



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Remote Employee Engagement

Hur distansbaserade företag främjar engagemang genom digitala hjälpmedel

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik.

Författare: Elias Granat
Erik Larsson

Handledare: Umberto Fiaccadori

Rättande lärare: Paul Pierce
Magnus Wärja

ENGELSK TITEL: Remote Employee Engagement: How Remote Companies Promote Employee Engagement with Digital Tools

FÖRFATTARE: Elias Granat, Erik Larsson

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Christina Keller, Professor

FRAMLAGD: Maj, 2021

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 51

NYCKELORD: Distansarbete, Engagemang, Företagskultur, Kommunikation, Ledarskap

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Denna studie ämnar identifiera hur distansarbetande företag arbetar med att främja engagemang bland anställda med hjälp av digitala hjälpmedel. Studien grundar sig i tidigare forskning kring engagemang och företagskultur, och avser att undersöka etablerade strategiers applicerbarhet vid distansarbete genom kvalitativa intervjuer. För att bilda en förståelse av vad som påverkar medarbetares engagemang i en distansbaserad arbetsmiljö har ett antal vanligt förekommande utmaningar kartlagts. Vidare har respondenternas lärdomar sammanställts i syfte att erbjuda en grundförståelse för distansbaserat engagemangsfrämjande. Trots att studien primärt fokuserar på *engagemang* som fenomen kan identifierade strategier sannolikt appliceras för andra distansbaserade organisatoriska utmaningar som berör kommunikation, relationer och samarbete.

Innehåll

1	Introduktion	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Problemområde	6
1.3	Forskningsfråga	7
1.4	Syfte	7
1.5	Avgränsningar	8
2	Litteraturgenomgång	9
2.1	Enterprise Collaboration Systems	9
2.2	Användbarhet	10
2.2.1	Guessability	11
2.2.2	Learnability	11
2.2.3	Experienced User Performance (EUP)	12
2.2.4	System Potential	12
2.2.5	Re-Usability	12
2.3	Engagemang	12
2.3.1	Engagemang i organisationer	12
2.3.2	Engagemang som konkurrensfördel	14
2.3.3	Faktorer som främjar engagemang	15
2.3.4	Sammanställning av faktorer	21
2.4	Distansarbete	22
2.4.1	Utmaningar vid distansarbete	22
2.4.2	Sammanställning av utmaningar	23
2.5	Organizational Citizenship Behavior	23
2.5.1	Organizational Citizenship Behavior i organisationer	23
2.5.2	Faktorer som bidrar till OCB	24
2.5.3	Sammanställning av faktorer som främjar OCB	25
2.6	Företagskultur	27
2.6.1	Företagskultur som koncept	27
2.6.2	Schein's Culture Framework	28
2.7	Litteratursammanställning	31
3	Metod	33
3.1	Metodval	33
3.2	Urval	33
3.3	Intervju	34
3.3.1	Intervjuguide	34
3.4	Analysmetod	35
3.5	Metodreflektion och tillförlitlighet	36
3.6	Etiska överväganden	37
3.6.1	Samtycke om inspelning och transkribering	37
3.6.2	Anonymitet	38
3.6.3	Nyttjandekrav, användning av materialet	38
4	Empiri	39
4.1	Kommunikation och kunskapsdelning	39
4.2	Virtuell socialisering och relationer	42

4.3	Tillväxtmöjligheter och återkoppling	44
4.4	Transparens av information	44
4.5	Digitala hjälpmedel	45
5	Diskussion	47
5.1	Virtuell kommunikation	47
5.2	Distansbaserade relationer	49
5.2.1	Att bygga relationer vid distansarbete	49
5.2.2	Ledningens intresse för de anställda	50
5.2.3	Distansbaserad företagskultur	51
5.2.4	Virtuella sammankomster	51
5.3	Tillväxtmöjligheter vid distansarbete	51
5.4	Delaktighet av information	53
6	Slutsats	54

Figurer

Figur 1: Determinants of Employee Engagement Model (Anitha, 2014)	16
Figur 2: Hierarchy of Engagement Model (Penna, 2007)	16
Figur 3: Organizational Citizenship Behaviour	26
Figur 4: Företagskultur (Schein, 2010)	29

Tabeller

Tabell 1: Faktorer som främjar engagemang	22
Tabell 2: Sammanställning av litteratur	31
Tabell 3: Översiktlig intervjuguide, förenklad	35
Tabell 4: Deltagare i studien	39

Definitioner

Begrepp	Definition
Engagemang	Aktivt intresse, stark känsla för något, intresse, inlevelse, deltagande, medkänsla. Syftar till <i>anställdas</i> engagemang. I studien används begreppet som en översättning av <i>employee engagement</i> .
Employee engagement	Se <i>engagemang</i> .
Distansarbete	Arbete som sker på distans, vanligtvis hemifrån, med hjälp av digitala hjälpmedel
Remote work	Se <i>distansarbete</i>
Digitala hjälpmedel	Digitala samarbets- och kommunikationsverktyg för organisatoriska ändamål: exempelvis Zoom, Slack, Google Meet och Microsoft Teams.
Teams	Refererar till Microsoft Teams
ECS	Akronym för <i>Enterprise Collaboration System</i> . Digitala informationssystem som stödjer samarbete mellan anställda (Schubert och Glitsch, 2016).
ERP-system	Enterprise Resource Planning-system
Kultur	Kultur och ledarskap är två sidor av samma mynt. De normer och värderingar som accepteras i en grupp blir överlämnade av ledarfigurer och sätter sig som självklarheter för gruppen. Det är huruvida dessa ledares initiativ lyckas eller misslyckas som påverkar vilka normer och värderingar som värdesätts av gruppen och vilken typ av ledarskapsstil som accepteras. (Schein, 2010) I studien refererar kultur till företagskultur.

1 Introduktion

Följande kapitel är ämnat att ge läsaren en översiktlig bild av forskningsämnet. Här presenteras arbetets bakgrund och problemområde med avsikt att påvisa relevansen för ämnet och behovet av studien. Här formuleras även studiens forskningsfråga tillsammans med dess syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Under den rådande covid-19-pandemin har majoriteten av företag tvingats anpassa sig till myndigheters riktlinjer och övergå till distansarbete. Även om övergången för många organisationer varit både plötslig och ofrivillig är det många som uppmärksammat fördelarna med den nya arbetsformen. Däribland påträffas företag så som Facebook, Microsoft, Dropbox, Twitter och Spotify. Dessa trendsättare har uttalat sig och menar att distansarbete kommer bli vanligare än någonsin. De har djärvt deklarerat att en stor del av deras arbete kommer att baseras på distans, även efter pandemin. Med löfte till sina anställda om utökade möjligheter till permanent distansarbete planerar dessa företag att på lång sikt rekrytera fler distansbaserade medarbetare. (Courtney, 2021)

Fenomenet är för många organisationer nytt, men redan innan pandemin har ett stort antal företag dragit nytta av fördelarna med distansarbete. Under det senaste decenniet har fler ”fully remote” mjukvaruföretag växt fram. Bland dessa företag, vars hela verksamhet sker på distans, finner vi bland annat Automattic, Buffer, Elastic, GitLab, Toptal och Zapier (Pinola, 2017). En stor konkurrensfördel bland dessa företag tycks vara förmågan att kunna rekrytera talanger från alla världens hörn. En sådan kapacitet kan främja företagets globala perspektiv och mångfald, vilket kan vara särskilt fördelaktigt i internationella kundkretsar (Owl Labs, 2020).

Bland arbetstagare anses en av de största fördelarna med distansarbete vara flexibiliteten och bekvämligheten: att de kan utföra arbetet där de vill, att de kan spendera mer tid med familjen och lägga mindre tid på transport till och från arbetet (Buffer, 2020). Detta konkretiseras av Owl Labs (2020) *State of Remote Work 2020*, där 86% av respondenterna rapporterade en minskad stress vid distansarbete. I samma undersökning svarade majoriteten att distansarbete möjliggjort en bättre kost, mer motion och en generellt hälsosammare livsstil (Courtney, 2021). Kort sagt tycks undersökningar förespråka distansarbete för de anställdas generella välmående (Owl Labs, 2020; Courtney, 2021).

Vidare kan den geografiska friheten av distansarbete innebära en ökad lojalitet bland de anställda. Enligt rapporten *State of Remote Work 2020* av Owl Labs har företag som tillåter distansarbete 25% lägre personalomsättning. Detta kan bero på en högre nöjdhet bland de anställda, eller på att företagen kan behålla medarbetare även om de flyttar (Owl Labs, 2020).

Tidigare forskning indikerar att distansarbete kommer bli allt vanligare (Buffer, 2020; Owl Labs, 2020; Courtney, 2021), vilket är mycket tack vare befintliga alternativ för digital kommunikation. Schubert och Glitsch (2016) beskriver att informationssystem utgör grunden för framgångsrika digitala organisationer, då de möjliggör distansbaserad kommunikation, koordination och samarbete. Dessutom kan denna typ av digitala hjälpmedel resultera i

enorma kostnadsbesparingar, kraftigt minskade resebehov, snabbare och bättre beslutsfattande och förbättrat kommunikationsflöde i organisationer (Bafoutsou och Mentzas, 2002).

Samtidigt påträffas en del utmaningar vid distansarbete. I en av de största studierna som gjorts på ämnet, *State of Remote Work 2020* av Buffer (2020) identifierades de främsta utmaningarna som anställda möter vid distansarbete. Bland över 3500 respondenter så visade sig de två största utmaningarna vid distansarbete att vara *samarbete och kommunikation* samt *ensamhet*. (Buffer, 2020)

Enligt en annan studie av Owl Labs (2017) är de vanligaste utmaningarna vid distansarbete *att hållas informerad, delaktighet, att upprätthålla relationer och spontana konversationer*. En annan svårighet som tydliggjordes var *svårigheter vid brainstorming*. Vidare rapporterade en dryg tredjedel att de saknade kulturen på arbetsplatsen. (Owl Labs, 2017)

1.2 Problemområde

Trots att fördelarna med distansarbete tycks vara många är många aspekter av den nya arbetsformen ännu utforskade. Eftersom distansarbete som fenomen primärt växt fram över det senaste året har hittills en väldigt begränsad mängd forskning gjorts kring organisatoriska utmaningar som avser just distansarbetande samt hur informationssystem ter sig vid distansarbete.

Schubert och Glitsch (2016) menar på att effektivt distansarbete kräver digitala hjälpmedel. Effektiviteten av digitala hjälpmedel beror dock i stor utsträckning på hur de används. I en studie genomförd av Zhang et al. (2005) undersöktes studenter i 3 olika undervisningsmiljöer som utfördes på distans som sedan ställdes i kontrast med studenter i det traditionella klassrummet. Respektive distansbaserad undervisningsmiljö genomfördes på följande sätt: med interaktiv video, utan interaktiv video och slutligen endast röst utan video. Undersökningen fann att värdet för video i en undervisningskontext var baserat på om den var interaktiv eller inte. De elever vars undervisning stöttades av interaktiv video visade betydligt bättre prestanda samt upplevde en högre nivå av tillfredsställelse under undervisningsprocessen än de andra grupperna. Medan de studenter som undervisades utan interaktiv video samt utan video visade på resultat med bättre medelvärde än de i traditionellt klassrum men även höga standardavvikelse i resultat.

Dessa observationer väcker frågor kring distansbaserad kommunikation och hur digitala hjälpmedel används för att främja andra sociala aspekter inom organisationer såsom samarbete, delaktighet och engagemang. Digitala hjälpmedel är dock bara en av grundpelarna för informationssystem (Mansour och Ghazawneh, 2009). Mansour och Ghazawneh (2009) presenterar i sin studie forskning från Land (1994) och Walsham et al. (1990) som menar att informationssystem i stort sett är sociala system som inkluderar teknologier som *en* aspekt. Detta belyses genom studier som undersöker sociala och tekniska aspekter av organisationer (Orlikowski och Barley, 2001). Vidare föreslår Agarwal och Lucas (2005) att IS-forskning borde anta ett mer heltäckande perspektiv på sociala system, grupper, organisationer, samhällen, som studeras. I linje med detta hävdar Keen (1980) att forskningsämnen inom tekniska informationssystem i hög grad berör icke-tekniska frågor såsom sociala aspekter.

Distansarbete innebär per definition att fysisk socialisering i traditionella kontorslandskap faller bort, vilket naturligt väcker frågor kring kulturella och organisatoriska utmaningar och dess följder för verksamheten. Studier påvisar också att *delaktighet, kommunikation* och *samarbete* vara ett av de främsta problemområdena som uppstår vid distansarbete (Buffer, 2020; Owl Labs, 2017).

1.3 Forskningsfråga

Trenden indikerar att distansarbete kommer bli vanligare än någonsin, men samtidigt konstateras en avsaknad av relevant forskning som berör organisatoriska utmaningar i en distansbaserad kontext. Trots att tidigare studier kartlagt en del utmaningar saknas konkreta riktlinjer för hur dessa problemområden kan hanteras med hjälp av digitala hjälpmedel. Vidare går det att konstatera en avsaknad av forskning kring hur sociokulturella fenomen utspelar sig vid distansarbete, samt hur dessa kan stödjas med hjälp av informationssystem.

Det finns en mängd forskning som påvisar sambandet mellan en företagskultur och dess fysiska kontext: hur fysiska kontor, arkitektur, inredning och dekor spelar en stor roll för kulturen (Schein, 2010). Det finns även en mängd forskning som kartlägger strategier för att främja anställdas engagemang, men dessa strategier förutsätter en fysisk kontext (Anitha, 2014; Markos och Sridevi, 2010; Penna, 2007). I undersökningens förstudie har vi konstaterat en avsaknad av litteratur som berör sambandet mellan distansarbete, digitala hjälpmedel och sociala frågor såsom *employee engagement*.

Med dessa observationer har vi identifierat ett tydligt behov av denna typ av studier. Vi ämnar därför att genomföra denna studie genom att besvara forskningsfrågan: *På vilket sätt arbetar distansbaserade företag med digitala hjälpmedel för att främja anställdas engagemang?*

1.4 Syfte

Problemområdet för denna studie framhäver att det finns bristande information gällande de utmaningar som uppstår för distansarbetande organisationer men även hur företag kan arbeta för att mildra negativa påföljder. Undersökningen görs utifrån antagandet att det krävs annorlunda prioriteringar för distansarbetande organisationer och vi ämnar att identifiera dessa via intervjuer.

Syftet med intervjustudien är att undersöka existerande teorier för *engagemang* och *företagskultur* och deras applicerbarhet för digitalt distansarbete. Under studiens gång avser vi att identifiera distans-anpassade strategier och riktlinjer som hjälper till att bygga och upprätthålla en hög nivå av *employee engagement* med hjälp av digitala hjälpmedel. Målet med studien är att ge distansarbetande organisationer insikter kring de medel som kan nyttjas för att främja engagemang bland medarbetare vid distansarbete.

1.5 Avgränsningar

Eftersom begreppet *engagemang* är svårdefinierat och kräver en longitudinell studie för att kvantifiera avser vi enbart att utifrån kvalitativ data presentera möjliga strategier som kan främja engagemang vid distansarbete.

Vi har valt att endast undersöka distansarbetande organisationer vars kommunikativa processer sker med hjälp av digitala hjälpmedel. Vi bortser därmed från organisationer vars distansarbete sker utan digitala hjälpmedel samt organisationer som inte arbetar på distans.

Med distansarbete omfattas ej outsourcade tjänster. *Distansarbetande företag* refererar i denna studie till företag där majoriteten av arbetet sker på distans.

Kultur som fenomen kan ses på olika plan men att bilda en förståelse för en organisations kultur är i sig något som kan kräva en separat omfattande studie. Med ett begränsat antal intervjupersoner samt begränsad tid har vi därmed valt att inte undersöka kultur i organisationerna på ett djupare plan utan det används i studien som komplement för att förstå sociala företeelser såsom ledarskap, kommunikation och engagemang i en organisatorisk kontext.

Endast de digitala hjälpmedel som nämns eller används av studiens informanter kommer att undersökas.

2 Litteraturgenomgång

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning kring digitala samarbetsverktyg, engagemang, distansarbete och kultur. Nedan presenteras den teori som använts för studien i följande delkapitel: Enterprise Collaboration Systems (ECS), Användbarhet, Engagemang, Distansarbete, Organizational Citizenship Behavior (OCB) och Företagskultur. Teorierna överlappar delvis men tillför olika vinklar som bedömts vara relevanta för studien.

2.1 Enterprise Collaboration Systems

Enterprise Collaboration Systems (ECS) är mjukvarusystem som stödjer samarbete mellan anställda (Schubert och Glitsch, 2016). Bafoutsou och Mentzas (2002) beskriver att denna typ av system sammanför geografiskt spridda arbetsgrupper genom att möjliggöra distansbaserad kommunikation, koordination och samarbete. Detta resulterar i enorma kostnadsbesparingar, kraftigt minskade resebehov, snabbare och bättre beslutsfattande och förbättrat kommunikationsflöde i organisationer.

Men ECS är inte bara aktuellt för distansarbetande organisationer. Även organisationer vars delar lever i samma byggnad upplever ofta svårigheter som ECS kan hjälpa till med. I dessa fall stödjer ECS samordning och samarbete mellan två eller flera personer som försöker utföra en uppgift eller lösa ett problem tillsammans. (Bafoutsou och Mentzas, 2002)

ECS som fenomen har fått en ökad uppmärksamhet genom framväxten av nya typer av digitala samarbetsverktyg. Schubert och Glitsch (2016) menar att ECS omfattar alla områden av samarbete såsom information- och innehållsdelning, kommunikation och koordination. Trots att det finns många oklarheter kring möjligheterna som denna typ av mjukvara skapar, menar Schubert och Glitsch (2016) att ECS är en grundpelare för framgångsrika digitala arbetsplatser då de stödjer anställda inom alla arbetsområden av gemensamt arbete:

“In our understanding, ECS are socio-technical systems that include hardware and software as well as people, processes and organizational aspects.”

Schubert och Glitsch (2016) beskriver vidare att sociala mediars popularitet i stor utsträckning format ECS, och att sociala funktionalitetsaspekter såsom individuella profiler, mikrobloggar, chattar och aktivitetsflöden allt mer implementeras i ECS. De belyser vidare att detta blivit en viktig komponent av ECS, och att denna typ av funktionalitet kommer bli en nödvändig del av grundläggande digital infrastruktur i moderna företag (Schubert och Glitsch, 2016). Samtidigt kan användningen av ECS inte ordineras, och det är svårt att utforma direkta manualer eller riktlinjer för dess användning.

Schubert och Glitsch (2016) förklarar att ECS lätt kan förväxlas med system för Enterprise Resource Planning (ERP), men fortsätter med att belysa en del fundamentala skillnader i dess tillämpningsområden. Dels är ERP-system mer processororienterade, och dels skiljer sig systemen i innehåll. ERP-system stödjer i huvudsak företags direkta affärsprocesser, medan

ECS är utformade för att stödja samarbete mellan anställda. Båda systemen är stöttande, men ECS är generellt mindre affärskritiska än ERP-system.

ECS och ERP-system skiljer sig också i syfte och användning. ERP-system ger mindre utrymme för kreativitet och dess struktur påtvingar ofta en given ordning av aktiviteter och händelser. Användningen av ERP-system är nödvändig för aktiviteter. ECS, å andra sidan, är verktyg för ad-hoc användning som erbjuder fler valmöjligheter. (Schubert och Glitsch, 2016)

Fulk (1993) diskuterar användningen av mjukvara och argumenterar för att teknologi inte styr människors handlingar, utan snarare att det är människors handlingar som formar teknologin. Fulk (1993) menar alltså att nyttan av en viss mjukvara först och främst beror på användaren. Om en vore att anta detta perspektiv i synen på ECS hade det således inneburit att kapaciteten och funktionaliteten av systemet är beroende av erfarenheterna och färdigheterna hos användaren.

Greeven och Williams (2017) menar att en organisations mottaglighet och acceptans av ett särskilt ECS beror på en rad olika aspekter; bl.a. kultur (normer och värderingar), ledarskap, processer, integritetsfrågor och användning av andra system. Dessa aspekter kan dessutom i hög grad avgöra organisationens nytta av systemet i fråga. Till exempel kan nivån av stöd och förståelse från ledningen i stor utsträckning avgöra både *vilka* system som används, och dessutom *hur* de används.

2.2 Användbarhet

Jordan (2002) beskriver hur användbarhet som koncept har uppstått efter att samtida användare började begära produkter som inte var så svåra att använda. Det finns en ökad ovilja att tolerera produkter som är för komplexa och detta reflekteras i marknadsföring av produkter med begrepp som användarvänlighet samt ergonomisk design. Att förse sina användare med en produkt som erbjuder en god nivå av användbarhet har därmed blivit en del av att vara konkurrenskraftig. Men användbarhet är inte bara att beaktas kommersiellt, utan Jordan (2002) menar på att det är en del av ens ansvar som utvecklare att förhålla sig till adekvata standarder avseende användbarhet. Konsekvenserna av en användarfientlig produkt kan vara väldigt varierande i grad av allvarlighet beroende på vilket syfte produkten ämnar att uppfylla. Vidare framhävs det att teknologi genomsyrar alla aspekter av ens vardag men det är alltför ofta som denna teknologi visar sig vara svårhanterlig. Användbarhet handlar därmed, enligt Jordan (2002), om att ge tillbaka kontroll till användaren och producera användbara, tillfredsställande, hjälpsamma och säkra produkter som ökar ens livskvalitet.

Ytterligare beskrivning av användbarhet erbjuds i ISO 9421-11 (2018) där man menar på att användbarhet som koncept är mer omfattande än det man vanligen har i åtanke, vilket beskrivs vara användarvänlighet eller hur enkel produkten är att använda. Användbarhet presenteras istället enligt följande:

“The extent to which a system, product or service can be used by specified users to achieve specified goals with effectiveness, efficiency and satisfaction in a specified context of use”

I kontexten av ISO 9241-11 (2018) så refererar effectiveness till i vilken utsträckning som de specificerade målen har uppfyllts och hur väl de har blivit utförda. Efficiency beskrivs som de resurser, vare sig det är tid, mänskliga resurser, material eller andra kostnader, som används i relation till resultatet som uppnås. Satisfaction hänvisar till den nivå av tillfredsställelse som

användaren upplever vid användning av systemet och denna nivå är ett resultat av hur väl användarens behov och förväntningar uppfylls av systemet. Satisfaction kan påverkas om det råder en avvikelse i förväntad användning med faktisk användning av produkten om den inte är tillräckligt lämplig

Jordan (2002) framhäver att graden av satisfaction som upplevs är mer subjektiv och därmed svår att mäta. Vidare beskrivs att satisfaction kan i många fall ses som den viktigaste aspekten av användbarhet att ta hänsyn till vid utveckling av produkt.

Jordan (2002) menar att produktutvecklare och mjukvaruprogrammerare förväntas att ha en medvetenhet om användbarhetsfrågor samt att de under designprocessen ska sätta användaren i centrum. Av de faktorer som är involverade i processen att skapa en produkt så är användbarhetsfrågor en av de mest betydande faktorer i hur det påverkar produktens kommersiella framgång. För att en användare ska kunna nyttja de olika funktioner som produkten erbjuder så är det viktigt att skaparen av produkten tar hänsyn till de begränsningar som den tänkta målgruppen eller användargruppen besitter samt deras förväntningar angående syfte.

Jordan (2002) vidareutvecklar detta med att förklara att när man designar för kompatibilitet så innebär det att man försäkras om att produkten är anpassad till användarens förväntningar, vilket är baserat på användarens förståelse av omvärlden. Kompatibilitet, likt konsistens, är viktigt eftersom människor i regel likställer en situation med en annan och en design som främjar generalisering där det är intuitivt att hitta funktioner är därmed mer sannolikt användbar än en design. Det har för många blivit intuitivt att det ska finnas en funktion att spara dokumentet som man använder under "File"-meny och att denna meny sannolikt är placerad uppe till vänster i gränssnittet. Jordan (2002) framhäver konceptet om "population stereotypes" och menar på detta är antaganden och kopplingar som görs av i stort sett alla medlemmar av den kulturen. Jordan (2002) visar ett exempel på population stereotypes genom att framhäva att vid färgkodning så associeras röd ofta med fara och man kan härleda att en stor röd knapp sannolikt motsvarar en form av nödstopp eller avslutar en process. Vidare så är färgen grön ofta associerad med att man har klartecken att fortsätta, exempelvis vid trafikljus. Att denna typ av associationer upplevs uppenbara för en individ kan därmed ses som personens förståelse av omvärlden.

Jordan (2002) nämner fem komponenter som kan fungera som mätbara aspekter av användbarhet. Dessa är *Guessability*, *Learnability*, *Experienced User Performance (EUP)*, *System Potential* och *Re-usability*.

2.2.1 *Guessability*

Guessability refererar, enligt Jordan (2002), till hur enkelt utförandet av en uppgift är att förstå intuitivt vid första användning. Det är ett mått på kostnaden för att utföra en handling för en ny användare; exempelvis i tid eller antalet gjorda fel. *Guessability* omfattar effektiviteten och tillfredsställelsen vid en handling för en ny användare.

2.2.2 *Learnability*

Learnability refererar till hur enkelt det är för en användare att lära sig hur man använder produktens funktioner. Det är ett mått på tidsåtgången för en användare att uppnå en viss nivå av kompetens med produkten. Det omfattar nivån av igenkänning i produkten, och det

besvarar även hur lätt det är att memorera en viss metod för att utföra en särskild uppgift (Jordan 2002).

2.2.3 Experienced User Performance (EUP)

Jordan (2002) menar på att *Experienced User Performance* (EUP) refererar till behovet av att förse mer erfarna användare med en högre nivå av prestanda och ökad funktionalitet. Det är ett mått på effektiviteten och tillfredsställelsen en erfaren användare kan utföra specifika uppgifter med produkten. Detta omfattar framför allt produktens prestanda för någon som använt produkten flera gånger tidigare.

2.2.4 System Potential

System Potential är enligt Jordan (2002) produktens maximala effektivitet för utförandet av en särskild uppgift. Måttet representerar den maximala prestanda som produkten i teorin kan erbjuda. Det är således oberoende av användarens erfarenhet eller färdigheter; produktens maximala kapacitet är densamma för alla användare.

2.2.5 Re-Usability

Re-Usability beskrivs av Jordan (2002) som hur enkelt en användare kan utföra givna uppgifter efter en lång tids uppehåll. Det ger ett mått på hur snabbt en produkts prestanda minskar efter en tid utan användning. Detta kan ske exempelvis om användaren har glömt hur den utför en given uppgift, eller om användaren har glömt hur produktens gränssnitt är strukturerat.

2.3 Engagemang

2.3.1 Engagemang i organisationer

Engagemang och andra mjuka värden på arbetsplatsen är inga nya forskningsområden, men de har uppmärksammats betydligt mer de senaste åren. Men trots ett ökat fokus kan *engagemang* som koncept fortfarande anses vara brett och svårdefinierat. Vi anser det därmed relevant att presentera tidigare forskning kring engagemang även om den terminologi som används idag inte överensstämmer med samtidens begrepp.

Begreppet *engagemang* nämndes i relation till ökad effektivitet redan 1966 av Katz och Kahn i deras studie om social psykologi i organisationer. *Engagemang* beskrivs som ett av flera behov som behöver uppfyllas för organisationen ska kunna förse en innovativ och kooperativ arbetsmiljö.

Kahn (1990) presenterade i sin studie konceptet av medarbetares engagemang med definitionen:

“The harnessing of organization members’ selves to their work roles; in *engagement*, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances.”

Kahn vidareutvecklade detta koncept genom att lägga till tre villkor som behöver uppfyllas för att en anställd ska vara engagerad på rätt sätt: *meaningfulness* (work elements), *safety* (social elements, including management style, process, and organisational norms) and *availability* (individual distractions).

Anitha (2014) hänvisar i sin studie till en annan erkänd definition av engagemang hos medarbetare som skiljer sig från ovanstående med hänvisning till Buckingham och Coffman (1999) och lyder:

”The right people in the right roles with the right managers drive *employee engagement*.”

Vidare argumenterade Buckingham och Coffman att en fullt engagerad anställd är den som kan svara ja på de 12 frågor som presenteras i Gallup (n.d) organisationens frågeformulär. Både Buckingham och Coffman var anställda hos Gallup vid detta uttalande. De 12 frågorna presenteras på följande vis:

1. “Do I know what is expected of me at work?”
2. “Do I have the materials and equipment I need to do my work right?”
3. “At work, do I have the opportunity to do what I do best every day?”
4. “In the last seven days, have I received recognition or praise for doing good work?”
5. “Does my supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person?”
6. “Is there someone at work who encourages my development?”
7. “At work, do my opinions seem to count?”
8. “Does the mission/purpose of my company make me feel my job is important?”
9. “Are my co-workers committed to doing quality work?”
10. “Do I have a best friend at work?”
11. “In the last six months, has someone at work talked to me about my progress?”
12. “This last year, have I had opportunities at work to learn and grow?”

Gallup forskare Asplund och Fleming, (2007) vidareutvecklade engagemang i en mer spirituell riktning genom att definiera engagemang hos den anställda på detta vis:

”*the ability to capture the heads, hearts, and souls of your employees to instill an intrinsic desire and passion for excellence*”

Ytterligare definitioner av engagemang presenteras av Hewitt Associates LLC (2004) samt Bakker och Schaufeli (2010) vilka erbjuder snarlika definitioner där de beskriver att den engagerade anställda är intellektuellt samt emotionellt knuten till organisationen och dess mål.

Markos och Sridevi (2010) beskriver medarbetares engagemang som en bredare helhet som består av tidigare koncept så som arbetstillfredsställelse, organisatoriskt medborgarskap (frivillighet att utföra uppdrag utanför ramen för ens kontrakt), känsla av tillhörighet till företaget. Vidare menar Markos och Sridevi (2010) att nivån av de anställdas engagemang har en stor påverkan när man mäter organisatoriska prestationer och att det tydligt visar två-vägs relationen mellan arbetsgivare och anställd i jämförelse med de tre koncept som tidigare nämnts.

Anitha (2014) framhäver att engagemang hos de anställda är ett verktyg som hjälper alla organisationer i strävan mot att vara konkurrenskraftiga. Mänskliga resurser är den faktorn som inte går att reproducera eller imitera och är den mest värdefulla tillgången för ett företag

om den sköts väl. Baumruk (2004) betonar att medarbetarnas engagemang är den mest slagkraftiga faktorn vid mätning av en organisations kraftfullhet.

Anitha (2014) framför i sin studie att det finns tre olika typer av anställda: *engagerade anställda*, *icke engagerade anställda* och *aktivt frånkopplade anställda*. *Engagerade anställda* beskrivs som individer som konstant strävar efter att visa förträfflighet/framstående egenskaper i sin roll. *Icke engagerade anställda* gör vad de blir tillsagda, inte mer eller mindre, och beskrivs som att de fokuserar på nuvarande uppdrag istället för organisationens mål. *Aktivt frånkopplade anställda* sägs vara farliga individer som har låg prestanda samt sänker motivationen hos de som presterar väl inom organisationen. (Anitha, 2014)

2.3.2 Engagemang som konkurrensfördel

Trots att engagemang kan vara svårt att mäta finns det mängder av studier som visar att engagemang är en stark förutsäggande faktor för organisationers prestationer, resultat och tillväxt (Markos och Sridevi, 2010; Anitha, 2014). Markos och Sridevi (2010) presenterar ett flertal studier som visar positiva samband mellan medarbetares engagemang och företags resultat; personalretention, produktivitet, lönsamhet, kundlojalitet och säkerhet.

Markos och Sridevi (2010) presenterar bevis för att företag med högt engagemang bland medarbetare har en större sannolikhet att överträffa branschgenomsnittet i sin årliga omsättningstillväxt. I koppling till detta belyser de att medarbetares engagemang generellt är högre hos företag med stor tillväxt. De visar också att engagemang är positivt kopplat till kundnöjdhet (Markos och Sridevi, 2010).

När man talar om medarbetarengagemang nämns ibland tre generella beteenden som förbättrar företags resultat: *Saying*, *Staying* och *Striving* (Gorman and Baumruk, 2006).

Saying är när medarbetare talar engagerat om organisationen utanför arbetet. Detta har en positiv påverkan på företagets förmåga att rekrytera duktiga medarbetare. Det är också ett sätt för företag att attrahera potentiella kunder och användare (Gorman and Baumruk, 2006).

Staying är när den anställde har en stark vilja att förbli en del av organisationen trots erbjudanden att arbeta på andra ställen. Detta främjar naturligt bibehållandet av medarbetare, vilket reducerar overhead-kostnader för onboarding och upplärning av nyanställda. Det främjar också den sociala arbetsmiljön och gemenskapen när färre medarbetare söker sig till nya arbetsgivare (Gorman and Baumruk, 2006).

Striving är när medarbetare genom engagemang spenderar mer tid, anstränger sig och tar egna initiativ för att bidra till företagets framgång, vilket har en direkt påverkan på organisationens resultat avseende tillväxt, kundnöjdhet och lönsamhet (Gorman and Baumruk, 2006).

Vad händer då med en organisation vars medlemmar är aktivt frånkopplade, d.v.s. motsatsen till engagerad? Den frånkopplade anställde karakteriseras av tre problemområden, vilka är *spinning*, *settling* och *splitting* (Markos, Sridevi, 2010).

Spinning innebär att den anställde spenderar tid och energi på uppdrag som inte är av betydande vikt. Med *settling* menas att den anställde inte visar fullt åtagande men att individen inte är tillräckligt missnöjd för att säga upp sig. *Splitting* representerar att individen har avsikter att lämna organisationen inom kort (Markos Sridevi, 2010).

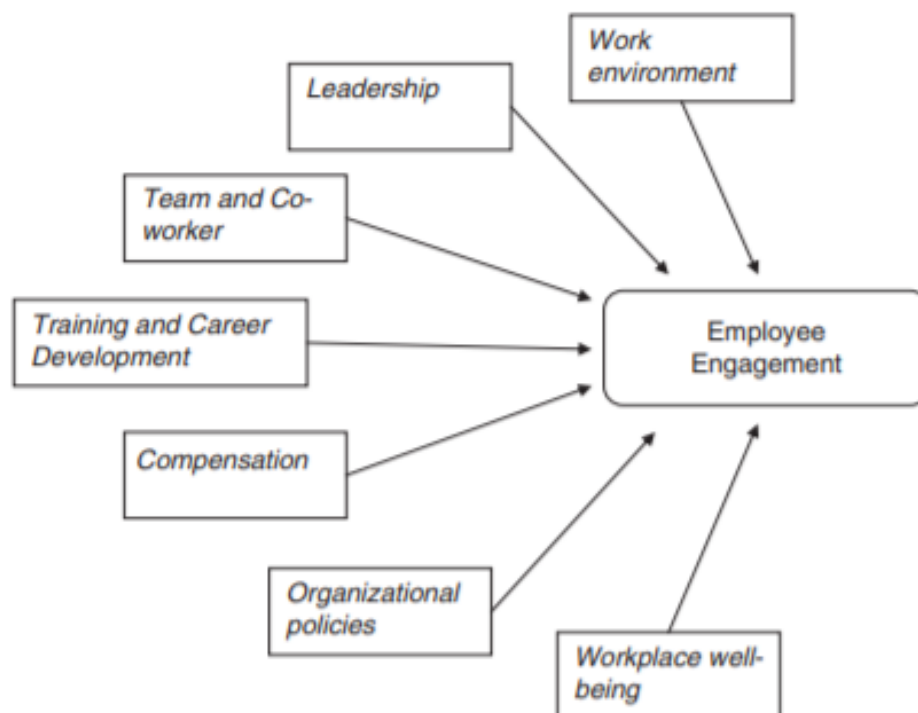
I sin studie så hänvisar Markos och Sridevi (2010) till en undersökning som genomfördes av Meere (2005) där över 40 företag studerades över en treårsperiod. Meere (2005) fann att både rörelsemarginalen och nettovinstmarginalen för företag med låg nivå av engagemang minskade, medan dessa mätningar visade på en ökning i företag med hög nivå av engagemang under samma tidsperiod.

Markos och Sridevi (2010) citerar även en report som genomfördes av Financial News (2001) på den amerikanska arbetsmarknaden som fann att den fränkopplade anställda har högre sannolikhet att kosta organisationen och nämner att denna typen av anställd missar 3,5 fler arbetsdagar än vanligt. Vidare påvisar Financial News (2001), som citerat i Markos och Sridevi (2010), att fränkopplade anställda kostar USA:s ekonomi mellan \$292 till \$355 miljarder dollar.

2.3.3 Faktorer som främjar engagemang

Många undersökningar har försökt identifiera faktorer som leder till anställdas engagemang och har utvecklat modeller för att ge implikationer för chefer. Dessa analyser syftar till att avgöra vilka faktorer som bevisats främja medarbetarnas engagemangsnivå (Markos och Sridevi, 2010). Olika undersökningar uppvisar ett antal gemensamma faktorer för främjandet av engagemang hos medarbetare. I detta kapitel presenteras de faktorer som tidigare forskning identifierat, och dessa kommer även att sammanställas i slutet av kapitlet.

Som en grund för sammanställningen kommer Anitha's Determinants of Employee Engagement Model av Anitha (2014) användas. I modellen identifieras 7 faktorer som visat sig grundläggande för främjandet av engagemang.



Figur 1: Determinants of Employee Engagement Model (Anitha, 2014)

Som komplement till denna kommer Hierarchy Engagement Model av Penna (2007) användas. Modellen illustrerar en ordningsföljd av 5 områden som påverkar engagemang och rangordnar dessa områden likt Maslows Behovstrappa: där varje steg bygger på det föregående (Markos och Sridevi, 2010).



Figur 2: Hierarchy of Engagement Model (Penna, 2007)

Dessa två modeller ämnar att tillsammans ge en grundförståelse kring *employee engagement*, och tillsammans med vidare forskning erbjuder en god förståelse för de faktorer som främjar engagemang.

Inför följande teoriavsnitt bör vi komma ihåg att många nämnda faktorer både överlappar och samspelar. Trots detta har vi gjort ett försök att skapa en kategorisk indelning och vi presenterar dessa nedan som *Leadership, Work-environment, Team and Co-worker Relationships, Training and Career Development, Compensation, Organizational Policies, Workplace Well-being, Meaning* och *Significance*. Slutligen erbjuds även en förenklad sammanställning över nämnda faktorer.

Leadership

Ett av de äldsta konsultföretagen i engagemang, Gallup, beskriver att ledningen är nyckeln till en engagerad arbetsstyrka (Anitha, 2014). Detta understryks av Vance (2006) som uttrycker att engagemang är nära kopplat till ledningens processer.

Ledarskap identifierades i Anithas (2014) modell som ett kritisk faktor för att fostra den anställdes engagemang. Effektivt ledarskap är en flerdimensionell konstruktion som innefattar självmedvetenhet, balanserad bearbetning av information, relationell transparens och internaliserade moraliska standarder (Walumbwa et al., 2008).

Enligt Wallace och Trinka (2009) uppstår engagemang naturligt när ledare är inspirerande. I en chefsposition är man ansvarig för att kommunicera att den anställdes ansträngningar har en betydande påverkan på organisationens framgång. När de anställdas arbete anses vara viktigt och meningsfullt leder det till ett ökat intresse och engagemang.

Vidare är en essentiell aspekt för främjandet av engagemang bland medarbetare att ledningen arbetar i linje med företagets formulerade strategier och värderingar (Markos och Sridevi, 2010).

Work-environment

Anitha (2014) beskriver arbetsmiljön som en avgörande faktor gällande vilken nivå av engagemang som den anställda innefattar. Vidare citeras studier av Miles (2001), Harter et al. (2002), Holbeche och Springett (2003) samt Rich et al. (2010) av Anitha (2014) som visar på att den anställdes engagemang är ett resultat av olika aspekter av arbetsplatsen.

En stödjande arbetsplats beskrivs enligt Deci och Ryan (1987) med vyn att det är ledningen som fostrar miljön och att en ledning vars medlemmar visar att de bryr om den anställdes behov och känslor samt bidrar med positiv feedback och uppmuntrar de anställda att uttrycka sina bekymmer, utveckla nya förmågor och lösa arbetsrelaterade problem är karakteristiska för en stödjande arbetsmiljö.

I sin artikel presenterar Vance (2006) värdet av det organisatoriska sammanhanget för anställdas engagemang. Som en del av detta nämns fysiska och sociala förhållanden som viktiga aspekter i det organisatoriska sammanhanget (Vance, 2006). En stöttande social arbetsmiljö har visat sig nödvändig för att uppleva engagemang på arbetsplatsen (Maslach et al., 2001).

I sin kvalitativa intervjustudie kring psykologiska faktorer som påverkar personligt engagemang fann Kahn (1990) att *trygghet* var en av de primära psykologiska faktorerna som påverkar engagemang. I studien syftar *trygghet* till framför allt den sociala miljön; nivån av öppenhet, interpersonella relationer och gruppdynamiken.

I en empirisk studie av May et al. (2004) testades Kahns (1990) modell. Studien bekräftade att *trygghet* var särskilt betydelsefullt för främjandet av engagemang. De visade också att sociala relationer på arbetsplatsen var starka indikatorer av känslan av trygghet.

Team and Co-worker Relationships

Den interpersonella relationen inom team och mellan medarbetare är ytterligare en aspekt som betonar vikten av den sociala aspekten rörande anställdas engagemang (Anitha, 2014). Kahn (1990) fann att stödjande och förtroendefulla interpersonella relationer, exempelvis ett stödjande team, främjar engagemang hos medarbetare. En öppen och stödjande miljö är avgörande för om de anställda känner sig trygga på arbetsplatsen och kan engagera sig helt i sitt ansvar. Stödjande miljöer gör det möjligt för medlemmar att experimentera och prova nya lösningar, även om detta resulterar i ett misslyckande.

May et al. (2004) fann att relationer på arbetsplatsen hade en betydande inverkan på känslan av meningsfullhet, vilket beskrivs som en viktig komponent av engagemang. Locke och Taylor (1990) argumenterar vidare att individer som har positiva interpersonella interaktioner med sina medarbetare också borde uppleva en större mening i sitt arbete. Således, om en individ som har goda relationer med sina medarbetare förväntas dennes arbetsengagemang vara högt.

I studien av Saks (2006) bekräftas sociala relationer som en stark prediktor av engagemangsnivån. De menar att personer som har nära relationer och upplever en hög grad av gemenskap på arbetet ofta är mer engagerade och presterar bättre i sina roller.

I Kahns (1990) kvantitativa intervjustudie presenteras värdet av sociala relation i förhållande till engagemang. Kahn (1990) menar att personer som upplever en hög nivå av tillhörighet tenderar att engagera sig djupare i sina arbetsuppgifter, vilket i sin tur har en positiv påverkan på företagets resultat. Detta bekräftas vidare i May et al.s (2004) studie som empiriskt testade

Kahns (1990) teori. Resultaten i studien visade att sociala relationer främjar känslan av trygghet, vilket i sin tur påverkar engagemang positivt.

Training and Career Development

Ytterligare en viktig aspekt av engagemangfrämjande är möjligheter till karriärutveckling. Joshi och Sodhi (2011) belyser värdet av väl designade policyer för utvecklingsmöjligheter. I artikeln åskådliggörs sambandet mellan organisationers transparens kring steg mot befordran och medarbetarnas engagemang.

Utbildning och är en annan viktig dimension av processen att engagera anställda eftersom det hjälper anställda att koncentrera sig på en del av arbetet. Utbildning förbättrar servicenoggrannheten och påverkar därigenom serviceprestanda och anställdas engagemang (Paradise, 2008). När den anställde genomgår utbildning och utvecklingsprogram främjas dennes självförtroende inom området, vilket vidare motiverar den att bli mer engagerad i sitt jobb (Anitha, 2014).

Tilläggsvis menar Alderfer (1972) att det är ekvivalent med belöning när organisationer erbjuder anställda tillväxtpöjligheter. Värdet av tillväxt måste poängteras av ledningen, då det kommer leda till snabba möjligheter för tillväxt och utveckling. Detta främjar automatiskt engagemangsnivån (Anitha, 2014). Detta betonas genom citatet:

“Satisfaction of growth needs depend on a person finding the opportunity to be what he or she is most fully and become what he or she can.”

I linje med detta konstaterar Markos och Sridevi (2010) att ledningen måste hjälpa människor att växa och utvecklas för att de framgångsrikt kunna skapa engagemang.

Compensation

Enligt Joshi och Sodhi (2011) spelar även kompensation och monetära förmåner en avgörande roll för personens engagemang. Denna faktor omfattar attraktiv lön gentemot kvalifikationer och ansvar, tillräcklig ersättning för arbetet och paritet inom organisationen (Joshi och Sodhi, 2011).

Anitha (2014) hävdar att ersättning är ett oumbärligt attribut för den anställdes engagemang och att det motiverar anställda att uppnå mer och ytterligare fokusera på arbetet och sin personliga utveckling. Det involverar både ekonomiska och icke-ekonomiska förmåner. Attraktiv ersättning omfattar en kombination av lön, bonusar, andra ekonomiska belöningar såväl som icke-ekonomiska belöningar som extra semesterdagar, fysiska gåvor och kuponger. (Anitha, 2014)

En studie av Saks och Rotman (2006) upptäckte att belöningar är ett betydande föregångare av anställdas engagemang. De noterade att anställda får erkännande från sin organisation kommer de svara med högre nivåer av engagemang.

Kahn (1990) observerar att anställdas nivå av engagemang direkt motsvarar deras uppfattning av de fördelar de får. Kahn menar att det i huvudsak är den anställdes uppfattning av värdet på ersättningen som styr ersättningens påverkan på engagemang. Det blir således viktigt för ledningen att presentera godtagbara standarder för ersättning och erkännande för sina anställda om de vill uppnå ett högt engagemang (Anitha, 2014).

Penna (2007) har utformat en hierarkisk modell av faktorer som främjar engagemang. I modellen, som liknar Maslows behovshierarkimodell, placeras ersättning som det första och mest grundläggande steget. Penna menar att ersättning är det mest fundamentala för att främja engagemang, men intressant nog det som har minst påverkan när behovet väl uppfyllts.

Majoriteten av faktorerna Markos och Sridevi (2010) kartlägger som driver på engagemang är icke-monetära i sin natur. Fördelen med detta är att organisationer genom ledarskap kan driva fram engagemang utan större kostnader. Detta innebär dock inte att finansiella aspekter ska ignoreras; prestationer bör kopplas till belöning (Markos och Sridevi, 2010). De belyser detta med ett gammalt citat gällande HR som är högst aktuellt för ämnet:

”As a social being, human resources are not motivated by money alone.”

Markos och Sridevi (2010) menar att lön och förmåner är lika viktigt för alla anställda, och att företagets löner bör vara jämförbara med marknadens snittlöner. Dock kommer man inte långt på att öka löner och förmånspaket — även om man lätt kan tro att det är ett bra första steg mot att främja engagemang. (Markos och Sridevi, 2010)

Enligt Kahns (1990) definition av engagemang upplever anställda att de är skyldiga att engagera sig själva mer i sina roller och prestationer som en återbetalning för de resurser de erhåller från sin organisation. När företaget fallerar att tillhandahålla dessa resurser är individer mer benägna att rygga tillbaka och bli mindre engagerade i sina roller. Således beror individen kognitiva och känslomässiga engagemang i arbetet i hög grad på de ekonomiska och socioemotionella resurser som denne erhåller från organisationen (Kahn, 1990).

Organizational Policies

Anitha (2014) belyser organisationspolicyer, rutiner, strukturer och system som direkt avgörande för anställdas engagemang. Artikeln tydliggör att en tillmötesgående organisatorisk politik och dess rutiner är extremt viktiga aspekter för att uppnå en hög nivå av engagemang bland medarbetare. Särskilt viktiga policyer och förfaranden inkluderar rättvis rekrytering och urval, flextider, stöd för att balansera arbete och privatliv, och rättvisa steg mot befordran. (Anitha, 2014)

Anitha (2014) hänvisar till en studie av Schneider et al. (2009) som visar att en organisations rekryteringspolicy har en direkt effekt på anställdas engagemang. Richman et al. (2008) hävdar att en organisations flexibilitet gällande arbete och privatliv har en betydande positiv inverkan på anställdas engagemang. Woodruffe (2005) betonar vikten av organisatoriska policyer och förfaranden som bäst stödjer flexibla arbetsarrangemang som hjälper till att balansera anställdas arbets- och hemmiljöer. Organisationer som har sådana arrangemang har med större sannolikhet engagerade medarbetare (Woodruffe, 2006).

Workplace Well-being

Välbefinnande på arbetsplatsen är en holistisk faktor som i stor utsträckning avgör anställdas engagemang (Anitha, 2014). Välbefinnande definieras enligt Rath och Harter (2010) som ”alla saker som är viktiga för hur vi tänker på och upplever våra liv”:

“All the things that are important to how we think about and experience our lives”

Som presenterat i Anithas (2014) studie så visar Gallups data på att det inte finns något mått som indikerar mer variation i människors beteende än välbefinnande. Enligt Gallups undersökning blir därför välbefinnande det viktigaste måttet för att mäta inflytandet på organisationens anställda (Anitha, 2014). Betydelsen av välbefinnande förstärks ytterligare av

forskare vid Towers Talent Report (2003) som fann att den viktigaste drivkraften för engagemang var ledningens intresse för medarbetarnas välbefinnande.

The Towers Perrin Talent Report (2003) identifierar och rangordnar tio faktorer som främjar engagemang. Bland dessa hamnar *Övre lednings intresse för anställdas välmående överst*.

Något som kopplar till välmående på arbetsplatsen är *psykologisk tillgänglighet* — något som Kahn (1990) refererar till som en individs tro på sin egen förmåga; att anse sig kunna investera sig fysiskt, kognitivt och psykologiskt i arbetet. I sin kvalitativa intervjustudie kring psykologiska faktorer som påverkar personligt engagemang fann Kahn (1990) att *tillgänglighet* var en av de absolut viktigaste faktorerna som påverkar engagemang. I studien Med andra ord uppvisade medarbetare en högre grad av engagemang i situationer där de upplevde en hög grad av självförtroende (Kahn, 2004).

Significance

I en studie av Robinson et al. (2004) med 10,000 anställda påvisas den främsta faktorn till engagemang vara *att känna sig värderad och involverad*. Denna faktor omfattar i sin tur komponenter som *att vara delaktig i beslutsfattande, att kunna göra sin röst hörd, möjligheten att kunna utveckla sitt jobb och ledningens intresse för anställdas välmående* (Robinson et al, 2004).

Markos och Sridevi (2010) lyfter också fram kommunikation som en viktig aspekt av att främja engagemang bland medarbetare. De menar att möjligheter att kommunicera uppåt i organisationen och få sin röst hörd av ledning som den främsta pådrivande faktorn av engagemang. Rapporten identifierar också värdet av transparens och att bli informerad av vad som sker i olika skikt av organisationen.

Vidare konstaterar Markos och Sridevi (2010) att ledningen måste bemyndiga personer och säkerställa att deras röst värderas högt för att de framgångsrikt kunna skapa engagemang. Detta bekräftas av Maslach et al. (2001), som menar att en känsla av valmöjligheter och kontroll är nödvändigt för att känna en hög nivå av engagemang.

Meaning

Enligt forskningsrapporten av Penna (2007) har mening i sitt arbete potential att vara ett värdefullt sätt att föra arbetsgivare och anställda närmare varandra genom en känsla av gemenskap. Studien visar även att en gemensam strävan efter att göra nytta och bidra till goda ting i främjar både gemenskap och engagemang (Penna, 2007).

Att finna mening i arbetet är också en viktig aspekt av rekrytering, då anställda tenderar att jobba i organisationer där de finner en mening med sin investerade tid och energi. I Pennas Engagement Hierarchy Model identifieras ”mening” som den översta och ultimata komponenten vid engagemangsfrämjande. När alla nedre nivåer av behov (ersättning, tillväxt, befordran, ledarskapsstil) uppfyllts söker anställda en djupare mening med sitt arbete, vilket yttrar sig genom starka känslor av samhörighet och engagemang för jobbet. (Markos och Sridevi, 2010)

Enligt Maslach et al. (2001) bidrar en känsla av meningsfullhet i arbetet och en känsla till ett ökat engagemang. Denna känsla främjas genom att verkligen värdesätta arbetet som läggs ner (Maslach et al., 2001).

I Kahns (1990) kvalitativa intervjustudie kring psykologiska faktorer som konstaterades *meningsfullhet* som en av de huvudsakliga psykologiska faktorerna som driver på engagemang. *Meningsfullhet* syftar till känslan av att bidra och att vara en del av någonting större.

I May et al.s (2004) empiriska studie som testade Kahns (1990) modell bekräftades *meningsfullhet* som en betydelsefull prediktor för nivån av engagemang. Vidare visade de också att den anställdes roll och hur väl dennes arbetsuppgifter passade personen i fråga var positiva prediktorer av *meningsfullhet*.

2.3.4 Sammanställning av faktorer

Nedan sammanställs en förenklad modell med 7 faktorer utifrån den undersökta litteraturen och de 9 faktorer som identifierats i föregående kapitel: *Leadership, Work-environment, Team and Co-worker, Training and Career Development, Compensation, Organizational Policies, Workplace Well-being, Significance, Meaning*.

Sammanställningen (Tabell 1) är en vidareutveckling av Anithas (2014) engagement model med två nya punkter: *Significance* och *Meaning*. Dessa faktorer saknas i Anithas modell men har visat sig högst betydelsefulla i refererad litteratur.

De två punkterna *work-environment* och *team and co-worker relationships* har sammanfattats under en gemensam punkt: *social environment* eftersom *work-environment* i huvudsak syftar till den sociala miljön på arbetsplatsen, och eftersom *team and co-worker relationships* kan anses vara en del av denna miljö.

Vidare har faktorn *workplace well-being* bytts ut mot *significance*. Detta då litteraturen visar att den viktigaste komponenten av *workplace well-being* är ledningens intresse för anställdas välmående. Men detta är bara en del av att känna sig värderad; *förmåga att göra sin röst hörd* och *delaktighet i beslutsfattande* är två andra lika värdefulla komponenter. Därför har vi valt att täcka alla dessa komponenter under en gemensam punkt: *significance*.

Factor	Components
Leadership	Leadership Styles Information Transparency Value Alignment
Social Environment	Team och Co-worker relationships Safety and Support Sense of Community and Belonging
Growth Opportunities	Challenges Training Promotion
Meaning and Contribution	Purpose at Work Role Fit Product

Organizational Policies	Leadership and HR policies Processes Values
Significance	Leadership's interest in employee well-being Involvement in decision making Ability to raise your voice
Compensation	Financial security Rewards Return on investment of time and effort

Tabell 1: Faktorer som främjar engagemang

Faktorerna har sammanställts utan att sättas i förhållande till varandra eller i en given ordningsföljd av prioritet: dels då många punkter är svåra att tyda och till stor del överlappar, och även på grund av svårigheter att värdera faktorerna i förhållande till varandra baserat på att tidigare forskning uppvisar olika resultat.

2.4 Distansarbete

2.4.1 Utmaningar vid distansarbete

Enligt Owl Labs (2019) är ledningens största oro kring distansarbete *lägre engagemang bland anställda*, vilket var något som 81% av respondenterna med chefsroller svarade. I samma studie från år 2017 framgick det att ledare av distansarbetande grupper största utmaning var att kultivera en stark företagskultur. Andra utmaningar var att koordinera aktiviteter, att ge real-time feedback och att stödja karriärutveckling (Owl Labs, 2017).

“We believe a thriving remote work experience comes with greater transparency and trust.” (Owl Labs, 2020)

“Leaders need to take special care to check in and offer remote team building exercises and one-on-one development opportunities with those growing in their careers.” (Owl Labs, 2020)

I *State of Remote Work 2020* av Buffer (2020) identifierades de främsta utmaningarna som anställda möter vid distansarbete. Bland över 3500 respondenter svarade 20% att de upplevde svårigheter kring samarbete och kommunikation. (Buffer, 2020)

Enligt Owl Labs (2017) studie är de största utmaningarna med distansarbete *att hållas informerad, delaktighet, att upprätthålla relationer och spontana konversationer*. En annan svårighet som tydliggjordes var *svårigheter vid brainstorming*. Vidare rapporterade en dryg tredjedel att de saknade kulturen på arbetsplatsen. (Owl Labs, 2017)

I *2021 State of Remote Work* av Buffer (2021) rapporterade 41% av respondenterna att övergången till distansarbete medfört förändringar i hur de samarbetar och kommunicerar med sina kollegor. I samma studie rapporterade 14% av respondenterna som tidigare jobbat lokalt svårigheter med att bibehålla motivation vid distansarbete. (Buffer, 2021).

2.4.2 Sammanställning av utmaningar

Nedan presenteras en sammanställning av potentiella utmaningar som distansarbetande organisationer (ledning och anställda) står inför. Utmaningarna som listas nedan är en samling av utmaningar från ovan nämnda studier kring distansarbete.

Ledningens utmaningar vid distansarbete

- Oro för lägre engagemang bland anställda (Owl Labs, 2019)
- Oro kring anställdas produktivitet och fokus (Owl Labs, 2019)
- Kultivera en stark företagskultur (Owl Labs, 2017)
- Koordinera aktiviteter (Owl Labs, 2017)
- Ge real-time feedback (Owl Labs, 2017)
- Stödja karriärutveckling (Owl Labs, 2019)

Anställdas utmaningar vid distansarbete

- Att hålla sig informerad (Owl Labs, 2017)
- Samarbete (Buffer, 2020)
- Deltagande (Owl Labs, 2017)
- Kommunikation (Buffer, 2020)
- Distraktioner i hemmet (Buffer, 2020)
- Motivation (Buffer, 2021)
- Vardagliga konversationer (Owl Labs, 2017)
- Brainstorming (Owl Labs, 2017)
- Karriärutveckling (Owl Labs, 2020)

2.5 Organizational Citizenship Behavior

En annan teori som är relevant när man talar om anställdas engagemang är Organizational Citizenship Behavior (OCB), som erbjuder ett alternativt ramverk som förklarar medarbetarnas grad av frivilliga åtaganden. I detta avsnitt presenteras definitionen av begreppet, tidigare forskning och faktorer som påverkar OCB.

2.5.1 Organizational Citizenship Behavior i organisationer

När man talar om *OCB* i organisatoriska sammanhang talar man om anställdas frivilliga åtaganden inom företag som inte är en del av dennes avtalsenliga uppgifter (Organ, 1988). Begreppet har studerats sedan sent 70-tal, och över de senaste tre decennierna har intresset för dessa beteenden ökat väsentligt. Organisatoriska beteenden har visat sig spela en avgörande roll för organisationers effektivitet, och således har denna typ av beteenden bland anställda viktiga konsekvenser på arbetsplatsen (Smith et al., 1983).

Organ (1988) definierar *OCB* som:

“Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization”

Med andra ord handlar *OCB* om individuella frivilliga beteenden som inte direkt erkänns av formella belöningsystem, och som totalt sett främjar organisationens totala effektivitet.

Enligt Organ (1988) karaktäriseras *OCBs* av tre nödvändiga aspekter:

1. De är beteenden som betraktas som frivilliga på så vis att de inte förväntas av den anställde; de är inte en del av arbetsuppgifterna utan görs på eget initiativ.
2. De är beteenden som går utöver vad som är verkställbart krav i arbetsbeskrivningen.
3. De bidrar positivt till organisationens generella effektivitet.

Organ (1988) menar att *OCB* går att ses som *kontextuella prestationer*. *Kontextuella prestationer* definierar Organ (1988) som arbetsuppgifter och aktiviteter som inte är uppgiftsrelaterade men som ändå bidrar till de sociala och psykologiska aspekterna av organisationen. Att undersöka dessa är ett sätt att se mer heltäckande på arbetsbeteenden; att endast titta på arbetsspecifika beteenden ignorerar en betydande del av jobbdomen (Organ, 1988).

OCBs är beteenden som vanligtvis faller under en av fyra kategorier: *uthållighet av engagemang, att hjälpa andra, att följa organisatoriska policier* och *att öppet stödja organisationens mål* (Borman och Motowildo, 1993).

OCB kan också jämföras till *Prosocial Organizational Behavior (POB)*, vilket definieras som beteenden inom organisationer som ämnar att förbättra välbefinnandet för en individ, grupp eller organisation. Skillnaden är att *POB* inte kräver en organisatorisk kontext: exempelvis om en person skulle hjälpa en kollega med saker utanför arbetet (Borman och Motowildo, 1993).

Genom att känna till naturen av och studera *OCBs* kan en djupare förståelse ges kring aktiviteter som stödjer organisationens resultat (Organ, 1988). Vidare är *OCBs* ett sätt som anställd att visa framfötterna och producera mervärde i en allt mer konkurrenskraftig jobbmärknad (Smith et al., 1983).

2.5.2 Faktorer som bidrar till *OCB*

Studier kring faktorer som påverkar *OCB* tenderar att fokusera på den anställdes upplevelse av organisationen, personlighetsdrag, ledarskapsstil och generell arbetstillfredsställelse (Smith et al., 1983). Bland kognitiva faktorer som påverkar den anställdes upplevelse av organisationen framhäver Organ (1988) faktorer såsom *upplevd organisatorisk rättvisa, upplevelse av organisatoriska policier, upplevd insikt i information* samt *ledarskapsstil*.

En av de mest intuitiva faktorerna som främjar *OCB* är arbetstillfredsställelse (Organ och Ryan, 1995). Organ och Ryan (1995) genomförde en metaanalys av 28 studier och fann ett starkt samband mellan arbetstillfredsställelse (job satisfaction) och *OCB*. Andra aspekter som visade sig korrelera med *OCB* i hög grad var upplevd rättvisa, organisatoriskt engagemang och stöd från ledningen (Organ och Ryan, 1995).

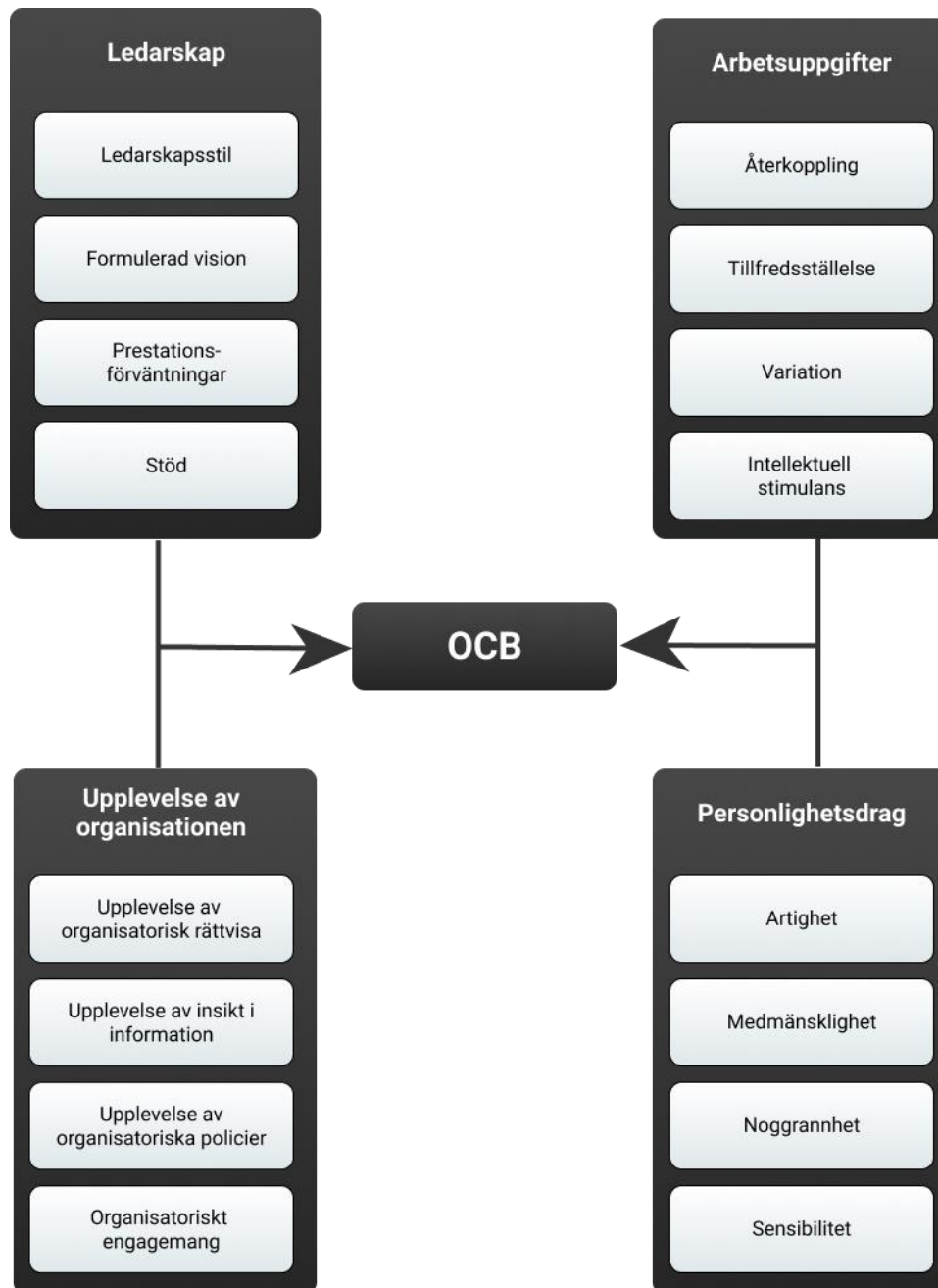
Gällande personlighetsdrag påvisar Smith et al. (1983) ett starkt samband mellan noggrannhet, sensibilitet och omtänksamhet och *OCB*. Samtidigt menar Organ och Ryan (1995) att den anställdes personlighet är svagare kopplat till *OCB* i förhållande till dennes inställning till företaget.

Arbetsuppgifternas karaktär såsom återkoppling, rutiner och inre tillfredsställelse har befunnits vara signifikant relaterade till den anställdes medmänsklighet, artighet och samvetsgrannhet. Återkoppling och inre tillfredsställelse har visat sig positivt påverka OCB, medan rutiner har visat sig påverka OCB negativt (Organ och Ryan, 1995).

Ledarskapsstil har också befunnits vara en viktig aspekt av OCB. Organ (1988) lyfter fram aspekter av transformerande ledarskap som främjar OCB: att formulera en tydlig vision, att tillhandahålla en lämplig modell, att främja acceptansen av gruppmål, höga prestationsförväntningar och intellektuell stimulans. Tilläggsvis menar Organ och Ryan (1995) att ett stöd från ledningen främjar anställdas medmänsklighet vilket i sin tur positivt påverkar OCB.

2.5.3 Sammanställning av faktorer som främjar OCB

Nedan presenteras en sammanställning av faktorer som visat sig främja Organizational Citizenship Behavior i form av en modell. Faktorerna som listas nedan är en samling av faktorer från ovan nämnda studier kring OCB.



Figur 3: Organizational Citizenship Behaviour

2.6 Företagskultur

Kultur i sig är ett koncept som har fått flera definitioner, varav vissa erbjuder luddiga svar eller inga alls. För denna studie kommer Schein's kulturmodell samt kategorisering av olika nivåer av kulturer vara av intresse. Studiens fokus ligger på undersökningen av företagskultur men då denna nivå påverkas av resterande nivåer är det krävs en förståelse för innebörden och effekten av alla kulturnivåer. (Schein, 2010)

2.6.1 Företagskultur som koncept

Schein (2010) delar upp kultur som koncept i fyra olika nivåer:

- Makrokultur – Nationer, etnicitet och religiös tillhörighet.
- Organisationskultur – Privata, offentliga och myndighetsorganisationer
- Subkultur – Yrkesgrupper inom organisationer
- Mikrokultur – Mikrosystem inom eller utanför organisationer

Makrokultur representerar nationella, etniska och religiösa kulturella normer, vidare kan vissa yrken medföra värderingar som kan ses på den makrokulturella nivån men i organisationer så representeras detta i bildandet av olika subkulturer baserat på yrkesroll eller avdelning. En mikrokultur uppstår i mindre sammanhängande arbetsgrupper exempelvis en projektgrupp eller ett kirurgiskt team. (Schein, 2010)

Kopplingen mellan kultur och ledarskap kan observeras i företagskulturer samt mikrokulturer. Det man i slutändan kallar en kultur i sådana system är oftast resultatet av vad en ledare eller grundare förelade på gruppen och som sedan har fungerat. I denna bemärkelse så blir kultur skapat, förelagt, utvecklat och manipulerat av ledare. Samtidigt, med gruppmodnhet, kommer kulturer att begränsa, stabilisera och ge mening till gruppmedlemmar men även slutligen specificera vilken typ av ledarskapsstil som kommer kunna accepteras av gruppen. (Schein, 2010)

Om delar av en viss kultur blir dysfunktionella står ledare inför ett åtagande att påskynda den normala utvecklingsprocessen genom att tvinga fram kulturförändring med förändringsverksamheter. Dessa dynamiska processer av kulturskapande och ledning är nyckeln till bra ledarskap och får en att inse att ledarskap och kultur är två sidor av samma mynt. (Schein, 2010)

Organisationskultur som koncept antyder om fyra egenskaper som ska existera på någon nivå utöver de vanligt ansedda beståndsdelar av kultur såsom *normer, värderingar, beteendemönster, ritualer och traditioner*, och dessa fyra är *strukturell stabilitet, djup, bredd och mönstring eller integration*, vilka beskrivs nedan. (Schein, 2010)

Strukturell Stabilitet

Organisationskultur antyder en nivå av strukturell stabilitet i gruppen, när något är kulturellt antyds att detta inte bara delas utan det stabil för det definierar gruppen och är en del av dess identitet. Efter att man uppnår en känsla av gruppidentitet, vilket är en nyckel del av kultur, så är det en pelare man kan förlita sig på och inte något man enkelt ger upp. Kultur är något som överlever även när vissa medlemmar av organisationen lämnar, vidare är kultur svårt att förändra eftersom gruppens medlemmar värderar stabiliteten i den bemärkelse att det bidrar med mening och förutsägbarhet. (Schein, 2010)

Djup

Kultur är den djupaste, ofta omedvetna del av en grupp och är därmed mindre påtaglig och mindre synlig. Från detta perspektivet är de vanliga beståndsdelar av kultur, som nämnt ovan, manifestationer av kultur men de är inte kärnkomponenter av vad som menas med kultur. Något som är djupt inbäddat leder även till stabilitet. (Schein, 2010)

Bredd

En tredje egenskap av kultur är att efter att det har utvecklats och satt sig hos en grupp så täcker kultur alla aspekter av en grups fungerande. Kultur genomsyrar och påverkar alla aspekter av hur en organisation hanterar sin primära syssla, dess olika miljöer och organisationens interna operationer. Inte alla grupper har kulturer i denna bemärkelse men kontexten antyder att om vi refererar till kulturen för en grupp så hänvisar vi till alla dess verksamheter. (Schein, 2010)

Mönstring eller integration

Den fjärde egenskapen som antyds av konceptet kultur och som leder till ytterligare stabilitet är mönstring eller integration av grunderna till ett större paradigm eller "Gestalt" som binder samman de olika grunder som existerar på en djupare nivå. Kultur antyder att ritualer, klimat, värderingar och beteende knyts samman till en sammanhängande helhet, och det är detta mönster eller integration som är kärnan av vad som menas med kultur. Sådan mönstring eller integration härleds från att vi som människor har ett behov att göra vår miljö och omgivning så begriplig och strukturerad som möjligt. Oordning och meningslöshet leder till ångslighet, vilket man ämnar minska genom att utveckla en mer konsistent och förutsägbar syn på hur saker och ting är och hur de skall vara. (Schein, 2010)

Om man kan förstå hur kultur uppstår samt utvecklas så kan man greppa något som är abstrakt, existerar i gruppens undermedvetna, men som har en kraftfull påverkan på en grups beteende. Varje social enhet som har någon slags delad historia kommer att utveckla en kultur. Hur stark denna kultur är beror på tidslängden som gruppen varit etablerad, stabiliteten av medlemskap i gruppen och den emotionella intensiteten av gruppens delade upplevelser. Den mest fundamentala egenskapen av kultur kan därmed ses som att kultur är en produkt av socialt lärande. (Schein, 2010)

2.6.2 Schein's Culture Framework

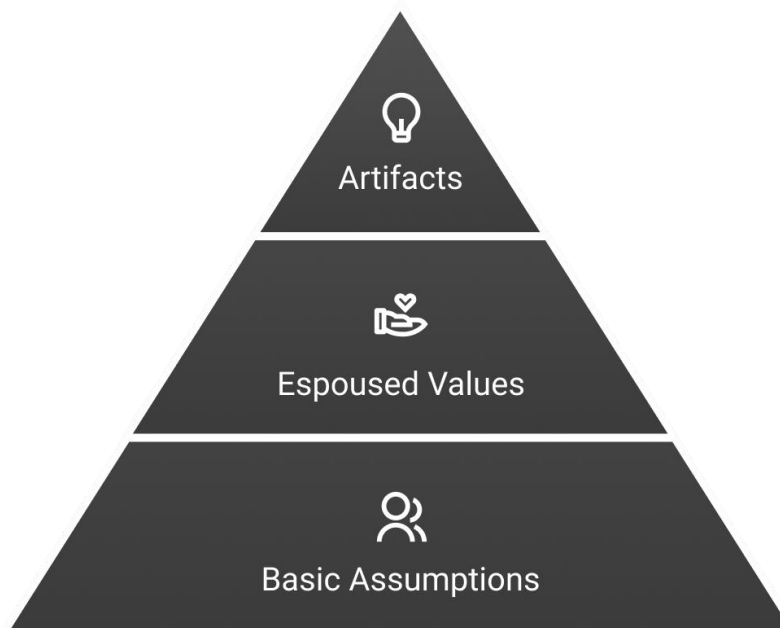
Schein (2010) menar att gruppens kultur kan studeras på tre nivåer — dess nivå av *artefakter* (artifacts), dess nivå av *förespråkade värderingar* (espoused beliefs and values) och dess nivå av *grundläggande antaganden* (basic assumptions). Om man inte urskiljer gruppens mönstring från grundläggande antaganden kommer man inte veta hur man korrekt ska tolka artefakterna eller hur mycket vikt man ska ge de förespråkade värderingarna.

Med andra ord ligger grunden för en grups kultur i de grundläggande antagandena. Efter att man förstår dessa kan man enkelt förstå de högre nivåerna av kulturen. Även om kärnan i en grups kultur är dess mönster av delade, grundläggande antaganden kommer kulturen yttra sig på andra nivåer i kulturen: i dess delade värderingar, normer och beteenden. (Schein, 2010)

När man analyserar kultur är det viktigt att notera att artefakter är enkla att observera men svåra att förstå och att förespråkade värderingar ibland bara kan reflektera önskemål. För att förstå en grups kultur på djupet måste man först förstå dess mest grundläggande antaganden och förstå inlärningsprocessen där dessa skapas. (Schein, 2010)

Ledarskap är den primära källan för de värderingar som etableras i en grupp. Om ledares förespråkade värderingar fungerar och fortsätter att fungera vid genomförandet av gruppens processer kommer dessa antaganden gradvis etableras och delas av gruppen. När en samling antaganden formeras av denna processen, definierar de gruppens karaktär och identitet. (Schein, 2010)

Med det sagt konstaterar Schein (2010) att manipulation av kultur är svårt och tidskrävande, vilket är viktigt att ta i beaktande för ledare som ämnar att förändra en företagskultur. Den största utmaningen för ledare är att förstå de djupare nivåerna av företagskulturen; att bedöma rollen de grundläggande antagandena har och att hantera motståndet som uppstår när dessa antagandena utmanas.



Figur 4: Företagskultur (Schein, 2010)

Artifacts

Schein (2010) beskriver artefakter som den mest ytliga nivån som omfattar alla de fenomen som man ser, hör och känner när man interagerar med en ny grupp vars kultur är obekant. Artefakter inkluderar gruppens synliga produkter, exempelvis den fysiska miljön och dess arkitektur; gruppens språk, teknologi och produkter; gruppens stil vilket gestaltar sig i klädesval, sätt att tilltala varandra, och känslomässig uppvisning inför gruppen; myter och historier som berättas om organisationen; dess offentliggjorda lista över värderingar; och dess observerbara ritualer och ceremonier.

Bland dessa artefakter är gruppens klimat, vilket är en produkt av de underliggande antagandena (Nivå 3 i modellen) som görs av gruppen och är därmed en manifestation av kultur och är inte ekvivalent med kultur (Schein, 2010). Observerade beteendemönster samt de organisatoriska processer i vilka som detta beteende blir rutin är artefakter. Schein (2010) framhäver att den viktigaste punkten angående artefakter är att det är lätt att observera men svårt uttyda och få en ingående förståelse för. Att försöka tyda de djupare underliggande antagandena som genom att observera hur detta symboliseras i artefakterna kan leda till problematik på två håll; å ena sidan så blir en persons tolkning präglad av dennes egna känslor

och reaktioner. Å andra sidan så är symboler tvetydiga och en persons insikt i vad dessa betyder för gruppen är begränsad om denne inte har upplevt kulturen på den djupare nivån av underliggande antaganden. En organisation vars struktur är lös, informell kan tolkas som ineffektiv medan en organisation som observeras som väldigt formell kan tolkas som att den saknar innovativ kapacitet beroende på observatörens erfarenheter och värderingar. (Schein, 2010)

Om observatören spenderar längre tid inom gruppen så blir artefakternas mening gradvis tydligare. Om man vill uppnå denna förståelse kvickare så är det väsentligt att prata med gruppmedlemmar och analysera de förespråkade värderingar, normer och regler som förser de dagliga arbetsprinciper som styr gruppmedlemmarnas beteende. (Schein, 2010)

Espoused Values and Beliefs

All gruppinläring reflekterar i slutändan någons ursprungliga övertygelser och förespråkade värderingar, dennes uppfattning om hur saker och ting borde vara som skiljer sig från vad som är. När en grupp skapas eller bemöter ett nytt uppdrag eller problem så reflekterar den första föreslagna lösningen någon individs antaganden om vad som är rätt och fel, vad som kommer att vara genomförbart eller inte. De individer som lyckas, som kan påverka gruppen att anta en viss inställning till ett problem, blir senare identifierade som ledare eller grundare, men gruppen har vid detta stadie inte en delad kunskapsbank eftersom de inte har tagit gemensam handling i referens till vad gruppen skall göra. Det som har föreslagits kommer endast att bli sett som vad ledaren vill. Tills dess att gruppen har tagit gemensam handling och observerat utfallet så finns det inte en delad förståelse för att avgöra huruvida ledarens förslag är giltigt eller inte. (Schein, 2010)

Social bekräftelse innebär att vissa övertygelser och värderingar blir endast bekräftade via den delade sociala upplevelsen inom en grupp. En given kultur kan inte bevisa att deras system av värderingar är objektivt bättre än den som representeras av en annan kultur, men om en grupps medlemmar förstärker varandras övertygelser och värderingar så tas de för givet. De som inte kan acceptera gruppens övertygelser och värderingar löper risken att bli utesluten från gruppen. Att testa huruvida värderingar är passande eller inte kan göras genom att bilda en förståelse för huruvida gruppmedlemmarna är bekväma och upplever en avsaknad av ångest när man följer dessa normer och värderingar. (Schein, 2010)

Förespråkade värderingar och övertygelser är ofta så abstrakta att de kan vara ömsesidigt motstridiga, som när ett företag påstår att de är lika angelägna om aktieägarnas, de anställdas och kundernas intressen, eller när ett företag erbjuder högsta kvalitet till lägsta pris. Vid analysering av förespråkade värderingar och övertygelser så är en stor del av gruppens beteende oförklarad, vilket kräver att man går en nivå djupare och analyserar underliggande antaganden för att kunna korrekt förutspå framtida beteende och tyda mönstret. (Schein, 2010)

Basic Underlying Assumptions

När en lösning till ett problem fungerar upprepade gånger, så tas det ibland för givet att denna lösning alltid kommer att fungera för detta problem. Vad som var en hypotes, som sedan fick stöd av en föraning eller värdering och prövades, kan bli behandlat som den enda verkligheten. Underliggande antaganden har utvecklats och tas för givet på en sådan nivå att det finns liten risk för variation inom gruppen och i vissa fall kan ett förslaget alternativ ses som otänkbart. Grundläggande antaganden skiljer sig från från "dominanta värderingar" i den bemärkelse att dominant värderingar reflekterar den föredragna lösningen bland flera grundläggande alternativ men att alla alternativ är synliga för kulturens medlemmar och att

vilken medlem kan bete sig enligt varianter så väl som den dominanta ordinationen (Schein, 2010).

Grundläggande antaganden är likt det som Argyris och Schön (1974) beskriver som ”theories-in-use” i den bemärkelse att det är de implicita antaganden som faktiskt vägleder beteende, som informerar gruppmedlemmar hur man ska tolka, tänka och tycka om saker och ting. (Schein, 2010)

Grundläggande underliggande antaganden tenderar likt theories-in-use att inte vara konfronterbara eller diskuterbara och medför därmed en väldig svårighet att förändra. (Schein, 2010)

Det finns olika metoder man kan använda sig av för att kunna åstadkomma någon form av förändring av grundläggande antaganden, men dessa metoder är som regel svåra att åstadkomma då de kräver en omvärdering av grundläggande antaganden vilket är en svår process att genomföra och medför ångest/stress. (Schein, 2010)

2.7 Litteratursammanställning

I tabellen nedan presenteras en sammanställning av den litteratur som använts vid studiens förundersökning. Tabellen ämnar att kategoriskt presentera respektive ämnesområde med relevanta nyckelord och dess tillhörande källor.

Forskningsämne	Nyckelord	Referenser
ECS	Digitala Hjälpmedel, System, Samarbete, Information, Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ● Bafoutsou och Mentzas (2002) ● Greeven och Williams (2017) ● Fulk (1993) ● Schubert och Glitsch (2016)
Användbarhet	Mjukvara, Produkt, Digitala Hjälpmedel, Användarvänlighet, Effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> ● Jordan (2002) ● International Organization for Standardization (2018)
Engagemang	Ledarskap, Arbetsmiljö, Relationer, Tillväxtmöjligheter, Meningsfullhet, Tillhörighet, Deltagande, Organisatoriska policyer, Kompensation	<ul style="list-style-type: none"> ● Alderfer (1972) ● Anitha (2014) ● Asplund och Fleming (2007) ● Bakker och Schaufeli (2010) ● Baumruk (2004) ● Buckingham och Coffman (1999) ● Deci och Ryan (1987) ● Gorman och Baumruk (2006) ● Joshi och Sodhi (2011) ● Kahn (1990) ● Katz och Kahn (1996) ● Locke och Taylor (1990) ● Markos och Sridevi (2010) ● Maslach et al. (2001)

		<ul style="list-style-type: none"> ● May et al. (2004) ● Meere (2005) ● Paradise (2008) ● Penna (2007) ● Rath och Harter (2010) ● Richman et al. (2008) ● Robinson et al. (2004) ● Saks och Rotman (2006) ● Saks (2006) ● Towers Perrin Talent Report (2003) ● Vance (2006) ● Wallace och Trinkka (2009) ● Walumbwa et al. (2008) ● Woodruffe (2005) ● Woodruffe (2006)
Distansarbete	Distansarbete, Utmaningar, Konkurrensfördelar, Samarbete, Kommunikation, Flexibilitet	<ul style="list-style-type: none"> ● Buffer (2020) ● Buffer (2021) ● Owl Labs (2017) ● Owl Labs (2019)
OCB	Initiativtagande, Prestationer, Arbetsstillfredsställelse, Deltagande	<ul style="list-style-type: none"> ● Borman och Motowildo (1993) ● Organ (1988) ● Organ och Ryan (1995) ● Smith et al. (1983)
Företagskultur	Kultur, Ledarskap Artefakter, Språkbruk, Kontorslandskap, Värderingar, Normer, Antaganden	<ul style="list-style-type: none"> ● Argyris och Schön (1974) ● Schein (2010)

Tabell 2: Sammanställning av litteratur

3 Metod

I detta kapitel presenteras studiens tillvägagångssätt genom metodval, urval, intervju, analysmetod, tillförlitlighet och metodkritik och etiska överväganden. Avsnittet och dess delkapitel ämnar att tydliggöra utförandet för att göra studien replikerbar.

3.1 Metodval

Först bedrevs en mindre litteraturstudie för att undersöka tidigare forskning kring ämnet. Detta blev grunden för valet av forskningsfrågan, då det empiriska material som gick att hitta har kartlagt särskilda utmaningar som distansarbetande företag möter. Vidare undersöktes etablerade teorier kring dessa utmaningar (exempelvis *engagemang*), och tidigt identifierades ett behov av forskning som kompletterar dessa teorier i en distansbaserad kontext.

Med hänsyn till studiens tidsbegränsning valdes kvalitativa intervjuer som undersökningsmetod, då detta i enlighet med Eriksson-Zetterquist och Ahrnes (2011) är en tidseffektiv undersökningsmetod. *Engagemang* är både svårt att definiera och mäta, och i hög grad en subjektiv och kontextuell fråga. Schultze och Avital (2011) menar att intervju som undersökningsmetod skiljer sig från andra metoder då det ger en möjlighet att direkt konversera med deltagare i studien, vilket ger en djupare kontextuell, nyanserad och autentisk förståelse av personens upplevelse. Detta bedömdes som eftersträvansvärt i detta fallet och således fastställdes intervjuer som den mest lämpade metoden för att extrahera insiktsfull data kring berörda frågor.

Att prioritera kvalitativ data är en bedömning gjord främst med hänsyn till studiens tidsomfattning; ett tillförlitligt kvantitativt resultat hade sannolikt krävt en mer longitudinell studie med komparativa element av flera dimensioner.

3.2 Urval

Eftersom intervjuer inte per automatik bidrar till värdefull data och insikter (Schultze och Avital, 2011), har urvalet gjorts primärt för att säkerställa att intervjupersonerna kvalificerade att bidra till värdefulla insikter i forskningsfrågan. Vi har dessutom säkerställt en viss nivå av mångfald bland intervjupersonerna i både ålder och yrkeserfarenhet för att få med så många olika perspektiv som möjligt i frågan.

Vi har medvetet valt intervjupersoner med olika nivå av tidigare erfarenhet; bland intervjupersonerna har en person börjat jobba under pandemin och således alltid arbetat på distans, medan en annan har 25 års erfarenhet i sin bransch. Vi har verifierat att alla deltagare har jobbat på distans under minst ett år vid intervjutillfället. Gällande val av organisation har vi valt att enbart intervjua personer hos företag av en viss nivå av digital mognad.

För att utöka mångfalden och få flera perspektiv vid intervjuerna valdes medvetet intervjupersoner från olika företag. Likadant valdes intervjupersoner med olika arbetsroller, då dessa kan bidra med insikter från olika delar av organisationen. Att söka mångfald i studien gjordes främst för att möjliggöra en komparativ analys av det empiriska materialet i hopp om att få en djupare förståelse för ämnet. Med det har vi bedömt att alla typer av anställda: ledning, HR och annan personal är relevanta för studien, då de sannolikt besitter olika erfarenheter och ser olika på engagemang, hur man jobbar med det och hur det yttrar sig hos anställda i organisationen.

Först valdes en intervjuperson i en chefsroll då denna sannolikt kunde bidra med större insikt i hur man aktivt försöker främja engagemang uppifrån: vilka insatser som görs av ledningen, vilka strategier som tillämpas och vilka digitala hjälpmedel som nyttjas. Sedan valdes även "vanliga" anställda, då dessa potentiellt kan vara i en bättre sits att bedöma vad som faktiskt fungerar och hur ledningens insatser yttrar sig nedåt i organisationen.

3.3 Intervju

För att kunna utvinna värdefull data och att få en djupare förståelse för intervjupersonernas inställning, åsikter, känslor och upplevelser på ett sätt som Schultze och Avital (2011) förespråkar utformades i förväg en intervjuguide (se Bilaga 1). Intervjuguiden skapades som en lista över olika teman i syfte att ge intervjuerna en tydlig struktur och förse intervjuaren med tydliga riktlinjer för att extrahera användbar information från intervjupersonen. Intervjuns struktur och frågor formerades till stor del utifrån teorier från förundersökningen. Detta gjordes med mål att skapa en bas för att kunna undersöka applicerbarheten av befintliga teorier vid distansarbete.

Trots att intervjuguiden gav oss en tydlig mall för utförandet av intervjun lämnade vi medvetet utrymme till att kunna avvika från ordningsföljden av givna teman. Detta gjordes för att ge en större frihet till intervjun och för att kunna följa upp och koppla ihop särskilda teman med varandra beroende på intervjupersonens svar. Även om intervjupersonen uppmuntrades att prata och spekulera fritt fungerade intervjuguiden även som en struktur att återkomma till ifall intervjupersonen skulle börja avvika från ämnet för mycket.

Trots att vi på förhand formerat en guide för en semistrukturerad intervju med färdiga intervjufrågor anpassades frågorna till viss del under intervjuernas gång beroende på sammanhanget, konversationen och intervjupersonernas inställning.

Samtliga intervjuer utfördes över videosamtal med båda artikelförfattarna närvarande. Intervjuerna spelades in före transkribering, och under dess gång fördes minde anteckningar för att möjliggöra ytterligare fördjupning och följdfrågor kring utvalda teman.

3.3.1 Intervjuguide

Studiens intervjuguide är uppdelad i 6 övergripande steg. Varje steg inkluderar ett antal förutbestämda intervjufrågor. Nedan presenteras förenklad och översiktlig version av intervjuguiden.

Introduktion	Presentera vilka vi är samt informera intervjupersonen om de
---------------------	--

	<p>etiska riktlinjer vi tar hänsyn till. Anonymitet, nyttjandekrav och frågor om inspelning och transkribering av samtalet. Vidare presentation av individens möjlighet att dra sig ur studien och att i efterhand granska intervjumaterialet.</p> <p>Beskriv bakgrunden för studien, problemområdet och forskningsfrågan i övergripande drag. Erbjud nödvändiga definitioner vid behov. Klargör var intervjupersonen ämnar att tillföra till studien.</p>
Personlig bakgrund	<p>Generella frågor om intervjupersonen: bakgrund i branschen, erfarenhet av distansarbete, arbetsroll, ansvarsområde, osv. Undersök hur intervjupersonen förhåller sig till begreppet <i>engagemang</i> och övergripande hur organisationen arbetar med det.</p>
Social miljö	<p>Få en bild av den sociala kontext intervjupersonen arbetar i: närmsta team, närmsta chef, och strukturen av organisationen. Skapa en bild av hur organisationen arbetar med mjuka värden: engagemang, kultur, osv. Undersök kulturella värderingar och artefakter; arbetsmiljö, språkbruk, teknologi, kommunikationsprocesser.</p>
Utmaningar vid distansarbete	<p>Skapa en bild av karaktären av utmaningarna. Undersök hur engagemang ter sig vid distansarbete. Undersök om de möter några utmaningar vid distansarbete kring:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Social miljö och relationer - Ledarskap och processer - Tillväxtpotentialer - Delaktighet och transparens - Ansvarsfördelning - Belöning och återkoppling
Digitala Hjälpmedel	<p>Undersök i vilken utsträckning man arbetar med ovan nämnda utmaningar med hjälp av digitala hjälpmedel. Vilka metoder tycks fungera väl, och vad kan potentiellt förbättras?</p>
Avslutning	<p>Avsluta med en fri diskussion där intervjupersonen kan tillägga om någonting saknas som den upplever kan bidra till studien. Tacka för deltagande och avsluta intervjun.</p>

Tabell 3: Översiktlig intervjuguide, förenklad

3.4 Analysmetod

Innehållet har i huvudsak analyserats utifrån förekommande teman som bedömts som relevanta för studien. Enligt Bryman (2016) är det nödvändigt att kartlägga återkommande teman för att kunna utföra en god analys av kvalitativa intervjuer, vilket är en insikt vi tar med

oss in i studien. Detta har gjorts för att kunna observera mönster och samband mellan förekomsten av olika fenomen.

Utöver att identifiera samband har vi även lagt stor vikt vid att försöka komparativt analysera materialet genom att identifiera skillnader mellan intervjuerna. I detta har vi också tagit varit observanta för avsaknad av särskilda fenomen och saker som inte nämns under intervjun.

På grund av intervjuens format och öppenheten i särskilda frågor har en del av del av intervjuerna varit svåra att kategorisera tematiskt. Vidare kan intervjuer ge högst detaljrik data, vilket enligt Bryman (2016) kräver ett kompetent analysarbete. För att förenkla denna process och för att extrahera konkret och värdefull data har vi använt oss av ett systematiskt tillvägagångssätt baserat på Brymans (2016) sextegsmodell för tematiska analyser:

1. *Genomgång av hela innehållet.* Intervjuerna granskades i efterhand, dels indirekt vid transkribering men främst vid direkt genomgång av transkriberat material. Detta utgjorde grunden för analysen och gjorde att vi enkelt bekantade oss med hela intervjumaterialet, vilket bidrog till en god översiktlig bild.
2. *Kodning av innehåll.* Efter genomgången av det transkriberade materialet indexerades innehållet utifrån tematiska element. Detta gjordes genom olika överstrykningsfärger i digitala textredigerare, där varje färg kom att representera en kod som länkade ihop förekomsten av liknande fenomen.
3. *Organisering av koder kring teman.* Efter kodningen av innehållet kopplades olika koder ihop till olika kategorier för att kunna identifiera generella teman.
4. *Skapande av kategorier av kopplade teman.* Efter att ha kategoriserat innehållet utifrån teman kartlades särskilda huvudteman tillsammans med tillhörande subteman. Här gjordes även en rangordning av förekommande teman utifrån dess relevans för studien och för de ramverk som studerats.
5. *Kartläggning av potentiella samband mellan kategorier.* Här sattes de olika koderna i förhållande till varandra i försök att identifiera hur särskilda fenomen i berörda frågor samspelar i en social kontext.
6. *Utformande av en konceptuell modell.* I detta steg analyserades respektive tema och kategori utifrån relevant litteratur. Här knöts olika påträffade fenomen till olika ramverk från förstudien kring ämnet, vilket ledde till utformandet av en teoretisk förklaringsmodell som ämnade att bidra till en djupare förståelse för ämnet.

3.5 Metodreflektion och tillförlitlighet

Vi bör överväga att digitala kommunikationsmedel kan begränsa intervjuarens möjligheter att visa intresse och bekräfta förståelse för konversationen och intervjupersonen. Detta belyser Trost (2010) som en viktig aspekt av samtalet, då det påverkar intervjupersonens upplevelse av konversationen och dennes känsla av tillit och trygghet. En brist på bekräftelse från moderatoren kan i kontrast bidra till en känsla av osäkerhet kring samtalet (Trost, 2010).

Att samtliga intervjuer utförts genom videosamtal med digitala kommunikationsmedel bör därmed framhåvas. Vi utesluter inte att detta negativt kan påverka individens känsla av tillit och trygghet i samtalet och följaktligen hämmat dennes vilja att dela med sig av sina upplevelser. Tilläggsvis kan även en del subtila aspekter av konversationen gå förlorade via digitala samtal: exempelvis ögonkontakt, kroppsspråk och gestikulation. Med det sagt

upplevdes det digitala utförandet inte begränsa intervjuerna eller påverka det extraherade intervjumaterialet.

Att utföra verbala intervjuer ansågs bidra med mer djupgående svar som hade varit svåra att erhålla genom enkäter eller via email. En stor vikt har lagts vid att främja kvalitén av intervjuerna i största möjliga utsträckning i vetskap om att intervjuarens förberedelser och kompetens till stor del bidrar till djupet i konversationen och som följd även den data som kan extraheras från intervjun. Med det sagt får vi ta hänsyn till att båda artikelförfattarna har en begränsad erfarenhet av att utföra kvalitativa intervjuer sedan tidigare, vilket onekligen kan vara en nackdel för metodens effektivitet.

En faktor att beakta med urvalet är att samtliga intervjupersoner är män. Vi utesluter inte att detta kan påverka resultatet och ge en någorlunda vinklad representation av verkligheten. Men samtidigt ämnar studien inte att kvantitativt bedöma särskilda fenomen, utan snarare att identifiera enskilda strategier utifrån få individuella erfarenheter. Förhoppningen är således att studien, trots begränsad mångfald bland respondenterna, ska kunna leda till värdefulla insikter som gynnar även andra demografiska målgrupper.

Trots att några respondenter arbetar inom liknande branscher bör vi väga in att de arbetar för olika företag. Vi hade möjligen kunnat påvisa potentiella avvikelser i uppfattning om hur distansarbetet fungerar om vi intervjuat ledning och anställda från samma företag.

Tilläggsvis kan en begränsad mängd data alltid medföra ett problem kring tillförlitlighet, även om studiens avsikt inte i huvudsak är att kvantifiera insamlad data. Vidare förlitar vi oss till stor del på intervjupersonernas omdöme om vad som är bra och dåligt, vilket visserligen är ändamålet med kvalitativa intervjuer, men ändå; med ett fåtal utförda intervjuer begränsar detta tillförlitligheten för studiens resultat. Vi kommer ha svårt att bedöma hur väl de insikter vi kommer till representerar verkligheten för andra personer med liknande förutsättningar.

Slutligen har de största åtgärderna för att öka tillförlitligheten gjorts proaktivt genom beslut kring urval samt intervju- och analysmetod. Vi har varit noggranna att under intervjuerna tydliggöra frågor genom att erbjuda ingående beskrivningar där individuella tolkningar kan ha en avgörande betydelse. Detta gjordes för att leda in intervjupersonen på rätt spår för att i största möjliga utsträckning minimera missförstånd och på så vis säkerställa en viss nivå av gemensam förståelse genom hela intervjun.

3.6 Etiska överväganden

Inför studien förfrågades fyra utvalda individer om deras deltagande via mail. I mailet gavs en översiktlig beskrivning om forskningsfrågan, ämnet som vi avsåg att studera och intervjupersonens roll i undersökningen. Efter att ha informerats om studiens syfte och frågeställning gav respektive intervjuperson sitt samtycke att delta i studien.

3.6.1 Samtycke om inspelning och transkribering

Respektive intervju inleddes med förfrågan om samtycke kring inspelning samt transkribering av samtalet. Av de fyra personer som intervjuades så gav samtliga individer samtycke till inspelning av samtalet samt transkribering av detta. För att försäkra att intervjupersonen upplevde att vad de menade att säga inte blivit förvrängt har vi följt upp och presenterat det

som transkriberats till intervjupersonen. Vidare gavs även möjligheter för intervjupersonerna att i efterhand läsa genom och fritt ta bort eller ändra i stycken som de önskar (Mansour, 2021).

Vidare var vi måna om att informera intervjupersonen att de kan ångra sitt deltagande i studien antingen under intervjun eller efteråt och att vid ett sådant skede så förstörs den insamlade datan från denne individ. Deltagarna i studien har även informerats om deras möjligheter att när som helst under intervjun kunna avstå att besvara särskilda frågor om de så önskar (Mansour, 2021).

3.6.2 *Anonymitet*

Därefter frågade vi i vilken utsträckning intervjupersonen önskade att vara anonym. Under studiens gång gjordes ett tidigt antagande att respektive intervjuperson skulle behandlas i studien som anonym, förutsatt att denne individ inte uttryckte en motstridig önskan. För studiens syfte är individens roll, erfarenhet i branschen samt organisatorisk tillhörighet av intresse. Mansour (2021) framhäver vikten av att forskningen inte ska bidra med negativa konsekvenser till intervjupersonen, vilket inkluderar att inte skada intervjupersonens rykte eller framtida karriärmöjligheter genom att presentera identifierbar information om individen. Därmed ansågs övriga personliga uppgifter sekundära och huruvida dessa detaljer skulle behandlas lämnades upp till intervjupersonen själv.

3.6.3 *Nyttjandekrav, användning av materialet*

I början av intervjuerna informerades deltagarna om studiens ändamål och hur insamlad data kommer att användas. Vidare försäkrades intervjupersonen att det insamlade materialet inte skulle användas till något annat än syfte än det som uttryckligen beskrivits. Vi har även informerat deltagarna om att det inspelade intervjumaterialet kommer raderas efter fulländad transkribering.

Efter att intervjupersonerna informerats om intervjumaterialets ändamål gav samtliga deltagare sitt godkännande och samtycke att påbörja intervjun.

4 Empiri

Under intervjuprocessen har vi kunnat ställa de svar som framkommit i relation med våra valda teorier. Därefter har vi identifierat ett antal problemområden och utmaningar som upplevs vid distansarbete, vilka inkluderar avsaknaden av fysiskt kontorslandskap, en känsla av ensamhet, minskad insikt i kollegornas arbete, att personliga relationer har stagnerat/drabbats och upplevda tillväxtmöjligheter. Vi har även tagit del av lärdomar som intervjupersonerna delade med sig och vi ämnar även att presentera dessa i följande kapitel.

Nedan presenteras de utmaningar och lärdomar som intervjupersonerna delat med sig av. Dessa har genom en tematisk analys kategoriserat i fem underavsnitt: *kommunikation och kunskapsdelning, virtuell socialisering och gemenskap, tillväxtmöjligheter och återkoppling, transparens av information, digitala hjälpmedel.*

Namn	Arbetsbeskrivning	Organisation	Bransch	Erfarenhet	Appendix
Viktor	Junior IT-konsult inom mjukvaruutveckling	Strategic 9	IT	1 år	Bilaga 2
Fredrik	Säljchef på koncernnivå och servicepersonal till dotterbolags vd:ar.	Q-Group	IT	25 år	Bilaga 3
Richard	Applikationskonsult	Konsultnet	IT	5 år	Bilaga 4
Adrian	Junior revisor	Ernst och Young	Revision	2 år	Bilaga 5

Tabell 4: Deltagare i studien

4.1 Kommunikation och kunskapsdelning

Under intervjuprocessen framgick det att trots en ökad frekvens av möten som sker via plattformar som Zoom eller Microsoft Teams så upplever flera intervjupersoner att avsaknaden av ett fysiskt kontorslandskap har påverkat personliga relationer med kollegor. De intervjuade beskrev att detta gestaltade sig på olika sätt, en del upplevde att information- och kunskapsdelningen som sker via korridor- eller fikasnack inte har varit replikerbar vid distansarbete och att de därmed upplever att de inte har samma insikt i kollegors arbete eller att man inte kan bolla idéer på samma sätt som tidigare. Möjligheten att återskapa det fysiska kontorslandskapet på distans nämndes kort men det beskrevs även som ett orimligt åtagande. Vidare framgick det att trots en ökad frekvens av möten så upplevs dessa mindre personliga och är istället mer formella, arbetsrelaterade möten.

Richard beskriver hur han upplever en ökad frekvens av möten, ibland kan det kännas som att det är uppemot 10 till 20 möten om dagen. Dock beskriver Richard att dessa möten är i regel korta samt effektiva och Richard beskriver att man på en kvart kan riva av mötets punkter,

presentera ett lösningsförslag som sedan tas vidare till beslutsfattare. Vidare beskrivs det att även om det kan kännas som att man har 20 möten, så är det hanterbart på grund av dagens effektivitet, i synnerhet om man jämför med tidigare fysiska möten som alltid var minst en timme långa.

Fredrik belyser fördelarna med den nya arbetsformen. Han tycker att det på ett vis blivit lättare att hålla kontakt med kollegor, tack vare Teams och Google Meet. Effektiviteten har främjats: han hinner med fler möten på en dag. Men samtidigt upplever han att det försvinner en del djupare delar i det sociala. Han tycker det är svårt att bedöma hur mycket som försvinner och hur många möjligheter som tappas på grund av avsaknaden av fysisk kontakt, men han uttrycker sin övertygelse om att det är mycket.

Adrian, som är junior revisor med två års erfarenhet, kommunicerar med sitt närmsta team dagligen via chatt, möten och samtal. Han menar att möten och regelbundna avstämningar med den som är ansvarig är nödvändigt för ett effektivt arbete som junior revisor. Då han sedan tidigare kommunicerar med sina kollegor flera gånger dagligen genom telefonsamtal upplever han ingen större avsaknad av mer avslappnade fikarumskonversationer.

Fredrik pratar om värdet av kommunikation för kunskapsspridning. Han menar lärande till stor del bygger på fysisk närhet:

“Det bygger ju på att man faktiskt står där över axeln på dem när det händer, och man sitter ju inte och jobbar så nu vid pandemin.”

Han belyser ytterligare svårigheter med vara engagerad och involverad på ett vis så att man snappar upp saker i projektet man jobbar med, som egentligen inte tillhör ens egna arbetsuppgifter. I vanliga fall kan se mer vad andra team arbetar med och kunna hjälpa till och lära sig, men den typen av interaktion har man inte nu. Han menar att uppfattning genom överhörning sannolikt till stor del faller bort med den nya arbetsformen.

För Adrian är den huvudsakliga utmaningen det generella måendet. Han tror att isoleringen kan påverka en mer negativt än vad man egentligen tror. Han arbete i sig har inte påverkats särskilt mycket... men han tror att hans välmående har försämrats sedan han börjat jobba hemifrån. Han går vidare i att spekulera att det samtidigt är svårt att mäta. Vidare verkar han säker på att hans arbetsrelationer har påverkats, även om det är svårt att veta exakt hur.

Fredrik spekulerar i samma banor. Han uttrycker en oro för sina anställda; om de upplever ensamhet. Han har arbetat med relationer i 25 år, och verkar övertygad om värdet av att träffas fysiskt:

“Den är jättestark och den tappar vi helt.”

Visserligen har Fredrik mer frekventa möten nu under pandemin, men han känner att hans personliga arbetsrelationer har blivit lite lidande. Hans upplevelse är att också att relationerna mellan anställda i dotterbolagen kan ha påverkats negativt.

En av utmaningarna som Viktor upplever är svårigheter att kommunicera med sina kollegor och bygga nya relationer. Han menar att det är en del aspekter i kommunikationen som faller bort när man skriver i en chatt. Och de videointeraktioner han har är främst i form av formella möten, vilket inte ger honom samma nivå av djup social interaktion. Sen belyser han också att även avslappnade videomöten utelämnar mer subtila saker i kommunikationen såsom kroppsspråk, fysisk gestikulation. Han pratar också om beröring i form av high-fives, kramar

och spekulerar kring värdet av sådana delar av kommunikation. Han upplever att det spelar en stor roll för honom i hans förmåga att klicka med nya personer och bygga nära relationer.

Viktor sitter i ett team på fem personer, och de kommunicerar varje dag. De har dels korta dagliga avstämningar via videosamtal, men framför allt så kommunicerar de via chatt. I deras Teams-chatt diskuterar de allt ifrån tekniska, jobbrelaterade frågor till mer vardagliga och oseriösa grejer. Han menar att detta kan vara problematiskt: att man kan missa konversationer och i efterhand inte veta om det är av hög relevans för jobbet, eller om det snarare är "tramsiga" samtalsämnen. Han upplever samtidigt en avsaknad av mer avslappnade konversationer, och mest i form av att kunna slänga ur sig snabba kommentarer eller frågor utan att det ska behöva leda till längre, mer formella konversationer.

Richard, som jobbar som applikationskonsult, upplever en bristande spontan kommunikation mellan kollegor. Han beskriver en avsaknad av diskussion runt uppdrag och eventuella problem när man exempelvis går och hämtar kaffe eller annan typ av korridor- eller fikasnack. Vidare upplever han att man inte längre har möjligheten att komma med input om man hör två kollegor diskutera ett problem, då man inte kan höra konversationer på detta sätt längre. Detta innebär också bristande möjligheter att ta emot input på detta sätt jämfört med tidigare.

Richard tror att detta lätt leder till att man fastnar i den typen av lösningar som man har gjort tidigare, för då är det någonting man själv är trygg med och man kör det per automatik och vet hur det fungerar. Hade man istället varit i en kontorsmiljö med kollegor så hade det kunnat uppstå spontana konversationer kring det och man kan bara kasta ut en fråga som kanske tar 20 sekunder att svara på och kan då få input direkt och se nya tillvägagångssätt. Det är något som Richard tycker har blivit svårare.

En annan förändring som Richard upplevt är förväntan på tillgänglighet. Han upplever att han förväntas svara på mail eller vara tillgänglig mot kunden utanför etablerade arbetstider. Han beskriver även respekten för arbetstider inte längre är lika etablerad. Hans vanliga arbetsprocess baseras på tidsbokning med kundärenden, vilket innebär att man inte är tillgänglig utanför denna tidsram. Men med den nya arbetsformen har kundens förväntningar förändrats. Uppsidan till detta är dock att det är enklare att få tag på kunder, tack vare enkelheten i att styra upp Teams-möten samt avstämningar med andra beslutsfattare.

Richards kommunikation sker idag huvudsakligen i en gruppchatt i Microsoft Teams där man enkelt kan ställa frågor. I annat fall använder han mail till erfarna kollegor vid behov av råd så att man kan boka en muntlig avstämning. Han beskriver dock dessa metoder som ineffektiva i jämförelse med att prata med någon i fysisk person.

Företaget där Richard jobbar har haft en del digitala konferenser där det är en presentation följt av grupparbete i mindre grupper där man sitter och diskuterar, vilket beskrivs som ett effektivt sätt att dela med sig av kunskap.

Gällande kommunikation med ledning och chef så beskriver Richard att ledningen är mer engagerad i att få skriftlig uppföljning, vilket tar uppemot 20-30 minuter att sammanställa jämfört med tidigare rutiner med muntlig avstämning som uppskattades ta 5-10 minuter.

4.2 Virtuellt socialisering och relationer

Viktor, som är mjukvaruutvecklare på ett konsultföretag i Malmö, bidrar med nya insikter kring onboarding vid distansarbete. Viktor, som blev anställd i början av pandemin, har bara jobbat på distans hittills. Utöver lokala intervjuer berättar han att allt annat i onboarding-processen har skett via distans.

Som en del av onboarding blev Viktor tilldelad en mentor för att snabbare kunna komma in i företaget och i rollen som konsult. Och även om han inte träffat sin mentor i verkligheten har han fått möjligheten att alltid kunna vända sig till sin mentor över videosamtal. Och trots att han säger att han inte direkt utnyttjat möjligheten så mycket som han kanske borde uppskattar han möjligheten, och han upplever att det gett honom en känsla av trygghet och välkomnande in i företaget.

Företaget där Viktor jobbar har hjälpt honom komma in i gruppen genom att arrangera olika distansbaserade gruppaktiviteter, vilket han upplever har hjälpt honom mycket i att bli en del av företaget och lära känna sina kollegor. Exempel på de grejer som de har gjort är cook-a-longs på zoom, där de lagat mat ihop med en inhyrd kock. De har haft julmingel kring advent där de fick hem glögg, pepparkakor och liknande. De har haft chokladprovningar med en inhyrd föreläsare och de har också haft lego-tävlingar där vinnaren fick en donation till valfri välgörenhet. Sen har de även haft ett antal virtuella AW:s och spelat olika digitala frågesporter och onlinespel tillsammans.

Richard upplever ingen förändring i kvaliteten på sammanhållningen då de är ett litet företag och han arbetar i ett tight team som har flera år på nacken. De har kontinuerliga avstämningar en gång i månaden. Däremot beskrivs en förändring i sättet som de interagerar, tidigare var det vanligt med AW, vilket har skett på distans men beskrivs som inte riktigt samma sak.

Fredrik, som personligen jobbar med upphandlingar av ramavtal, och med att stödja dotterbolagens vd:ar, träffar just nu varken kunder eller kandidater för rekrytering fysiskt. Han berättar om svårigheterna som han upplever med att bygga relationer under pandemin. Han vidareutvecklar och berättar även om värdet av att bygga relationer. Han menar att det egentligen är det som affärer byggs på:

“Man skapar relation med de personer som man vill göra affärer med så att när de väl har ett behov sen så hör de av sig till oss eller man har en kontinuerlig kontakt med dem så att man finns i deras medvetande när de när de behöver någonting för det. För det är väldigt, väldigt sällsynt att när jag ringer upp en kund (eller någon annan för den delen), och just där och då i det samtalet så har de ett behov som vi dessutom kan tillfredsställa. Det är väldigt sällsynt.”

Fredrik belyste sin roll som kulturbärare i företaget och kämpar ofta för att främja kulturen vid gemensamma sammankomster i form av julfester, aktiviteter och han menar på att han besitter en roll där han måste föregå med gott exempel och vara en förebild i vissa aspekter. Vidare berättar han att det har blivit mycket mindre av det sedan pandemin då dessa möjligheter inte har funnits på grund av att de inte har kunnat ha fysiska tillställningar under denna period.

Fredrik berättar även om de insatser de tagit sig an för att kunna skapa tillställningar där de anställda kan träffas på distans, vilka inkluderar att hyra in en kock till cook-a-longs, hemskickning av goodiebags inför olika typer provningar samt AW:s. Syftet är att simulera vardagliga träffar och aktiviteter via videosamtal, vidare tillägger Fredrik att man efter ett par

minuter nästan glömmer att man är på olika ställen om man sitter och delar en öl eller kaffe under AW:n:

”Efter ett par minuter så glömmer man nästan bort att man är på olika ställen.”

Adrian beskrev även hur det skiljde sig från innan pandemin jämfört med dagens samtid i vilken utsträckning de har sociala tillställningar. Både Fredrik och Adrian beskrev att företagen i fråga försöker bidra med initiativ som ska främja engagemang och sammanhållning via distansarbete genom att erbjuda exempelvis en stående fredagsfika, cook-alongs eller att köra after-work sammanträden digitalt. Adrian ifrågasätter samtidigt effektiviteten av dessa tillställningar, och upplever att de inte kan erbjuda samma nivå av kvalitativ socialisering som fysiska sammanträden. Dock ser han dessa evenemang som en ansträngning av företaget och ledningen att försöka bidra till en mer positiv miljö, vilket han uppskattar.

Samtidigt framgår det att samtliga intervjupersoner ibland upplever en känsla av ensamhet vid distansarbetet orsakad av att man inte längre har fysisk kontakt med kunder eller kollegor.

Adrians företag arbetar aktivt med kultur och det är ett begrepp som används väldigt ofta. Ledningen tar många åtgärder för medarbetarhälsa, och värnar om att de anställda ska må bra vid hemarbetet. Adrian ger exempel på de aspekter av ledningens insatser som har främjat hans nivå av engagemang, och däribland nämner han att han har kontakt med närmsta chefer minst en gång i veckan. Företaget försöker vidare säkerställa att de anställda har förutsättningar för att utföra effektivt arbete hemifrån och tillförser de anställda med ett ökat friskvårdsbidrag samt utrustning till ett hemmakontor i form av skärmar, stolar och hörlurar.

Adrian upplever att företaget innan pandemin väldigt ofta hade olika typer av sociala tillställningar, men att de har minskat kraftigt under corona. De har haft några AW:s och liknande träffar via videosamtal och somliga andra sociala grejer då och då. De har visserligen en stående fredagsfika, men han säger att det minskat med tiden.

Richard beskriver en av de saker som främjat hans engagemang mest som den personliga kommunikation han haft med ledningen. Något som han beskrev som positivt med sin chef och deras kommunikation var att chefen har ringt spontant lite då och då för att kolla läget och checka in, snarare än att föra ett arbetsrelaterat samtal. Samtalen beskrivs som 30-60 min långa där det allmänna välmåendet samt livssituationen diskuteras, vilket är något som uppskattats väldigt mycket även om det känts lite obekvämt eller udda i vid vissa tillfällen.

Något annat som Richard berättar om i koppling till sin relation med ledningen är att de frågat de anställda hur de vill lägga upp sina arbetsveckor när pandemin är över avseende antalet dagar med distansarbete, arbete ute hos kund och kontorsarbete. Då många i frågan önskat att fortsätta jobba hemifrån sade företaget upp sitt hyreskontrakt för nuvarande kontorslokal och har istället flyttat till ett så kallat företagshotell. De erbjuder därmed en fysisk kontorsmiljö som man kan åka in och jobba från med ett eget rum för företaget men det är mycket färre platser jämfört med den gamla kontorsmiljön. Att få en sådan förståelse från företagets sida är något Richard uppskattar och upplever som väldigt positivt.

4.3 Tillväxtmöjligheter och återkoppling

Angående tillväxtmöjligheter upplever Fredrik att de anställda står och väntar på att verksamheten ska börja fungera som vanligt. Han belyser en annan punkt angående IT-konsulternas arbete: han menar att man sällan får positiv feedback för tekniska lösningar, utan snarare för mer mjuka egenskaper. Han spekulerar vidare och tror att konsulterna på företaget har svårigheter att visa framfötterna: just för att konsulterna till stor del får positiv feedback för sociala egenskaper — inte bara hur väl deras tekniska lösningar fungerar. Han tror att distansarbetet kanske medför svårigheter kring att framhäva sina personliga egenskaper; att dela med sig av kunskap till sina medarbetare, att komma med förbättringsförslag och att bidra till positiv energi till teamet. Han menar att distansarbete eliminerar många möjligheter för kunderna faktiskt få den upplevelsen eftersom man inte sitter på plats. Han sammanfattar det med att säga att det nog är svårare att glänsa lika mycket som tidigare, vilket är tätt förankrat med ens tillväxtpotential — just för att det är den positiva feedbacken och de bra referenserna man får som är stepping-stones för nästa steg i ens karriär.

Vid frågan om tillväxtmöjligheter har Adrian svårt att uppskatta distansarbets påverkan. Det är ingenting han direkt upplevt påverkats vare sig positivt eller negativt. Han upplever att feedback för sina prestationer inte har förändrats med pandemin; eftersom de redan sedan tidigare arbetat med etablerade digitala feedbacksystem. Tidigare har de arbetat med regelbundna feedbacks-cykler, och de cyklerna är exakt samma som förut och dessa system stödjer medarbetarna på ett tydligt vis i hur de löneförhandlar och i deras förmåga att klättra inom organisationen..

Viktor upplever inte att distansarbetet påverkat hans tillväxtmöjligheter nämnvärt. Han berättar om att företaget där han jobbar har en digital plattform där han som konsult kan utföra olika utmaningar och uppnå olika nivåer i utbyte mot lönebonusar och poäng som kan användas för diverse tekniska prylar. Plattformen, som avser att stödja hans personliga utveckling som konsult, ska hjälpa honom i processen att bygga ett personligt varumärke.

Richard beskriver att han upplevt en större mängd tillväxtmöjligheter sedan distansarbetet började. Dels på grund av att IT-relaterade verksamhetsfrågor har fått ett större fokus och företag är mer intresserade av att se över sina rutiner och processer samt dels på grund av att deras tekniska lösningar ska fungera där folk jobbar distansbaserat. Han beskriver även att som konsult är det ett krav att ligga i framkanten och vara uppdaterad med den tekniska utvecklingen som sker vilket är varför de vänder sig till onlinekurser, ofta utformade av utvecklarna för ett specifikt system eller dylikt.

Vidare berättar Richard att de har infört tydligare och skärpta krav gällande återkoppling och kommunikation för att möjliggöra mer effektiv kommunikation mot kollegor samt kund.

4.4 Transparens av information

I frågan om delaktighet av information och transparens från ledningen berättar Fredrik att koncernen skriver ett månadsbrev som skickas ut till alla. Detta upplever han som effektivt, men inte bara under pandemitider. Resterande information tror han att man får i samma utsträckning som tidigare, fast via Teams-möten eller liknande.

Adrian upplever att han kan tillgodogöra sig all organisatorisk information genom möten, telefonsamtal och deras interna system. På det stora hela upplever han en hög nivå av transparens i företaget, och han känner inte att går miste om information från företaget med den nya arbetsformen.

Viktors insyn i verksamheten grundar sig i huvudsak på företagets Slack-kanal, där de meddelar alla typer av uppdateringar samt skickar ut regelbundna nyhetsbrev som sammanställer månadens händelser. I nyhetsbrevet står det om vad som hänt den senaste månaden, vilka kompetenser som efterfrågas, vilka nya uppdrag som kollegorna påbörjat och en sammanställning över kommande evenemang. Han upplever att detta skapar en viss transparens av information inom företaget och gör honom delaktig på ett bra vis.

4.5 Digitala hjälpmedel

Viktor berättar om värdet av digitala hjälpmedel för hans arbete som utvecklare. Han menar att det finns mängder av effektiva verktyg för att kommunikation, brainstorming, planering och att de alla är digitala redan sedan tidigare. Han tar upp Miro som ett exempel, och belyser att det är ett särskilt effektivt verktyg tack vare sina virtuella bräden med real-time funktioner: att man kan se vad ens kollegor gör eller skriver på i stunden.

Samtliga intervjupersoner lyfter fram Microsoft Teams som ett särskilt effektivt verktyg för kommunikation vid distansarbete; dels för dess effektiva videosamtal, men också för att Teams möjliggör en chatt med ens närmaste kollegor. Samtidigt integrerar den digitala plattformen smidig tidsbokning av videosamtal, vilket underlättar mödan med administrativa aspekter av mötesbokning.

I linje med detta berättar Adrian om att företaget där han jobbar tidigare genomgått en digital transformation, vilket i stor utsträckning har gjort övergången till distansarbete smidig. De har redan sedan tidigare använt sig av verktyg såsom Microsoft Teams. Med det sagt belyser han sin egen begränsade erfarenhet i branschen. Med en begränsad erfarenhet av andra tekniska lösningar har han inte mycket att jämföra med. Men han upplever att deras nuvarande lösning fungerar bra vid distansarbetet.

Viktor berättar om en lösning för att simulera spontana konversationer. Han berättar om att hans team tidigare kommunicerade genom Discords push-to-talk-funktion, där hela teamet satt inloggade i samma rum och där man enkelt kunde slänga ur sig en fråga eller kommentar när det behövdes. På så vis kunde man enkelt ha sin mikrofon på mute fram tills att man ville säga något eller till någon annan efterfrågade hjälp — i vilket fall man enkelt kunde hoppa över till ett annat rum och inleda en konversation. Senare förbjöds dock Discord av ledningen på grund av säkerhetsaspekter. Men under tiden det användes upplevde Viktor att detta hjälpmedel var fantastiskt just för att främja sammanhållningen, då den möjliggjorde mer avslappnade konversationer. Han spekulerar vidare och jämför denna typ av samtal med bokade möten eller direkta telefonsamtal, som oftast blir allt mer formella och inte alls erbjuder samma sorts kommunikation.

Richard berättar att de tidigare använt Skype som huvudsaklig plattform men den förändrade situationen med pandemin gjorde det nödvändigt att gå över till Microsoft Azure och andra Cloud-tjänster. Eftersom Azure erbjuder bättre integration med andra Microsoft-produkter

såsom Teams ledde detta till en övergång till Teams som plattform. Användningen av Cloud-tjänster är i huvudsak för att komma ifrån behovet av att använda VPN-klienter.

5 Diskussion

I detta kapitel analyseras studiens empiriska material och ställs i relation till tidigare forskning som presenterats i litteraturgenomgången. Syftet med detta kapitel är att försöka identifiera samband och kartlägga eventuella skillnader mellan existerande teorier och respondenternas upplevelser. De utmaningar och lärdomar som identifierades under intervjuerna kommer nedan diskuteras, med mål att identifiera hur digitala hjälpmedel effektivt kan användas för att främja engagemang på distans.

5.1 Virtuell kommunikation

Under intervjuprocessen framgick det att avsaknaden av den fysiska miljön hade en stor påverkan på kommunikationen och följaktligen även påverkade de anställdas arbetsrelationer. Att man inte har möjligheten att delta i korridorssnack var en återkommande utmaning som inte upplevdes som att det kunde ersättas via distans.

Flera intervjupersoner uttryckte att de saknade vardagliga konversationer och djupare kommunikation. Detta överensstämmer med undersökningarna av Buffer (2020) och Owl Labs (2017) som konstaterar att samarbete, kommunikation och avsaknaden av vardagliga konversationer är bland de vanligaste utmaningarna vid distansarbete. Bland intervjupersonerna användes mail och chatt för mer informell kommunikation och vid snabba frågor - men detta upplevdes som ineffektivt i förhållande till fysiska konversationer. Enligt Vance (2006) kan detta ha en negativ påverkan på engagemang. Han belyser värdet av sociala sammanhang för anställdas engagemang, och som en del av detta nämns fysiska och sociala förhållanden som viktiga aspekter i det organisatoriska sammanhanget (Vance, 2006).

Respondenterna använde sig av olika digitala hjälpmedel för kommunikation och samarbete, men samtliga nyttjade Microsoft Teams som dess primära ECS. I intervjuerna nämndes olika ECS såsom Zoom, Slack, Google Meet och Discord, men Teams framställdes som det bästa och vanligaste verktyget för ändamålet tack vare en intelligent integration av kommunikation och samarbete i en och samma plattform.

Resultatet visar att Teams erbjuder en hög nivå av användbarhet, vilket kan förklara dess framgång som ECS. Detta går i linje med Jordans (2002) undersökning, som påvisar att god användbarhet är en kritisk faktor för produkters konkurrenskraft. Ett exempel på Teams användbarhet är enkelheten i att kunna ringa och chatta med kollegor, boka och genomföra videosamtal och dela och spara filer; allt i samma applikation, med smidig integration mot email. Tilläggsvis erbjuder Teams bra samspel med andra Microsoft-produkter såsom Azure och Azure DevOps.

Under intervjuerna uttryckte samtliga respondenter positiva känslor mot Teams, vilket indikerar att plattformen erbjuder en effektiv lösning för kommunikation som skapar en hög nivå av tillfredsställelse. ISO 9421-11 (2018) definierar användbarhet som systemets förmåga att uppnå angivna mål med effektivitet och tillfredsställelse. Vi kan konstatera att Teams erbjuder en väl fungerande lösning som uppfyller många behov av kommunikation, och på många vis uppfyller kriterier för god användbarhet.

Av Teams framgång att döma är det sannolikt att plattformens komponenter av användbarhet — *Guessability*, *Learnability*, *Experienced User Performance (EUP)*, *System Potential* och *Re-Usability* — håller en relativt hög nivå. Viktor, som anställdes under pandemin, uttrycker en tillfredsställelse av Teams som kommunikationsverktyg för hans onboarding. Detta indikerar en väldigt kort inläringstid, och att Teams som plattform erbjuder en hög nivå av *Guessability* och *Learnability*.

Trots att många respondenter uttrycker en avsaknad av en viss sorts kommunikation nämner både Fredrik och Richard att de kan ha betydligt fler möten än tidigare tack vare Teams. Enligt Jordans (2002) definition av användbarhet innebär detta att Teams har en hög *EUP* och *System-Potential*, eftersom lösningen bevisats effektiv för erfarna användare. Men även om Teams i vissa avseenden kan fungera effektivare än traditionella möten kvarstår givetvis frågan kring hur väl videomöten fungerar som substitut för fysiska möten, och vilka aspekter av kommunikationen som eventuellt går förlorade.

Maslach et al. (2001) beskriver att en stöttande social arbetsmiljö är nödvändig för främjandet av engagemang. Trots att majoriteten av respondenterna uttryckte att de till viss del saknade detta efter övergången till distansarbete beskrev en av intervjupersonerna ett chatttrum på Discord som fungerade effektivt för att simulera en stöttande social miljö. Viktor beskrev att det tjänade samma syfte som korridorssamtal: att man tack vare *push-to-talk*-funktionalitet enkelt kunde kasta ur sig en fråga till sina kollegor och sedan snabbt respons där någon erbjöd hjälp med problemet. Därefter förflyttade man sig till en annan kanal och diskuterade vidare i detalj. Denna lösning erbjöd även möjligheter för mer vardaglig kommunikation som inte var direkt kopplat till jobbet, vilket upplevdes som effektivt för främjandet av relationer.

Viktor beskriver att Discord visat sig användbart och tillfredsställer behovet för informella konversationer, men trots detta så förbjöds senare lösningen på grund av säkerhetsaspekter. Det går att se Discord som en effektiv lösning för att simulera korridorssamtal, men om plattformen har säkerhetsbrister så sänks dess nivå av användbarhet (ISO 9421-11, 2018; Jordan, 2002). Vidare framgick det i intervjun att denna miljön för avslappnade konversationer inte har kunnat återskapas efter att Discord förbjöds och att behovet för informella konversationer inte tillfredsställs, vilket är något som upplevdes av samtliga respondenter.

En annan vanligt förekommande utmaning kring kommunikation vid distansarbete är brainstorming (Owl Labs, 2017). För detta föreslog Viktor virtuella real-time bräden (exempelvis Miro) som effektiva hjälpmedel, då dessa möjliggör en högre nivå av distansbaserat samarbete gällande planering och brainstorming.

En av intervjupersonerna, Adrian, beskrev att han kommunicerade med sina kollegor flera gånger dagligen via telefonsamtal. Av denna anledning menar han att han inte saknar vardagskonversationerna; han får dem genom telefonsamtalen. För att analysera detta med hjälp av Scheins (2010) modell så kan gruppens klimat; dess kommunikation, språkbruk och teknologier förklaras av gruppens underliggande antaganden. Enligt Schein (2010) hade det krävts en djupare förståelse kring gruppens grundläggande antaganden för att kunna komma till några nyanserade slutsatser kring dess kommunikationsprocesser.

Intervjupersonerna beskrev hur de upplevde att möjligheter för kommunikation på ett djupare plan inte existerade i samma utsträckning när kommunikationen skedde via digitala hjälpmedel såsom Microsoft Teams. Markos och Sridevi (2010) menar att väl fungerande

kommunikation är en pådrivande faktor av engagemang, vilket i vår tolkning innebär att effektiva kommunikationshjälpmedel är en viktig framgångsfaktor för distansarbetande organisationer.

Schubert och Glitsch (2016) beskriver hur ECS är en grundpelare för framgångsrika digitala arbetsplatser tack vare dess stöd för samarbete. Detta bekräftas av våra intervjupersoner, som beskriver hur de anpassat sig till att genomföra sitt arbete på distans och att kommunikation fungerar väl tack vare olika ECS (trots de barriärer som uppstår vid avsaknad av fysisk kontakt). Med detta i åtanke är vi övertygade om att ECS och andra digitala hjälpmedel är nödvändiga för att upprätthålla god kommunikation och samarbete vid distansarbete.

Fredrik upplever dock att distansbaserad kommunikation kan begränsa kunskapsspridning. Han menar att lärande till stor del bygger på fysisk närhet: det bygger på att man är fysiskt närvarande vid lärandeprocessen på ett sätt så att man kan hjälpa eller lära sig från sina kollegor. Detta kan förklaras genom en minskad nivå av OCB (Organizational Citizenship Behavior) som beror på en avsaknad av fysisk kontakt. En stor del av dessa frivilliga åtaganden är just att hjälpa kollegor (Borman och Motowildo, 1993). Detta överensstämmer med intervjupersonernas upplevelser, där majoriteten uttryckte att avsaknaden av fysisk kommunikation bidrog till en minskad kunskapsdelning.

5.2 Distansbaserade relationer

5.2.1 Att bygga relationer vid distansarbete

Många studier visar att den anställdes relationer med sina medarbetare på arbetsplatsen är avgörande för en hög nivå av engagemang (Saks, 2004; Kahn, 1990; May et al. 2004; Anitha, 2014; Locke och Taylor, 1990). En av intervjupersonerna, Fredrik, berättar om svårigheterna som han upplever med att bygga relationer under pandemin, vilka till stor del beror på avsaknaden av fysisk kontakt även om kommunikation sker frekvent med både kollegor och kund. Han vidareutvecklar och berättar även om värdet av att bygga relationer för deras verksamheter och menar att man ofta vänder sig till en person som man har en god relation med och inger en känsla av att de kan utföra arbetet väl.

I en av intervjuerna påträffades känslan av ensamhet som den största faktorn till ett minskat engagemang. En stöttande social arbetsmiljö har visat sig nödvändig för att uppleva engagemang på arbetsplatsen (Maslach et al., 2001), och här spelar den sociala arbetsmiljön onekligen en avgörande roll. anställdes sociala relationer. I linje med detta påvisade May et al. (2004) att sociala relationer på arbetsplatsen var starka indikatorer av känslan av trygghet. Vidare beskriver de att arbetsmiljön som en avgörande faktor gällande vilken nivå av engagemang som den anställde innefattar (May et al., 2004). Om detta faller bort på grund av en känsla av isolering är det med andra ord sannolikt att den anställdes nivå av engagemang minskar.

Enligt Kahn (1990) och May et al. (2004) är den sociala miljön (öppenhet, interpersonella relationer och gruppdynamik) bland de mest betydelsefulla faktorerna som främjar engagemang. Detta förklarar varför några av respondenterna upplever att försämrade relationer vid distansarbete är en av de faktorer som påverkat deras engagemang mest. Genom

detta kan vi se att upprätthållandet av relationer på arbetsplatsen är en viktig utmaning som bör beaktas.

Det är anmärkningsvärt att respondenterna som upplevde en förändring i arbetsmiljön, från att träffa kollegor i ett fysiskt kontorslandskap till en distansbaserad miljö, även upplever en försämring i deras interpersonella relationer. Detta framgick däremot inte under Viktors intervju, förutom i den bemärkelse att vid ett skifte i plattform försämrades möjligheten för informella konversationer. Detta kan förklaras dels i att deras tillfredsställelse har minskat då deras behov för att bygga relationer med avslappnade konversationer inte uppfylls av de verktyg som kan användas med hänsyn till säkerhetsskäl (Jordan, 2002). Vidare så kan detta fenomen bero på att det har skett en förändring på två nivåer enligt Scheins (2010) ramverk och dessa är artefakter samt grundläggande antaganden. Gällande grundläggande antaganden så kan det vara svårt att dra konkreta slutsatser men vi kan tydligt se att det har skett en förändring i deras arbetssätt samt att skiftet i artefakter, från kontorsmiljö till distans, har haft en djupare kulturell påverkan.

Richard uttrycker en upplevd förändring i hans arbetsrelationer: att han förväntas vara tillgänglig när som helst. Scheins (2010) modell visar på en möjlig förklaring till detta: att kommunikationen, som en artefakt av kultur, har förändrats genom ett tydligt skifte i grundläggande antaganden kring förväntningar på hans tillgänglighet. I intervjun reflekterar Richard vidare och tror att hans kunder har kommit till antagandet att hans hemarbete implicerar att han har mer tid för jobbet men att detta är ett fenomen som går åt båda håll, då han beskriver lättare att få tag på kunder och genomföra effektiva och korta möten där man stämmer av en tänkt lösning eller dylikt.

5.2.2 Ledningens intresse för de anställda

Ledningens intresse för den anställdes behov och känslor är en avgörande faktor för att främja medarbetarnas engagemang, och en stödjande arbetsmiljö är nödvändigt för att skapa en trivsamt arbetsmiljö. En av de viktigaste drivkrafterna för engagemang är ledningens intresse för medarbetarnas välbefinnande (Deci och Ryan, 1987; Towers Perrin, 2003). Tilläggsvis menar Markos och Sridevi (2010) att förmågan att kommunicera uppåt i organisationen och få sin röst hörd av ledning som den främsta pådrivande faktorn av engagemang. Trots att dessa studier grundar sig i en fysisk arbetsmiljö ger flera intervjupersoner exempel på de aspekter av ledningens insatser som främjat deras nivå av engagemang vid distansarbete. Adrian nämner han att han har kontakt med närmsta chefer minst en gång i veckan, och företaget erbjuder både ökat friskvårdsbidrag och kontorsutrustning för att de anställda ska må bra och kunna utföra effektivt arbete hemifrån. Detta upplever Adrian som det som främjat hans engagemang mest under pandemin, vilket överensstämmer med Richards upplevelser. Under intervjun med Richard beskrev han att en av de saker som främjat hans engagemang mest var de personliga samtal han numera hade med i sin chef då och då. Att hans chef hade visat sitt intresse för Richards välmående och livssituation har varit av betydande vikt och att dessa samtal varit mer avslappnade.

En av de åtgärder som ledningen infört som främjat Richards engagemang mest är att de frågat sina anställda hur de vill lägga upp sina arbetsveckor efter pandemin, och i vilken utsträckning de vill fortsätta jobba hemifrån. Enligt Anitha (2014) är detta stöd ett framgångskoncept för att främja engagemang bland medarbetarna: att erbjuda flextider och att möjliggöra en balans arbete och privatliv. Med det sagt kan vi se detta som en av konkurrensfördelarna som distansarbetande företag besitter: att de kan låta sina anställda

disponera sin tid som de vill, förutsatt att de möter sina deadlines och arbetar synkroniserat med kollegor då det behövs.

Anitha (2014) menar att välbefinnande är den största förutsägande av människors beteenden, och ett av de viktigaste måtten för att mäta inflytandet på organisationens anställda. Med detta i åtanke är detta sannolikt en avgörande faktor för distansarbetande företag: att de värnar om och prioriterar sina anställdas välmående. Att upprätthålla en kontinuerlig dialog med den anställda och att erbjuda friskvårdsbidrag och hemmakontorsutrustning är bara några av de exempel som kan göras för att uppnå detta.

5.2.3 Distansbaserad företagskultur

En dryg tredjedel av respondenterna i Owl Labs (2017) studie saknade kulturen på arbetsplatsen. Trots att kulturen medvetet inte undersöktes i detalj så framgick det i intervjuerna att majoriteten av intervjupersonerna saknade kulturella aspekter som gått bort vid distansarbete. Det som ofta var återkommande och gemensamt mellan intervjupersonerna var moment som förändrats sedan tidigare eller där substituten som erbjöds, även om de var uppskattade, inte kunde ersätta tidigare processer. I intervjun med Fredrik belystes värdet av fysiska sammankomster för organisationens kultur. Detta är naturligt något som minskat med pandemin: julfester, middagar och fysiska AW:s.

Tilläggsvis framgick det även att gruppdynamiken ändrats. En förklaring på detta kan vara att individer värderar den strukturella stabiliteten i gruppen, och att denna känsla av strukturell stabilitet till viss del förändrats när man inte längre träffas fysiskt. Detta överensstämmer med Scheins (2010) teori kring gruppstruktur, som menar att den bidrar till mening, trygghet och förutsägbarhet. Vid distansarbete vore det med andra ord förståeligt om individer upplever en avsaknad av dessa faktorer, och att det följaktligen kan ha en negativ påverkan på deras nivå av engagemang.

5.2.4 Virtuella sammankomster

Ett uttryck av företagskulturen påträffas i form av de sociala tillställningar som anordnats under distansarbetet. Vid intervjuerna presenterades ett flertal exempel på olika sociala tillställningar och initiativ som genomförts för att upprätthålla och bygga relationer på distans. Samtliga intervjupersoner uttryckte en uppskattning för de ansträngningar som gjorts av sina företag, men i vilken omfattning dessa virtuella tillställningar kunde ersätta fysiska sammankomster förblev omdiskuterat. En del respondenter tyckte att dessa digitala evenemang fungerade väl, medan de andra ansåg att de var kläna substitut för fysiska träffar.

Schneider et al. (2009) visar att en organisations rekryteringspolicy har en direkt effekt på anställdas engagemang. I linje med detta upplevde Viktor, som blivit anställd under pandemin, att de virtuella sammankomster som ledningen anordnat har hjälpt honom komma in i gruppen och att bli en del av företaget och lära känna sina kollegor.

5.3 Tillväxtmöjligheter vid distansarbete

När organisationer erbjuder tillväxtmöjligheter kan det liknas vid belöning (Alderfer, 1972). Enligt Markos och Sridevi (2010) är det viktigt att ledningen tydligt värderar personlig

tillväxt och erbjuder utvecklingsmöjligheter för att skapa engagemang. Ett exempel på detta kunde påträffas i Richards intervju, då han uttryckte sin värdering att man som konsult måste ligga i framkant och kunna utnyttja ny teknologi eller nya system. Han beskrev att hans företag numera erbjuder och uppmuntrar vidareutbildning i form av onlinekurser för att de ska hålla sig uppdaterade. Vikten av just utbildning nämns specifikt i studier av Paradise (2008) samt Anitha (2014), som framhäver att utbildning och utvecklingsprogram leder till en högre serviceprestanda samt ett ökat självförtroende att tackla problem inom området. Detta leder i sin tur till en positiv feedback-loop som motiverar den anställde att bli mer engagerad i sitt jobb. Att stötta anställdas tillväxt och vidareutbildning genom digitala hjälpmedel bör därför vara en hög prioritering för att främja engagemang bland medarbetare. Fler exempel på detta som påträffades vid intervjuerna var digitala workshops, online-konferenser och webinar.

Att erbjuda transparens kring steg mot befordran, samt att ledningen uppmuntrar arbetsprocesser för att dela feedback och återkoppling gällande ens egen prestanda och utveckling är värdefulla för främjandet av engagemang (Joshi och Sodhi, 2011; Deci och Ryan, 1987). Detta visades på två sätt under intervjuerna, Adrian nämnde att de tar feedback väldigt seriöst, har tydlig struktur gällande hur de hanterar feedback och utöver feedback som kan ges spontant vid behov av kollegor så har de formell feedback ett par gånger om året. Richard nämnde att distansarbetet har förändrat deras sätt att arbeta med feedback samt återkoppling då det numera sköts skriftligt och därmed är mer formellt, vilket har inneburit striktare riktlinjer att följa i hur man ska presentera detta. Deras arbetssätt med feedback upplevs som att det bidrar till ens kompetens och att man utvecklas som medarbetare.

Fredrik, som jobbat i IT-branschen i 25 år, beskriver hur de saker som bygger ett personligt varumärke ofta är mer subtila handlingar och uttryck av personliga egenskaper, snarare än de arbetsmässiga uppgifter man utför. Han menar vidare att detta är en central del av konsulters personliga tillväxt: just att bygga och stärka sitt eget varumärke. Dessa handlingar, som Fredrik ser som centrala för individuell tillväxt, går enligt Organ (1988) att klassificera som OCB:s, just eftersom de är både frivilliga och är utanför den anställdes avtalsenliga uppgifter.

Fredrik upplever att förmågan att uttrycka sitt engagemang och att frivilligt leverera mervärde på arbetsplatsen blivit kraftigt begränsad på grund av distansarbetet. Han beskriver att de anställda i nuläget går och väntar på att verksamheten ska börja fungera som vanligt, och han befarar att den pågående situationen kan ha en negativ påverkan på konsulternas individuella tillväxt. Om Fredriks upplevelse är representativ för andra organisationer, och att det blivit svårare att utföra denna typ av aktiviteter, borde det å andra sidan innebära att dessa sociala åtaganden är mer sällsynta. Således kan vi även se på det som att denna typ av OCB:s, eller frivilliga sociala åtaganden, kan vara mer behövda och ha en större positiv påverkan vid distansarbete.

Som har blivit identifierat i denna studie så är upprätthållandet av relationer och social gemenskap en av de största utmaningarna som anställda möter vid distansarbete. Enligt Organ (1988) har dessa OCB-aktiviteter ofta en positiv påverkan på sociala och psykologiska aspekter av organisationen. Om den anställde tar sig an OCB:s i form av frivilliga åtaganden, som vanligtvis faller under en av fyra kategorier: *uthållighet av engagemang*, *att hjälpa andra*, *att följa organisatoriska policier* och *att öppet stödja organisationens mål* (Borman och Motowildo, 1993), är sannolikheten stor att dessa tas emot med större engagemang än tidigare: just för att de blivit mer sällsynta. Detta skulle då också kunna innebära att dessa åtaganden faktiskt hade blivit mer effektiva i processen att bygga personliga varumärken och således även för individens tillväxt. Med detta i åtanke utesluter vi dock inte att det

fortfarande lär krävas mer av distansarbetande individer för att uppnå samma nivå av tillväxt som tidigare.

5.4 Delaktighet av information

Markos och Sridevi (2010) identifierar *transparens* och *att bli informerad av vad som sker i olika skikt av organisationen* som två avgörande faktorer för främjandet av engagemang. Detta överensstämmer med vår undersökning, där intervjupersonerna upplevde deras insikt och delaktighet av information som en viktig del av deras engagemang. En högre insikt i organisatoriska skeden kan därmed leda till en högre nivå av OCB, då en individ som är informerad av vad kollegorna arbetar med har en högre sannolikhet att samarbeta eller kan identifiera hinder som ens egen syssla är beroende på ska vara färdigt. God delning av information kan även leda till en lägre risk att fastna i silotänk och därmed slösa tid på en arbetssyssla som kanske redan färdigställts av en kollega.

Enligt Owl Labs (2017) är *delaktighet* och *att hållas informerad* vanliga utmaningar vid distansarbete. Detta var dock ingenting som studiens respondenter uttryckte; samtliga intervjupersoner ansåg att de kunde tillgodogöra sig nog information genom digitala hjälpmedel. Informationsspridning på företag kan i många avseenden ses som artefakter av företagskultur (Schein, 2010). Schein (2010) menar att gruppens artefakter (exempelvis språk, teknologi, rutiner) grundar sig i gruppens förespråkade värderingar. Vid studiens intervjuer framgår det att öppenhet och transparens eftersträvas och värderas högt av berörda organisationer, vilket enligt Schein (2010) ger en förklaring till varför berörda företag har etablerade kommunikationsprocesser som stödjer informationsspridning.

Fredrik berättar att koncernen skriver ett månadsbrev som skickas ut till alla, vilket även Viktors företag gjorde. De båda upplever metoden som ett effektivt hjälpmedel för delaktighet: inte bara vid distansarbete — men kanske särskilt vid distansarbete. Resterande information kunde de tillgodogöra sig via Teams-möten eller liknande, vilket går i linje med Richard och Adrians upplevelser. Adrian beskrev även att deras interna system bidrar till en hög nivå av transparens i företaget. Utöver email och möten upplevde respondenterna att chattsystem erbjöd goda möjligheter att tillgodogöra sig information digitalt. I vissa fall nyttjades dessa kanaler av ledningen för att meddela aktuella händelser. Detta upplevdes som effektivt för att främja delaktighet och följaktligen även engagemang. Detta är enligt Walumbwa et al. (2008) även ett tecken på effektivt ledarskap: att effektivt bearbeta information och att upprätthålla en hög nivå av transparens. Vidare menar Anitha (2014) att ett effektivt ledarskap är nyckeln till engagerade anställda. Att nyttja digitala hjälpmedel för denna typ av kontinuerlig informationsdelning tycks alltså vara en avgörande del av ett ledarskap som effektivt främjar engagemang vid distansbaserat arbete.

6 Slutsats

I detta kapitel ämnar vi att besvara studiens forskningsfråga: På vilket sätt arbetar distansbaserade företag med digitala hjälpmedel för att främja anställdas engagemang?

I vilken utsträckning engagemang som begrepp används och pratas om i respektive organisation varierade mellan intervjupersonerna, men samtliga respondenter kunde redogöra för insatser från ledningen samt utmaningar vid distansarbete som påverkat deras nivå av engagemang. Intervjupersonerna uppger att digitala hjälpmedel sedan tidigare genomsyrar deras arbetsprocesser, vilket har gjort övergången till distansarbete förhållandevis smidig. Vidare påvisar studien nyttan av insatser som ämnar att förenkla kommunikationsprocesser och stödja nyttjandet av digitala hjälpmedel.

Trots att samtliga intervjupersoner uttryckte en avsaknad av fysisk socialisering framgår det att videosamtal i nuläget är det bästa existerande alternativet för att bygga och upprätthålla relationer. Resultatet visade att det vanligaste hjälpmedlet för ändamålet var Microsoft Teams. Bland de ECS som nämndes upplevdes Microsoft Teams som det bästa, mycket tack vare dess smidiga integration av olika kommunikationsmetoder som möjliggjorde nära samarbete i en och samma plattform. Studien påvisar dock ett behov av ytterligare funktionalitet som underlättar mer informella konversationer. I intervjuerna beskrivs mail, telefonsamtal och chatt som bästa substitut för mer vardagliga konversationer, men här identifierar studien ett tydligt behov av effektivare lösningar.

Undersökningen visar att en stor del av engagemang bygger på främjandet av relationer. Vi konstaterar att detta är en av de huvudsakliga utmaningarna vid distansarbete, och att det kräver medvetna insatser från ledningen. Att bygga en stark gemenskap på distans kan underlättas genom att regelbundet anordna virtuella sammanträden av olika slag: exempelvis fikamöten, spel och tävlingar, cook-a-longs och olika sorters provningar. Detta kan med enkelhet göras genom digitala hjälpmedel och tjänster för videosamtal såsom Microsoft Teams, Google Meet, Zoom eller Slack.

Under intervjuprocessen framgick det att en annan viktig del i främjandet av engagemang är att skapa en stöttande arbetsmiljö. Detta kan göras genom att upprätthålla en kontinuerlig dialog med den anställde: att frivilligt ringa för att checka in och prata med anställda utanför ramarna för arbetet under avslappnade omständigheter har visat sig ha en stor positiv påverkan på den anställdes engagemang. Det kan även göras genom att tilldela distansbaserat mentorskap, där den anställde antingen är eller har en mentor. En stöttande arbetsmiljö kan även skapas genom att kultivera goda tillväxtmöjligheter för de anställda. Här identifierar studien en del effektiva digitala hjälpmedel som kan nyttjas vid distansarbete: exempelvis digitala workshops, online-konferenser och webinar.

Studien påvisar vidare att befintliga digitala hjälpmedel är effektiva för att upprätthålla en hög nivå av organisatorisk transparens och för att bidra till en känsla av delaktighet, vilket i sin tur visat sig nödvändigt för att främja engagemang bland anställda. Vi konstaterar att detta effektivt kan göras på distans: exempelvis genom nyhetsbrev, videomöten, chatt eller andra digitala kommunikationshjälpmedel.

Slutligen konstaterar vi att distansbaserade företag står inför en mängd utmaningar som kan påverka anställdas engagemang. Viktigt att notera är dock att dessa distansarbetande företag i många fall har större möjligheter att erbjuda sina anställda en högre nivå av flexibilitet

gällande arbete och privatliv – vilket är en faktor som visat sig främja engagemang. Detta är således en organisatorisk styrka som bör iaktas vid utformandet av distansanpassade policyer.

Referenser

- Anitha J., (2014), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Iss 3 pp. 308 - 323 Available online: https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/747448_3_determinants-of-employee-engagement.pdf [Accessed 21 March 2021]
- Asplund, J. och Fleming, J.H. (2007), *Human sigma*, Gallup Press, New York, NY. Available online: https://www.researchgate.net/publication/267694212_Human_Sigma_Managing_the_Employee-Customer_Encounter [Accessed 05 April 2021]
- Agarwal, R., och Lucas, H., (2005) The Information Systems Identity Crisis: Focusing on High-Visibility and High-Impact Research. *Sociology, Computer Science*. Available online: <https://doi.org/10.2307/25148689> [Accessed 28 April, 2021]
- Argyris, C. (1977) Double Loop Learning in Organisations. *Harvard Business Review*. Available online: <https://theism.org/documents/Argyris%20%281977%29%20Double%20Loop%20Learning%20in%20Organizations.pdf> [Accessed 12 April 2021]
- Argyris, C., och Schon, D.A., (1974). Theory in practice: Increasing professional effectiveness. Jossey-Bass. Available online: <https://psycnet.apa.org/record/1975-03166-000> [Accessed 12 April 2021]
- Alderfer, C.P. (1972) Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- Bryman, A., (2016) *Social Research Methods*. Fifth Edition, Oxford University Press. <http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/social-research-methods-alan-bryman.pdf> [Accessed 14 April 2021]
- Bajec, M., och Krisper, M. (2005). A methodology and tool support for managing business rules in organisations. *Information Systems*, 30, s. 423-443.
- Bafoutsou, G., och Mentzas G., (2002): Review and functional classification of collaborative systems, *International Journal of Information Management*, Available online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401202000130>
- Bowden, J.A. (2004). Capabilities-driven curriculum design. Available online: https://www.academia.edu/15834548/Capabilities_driven_curriculum_design [Accessed 14 April 2021]

- Borman, W., och Motowildo, S. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. Available online: <http://jacksonfall14professionalissues.pbworks.com/w/file/etch/106744134/Motowildo%20%26%20Borman%20%281997%29.pdf> [Accessed 14 April 2021]
- Bakker, A.B, och Schaufeli, W.B. (2010) Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Available online: https://perpustakaan.gunungsitolikota.go.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/YTRjY2Y3MWJkMGVIZTk1ZTg2ZGMxOTJkZGE3MDk4ODRIZjA0OTg5MQ=.pdf#page=19 [Accessed April 14 2021]
- Baumruk, R. (2004), The missing link: the role of employee engagement in business success, *Workspan* Available online: https://www.researchgate.net/publication/284674471_The_missing_link_The_role_of_employee_engagement_in_business_success [Accessed 05 April 2021]
- Baumruk R., and Gorman B., (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. *Melcrum Publishing* Available online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754390680000863/full/html> [Accessed 05 April 2021]
- Buffer (2020) The 2020 State of Remote Work. Available online: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2020?fbclid=IwAR2fafM8SkM7g6vQaVDYuBtze2DvIQJJU5CdDv8HPOefA62vj3ufPImlfwU> [Accessed 05 April 2021]
- Buffer (2021) The 2021 State of Remote Work. Available online: <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work> [Accessed 05 April 2021]
- Courtney, E., (2021). 23 Companies Switching to Long-Term Remote Work . *FlexJobs*. Available at: <https://www.flexjobs.com/blog/post/companies-switching-remote-work-long-term> [Accessed 26 March 2021].
- Deci L.E. och Ryan M.R. (1987) The Support of Autonomy and the Control of Behaviour. Available online: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1987_DeciRyan_JPSP.pdf [Accessed 14 April 2021]
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. (s.36-58) Malmö: Liber.
- Fulk, J. (1993) Social Construction of Communication Technology, *The Academy of Management Journal*, Available online: https://www.researchgate.net/publication/239060605_Social_Construction_of_Communication_Technology [Accessed 14 May 2021]

- Gallup (N.d) The 12 Employee Engagement Questions. Gallup. Available online: https://s3.amazonaws.com/siteninja/multitenant/assets/21544/files/original/The_12_Employee_Engagement_Questions_113.pdf [Accessed 4 April 2021]
- Greeven, S. C., och Williams, P. S., (2017) Enterprise collaboration systems: addressing adoption challenges and the shaping of sociotechnical systems, *International Journal of Information Systems and Project Management*, Available online: <http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050101.pdf> [Accessed 14 May 2021]
- Hewitt Associates LLC (2004) Research brief: employee engagement higher at double-digit growth companies, Available online: <http://www.sciepub.com/reference/136842> [Accessed 4 April 2021]
- International Organization for Standardization (2018) Ergonomics of human-system interaction - Part 11: Usability: Definitions and concepts. Available online: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:ed-2:v1:en> [Accessed 13 May 2021]
- Jordan, W. P., (2002) An Introduction to Usability. 1st ed. London: CRC Press.
- Joshi, J.R. och Sodhi, J.S., (2011) Drivers of Employee Engagement in Indian Organizations. Available online: <https://www.jstor.org/stable/23070563> [Accessed 14 April 2021]
- Kahn, R.L., och Katz, D. (1966) The Social Psychology of Organizations, Wiley, New York. Available online: <https://doi.org/10.2307/2091895> [Accessed 25 March 2021]
- Kahn, W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724. Available online: <https://doi.org/10.5465/256287> [Accessed 25 March 2021]
- Keen, G.W.P., (1980) MIS RESEARCH: REFERENCE DISCIPLINES AND A CUMULATIVE TRADITION, Massachusetts Institute of Technology. Available online: <https://core.ac.uk/download/pdf/301363927.pdf> [Accessed 28 April 2021]
- Locke, E. A., och Taylor, M. S. (1990). Stress, coping, and the meaning of work. Available online: <https://psycnet.apa.org/record/1990-98937-005> [Accessed 14 April 2021]
- Markos, S. and Sridevi, S., (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. Available online: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1591&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 21 March 2021].
- Mansour, O. (2021). F6: Writing and research ethics, SYSK16, recorded video och powerpoint presentation, LUSEM, Lund, 4 March 2021
- Mansour, O. och Ghazawneh, A., (2009) Research in Information Systems: Implications of the constant changing nature of IT in the social computing era. Available online: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:280941/FULLTEXT01.pdf> [Accessed 15 April 2021]

- May R, D., Gilson L.R. och Harter M.L., (2004) The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. Available online: https://www.researchgate.net/publication/227513523_The_Psychological_Conditions_of_Meaningfulness_Safety_and_Availability_and_the_Engagement_of_the_Human_Spirit_at_Work [Accessed 14 April 2021]
- Maslach, C., Schaufeli B.W. och Leiter P.M. (2001) Job Burnout. Annual Review of Psychology. Available online: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397> [Accessed 14 April 2021]
- Owl Labs (2017) State of Remote Work. Available online: <https://resources.owl-labs.com/state-of-remote-work/2017> [Accessed 05 April 2021]
- Owl Labs (2020) State of Remote Work - UK. Available online: <https://resources.owl-labs.com/state-of-remote-work-uk/2020> [Accessed 05 April 2021]
- Orlikowski, W.J, och Barley S.R, (2001) Technology and institutions: what can research on information technology and research on organizations learn from each other?, MIS Quarterly. Available online: <https://doi.org/10.2307/3250927>. [Accessed 24 April 2021]
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome.
- Organ, D., 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), pp.85-97. Available online: https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2 [Accessed 11 April 2021].
- Organ, D.W., och Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. Available online: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x> [Accessed 14 April 2021]
- Paradise, A. (2008). Learning Influences Employee Engagement. Available online: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/learning-influences-employee-engagement> [Accessed 14 April 2021]
- Penna (2007). Meaning at Work Research Report. Available online: https://www.ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf [Accessed 5 April 2021]
- Pinola, M., (2017). 25+ Fully Remote Companies That Let You Work From Anywhere. Zapier.com. Available at: <https://zapier.com/blog/companies-hiring-remote-workers/> [Accessed 26 March 2021].
- Psychology Press, Hove, NY Available online: https://perpustakaan.gunungsitolikota.go.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/NjJkNTIyYmI1Njg1MjRINTQxNGUyYzUwNWFKMmU3ZmU2OWQ0OGE5MA==.pdf#page=19 [Accessed 05 April 2021]

- Rath, T., och Harter J., (2010) Wellbeing: The Five Essential Elements. Gallup Press, New York.
- Robinson Robinson, D, Perryman, S., och Hayday, S., (2004) The Drivers of Employee Engagement. Available online: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> [Accessed 14 April 2021]
- Richman, A., (2006) Everyone Wants an engaged Workforce: How can you create it. WorldatWork. Available online: <https://www.wfd.com/PDFS/Engaged%20Workforce%20Amy%20Richman%20Workspan.pdf> [Accessed 14 April 2021]
- Schein, E., (2010). Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 1-54
- Saks, A.M., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, pp.600-619. Available online: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169> [Accessed 21 March 2021].
- Smith, C., Organ, D. and Near, J., 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68, pp.653-663. Available online: <https://psycnet.apa.org/record/1984-05442-001> [Accessed 11 April 2021]
- Schultze, U. och Avital, M., (2011). Designing interviews to generate rich data for information systems research. *Information and Organization*, 21, pp.1-16. Available online: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2010.11.001> [Accessed 12 April 2021].
- Schubert, P., och Glitsch H. J., (2016) Use Cases and Collaboration Scenarios: how employees use socially-enabled Enterprise Collaboration Systems (ECS), *International Journal of Information Systems and Project Management*, Available online: <http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-040203.pdf> [Accessed 13 May 2021]
- Towers Perrin. (2003) Understanding What Drives Employee Engagement Working Today: The 2003 Towers Perrin Talent Report. Available online: <https://studylib.net/doc/12886509/understanding-what-drives-employee-engagement-working-tod...> [Accessed 14 April 2021]
- Trost, J. (2010) Kvalitativa Intervjuer. Lund: Studentlitteratur.
- Vance R.J. (2006). Employee Engagement and Commitment. SHRM Foundation, USA Available Online: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employee%20Engagement%20and%20Commitment.pdf> [Accessed 17 April 2021]
- Wallace, L. and Trinkka, J., (2009) Leadership and Employee Engagement, *Public Management* pp. 10-13.

- Walumbwa, F., Avolio B., Gardner W., Wernsing, T., Peterson, S., (2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. Available online:
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub> [Accessed 14 April 2021]
- Woodruffe, C. (2005) Employee Engagement - the Real Secret of Winning a Crucial Edge over Your Rivals. Available online:
<https://search.proquest.com/openview/fd65dc5542d56eed1b9b4629b094e83a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30377> [Accessed 14 April 2021]
- Woodruffe, C. (2006) The Crucial Importance of Employee Engagement. Available online:
https://www.researchgate.net/publication/235288106_The_crucial_importance_of_employee_engagement [Accessed 14 April 2021]
- Zhang, D., Zhou, L., Briggs O.R., och Nunamaker Jr, F.J., (2005) Instructional video in e-learning: Assessing the impact of interactive video on learning effectiveness. *Department of Information Systems, University of Maryland*. Available online:
<https://doi.org/10.1016/j.im.2005.01.004> [Accessed 15 April 2021]

Bilaga 1: Intervjuguide

Tema	Beskrivning	Frågor
Introduktion	<p>Presentera vilka vi är samt informera intervjupersonen om de etiska riktlinjer vi tar hänsyn till. Anonymitet, nyttjandekrav och frågor om inspelning och transkribering av samtalet. Vidare presentation av individens möjlighet att dra sig ur studien och att i efterhand granska intervjumaterialet.</p> <p>Beskriv bakgrunden för studien, problemområdet och forskningsfrågan i övergripande drag. Erbjud nödvändiga definitioner vid behov. Klargör var intervjupersonen ämnar att tillföra till studien.</p>	<p>Presentera oss</p> <p>Beskriv intervjuens upplägg</p> <p>Beskriv studiens bakgrund och definitionen av ämnet: <i>employee engagement</i></p> <p>Beskriv syftet för studien och hur det insamlade materialet kommer användas</p> <p>Sekretess - anonymitet?</p> <p>Fråga om intervjupersonen har några frågor inför intervjun</p> <p>Fråga om samtycke för inspelning</p>
Personlig introduktion	<p>Generella frågor om intervjupersonen: bakgrund i branschen, erfarenhet av distansarbete, arbetsroll, ansvarsområde, osv. Undersök hur intervjupersonen förhåller sig till begreppet <i>engagemang</i> och övergripande hur organisationen arbetar med det.</p>	<p>Kan du beskriva din nuvarande arbetsroll?</p> <p>Kan du beskriva ditt ansvarsområde och dina arbetsuppgifter?</p> <p>Vilken bransch jobbar du i, och hur lång erfarenhet har du inom din bransch?</p> <p>Hur länge har du jobbat på distans?</p> <p>Hur förhåller sig din organisation till <i>engagemang</i>? Är det ett begrepp som används och något ni aktivt arbetar med?</p>

<p>Social miljö</p>	<p>Få en bild av den sociala kontext intervjupersonen arbetar i: närmsta team, närmsta chef, och strukturen av organisationen. Skapa en bild av hur organisationen arbetar med mjuka värden: engagemang, kultur, osv. Undersök kulturella aspekter: värderingar, strategier, artefakter (fysiska miljön, språkbruk, teknologi, produkter)?</p>	<p>I vilken social miljö jobbar du i? Jobbar du själv eller i team? Hur många personer arbetar du med (teamstorlek) och hur ofta interagerar ni (just nu)? I vilken utsträckning är du delaktig vid beslutsfattande? Hur arbetar ni med mjuka värden såsom engagemang, kultur, osv? Är du mentor till en anställd eller har du en mentor? Har det varit givande, och i sådant fall hur?</p>
<p>Utmaningar vid distansarbete</p>	<p>Skapa en bild av karaktären av utmaningarna. Undersök hur engagemang ter sig vid distansarbete. Undersök om de möter några utmaningar vid distansarbete kring: Social miljö och relationer Ledarskap och processer Tillväxtnöjligheter Delaktighet och transparens Ansvarsfördelning Belöning och återkoppling (feedback för prestationer)</p>	<p>Vad upplever du för utmaningar vid distansarbete som inte uppstod på den fysiska arbetsplatsen? Hur har distansarbete påverkat den sociala miljön du arbetar i och dina närmsta arbetsrelationer? Sammanhållning? Hur har din relation med ledning eller närmsta chef förändrats för dig vid distansarbete? Upplever du att distansarbete har påverkat dina tillväxtnöjligheter inom organisationen? I vilken utsträckning får man feedback för prestationer i din organisation (ex belöningar)? Upplever du att detta stödjer din personliga utveckling? Hur har distansarbete påverkat din delaktighet av information inom organisationen? Hur har distansarbete påverkat din delaktighet vid beslutsfattande? Hur har din nivå av ansvar påverkats av distansarbete? Av ovan nämnda utmaningar, är det någon särskild som du upplever har antingen främjat eller hämmat din nivå av engagemang på jobbet?</p>
<p>Digitala hjälpmedel</p>	<p>Undersök i vilken utsträckning man arbetar med ovan nämnda utmaningar med hjälp av digitala hjälpmedel? Vilka metoder tycks fungera väl, och</p>	<p>I vilken utsträckning kommunicerar ni med digitala hjälpmedel? Vilken plattform används? Finns det en metod eller plattform du upplever som</p>

	vad kan potentiellt förbättras?	<p>bättre, och varför?</p> <p>Hur används digitala hjälpmedel för...</p> <p>Att främja individuella tillväxtmöjligheter inom organisationen?</p> <p>Att dela och ta del av information rörande organisationen?</p> <p>Att fatta beslut?</p> <p>Att fördela ansvar?</p> <p>Att ge feedback och belöning för prestationer?</p> <p>Upplever du att detta stödjer din personliga utveckling?</p> <p>Någon särskild teknisk lösning som används i organisationen du upplever har antingen främjat (eller hämmat) din nivå av engagemang på jobbet?</p>
Avslutning	Avsluta med en fri diskussion där intervjupersonen kan tillägga om någonting saknas som den upplever kan bidra till studien. Tacka för deltagande och avsluta intervjun.	<p>Finns det något du vill tillägga kring ämnet och det vi diskuterat?</p> <p>Tack för din medverkan.</p>

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Transkribering av intervju 1

Intervjun börjades med en kort presentation av oss själva, studien och dess syfte. Vi beskrev intervjuens upplägg och frågade om samtycke för inspelning. Efter godkännande frågade vi om intervjupersonen hade några ytterligare frågor innan inspelningen påbörjades.

I transkriberingen nedan används *M* som beteckning för *Moderator* och *I* som beteckning för Intervjupersonen.

M:

Sådär, då spelar vi in. Till att börja med, tack för att du ställer upp. Skulle du kort kunna beskriva din nuvarande arbetsroll?

I:

Ingen fara! Det är bara kul om jag kan vara till hjälp. Jag jobbar som mjukvaruutvecklare, och... ja... Jag jobbar för IKEA som uthyrd konsult men är anställd av ett konsultbolag i Malmö. Ehmm... Hur specifik ska jag vara? Haha.

M:

Nej men det är perfekt så. Skulle du kunna beskriva ditt ansvarsområde och dina arbetsuppgifter?

I:

Ja, absolut. Jag är... hmm... junior utvecklare, så mitt ansvarsområde är väl att koda... att skapa lösningar utifrån givna kravspecifikationer. Det jag ansvarar för är väl den kod jag testar och sätter i produktion. Men jag har kanske inget direkt individuellt ansvar i den bemärkelsen, vi jobbar ju snarare som ett team. Jag vet inte om det besvarade er fråga...?

M:

Okej, tack. Det var bra så. Vilken bransch jobbar du inom, och hur lång erfarenhet har du i din bransch?

I:

Min erfarenhet sträcker sig väl över lite drygt ett år vid detta laget, och jag jobbar inom IT, inom mjukvaruutveckling. Och jag sitter just nu på IKEA på ett uppdrag, så jag antar att jag kan säga att jag är i möbelbranschen också.

M:

Hur länge har du jobbat remote?

I:

Ehmm.. ja, vi har väl jobbat lika länge som alla andra, det var väl där i höstas någon gång.. eller när fan var det? Haha. April? Ja, april var det nog. Nej just det, jag började jobba i Mars minns jag. Så det var ju precis där i början av pandemin. Vilket är rätt sjukt när jag tänker på det: att jag lyckades få jobb då. Jag hade väl lite tur... Men ja, det är väl drygt ett år vid detta laget. Så man kan väl säga att hela min karriär varit remote, även om det bara varit en kort tid.

M:

OK. Intressant. Så du anställdes i början av pandemin?

I:

Ja, det stämmer. Precis där i början.

M:

Och hur fungerade det med onboarding på distans?

I:

Nja, alltså.. Eller.. Till stor del var det ju på distans men jag träffade cheferna för intervjuer lokalt i början. Men det mesta skedde ju remote, och det fungerade väl ändå bra. Jag tycker att jag kom in i gänget rätt snabbt, och blev tilldelad en mentor och så. Sen har de haft lite gemenskapsaktiviteter via zoom och sådär. Så det har ju hjälpt. Och sen har jag haft en regelbunden kontakt med chefen också, vilket har hjälpt mig.

M:

Grymt, tack. Kan du berätta mer om hur det fungerat med din mentor?

I: Ja, jag har en mentor på konsultbolaget där jag är anställd, som jag fått för att kunna ehmm.. Ja men som ska hjälpa mig utvecklas, och förstå branschen som konsult, och bara generellt ha någon att vända mig till antar jag. Sen har jag inte direkt utnyttjat möjligheten så mycket som jag kanske borde ha gjort. Och, ja, sen har jag ju inte ens träffat min mentor i verkligheten. Vi har snackat på Zoom ett par gånger... Så ja, det kanske inte har tillfört så mycket egentligen mer än att det känns som... ja men en trygghet. Jag uppskattar ändå det även om jag kanske inte utnyttjar det maximalt.

M:

OK. Bra. Men om vi rör oss vidare då... Hur förhåller sig din organisation till engagemang? Är det ett begrepp som används och något ni aktivt arbetar med?

I:

Nja, det är en svår fråga av många anledningar. Dels så har jag jobbat både in-house projekt på mitt bolag, och sen har jag ju haft uppdrag ute hos kunder. Så dels rör det sig ju om olika organisationer, och sen har jag inte direkt insyn i såna frågor känns det som. Jag menar, jag sitter ju rätt långt ner och har inte någon direkt kontakt med övre ledning eller insyn i beslut eller så... Men jag är säker på att det är något som är aktuellt längre upp i organisationerna.

M:

Mm, ja det är ju förståeligt. Det är bra input. I vilken social miljö jobbar du i? Du beskrev att du jobbar i team. Hur många personer arbetar du med och hur ofta interagerar ni?

I:

Ja, jag jobbar i ett mindre team just nu. Vi är fem personer men vi växer. Det är ett ganska färskt projekt vi sitter på och teamet växer i linje med att projektet blir större. Men ja, fem personer just nu. Ehmm... vad mer?

M:

Hur ofta interagerar ni: i form av möten eller annan digital kommunikation?

I:

Haha, ja, fan, vi kommunicerar 24/7 känns det som. Jag har haft tur och hamnat med ett gäng som jag klickar bra med och vi har en gruppchatt i Teams, uhhh.. Microsoft Teams, som rullar konstant, även på helgerna ibland. Men annars har vi våra daily meetings som är typ 15 minuter om dagen. Och lite sprint-planering och sånt där varannan vecka. Men ja, varje dag är väl rätt svar.

M:

OK. Är det bara jobbrelaterat prat i chatten eller är det mer.... ja, men typ avslappnat snack också?

I:

Haha. Det är både och. Det är väl det som är lite problemet. Jag menar, ena sekunden kan det diskuteras vilken typ av teknisk lösning vi ska använda oss av. Nästa sekund så är det bara trams. Så det kan faktiskt vara lite jobbigt. Om man typ ja men tystar notiserna, fokuserar på sitt arbete en stund, sen kommer tillbaka till chatten och har femtio missade notiser och bara

ehmm jaa men fan, vilket värde borde jag ge detta? Är det något jag måste läsa igenom noggrant, eller är det bara skitsnack liksom? Du förstår.

M:

Grymt. I vilken omfattning är du delaktig vid beslutsfattande?

I:

Nja, som sagt har jag ju inga större beslut som rör andra delar av IKEA. Men i mer designbeslut och sånt där så har jag lite mer makt att fatta beslut. Fast nja, knappt där heller... Jag jobbar med mer seniora utvecklare och de är mer kvalificerade att göra beslut som gäller arkitektur och sånt där, så i nuläget känner jag väl att jag mer är i en roll där jag får lära mig och så. Det jag kan fatta beslut kring är väl mer vilka bibliotek och verktyg jag drar in i våra mindre lösningar. Men även där får jag konsultera mina kollegor och höra vad de tycker. Så kort sagt har jag väl typ ingen möjlighet att fatta några beslut... Mest för att jag inte har kompetensen för att ta välgrundade beslut.

M:

Jag förstår, perfekt. Tack för ett bra svar. Upplever du att det påverkar din nivå av engagemang för jobbet? Att du typ känt dig mer taggad om du haft större möjlighet att bestämma i vissa frågor?

I:

Nja, inte direkt. Jag har inte någon större personlig förankring till projektet jag jobbar på... och som konsult är det nog svårt. Jag kan hoppa mellan olika uppdrag, så jag får väl sällan någon stark förbindelse till det jag jobbar på. Och på så vis kan jag väl inte riktigt påstå att jag känner mig taggad över det. Jag lär mig mycket så det är ju snarare det som gör mig taggad. Men jag kan absolut tänka mig att om jag jobbat på någonting som jag har större personlig koppling till och där mina beslut spelar en avgörande roll att jag hade känt mig taggad på ett helt annat vis. Absolut.

M:

Perfekt. Då har vi fått en bra bild om dig och ditt jobb. Vi kör vidare lite på mer aspekter av remote work. Finns det några konkreta utmaningar du upplevt kring remote work?

I:

Hmm.. jag har ju ganska lite att jämföra med. Jag tycker helt ärligt att remote work är svinbra. Jag har extrem frihet att disponera min tid som jag vill och ta pauser när jag vill. Svårigheterna är väl isåfall med att kommunicera och bygga nya relationer och sånt... Det är ju ändå en del grejer som lätt faller bort när man antingen skriver i en chatt eller har mer formella möten, typ mer subtila grejer i kommunikationen. Kroppsspråk och lite mer avslappnade konversationer och sånt. Ja, liksom fysisk gestikulering, och kanske att kunna nudda varandra, liksom high-fives eller kramar eller sånt där. Och jag är säker på att sånt gör en hel del ändå, liksom för hur bekväma man är med varandra eller hur, jag vet inte, kanske ens förmåga att klicka ändå.

M:

Mm, ja, förstår. Skulle du säga att du saknar lite mer spontana konversationer?

I:

Ja, men det gör jag väl. Det blir inte så spontant om man skriver till någon i en privat chatt, alltså om man skriver till en särskild kollega, eller ringer för den delen. Jag saknar ändå lite att kunna slänga ur mig kommentarer eller snabba frågor utan att det ska behöva leda till en lång konversation som känns mer formell.

M:

Ja, det verkar vara ett vanligt problem. Hur känner du att din relation med närmsta chef eller ledningen fungerar vid remote work?

I:

Ja, den fungerar ju bra. Jag hade möjlighet att jobba ett litet tag lokalt och träffa dom lokalt när jag började jobba, där i mars eller april någon gång. Men jag vet inte, det känns ändå som det funkar bra. De styr upp lite evenemang för företaget och checkar in regelbundet och har lite kaffemöten och sånt. Så jag tycker de löst det jävligt bra. Men jag kanske hade haft lite bättre relation med dom om vi träffats lokalt dagligen, men det hade vi ändå knappt gjort nu när jag sitter ute på uppdrag på andra företag.

M:

Ah, ja, okej... Tack.. ehmm... Kan du utveckla lite mer vad det är för evenemang de styrt upp?

I:

Ja, såklart. Uhhh.. De, eller vi, har kört till exempel cook-a-long på zoom, där vi lagade mat ihop och de hade hyrt in någon kock och sånt som instruerade oss och lärde oss laga mat. Det var riktigt bra... Sen var det, ehmm.. ja, vad var det mer...? Ja, vi körde en chokladprovning, och det var typ samma sak där. Att de hyrt in någon som föreläste och berättade om olika choklad som vi hade fått hemskickat till oss. Och sen, ja, vi hade ju sån här lego-utmaning, där vi fick hem lego från amazon, och sen körde vi lite legobygge-tävlingar i Zoom där vi skulle bygga olika lego, uhm.. typ ja, vad kallar man det? Typ "bygg ditt hem", "bygg ditt nuvarande uppdrag" osv... Så tävlade vi och vinnaren fick en donation till valfri välgörenhet. Det är dom tre grejerna jag kommer på nu. Sen har det säkert varit mer... Ja, vi har haft lite virtuella AW:n, just det, typ i julas fick vi hem glögg och pepparkakor och sånt, så körde vi videosamtal, på typ Zoom eller något sånt, ehmm ja, och sen körde vi någon sån här online-hänga-gubbe eller gissningslek eller något sånt... Minns inte exakt vad det var men det var en period där vi spelade lite olika spel som var rätt roliga... där alla kan koppla upp sig hemifrån och köra quiz och sånt. Det är rätt ball.

M:

Ja, okej, perfekt! Det är svinbra! Tack! Ehmm... Ja, sen ska vi se... Ja, upplever du att remote work har påverkat dina tillväxtmöjligheter inom organisationen?

I:

Oj, ja det är ju en bra fråga. Det har jag inte riktigt funderat på, men det har det kanske... Tänker ni med lönesamtal och sånt där?

M:

Ja, dels det, eller kanske möjlighet till utbildning, att klättra inom organisationen eller något sånt?

I:

Ja, det är ju svårt för mig att säga, dels på grund av att jag inte jobbat så länge och att jag inte direkt kan jämföra med vanligt kontorsarbete. Äääeh, det är svårt att avgöra faktiskt. Vi får ju lite utbildningar och sånt där och kan delta på webinarium när vi vill. Men vi har typ sån här trappa som är en hemsida där man kan låsa upp olika nivåer och utmana sig själv och få lite bonusar och sånt där. Jag har inte riktigt haft tid att fokusera på det dock..

M:

Är det på konsultbolaget?

I:

Ja exakt, det är som en app där man kan låsa upp olika nivåer beroende på vad man åstadkommer. Typ tipsa in andra personer, vara mentor för andra personer och sånt där. Grejer som ska göra att man lär sig och växer och lite bygger sitt varumärke som konsult. Så det är ju ett bra verktyg som funkar digitalt nu också... Eller remote.

M:

Ja, intressant. Är det något som dom infört nu under pandemin eller sedan tidigare?

I:

Nej nej, det är något dom kört på ett tag. Det har dom nog haft typ föralltid.

M:

Ja, okej, perfekt. Hmm.. I vilken utsträckning får du feedback för prestationer? Typ belöningar och sånt?

I:

Ja, jag vet inte, jag skulle se feedback och prestationer som två helt olika grejer i detta fallet. Jag får ju feedback på min kod typ hela tiden varje gång innan vi sätter någonting i produktion. Så feedback får jag ju hela tiden. Men det kanske är på en mer daglig basis. Om ni tänker mer långsiktigt så är det också svårt för mig att säga i och med att jag inte jobbat mer än ett drygt år. Jag har inte fått några belöningar direkt för mina prestationer. Men det känns också för tidigt för sånt. Det jag åstadkommit hittills förtjänar knappt belöningar. Eller det är kanske självbelönande på ett sätt. Presterar jag bra så får jag kanske fler möjligheter. Kollegor kan rekommendera in mig, jag bygger mitt nätverk och jag bygger ett rykte för mig själv. Så som konsult är det väl lite det som är nice, eller sporrande, att mina prestationer på något sätt bygger mitt eget varumärke.

M:

Mmm, okej. Det är bra. Det är en bra tanke. Hur upplever du din insyn och delaktighet av information i organisationen?

I:

Mjaaa, på ett sätt tillhör jag ju två organisationer... dels konsultbolaget där jag är anställd, och sen företaget där jag jobbar. Jag känner mig mer delaktig där jag är anställd. Och sen är företaget där jag sitter på ett uppdrag så pass stort att det typ är omöjligt för mig att få någon större insyn i grejer känns det som. Men hos konsultbolaget har jag ändå fin insyn tycker jag. Vi har rätt öppen kommunikation. Vi är väl kanske 25-30 anställda och jag tycker att jag märker när grejer händer. Vi har vår Slack där jag kan läsa det mesta. De skickar ut nyhetsbrev på mail, vi har vår hemsida, och vår linkedin, och sen bara fikamöten och snack med kollegor och cheferna, så jag känner väl att jag har stor insyn.

M: Ja, okej, det är ju intressant. Hur funkar deras nyhetsbrev?

I: Ummm.. det är väl lite med månadens händelser och sånt där... Jag kan ta upp ett exempel om ni vill.

M: Ja, varför inte. Gör det.

Intervjupersonen tar upp sin telefon och letar fram ett nyhetsbrev från sitt företag.

I:

Ja, här har vi det. Jag trodde det var på mailen men det var något de skickar ut i Slacken. Så här skriver dom lite om vad som kommer i månaden. Först en liten recap över föregående månad och bara liten typ fritext, vad vi hittat på. Sen en underrubrik "Business", där de skriver lite om var företaget befinner sig, vilka kompetenser som efterfrågas och vilka uppdrag som finns tillgängliga. Sen rekryterar dom för fullt så varje månad skriver dom om nya kollegor. Och också vilka nya uppdrag som folk fått. Sen avslutar dom med uppkommande evenemang. Så här har vi chokladprovningen, konferenser och lite andra grejer. Så det är rätt heltäckande för insyn i företaget. Men det är ju ändå bara en liten del. Det mesta delas ju på möten och i Slacken och så.

M:

Ja, det är perfekt. Grymt! Ehhh... Av det vi snackat om hittills, är det något du upplever har främjat din nivå av engagemang för jobbet: typ för företaget där du jobbar eller för dina arbetsuppgifter?

I:

Ja men fan, alla grejer är bra. Såna här gemenskapsgrejer får mig definitivt mer taggad på att socialisera och ja, du vet, hmm... vara delaktig i grejer. Det visar ju dels någon typ av engagemang från ledningens sida och från andra och så... och det får en att se sina kollegor i ett lite mer avslappnat, eller icke-formellt element, vilket kanske är det mest värdefulla. Jag hade gärna haft fysiska aktiviteter och sånt där, typ idrott eller något annat eftersom jag gillar sånt. Men i brist på sånt så tycker jag lätt såna här evenemang på Zoom är skitbra för att bygga gemenskap. Och sen, ja, vad mer snackade vi om?

M:

Vi snackade lite om insyn i företaget och sånt. Är det något som påverkar din känsla av engagemang för jobbet?

I:

Nja, jo, ja, kanske. Till viss del kanske. Jag har ju en känsla av att jag har koll på vad som händer, eller i alla fall en känsla av att dom är villiga att dela med sig och att de kör allting öppet. Hade dom på något sätt undanhållit information kanske det hade ändrat min bild av företaget en hel del... och kanske sänkt mitt engagemang en aning.

M:

Mmm... Tror du minskad transparens hade påverkat ditt engagemang negativt? Typ om du inte hade haft någon insyn i vad som händer och vad som är nytt i företaget?

I:

Ja, lite kanske. Det är ju kul att veta vem ens nya kollegor är och sånt där, och kunna veta lite hur de närmsta framtidsplanerna ser ut för företaget, eller från ledningen eller ledningens håll. Så det spelar väl ändå roll, tycker jag. Men jag vet inte riktigt... det är svårt att spekulera kring. Men transparens försämrar ingenting i alla fall.

M:

Okej. Och sen det här verktyget du snackade om, om trappan som du pratade om...? Är det något du känner triggas dig personligen, eller din nivå av engagemang?

I:

Njaaee, det vetefan... Jag tror på ett sätt att många av utmaningarna som är med där är ganska anpassade för lokalt arbete. Typ hosta en AW och lite sånt där är grejer som är med. Det kanske hade kunnat göras på distans men jag vet inte. Det är lite belöningar för varje steg man uppnår, och varje steg består av ett antal utmaningar, kanske tio stycken eller något... Och för vissa är det säkert en fin morot men belöningen är en bonus, typ några tusenlappar. Och jag vet inte, jag bryr mig nog inte tillräckligt. Jag tänkte att jag skulle kötta igenom utmaningar när jag började men jag har haft fullt upp med att lära mig och sen har det bara inte blivit av... Men jag kanske tar upp det sen.

M:

Hur verkar kollegornas inställning till er sån här app då?

I:

Ja, alltså, jag vet inte riktigt heller... Jag jobbar egentligen bara med en annan kille från bolaget på daglig basis och han bryr sig nog inte riktigt heller verkar det som. Men samtidigt tycker jag det är en fin grej att ha. Och det är inte bara bonusar vid varje steg man uppnår utan också så får man poäng vid varje utmaning man klarar. Lite spelkänsla över det hela. Och sen dom poängen kan man lösa in i deras shop, och köpa typ roliga grejer, PS4 och USB-stickor och lite andra såna grejer. Hmmm, haha... Det är rätt skoj faktiskt.

M:

Perfekt. Tack. Vi börjar närma oss slutet nu tror jag... Ehmm, men om vi sammanfattar det, är det någon särskild grej du upplever har främjat din nivå av engagemang för jobbet? Eller för den delen, tvärtom, om det är något som direkt hämmat din nivå av engagemang?

I:

Haha, alltså, bara möjligheten att kunna jobba remote i sig gör mig lätt taggad. Jag gillar att träna på lunchen och kunna laga mat hemma. Jag kan ta en promenad eller en kopp kaffe på balkongen eller sådär när jag känner att jag behöver en liten break eller behöver rensa hjärnan. Ja... Det är definitivt effektivt för min produktivitet och för... ja, bara mitt välmående antar jag. Och jag känner väl att det inte hade varit lika acceptabelt att ta en liten paus när jag känner för det, lämna kontoret eller så mitt i arbetet utan att folk dömer en eller typ så, ja men, undrar vart fan man är på väg. Hmm.. Ja, men sen så jag tror att den friheten är extremt viktig för att få engagemang för jobbet. Och nu kanske jag är lite bortskämd som bara jobbat remote men fan alltså, jag hoppas ju ändå att det håller i sig. Och, liksom, att vi inte ska jobba heltid på kontoret sen, just för att inte behöva hålla på och vara helt fast vid tider och så. Om jag vill ta en liten nap på eftermiddagen och jobba in det på kvällen nu så gör jag det. Det är nice, alltså.

M:

Ja, det är ju en värdefull poäng du tar upp, såklart. Men om vi ser till de tekniska bitarna i remote work... typ hur ni kommunicerar och sånt som vi diskuterat innan... är det någon del du tycker är viktig för att främja ditt engagemang?

I:

Hmm.. jaa, men så länge kommunikationen funkar så är det ju såklart viktigt. Men jag tror helt ärligt det handlar mer om vem man hamnar med och jobbar med och typ vad man faktiskt gör än hur såna här mer tekniska detaljer funkar.

M:

Mmmm... det låter ändå rimligt. Men om vi ser enbart till digitala hjälpmedel... är det något du tycker är viktigt för att uppleva en nivå av engagemang?

I:

Haha, jag är ju utvecklare så digitala hjälpmedel finns det ju gott om. Jag förlitar mig på massor av olika verktyg. Men på en mer teamnivå så har vi ju grejer som absolut är nödvändiga. Men de är kanske inte riktigt remote-work-specifika verktyg om ni förstår vad jag menar. Men vi kör ju github med versionshantering, devops, code reviews och sånt. Och sen kör vi confluence för dokumentation och typ sammanställning av grejer efter möten och sånt. Vi kör Jira för sprintar och att ha vår kanban-board och backlogs och sånt. Miro är också grymt för att ha återkoppling på sprintar, typ att föreslå förbättringar, för att brainstorma och sånt, och sen har vi ju ett dussin andra supertekniska grejer. Men om vi bara ser till teamet så är Miro guld, vi kör brainstorming-möten där, och sprint retrospectives och i stort sett allting sånt lite mer... uhhmm... ja, men typ, det fungerar som en whiteboard där alla kan vara inne och skriva och hålla på samtidigt. Man kan sätta timers och man kan slänga upp post-it-lappar och massa sånt. Så Miro eller liknande verktyg är grymt. Och Jira och Confluence är också fantastiska. Det är typ dom tre vi förlitar oss på till såna lite mer, hmmm, sociala grejer och dokumentation och sånt.

M:

Super! Tack. Då tror jag att vi fick med oss det mesta. Är det någonting till du vill tillägga?

I:

Ja, men kanske. Vi snackade ju lite om konversationer och kommunikation och sånt tidigare, och jag tänkte lite på det. Nu använder vi bara Teams i stort sett, vilket är bra på många vis. Att boka möten och allt sånt. Sjukt smidigt. Men tidigare använde vi discord för lite mer spontana konversationer. Där satt vi typ inloggade allihopa i teamet och så körde vi push-to-talk, så man kunde slänga ur sig en fråga när man kände för det eller bara snacka skit och sånt. Det var riktigt nice. Det var fan guld värt. Att bara kunna sitta där mutad fram tills att någon hojtade liksom "Jag behöver hjälp med detta här, kom över i denna kanalen och hjälp mig"... Vilket kanske sen ledde till att alla hoppade över och ville ta del av konversationen och sånt... Men ja, visst, det blev ju mycket skitsnack och onödigt tugg där inne i discord men det förbjöds ändå sen av organisationen där vi jobbade av någon säkerhetsanledning. Men det var fan guld värt alltså, just för att få dom här spontana konversationerna, att kunna dra lite kommentarer eller skoja med varandra utan att behöva boka in något möte för det... För nu är det liksom.... Någon bokar ett möte och man tänker typ: "äe, vafan, inte ännu ett möte." Haha... hmm... ja, så det var ändå riktigt bra, och det saknar jag faktiskt nu när vi inte får använda det längre. Det boostade lätt sammanhållningen i vårt team.

M:

Ah, det var ju riktigt bra input. Men i nuläget kör ni antingen formella möten eller chatten i Teams?

I:

Ja, exakt. Och det är inte riktigt så att man ringer upp en enskilda kollega heller... Det är något med just det att ringa upp och lägga på samtalet, att det blir så officiellt på något vis, om ni förstår vad jag menar.

M:

Ja, det förstår jag verkligen.

M:

Aja, svinbra. Vi är nog nöjda där.

I:

Yes.

M:

Stort tack för ditt deltagande. Vi transkriberar allt och du får ta en titt på det sen igen, och bara godkänna att allting ser okej ut.

I:

Okej, det låter bra.

Här avslutas inspelningen.

Bilaga 3: Transkribering av Intervju 2

Intervjun inleddes med en kort presentation av oss själva och en frågan om samtycke till inspelning av samtalet.

I transkriberingen nedan används *M* som beteckning för *Moderator* och *I* som beteckning för Intervjupersonen.

M:

Alright, spelar in nu.

M:

Så, vår uppsats och undersökning handlar lite om remote work och vi har varit lite nyfikna på hur sociala fenomen ter sig vid distansarbete är väl en sammanfattning av det vi studerat och däribland företagskultur, employee engagement och sådär. Yes, och vi hoppas väl att intervjun här, ska kunna tillföra någon typ av insikt. Jag vet att du har lite olika bollar i luften och kanske en hel del insikt i er organisation så det är väl det. Jag tänkte först om du kan bara beskriva kort, din arbetsroll, vad du gör och vad du skulle kalla din titel eller vad man säger.

I:

Jag har titeln Vice President of sales. Det betyder väl egentligen sig säljchef på koncernnivå. Koncernen består ju av ett moderbolag där vi är 6 stycken anställda. Och vi är servicepersonal till våra 29 dotterbolags vd:ar, kan man säga.

I:

Så vi hjälper dem i varierande grad när vi startar ett nytt bolag så hjälper vi dem jättemycket med allting från sälj till rekrytering till att få administration och ekonomi och sånt där att funka tills de har fått ordning på det. I takt med att de blir lite mer självflygande så backar vi lite grann och så hjälper vi dem när de frågar om hjälp och på det sättet jobbar vi likadant allihopa utom vår ekonomichef och ja utom vår VD också för han har lite koncernchefs-roller liksom, eller arbetsuppgifter.

I:

Det som jag gör, förutom det som mina andra kollegor också gör när vi hjälper till med sälj och rekrytering, det är att om vi ska skriva ett ramavtal om vi försöker ta ett stort konto som E-on eller Swedbank eller Handelsbanken eller Ica och så där. Då vill de att vi ska möta dem som ett bolag så då samlar jag ihop material från alla våra 29 dotterbolag och så presenterar jag oss som Q-group. Så vi jobbar med upphandling eller jag jobbar speciellt specifikt med upphandlingar.

M:

Och vilken bransch skulle du säga att du jobbar inom?

I:

IT-branschen skulle jag kalla den. IT-konsult-branschen.

M:

Okej. Och rent konkret, hur skulle du säga att ditt arbete har ändrats nu under pandemin vid övergången till remote.

I:

Jag träffar ju inga kunder fysiskt i princip och det är väldigt sällsynt och det är väldigt sällan som jag träffar kandidater som vi ska intervjuva för att anställa och det är en del av det där också när vi pratar sälj här så är det inte det traditionella säljet som e att man hela tiden vänder sig mot en kund och säljer en produkt eller tjänst. Men vi säljer ju faktiskt vårt koncept som Q-group, hur vi jobbar med konsulting till väldigt duktiga killar och tjejer också som vi vill ska upptäcka att man kan jobba med konsulting på ett annat sätt än de mer traditionella företagen.

I:

Så det handlar om egentligen samma typ av införsäljning och jag skriver samma situation för en ny potentiell kund som är beskriven från ny potentiell medarbetare. Egentligen samma material i ett första skedet i ett andra skede säger ju naturligtvis annorlunda ut när kunden har ett specifikt behov och den potentiella medarbetaren blir anställd eller väljer att gå någon annanstans. Men i det första skedet så är det exakt samma.

I:

Vi har inga fysiska möten, vilket gör att det blir lite svårare att bygga relation. Och det är egentligen det som vi bygger våra affärer på. Det är att man skapar relation med de personer

som man vill göra affärer med så att när de väl har ett behov sen så hör de av sig till oss eller man har en kontinuerlig kontakt med dem så att man finns i deras medvetande när de när de behöver någonting för det. För det är väldigt, väldigt sällsynt att när jag ringer upp en kund eller någon annan för den delen just där och då i det samtalet så har de ett behov som vi dessutom kan tillfredsställa. Det är väldigt sällsynt. Det är mindre komplex försäljning i så fall.

I:

Vad var frågan frågan? Frågan var hur det hade påverkat mitt arbete konkret.

M:

Precis. Jag tycker det var ett bra svar, men om du vill tillägga någonting så.

I:

Ja. Jag vill tillägga något, för det handlar ju mycket om att hålla kontakten med sina kollegor också. Och på sätt så har jag på ett sätt så har jag mer kontakt med mina kollegor än tidigare eftersom det är så lätt att sätta upp ett Teams-möte och Google Meet. Man använder telefonen, sitter i telefon hela tiden och sådana här möten. Men det är samma där, det där lite mer djupare när man umgås och det sociala. Det försvinner lite grann så att det är bekymmer.

M:

Okej det blir bra, och vi kollar lite på utmaningar och så där som distans arbetande organisation möter. Som ja men lite så här, enklare konversationer och så där kanske försvinner. Är det något annat du konkret tänkt på som har varit en utmaning?

I:

Men det här korridor, korridorssnacket och eller fikabordspratet eller vad man vill kalla det för. Snabba när någon bara slänger ur sig någonting man får en man får en överhörnings-uppfattning om vad som händer på bolaget när man träffas och det får man. Det tappar man helt när man sitter så här. Och hur stor del som försvinner och många möjligheter som tappas på grund av att man inte är nära varandra så det vet jag faktiskt inte. Men jag är säker på att det är ganska mycket.

M:

Ja, det är ju svårt att mäta såklart.

I:

Men det är många som blir mer effektiva och jag kan känna att jag hinner med många fler möten på en dag hur man gjorde tidigare för man slipper förflytta sig.

M:

Ja, det kan jag tänka mig. Tror du det är något som typ företagskultur och sånt här tror det tar stryk av att man tappar det där korridorssnacket.

I:

Ja, det tror jag framför allt för eller vi ska säga så här både och. Konsultföretag där de flesta som är anställda faktiskt inte är på kontoret ändå, man är ute hos kund och så ser det ut hos oss 95% minst sitter ute på kundens, i kundens lokaler i vanliga fall. Så där har vi inte det snacket i alla fall utan det är månadsmöten och sociala aktiviteter som man har och de ser ju annorlunda ut. Nu blir det ju digitala AW:n, cook-alongs, det blir olika provningar och så där.

Man försöker ändå liksom ses så. Så för oss så kanske inte den skillnaden är så stor, däremot jag tror att det är ett stort problem för många av de som jobbar hos oss som sitter hemifrån nu då istället för de får inte sitta hos kunden så då sitter man hemma. Och då tappar man helt och hållet det är med kollega. Jag tror man blir väldigt ensam om man sitter i köket nu, liksom ett helt år.

I:

Så att man kanske tappar. Jag tror det är många som känner känslan att nej, men varför är jag anställd på ett företag? Jag träffar ju ingen, här sitter jag själv och de där få elementen som kopplar ihop med människor på ett konsultbolag. Där är det här att man fysiskt träffas vid något tillfälle. Den är jättestark och den tappar vi helt. Men vi har mycket mindre bekymmer skulle jag säga än de företag där man vanligtvis sitter allihopa på kontoret och nu behöver liksom sitta hemma för att där är kontrasten så mycket större.

M:

OK ja tack, det var väldigt uttömmande och bra svar för vår undersökning. Vi har mer grejer att gräva ner oss i, om vi går in på lite mer om den organisatoriska frågor och hur Q-group då, eller kanske din syn, dels din egen syn insyn i personalfrågor, organisatoriska frågor som kultur och sånt där. I vilken omfattning är du själv delaktig i sina personalfrågor? Och om vi ser företagskultur om du vet hur Q-group arbetar med företagskultur och hur de förhåller sig till employee engagement, om det är något ni aktivt arbetar med?

I:

Jag har ju någon alltså i mina närmsta kollegor som jobbar rätt så nära mig med just upphandlingar. Jag tycker på ett sätt att vi ses mer nu eftersom vi har möten så här via Teams varje dag. Men visst, man tappar lite grann. Jag känner nu att vi kommit lite grann längre ifrån varandra eftersom vi inte ses regelbundet. Men i övrigt har jag ju inte liksom direkt direkt. Jag är inte chef på det sättet över konsulter som jobbar i ett av bolagen.

I:

Det är ingen som förväntar sig att jag håller kontakt med dem egentligen utan vid de tillfällen när jag är kulturbärare så är det ju vid gemensamma sammankomster, det är julfester, det är olika aktiviteter vi gör då vi som är i själva management som alltid liksom måste föregå med gott exempel och vara förebilder på något vis. Och det har ju blivit mycket mindre än det. Vi har inte haft de här aktiviteterna, men men det är snarare att en VD på nåt av Q-group bolagen hade haft bättre svar på hur det hade påverkat och hur de upplever att det har påverkat relationen med deras anställda än vad jag har. Jag kan inte säga att skillnaden är så där jättestor, vi är så få människor som men jag kan ändå uppleva att vi har kommit lite grann ifrån varandra.

M:

Ok, hur tror du den här övergången till remote work har påverkat dels dina egna men också dina medarbetares tillväxtpotentialer inom dels inom organisationen, men kanske också bara generellt karriärmässigt.

I:

Jag tror det är, de flesta känner nog att man står lite grann och väntar på att bussen ska börja gå igen. Att man inte har, jag tror inte man har samma möjlighet att visa framfötterna faktiskt. Det blir, om man tänker på som konsult men tänker på mina medarbetare då och jag tänker på

dem som jobbar som konsulter. Så, när kunden bedömer ens arbete så gör man ju det utifrån att jamen man är där för lösa en uppgift, ett problem som ska lösas och så gör man det.

I:

Men det är väldigt sällan som kunden kan avgöra om man har skrivit världens snyggaste kod. Man får sällan applåder för det där, liksom för att de inte är kompetenta nog att kunna avgöra det utan de ser bara löste de problemet eller löste de inte det. Om man inte löser problemet ja då kommer de tillbaka och säger ja, men ni får dra av på priset eller ni får komma tillbaka och göra färdigt.

I:

Det är väldigt svårt att få en positiv referens eller bra feedback på det arbetet man gör rent tekniskt. Utan det som man får positiv feedback kring, det är många gånger sånt som är lite mjukare, som att han var så engagerad, hon delade med sig av sin kunskap till våra anställda, de ifrågasatte lösningen, de kom med förbättringsförslag, de var ärliga, de mötte deadline, de var en bra lagspelar, de tillförde energi till teamet. Och när man då inte sitter tillsammans så minskar möjligheten liksom att sticka ut där.

I:

Det är inte så att man kanske medvetet tänker på alla de sakerna men om man är på ett ställe där man tycker det är kul och man får ju ha en arbetsuppgift som man vill lösa. Så kommer motivationen lite grann av sig själv och då gör man alla de sakerna också och det är då som kunden kommer med positiv feedback och nu tar vi liksom bort många möjligheter för kunderna faktiskt få den upplevelsen eftersom man inte sitter på plats.

I:

Så därför tror jag att även om man gör precis lika bra jobb som tidigare så har man inte chansen att glänsa riktigt lika mycket som tidigare och då blir också svårare. För det är nämligen de här positiva feedbacksen, alla de bra referenserna man får det de som är stepstones för nästa och nästa steg i ens karriär. Så i alla fall för oss som konsult och så tror jag att nej, det haltar lite grann. Jag tror det är svårare att ta de där kliven just under en sådan här pandemi.

M:

Okej, tack. Är det någonting ni har tänkt på och har hittat någon typ av teknisk lösning som kan stödja till viss mån?

I:

Nej, jag kan inte säga att vi har pratat eller diskuterat det i de här termerna som vi gör just nu heller faktiskt, utan det är mer som jag funderar själv när jag fick frågan. Men sen är jag ju himla smart liksom så att.

M:

Nä det e sant.

I:

Nej men, det där att man hjälper en av kundens anställda med problem och lär dem, hjälper dem att höja deras kunskap. Det bygger ju på att man faktiskt står där över axeln på dem när det händer och man sitter ju inte och jobbar så alltså har man liksom någon form av digital

motsvarighet till extreme programming när man sitter 2 och 2 vid sidan om varandra, det skulle säkert kunna funka med delade skärmar och så, men det är bara en del av det.

I:

Den andra delen är ju att man är så pass engagerad och involverad så att man snappar upp saker i det här projektet man jobbar med som egentligen inte är dina egna arbetsuppgifter. Men du ser att men vänta lite där nu, det där kan ni inte göra för att här borta så jobbar vi med det här och det kommer inte funka i slutändan. Den typen av interaktion har man inte, det skulle innebära att man skulle försöka skapa en arbetsmiljö som såg ut som det här öppna kontorslandskapet.

M:

Ja precis.

I:

Nä jag kan inte ens föreställa mig hur jobbigt det skulle vara att ha 15-20 olika små rutor som pratar i munnen på varandra.

M:

Och det närmaste vi kommer idag är kanske möten av olika slag och om vi sen tittar på delaktighet som också är en central del av kultur och engagemang. Dels delaktighet i form av information, transparens av information inom organisationen men också delaktighet vid beslutsfattande och sånt där. Är det någonting du konkret kan säga eller tänka att det har haft en ändring nu under distansarbete.

I:

Ja nej, det tror jag faktiskt inte så mycket i alla fall... För, ja om man pratar delaktighet vi jobbar ju inte med projekt på det sättet, väldigt sällan iallafall, utan det är oftast man har en egen uppgift som konsult och och då har man en relation med sin närmste uppdragsgivare hos kunden, de talar om vad de förväntar sig av en och ja, det är ju dem man avrapporterar till. Sen har man sin närmaste chef som man också har dialog med.

I:

Men det är väl skillnaden att närmste beställare kanske man satt sidan om eller i samma kontorslandskap tidigare, det gör man inte längre. Då har man någon annan form av stämning, men andra beslut som rör liksom ett dotterbolag. Det är inte någonting som oftast berör konsulterna egentligen och inte de besluten som vi har på på moderbolaget heller, så att där är egentligen ingen skillnad.

M:

Men det är bra, men om vi bortser från beslutsfattande och titta mer till insikt i organisationen i form av den information man får ta del av?

I:

Jag har från koncernens sida så skickar vi, vi skriver att månadsbrev kan man säga eller kallas för The Qhronicle, och den skickas ut till alla och det det har ju gjort så tidigare, så det är precis på samma sätt.

M:

Ja okej.

I:

Så där är ingen annan, det är ingen skillnad och jag tror att informationen som man får på månadsmöten med sin sitt eget bolag, informationen där nog samma men man får det via Teams-möten liksom.

M:

Om om man vill gå tillbaka till det där med korridorssamtal... Om vi bara ska spekulera lite vilken vilken roll du tror det spelar vid just den här delaktighet av information. Att överhöra konversationer eller så.

I:

Det påverkar ju oss som har någon form av säljande roll, dom som är VD:ar och de som är co-pilots, om inte vi är kontoret så tappar man en del av det där. Men vi har ju veckomöten varje måndag och vi ringer ju varandra mycket och det gör vi ändå för att folk sitter aldrig här samtidigt i alla fall inte innan heller utan det var in och ut liksom.

I:

Och för konsulterna har inte samma, de har aldrig den överhörsituationen med andra Q-group kollegor. I princip aldrig för de flesta kollegor de har i uppdrag är faktiskt andra konkurrenters konsulter eller anställda och sen finns det ju på vissa ställen som där du själv sitter att vi är flera Q-group konsulter och där tappar man ju lite grann.

M:

Okej det sammanfattar den här delen, av de utmaningarna vi har pratat om, är det någon särskild som du upplever kan spela en extra stor roll vid för just engagemang bland medarbetare och företagskultur och så där.

I:

Att inte träffas fysiskt är absolut det största.

M:

Och det är just med relationer och kommunikation?

I:

Framförallt med, kanske inte så mycket kommunikationen som relationen, ja gemenskap och att man tillhör en grupp liksom.

M:

Ja, okej och du nämnde lite med cookalongs och sånt här. Är det någon typ av en sån här aktivitet eller någon typ av tekniskt hjälpmedel som du upplevt vara särskilt effektivt för just det här främjandet av engagemang?

I:

Ja, men vi har ju använt Zoom och Google Meets och Teams jag tycker de är, de funkar väl rätt så bra liksom och att köra lite så här AW. Ibland kopplar folk upp dig och bara sitter och delar en öl liksom och snackar med varandra, efter ett par minuter så glömmer man nästan bort av man är på olika ställen. Det funkar ganska bra, men det är egentligen det enda jag har varit i kontakt med av digitala hjälpmedel. Det är att man sitter med såna här Teams.

M:

Ja, jag tror faktiskt att vi fått med allting där. Jag tycker att du tillfört väldigt mycket bra information

I:

Tack

M:

Jag tror vi glömde fråga om du vill önska vara anonym och i så fall vilken utsträckning du önskar vara anonym eller om vi ska.

I: Nä, jag behöver inte vara anonym. Hur hade ni tänkt redogöra för vem det är som har svarat?

M:

Men vi vill ju ha egentligen lite data, vi vet att du jobbar på Q-group.

I:

Ja.

M:

Vi kan tillägga lite, hur länge har du jobbat inom branschen?

I:

25 år.

M:

Och remote har du arbetat, är det ett år nu ungefär?

I:

Ett år ja.

M:

Ja, för studiens syfte är ju mer arbetsroll och arbetserfarenhet mer intressant än just vad du heter?

M:

Precis.

M:

Ja men jag känner mig nöjd, Elias Är det någonting du känner?

M:

Jag tycker det var jättebra. Jättebra svar liksom utförliga och precis liksom den typen av information vi behövde.

M:

Ja vi är väldigt tacksamma.

M:

Tack så mycket

I:

Ja ni kan ju ringa mig igen imorgon och då kan ju kalla mig själv för någonting annat.

skratt

M:

Men vi kommer att vi kommer att transkribera allting, så skickar vi över det till dig. Är något du kommer på så får du jättegärna. Ja bara tillägga det.

I:

Absolut.

M:

Ja och såklart videon kommer bara användas till transkribering. Sedan tar vi bort den.

M:

Precis den tas bort sen.

I:

Men det tror jag inte på.

skratt

I:

Nä det e lugnt.

M:

Är det något inget annat du vill tillägga eller någon fråga eller sådär?

I:

Nej, det är bra. Lycka till.

M:

Stort tack.

Ja tack så mycket.

M:

Ha det gott hej.

Bilaga 4: Transkribering av Intervju 3

M:

Jag spelar in nu.

M:

Det ämnet vi studerar är remote work kan man säga och lite organisatoriska aspekter av remote work. Lite om hur företagskultur funkar vid distansarbete employee engagement. Och så engagemang bland medarbetare, framför allt. Och vår förhoppning var väl att du ska ja men kunna bidra med några insikter och lite vad du har för utmaningar, för du lärt dig och så där nu under den här perioden.

Då kör igång vi igång. Inga frågor?

I:

Nej.

M:

Men om vi börjar, skulle du skulle kunna beskriva din arbetsroll; vad du pysslar med?

I:

Jag är applikationskonsult för ett konsultföretag som jobbar med affärssystem och ekonomisk verksamhet. Så jag är uppe, sätter upp och konfigurerar affärssystem och bygger integrationer och anpassningar där.

M:

Okej. Grymt. Och vilken bransch skulle du säga att du jobbar inom?

M:

Inom IT.

M:

IT branschen, och hur lång erfarenhet har du inom branschen?

I:

Jag har jobbat med det sedan... Sedan slutet på tjugohundrafemton.

M:

Okej. Perfekt.

M:

Så det är, 6 år kanske?

I:

5,5 ungefär.

M:

Och remote; har du jobbat remote som alla andra nu ungefär ett år?

I:

Jag har gjort det i ett drygt år, sedan februari förra året.

M:

Ja okej. Om vi bara tittar lite till din organisation, vet du hur de förhåller sig till kultur, engagemang och sådär om det är något som de aktivt arbetar med och i så fall hur?

I:

Specifik kultur relaterade engagemang?

M:

Det ja, men ja, företagskultur företagskultur; hur man tittar på det, om det är någonting man aktivt försöker främja eller prata om öppet. Men det kanske inte har så mycket insikt i?

I:

Inte jättemycket. Vi jobbar ju en hel del med verksamhet så det glider väl in på det spåret, men överlag så är det inte vart fokus ligger.

M:

OK. Och om vi då tittar på titta på hur du själv jobbar idag och lite mer fokus på den sociala miljön... Och jobbar du i team jobbade själv, eller hur? Liksom hur många personer interagerar du vanligtvis med?

I:

Det är ganska varierande. Nu för tiden, så överlag så jobbar jag ensam med sen då en kundansvarig som jag också håller kontinuerlig kontakt med för att ja, men avstämningar och hålla reda på allting som händer hos den kunden. Men i våra större projekt så jobbar vi ofta i Teams och då blir det ju allt ifrån att det är 3 personer till att vi är 10 personer som jobbar tillsammans.

M:

Alright. Och hur ofta skulle du säga att ni interagerar just nu under pandemin?

I:

Jag skulle säga att det är åtminstone varannan dag så har jag kontakt med kollegor.

M:

OK. Yes. Och i vilken utsträckning är du delaktig vid beslutsfattande?

I:

Inom företaget eller ut mot kunder?

M:

Det är egentligen båda delar, tycker vi relevant så det beror väl på. Men om vi börjar inom företaget där du jobbar?

I:

Inom företaget så är det inte särskilt ofta i och med att. Jag "bara" är en konsult. Så där har vi ju vår ledning då som fattar beslut, men vår input är ju alltid välkommen kring besluten.

M:

OK.

I:

Men när det sen kommer ut till kundfrågor. Då är jag väldigt ofta är. Tätt integrerad med beslutsfattarna och kommer med råd tips och mina åsikter vad som är liksom bästa vägen framåt.

M:

Okej. Skitbra. Är du mentor till någon medarbetare eller har du själv mentor?

I:

Nej. Jag har inte längre någon mentor, men jag har varit till en kollega som började ett år efter mig.

M:

OKOK.

M:

Men om vi tittar på remote work då, och bara rätt öppet eller ganska öppet. Hur är det... några utmaningar som du har påträffat om vi tittar på eller jämför med hur du tidigare arbetat?

I:

Definitivt. Den största skulle jag säga är just den spontana kommunikationen mellan kollegor tycker jag har blivit lidande. Just i och med att man pratar inte om sina uppgifter och eventuella problem där man går och hämtar en kaffe, exempelvis. Och man kan inte heller överhöra en konversation som 2 kollegor har för att kunna komma med input. Och likaså ta emot input på det spontana sättet som man kan när man sitter och jobbar på ett kontor.

M:

OK.

I:

Sen också. Tycker att det har blivit en förändring i förväntningar på tillgänglighet. Det känns som att många kunder anser att "Ja, men nu jobbar man hemifrån så är man tillgänglig hela tiden."

Så att viss respekt för arbetstiden inte längre lika etablerad.

M:

Kan ha att de hör av sig, liksom sent på kvällen eller på helger och sådär?

I:

Ja och likaså liksom, förväntar sig att svar per mejl eller telefon oavsett vad det är för dag eller om man har bokat tid för den kunden. För vi jobbar alltid med att vi bokar upp våra kalendrar för specifika kunder av ärenden, och det är ofta som kunder nu förväntar sig svar inom en timme oavsett. Och om jag då sitter helt upptagen med andra ärenden så kan inte jag svara direkt. Och det tycker jag har förändrats till den negativa.

M:

Okej, intressant. Annars var det något du ville tillägga?

I:

Ja.. samtidigt så är det ju också oftast enklare att få tag på kunder, så det finns ju också positiva sidor i det. Och det är ju väldigt enkelt att styra upp... ja men Teams-möten och sådant så att man snabbt kan ta avstämningar, för folk är lite mer flexibla.

M:

Förståeligt. Om vi går tillbaka till det här med spontana konversationer på arbetsplatsen... tror det är något som påverkat kanske några ni säger aspekter av lärande; att man delar information och på något vis delar med sig av sina problem, svårigheter och hur man löser dem, och så där?

I:

Definitivt. Jag tror att det blir väldigt mycket enklare att fastna i den typen av lösningar som man har gjort tidigare. För att då är det någonting man själv är trygg med och man kör det per automatik för man vet att ja, men det här funkar medan hade det varit i en kontorsmiljö med kollegor så blir det just när spontana konversationen kring det och man kan bara kasta ut en fråga som kanske tar 20 sekunder att svara på och kan då få input direkt och se nya vägar så. Det är något som jag tycker har blivit svårare.

Men samtidigt så är det ju också utvecklande för en själv om man är medveten om det så att man kan tvinga sig att tänka i nya banor.

M:

Ja, det är nog en bra insikt. Och... det här med spontana konversationer? Finns det något verktyg, något tekniskt hjälpmedel som på något vis simulerar samma känsla? Eller vad använder du själv? För liksom samma typ av interaktionen idag. Då förutom team som du nämnde? Men ja, även Teams: är det framförallt chatt och eller är det liksom bokar man in ett snabbt möte, ringer man upp varandra eller hur brukar det gå till?

I:

Vi har ju en en gruppchatt på Teams där vi då ja, men kan slänga ut frågor, men den är ju inte överhuvudtaget lika effektiv som att prata med någon. Och, i övrigt så är det ja, men mejl till specifika kollegor som man vet har erfarenhet från liknande situationer så att man kan ta just en muntlig avstämning.

M:

Okej. Yes.

M:

Om vi har tittat på tittar vidare lite på det här med kommunikation och kanske mer på arbetsrelationer och sammanhållning och sånt här. Skulle säga att distansarbete har påverkat det på något vis och i så fall hur?

I:

För vår del i företaget så skulle jag säga nej kring sammanhållningen. Men det är för att vi är ett litet företag. Vi har ett tight team och vi har jobbat tillsammans i flera år nu. Så det är ingenting som har fallit mellan stolarna liksom och vi har kontinuerliga avstämningar åtminstone en gång i månaden med hela teamet. Där igen skulle jag säga att sammanhållningen är inte förändrad i kvalitet.

Men i sätten som vi interagerar? Absolut. Tidigare så var det var det ju vanligt att vi tog en AW tillsammans. Och det har vi ju gjort ett fåtal gånger nu. Ja online, men... Det är ju inte riktigt samma sak.

M:

Okej. Har ni haft några andra typer av sociala liksom event... digitalt nu under pandemin?

I:

Vi har ju haft konferenser också. Där vi först sitter och har ja, men en presentation och så följt av grupparbeten där vi hoppar in i mindre grupper och diskuterar. Ungefär så som vi har haft det tidigare. Vi har också faktiskt haft en konferens fysiskt med då långa avstånd mellan varandra utomhus i somras.

M:

Okej! Mm..Har ni haft någon typ av om man kan kalla det privata evenemang något? Ja, vad det nu kan vara någon slags lek.

M:

Ja men typ som AW fast lite mer avslappnade, liksom sociala evenemang eller träffar man ska kalla det.

I:

Nej, utan det har mest varit stereotypiska AW:s sådana fall att vi snackar över ett glas eller två.

M:

Okej. Perfekt.

M:

Och du sa att ni är ganska litet tight team... har ni fått in några nya kollegor nu under pandemin?

I:

Nej, det har vi inte.

M:

Okej, okej. Men om vi tittar på... upplever du att din relation till ledning eller närmsta chef eller så där har förändrats under distansarbetet? Hur ni kommunicerar kanske har ändrats?

I:

Ja delvis. Jag skulle säga att ledningen är mer än mer engagerad i att få skriftlig uppföljning på saker än, tidigare. Just för att tidigare på kontoret, så kunde vi ta det muntligt på 5-10 minuter med redan nu så behöver man lägga 20 till 30 minuter på att skriva en sammanställning. Inte riktigt per dag, men åtminstone varannan dag, så det blir ju ett par timmar i veckan som går till det.

M:

Okej.

M:

Och om vi tittar på dina så hade din upplevelse av tillväxtmöjligheter inom företaget. Är det något du känner har ändrats, och hur de arbetar med sånt på ditt företag?

I:

Ja, det skulle jag säga just i och med att vi jobbar inom IT avdelningen och med verksamhetsfrågor så har vi ju faktiskt fått väldigt mycket fler möjligheter. Just i och med att företag är intresserade av att se över sina rutiner och processer och vi kan hjälpa dem med det.

Och på samma gång så är det ännu viktigare att deras tekniska lösningar fungerar där folk jobbar remote och då kommer vi in i bilden och kan hjälpa dem med att säkerställa det.

M:

Okej. Grymt.

M:

Om man tittar på individuellt lärande och sen så här har ni liksom tagit del av workshops eller webinarer något här är det någonting ni har möjlighet att delta i?

I:

Ja, vi jobbar ganska frekvent med det i och med att vi som konsulter måste hålla oss "on top of the ball" inom systemet så det är mycket online kurser som vi alla tar och det då direkt från utvecklarna och systemet som de här kurserna presenteras främst.

M:

Okej. Är ett annat ni gjorde innan även innan distansarbete?

I:

Ja, det gjorde vi, men det har ju blivit... Kanske än mer relevant nu? I och med att mycket teknisk utveckling har drivits väldigt mycket framåt till senaste året och då gäller det att vi som sagt håller oss uppdaterade.

M:

Och om vi sen tittar på feedback eller så här återkoppling för dina är personliga prestationer. Är det någonting som ändrats? Någon som du upplevt?

I:

Ja där som sagt det, precis som med ledningen så gäller det även ut mot kund och mot kollegor. Att en tydlighet krävs för att det ska vara, ja, men relevant och effektiv kommunikation. Kraven har förtydligats och skärpt så att säga kring just återkoppling och kommunikation.

M:

Okej. Perfekt. Så om vi tittar på de här utmaningarna vi har pratat om lite olika... Är det någon särskild som du upplever har antingen främjat, eller för den delen hämmat din nivå av engagemang på jobbet?

I:

Den största utmaningen som har hämmat mig i det dagliga arbetet, skulle jag säga är den avsaknade direkt kommunikationen med kunder och kollegor. Men någonting som har främjat, där skulle jag säga just flexibiliteten i hur jag vill arbeta hur jag arbetar mest

effektivt. Exempelvis om jag har en uppgift som jag ska ha lösa under en dag så kan jag jobba med den lite när som helst, så länge den inte är beroende av någon annans tid. Så att om jag sitter och utvecklar någonting så kan jag då påbörja arbetet inse att nej, men det här går inte bra. Jag tar en paus och så kan jag. Ja men ta 2 timmar då jag inte jobbar med den utan tar en riktigt lång lunch och tänker inte mer på det och sen så sitter jag och jobbar 2 timmar senare på kvällen istället.

M:

Intressant. Ja det är nog en bra tanke. Och det är ja, men vi fått med mycket det här. Och jag tycker du gett skitbra input! Om vi bara lite öppet pratar om lärdomar någonting du hade kunnat rekommendera andra företagen, sådär, nu får vi från tiden då arbetat remote... Är det något konkret du tänker; något tips; någon lärdom?

I:

Någonting som jag har uppskattat väldigt mycket har varit när min chef har ringt och pratat med mig utan anledning egentligen. Utöver att bara kolla läget. Det har varit tillfällen där har varit tyngre såklart att jobba under den här pandemin. Och lite då och då så har min chef ringt till mig och så har vi snackat i en halvtimme-timme. Om... bara liksom det allmänna måendet, och hur livet ser ut just nu. Och det är någonting som jag har uppskattat väldigt mycket, även om det har varit lite udda och kanske till de här lite obekvämt i vissa tillfällen.

Men det skulle jag säga ändå att jag har uppskattat väldigt mycket, och det har gett mig nyttiga saker. Men sen också, tycker jag att, möjligheten till att ha korta effektiva möten har ökat radikalt för tidigare när, ja, men när man satt på kontoret eller var ute hos en kund och jobbade så då var ett möte alltid minst en timme.

Medan nu så kan jag ha ett möte på en kvart istället och riva av punkterna och presentera en lösning och de kan direkt säga "bra vi ta den här till våra beslutsfattare och så mötet färdigt sen". Så effektiva möten är någonting som jag tror att folk har lärt sig att anamma mer.

M:

Tror du det har inneburit mer frekventa möten eller mer att man har fler möten, fast kanske kortare och effektivare.

I:

Definitivt.

M:

Fler möten?

I:

Ja. Vissa dagar så har jag... ja men 20 möten känns det som. Även om det kanske inte riktigt är så, men... det känns som det vissa dagar och då jag tidigare har suttit och jobbat mycket mer riktat med ärenden så har det blivit fler möten, men i och med att de 9 gånger av 10 är väldigt effektiva så känns det ändå ok.

M:

Okej. Yes. Men om man tittar på tekniska verktyg; digitala verktyg; är det något som ni något nytt verktyg ni börjat använda? Eller har ni kört liksom Teams sen innan och bara fortsatt med Teams eller något annat ni börjat använda?

I:

Vi körde med Skype tidigare en hel del. I och med pandemin och hur utvecklingen ser ut så har vi gått över mer och mer till Azure och Cloud-tjänster. Och det är integrerade bättre med Teams så då har vi flyttat över dit så det har vi börjat använda väldigt mycket. Men också just Cloud tjänster. För att komma ifrån behovet av VPN klienter.

M:

Okej. Använder ni några samarbetsverktyg form av... Ja vad det nu kan vara; Trello och Miro eller liknande?

I:

Inget sånt. Inget.

M:

Ok. Alright. Jag tycker du är jättebra input och jag tycker vi tror vi fått svar på egentligen det mesta. Elias är det någonting du tänker på som vi kan tillägga?

M:

Nej, jag har inget växt, så det är väl och vi vill passa på att tacka så mycket för din medverkan i studien.

M:

Ja, svinbra. Vi är väldigt tacksamma! Ingenting du själv konkret kan tillägga någon tanke eller rekommendation eller tips sådär?

I:

Jo. Någonting som jag tyckte tycker det är skitbra som vårt företag har gjort är... Ja, men vad kan det ha varit... 8-9 månader sen så skickade ledningen ut en frågeställning: "hur vill ni jobba efter att pandemin är över?"

Och då fick man ange hur man skulle föredra att lägga upp en genomsnittlig arbetsvecka med bokningar ute hos kund, tid på kontoret och tid med arbete hemifrån. Och så fick alla skicka in och en överväldigande del av teamet sa 2 dagar hos kund och sen så varierade det mellan en till 2 dagars arbete hemifrån istället för på kontoret.

Just för att vissa saker blir mycket effektivare när man jobbar hemifrån, medan vissa blir effektivare på kontoret och i och med det resultatet så sa vårt företag upp hyrandet av lokalen som vi hade vårt kontor i och har istället flyttat till ett så kallat företagshotell. Så vi har ett medlemskap nu hos ett företag med lokaler och så kan vi åka in dit och jobba ifrån. Och då har vi ett eget rum sen så är det en öppen kontorsmiljö, men det är mycket färre platser.

Och det tycker jag är någonting som är väldigt bra och positivt, sa just att det finns en förståelse att ja, men vissa vill jag vara hemifrån och det är okej och det funkar väldigt bra. Det är ingenting som är fel i att inte komma in till kontoret och jobba. För det är ju väldigt många företag som till och med har sett en ökning i sin produktivitet.

Och det tycker jag talar för att, i vissa sammanhang så är det mer effektivt att jobba hemifrån och det är en väldigt bra insikt.

M:

Tack så mycket. Det var väl jag tror vi fick med det mesta där. Vi fick med allting. Vi kommer som sagt transkribera allting och skickar det till dig, så är det något du vill ta bort eller tillägga så är det fritt fram att redigera det sen.

I:

Det låter toppen!

M:

Guld. Stort tack för att din medverkan!

Bilaga 5: Transkribering av Intervju 4

M:

Spelar in, så ja perfekt. Jag tänker om vi bara först beskriver lite vad vi studerar och vad vi håller på med

I:

Ja det blir bra.

M:

Men vi har försökt titta lite på remote work och lite så här organisatoriska fenomen hur de ter sig vid distansarbete, typ företagskultur, employee engagement, sammanhållning och sånt där. Och vår förhoppning är att du ska kunna bidra med de lärdomar om du lärt dig någonting, lite så här utmaningar du stött på och så vidare.

I:

Japp.

M:

Inga frågor?

I:

Nej, jag har inga frågor. Det känns solklart.

M:

Gött, då kör vi igång. Skulle kunna börja med att bara beskriva din arbetsroll.

I:

Jag är junior revisor på Ernst och Young.

M:

OK.

I:

Ska jag beskriva mer ingående eller?

M:

Du får gärna beskriva lite ditt ansvarsområde och kanske dina arbetsuppgifter.

I:

Ja OK alltså, så här. Jag är junior revisor i revisionsbranschen, vi jobbar ganska hårt med många utmanande och roliga arbetsuppgifter. Eftersom jag är bara junior revisor har jag inte något av det stora ansvaret men jag gör många utvecklande arbetsuppgifter.

M:

OK. Ja. Hur lång erfarenhet har du inom branschen?

I:

Jag har jobbat där i snart två år.

M:

Okej och då har du jobbat remote ungefär ett år också nu?

I:

Ja, lite mer ett år. Vi började jobba remote direkt typ.

M:

Ja okej, men du hade ändå en period då jobbade liksom lokalt.

I:

Ja alltså före Corona kom så var vi ofta hos kund och på kontoret. Man jobbade inte hemma så mycket då före.

M:

Perfekt, alright och om vi tittar lite på organisationen där du jobbar, företaget, vet du hur de förhåller sig till kultur och engagemang och sånt där, om det är något begrepp som används om de aktivt arbetar med det.

I:

Det är ett begrepp som används väldigt ofta.

M:

OK.

I:

Och just det här perspektivet, alltså medarbetarperspektivet, medarbetarhälsa och sånt här typ är någonting som man hör mycket om och mitt företag gör flera åtgärder för att liksom bidra till något positivt gällande detta.

M:

Okej, grymt. Kan du ge något exempel på detta.

I:

Ja alltså som exempel nu så fick vi rätt mycket mer i friskvårdsbidrag och så fick vi hem kontorsstol och en stor skärm. Vi fick saker som gör det enklare för oss att jobba. Jag tror att mitt företag är väldigt måna om att vi ska må bra.

M:

Najs, okej.

I:

Jag uppfattar det som att mitt företag gör en stor ansträngning för att vi ska kunna vara effektiva och arbeta väl trots de utmaningar som uppstår vid distansarbete. Man får en känsla av att de gör sitt bästa för att få det här att funka.

M:

Gymt, utöver sådana här förmåner och sånt här, är det några typ sociala evenemang eller insatser på något sånt.

I:

Vi hade väldigt mycket sociala tillställningar och evenemang innan Corona. Tyvärr så har vi inte kunnat ha sociala insatser nu. Det blir ju mycket svårare när man inte kan träffas fysiskt och umgås, men vi har ändå haft sociala evenemang i någon utsträckning exempelvis fika på fredagar via Teams.

M:

Nä, okej. Yes, om du skulle beskriva lite typ den sociala miljön du jobbar i. Jobbar du vanligtvis själv, jobbar du i team? Hur många är ni isåfall?

I:

Jag jobbar vanligtvis i team och det beror helt och hållet på, ibland kan man vara i team om 3 och ibland 10 eller i större team.

M:

Ja okej.

I:

Så att 2 till 10 skulle jag säga är väl standard.

M:

Japp, perfekt. Nu under pandemin, hur ofta skulle du säga att ni interagerar vanligtvis?

I:

Alltså flera gånger varje dag.

M:

OK menar du via chatt då eller typ möten?

I:

Chatt, möten, samtal.

M:

OK. Perfekt.

I:

Men, sen så vill jag också tillägga att det jobbet jag har kräver ju att vi har samtal och möten.

M:

Ja okej, så ni får det ja.

I:

Att jag kan liksom inte utföra revision utan att man kör en avstämning med den som är ansvarig, det går liksom inte.

M:

Jag förstår, det är bra och om vi sen tittar på lite vad du upplevt för utmaningar nu vid remote versus tidigare. Är det något konkret du tänker, upplevt?

I:

Nä, jag skulle snarare säga så här att det som jag upplevt som svårast är hur jag själv mår och hur jag själv känner liksom att hålla arbetsmoralen uppe typ.

M:

Ja OK, är det något konkret, är det sociala som fallit bort lite.

I:

Ja men alltså, jag tror att det handlar om det att jag sitter mycket ensam och jag tror att det påverkar en mer än vad man tror alltså egentligen. Sen är ju inte mitt jobb så påverkat i övrigt, men just det jag tror att hur jag mår har nog blivit sämre när jobbat hemifrån än vad det var tidigare.

M:

Okej.

I:

Men sen samtidigt så vet jag ju inte exakt hur jag mår nu och hur jag mådde då. Det är ju lite svårt att mäta.

M:

Nä såklart. Ja okej. Tror du att distansarbetet påverkat dina arbetsrelationer så här att ni ja antingen för det bättre, eller för det sämre.

I:

Jag tror att det påverkar mina arbetsrelationer för att det är svårare att interagera via en dator än när man träffar varandra. Sen kan jag inte jag avgöra om det är bättre eller sämre men jag känner mig övertygad om att det har en påverkan.

M:

Okej, har du märkt någon ändring i relationer med ledning? Kanske närmsta chef eller så om de relationerna har förändrats eller hur ni kommunicerar. Kanske hur frekvent ni kommunicerar.

I:

Ja det har ju förändrats i hur vi kommunicerar för att vi sköter det på distans men det är svårt att säga vilken påverkan detta har haft i mina relationer då de även förändras över tid. Alltså det är inte bara som att den situationen vi har är det enda som påverkar mina relationer till mina närmsta chefer, så det det är svårt att säga exakt vad som påverkar faktiskt. Relationer förändras av att man jobbar tillsammans och bildar en förståelse av varandra.

M:

OK. Men, skulle du säga att du har regelbunden kontakt med cheferna liksom checkar de i och kollar läget?

I:

Ja, kanske en gång i veckan eller en gång varannan.

M:

Japp. Upplever du att distansarbetet har påverkat kanske tillväxtmöjligheter och din förmåga att klättra inom företaget så där?

I:

Nej, det tror jag faktiskt inte så mycket, det är ingenting som jag upplevt.

M:

Okej. Om vi jämför med tidigare när du jobbade lokalt, har du upplevt någon förändring i vilken utsträckning du får feedback kanske belöningar för prestationer och sånt där.

I:

Nä, men det har inte förändrats så mycket tror jag faktiskt alltså i vårt yrke att har ju ändå mer eller mindre samma typ av att feedback är viktigt för oss och det är ett sätt att gå framåt som medarbetare att man får feedback och kan göra något åt de sakerna man har som är mindre bra och de saker som är bra.

M:

Absolut, är det något, ja lite mer kanske generellt, men om man tittar på tidigare hur feedback och sånt här tillväxtmöjligheter. Tidigare har det varit liksom via kanske så här korridorssnack i form av feedback och sånt, eller sköts det digitalt och har det sköts digitalt tidigare om du förstår vad jag menar med skillnaden med de digitala verktyg ni använder.

I:

Vi saknar lite av korridorssnacket men annars har vi ingen skillnad i vår formella feedback. Sen har vi formell feedback ett par gånger om året och det har inte förändrats speciellt mycket.

M:

Okej ja, men svinbra. Är det något som sköts digitalt?

I:

Ja, men det gjorde vi förut också så det är digitalt nu och vi gjorde det digitalt innan.

M:

Okej, ja men grymt, perfekt. Okej, svinbra några punkter till här bara? Om vi kollar på delaktighet av information, liksom din insyn i företaget, vad som händer omkring dig och med kollegor och sånt där. Är det något som ändrats? Och i så fall hur?

I:

Nej, det är inget jag upplever som har förändrats. Det är typ samma som förut.

M:

Perfekt, okej, om vi övergår sedan till lärdomar.

I:

Ja.

M:

Är det någon metod typ så här plattform för kommunikation som du upplever effektivare eller bättre?

I:

Vårt företag strävar alltid att ligga i framkant gällande kommunikation och effektivitet så det är något som förändrats kontinuerligt i företaget hela tiden. Det som verkligen har påverkat oss är vår omställning till arbeta på distans, vilket jag upplever vi har klarat bra som företag.

M:

Och det har varit basically oförändrat nu under pandemin, ni har inte ändrat?

I:

Ja vi hade ju som som målsättning före pandemin att övergå till att sköta mycket digitalt så den stora förändringen är distansarbetet.

M:

Ja men lite det här med vilka plattformar ni använder och så här men det verkar som ni har använt i stort sett samma som tidigare och gjorde övergången redan innan.

I:

Ja precis så vi hade redan påbörjat den här digitala övergången före pandemin slog. Så det påverkade inte så mycket.

M:

Men det var väldigt övergång då?

I:

Ja precis.

M:

Fint, och ja vi var inne på det lite innan, men just med hur företaget jobbat med sammanhållning och sånt där under någon intervju har det nämnts liksom så här cook-a-longs och lite olika provningar och lekar och sånt här via ja typ Zoom och sånt men det är ingenting ni har kört på?

I:

Jo vi har en stående fredagsfika och sen har vi ibland något större digitalt evenemang som man gör ihop men det har inte blivit så mycket som det var tidigare.

M:

Okej, upplever du att den här fredagsfikan är liksom att den tillför någonting?

I:

Jag uppskattar vi har den och att det är kul men det är svårt att avgöra hur mycket det tillför. Det är ingen ersättning till att träffas och umgås men samtidigt hade det varit tråkigt om vi inte hade fredagsfikan.

M:

Okej. Yes, om vi kollar på hur digitala hjälpmedel används till för så här avslappnade konversationer lite för att likna det så här kallade korridorssnacket om man kan kalla det det. Är det Teams chat då?

I:

Vi har inte lika mycket avslappnade kommunikationer som förut men vi kommunicerar via Microsoft Teams.

M:

Ja, men skitbra. Jag tycker att du gett bra input. Vi har typ bockat av alla punkter här tror jag.

I:

Tack ska du ha.

M:

Ja, stort tack för att du tog dig tiden.

I:

Ja tack så mycket.