som en följd av en större användning av digital kommunikation riskerar arbetsbelastningen att öka (Palm et al, 2020: 48). När det handlar om den digitala uppkopplingen påverkas arbetstagaren konstant av prioriteringar mellan arbetsrelaterad kommunikation, exempelvis i form av mailkorrespondens, och arbetsuppgifter. Den ambivalens som kan uppstå hos arbetstagaren kan bidra till koncentrationssvårigheter och stress (Gillberg, 2018, s.55). Den positiva aspekten är att det leder till en flexibilitet i arbetet som gör att arbetstagaren själv kan avgöra när hen vill interagera med kollegor, chefer och kunder (Palm et al, 2020, s.48).

3.3. Flexibilitet

I dagens samhälle har begreppet flexibilitet blivit ett trendord, inte minst inom arbetslivet. Det är ett begrepp som används i många olika sammanhang utan att vara speciellt väldefinierat. Eriksson (2007) menar till exempel att det finns över femtio olika definitioner av flexibilitet och att det innebär olika saker beroende på vilket sammanhang det används i (2007: 43). En stor skillnad inom arbetslivsforskningen är huruvida det används utifrån ett arbetstagar- eller ett arbetsgivarperspektiv. Flexibilitet i relation till anställda kan handla om anpassade arbetstider, exempelvis att småbarnsföräldrar har rätt att arbeta deltid. Medan det ur ett arbetsgivarperspektiv istället kan handla om tidsbegränsade anställningar och att anlita arbetskraft via bemanningsföretag (Eriksson, 2007, s.44). I olika definitioner av flexibilitet finns det en antydning att flexibilitet är ett relationellt begrepp, vilket innebär att en part måste vara flexibel för att den andra ska ha flexibilitet. I arbetslivet kan denna relation exemplifieras med att när arbetstagare kräver flexibla arbetstider för att kunna skapa en balans mellan arbetet och privatlivet måste arbetsorganisationen vara flexibel och när ett företag snabbt behöver ställa om sin produktion så kräver det att arbetstagarna måste vara flexibla (Eriksson, 2007, s.44–45).

Många gånger när vi talar om flexibilitet i det vardagliga livet associeras det med något positivt. Eriksson (2007) skriver däremot att om begreppet flexibilitet ses som ett relationellt begrepp så indikerar det att flexibilitet inte alltid behöver vara bra. I relationen mellan arbetstagaren och arbetsgivaren finns det variation i svaren angående om flexibilitet anses vara något bra respektive dåligt (2007: 44). Flexibiliteten är till exempel bra från ett arbetsgivarperspektiv eftersom det kan resultera i högre vinster, ökad produktivitet och servicekvalitet. Samtidigt är det dåligt för arbetstagaren som utsätts för anställningskontrakt med lösare koppling till arbetsgivaren och en ökad arbetsintensitet (Eriksson, 2007, s.45).

4. Metod

4.1. Kvalitativ ansats och metodvalet semistrukturerade intervjuer

Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2017) beskriver att en kvalitativ studie används i syfte att samla in kunskap om människors upplevelser och erfarenheter. Med utgångspunkt i den empiriska insamlingen skapar forskaren en möjlighet att undersöka en avspeglning av ett specifikt samhällsfenomen (2017: 53). Denna studie syftar till att undersöka samt studera två företags intresse att permanent ställa om sin verksamhet till distansarbete och vad det innebär för organisationens HR-personal. I och med att jag är intresserad av att undersöka ett specifikt samhällsfenomen ansåg jag att en kvalitativ ansats var ett lämpligt metodval för studien. Jag har intervjuat personer som är yrkesverksamma inom HR på två olika företag och genom att använda semistrukturerade intervjuer har jag fått möjlighet att ta del av intervjupersonernas reflektioner kring fenomenet omställningen till ett ökat distansarbete i förhållande till covid-19-pandemin. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2017) beskriver att det som forskare är viktigt att betrakta uttalanden som uppstår under ett intervjusamtal i sin sociala kontext (2017: 53–54). Detta tankesättet har varit väsentligt för denna studien av den orsaken att vi för tillfället befinner oss mitt i covid-19-pandemin, vilket läsaren i synnerlighet bör ha i åtanke. Den insamlingen av material som sker vid en intervju kan ligga till grund för kunskapsutveckling inom det aktuella området (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2017, s.53). Anledningen till att valet föll på semistrukturerade intervjuer var på grund av dess flexibla karaktär. En semistrukturerad intervju är flexibel i den meningen att det lämnas utrymme för intervjupersonen att behandla det som personen speciellt är intresserad av och anser är viktigt i relation till intervjufrågan (Bryman 2018, s.561).

Inför intervjuerna upprättades en intervjuguide som baserades på förutbestämde teman som var av intresse att beröra under intervjun. Metoden semistrukturerade intervjuer tillåter forskaren att till viss del avvika från intervjuguiden för att följa upp något som intervjupersonen talar om (Bryman, 2018, s.563). Denna tillåtenhet anser jag är viktig samt betydelsefull för kunskapsinhämtningen, eftersom det bidrar till öppenhet att upptäcka nya samband och teman. Totalt genomfördes fem stycken intervjuer med HR-arbetare från två olika företag. Gemensamt för alla intervjuer var att de inleddes med lättsamma frågor som intervjupersonen kände till svaren på, exempelvis bakgrundsfakta beträffande intervjupersonens position i företaget och hur länge personen hade varit anställd. Anledningen till denna inledningen var att skapa en trygghet i relationen mellan mig som forskare och intervjupersonen (Bryman, 2018, s.565). Vid utformningen av intervjufrågorna tog jag hjälp av Beckers (2008) yrkesknep angående att använda hur-frågor istället för varför-frågor, på grund av att det bidrar till att frambringa en mer innehållsrik information (2008: 69–70). Becker (2018) beskriver att varför-frågor tenderar att generera att intervjupersoner intar en försvarsposition vilket kan leda till att svaren blir korta och försiktiga vilket i sin tur gör att mycket värdefull information utelämnas. Orsaken till detta beteendet antogs vara att varför-frågor antyder att det måste finnas ett skäl till varför personen valt att agera på ett visst sätt. Hur-frågor har istället en förmåga att öppnar upp utrymme för intervjupersonen att besvara frågan på ett sätt som passar intervjupersonen och att delge beskrivningar som innehåller värdefull information enligt personen själv. Svaren på hur-frågorna upplevs följaktligen vara mer utförliga, detaljrika och av en förklarande karaktär (2008: 69–71).

4.2. Urval

Urvalet av företag och intervjupersoner är i denna studie baserat utifrån ett målinriktat urval. Bryman (2018) beskriver att det innebär att urvalet har gjorts på ett strategiskt sätt med forskningssyftet i åtanke (2018: 498). Företagen som har inkluderats i denna studie uppfyllde kriterierna för att vara relevanta för studien genom att de hade genomgått en omställning till distansarbete under rådande covid-19-pandemi och att deras HR-avdelningar har varit delaktiga i förändringsarbetet. Trost (2010) beskriver att det vid en kvalitativ intervjustudie är lämpligt att ha mellan fyra till åtta intervjupersoner och i relation till de begränsningar som ges vid författandet av en kandidatuppsats ansåg jag att det var en relevant riktlinje att följa (2010: 143).

Möjligheten till att samarbeta med ett av företagen uppkom när jag presenterade syftet med min studie till en person i min bekantskapskrets som kunde hjälpa mig att få tillträde till ett företag. Därpå var min första tanke var att bygga upp min studie kring ett specifikt företag. Min kontaktperson frågade sina medarbetare på företagets HR-avdelning om det fanns ett intresse av att delta i min studie och på så sätt fick jag tillträde till fältet och möjlighet att intervjua fyra personer som var yrkesverksamma inom HR. I ett senare stadie tackade en av intervjupersonerna nej till att medverka i studien. Varpå jag behövde hitta ett till företag med HR-arbetare som jag kunde intervjua. På grund av studiens omfattning och relativt korta tidsram valde jag att återigen att vända mig till min bekantskapskrets för att på kort tid försöka få kontakt med ett företag som uppfyllde kraven för att vara relevant för studien. Jag fick kontakt med en HR-avdelning där det fanns två personer som ville delta i min studie. I efterhand tror jag att det var positivt för min studie att inkludera två företag eftersom det har gett mig möjligheten att jämföra och studera mitt fenomen ur ett större perspektiv.

Det ena företaget, Recruitment AB, är ett produktbolag inom verksamhetsfältet IT och det andra, Selection AB, är ett konsultbolag som arbetar mot näringslivet inom verksamhetsområdena IT, kommunikation och hållbarhet. Valet att intervjua HR-personal har inneburit att intervjupersonerna som har inkluderat i studien har haft olika titlar som HR-chef, HR-assistent och rekryterare. På en av HR-avdelningarna intervjuade jag även en person som hade yrkesrollen kontorsansvarig. Anledningen till att jag ansåg att det var relevant var att denna personen var en del av HR-avdelningens arbetsstyrka och jag upplevde att det var ett perspektiv som kunde bidra till att skapa en rikare uppfattning av företaget och HR-arbetet.

4.3. Genomförande

Samtliga intervjuer genomfördes med hjälp av de digitala kommunikationsverktygen Teams och Google hangouts. Bryman (2018) beskriver att användandet av digitala kommunikationsverktyg överlag har resulterat i positiva reaktioner och att det bidrar till flexibilitet, bekvämlighet för intervjupersonen och att den geografiska platsen inte blir ett hinder (2018: 594). Innan intervjutillfället skickades det ut ett informationsmail till alla intervjupersoner med en beskrivning av studiens syfte samt att deltagandet i studien var frivilligt. Alla intervjusamtal har med individens samtycke spelats in med hjälp av en digital ljudinspelningsfunktion och respondenterna informerades att ljudinspelningen endast kommer användas i forskningssyfte och därefter raderas. Intervjupersonen informerades också i början av varje intervju att deltagandet i studien är helt frivilligt och att personen när som helst kunde

välja att avbryta sitt deltagande samt att all information kommer behandlas konfidentiellt och att intervjun kommer avidentifieras innan den analyseras.

4.4. Etiska överväganden

Intervjupersonerna informerades redan vid första mailkontakten att medverkandet i studien skulle anonymiseras, vilket innebär att det som redovisas i studien inte kommer kunna kopplas till en bestämd individs identitet eller till företaget. Jag har även tagit hänsyn till aspekten som det Vetenskapliga rådet (2017) kallar för konfidentialitetskravet. Det kravet innebär att informationen hanteras på ett säkert sätt och att ingen obehörig får ta del av informationen (2017: 40). Jag har valt att ge företagen och intervjupersonerna fiktiva namn eftersom jag anser att det medför till att läsaren får uppleva en mer naturlig läsning.

4.5. Analys av insamlat material

Vid analysen har jag använt en abduktiv ansats, vilket innebär att jag som forskare kontinuerligt växlar mellan mitt empiriska underlag och befintliga teorier (Patel & Davidsson, 2003, s.24). Studiens insamlade material, i form av inspelade intervjusamtal, transkriberades och analyserades kontinuerligt under studiens gång. Det bidrog till att jag fick en medvetenhet om nya teman som framkommit under intervjuerna, vidare kunde jag vid senare intervjuer, undersöka dessa teman ytterligare (Bryman, 2018, s.579). Svensson och Ahrne (2017) beskriver att bearbetningen av det empiriska materialet innefattar en arbetsprocess där materialet kategoriseras, sorterades och ordnades för att finna svaret på studiens frågeställningar (2017: 23).

Jag har valt att använda mig av en tematisk analys för att analysera mitt empiriska material. En tematisk analys bygger på återkommande utlåtanden i det insamlade materialet (Rennstam och Wästerfors, 2015 s.69). Dessa nyfunna teman beskriver Rennstam och Wästerfors (2015) är värda forskarens uppmärksamhet eftersom upprepade teman vanligen utgör ett huvudinnehåll i empiri-materialet (2015: 69–70). Tematisk analysstrategi baseras på informationsinhämtningen i fältarbetet vilket jag anser är relevant för min studie som grundar sig på metodvalet kvalitativa intervjuer. Följande diskussions kapitel har strukturerats efter de teman som jag har funnit i mitt insamlade material. I relation till befintlig teori har jag arbetat med mitt empiriska material utifrån ambitionen att komplettera aktuell forskning och kunskap kring fenomenet distansarbete i relation till covid-19-pandemin, med inriktning på HR-arbete.

5. Diskussion

5.1. Initiala förändringar och strategier

När covid-19-pandemin blev ett faktum och uppmaningen om att alla som har möjlighet bör arbeta hemifrån för att minska smittspridning meddelades, ställdes också krav på företag och arbetsgivare att reflektera över hur de kunde ställa om sin verksamhet. Ledningen på företagen behövde fatta beslut kring hur ett förändringsarbete skulle genomföras och vilka förändringsstrategier som var relevanta.

.../ Vi har varit med om kriser tidigare, vi kommer starka ur det här och vi måste göra det tillsammans. Där visar det verkligen, tycker jag, att vi som medarbetare är det största vi har. Här ska alla få vara kvar och det tycker jag har gjort jättemycket, att osäkerheten försvinner på det sättet, man är inte lika orolig att ens jobb ska försvinna, utan tänker att nej, nu måste alla kämpa tillsammans. Och det har varit högt i tak med att okej vi behöver gemensamt komma fram till nya sätt att arbeta på och nya idéer för att dra in kunder eller pengar. Där har till exempel våra konsulter börjat jobba med försäljning, att hitta möjligheter i sina projekt. Det har startats olika initiativ liksom mer nerifrån och upp också, vilket jag tycker också visar på att det här inte är någonting som bara vår ledning ska bestämma utan det är någonting som alla måste kämpa för. .../ Ledningen har varit tillgängliga för frågor, öppna för förslag eller om man själv har någon synpunkt att man kan ta det vidare.

Recruitment AB, rekryterare, Agnes

Rekryteraren Agnes resonerar att ledningens tydliga vision av förändringsarbetet och att alla ska få behålla sina jobb har bidragit till att den potentiella osäkerhet som anställda kan uppleva, i relation till organisationsförändringar försvinner (Aronsson, 2012, s.307). Genom hela förändringsarbetet har det även stått klart att omställningen är något som alla medarbetare tillsammans måste arbeta med för att företaget ska kunna gå stärkta ur krisen. Detta antyder att Recruitment AB har använt sig av det som kallas en delaktig förändringsstrategi (Angelöw, 2010, s.135–136). Ledningen har varit måna om att ta del av de anställdas kompetens och tankar för att komma fram till nya arbetssätt och idéer som kan bidra till en förbättring i förändringsarbetet.

Som tidigare nämnt så orsakas förändringar av antingen externa eller interna drivkrafter (Alvesson & Sveningsson, 2014, s.23). Det som ligger till grund för den förändring som företagen i studien står inför är en extern kraft i form av den globala covid-19-pandemin. Pandemin har tvingat många företag att snabbt påbörja ett förändringsarbete och hitta förändringsstrategier som lämpar sig för företaget.

Först satt vi i ledningsgruppen och tog fram förslag och riktlinjer på vad vi tyckte var vettigt. Och vad vi tänkte var att vi ville ha en bra plan framöver. Sen så förankrade vi det med resten av våra halvtids-anställda, de som är konsultansvariga, och tog in deras input, vad de tänkte och om de hade några bra idéer. Och sen när vi väl hade gjort det kom vi tillbaka till ledningsgruppen och jobbade igenom det igen, la fram ett färdigt förslag till de hel- och halv-tidsanställda. Efter att vi hade gjort klart ett färdigt förslag så skickade vi ut ett mail om att vi kommer jobba mindre, och mycket mer inriktat mot sälj.

Selection AB, HR-chef, Malin

Redogörelsen av Selection AB's förändringsstrategi kan beskrivas som en kombination av den toppstyrda förändringsstrategin och den delaktiga förändringsstrategin (Angelöw, 2010, s.132–135). Företagets ledning nyttjade fördelen att ett fåtal agerande personer resulterar i en snabb framställning av en handlingsplan. Därefter följde en inkludering av resterande personer som berördes av besluten kring förändringsarbetet, i detta fall de som har en halvtidsanställning på företaget. Ledningen tar i beaktning åsikter och tankar från de halvtidsanställda och gjorde därefter en sammanställning och utformade ett fullbordat förslag med konkreta åtgärder som sedan delgivits och meddelats till alla anställda.

Det som är avgörande för en organisations överlevnad är i vilken utsträckning som organisationen kan förändra sig. Den första åtgärden som företaget Selection AB gjorde i sitt förändringsarbete var att fokusera mer på sälj.

/.../ i mars märkte vi att kunder inte ville signa projekt som vi hade skickat förslag på och de ville inte ta in nya projekt och ställde in projekt som man tänkt skulle bli av. Så där märkte vi ju redan att det började tappas lite i mars och försökte då öka mycket av säljet och gick över att fler och fler var tvungna att faktiskt verkligen lägga sin tid på att sälja. Så det var väl det första som hände, vi gick

över till mycket mer sälj-tung organisation för att försöka få in timmarna liksom. /.../ för oss handlade det mycket om hur ska vi kunna hålla oss flytande liksom. Så vi fick göra en corona-budget, eller vad man säger, där det var okej men så här många timmar måste vi få in för att kunna betala de kostnader som vi har.

Selection AB, HR-chef, Malin

Selection AB's första förändring var att ställa om till att bli en mer sälj-tung organisation, jämfört med tidigare då de hade jobbat mer med resursförstärkning och projektarbeten. Ett ökat fokus på försäljning kan indikera på ett försök att få verksamheten att gå runt. För att få översikt över vad som krävdes för att företaget skulle undvika konkurs upprättades också det som HR-chefen kallade en "corona-budget". Allt eftersom pandemi-läget förvärrades såg emellertid företaget ingen annan lösning än att permittera personalen.

/.../ i maj så permitterade vi alla hel- och halv-tidsanställda för att ta ner våra fasta kostnader. Konsulterna kostar bara när de sitter i projekt. Så då permitterade vi alla och då var det ju också verkligen nu ställer vi om till att fortfarande kunna hålla uppe tempo och kunna täcka allt som vi ska göra och se till att företaget ändå flyter på fast att alla jobbar färre timmar, hur får vi det att gå ihop. /.../ Sen så var det ju mindre att göra också så det gick ju ihop liksom.

Selection AB, HR-chef, Malin

Permittering har under pandemin använts av många arbetsgivare och betyder att anställda under en viss period går ner i arbetstid och att staten under samma period bidrar med ekonomiskt stöd till arbetsgivaren. Resultatet blir att arbetsgivarens personalkostnader minskar och att den anställda får behålla övervägande del av sin ordinarie lön (Regeringskansliet, 2020).

Den digitala tekniken har möjliggjort att arbetstagare kan utföra arbete på olika platser, arbetet behöver inte längre nödvändigtvis ske på den fysiska arbetsplatsen (Gillberg, 2018, s.8). I de flesta organisationerna används det idag digitala kommunikationsmedel för att möjliggöra digitala sammankomster.

Fördelen med oss är att vi är ett It-bolag, så vi har ju varit ganska rustade för detta. Det går ju inte att jämföra med bolag som typ aldrig har använt Teams eller Skype eller någonting. Utan vi har ju redan jobbat väldigt mycket så och därför blir det

ju inte lika stor övergång för oss, vilket är väldigt positivt.

Recruitment AB, rekryterare, Agnes

En återkommande diskussion i samtliga intervjuer var att intervjupersonerna upplevde att företagen sedan tidigare hade ett etablerat arbetssätt med digitala kommunikationsverktyg och att det har bidragit till att underlätta övergången till distansarbete. Företagen har med andra ord i ett tidigare skede genomgått en förändring som har haft en utgångspunkt i den tekniska utvecklingen. Dock är det svårt att säga om förändringen har initierats i form av en extern eller en intern drivkraft, eftersom teknikens påverkan är applicerbart inom båda kategorierna (Alvesson & Sveningsson, 2014, s.23–24).

Företagen som har inkluderats i denna studie har båda behövt genomföra en förändring som har föranletts av en extern drivkraft, covid-19-pandemin och efterföljande rekommendationer. Målet med förändringsarbetet har varit att ställa om företagets verksamhet för att kunna följa den svenska Folkhälsomyndighetens rekommendationer angående att alla arbetstagare som har möjlighet ska arbeta hemifrån (Folkhälsomyndigheten, 2020). Genom intervjupersonernas berättelser framkom det att företagen har valt olika tillvägagångssätt för att uppnå samma mål. Företagsledningen på Recruitment AB inriktade sitt omställningsarbete på att göra alla medarbetare delaktiga och inställningen till förändringsarbetet var att alla i företaget tillsammans måste bidra med förslag och idéer för att förbättra arbetet. Selection AB å andra sidan fokuserade snarare på sälj och permittering för att klara av förändringen.

5.2. Nya arbetssätt inom rekrytering

I relation till både digitaliseringen av arbetet och rekryteringsförfarandet blir HR-arbetarens expertis inom kommunikation en central del. Företagen som inkluderats i denna studien har båda genomgått en förändring som har medfört att rekryteringsprocessen har behövt förändras till att bli digitaliserad.

/.../ jag hade redan börjat köra mycket mer digitalt med teamet, på så sätt har mina arbetsuppgifter inte ändrats speciellt mycket. Men vi har fått ändra sättet som vi arbetar på med vissa saker. I rekryteringen har vi fått tänka om totalt och ändrat hela upplägget. Vi vill inte ta in speed-dates med 15 personer på kontoret, utan där fick ju vi tänka om i hur vi ska jobba. Vi håller fortfarande i speed-dates men de sker nu digitalt och har inneburit att vi fick ändra själva arbetssättet.

HR-yrket innefattar en kombination av digitalt- och fysiskt baserat arbete, vilket också ligger i linje med beskrivningen att arbetsuppgifterna inte har förändrats utan att det är utförandet som har behövt ändrats. På Recruitment AB används speed-date, ett moment som innefattar att den arbetssökande under en kort intervju, motsvarande 10 minuter, ska göra ett gott intryck på rekryteraren. Rekryteringsmomentet speed-date har övergått till att genomföras med hjälp av digitala kommunikationsverktyg. Samtliga intervjupersoner beskriver att företagen i praktiken har behövt förändra och tänka om i sina rekryteringsprocesser och det framhålls att nytänkande har varit nödvändig i omställningen till distansarbete. På grund av smittspridning av viruset covid-19 finns det inte samma möjligheter som tidigare att boka in fysiska arbetsintervjuer med arbetssökande och av den anledningen har företagets rekrytering behövt förändras för att kunna hantera den nya situationen. Det stämmer överens med Engström och Lundins (2018) resonemang angående att HR-yrkets övergång till att bli mer digitaliserat leder till att HR-avdelningen behöver vara innovativa, finna nya lösningar och arbetsätt för att åstadkomma ett väl utfört arbete (2018: 111).

Speed-dejtingen illustrerar också den största förändringen som företaget har behövt göra i relation till rekryteringsprocessen. Nämligen att det fysiska mötet, ofta i form av en anställningsintervju med arbetssökande, nu har övergått till att genomföras via digitala kommunikationsverktyg.

./.../ jag känner att det funkar lika bra digitalt som fysiskt. Snarare ibland att det underlättar med det digitala för då kan folk sitta i Linköping, Örebro, Luleå, Uppsala eller i Australien, var alla än befinner sig. ./.../

Recruitment AB, rekryterare, Maja

Möjligheten att genomföra ett möte digitalt beskrivs som en positiv utveckling eftersom användningen av digitala kommunikationsverktyg medför att samtals-parterna blir oberoende av vilken plats de befinner sig på. Att inte behöva befinna sig på samma plats bidrar även till en minskad pendlingstid, vilket kan anknytas till att Hultén (2000) beskriver att minskningen av transportsträcka kan frigöra tid som individen istället kan lägga på sin familj eller sin fritid.

Digitaliseringen är en av de stora utmaningarna som upplevs inom HR-yrket. Svenska chefer är eniga i antagandet att HR-personalens viktigaste arbetsuppgift i företaget är rekrytering (Engström och Lundin, 2018, s.113–114).

.../ just vid intervjuerna som hålls fysiskt får man en liten tydligare känsla av vad är det för person man möter, tycker jag. Sen så tror jag att absolut att många också gynnas av att ha digitala intervjuer, om man är lite extra nervös så blir det ändå lite som en barriär och då är man kanske inte är lika nervös och kanske kan presterar bättre.

Selection AB, HR-chef, Malin

I samband med att det skapas nya lösningar och nya arbetssätt med hjälp av digitaliseringen verkar utmaningen att hitta finna rätt kandidater fortfarande vara bestående. HR-chefen framför att det finns en ny problematik i relation till rekryteringen, nämligen svårigheten att avgöra hur likvärdig en kandidat presterar på en intervju som genomförs digitalt i jämförelse med fysiskt.

Företagskulturen beskrivs som de gemensamma värderingar och föreställningar som finns inom ett företaget. Att alla medarbetare i företaget delar det gemensamma synsättet är en förutsättning för ett fungerande samarbetet. I flera intervjuer har företagskulturen haft en tendens att återkomma i samband med rekrytering.

Företagskulturen är superviktigt för oss och det är viktigt att man trivs med den familjära kulturen som finns här, för det gör ju inte alla. Men de som inte har gjort det har ju faktiskt också slutat, för de har nog inte riktigt känt att de har passat in i vår kultur. Vilket är jättetråkigt, men det visar också tydligt vilka rekryteringar som blir rätt och fel .../

Recruitment AB, kontorsansvarig, Victoria

Det blir synligt om en rekrytering har lyckats eller inte beroende på hur väl den nyanställda passar in i företagskulturen. Det stämmer överens med tidigare forskning som har observerat att det finns en problematik i förhållande till att hitta lämpliga kandidater (Engström & Lundin, 2018, s. 113). Det visar att det är betydelsefullt att i ett tidigt stadie av rekrytering undersöka om den arbetssökande har en potential att passa in i kulturen på företaget.

5.3. Kommunikation vid distansarbete

Det som framförallt karaktäriserar distansarbetet är att arbetet inte utförs i arbetsgivarens lokaler. Kommunikationen är en central del i HR-arbetet och till följd av att medarbetarna befinner sig på olika platser har kommunikationen övergått till att ske via digitala kommunikationskanaler (Engström & Lundin, s.8). Inte minst nu under covid-19-pandemin har behovet av att arbeta hemifrån ökat för att minska smittspridning. Förändringen av kommunikationsvägar har bidragit till omfattande ändringar för HR-arbetarna som har intervjuats i studien.

Kommunikationen har väl ändå, upplever jag, blivit lite sämre. Jag upplever att man kanske sitter lite mer på sin egen kammare och funderar på grejerna istället för att bolla inom laget. /.../ det inte blir de här informella avstämningarna. När man sitter på kontoret kan man fråga har du tid två minuter, men det är kanske inte lika ofta som man tar upp telefonen och ringer någon i två minuter. /.../ När man sitter på kontoret så snappar man upp mycket vad folk pratar om /.../ då kan jag få en tydligare bild av okej, nu är det någon som pratar om att dem behöver den här typen av profil hos en kund och om jag har snappat upp det innan så kan jag börja jobba på det lite tidigare. För nu blir det lite så här, ahh [stressigt rop red anm.] nu behöver vi den här konsulten /.../ man får mer släcka bränder nu tycker jag än innan, för att innan kunde man snappa upp mycket mer och få koll på läget på ett annat sätt när man var på kontoret.

Selection AB, HR-chef, Malin

HR-chefen Malin beskriver att det finns en tendens att arbetstagare väljer att betänka arbetsrelaterade ärenden på egen hand istället för att ta hjälp av sina medarbetare. Det visar på en likhet med det som Palm et al (2020) skriver angående risken vid distansarbete är att arbetstagare blir professionellt isolerade (2020: 51). Enligt HR-chefen på Selection AB har övergången till att endast kommunicera via digitala kommunikationsverktyg medfört svårigheter i att skapa sig en översikt av arbetssituationen. Hon uttrycker att ”man får mer släcka bränder nu” vilket visar på att det finns en utmaning och att kommunikationen eventuellt blir mer plötslig när den sker vid digitala kommunikationskanaler. Detta motsvarar Gillbergs (2018) beskrivningar angående att arbetsbelastningen blir större vid utökningen av digital kommunikation och arbetstagare ständigt behöver prioritera olika arbetsuppgifter och arbetsrelaterad kommunikation samt att det kan bidra till koncentrationssvårigheter och stress (2018: 55).

HR-arbetare förväntas ha en expertis inom kommunikation och det mänskliga samspelet (Engström & Lundin, 2018, s.8–9). Det är relevant att HR tilldelas en central roll i digitaliseringsförändringar eftersom dessa främst handlar om förändringar i det mänskliga beteendet och inte om teknologin i sig. I samband med digitaliseringen av HR-yrket ställs det krav på HR-avdelningar att förhålla sig och anpassa sig till nya förutsättningar.

Kommunikationen blir mer formellt skulle jag säga, troligtvis kommunicerar många bara via de digitala kanalerna rörande det som man behöver veta för att kunna utföra arbetet. /.../ kontakten är mer formell och mycket mer vid behov, snarare än för nöje.

Selection AB, HR-assistent, Clara

HR-assistenten visar prov på en förmåga att urskilja att det finns olika mönster för hur medarbetare kommunicerar och att det beror på om de använder sig av digitala kommunikationskanaler eller fysisk kommunikation. En viktig del i HR-arbetet är att kunna föra en god kommunikation med sina medarbetare. Därmed blir relevant för HR-personalen att kunna anpassa sättet att kommunicera på för att det ska uppfattas som passande från medarbetarna samt för att underlätta informationsflödet. Det kan förenas med tidigare forskning om att HR-arbetaren är organisationens expert inom områdena kommunikation och mänskliga resurser samt att HR har som uppgift att finna ett samspel mellan människorna i organisationen och teknologin (Engström & Lundin, 2018, s.8–9).

HR-avdelningen ansvarar, som tidigare nämnt, också för det mänskliga samspelet som utspelar sig i organisationen. Där inkluderas fysiska möten och de relationer som finns mellan människor på företaget. En stor del av HR-personalens arbete handlar också om att vara en stödfunktion i organisationen och att hjälpa till med olika slags problem som uppstår för arbetstagarna (Engström & Lundin, 2018, s.8).

/.../ generellt är det mycket svårare att märka det allmänna måendet hos ens personal via digital kommunikation. Jag tror också att det är lättare för folk, eller det vet jag ju själv, att bara säga nej men allt är bra fast att det inte är det. Just för att man inte märker det lika bra digitalt. När kommunikationen sker digitalt

snappar man inte upp om någon är stressad eller mår dåligt eller vad det nu kan vara och det är synd.

Selection AB, HR-chef, Malin

När kommunikationen med medarbetarna enbart sker via digitala kanaler kan det uppstå svårigheter i form av att HR-personalen får svårt att bilda en uppfattning kring medarbetarnas mående. Denna svårigheten kan associeras till inriktningen konversationsanalys, där betydelsen av att studera kroppsspråk, rörelse, blickar och ögonkontakt är lika viktigt att analysera som de konverserande orden (Engström & Lundin, 2018, s.12–13). Eventuellt är det svårare att upptäcka dessa komponenter via digital kommunikation, eftersom HR-chefen har lagt märket till att det är enklare att uppfatta om en medarbetare känner sig stressad när kommunikationen sker fysiskt. Vidare beskriver Allvin et al (2013) att arbetstagare idag påverkas av individuella förutsättningar för att klara av arbetslivet (2013: 17–18).

5.4. Flexibilitet och gränsdragning mellan arbete och privatliv i den nya vardagen

I samband med digitaliseringen av arbetslivet diskuteras ofta flexibilitet. Ordet flexibilitet används vanligtvis för att beskriva en arbetssituation som inte är beroende av en speciell tid eller rum (Aronsson, 2020, s.11). Den utbredda användningen av digitala kommunikationsverktyg möjliggör en flexibilitet i arbetslivet, samtidigt som gränserna mellan fritiden och arbetet blir mer flytande (Palm et al, 2020, s.55).

/.../ Corona (synonym med covid-19) tar väl tagit med sig flexibiliteten och jag tror att man både ser fördelar och nackdelarna med det. Jag tror att det är fördelarna som man kommer använda sig av i framtiden och fördelarna är väl att flexibiliteten har bidragit till att människor kan få sitt livspussel att gå ihop.

Recruitment AB, rekryterare, Maja

Flera av intervjupersonerna lyfte fram att de upplevde att covid-19-pandemin hade bidragit med flexibilitet i arbetslivet samt att den främsta fördelen var att det blivit enklare att få arbetet att gå ihop med resten av livet. Covid-19-pandemin har lett till att företagen behövt genomgå en förändring som möjliggjort att arbetstagarna kan arbeta hemifrån i stället för på kontoret. Upplevelsen som intervjupersonerna känner angående att det är enklare att organisera livspusslet, ligger i linje med Palms et al (2018) beskrivning av att flexibiliteten ofta är en

positiv effekt av digitalisering och att det leder till att arbetstagare kan erfara en ökad balans mellan arbetet och privatlivet (2018: 70).

När gränserna mellan arbete och privatlivet blir otydliga förflyttas emellertid ett större ansvar till individen som själv måste sätta upp riktlinjer för att skilja mellan de olika aktiviteterna. Som arbetslivet ser ut idag är det viktigt för varje enskild individ att ha en förmåga att på egen hand kunna planera och organisera sin tid och arbete.

Det är mycket frihet under ansvar för nästan alla i vår organisation. Och eftersom jag lägger upp mina arbetsdagar själv och de aldrig ser likadana ut, så finns det utrymme för mig att vara flexibel. Min roll innefattar mycket tillit uppifrån också, det förväntas att jag gör det jag ska, men det är ingen som kommer kolla exakt vad, hur eller när jag gör det.

Recruitment AB, rekryterare, Agnes

Näst intill alla i företaget Recruitment AB har givits ett förtroende som bygger flexibilitet och att arbetstagarna tilldelas en stor självständighet i att planera sitt arbete (Allvin et al, 2013, s.35). Rekryteraren redogör för att hon förväntas utföra sitt arbete men att ingen kontrollerar hur hon går tillväga, vilket stämmer överens med att Coenen och Kok (2013) förklarar att flexibiliteten avser den frihet som arbetstagaren själv har att avgöra när, hur och var arbetet utförs (2013: 566). Vidare kan det associeras med att flexibilitet är ett relationellt begrepp, för att arbetstagaren ska kunna ha flexibilitet så behöver arbetsgivaren vara flexibel (Eriksson, 2007, s.44).

Dagens arbetsliv kännetecknas av flexibla villkor och dessa kan leda till att människor utsätts för stress och ohälsa. Något som diskuteras av flera forskare är att människor känner ett behov av att alltid vara tillgängliga för arbetsrelaterade ärenden, vilket påverkar många människors hälsa på ett negativt sätt. I flera av intervjuerna diskuterades svårigheten att avsluta arbetsdagen när arbetet utfördes i hemmiljön och att sätta upp egna gränser mellan arbetet och privatlivet.

/.../ en nackdel med att arbeta hemifrån är att gränserna mellan privatlivet och arbetslivet suddas ut mycket mer. Vilket också är en fara och någonting som man får vara observant på själv. Helt plötsligt så sitter man här hemma och jobbar när klockan är 19. /.../ det finns en risk för att man jobbar mer än vad man bör göra.

Det här med att känna att nej, nu är arbetsdagen över, den gränsen finns inte på samma vis. Utan man måste hitta nya rutiner för hur man själv kan sätta upp gränser och det kan vara en utmaning.

Recruitment AB, rekryterare, Agnes

Rekryteraren på Recruitment AB beskriver att när arbetet utförs i hemmet suddas gränserna mellan privatlivet och arbetet ut och att det är något som människan måste vara uppmärksam på. Det finns också en risk med att arbeta hemma och det är att arbetstagare arbetar utöver den ordinarie arbetstiden, som enligt arbetstidslagen (1982:673) högst får utgöra 40 timmar i veckan. Det överensstämmer med tidigare forskning som har visat att arbetets flexibla karaktär kan resultera i att arbetstagare anstränger sig över sin kapacitet i relation till sina arbetsuppgifter (Allvin et al, 2013, s.18). Anledningen till att denna företeelse uppstår beskriver Allvin et al (2013) är på grund av att arbetets utförande inte förankras med någon gränssättning (2013: 18). Vidare beskriver rekryteraren att det finns en utmaning i att själv behöva skapa rutiner som bidrar till att avgränsa arbetet och privatlivet. Det kan förenas med att Allvin et al (2013) redogör för att de referenspunkter, exempelvis en given arbetsplats, arbetstid och definierade krav, som tidigare har funnits mellan arbetet och det övriga livet har blivit mer flytande i dagens samhälle och ställer därför högre krav på att individerna själva behöver skapa egna referenspunkter som kan hjälpa dem att skilja mellan de olika aktiviteterna.

För att upprätthålla gränsen mellan arbetslivet och det övriga livet använder sig människor av olika så kallade artefakter och ritualer. Dessa används som symboliska markörer för att hjälpa människan att upprätthålla en distinktion mellan arbetet och privatlivet. Under samtliga intervjutillfällen ställdes fråga "har du några speciella knep som du använder dig av för att särskilja mellan arbete och privatlivet när du arbetar hemifrån?". Ett knep som flera intervjupersoner använde för att strukturera sitt arbete var planera in arbetsuppgifter i sin kalender.

.../ jag lägger in grejer i min kalender hela tiden, till exempel får jag en notis att nu måste du kolla det här och nu måste du göra det här. .../ Jag hade också kunnat välja att inte lägga in någonting i kalendern och bara göra mina arbetsuppgifter. Men för min del så blir jag påmind om att jag är på jobbet fast att jag sitter hemma. Så det är väl en åtgärd som jag själv har vidtagit för att bli mer strukturerad.

Recruitment AB, rekryterare, Maja

För att bli mer strukturerad i sitt arbete använder rekryteraren Maja, och flera andra intervjupersoner, kalendern som en artefakt för att skilja mellan arbetet och det övriga livet. Vidare beskriver Maja att hon använder sig av en digital kalendern med inlagda händelser, i form av påminnelser om arbetsrelaterade angelägenheter, för att strukturera sin arbetsdag. Digitaliseringen av artefakter, exempelvis att kalendern eller jobbmailen finns tillgänglig i telefonen, kan emellertid göra att arbetstagaren jobbar mer och att det blir svårare att dra gränser. Artefakter, som till synes ska hjälpa arbetstagaren att hantera och skapa övergripande gränsdragningar mellan arbetet och arbetslivet, kan eventuellt förlora sin symboliska markör om artefakten digitaliseras.

5.5. Distansarbetets framtida användning och positiva följder

Med hjälp av intervjupersonernas berättelser och resonemang går det att dra några analytiska slutsatser angående företagets framtida användning av distansarbete. Vid alla intervjutillfällen återkom diskussionen om att det fanns öppenhet till att arbeta hemifrån några dagar i veckan eftersom man har upplevt att det finns vissa fördelar med att arbeta hemifrån. ”Jag tror att möjligheten att arbeta hemifrån, kanske en-två dagar i veckan kommer finnas, och att man inser fördelarna med det. /.../ Men jag tror snarare att många av oss kommer springa tillbaka till kontoret när det är möjligt”. Samtliga intervjupersoner är överens om att arbetsveckan troligtvis inte kommer återgå till att se ut som den gjorde innan covid-19-pandemin bröt ut. Företag har insett att det är praktiskt möjligt att utföra mer arbete än vad man tidigare trott var möjligt genom distansarbete. Av den anledningen tror intervjupersonerna att det kommer ställas högre krav från arbetstagarnas sida att möjligheten till att arbeta på distans ska kvarstå även efter pandemi. Baserat på att flexibilitet är ett relationellt begrepp, kommer det i sin tur att innebära att arbetsgivaren måste vara flexibel för att arbetstagarna ska ha flexibilitet. Intervjupersonens uttryck visar också på att arbetstagarna längtar efter att träffa sina medarbetare i fysiska sammanhang och möjligheten att kunna vara på arbetsplatsen.

En positiv följd av det ökande distansarbetet som två intervjupersoner nämnde var den ekonomiska aspekten ur företagets perspektiv, ”jag tror att många bolag kommer kunna ha mindre kontor med ett rullande schema över vem som är på jobbet och att man på så sätt dra in på lokalkostnader och se det som en förmån med att jobba hemifrån”. Eftersom inte alla medarbetare behöver befinna sig i kontorslokalerna samtidigt är en möjlig åtgärd att ha ambulerande eller rullande schema på arbetsplatsen. Standing (2013) lyfter i likhet med

intervjupersonerna fram att den ekonomiska aspekten av distansarbete och att det kan bidra till en minskning av kontorshyror (2013: 63). Det kan leda till att företaget framöver kan se ett intresse i att erbjuda möjligheten att arbeta hemifrån. På liknande sätt har miljöaspekten av distansarbete uppkommit vid flera intervjuer där en intervjuperson exempelvis resonerade att en hel ledningsgrupp inte behöver flygas in för ett möte på några timmar, även att restiden till och från jobbet minskar.

Vid samtalen med intervjupersonerna fanns det en antydning att det tidigare hade funnits en uppfattning att det fysiska mötet värderades mycket högre. ” /.../ jag tror att vi kommer ändra hur vi tänker och gå ifrån lite gamla tankar om att det måste vara det fysiska mötet, annars så är det inte bra. /.../ det kommer vara jättesvårt att kunna argumentera för varför allt ska ske fysiskt, när det inte behövs.”. Dessa tankar är återkommande och det märks att intervjupersonerna har blivit mer öppna och visar på en acceptans i förhållande till distansarbete.

6. Slutsats

Den omställning som de båda företagen i studien har genomfört har haft en delvis tvingande inverkan på grund av covid-19-pandemin. Trots de tvingande omständigheterna, så har företagen också varit välvilligt inställda till att förändra verksamheten. Detta eftersom det sedan tidigare funnits en digital infrastruktur på företagen som möjliggjort omställningen till distansarbete. Två ytterligare anledningar till företagets välvilja till omställningsarbetet är att det leder till minskade lokalkostnader och potentiellt också minskade personalkostnader i och med att det krävs färre anställda till att utföra samma arbete. Till viss del sker det även en förskjutning av ansvar som förläggs på arbetstagaren snarare än på arbetsgivaren. Arbetstagaren förväntas utföra sina arbetsuppgifter, men måste på egen hand ansvara för när, var och hur det förväntade arbetet genomförs.

Med en ökad användning av digitala kommunikationsmedel behöver arbetstagarna inte utföra sitt arbete på den fysiska arbetsplatsen. Istället utförs arbetet hemifrån. Detta har å ena sidan genererat i flexibla arbetstider, men HR-personalen, med expertis i kommunikation, har samtidigt upplevt att kommunikationen i arbetet har försvårats och att många av de anställda har blivit isolerade i sin yrkesroll. Detta har förstärkts av att HR-avdelningarna upplever att den digitala kommunikationen innebär en betydande utmaning i att uppfatta de anställdas mående,

vilket försvårar den delen av deras arbete som också innebär att vara en stödfunktion som ska värna om organisationens medlemmar.

Den ökade implementeringen av distansarbete har resulterat i att HR-avdelningarna har behövt skapa nya arbetssätt. Ett exempel på detta är att rekryteringsprocessen på båda företagen har blivit digitaliserad. Omställningen till digital rekrytering har inneburit att personalen behöver tänka nytt, vara innovativa och lösningsorienterade, vilket signalerar att mer ansvar läggs på respektive rekryterare. Trots att en digitaliserad rekryteringsprocess innebär att intervjuer kan genomföras med kandidater från andra städer, regioner och även länder, medför en digitaliserad rekryteringsprocess andra problem. Till exempel ställs HR-personalen inför utmaningen att avgöra huruvida den arbetssökande framställs annorlunda av att intervjun sker digitalt.

Avslutningsvis tror intervjupersonerna inte att deras arbetsvecka kommer återgå till att se ut som den gjorde innan covid-19-pandemin, utan att hemarbete kommer bli normaliserat till att omfatta en till två dagar i veckan. Under covid-19-pandemin har företag insett att det är praktiskt möjligt att utföra mer arbete än vad man tidigare trott var möjligt genom distansarbete. Från arbetstagersidan är det välkomnande på grund av större flexibilitet i arbetstider, emellertid är flexibiliteten inte enbart positivt. Arbetstagarna kan riskera ökad arbetsbelastning, professionell isolering och svårigheter i att hantera gränsdragningen mellan arbetet och privatlivet. Min slutsats är att framtidens krav kommer utgå från de nya förutsättningar som covid-19-pandemin har medfört till arbetslivet och att arbetsgivare framöver kommer kunna kräva att arbetstagarna är flexibla, kring var och hur arbetet utförs, i en större utsträckning än tidigare.

Referenslista

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2013). *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektivet på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber AB.

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete – om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.

Aronsson, G. (2020). *Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer*. (Rapport 2020:3). Gävle: Myndigheten för arbetsmiljökunskap. <https://mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/framtidens-arbetsmiljo-trender-digitalisering-och-anstallningsformer-kunskapssammanstallning-2020-3.pdf>. Del 3, ss. 83–121. [2020-11-01].

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi – individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.

Alvesson, M. (2012). Företagskultur och organisationsidentitet – stödjande normsystem eller hjärntvätt? I Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 201–226.

Alvesson, M & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 201–226.

Becker, H.S. (2008). *Tricks of the trade – Yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber AB.
Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska – om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Coenen, M & Kok, R. (2013). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32. ss. 546–576. doi: 10.1016/j.emj.2013.12.003

Engström, A. & Lundin, M. (2018). *Personalvetenskapliga perspektivet på kommunikation*. Stockholm: Liber AB.

Eriksson, B. (2007). Flexibilitet – ett exempel från forskning om flexibla organisationer och dess konsekvenser för arbetsmiljön. *Arbetsmarknad & arbetsliv*. Vol. 13, nr 3–4. ss. 43–56.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2017). Intervjuer. I Ahrne, G & Svensson, P (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2017). *Organisation och organisering*. Stockholm: Liber AB.

Folkhälsomyndigheten (2020). *Folkhälsomyndighetens arbete med covid-19*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/folkhalsomyndighetens-arbete-med-covid-19/> [2020-10-24].

Folkhälsomyndigheten (2020). *Bekräftat fall i Jönköping av nya coronaviruset (2019-nCov)*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/januari/bekraftat-fall-av-nytt-coronavirus-i-sverige/> [2020-12-30].

Gillberg, N. (2018). *Nya sätt att organisera arbete – betydelsen för arbetsmiljö och hälsa*. (Rapport 2018: 2). Arbetsmiljöverket. https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanställningar/nya-satt-att-organisera-arbete-betydelsen-for-arbetsmiljo-och-halsa_2018_2.pdf [2020-10-20].

Hultén, K. (2000). *Datorn på köksbordet – en studie av kvinnor som distansarbetar i hemmet*. Lunds universitet: Sociologiska institutionen.

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2015). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lindqvist, L., Bakka, J.B. & Fivelsdal, E. (2015). *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*. Stockholm: Liber.

Palm, K., Bergman, A. & Rosengren, C. (2020). *Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer*. (Rapport 2020:3). Gävle: Myndigheten för arbetsmiljökunskap. <https://mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/framtidens-arbetsmiljo-trender-digitalisering-och-anstallningsformer-kunskapsammanstallning-2020-3.pdf>. Del 2, ss. 33–37. [2020-11-01].

Patel, P. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Persson, K. (2020). På avstånd från corona. *Akademikern*. Nummer 4. September, ss. 48–51.

Regeringskansliet. (2020). *Korttidspermittering*. <https://www.regeringen.se/artiklar/2020/03/om-forslaget-korttidspermittering/> [2020-12-15].

Regeringskansliet. (u. å.). *Distansarbete i Sverige enligt senare undersökningar*. Bilaga 2, ss. 259–269. <https://www.regeringen.se/contentassets/810b652c7af44508b9b179c3d4f9326e/del-2> [2020-12-26].

Region Skåne (2020). *Skåneanalysen – En analys om Skånes tillväxt och utveckling – augusti 2020*. <https://utveckling.skane.se/siteassets/naringsliv/2020-08-26-potential-for-distansarbete.pdf> [2020-10-25].

Rennerstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie – om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

SFS 1982:673. *Arbetstidslagen*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Svensson, P. & Ahrne, G. (2017). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G och Svensson, P (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.

Standing, G. (2013). *Prekariatet – den nya farliga klassen*. Göteborg: Diadalos AB.

Stureson, L. (2000). *Distansarbete: teknik, retorik och praktik*. Stockholm: Elanders Gotab 30909.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Vega, R.P, Andersson, A.J. & Kaplan S.A. (2014). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *J Bus Psychol*, 30. ss. 313–323. doi: 10.1007/s10869-014-9359-4.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*.

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf. [2020-12-27].

Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000) Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85. No 1, ss. 132-142. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.132

Bilaga - intervjuguide

Bakgrund

Hur länge har du arbetet på din arbetsplats?

Hur skulle du beskriva ert företag?

Hur hade du med egna ord beskrivit företagskulturen?

Hur skulle du beskriva din roll i företaget?

Arbetsplats

Hur skulle du beskriva att en vanlig dag på jobbet ser ut för dig?

Finns det någon skillnad från hur din arbetsdag såg ut innan covid-19-pandemin kom?

- Skiljer sig exempelvis arbetet, dina arbetsuppgifter och arbetstider sig från hur det var innan covid-19?

Upplever du att det finns några nackdelar med att arbeta hemifrån?

Kan du tänka på några fördelar med distansarbete?

Organisationsförändring och kommunikation

Hur upplevde du att företaget hanterade situationen med att införa att arbetet skulle ske hemifrån på grund av covid-19-pandemin?

Hur gick företaget tillväga för att förmedla de nya förändringarna som skulle införas?

Hur sker kommunikationen inom företaget? (Ex. vilka kommunikationsverktyg används)

Hur upplever du att kommunikationen och relationen mellan dina kollegor och chefer är?

Har företaget använt några åtgärder för att underlätta övergången till distansarbete?

Hur skulle du värdera fysiska möten gentemot möten som sker via digitala

kommunikationsverktyg?

- Både i relation till kollegor, men också jobbmässigt (rekrytering av kandidater)
- Hur skulle du beskriva att er rekryteringsprocess går till?

Skilja på arbete och privatliv

Upplever du att det finns svårigheter i att skilja mellan arbete och privatliv när arbetet utförs hemifrån?

Har du några speciella knep som du använder dig av för att särskilja mellan arbete och privatlivet när du arbetar hemifrån?

Upplever du att det är svårare att avsluta arbetet när det genomförs i hemmet i jämförelse med på kontoret?

Kontroll och styrning

Hur skulle du beskriva dina arbetsuppgifter? Får du dem tilldelade till dig?

- Har de ändrats sen ni övergick till distansarbete?

Har du möjlighet att påverka ditt arbete, exempelvis dina arbetstider, när arbetet ska förläggas och arbetsmängden?

När det gäller arbetstider, finns det någon början- och sluttid som generellt gäller för hela arbetsplatsen?

- Kontrolleras arbetstiderna på något sätt av företaget?

Framtid

Vad tror du att förändringarna under Covid-19 pandemin kommer ha för påverkan för ert företag i framtiden?

Hur tror du att möjligheten till distansarbete kommer se ut för er på företaget i framtiden?

Finns det något som du skulle vilja tillägga?