

SKDK11, VT2021
Handledare: Camilla Nothhaft
Examinator: Nils Holmgren

Den digitala kommunikativa organisationen

En kvalitativ studie om digitaliserad informell kommunikation i två svenska kommuner

MALIN SVENSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Förord

Ord är sällan lätta att finna för att beskriva de upplevelser som påverkat oss starkt. Kanske är det då när vi har som minst att säga, som vi faktiskt har upplevt som mest. Kanske är det då ibland bättre att säga så lite som möjligt. Jag vill tacka min handledare Camilla för ditt stöd och din inspiration. Tack till Pernille för den härliga tid där vi gemensamt inledde vårt examensarbete, trots att våra vägar sedan tog olika riktningar. Tack också till våra nära och kära som har stått ut under denna kaotiska tid.

Helsingborg, den 17 juni 2021



Malin Svensson

*"It is really true what philosophy tells us,
that life must be understood backwards. But with this, one forgets the
second proposition; that it must be lived forwards."*

- Søren Kierkegaard

Abstract

In this abductive qualitative study, twelve co-workers from two Swedish public organizations are interviewed to understand their experiences of shifting from office based work to working from home, and how this shift enforce the experience of engagement through digitalized informal communication.

Through previous research and theories on organizational change, change communication and sensemaking, I discuss how communication managers can contribute to public organizations in their transformation to the digital workplace. I argue that digitalization of internal communication changes the prospects of informal communication and sensemaking along with it, thereby affecting co-worker engagement and limiting expressions of organizational culture. This calls for a communication manager in a leading role to steer the organizational, together with Human Resource and digitalization units, through strategic informal communication in order to contribute to the goals of the organization. This change process is complex and needs to involve all coworkers on an individual level to be successful.

Keywords: *strategic internal communication, informal communication, change communication, sensemaking, digitalization, coworker engagement, cultural transformation, ISM, public organisations.*

Sammanfattning

I denna abduktiva kvalitativa studie har tolv medarbetare från två sydsvenska kommuner intervjuas för att förstå upplevelser av omställningen från fysiskt kontorsarbete till hemarbete under Coronapandemin, samt hur det har påverkat upplevelsen av medarbetarengagemang i och med den digitaliserade informella kommunikationen. Genom tidigare forskning och teorier kopplade till organisationsförändring, förändringskommunikation och meningsskapande, diskuterar jag hur kommunikatörer kan arbeta med strategisk internkommunikation för att bidra i kommunala organisationers omställning till digital arbetsplats. Den empiriska studien visar att digitaliseringen av internkommunikation förändrar förutsättningarna för den informella kommunikationen och därigenom även meningsskapandet, vilket påverkar medarbetarengagemanget och begränsar organisationskulturella uttryck. Här behöver kommunikatören, i en ledande roll, styra organisationsförändringen tillsammans med HR och digitaliseringsarbetet, genom strategisk informell kommunikation som bidrar till att organisationen uppnår sina mål. Denna förändring är komplex och behöver involvera samtliga medarbetare på individnivå.

Ämnesord: *strategisk internkommunikation, informell kommunikation, förändringskommunikation, meningsskapande, digitalisering, medarbetarengagemang, kulturell förflyttning, ISM, kommunal verksamhet.*

Antal tecken inklusive blanksteg: 99988

Innehållsförteckning

1.0 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Avgränsningar	7
1.3 Syfte och frågeställningar	8
1.4 Disposition	9
2.0 Tidigare forskning	10
2.1 Kommunikatörens roll	10
2.2 Distansarbete under pandemin	11
2.2.2 Distansarbete - positivt eller negativt?	11
2.3 Medarbetarengagemang på distans	12
2.4 Medarbetarengagemang och internkommunikation	12
3.0 Teori	14
3.1 Studiens positionering	14
3.1.1 Förändring eller kris?	14
3.1.2 Den kommunikativa organisationen och CCO	15
3.2 Organisationsförändring och organisationskultur	16
3.2.1 Informell kommunikation och förändring	17
3.2.2 Informell kommunikation och meningsskapande	18
3.3 Digitalisering av internkommunikation	19
3.3.1 Digital omställning sker långsamt	19
3.3.2 Digitalt meningsskapande	20
4.0 Metod och material	21
4.1 Vetenskaplig utgångspunkt	21
4.1.1 Ontologi	21
4.1.2 Epistemologi	22
4.2 Empirisk studie	23
4.2.1 Syfte och insamlingsmetod	23
4.2.2 Urval och urvalsstorlek	24
4.2.3 Intervjuguide	26
4.3 Transkribering och analysmetod	26
4.4 Kvalitetsbedömning och etiska övervägande	27
5.0 Analys	30
5.1 Fallorganisationerna	30
5.1.1 Organisationskontext	30
5.1.2 Tidigare påbörjat förändringsarbete	30

5.2	Ämne 1: Informell kommunikation	31
5.2.1	Det digitala kommunikationslandskapet	32
5.2.2	Informell kommunikation	33
5.2.3	Chatten som informell kommunikationskanal	34
5.2.4	Teoretisk diskussion: Digital informell kommunikation och meningsskapande	34
5.3	Ämne 2: Medarbetarengagemang	36
5.3.1	Gemenskap, tillit och social kontakt	36
5.3.2	Delaktighet	39
5.3.3	Hemmiljö	39
5.3.4	Teoretisk diskussion: Den individuella, självgående medarbetaren	40
5.4	Ämne 3: Organisationskultur	41
5.4.1	Regler - formella och informella	41
5.4.2	Organisationsstyrning	43
5.4.3	Teoretisk diskussion: Kulturell förflyttning i det digitala	44
5.5	Sammanfattning: Strategisk informell kommunikation	46
6.0	Diskussion	49
6.1	Kommunikatörens roll på den hybrida arbetsplatsen	49
7.0	Slutsatser	51
7.1	F1: "Hur upplever medarbetare i offentliga organisationer digitaliseringen av den informella kommunikationen under hemarbete?"	51
7.2	F2: "Hur upplever medarbetare i offentliga organisationer medarbetarengagemanget under hemarbetet?"	51
7.3	F3: "Hur kan kommunikatörer i offentliga organisationer arbeta strategiskt med den informella kommunikationen i förändringsprocesser?"	52
7.4	Reflektion och förslag till framtida forskning	52
Referenser		54
Bilagor		60
Bilaga 1:	Sökmall	61
Bilaga 2:	Praktisk information till intervjupersoner	62
Bilaga 3:	Intervjuguide	63
	Exempel från intervju 1	63
	Exempel från intervju 8	64
Bilaga 4:	Analytisk tematisering	65
	Förändring av temakategorier:	65
	Exempel av tematisering, intervju 7	66
	Sammanställning av koder	74

1.0 Inledning

1.1 Bakgrund

Den digitala eran beskrivs ibland som en fjärde industriell revolution, på grund av de omfattande förändringar som digitaliseringen har medfört (Iveroth m.fl., 2018b). Vi ser även en omfattande samhällsförändring i sättet som vi lever och interagerar med varandra. Den digitala kapplöpningen accelererar samhällsutvecklingen och tvingar även organisationer och företag till ständig anpassning för att behålla sin relevans och konkurrenskraftighet (Hedman Monstad, 2018). Organisationer står inför utmaningar i form av konstant förändring, högre grad av komplexitet, nya organisationsformer, nya kommunikationskanaler, nya digitala teknologier och hemarbete eller aktivitetsbaserade kontor (Dahlman & Heide, 2021).

Inom den offentliga sektorn har digitaliseringen fått ett uppsving de senaste åren (Iveroth m.fl., 2018a). Vissa organisationer hakar på för att inte halka efter trendsättarna (Alvesson & Sveningsson, 2014) medan det i vissa organisationer finns ett digert behov av att effektivisera - sänka kostnader, eller få ut mer vinning på de kostnader som finns. Oavsett vilka motiv som funnits tidigare så har tillvaron för många vänts uppochner under det gångna året.

I skuggan av Covid-19 och myndigheternas rekommendationer om hemarbete (Folkhälsomyndigheten, 2020) har det digitala distansarbetet blivit den nya vardagen för många medarbetare, allra helst bland våra tjänstemän. Efter telefonintervjuer med omkring 700 svenska statliga och kommunala myndigheter beräknade Arbetsliv, Sveriges största nättidning för arbetsmiljö, i början av året att andelen svenska tjänstemän som arbetar hemifrån på del- eller heltid har stigit från 4% till 30% efter pandemins start (Arbetsliv, 2021). Enligt SCB arbetade det i Sverige mellan fyra och fem miljoner tjänstemän inom offentlig sektor de första månaderna under året 2020 (SCB, 2020).

Den pågående samhällskrisen sätter mer press på våra kommuner och myndigheter, men krisen kan också ses som en vändpunkt där verksamheten genom engagerade medarbetare kan rida ut stormen (Heide & Simonsson, 2016) och rentav lära sig navigera i den för att bli ännu bättre på att uppnå sina mål (Chanana & Sangeeta, 2020). Men det finns också ett pris att betala. Omställningen till det digitala tänjer inte bara på gränsen mellan det fysiska och virtuella - den skakar också om organisationsstrukturen (Iveroth m.fl., 2018b) och den byråkratiska organisationskultur som fortfarande "sitter i väggarna" på många kommunala arbetsplatser. Jag menar att den digitaliserade internkommunikationen begränsar den informella kommunikationen och skapar nya förutsättningar för meningsskapandet - vilket kräver en omfattande omställning i hur kommunikatörer och organisationer ser på, och arbetar med, internkommunikation. Detta gäller inom den närmsta tiden, men också framöver. Den digitala internkommunikationen är här för att stanna. En undersökning med 3000 svenska medarbetare från januari 2021 visade att 70% av respondenterna som helt eller delvis arbetar hemifrån kan tänka sig att fortsätta jobba hemifrån även efter pandemin (Netigate, 2021).

Ett år efter pandemin svepte över världen ställer jag frågan: Vad sker med medarbetarnas upplevda engagemang när den informella kommunikationen digitaliseras? Vilken roll har vi som kommunikatörer i denna omvälvande förändringsprocess? Från fysiskt till digitalt - och det ännu utforskade hybrida landskapet däremellan.

1.2 Avgränsningar

För att komplettera de många kvantitativa empiriska resultaten som redan finns och fördjupa förståelsen av de individuella upplevelserna kopplade till pandemin finns det behov av fler kvalitativa empiriska studier som utgår ifrån ett kommunikativt perspektiv, där medarbetarens upplevelser sätts i fokus, istället för ledningsperspektivet (Dahlman & Heide, 2015; Von Platen m.fl., 2006).

Merparten av den senaste organisationsforskningen samlar empiriskt underlag från många olika organisationer, ibland från flera länder för att kunna göra jämförelser över gränserna. Få forskningsstudier om pandemin talar om de osynliga gränserna inom organisationer och företag - de intrikata sociala

mekanismer som påverkar på individ och gruppnivå i och med digitaliseringen av arbetsplatsen. Därför avgränsas empirin i detta examensarbete till två kommunala förvaltningar på två olika sydsvenska organisationer. Syftet med detta är inte att jämföra upplevelserna från medarbetarna på de två förvaltningarna, utan att belysa upplevelser från flera omställningsprocesser som i stort kan tänkas dela likheter, men inte måste göra det.

Genom empirin har jag förstått att övergången till distansarbete för de utvalda organisationerna och deras medarbetare inte har handlat om krisarbete i första hand, utan om en omställningsprocess. Därför är det rimligare att diskutera ämnet baserat på forskning om förändringskommunikation snarare än kriskommunikation. I empirin undersöks således inte medarbetarnas upplevelser av kriskommunikation och rekommendationer som berör Covid-19, utan hur den informella kommunikationen genom digitaliseringen av internkommunikationen påverkar meningsskapandeprocessen och i förlängning även organisationskulturen. Trots att gränsen mellan intern och extern kommunikation i många fall är vag, finns det ett pedagogiskt och praktiskt värde i att skilja mellan extern och intern kommunikation för att göra det lättare att förstå behovet av att utveckla organisationens interna processer (Dahlman & Heide, 2021).

Det fenomen som undersöks i empirin, upplevelsen av distansarbete, diskuteras genom termen distansarbete och det avser arbete som inte sker på den vanliga fysiska arbetsplatsen. Det kan ske på valfri plats - i hemmet, på resande fot eller på ett café. Inom båda undersökta organisationer har dock termen hemarbete använts internt, då det rent arbetsrättsmässigt finns andra regler som gäller för hemarbetet, som sker påtvingat, än för distansarbetet som sker enligt överenskommelse med arbetsgivaren (Arbetsmiljöverket, 2021). En sådan skillnad rör att det i hemarbetet fortfarande är arbetsgivaren som ansvarar för den arbetsmiljö som råder. Således är hemarbete den term som har använts under samtal med medarbetare och syftar till det påtvingade distansarbete som medarbetare utför i hemmet under pandemin.

1.3 Syfte och frågeställningar

Genom att utforska hur medarbetare från två sydsvenska kommuner upplever omställningen från fysiskt kontorsarbete till digitalt hemarbete hoppas jag kunna

bidra med insikter som hjälper kommunikatörer i övergången till den kommunala digitala arbetsplatsen. Mina frågeställningar är:

F1: Hur upplever medarbetare i offentliga organisationer att digitaliseringen under hemarbetet påverkar den informella kommunikationen?

F2: Hur upplever medarbetare i offentliga organisationer medarbetarengagemanget under hemarbetet?

F3: Hur kan kommunikatörer i offentliga organisationer arbeta strategiskt med den informella kommunikationen i förändringsprocesser?

1.4 Disposition

I [kapitel två](#) pratar jag inledningsvis om synen på kommunikatörens roll inom det berörda fältet. Sedan presenterar jag aktuell forskningen om medarbetarengagemang kopplat till Coronapandemin. Därefter lyfter jag fram kopplingen mellan informell kommunikation och medarbetarengagemang inom strategisk kommunikationsforskning.

[Kapitel tre](#) inleder jag med att positionera examensarbetet inom fältet organisationskommunikation, diskutera kort skillnaden mellan förändrings- och kriskommunikation, samt diskutera perspektivet CCO (eng. *communication constitutes organizations*). Sedan beskriver jag hur vi kan förstå organisationsförändring som en förflyttning av organisationskulturen. Vidare talar jag om den informella kommunikationens roll vid förändring. Avslutningsvis diskuterar jag digitaliseringen av internkommunikation och hur denna utveckling har sett ut för just offentlig verksamhet.

I [kapitel fyra](#) redogör jag för examensarbetets metodologiska utgångspunkt, den empiriska studiens metod och utformning, tillvägagångssätt och begränsningar och resonerar kring hur detta påverkar resultatet.

I [kapitel fem](#) presenteras resultatet av den empiriska undersökningen, följt av teoretiska diskussioner.

I [kapitel sex](#) diskuterar jag resultatet med bakgrund av tidigare forskning för att slutligen, i [kapitel sju](#), summera uppsatsens viktigaste slutsatser och rekommendationer för framtida forskning.

2.0 Tidigare forskning

Den tidigare forskning som presenteras i detta kapitel är tvärvetenskaplig och hämtas bland annat från tidsskrifter inom strategisk kommunikation, ledningsforskning och marknadsföring, informationsvetenskap, HR, beteendevetenskaplig forskning och sociokognitiv forskning. En utförlig redogörelse för sökmetod och sökmall finns i [bilaga 1](#).

2.1 Kommunikatörens roll

Inom kommunikationsforskning har det under de senaste åren pågått en diskussion om den interna kommunikationens roll som taktisk och stöttande eller strategisk och beslutsdrivande (Zerfass m.fl., 2018). Dahlman och Heide (2021) menar exempelvis att kommunikatören har gått ifrån att vara en informationsproducent och taktisk kanalspecialist, till att idag alltmer kunna ta plats bredvid ledningen, i en stöttande intern konsultroll och ett strategiskt ansvar för internkommunikationen. Argumentet för denna hierarkiska förflyttning lyder att om kommunikatörens roll enbart är operativ så kommer internkommunikationen inte att kunna utföras strategiskt och bidra till organisationens måluppfyllning och utveckling. Det strategiska i strategisk kommunikation går förlorat.

Vidare menar Zerfass m.fl. (2018) liksom Dahlman och Heide (2021) att det är viktigt att forskningsfältet strategisk kommunikation samverkar med närliggande fält i en interdisciplinär ansats för att expandera kunskapen inom samtliga fält, och samarbeta i det praktiska arbetet för att tillsammans kunna driva frågor som berör förändring, kommunikationsklimat, organisationskultur och ledarskap. En central utgångspunkt i detta examensarbete är således att betrakta strategisk kommunikation som en del av de tvärvetenskapliga områden som berör medarbetarengagemang och digitalisering för att på så sätt kunna diskutera kommunikatörens framtida roll bredvid ledning och HR-personal inom offentlig verksamhet.

2.2 Distansarbete under pandemin

Distansarbete är inte ett nytt fenomen och diskuteras under många olika begrepp, däribland *home work/home working/work from home* (Bolisani m.fl., 2020; Raišiene m.fl., 2020), *telework/teleworkers* (Park & Cho, 2020; van der Lippe & Lippényi, 2020), *virtual work/virtual workers* (Bennett & McWhorter, 2021), *work mobility* (Jackowska & Luring, 2021), *distributed work* (Jackowska & Luring, 2021), *flexible work* (Park & Cho, 2020), *smart work/ smart workers* (Bolisani m.fl., 2020).

Det förekommer en del kvalitativa studier, som fokuserar på att lyfta fram medarbetarnas - eller ledningens - upplevelser och utmaningar under pandemin, men i stor utsträckning är empirin kvantitativ (se exempelvis Bolisani m.fl., 2020; Raišiene m.fl., 2020; Ipsen m.fl., 2021; Vyas & Butakhieo, 2021; Wong m.fl., 2021) där fördelar och nackdelar med distansarbete undersöks och diskuteras i syftet att förstå hur distansarbetet bäst kan effektiviseras, eller för att förutspå hur framtida arbetsplatser kommer att, eller bör, se ut.

2.2.2 Distansarbete - positivt eller negativt?

I en kvantitativ studie med data från 29 europeiska länder undersöker Ipsen m.fl., (2021) hur 5748 st medarbetare i kunskapsintensiva organisationer har upplevt hemarbetet under pandemins tidig fas. Av de insamlade upplevelserna kunde sex huvudfaktorer identifieras, däribland balans mellan arbete-privatliv samt ökad effektivitet i arbetet. Resultatet visade också hur faktorerna varierar mellan olika människor och livssituationer där bland annat medarbetare med barn har svårare att fokusera på hemarbetet, vilket också andra studier bekräftar (Wong m.fl., 2021).

En kvantitativ studie från Italien i början av pandemin visar dock att distansarbetet innebär fler störningsmoment, att det försvårar kunskapsdelande mellan medarbetare och att den konstanta uppkopplingen skapar produktivitetsreducerande stress (Bolisani m.fl., 2020). Det verkar alltså finnas olika upplevelser av distansarbetets för- och nackdelar, vilket kan bero på att upplevelsen inte enbart utgörs av arbetsplatsrelaterade faktorer utan också individuella sådana (Raišiene m.fl., 2020).

2.3 Medarbetarengagemang på distans

En del forskning har diskuterat omställningen till distansarbetet under pandemin som en krissituation för organisationen, där medarbetarengagemang ses som en viktig nyckelfaktor för arbetets effektivitet (Lee m.fl., 2020; Bennett & McWhorter, 2021; Wong m.fl., 2021). Jackowska och Luring (2021) menar att distansarbetande går miste om organisationens artefakter och symboler som är viktiga för att skapa grupptillhörighet och kritiserar hur tidigare forskning om medarbetarengagemang fokuserar på individens produktivitet framför gruppens prestation. I en kvantitativ enkätstudie med 676 medarbetare i tio multinationella danska företag under pandemin, visade resultaten att hemarbete påverkade upplevelsen av den interna arbetsgruppens effektivitet negativt, vilket kan leda till att den enskilda medarbetaren blir mindre motiverad av gruppsamarbeten på distans.

Också Van der Lippe och Lippényi (2020) utgår i sin studie från ett grupperspektiv och menar att den sociala begränsningen av hemarbetet inte bara påverkar medarbetare som individer utan också som grupp, oavsett om övriga medarbetare arbetar på distans eller ej. Även om hemarbete ger upphov till positiva individuella effekter så presterar arbetsgruppen som helhet sämre ju fler medarbetare som jobbar hemifrån. En förklaring till detta kan vara att den enskilde medarbetarens engagemang påverkar inte bara det egna arbetet utan också kollegors och närmsta chefers arbete (Schroeder & Modaff, 2020).

2.4 Medarbetarengagemang och internkommunikation

Den interna kommunikationen har en komplex roll inom organisationen. Enligt Dahlman och Heide (2021) kan den vara både arbetsrelaterad, social, formell, informell, vertikal och horisontell: *“Det [intern kommunikation] äger rum mellan medarbetare, mellan medarbetare och mellan chefer; det kan kopplas till kommunikation före och under förändring, intern kriskommunikation och så vidare. Intern kommunikation innebär också deltagande, öppenhet och dialog.”* (Dahlman & Heide, 2021, s. 1, egen översättning). Inom kommunikationsforskning ses medarbetarengagemang som viktigt för organisationens framgång (Chanana & Sangeeta, 2020; Gode m.fl., 2019; Heide m.fl., 2018). Här antas ett strategiskt kommunikationsperspektiv, där tanken om att

god intern kommunikation ger nöjda, engagerade medarbetare som lättare kan uppnå organisationens mål. Exempelvis beskriver Andersson m. fl. (2021) hur engagemang ryms jämte ansvar, samarbete och initiativ inom begreppet *kommunikativt medarbetarskap*. Här beskrivs tre kommunikationsroller för medarbetare inom offentlig verksamhet: som *bidragande meningsskapare*, som *verksamhetsutvecklare av ett öppet kommunikationsklimat* och som *organisationsrepresentant*. Studien visar också hur det kommunikativa medarbetarskapet gynnas av tydliga ramar inom vilka medarbetare har hög grad av självbestämmande och ett tydligt kommunikativt ansvar.

Medarbetarens kommunikativa roll kan jämföras med *det kommunikativa ledarskapet* som bland annat Dahlman och Heide (2021) har lyft fram under de senaste åren i sin forskning. De menar att den närmsta chefen oftast är medarbetarnas viktigaste kommunikationskanal, vilket gör att mellanchefer har ett viktigt kommunikativt ansvar för att underlätta den meningsskapande processen för medarbetarna genom att skapa struktur, skapa delaktighet och återkoppling i arbetet med ett öppet kommunikationsklimat, präglad av lyssnande, förlåtande och kontinuerlig dialog med medarbetare. Detta blir särskilt viktigt i kriser, eller i förändring, men också i organisationer som anammar innovativa arbetssätt och arbetsformer, som till exempel aktivitetsbaserat kontor. Aktivitetsbaserade kontor driver på en individualisering av medarbetarna som ökar behovet av kommunikativt ledarskap, medledarskap och en fungerande internkommunikation (Dahlman & Heide, 2021). När medarbetare och mellanchefer får mindre kontakt med varandra i vardagen behövs tydligare ömsesidiga regler kring hur den interna kommunikationen ska ske och ett ökat behov av att facilitera just informella möten och informell kommunikation.

Det är alltså först när interna kommunikationsprocesser, och då särskilt den informella kommunikation, är välfungerande som en organisation kan bli framgångsrik. Ändå menar Dahlman & Heide (2021) att internkommunikation underprioriteras i många organisationer.

3.0 Teori

I detta kapitel redogör jag för uppsatsens teoretiska bakgrund och inleder en diskussion om skillnaderna mellan kris- och förändringskommunikation. Sedan presenterar jag forskning om organisationsförändring, förändringskommunikation och meningsskapande med fokus på den informella kommunikationens roll.

3.1 Studiens positionering

Strategisk kommunikation beskrivs av många forskare som organisationers medvetna användande av kommunikation för att uppnå långsiktiga mål (Guldbrandsen & Just, 2020; Hallahan m.fl., 2007). Därför är det kanske inte underligt att organisationskommunikation har blivit ett underliggande fält till strategisk kommunikationsforskning (Lindlof & Taylor, 2011).

Organisationsforskning är i sig ett brett område med fokus på många akademiska ämnen, däribland internkommunikation (Von Platen m.fl., 2006). Denna uppsats berör organisationskommunikation i första hand, men i och med den empiriska inramningen, är det också aktuellt att beröra forskning inom kris- och förändringskommunikation, liksom digitaliseringen av internkommunikation inom offentliga organisationer.

3.1.1 Förändring eller kris?

När vi talar om pandemin som en omställning snarare än en kris, är det mer rimligt att vända sig till forskning om förändringskommunikation snarare än krisforskning. Samtidigt talar den senaste forskningen inom kriskommunikation om en ny syn på kriser. De ses som mer komplexa och större fokus läggs på faserna innan och efter den direkta krisen, och på ett proaktivt krisarbete.

De senaste trenderna inom krisforskning antar en mer komplex syn på kriser, än sina föregångare (Frandsen & Johansen, 2017). Bland annat ses kriser som långvariga fenomen, som involverar många olika typer av aktörer samtidigt. Enligt Guldbrandsen och Just (2020) har nya typer av digital och social media

förändrat hur organisationer kommunicerar, där tid och plats ges en annan betydelse, samtidigt som gränsen mellan avsändare och mottagare suddas ut. På så sätt öppnar det digitala landskapet för medskapande och kollaborativt meningsskapande på ett annat sätt än vad vi var vana vid innan Internet, där kriser kan “spilla över” mellan olika digitala och sociala medier. En del forskare menar att denna typ av komplex kris blir alltmer vanlig för organisationer i det moderna samhället (Frandsen & Johansen, 2017; Vigsø, 2016; Heide & Simonsson, 2015), vilket gör att organisationer behöver hantera kriser processuellt (Heide & Simonsson, 2016) och proaktivt, snarare än reaktivt.

Flera forskare inom både kris- och förändringskommunikation diskuterar organisationskultur som en viktig förutsättning för proaktivt krisarbete (Frandsen & Johansen, 2020; Heide & Simonsson, 2015) och inom organisationsforskning har olika aspekter av intern kommunikation identifierats som betydelsefulla för organisationskultur och medarbetarengagemang (Lewis, 2019; Alvesson, 2015; Heide & Simonsson, 2016; Heide, et al., 2018). Det verkar således inte finnas en tydlig gräns mellan kriskommunikation och förändringsorganisation på det teoretiska planet. I sann socialkonstruktivistisk anda hävdar en del kriskommunikationsforskare att den moderna krisen uppstår först när tillräckligt många tillräckligt inflytelserika aktörer kommunicerar om situationen som en kris (Vigsø, 2016). Hur ser det då ut rent praktiskt och vad innebär detta för kommunikationsarbetet? Under kris och förändring försöker medarbetare förstå vad som händer och vad förändringen innebär för dem genom meningsskapande processer och interaktion med deras omgivning (Weick, 1995).

En komplex samhällskris som pandemin får stora konsekvenser för många personer samtidigt vilket ökar behovet av det sociala samspel där medarbetarna i interaktionen med varandra kan förstå och skapa mening av sin situation. Oavsett hur vi väljer att definiera situationen så verkar kommunikatorens roll vara att genom den interna kommunikationen skapa struktur i det upplevda kaoset, osäkerheten och tvetydigheten.

3.1.2 Den kommunikativa organisationen och CCO

Karl Weicks forskning om organisationers meningsskapande, har inspirerat ett framväxande perspektiv inom flera skilda discipliner och fält (Putnam & Nicotera,

2009), däribland forskning om organisationskommunikation. Då CCO består av en rad olika antaganden och teorier från många discipliner så finns det ingen ordagrann vedertagen definition av begreppet (Heide m.fl., 2019; Putnam & Nicotera, 2009). Förenklat ses organisationer som konstituerade av ständiga kommunikationsprocesser. Ett återkommande tema är att de interna kommunikationsprocesserna sätts i fokus för organisationens framgång. Inom kommunikationsforskning beskriver exempelvis Heide m. fl. (2019) hur det i den kommunikativa organisationen finns en förståelse för hur kommunikation kan användas strategiskt, genom ett aktivt lyssnande och dialog med alla inom organisationen, för att uppnå organisationens målsättningar. Här verkar det också finnas en koppling till organisationskulturen i organisationen, som behöver ligga i linje med organisationsmålen för att kunna stötta medarbetarnas kommunikationsprocesser. Det strategiska arbetet med intern kommunikation berör således även organisationskulturen.

3.2 Organisationsförändring och organisationskultur

Förändringar i organisationer kan ske av många anledningar. Alvesson och Sveningsson (2014) beskriver hur både externa faktorer och interna faktorer, ofta i en komplex blandning, ligger bakom förändringar. Organisationsförändringar kan vara planerade, men måste inte vara det (Von Platen m.fl., 2006). Exempelvis påverkar politiska och ekonomiska förändringar i samhället, globalisering, och ny teknik hur organisationer behöver bedriva sin verksamhet (Alvesson & Sveningsson, 2014). Det kan också bero på kulturella förändringar i andra organisationer - trender bland företag som ses som attraktiva - eller helt enkelt en expansion eller ett ledningsbyte internt i organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2014; Dahlman & Heide, 2021). Olika organisationsförändringar verkar sammankopplade med organisationskulturen och jag menar att en organisationsförändring kan ses som en förflyttning av organisationskulturen.

Organisationskultur kan även förstås som en kulturell väv (Johnson et al., 2011, i Alvesson & Sveningsson, 2014) som utgör organisationens centrala paradigm bestående av antaganden i delsystemen belöningsystem, kontrollsystem, kommunikation, riter och rutiner, historier och myter, symboler och maktstrukturer (Alvesson & Sveningsson, 2014).

Alvesson och Sveningsson (2014) kritiserar bland annat att förändringar inom forskning diskuteras som något kontrollerbart och förutsägbart, på grund av att det är en förenkling av den verklighet som innebär att många aktörer påverkas samtidigt. Författarna beskriver istället förändring som en ständigt pågående process, där tankar och idéer från många olika personer påverkar det ursprungliga planerade förändringsinitiativet: "[...]människor gör något aktivt med idéer, anspråk och planer; det bildas en kedja av individer som formar idéerna, anspråken och planerna enligt sina olika projekt, inklusive identitetsprojekt." (Latour, 1986, i Alvesson och Sveningsson, 2014, s. 47, egen översättning).

3.2.1 Informell kommunikation och förändring

Oavsett vad som initierat en förändring så är kommunikation mellan olika interna intressenter - mellan medarbetarna samt mellan medarbetare och chefer - en nyckelfaktor i all form av organisationsförändring och det är där förändringen äger rum (Lewis, 2019). Därför är också bristfällig kommunikation den vanligaste orsaken till misslyckande i en förändring.

Informell kommunikation avser kommunikation som sker i spontan interaktion mellan såväl förändringsagenter och medarbetare som mellan medarbetarna själva, exempelvis när medarbetare träffas i olika sammanhang - under möten, i korridoren, vid kopieringsapparaten eller i lunchmatsalen, men även digitalt, på ISM, sociala intranät (eng. *Internal Social Media, ISM*) och genom andra digitala medier (Lewis, 2019).

Utifrån ett psykologiskt-pedagogiskt perspektiv av informell kommunikation beskriver Dahlkvist (2012) hur olika sinnesintryck i kommunikationen mellan människor samverkar med det verbala. Den ordlösa kommunikationen, kroppsspråket, är lika viktig som det talade språket. Mottagarens återkoppling på det sända budskapet i en dialog sker dels genom frågor och korta kommentarer, men också genom en rynkad panna eller en nickning.

Då den informella kommunikationen pågår konstant och genomsyrar de flesta av våra sociala interaktioner under vardagen på arbetsplatsen så är den lätt att förbise och ta för givet i det planerade förändringsarbetet. Förändringskommunikation måste ta hänsyn till den komplexitet som finns inom en organisation och de många interna intressenter som påverkas samtidigt på det individuella planet i

olika takt eller tempo (Dahlman & Heide, 2021). Detta gör det rimligt att se till den individuella upplevelsen av förändringsprocessen.

Liksom formell kommunikation kan informell kommunikation ske strategiskt men den måste ske utan officiellt ägarskap eller auktoritär påverkan från ledningen (Lewis, 2019). Den strategiska faktorn, målsättningen med förändringskommunikationen, är avgörande för att (1) förtydliga syftet och skapa mening av förändringen (2) kartlägga riktningen och (3) skapa legitimitet för organisationen som rationell, vilket i sin tur underlättar rationaliseringen av förändringen. Detta kan jämföras med begreppet meningsskapande (eng. *sensemaking*), som introducerades som av Weick, år 1995, för att förklara hur och varför individen förstår sin omgivning i en ständigt pågående retroaktivt rationaliserande process (Weick m.fl., 2005).

3.2.2 Informell kommunikation och meningsskapande

Den meningsskapande processen sker i dialogen, som förutsätter att alla deltagare deltar på lika villkor så att de fritt kan uttrycka sina åsikter (Weick, 1995). På så sätt går det att anta en nära koppling mellan den informella kommunikation och organisationers interna meningsskapande. Det är genom vår dialog med varandra som vi skapar förståelse för oss själva och organisationen vi tillhör.

Inom offentlig sektor har bland annat Von Platen m.fl. (2006) undersökt hur meningsskapandet i interna kommunikationsprocesser påverkar medarbetares upplevelser av en organisationsförändring både positivt och negativt.

Enligt Von Platen m. fl. (2006) är internkommunikationen viktig vid förändring och avgör hur förändringen spelar ut, då det är genom kommunikationen som medarbetare skapar förståelse för situationen och för hur de ska agera. Eftersom det i förändringar uppstår nya situationer och stor osäkerhet (Weick, 1995), krävs ofta att situationer som uppstår hanteras på nya sätt. Därför innebär förändringen nya arbetsuppgifter och ibland nya ansvarsroller eller beslutshierarkier för att hantera det dagliga arbetet (Platen m.fl., 2006). I förståelsen som meningsskapandet bringar medarbetare genom internkommunikationen blir det möjligt att samarbeta, och koordinera det som behöver ske. Organisationen - dess medarbetare, mellanchefer och ledning - kan organisera sig i förändringen.

Den meningsskapande processen kan förklaras som att bestå av frågor (eng. *cues*)

och referensramar (eng. *frames*) (Weick, 1995). Frågorna utgörs av händelser och föremål som konstant finns i vår närhet medan referensramar utgörs av våra tidigare erfarenheter av kommunikation. Det kan exempelvis vara erfarenheter av tidigare förändringar och tidigare meningsskapande. Det är genom kombinationen av dessa båda delar, av händelser och erfarenhet, som meningen skapas.

3.3 Digitalisering av internkommunikation

I Sverige var den offentliga sektorn, tillsammans med vissa storindustrier och andra företagssegment, först ut med datorisering under 1960- och 1970-talet (Cöster & Falk, 2018). Digitaliseringen - det vill säga den sociala, organisatoriska och samhällseliga påverkan som följt den tekniska omställningen från analogt till digitalt - är alltså accelererande och digital kommunikation är en förutsättning för konkurrenskraftighet i dagens organisationer (Hedman Monstad, 2018).

Enligt Dahlman och Heide (2021) möter många organisationer idag stora utmaningar i användandet av digitala intranät då det finns en övertro till tekniska och digitala lösningar. Teknik och digitalisering måste även föregås av organisatorisk utveckling för att nå framgång - tekniken öppnar upp och möjliggör men riskerar också att bli nedtryckt av organisationsstrukturen (Lindvall & Iveroth, 2018). Vid implementering av nya digitala kanaler för internkommunikation behöver medarbetare också gemensamt skapa förståelse och mening av hur kanalerna ska användas och tolkas (Hedman Monstad, 2018).

3.3.1 Digital omställning sker långsamt

Där teknikutvecklingen sker plötsligt och disruptivt utvecklas organisationer långsamt (Iveroth et al., 2018). I det digitala förändringsarbetet är utbildning viktigt - att lära nytt och lära sig tänka om. (Aritz m.fl., 2018) kritiserar tidigare forsknings syn om den yngre generationen som *digital natives*: att *millennials*, som vuxit upp med digital teknologi och använder sociala medier i vardagen bär på en naturlig förståelse för hur de digitala verktygen fungerar till skillnad från den äldre generationen. Även om *millennials* kan se användbarheten i sociala medier, så behöver de lära sig hur denna kunskap ska överföras inom den

kontexten “arbetsplatsen” - också den yngre generationen behöver vägledning i användandet av ISM eller i ett yrkessammanhang.

Vidare menar Lindvall och Iveroth (2018) att de viktigaste organisatoriska aspekterna av digitalisering är behovet av nya utvecklade yrkesroller, synliggörande och effektivisering av arbetsrutiner, tydliggörande av viktiga regler, samt digital acceptans. Digitaliseringen av intern kommunikation bör således förstås som en krävande förändringsprocess för samtliga medarbetare.

3.3.2 Digitalt meningsskapande

I dag sker den interna kommunikationen i nya kanaler, ISM, som kan ses som en förlängning av 90-talets intranätsystem, där funktioner hämtade från sociala medier ska underlätta för medarbetare att använda redan existerande erfarenheter och vanor i sitt arbete (Madsen, 2018). På det stora hela underlättar ISM för medarbetarna att uttrycka åsikter, dela tankar och bli mer delaktiga (Ewing m.fl., 2019). Enligt Madsen (2018) kan ISM, fungera på detta sätt i teorin - som en interaktiv och dynamisk kommunikationsarena, där flera röster kan kommunicera, med, mot, förbi och om varandra. Här diskuteras och förhandlas organisationens identitet vilket hjälper medarbetare att skapa mening kring sitt eget arbete och organisationen i stort. På så sätt kan ISM ses som avgörande i den meningsskapande processen (Dahlman & Heide, 2021).

Ändå är det inte alltid så det blir. Madsens (2018) studie visar att medarbetare upplever sig iakttagna på ISM-arenan av en föreställd publik, vilket påverkar hur de väljer att kommunicera. De motsägelser och spänningar som uppstår i och med ISM (Gode m.fl., 2019) kan medarbetare lättare peka ut, och om ledningen inte bemöter utmaningarna uppstår interna konflikter. För att undvika dessa interna konflikter bör möjliga lösningar istället utforskas tillsammans med medarbetarna, som medskapare och delägare av intranätet och dess innehåll (Dahlman & Heide, 2021). För att ISM ska kunna bidra till medarbetarnas meningsskapande processer krävs alltså ett öppet kommunikationsklimat, med konstant delaktighet, återkoppling och dialog, där medarbetare känner sig trygga att dela åsikter och tankar samt en ledning som visar att de lyssnar och värdesätter interaktionen.

4.0 Metod och material

I detta kapitel redogör jag för examensarbetets metodologiska grundpelare: socialkonstruktivism, fenomenologi, och kritisk realism.

4.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Världens beskaffenhet beskrivs inom klassisk filosofisk tradition genom att svara på ontologiska frågor - till exempel: vad består vi och världen av, samt epistemologiska frågor - till exempel: hur kan vi förstå och lära oss något om världen ([Åsberg m.fl., 2012](#)).

4.1.1 Ontologi

Socialkonstruktivism kan beskrivas som en tradition inom samhällsvetenskaplig forskning från omkring mitten av 1900-talet, där förståelsen från två tidigare traditioner, fenomenologi och symbolisk interaktionism, vävdes samman (Lindlof & Taylor, 2011). Inom den socialkonstruktivistiska traditionen betonar kommunikationsforskare vårt aktiva användande av symboler för att skapa mening av världen omkring oss och hur flera verklighetskonstruktioner kan existera inom samma sociala grupp (Lindlof & Taylor, 2011). Symbolisk interaktionism har sitt ursprung bland pragmatismens filosofer, som sökte förklara hur kommunikation och social interaktion formar individens identitet genom system av symbolisk innebörd i en socialt konstruerad verklighet.

Om vi antar att organisationer består av pågående interna kommunikationsprocesser mellan olika individer, så kan vi också anta att denna kommunikation uttrycks genom olika slags symboler, där vissa, men inte alla organisationsmedlemmar delar samma symboliska språk. Dialogen spelar därmed en viktig roll för meningsskapandet, eftersom det är i denna ständiga sociala process som det symboliska värdet förhandlas fram mellan olika individer.

Den fenomenologiska traditionen fokuserar på förståelsen av andra medvetanden (eng. *others*) genom den tyska filosofen Dilthys koncept att förstå (tys. *verstehen*)

för att förklara hur varje person har en unik upplevelse av världen, sig själv och andra och hur vi kan få tillgång till denna unika livsvärld (Lindlof & Taylor, 2011). Det innebär att jag inte kommer att kunna förstå intervjupersonerna fullt ut, eftersom att jag alltid relaterar till den egna förståelsen och livsvärlden. Vi kan bara förstå världen genom olika socialt konstruerade tolkningar.

4.1.2 Epistemologi

Hur är det möjligt att hämta kunskap i en socialt konstruerad värld? Kritisk realism kan sägas representera en medelväg mellan positivismens objektiva singulära sanning och socialkonstruktivismens subjektiva polyfoni (Danermark m.fl., 2019). Vi kan aldrig förstå, analysera eller kategorisera verkligheten utan att använda teoretiskt formulerade koncept som är i konstant utveckling och vars relationer till de studerade objektens egenskaper är tvetydiga, komplexa och icke-slumpmässiga.

Danermark m. fl. (2019) diskuterar två aspekter av kritisk realism som är väsentliga för vår ansats. Den första aspekten berör hur vi kan använda oss av sociala program och social planering, i form av strukturer och sociala mekanismer för att studera sociala objekt eller fenomen och lösa sociala problem. Här menar Danermark m. fl. (2019) att det behöver ske en förändring i uppdelningen mellan vetenskaplig kunskap och praktisk kunskap - mellan forskning och praktik. Även om vi använder oss av teoretiska modeller för att förenkla ett socialt fenomen så betyder det inte att dessa koncept är mer - eller mindre - sanna än det praktiska fallet. Samtidigt är teoretiska koncept förenklingar som gör det lättare att förstå men svårt att ifrågasätta en modell. Vilket för oss till den andra aspekten av kritisk realism, nämligen relationen mellan forskning och social kritik. Inom samhällsvetenskaplig forskning finns det enligt Danermark m. fl. (2019) en underliggande drivkraft mot social emancipation, riktad mot de sociala mekanismer som av olika anledningar önskas ersättas med andra, mer välfunktionerade sådana.

Med detta i åtanke eftersträvar jag i den empiriska studien att studera hur intervjupersonerna upplever den digitala förändringen, eller det sociala programmet, genom att ta del av deras upplevelser och identifiera vilka underliggande problem-mekanismer som äger rum i den digitala kontexten och

motverkar, blockerar eller transformerar den informella kommunikationen på ett sätt som påverkar medarbetarengagemanget. Målet blir att inom det sociala programmet identifiera vilka mekanismer som kan reducera den upplevda problematiken.

4.2 Empirisk studie

4.2.1 Syfte och insamlingsmetod

Kommunikationsforskning som utgår ifrån socialkonstruktivism och fenomenologi använder sig oftast av kvalitativa intervjumetoder (Kvale & Brinkmann, 2014). Det är en lämplig metod för att studera sociala mekanismer och få förståelse för den sociala aktörens återgivelser och upplevelser av, samt kunskap om, fenomen och processer såsom informell kommunikation, digitalisering och medarbetarengagemang, samt deras världsåskådning (Lindlof & Taylor, 2011).

Den empiriska studien bestod av totalt åtta - fyra från varje organisation - öppet strukturerade kvalitativa respondentintervjuer på mellan 30-45 min. Sekundärt hördes även fyra HR-medarbetare och ledningsrepresentanter, genom så kallade informant-intervjuer, för att få tillgång till information om organisationernas historia, kulturer, vanor och ritualer (Lindlof & Taylor, 2011) samt bakgrundsinformation om organisationernas strategiska arbete och kommunikation före, under och efter (kommande insatser) distansarbetet. Samtliga intervjuer genomfördes digitalt under 3 veckors tid med löpande transkribering och analys.

I öppna semistrukturerade intervjuer krävs ett aktivt lyssnande som tillåter intervjupersonen att prata fritt, samtidigt som intervjudarna har frågeställningarna/en och syftet i åtanke (Silverman, 2006). För att vinna intervjupersonernas förtroende var jag noga med att presentera intervjudarna och studien professionellt. Kontaktpersonerna från organisationerna förmedlade kontaktuppgifter till intresserade intervjudeltagare som sedan kontaktades via e-post med information om studien (se [bilaga 2](#)) genom en GoogleForms-länk där deltagarna fyllde i information om födelseår, kön, yrkesroll, hur stor del av deras arbete som utförts på distans det senaste året och hur länge de varit anställda. Slutligen ombads samtliga deltagande att ge sitt samtycke till inspelning och

datalagring. Lindlof och Taylor (2011) betonar även vikten av att få deltagarna att känna sig avslappnade och att etablera ömsesidig förståelse för intervjuens kommunikativa regler i början av interaktionen. Därför inleddes varje intervju med småprat där intervjuledarna pratade om sig själva och vardagsrelaterade ämnen, sedan bollades ordet över till samtalsdeltagaren som en naturlig inledning till vårt första ämne. Detta var ett sätt att komma närmare deltagarna.

Intervjuerna genomfördes som trepartssamtal med en aktiv lyssnare och en aktiv samtalsledare för att samtalet skulle kännas givande för alla deltagande. Intervjuerna gjordes digitalt via videoplattformen Zoom, eftersom jag känner detta verktyg väl och hade möjlighet att kontrollera den tekniska aspekten av inspelningen. Även om samtliga samtalsdeltagare använde Microsoft Teams i arbetet så har de rimligtvis, efter ett års hemarbete, fått en viss vana av videosamtalsformatet och ingen deltagare uppgav att de upplevde problem med mediet vid tillfrågan. Enligt Lindlof och Taylor (2011) kan asynkrona digitala verktyg begränsa vissa aspekter av det normala intervjusamtalet på grund av tidsfördröjningen, vilket naturligtvis gjorde det svårare att föra ett "naturligt" samtal. Samtliga deltagare valde dock att ha kameran påslagen, vilket gjorde att jag fortfarande, till viss del, kunde förlita mig på visuella koder som ansiktsuttryck och kroppsspråk för att följa upp något i samtalet som jag inte uppfattade tydligt, eller som blev oklart på grund av tekniska störningar eller tidsfördröjning.

4.2.2 Urval och urvalsstorlek

Jag valde att kontakta kommunikatörer ur mitt eget nätverk på stadsledningsförvaltningar i två olika kommunala organisationer i Skåne, hädanefter benämnda organisation x och organisation y. Båda organisationerna ville delta i undersökningen men flaggade också för att det kunde vara svårt att hitta intervjudeltagare på grund av tidsbrist. Jag upplevde dock inte att tidsbristen påverkade intervjumaterialet eller antalet deltagare som fanns tillgängliga. Valet att titta på stadsledningsförvaltningar gjordes då ansvar och arbetsuppgifter inom dessa delar av organisationen rimligtvis har en starkare anknytning till det centrala strategiska kommunikationsarbetet i organisationen.

Urvalet av samtalsdeltagare gjordes inledningsvis grundat på två saker. För det första uteslöts chefer och medarbetare med ansvarsroll för HR-frågor eller

strategisk kommunikation under pandemin och hemarbetet, då de kan antas känna förpliktelser gentemot den egna organisationen som därför präglar intervjun (von Platen & Young, 2014). Det andra kriteriet var att samtliga samtalsdeltagare måste ha övergått från att arbeta på fysisk arbetsplats till digitalt distansarbete under åtminstone hälften av arbetstiden sedan år 2020. Dessa kriterier stämmer in på många av medarbetarna i organisationerna, därför gjordes i nästa steg ett strategiskt bekvämlighetsurval för att kunna kontrollera att intervjudeltagarnas bakgrund och yrkesroller var varierande (fördelning av intervjupersoner kan ses i [bilaga 4](#)). Insamling av data från sådana typiska fall är den vanligaste urvalsmetoden inom samhällsvetenskaplig forskning (Lindlof och Taylor, 2011).

Totalt genomfördes tolv intervjuer. Primärt intervjuades åtta medarbetare, fyra från varje organisation varav fem identifierade sig som kvinnor och tre som män. Merparten av deltagarna var födda under 80- eller 90-talet. Två var födda på 70-talet och en person var född på 60-talet. Mer än hälften av deltagarna hade varit anställda på sin arbetsplats i mer än 5 år, en person var anställd sedan ett till två år tillbaka. Deltagarna hade olika yrkesroller däribland projektkoordinator, affärsutvecklare, kommunikatör, omvärldsanalytiker, systemförvaltare, upphandlare. Inga av deltagarna arbetade på samma enhet inom samma organisation och samtliga arbetade i fysisk kontorsmiljö innan pandemin och övergick till att arbeta hemifrån mer än hälften av sin arbetstid.

Sekundärt gjordes även fyra informant-intervjuer med två personer från varje organisation. Från organisation x intervjuades HR-chefen från den undersökta förvaltningen som under pandemin också ingått i den centrala krisledningsgruppen, samt en HR-medarbetare verksam i stadsövergripande HR-frågor, som även uppgav sig ha god insyn i flera olika beslutsprocesser från ledningen. I organisation y intervjuades en intranätansvarig och en HR-medarbetare verksam med stadsövergripande frågor.

Inom kvalitativ forskning sätts i regel inga gränser för minsta urvalsstorlek (Kvale & Brinkmann, 2014) och Lindlof och Taylor (2011) menar att fokus bör ligga på kvaliteten av insamlat material, snarare än kvantiteten. Jag har utgått ifrån en mättnadsprincip (Rennstam & Wästerfors, 2015), där varje intervju transkriberades och analyserades innan nästa intervju genomfördes, för att på så sätt kunna ställa fördjupande frågor efter de tre centrala temana, tills dess att intervjuerna inte längre bidrog med ytterligare insikter utan enbart bekräftade

tidigare insikter (Eksell & Thelander, 2014). Här var intervjuguiden ett viktigt verktyg, som i den första intervjun innehöll vaga frågor för att sedan byggas på med frågor kring vissa specifika situationer som var centrala för andra medarbetare, där jag också kunde prioritera om bland ämnena efter vad intervjupersonen började prata om (se exempel på intervjuguiden i [bilaga 3](#)).

4.2.3 Intervjuguide

Intervjuguiden kan ses som ett manus av informell och flexibel karaktär som kan följas efter behov (Lindlof & Taylor, 2011). I de primära intervjuerna efterföljdes en delvis strukturerad intervjuguide uppdelad i tre ämnen: informell kommunikation, medarbetarengagemang och organisationskultur (se [bilaga 3](#)). Under varje ämne förbereddes en öppningsfråga som skulle ge respondenten möjligheten att svara så fritt och personligt som möjligt. Efter varje analyserad intervju uppdaterades intervjuguiden inför nästa intervju med förslag på fördjupande frågor efter de koder som identifierats. Fokus lades på öppna hur-frågor och *grand tour questions* (Lindlof & Taylor, 2011), där samtalsdeltagaren fick möjlighet att återge en specifik "scen" ur sin upplevda verklighet samtidigt som intervjuledaren kunde ta del av exempelvis rutiner, ritualer, artefakter, återkommande aktiviteter eller betydelsefulla historier - en guidad tur genom samtalsdeltagarens egen livsupplevelse. Varje intervju avrundades med *loose-end questions* (Lindlof & Taylor, 2011, s. 211), eller öppna frågor, där deltagaren gavs möjlighet att delge något från tidigare som upplevdes särskilt viktigt. Efter att inspelningen avslutades, tillfrågades varje deltagare om sin upplevelse av samtalet - om det känns avslappnat och om tillvägagångssättet fungerat. Här kunde jag som intervjuledare få återkoppling som hjälpte mig att förbättra nästkommande intervju.

4.3 Transkribering och analysmetod

Eftersom intervjuerna genomfördes efter fenomenologisk ansats, med målet att förstå intervjupersonernas upplevelser valde jag att fokusera på innehåll över språk i transkriberingsprocessen. Här använde jag det transkriberingsverktyg som ingår i Microsoft Office 365. Sedan lästes den transkriberade texten igenom och korrigerades innan analysen påbörjades. Analysprocessen följde sedan genom

meningskoncentrering i fem steg efter Kvale och Brinkmann (2014). Först genomlästes hela intervjun för att få en känsla av helheten (steg 1), sedan delades texten upp i naturliga meningsenheter (steg 2). Därefter identifierades dominerande teman och underliggande koder (steg 3). De första stegen innebar således dekontextualisering och kategorisering av den insamlade datan, där meningsenheterna i texten överfördes från ett meningsramverk till ett annat genom kodningen, för att bättre förstå det Lindlof och Taylor (2011) benämner *first-order concepts*, den innebörd som intervjupersonerna uttryckligen menat. Teman och koder ställdes sedan upp i en tematisk modell (Rennstam & Wästerfors, 2015) för att kunna ställa frågor till de olika meningsenheterna utifrån våra frågeställningar (steg 4). I detta steg kopplades innebörden i *second-order meaning*, genom kritiska frågor till meningsenheterna, exempelvis vad intervjupersonerna valde att inte säga, eller kanske sade indirekt. Avslutningsvis sammanfattas de centrala temana av varje intervju i en deskriptiv utsaga (steg 5) som skickades tillbaka till intervjupersonen för återkoppling. Här hade intervjupersonen möjlighet att bekräfta, fylla ut eller avfärda innehållet. Tre av intervjupersonerna återkopplade på så sätt med mer utförlig information vilket gav fördjupad förståelse av deras unika upplevelser. De identifierade färgkoderna användes iterativt och förändringen i sin helhet kan ses i [bilaga 4](#). Här finns också en sammanställning över koder från samtliga intervjuer samt ett exempel på tematiseringen av en intervju. De mest förekommande temana som jag arbetade efter var:

1. Förändringar i och med hemarbete

2. Omorganiseringspåverkan och tidigare digitalisering/förändringar

3. Informell kommunikation/samspel/samband/social kontakt

4. Påverkan individuella faktorer och typ av arbetsuppgifter

5. Påverkan ledningen/chefer

6. Kännetecken organisationskultur

4.4 Kvalitetsbedömning och etiska övervägande

Den kvalitativa intervjun har sina svaga punkter, precis som andra insamlingsmetoder. Alvesson i (Eksell & Thelander, 2014) riktar kritik mot intervjun och menar att metoden är godtycklig på grund av att det saknas ett reflexivt synsätt i intervjusituation och analys. Därför bör alltid den kommunikativa kontexten beaktas och tydliggöras i forskningsprocessen. Det har

jag gjort så ingående som detta examensarbete ger utrymme för i detta metodkapitel, och jag strävar även efter att tolka resultatet av den empiriska studien i relation till tidigare forskning.

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) innebär fenomenologiskt grundad meningskoncentrering att det är viktigt att få rika beskrivningar från intervjupersonerna och att egna åsikter och teorier om ämnen bör sättas inom parentes under intervjun. Jag har i så stor utsträckning som möjligt försökt låta mig ledas av empirin i första hand. Här har de semistrukturerade intervjuformerna varit en fördel, då det oftare var intervjupersonerna som styrde samtalet där intervjuledaren bidrog i form av uppföljningsfrågor. Genom *member checks* (Lindlof & Taylor, 2011) har jag även återkopplat och fått mina tolkningar av intervjun bekräftade från varje intervjuperson genom e-post, vilket bör ses stärkande för trovärdigheten.

I analysprocessen försöker jag också vara medveten om min roll som forskare. (Danermark m.fl., 2019) menar att det inte alltid är lätt att avgöra vad som är rätt och fel, bra eller dåligt eller ens vem som har det främsta ansvaret för att förändra ett socialt fenomen. Som forskare behöver vi vara försiktiga med att peka finger, vilket å andra sidan inte betyder att vi inte ska vara kritiska till de sociala strukturer som vi ser i samhället. Då jag endast utgått ifrån tolv kvalitativa intervjuer med olika personer från två organisationer är det inte möjligt att uppnå statistisk generaliserbar kunskap, utan att belysa de individuella upplevelserna inom organisationerna för att nå djupare kunskap om de behov som funnits, och finns, hos medarbetare (Kvale & Brinkmann, 2014). Genom att diskutera dessa upplevelser i en bakgrund av teori och tidigare forskning strävar jag efter att nå teoretisk generaliserbarhet och teoretiserad kunskap om betydelsen för kommunikatorens roll i förändringsarbetet inom offentliga organisationer.

Det finns även etiska aspekter att ta hänsyn till som forskare. Enligt Lindlof och Taylor (2011) är en viktig etisk princip i vetenskaplig forskning att forskningsstudiens deltagare kan ge ett välinformerat frivilligt medgivande innan intervjun, där deltagaren förstår vad deltagandet innebär och hur insamlat material kommer att hanteras. Därför har jag försäkrat mig om att informera intervjupersonerna vid första kontakt och bett om uttryckligt samtycke (se [bilaga 2](#)) samt anonymiserat deltagarnas personliga information, yrkesroll och arbetsplats i uppsatsen.

5.0 Analys

I detta kapitel presenterar jag kort de två fallorganisationerna för att ge kontextuell bakgrund till medarbetarintervjuerna som utförts. Sedan redovisas det empiriska resultatet, presenterat efter de tre ämnen som väglett den empiriska studien, vilka i sin tur är kopplade till, och besvarar, uppsatsens frågeställningar. Varje ämnesavsnitt följs av en diskussion där resultatet analyseras med hjälp av uppsatsens teoretiska grunder.

5.1 Fallorganisationerna

Innehållet i detta avsnitt baseras på de fyra informantintervjuer som genomförts med ledningsrepresentanter och HR-personal, två personer från varje organisation. Rubrikerna berör organisationernas storlek, struktur och styrning liksom synen på internkommunikation samt en kort beskrivning av tidigare förändringsarbete. Samtliga delar är intressanta för att kunna förstå intervjupersonernas upplevelser. Då detta examensarbete inte syftar till att jämföra organisationerna belyser jag endast hur organisationerna skiljer sig åt, där det kan ha betydelse för att förstå intervjupersonernas upplevelser.

5.1.1 Organisationskontext

Båda förvaltningar har ett stadsövergripande ansvar och en stöttande intern funktion, med omkring 300 anställda. Båda organisationer är stora, med över 10 000 anställda, men organisation y hade vid tiden för vår undersökning ungefär dubbelt så många anställda som organisation x har.

5.1.2 Tidigare påbörjat förändringsarbete

Det fanns olika upplevelser av distansarbete som arbetssätt i de olika organisationerna innan pandemin, men också mellan olika avdelningar inom samma organisation. Av de anställda i organisation y uppger en medarbetare hur

hens avdelning tillämpade distansarbete, medan två andra medarbetare beskriver det som förbjudet, även om det fanns undantagsfall då distansarbete fick tillämpas. En medarbetare uppger att det fanns medarbetare som uttryckligen hellre arbetade på distans, men att det inte fanns stöd från ledningen för detta. I organisation x verkar distansarbetet ha varit mer vedertaget och accepterat från ledningen på flera avdelningar, enligt flera medarbetare.

Under året 2020 genomfördes omorganisationer med chefsbyten på stadsledningsförvaltningen i organisation y. Flera avdelningar inom organisation y beskrivs också av medarbetarna ha genomgått omorganisering där personal flyttades runt. Liknande förändring pågick inte, till min kännedom, i organisation x.

Flera medarbetare nämner hur digitaliseringsarbetet inom organisationerna fick ett uppsving i implementeringen tack vare hemarbetet. Det var i båda organisationerna ett arbete som pågått i flera år innan pandemin. I organisation y introducerades i början av 2020 ett nytt intranät som kunde integreras med Microsoft Office 365 och implementering av kommunikationsplattformen Microsoft Teams sammanföll med pandemin. Båda organisationerna använder Microsoft Teams som intern kommunikationskanal, där funktioner som textbaserad chatt (hädanefters bara chatt), videosamtal (med chatt) och gruppsidor med chatt-trådar verkar vara de viktigaste i arbetsdagen.

I organisation x beskrivs digitaliserings och innovationsarbetet som prioriterat sedan 2017, och flera avdelningar inom organisationen hade redan testat att använda Microsoft Teams innan pandemin. Också i organisation y hade en del medarbetare redan testat Microsoft Teams tidigare. Flera medarbetare från båda organisationer beskriver hur testperioderna före pandemin underlättade omställningen till digitalt hemarbete under pandemin.

5.2 Ämne 1: Informell kommunikation

För att besvara FI: ”*Hur upplever medarbetare i offentliga organisationer digitaliseringen av den informella kommunikationen under distansarbete?*”

kommer jag att presentera de vanligaste temana kopplade till informell kommunikation. Här uppmärksammade intervjudeltagna särskilt skillnaderna

mellan fysiska och digitala möten, samt skillnader i hur olika former av interaktion förs i det digitala landskapet jämfört med på den fysiska arbetsplatsen.

5.2.1 *Det digitala kommunikationslandskapet*

Medarbetarna berättar om hur den interna kommunikationen har digitaliserats sedan de började arbeta hemifrån. Dominerande är kommunikation via plattformen Microsoft Teams, med både chattfunktion och videosamtalsfunktion. Flera deltagare nämner att också telefon används för kommunikation mellan två kollegor ibland. Mängden kommunikation som förs under arbetsdagen verkar totalt sett varken ha ökat eller minskat, däremot har antalet möten, särskilt avstämningsmöten, ökat. Dessa möten sköts via videokonferenser. Flera deltagare berättar att mötena har blivit fler och pauserna mellan mötena färre, kortare och ibland uteblivit helt och hållet under arbetsdagen när mötena allt oftare läggs block i block.

“Möten har blivit mycket mer lättillgängliga så att jag tycker volymen [här använt om antalet] möten har ökat. [...] Men jag fick i alla fall paus från skärmen när jag gick på möten. Det får jag ju inte nu. [...] och jag kan se det som något positivt samtidigt. Jag kan lätt boka in tio möten med de tio olika förvaltningarna bara enskilt. Och säga snabbt in och ut från de möten och så har vi ändå fått prata. Jag behöver inte boka lokal, jag behöver inte tänka på restid. Fika. Så det är mycket smidigare att träffas tycker jag.” (intervju 6, organisation y)

“[...]det är liksom någonstans ‘time management’ i den här digitala världen, att folk bokar in möte till möte. [...] Och och så är det väldigt ofta nu.” (intervju 4, organisation x)

Flera deltagare betonar över lag många positiva effekter av digitala möten, och en deltagare betonar möjligheten till mer direkt kontakt.

“Det har funkat förvånansvärt bra, tack vare Teams och chatten. [...]Jag har svårt att pinpointa grejer som jag inte tycker har fungerat. Vissa grejer har blivit bättre. [...] att man bara slänger iväg en fråga- inte med mejl utan genom direktkontakt[...] det har varit ett bra sätt att få input och feedback[...]” (intervju 1, organisation y)

Flera deltagare beskriver hur mötena “tar mindre tid”, att de upplevs som mer effektiva. *“Jag upplever att jag får bättre kontakt i digitala möten där alla deltar*

på samma premisser. Så det hoppas jag att vi kommer behålla mycket av. Behålla effektiviteten. Behålla att det är lite kortare möten, lite intensivare. Men med tydliga spelregler, så att man vet vad som förväntas.” (intervju 3, organisation x)

Vissa uttrycker också att även om effektiviteten ökar, så innebär det inte nödvändigtvis att man har nått fram till något värdefullt under den tiden.

“Det som händer lite i mellanrummen och det som kanske inte är så stort att det kommer upp på en dagordningen eller en agenda, men som man kommer på när man står där och tar påfyllningen av kaffe. [...]så jag tror att vi blir effektiva för att vi hinner mer, det finns ju ingen ställningstid [...] Men däremot så kanske vi inte- jag vet inte om vi kommer lika långt. Ibland så är det ju i de här mellanrummen som magin händer i arbetet. Att man kommer på nya idéer.”
(intervju 3, organisation x)

5.2.2 Informell kommunikation

Den informella kommunikationen beskrivs av flera deltagare ske i de spontana oplanerade mötena på den fysiska arbetsplatsen. Flera deltagare har erfarenhet av att arbeta i öppna kontorslandskap, som underlättar spontan interaktion under arbetsdagen. Upplevelsen av den informella kommunikationens roll är både positiv och negativ. Vissa medarbetare beskriver de spontana mötena som störningsmoment, och menar att den reducerade interaktionen mellan de digitala mötena har påverkat deras arbetsdag positivt eftersom att det blir lättare att fokusera på arbetet.

“[...] vi har ju som sagt suttit i öppet kontorslandskap, och då är det lätt att när man har börjat med någonting så är det någon som droppar förbi och så där ‘du, jag hade bara en snabb fråga’ och sen så går det en kvart liksom. Det är jättetrevligt på sitt sätt men det gör ju att det hela tiden tar lite längre tid [...] så jag skulle ju säga att jag är mer effektivt hemma.” (intervju 2, organisation x)

“Jag jobbar mycket mer effektivt nu. Ibland är det jobbigt när [kollegor] kommer in och pratar och man vill prata, men man har mycket att göra. Det blir väldigt stressade. Men här kan jag ju liksom så - stänga av.” (intervju 8, organisation y)

Andra medarbetare saknar de avbrott som spontana samtal med kollegor innebar på den fysiska arbetsplatsen.

“[...] det jag kan uppleva att jag saknar från att vara på kontoret är ju snarare de spontana samtalen och det är ju svårt att få till i textform, för där blir det ju aldrig spontant. Ja, jag saknar det här att springa på en kollega vid kaffebryggaren snarare än att liksom ta en diskussion kring ‘jag skulle vilja prata med dig om detta’.” (intervju 2, organisation x)

5.2.3 Chatten som informell kommunikationskanal

Microsoft Teams har gjort entré som officiell informell kommunikationskanal i både organisation x och y. Vissa beskriver hur chatten fyller ett behov av småprat och ger möjlighet till snabb och direkt återkoppling under arbetsdagen.

“[...]man har blivit så mycket bättre på det här med korta chattfrågor istället för att skriva väldigt väldigt långa mejl och det tycker jag är skönt. Då slipper man också de här artighetsfraserna ‘hej jag hoppas allt det bra, bla bla bla’ och så kommer man till kärnan liksom’ [...]” (intervju 2, organisation y)

“[...] Chatten är ju lite mer så här informell. Om du har tid- eller du får en idé om något- då är det lite mer som att du går förbi någons skrivbord och ställer en fråga eller att ställa en fråga fikarummet.[...] Chatten har absolut utmanat och ändrat användningen av mejlen. Jag får mycket mindre mejl med av mina medarbetare, på gott och ont.” (intervju 4, organisation x)

Ett par av medarbetarna nämner att möjligheterna till dialog försvinner på grund av den sekventiella turtagningen i chattformatet och risken för tidsfördröjning.

“[...]Teams är väldigt sekventiellt så att nu pratar jag och sen pratar du lite - men vi pratar ju också samtidigt ibland och det har chatten svårt att hantera.”

(intervju 7, organisation x)

“Det är någonting med tajmingen som inte är bra med en chattfunktion. [...] Det är aldrig samma sak som att någon räcker upp handen. [...] det är väldigt lätt att en chattfråga kommer lite för tidigt eller lite för sent [...] De digitala mötena är bra för envägskommunikation, informationspunkter. En person pratar åt gången om ett ämne och inte för länge.” (intervju 4, organisation x)

5.2.4 Teoretisk diskussion: Digital informell kommunikation och meningsskapande

Det senaste årets digitala omställning, som skedde oförutsett hastigt, påskyndat av pandemin, har gett upphov till en rad nya kommunikativa möjligheter men

också begränsningar. I upplevelserna som jag tagit del av beskrivs ett nytt digitalt kommunikationslandskap, där de digitala mötena dominerar och en effektivisering av kommunikationen eftersträvas och chatten ersätter de spontana informella interaktionerna. Här beskrivs hur envägskommunikationen fungerar bra i det digitala, medan kreativa möten, dialog och idégenerering blir lidande utan dialog och spontana möten.

Enligt Dahlkwist (2012) uttrycks den informella kommunikationen bland annat i ansiktsuttryck - metakommunikation i kroppsspråket. Det ordlösa, den kroppsliga kommunikationen är viktig i den meningsskapande processen. När olika sinnesintryck i kommunikation reduceras till små skärmbilder i ett videosamtal eller helt uteblir i chattformatet, finns det en stor risk att viktiga signaler - gester och uttryck som påverkar hur vi uppfattar det som sägs under samtalets gång - inte når fram.

Vidare visar Madsen (2018) hur medarbetare som kommunicerar via ISM påverkas av en föreställd publik. Då kommunikation via ISM inte specificerar precis vem som nås av det som kommunicerats, särskilt i stora organisationer där en medarbetare inte känner alla som har tillgång till kanalen, kan medarbetaren utöva självzensur i sina försök till att kontrollera hur en uppfattas av andra. Fokus på att upprätthålla sin självbild kan därför göra att medarbetare undviker att ställa frågor eller komma med återkoppling.

Med hjälp av exempelvis emojis och giffar finns det visserligen möjlighet att uttrycka icke-verbala känslor och uttryck, men att tolka och förstå dessa funktioner kräver att medarbetaren är införstådd i den outtalade kulturen på arbetsplatsen eftersom det är dessa tysta riktlinjer som vägleder användandet av ISM enligt flera av medarbetarna. Denna komplexitet av det digitala lärandet bör betraktas inom ramarna för organisationens strategiska arbete. De upplevda begränsningar som finns inom ISM behöver inte indikera att Microsoft Teams inte fungerar för den informella kommunikationen, men det fungerar inte att kommunicera på samma sätt, eller efter samma regler, som i det fysiska.

Enligt Weick (1995) sker meningsskapandet i den informella kommunikation mellan medarbetare i organisationen, i pauserna på mötet, genom snacket i fikarummet och i korridorerna på väg någonstans. I det digitala minskar möjligheterna för denna informella kommunikation - den blir mindre spontan och mer reglerad, vilket inte ger samma värde för medarbetarna - eller

samma funktion för meningsskapandet. En medarbetare beskriver upplevelsen som att det saknas överblick i kommunikationen. Man ser bara det som når en direkt via skärmen och Teams. Det finns uppenbarligen kommunikation runt omkring det direkt formella som medarbetarna behöver för att skapa mening i vardagen som uteblir under digitaliseringen.

“Man ska inte underskatta korridorinformationen och den missar man ju nu alltså. Man ser och hör inte samma saker för att man är inte där bland alla andra utan man sitter ensamt utan det man hör och ser, det är det som man får levererat till sig på ett specifikt möte.” (intervju 6, organisation y)

När medarbetarna upplever att informell kommunikation begränsas under de digitala mötena såväl som i de uteblivna pauserna mellan mötena är det rimligt att anta att det också innebär en begränsning av medarbetarnas meningsskapande under arbetsdagen.

5.3 Ämne 2: Medarbetarengagemang

Samtalsdeltagarna har alla använt olika sätt för att förklara sitt eller sina kollegors engagemang. De flesta har dock beskrivit en liknande syn på vad som påverkar engagemanget och många av dessa koncept överlappar. För att besvara F2: *“Hur upplever medarbetare i offentliga organisationer medarbetarengagemanget under hemarbetet?”* används en förklaringsmodell där medarbetarengagemang ses som ett socialt system påverkat av en rad olika sociala mekanismer. Detta system är komplext, dynamiskt och föränderligt - något som kan “tappas” eller “fyllas på”. De olika mekanismerna verkar fungera på olika sätt i relation till varandra, varierande från individ till individ. Det finns därmed inga entydiga problem-mekanismer som är gemensamma för alla - varje mekanism kan påverka engagemanget antingen negativt eller positivt.

5.3.1 Gemenskap, tillit och social kontakt

De tre första mekanismerna som återkommer i samtalen med medarbetarna är gemenskap till arbetsgrupp och kollegor, tillhörighet till organisationen och sociala interaktioner. Alla tre mekanismer beskrivs som sammankopplade på olika sätt. Mekanismen sociala interaktioner kopplas av en del medarbetare till mekanismen gemenskap som vissa medarbetare upplever såväl i det fysiska som i

det digitala. För vissa medarbetare har denna aspekt alltså inte förändrats under distansarbetet. En medarbetare beskriver också tillhörighet som gemenskap.

“[...]tillhörighet för mig är väl - gemenskap är väl ett bra ord - för det kan vara både den fysiska närheten när vi är på plats. Men nu blir det ju också på något sätt att ja, men när jag inte är på plats är jag fortfarande del av gemenskapen i att vi har våra möten och vi har något APT i månaden. Och att vi ses [digitalt].”

(intervju 3, organisation x)

Både gemenskap och tillhörighet är mekanismer som skapar en känsla av sammanhang, och den kan man få från flera grupper samtidigt på eller utanför arbetsplatsen. Under pandemin upplever flera medarbetare att de tappat flera sammanhang samtidigt, vilket därför har ökat påverkan på det sociala engagemanget.

“[...] att vara en del av ett sammanhang och det sammanhanget kan ju vara olika för olika människor. Man är i ett sammanhang på arbetsplatsen, i ett annat sammanhang och en annan gemenskap om man, som i mitt fall, håller på med en idrott. Men när det är så många gemenskaper som försvinner på en gång - det är då jag tror att människor påverkas.” (intervju 2, organisation x)

Flera medarbetare nämner att hemmiljön är kopplad till social interaktion. Ju mer tillgång till social interaktion en medarbetare har i det privata, vilket beror bland annat på boendeform, typ av familjekonstellation och personliga sociala fritidsaktiviteter, desto mindre upplevs behovet vara av sociala interaktioner på arbetsplatsen.

“Det är just det här att alla funkar inte på samma sätt liksom, man har olika behov och vissa har inte det behovet medan andra har det. Och att man är i olika konstellationer - vissa bor själv, vissa är sambo, vissa har familj och vissa liksom har aktiviteter på ett annat vis, så att man behöver ändå det där sociala.”

(intervju 1, organisation y)

En deltagare berättade om hur tillhörighet beror på vilken fysisk plats man jobbar på, knuten till olika nivåer i organisationen. Vissa yrkesgrupper uppfattades känna och uppvisa mer tillhörighet på förvaltningsnivå, medan andra som arbetar nära den egna enheten fick starkare gemenskapskänsla där.

“[...] personligen kan jag ändå känna en stolthet i att vara en del av min avdelning. Jag har själv tänkt mycket på att var har man sin tillhörighet[...] beroende på vart i [organisationen] man jobbar så har man sin tillhörighet på

olika platser. [...] [i förvaltningen] känner jag mig inte jättemycket del av den gemenskapen, men däremot ligger min stolthet i [min] avdelning [...] medans jag tror att vissa på våran avdelning känner tillhörighet i sin enhet [...]” (intervju 2, organisation x)

Den sociala interaktionen mellan olika medarbetare är en stor del av vardagen, och flera medarbetare beskriver att det ger energi, men inte i alla situationer. När den är påtvingad eller kontrollerad så har den inte samma värde.

“[...] det är någonting just när det är frivilligt, att de är med som känner att de kan vara med utan att känna att det är ett måste. [...] det är bra om det är frivilligt liksom för då blir det inte stelt [skratt].” (intervju 1, organisation y)

Flera deltagare nämner situationer där social interaktion blev ett störningsmoment på den fysiska arbetsplatsen, men att den under distansarbetet tvärtom upplevs vara en eftertraktad bristvara.

[...] vad som kan stressa mig i det här covid-läget och hemmajobb-läget det är att man - det är när man blir liksom igenkorkad och lite slö av att sitta inne i sin grotta liksom och inte få positiv energi från andra människor. [...]” (intervju 6, organisation y)

“[...] tidigare innan pandemin så ska jag säga att det ibland var såhär ‘jag har en speciell arbetsuppgift, jag jobbar med den hemifrån så jag inte blir störd’. Men nu är det lite nästan lite tvärtom. Nu vill man bli störd när man sitter hemma. Man vill få input, man vill att folk ska ge feedback och ha någonting att tycka och säga om saker.” (intervju 4, organisation x)

Flera medarbetare berättar hur upplevelsen av sociala interaktioner också beror på personlighetstyp. Här används dikotomin introvert/extrovert. En del medarbetare verkar uppfatta det som att extroverta inte får ut den sociala kontakt som de behöver under hemarbetet. En del menar att introverta har lättare för att uttrycka sig i det digitala och ta plats. Andra menar att dessa personlighetsdrag inte påverkar hur hemarbetet fungerar.

“Jag mår bra av människor. Jag mår bra av interaktion, det sociala, av liksom massa olika anledningar. [...] jag är extrovert så jag får energi av människor och interaktioner. Och jag kan få del av det via Teams, men inte i samma utsträckning.” (intervju 7, organisation y)

“De som är lite svårstartade, är lite mer introverta, tystlåtna.- vad vi nu än vill kalla det. De kommer även att vara det i den här digitala miljön.” (intervju 4, organisation x)

5.3.2 Delaktighet

Mekanismen *delaktighet* är kopplad till arbetsuppgifter och arbetssituation, till upplevelsen av att vara produktiv och utföra ett bra jobb, och att få vara delaktig i något större. Här nämner flera medarbetare att arbetsuppgifter som kräver fokus lämpar sig bättre för distansarbete, medan kreativa arbetsuppgifter blir svårare att utföra utan sociala interaktioner under distansarbetet.

“[...]Jag får väldigt bra fokus att bara sitta och göra vissa grejer som är mer kreativa. Jag är en person som behöver röra på mig mycket och jag sitter ofta inte ner när jag kommer fram till de mesta idéerna utan jag rör mig mycket. Det handlar om input utifrån och i samtal och dialoger man har. [...]Jag får hitta på mer för att för att få fram samma kreativitet här uppe [huvudet], som annars mer är där hela tiden. Men när det kommer till att sitta och göra vissa andra grejer så tycker jag att det funkar ännu bättre [med hemarbete]. Att det blir ännu mer fokuserat.” (intervju 1, organisation y)

5.3.3 Hemmiljö

Kopplat till hemmiljön finns flera olika individuella mekanismer som är unika för varje medarbetare. För en del medarbetare kan flexibiliteten i distansarbetet göra det lättare att få ihop privatlivet bredvid arbetet. Andra har svårt att bibehålla samma engagemangsnivå i hemmiljön. En medarbetare berättar om sin upplevelse av energinivå kopplat till hemarbetet.

“[...]Man sitter i en hemmiljö som också lite förknippas med mys. Kanske man blir distraherad, det finns- oerhört mycket med hemarbete som gör för mig att jag inte får upp min energi. [...] Det stressar mig att jag inte kanske levererar på samma sätt som jag är van vid.” [...] nu har jag ändå hittat ett mönster - om jag går in två dagar i veckan så får jag med mig lite skärpa tillbaka hem och så håller den en dag eller två. Sen börjar jag dala igen och tappa motivationen och känna mig seg i huvudet och så. Så det är en taktik jag har hittat.” (intervju 6, organisation y)

När den närmsta familjen blir en del av arbetsmiljön kan det också uppstå problem som tidigare inte funnits, särskilt när familjemedlemmar måste vara med med “i bakgrunden” under digitala möten i hemmet. Det gör att hemarbetet blir en omställning också för dem, där en familjemedlem - oftast mamma eller pappa, plötsligt är fysisk närvarande, men ändå upptagen med arbete. Två medarbetare berättar om detta i sina upplevelser av att slitas mellan yrkes- och föräldrarollen. “[...]Om jag var på kontoret, då kan jag arbeta [...]och sen komma hem och vara liksom mer närvarande[...]det är lite svårt för [mitt barn] att se att jag sitter där vid datorn men jag pratar inte med [hen]. Det känns som att jag är en dålig förälder när jag säger ‘gå bort, jag sitter i möte!’ [skratt]. Jag känner skuld känslor. Jag försöker förklara att även om jag är tyst och sitter framför datorn så jobbar jag.” (intervju 5, organisation x)

“[...]då har jag varit en av dem som berättar att ‘nej, nu håller det på att krackelera här hemma’, för vi har en gymnasieelev som sitter och pratar på ett möte och sen hade vi en grundskoleelev som också pluggade hemma och sen jag mitt i allting och vi hade alla olika tider och det skulle ätas och avbrytas ‘mamma, var är osthyveln?’ och jag bara kände liksom, jag kan inte jobba alltså, det gick inte.” (intervju 6, organisation y)

5.3.4 Teoretisk diskussion: Den individuella, självgående medarbetaren

Från samtalen med medarbetarna har jag förstått att de inte upplever själva arbetsuppgifterna i sig som problematiska att utföra under distansarbetet - utan det är avsaknaden av social samhörighet som är problematisk. De tre mekanismerna gemenskap, tillhörighet och social interaktion menar jag hör ihop med informell kommunikation - den spontana och frivilliga interaktionen mellan medarbetare (Lewis, 2019). I förra avsnittet diskuterade jag hur digitaliseringen leder till minskad informell kommunikation och minskade möjligheter för meningsskapande. Därmed är det också rimligt att medarbetarengagemanget minskar, i och med dess koppling till flera sociala mekanismer som gemenskap, tillit och social kontakt.

Samtidigt är hemmiljön så klart också en viktig faktor för medarbetarengagemanget under hemarbetet. Det finns ett enormt individualistiskt fokus i hemarbetet, där varje person antas själv hitta sitt eget sätt att arbeta på. En

av medarbetarna reflekterar över hur den egna identiteten under hemarbetet har blivit mer "individualiserad" - arbetet sker i hemmet och blir också en medarbetares ensak, snarare än en grupprestation.

"[...]samtidigt så kan jag väl känna att min identitet blir, ja, men kanske att det går ifrån gruppen då till att den blir mer individualistisk. Att nu ska jag prestera och jag ska göra min del. Det är lättare att ha korta avstämningar där man får sina uppgifter och sen sammanstrålar man och länkar ihop dem. Så möjligtvis att det går till att det blir mer individualistiskt än att vi är... sammansvetsade. Eller så blir det precis tvärtom för att vi måste väva ihop våra delar." (intervju 3, organisation x)

Här är det medarbetare med en viss livsstil som kan tänkas klara hemarbetet bättre - den som kan vara flexibel och självgående är också den som kommer att kunna leverera bäst på den digitala arbetsplatsen.

5.4 Ämne 3: Organisationskultur

I detta avsnitt beskrivs medarbetares upplevelser av organisationskultur under hemarbetet och de aspekter av organisationskultur som upplevs betydelsefulla i olika situationer under omställningen. Underrubrikerna bygger på de delar av den kulturella väven som beskrivs av Johnson et al. (2011, i Alvesson & Svingen, 2014), där regler och organisationsstyrning kan ses som en del av organisationens kontrollsystem och upplevelsen av den interna hierarkin kan förstås som maktstruktur.

5.4.1 Regler - formella och informella

Under våra intervjuer pratar flera medarbetare om att det finns outtalade regler inom organisationen. En person beskriver det som något som man behöver lära sig som ny, men som ändå inte ingår i den officiella introduktionen på arbetsplatsen.

"Jag minns när jag började inom [kommunen] så var det så där. Man får en introduktionsutbildning och man får läsa alla politiska dokument, man får veta hur man sätter igång larmet och datten och datten och så där. Men allt det där som inte går att ta på. Så här 'passa dig för att snacka skit om den personen för hon är ihop med honom', alla de där grejerna. Till sist lyckas man ju navigera rätt i det, men ibland skulle man vilja ha någon social introduktion till vilken jargong

man har i olika grupperingar, vem som kanske kan vara lite burdus och vem man kanske inte ska skämta om vissa saker med. För det är en jätteviktig del av det som är kulturen på arbetsplatsen.” (intervju 2, organisation x)

En annan person beskriver att det finns tyst kunskap om den interna digitala kommunikationen.

“[Finns det några riktlinjer att följa i digitala möten?] Nej det är nog tyst kunskap i så fall. [...] det beror lite på. Det finns ju såna här ni vet vanliga förhållningsregler- mute:a och inte mute:a och dom bitarna men jag skulle inte säga att det finns liksom såhär värdeord för mötena i stort. [...]Det känns väldigt ganska naturligt. Men det mesta nu är det ju ganska mycket Teams-möten och du kan ju inte välja några andra möten eller träffar som vi har det. Personligen, som sagt, så upplever jag att man får en sämre total organisationskultur eller -känsla och medarbetarskap. “ (intervju 7, organisation y)

I organisation x främst, beskriver medarbetare att problem har funnits i början av övergången till distansarbete, men dessa har medarbetarna kunnat lösa själva eller inom enheten. Det verkar alltså ändå ha funnits en lärokurva, där medarbetarna gradvis fått den kompetens som behövs genom att testa sig fram tillsammans med kollegor. Flera medarbetare beskriver exempelvis hur olika digitala kanaler används på olika sätt bland medarbetarna och att det finns outtalade regler för vilken typ av kommunikation som lämpar sig för olika kanaler. Varken i organisation x eller y har medarbetarna varit medvetna om policy eller guidelines för hur man kommunicerar internt eller vilka kanaler man använder i olika situationer, med olika personer. Det beskrivs dock bara ha varit ett problem av medarbetare i organisation x.

“Det blir ju så många satelliter- alla jobbar på sina hörn. Vi är ju [många tusen] medarbetare så det blir ju lite att man får prova i det lilla på sin egen enhet eller avdelning. Hos oss har det blivit det, men vi har ett sånt konto [...] men snarare en magkänsla än ett styrdokument.” (intervju 3, organisation x)

“[...] vi pratade om det med en kollega från [enheten]vi pratade om att det är jättetydligt att vi behöver guidelines, regler för hur vi ska använda digitala kanaler. Mallar finns på intranätet men det är för mycket information. [...] Det är liksom frustrerande. Hur ska vi använda en chatt? Hur ska vi använda Teams? Generell post? Och vad betyder det att vi har subkanaler?” (intervju 5, organisation x)

5.4.2 Organisationsstyrning

Två medarbetare beskriver hur så kallad tillitsbaserad styrning ger medarbetare större frihet att utforma sitt arbete och ta egna beslut, samtidigt som gränsen för den egna arbetsrollen blir otydlig. En medarbetare beskriver hur rollen som aktiv medarbetare under tillitsbaserad styrning?? innebär mindre kontakt med chefen i vardagen.

“[...] vi försöker att leva upp till det det här med tillitsbaserad styrning, ta fler beslut baserad på situationen framför oss som medarbetare. Så jag har mindre kontakt med min chef. Och jag tänker att jag kan vara avslappnad och ärlig med dem men jag har i bakhuvudet fortfarande ‘vill du verkligen säga att du har det svårt i arbetet?’ ” (intervju 5, organisation x)

Två medarbetare berättar hur den närmsta chefens syn på arbetssätt öppnat upp för en mer flexibel arbetskultur, i olika grad.

“Jag har en chef som har filosofin att vi har arbetsuppgifter, inte arbetstider. Den filosofin har vi alltid haft vilket har kunnat innebära att om jag jobbar lite längre tisdag, onsdag så kan jag sluta tidigt på fredagar, så länge jag känner att jag är i fas med det jag ska leverera. Men nu blir det ju ännu mer fritt, gränsen mellan arbete och privatliv suddas ut ännu mer.” (intervju 2, organisation x)

“[...] där finns ganska fin flex-grej. Jag kan köra, jamen åtta till någonting och så har jag lite paus, och så kör jag igen. Det är inte alltid jag stämplar ut och in, men på det stora hela ska det gå jämnt ut.” (intervju 7, organisation y)

En annan medarbetare beskriver hur tanken på flexibel, leveransbaserad arbetstid står i kontrast till en tidsbaserad sådan där det sistnämnda är något som

“fortfarande lever kvar” inom organisationen.

“[...] jag tänker på den här äldre generationen medarbetare som är så oerhört ‘måste vara på jobbet prick klockan sju och ‘åh, nu är rasten slut’ och så springer de tillbaka. Men den yngre generationen är mer såhär ‘jaja, men jag levererar mycket mer än vad min kollega gör på sex timmar med den tiden som jag har fått’. Alltså, jag har inte dåligt samvete. Det är ett mer leveransbaserat än ‘sitta-av tiden’-baserat tankesätt, som det faktiskt var i kommunen för ett tag sen. Där har kommunen lite kvar att förändra- vi har ju medarbetare som kommer in klockan åtta, slår upp Aftonbladet och segar runt och klickar ut klockan sju och de är världens bästa medarbetare för de är ju alltid i tid.” (intervju 6, organisation y)

5.4.3 Teoretisk diskussion: Kulturell förflyttning i det digitala

Vi ser från dessa berättelser att det i båda organisationer har pågått, och fortfarande pågår, en slags organisationsförändring. En medarbetare beskriver det som en kulturell förflyttning, både individuellt och för organisationen i stort.

“Det är klart att vi gör ju en förflyttning även- alltså som sagt kulturellt, både individuellt, liksom att man man anpassar sig och lär sig och så vidare, men det gör vi också som organisation någonstans. Och söker dra lärdomar liksom.”

(intervju 4, organisation x)

En del forskning pekar på att erfarenheten av tidigare förändringsarbete kan påverka upplevelsen av framtida förändringar (Dahlman & Heide, 2021). I båda organisationerna som vi hämtat data ifrån berättar de medarbetare som arbetat aktivt med digitaliseringen av arbetsrutiner att dessa tidigare förändringsprocesser gjorde att enheterna upplever en smidigare omställning till distansarbete jämfört med övriga avdelningar. Att organisationen redan hade genomgått en stor förändring ett halvår innan hemarbetet inleddes, ex. med implementeringen av Teams, gjorde dessutom att en del kände sig bättre rustade att genomgå ännu en förändring.

“Vi var ’up-and-running’ med Microsoft Teams redan innan - tack och lov - men sen är det ju så att när man måste så lär man sig[...]” (intervju 1, organisation y)

“[Underlättnades övergången från fysisk arbetsplats till digital arbetsplats av detta?] Åh ja! Vi fick Microsoft Teams tidigare, så vi testade först. [...] Det var inte svårt för mig och mina närmaste kollegor att gå över till Teams.” (intervju 5, organisation x)

Här blir det också extra tydligt att omställningsprocessen till distansarbete har varit en process och att digitaliseringsprocessen har varit en annan, sammankopplad process som pågått mycket längre och påbörjades tidigare. Båda processerna verkar ha påverkat organisationskulturen på ett sätt som förberedde medarbetarna för omställningen till distansarbete.

Vad innebär detta för den framtida arbetsplatsen? En medarbetare säger så här:

“[...]det är lättare att fokusera på rent fysiska saker. Att det behövs en plats, en uppkoppling, en skärm [...] det är passerat nu ett år in i förändringarna. Jag tror snarare det är mer organisatoriska förändringar som behövs nu, och arbetskulturella förändringar som behöver vara på plats.[...]” (intervju 4,

organisation x)

Enligt Alvesson och Sveningsson (2014) kan vi inte kontrollera eller förutsäga förloppet i förändringar - de är alltför komplexa och behöver växa fram långsamt, i en process som lägger fokus på tolkning och förståelse. Mina tidigare diskussioner har visat hur flera olika sociala mekanismer påverkar medarbetare på olika sätt: medarbetarengagemanget är ett komplext system som kräver att det ges utrymme åt de individuella förändringsprocesser.

Den digitala mognaden, eller tekniska förståelsen, hos varje individ kopplas av flera medarbetare, dels till hur många digitala kanaler som används privat, men också till ålder. Den vedertagna förståelsen verkar vara att äldre medarbetare är sämre än yngre medarbetare på att hantera digital teknik. En medarbetare beskriver hur olika generationer har olika behov i det digitala - den yngre generationen beskrivs som utforskande och självgående och vill därför ha mer spelutrymme, medan den äldre generation är rädd för att göra fel och kräver tydliga riktlinjer och struktur.

“Den yngre generationen vill ha sitt konto och inloggningsuppgifter, logga in och sen titta runt och klicka lite här och klicka lite där, lägga till och ta bort, och ja, prova sig fram lite [...]Den äldre generationen är så fruktansvärt rädd för att göra fel. Där krävs det betydligt fler guider, steg för steg.” (intervju 2, organisation x)

Uppfattningen av digitala mognad kopplas av en del medarbetare också samman med vilket typ av arbetssätt som personen föredrar, där den äldre generationen återställs mot den yngre. En del tidigare forskning har dock diskuterat att den yngre generationen, så kallade *digital natives*, också behöver vägledning i användandet av ISM eller IKT på arbetsplatsen (Aritz m.fl., 2018). Detta kan ses som att medarbetare i digitaliseringsprocessen bland annat behöver exempelvis synliggörande och effektivisering av arbetsrutiner, tydliggörande av viktiga regler, samt digital acceptans (Lindvall & Iveroth, 2018). Digitaliseringen av intern kommunikation bör således förstås som en krävande förändringsprocess för samtliga medarbetare, där just implementeringsfasen kräver gemensamt meningsskapande för att medarbetare ska få förståelse för hur kanalerna ska användas och tolkas (Hedman Monstad, 2018). Vidare behöver digitaliseringsprocessen föregås av förändringsarbete av organisationsstrukturen för att nå framgång (Lindvall & Iveroth, 2018). Förändringen måste därtill individanpassas. Detta behöver kommunikationen förstå genom att se på den

informella kommunikationen och sedan dela kunskapen med digitaliseringsenheten och HR. Både för att anpassa digitaliseringsplanens "hastighet", men viktigast av allt, för att anpassa kanaler och möjligheten till meningsskapande för alla. Annars finns stor risk att man exkluderar många medarbetare och inte får deras stöd i förändringen (Dahlman & Heide, 2021; Von Platen m.fl., 2006).

5.5 Sammanfattning: Strategisk informell kommunikation

I detta avsnitt besvarar jag frågeställning F3: "Hur kan kommunikatörer i offentliga organisationer arbeta strategiskt med den informella kommunikationen i förändringsprocesser?"

Enligt Heide m.fl (2019) har den kommunikativa organisationen ständigt kommunikation på agendan, vilket kräver att det finns en utbredd förståelse för den interna kommunikationens viktiga roll, själva förutsättning för organisationens existens, måluppfyllelse och framgång. I den digitaliserade internkommunikationen sätts fokus på effektiv envägskommunikation framför dialog. Medarbetarna upplever denna förändring som positiv för att det "sparar tid" och för att fler möten kan hållas på en och samma arbetsdag. Samtidigt beskriver vissa medarbetare hur denna kommunikation inte nödvändigtvis hjälper medarbetarna i sitt arbete. Prioriteringen av kvantitet före kvalitet menar jag kan ses som ett uttryck för en sammandrabbningen mellan den traditionellt tidsbaserade arbetssynen och den moderna, flexibla leveransbaserade synen som har beskrivits av medarbetarna. Om den digitala arbetsplatsen ska vara den nya flexibla arbetsplatsen, så är frågan varför kommunikationen ändå fortfarande ses som transmissiv, istället för tvåvägs. Här finns en pågående förflyttning av organisationskulturen inom organisationerna som inte har landat ännu och kan behöva ses över i förändringsarbetet.

Min empiri tyder på att det finns komplexa samband mellan medarbetarnas syn på informell kommunikation och deras engagemang under det senaste årets digitala omställning. Därför bör medarbetarna ses som förändringsagenter som är i behov av faciliterat meningsskapande, särskilt under förändringen där detta behov ökar (Weick, 1995). Då meningsskapandet sker genom informell kommunikation,

kollegorna emellan och mellan den närmsta chefen (Lewis, 2019) är den informella kommunikationen viktig för att medarbetare ska förstå och vilja bidra till organisationens förändring.

Vidare menar Dahlman och Heide (2021) att individualisering av medarbetare på det aktivitetsbaserade kontoret ökar behovet av kommunikativt ledarskap, medledarskap och en fungerande internkommunikation. Därmed har mellanchefer ett viktigt kommunikativt ansvar för att underlätta den meningsskapande processen för medarbetarna - skapa struktur, skapa delaktighet och återkoppling i arbetet genom att skapa ett öppet kommunikationsklimat, präglad av lyssnande, förlåtande och kontinuerlig dialog med medarbetare. Uppsatsens empiri talar för att detta gäller också på den digitala arbetsplatsen. När medarbetare och mellanchefer får mindre med varandra att göra behövs dels tydligare ömsesidiga regler kring hur kommunikation ska ske och ett ökat behov av att facilitera informella möten, så att relationen på arbetsplatsen inte endast kretsar kring arbete.

Kommunikatörens uppgift bör således vara att stötta både medarbetare och mellanchefer i den meningsskapande processen, genom strategisk planering av interna kommunikationsprocesser, särskilt den informella kommunikationen, för att se till att förutsättningarna för dialog och aktivt lyssnade finns. Mer specifikt har medarbetarna som jag pratat med lyft behovet av stöd i form av tydliga riktlinjer, uttalade normer såväl som formella regler för internkommunikationen. Detta nämner bland annat Lewis (2019) som viktigt i förändringsarbete.

Lewis (2019) lyfter även att den informella kommunikationen ska vara fri från auktoritet och frivillig, vilket också uttrycks i samtalen med medarbetarna. Med spontan och fri informell kommunikation blir värdet av kommunikationen högre jämfört med om den vore påtvingad och reglerad och för vissa innebär detta ett ökat engagemang. Därmed är det lämpligt att också skapa fler förutsättningar för öppna kommunikationskanaler där medarbetare kan uttrycka åsikter, exempelvis via digitala kanaler som ex. ISM, på ett sätt där flera röster kan kommunicera, med, mot, förbi och om varandra (Madsen, 2018).

För att den informella kommunikationen ska kunna anses strategisk, behöver den bidra till att organisationens mål uppfylls på ett medvetet sätt. Här menar flera att det främst är kommunikatören som ska leda kommunikationsarbetet (Dahlman & Heide, 2021; Zeffass m.fl., 2018) i samråd med HR och digitaliseringsansvariga.

6.0 Diskussion

I detta kapitel diskuterar jag uppsatsens empiriska slutsatser utifrån tidigare forskning för att fördjupa förståelsen för de bredare samhällsliga implikationerna.

6.1 Kommunikatörens roll på den hybrida arbetsplatsen

Inom de båda kommunala organisationer som undersöktes i detta examensarbete tillträdde tidigt den centrala krisledningsgruppen. När det blev tydligt att inte alla medarbetare skulle komma att bli sjuka samtidigt lättades krisläget. Men de kommunikativa insatser som gjordes och planerades var fortfarande främst krisorienterade, med målet att upprätthålla samhällsliga funktioner och följa Folkhälsomyndighetens rekommendationer. Det pekar på att förändringsarbetet och förändringskommunikationen inom organisationerna inte har skett kontinuerligt och processuellt (Alvesson & Sveningsson, 2014; Dahlman & Heide, 2015), eller har påbörjats i god tid innan Corona-epidemin blev en uttalad samhällskris.

Digitaliseringen har även inneburit nya grupperingar, omstruktureringar och förändrade arbets sätt. Arbetet i hemmiljö suddar ut gränserna mellan arbete och privatliv ([Ipsen m.fl., 2021](#)). Flera medarbetare beskriver det som både positivt och negativt, vilket går i linje med vad tidigare forskning har sagt. Å ena sidan ger det större flexibilitet och frihet i arbetet vilket kan ge bättre balans ([Ipsen m.fl., 2021](#)). Å andra sidan innebär detta också att kraven på medarbetaren blir större. Det är inte bara de faktiska arbetsuppgifterna som ska utföras - medarbetaren förväntas också skapa sin egen arbetsstruktur, sitt eget arbetssammanhang och i många fall också sina egna arbetsuppgifter. När medarbetare arbetar genom ISM är de konstant uppkopplade och arbetet följer med överallt genom mobil och laptop - ett stressmoment (Bolisani m.fl., 2020) där det blir lätt att jobba för mycket.

Enligt Jackowska och Lauring (2021) har distansarbetande redan försvagad grupptillhörighet eftersom/och?? enskilda medarbetare blir mindre motiverade av

gruppsarbeten på distans. Från medarbetarnas upplevelser av medarbetarengagemanget kan de sociala mekanismerna påverka också andra delar av det sociala systemet. Detta går i linje med hur den individuella medarbetarens distansengagemang har visats påverka kollegornas engagemang (van der Lippe & Lippényi, 2020; Schroeder & Modaff, 2020) där gruppen som helhet presterar sämre oavsett om alla medarbetare arbetar på distans eller bara en person gör det (van der Lippe & Lippényi, 2020).

Omställningen till hemarbetet kom plötsligt. Medarbetare håller ut, i väntan på att allt ska återgå till det som var förr. Samtidigt har det digitala blivit den nya vardagen. Således är det rimligt att anta att det snart väntas ännu en omställning som kommer att bli minst lika omtumlande som den första.

I det stundande kaoset är det kommunikatorens roll att stötta medarbetare och mellanchefer meningsskapande genom strategisk informell kommunikation, ett öppet kommunikationsklimat (Madsen, 2018), tydligare riktlinjer, regler och rutiner (Lewis, 2019), liksom målgruppsanpassad kommunikation som möter varje medarbetare på individnivå (Dahlman & Heide, 2021).

När vi digitaliserar den informella kommunikationen försvinner de sociala mekanismerna vilket, i enlighet med den kommunikativa organisation och CCO (Putnam & Nicotera, 2009; Heide et al., 2019), också försvagar organisationen som helhet. Om kommunikation konstituerar organisationer så måste vi också bevara de fysiska mötena mellan medarbetare där organiserandet sker: den informella kommunikationen. Detta är kanske den viktigaste roll som kommunikatorn har i kommunala organisationers omställning till framtidens digitala arbetsplats.

7.0 Slutsatser

I detta avslutande kapitel sammanfattar jag och summerar uppsatsens viktigaste slutsatser samt ger rekommendationer för vidare forskning.

7.1 F1: “Hur upplever medarbetare i offentliga organisationer digitaliseringen av den informella kommunikationen under hemarbete?”

Intervjudeltagarna beskriver inte en ökning eller minskning av den informella kommunikationen efter digitaliseringen i hemarbetet, utan uppmärksammar särskilt hur digitaliseringen har förändrat olika former av interaktioner där kreativitet, dialog och återkoppling begränsas, medan envägskommunikation effektiviseras. I avsnitt [5.2.2](#) diskuterar jag hur detta påverkar medarbetarnas meningsskapande negativt.

7.2 F2: "Hur upplever medarbetare i offentliga organisationer medarbetarengagemanget under hemarbetet?"

Medarbetarengagemang och digitaliseringens påverkan på detta under hemarbetet kan förklaras som ett komplext, dynamiskt system påverkat av olika sociala mekanismer som verkar relaterade till varandra på olika sätt från individ till individ. Det finns inga entydiga problem-mekanismer som är gemensamma för alla individer - mekanismerna kan påverka engagemanget både negativt och positivt. Medarbetarna upplever inte problem med de mekanismer som kan kopplas till arbetet i någon stor utsträckning. Vissa, särskilt medarbetare med barn, har dock upplevt det problematiskt att arbeta i sin hemmiljö. Samtliga har påpekat att de sociala mekanismerna gemenskap, tillhörighet och social kontakt har påverkats och att detta kan sänka medarbetarengagemanget på lång sikt. I [avsnitt 5.2.4](#) diskuterar jag hur digitaliseringen driver på en individualisering av arbetsplatsen.

7.3 F3: "Hur kan kommunikatörer i offentliga organisationer arbeta strategiskt med den informella kommunikationen i förändringsprocesser?"

Kommunikatörens roll är central för att leda förändringsarbetet och den kulturella förflyttningen som måste äga rum både på individuell nivå och gemensamt för hela organisationen, innan digitalisering av internkommunikationen äger rum. Det strategiska interna kommunikationsarbetet bör planeras och genomföras i samråd med HR och berörd digitaliseringsenhet. Detta sker genom meningsskapande och det är en klar fördel om detta arbete har påbörjats långt före själva omställningen ska äga rum.

Kommunikatörer måste sätta sig in i medarbetarens individuella förändringskurva för att förstå var varje medarbetare befinner sig för att veta hur och när de behöver den informella kommunikationen, och om den ska kommuniceras fysiskt eller digitalt. Detta kan exempelvis göras genom att arbeta mer strategiskt med interna målgrupper, gärna inom samma avdelning eller rentav samma enhet.

Vidare måste de interna riktlinjerna tydliggöras och i bästa fall samskapas i en gemensam dialog med medarbetarna för att skapa förståelse för när, hur och vart (i vilka kanaler) olika typer av kommunikation bör användas. Först då kan vi förvänta oss att medarbetare och mellanchefer kan leva upp till sina kommunikativa ansvar.

7.4 Reflektion och förslag till framtida forskning

Dessa slutsatser är baserade på kvalitativa intervjuer och kan således inte ses som statistiskt representativa för alla medarbetare och alla offentliga organisationer. Jag argumenterar i denna uppsats snarare för att varje organisation består av unika sociala mekanismer som i sig formar de interna sociala systemen som exempelvis informell kommunikation och den väv som utgör organisationskulturen. I arbetet med organisationer måste man därför se till dess unika kontext, och komplexa helhet i första hand. Jag menar ändå att det finns likheter i hur dessa system fungerar som vi kan dra lärdomar av för att förbättra arbetet inom flera olika organisationer.

För att få en bredare representation av olika medarbetarperspektiv på de olika organisationerna vore det intressant att se en liknande studie utföras med färre avgränsningar och under en längre tidsperiod. Uppsatsens empiriska studie har också avgränsats till medarbetare med yrkesroller kopplade till stadsledning där den strategiska kommunikationens roll är mer utpräglad. Det vore självklart också intressant att göra en undersökning med den så kallade frontlinje-personalen som arbetar längre ifrån den centrala ledningen och därför kanske också har ett större behov av meningsskapande.

Referenser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer*. Liber.
- Arbetsliv. (2021, januari 21). *Distansarbete här för att stanna*. Prevent.
<https://www.prevent.se/arbetsliv/ovrigt/2021/distansarbete-har-for-att-stanna/?epslanguage=sv>
- Arbetsmiljöverket. (2021, januari 27). *Arbetsmiljön när du arbetar hemifrån—Arbetsmiljöverket*.
<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/sjukdomar-smitta-och-mikrobiologiska-risker/smittrisker-i-arbetsmiljon/coronaviruset/arbetsmiljon-vid-hemarbete/>
- Aritz, J., Walker, R., & Cardon, P. W. (2018). Media Use in Virtual Teams of Varying Levels of Coordination. *Business and Professional Communication Quarterly*, 22.
<https://doi.org/10.1177/2329490617723114>
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5–25. Scopus.
<https://doi.org/10.1177/1523422320973288>
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management and Marketing*, 15(s1), 458–476. Scopus. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>
- Chanana, N. & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*. Scopus. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>

- Cöster, M., & Falk, T. (2018). Kapitel 5: Datoriseringen i ett historiskt perspektiv: Från redovisningsdata till styrinformation. I E. Iveroth, J. Lindvall, & J. Magnusson (Red.), *Digitalisering och styrning* (första upplagan, s. 115–182). Studentlitteratur.
- Dahlkwist, M. (2012). *Kommunikation* (6. uppl). Liber.
- Dahlman, S., & Heide, M. (2021). *Strategic internal communication: A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture*. Routledge.
- Danermark, B., Ekström, M., & Karlsson, J. Ch. (2019). *Explaining Society: Critical Realism in the Social Sciences* (2:a uppl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351017831>
- Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Studentlitteratur.
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. Scopus.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Folkhälsomyndigheten. (2020, december 14). *Arbete hemma—Folkhälsomyndigheten*.
<http://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/arbete-hemma/>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. SAGE.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (Red.). (2020). 26. Intercultural and multicultural approaches to crisis communication. I *Crisis Communication* (s. 523–540). De Gruyter Mouton.
<https://doi.org/10.1515/9783110554236-026>
- Gode, H. E., Johansen, W., & Thomsen, C. (2019). Employee engagement in generating ideas on internal social media: A matter of meaningfulness, safety and availability. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 263–280.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0024>

- Guldbrandsen, I. T., & Just, S. N. (2020). *Strategizing communication: Theory and practice* (Second edition). Studentlitteratur.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hedman Monstad, T. (2018). Kapitel 3: Kommunikation: Styrningsutmaningar med digital kommunikation. I E. Iveroth, J. Lindvall, & J. Magnusson (Red.), *Digitalisering och styrning* (första upplagan, s. 65–86). Studentlitteratur.
- Heide, M., Falkheimer, J., von Platen, S., & Simonsson, C. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>
- Heide, M., & Simonsson, C. (2015). Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry*, 4(2), 223–255. <https://doi.org/10.1177/2046147X15570108>
- Heide, M., & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån: Om organisationers krismedvetenhet, ledarskap och kommunikation* (1. uppl). Studentlitteratur.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & von Platen, S. (2019). *The communicative organization – final report*. Sveriges Kommunikatörer. <https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/the-communicative-organization.pdf>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

- Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (Red.). (2018a). *Digitalisering och styrning* (första upplagan). Studentlitteratur.
- Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (2018b). Kapitel 1: Introduktion. I E. Iveroth, J. Lindvall, & J. Magnusson (Red.), *Digitalisering och styrning* (första upplagan, s. 17–34). Studentlitteratur.
- Jackowska, M., & Luring, J. (2021). What are the effects of working away from the workplace compared to using technology while being at the workplace? Assessing work context and personal context in a global virtual setting. *Journal of International Management*, 27(1). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100826>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (S.-E. Torhell, Övers.; Tredje [reviderade] upplagan). Studentlitteratur.
- Lee, Y., Tao, W., Li, J.-Y. Q., & Sun, R. (2020). *Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak*. 24.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2011). *Qualitative communication research methods* (3rd ed). SAGE.
- Lindvall, J., & Iveroth, E. (2018). Kapitel 8: Struktur: Digitalisering och organisering. I E. Iveroth, J. Lindvall, & J. Magnusson (Red.), *Digitalisering och styrning* (första upplagan, s. 183–211). Studentlitteratur.
- Madsen, V. T. (2018). Participatory communication on internal social media – a dream or reality? Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 614–628. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0039>
- Netigate. (2021). *Netigates medarbetarrapport 2021 | Skapa engagemang på arbetsplatsen*. Netigate. <https://www.netigate.net/sv/rapporter/medarbetarrapporten-2021/>

- Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *International Journal of Human Resource Management*, 1–26.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Platen, S. von, Örebro universitet, & Örebro universitetsbibliotek. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges televisions*. Örebro universitet : Universitetsbiblioteket.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Red.). (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.
- Raišiene, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiute, K., & Stachová, K. (2020). Working from home-Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability (Switzerland)*, 12(13). Scopus.
<https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning* (1. uppl). Studentlitteratur.
- SCB. (2020). *Antalet anställda i statlig sektor ökar*.
<http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/kortperiodisk-sysselsattningsstatistik-ks/pong/statistiknyhet/sysselsattning-lediga-jobb-och-lonesummor-1a-kvartalet-2020/>
- Schroeder, S., & Modaff, D. P. (2020). *Exploring employee engagement through communication*. 10.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text, and interaction* (3rd ed). SAGE Publications.
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79. Scopus.

<https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

Vigsø, O. (2016). *Kriskommunikation* (L. Sjösten, Övers.; första upplagan). Studentlitteratur.

von Platen, S., & Young, P. (2014). Att intervju chefer med kommunikationsansvar. I J.

Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (1. uppl, s. 27–42). Studentlitteratur.

Vyas, L., & Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: An exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4(1), 59–76. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K., M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Wong, A. H. K., Cheung, J. O., & Chen, Z. (2021). Promoting effectiveness of "working from home": Findings from Hong Kong working population under COVID-19. *Asian Education & Development Studies*, 10(2), 210–228.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505.

<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

Åsberg, C., Hultman, M., & Lee, F. (2012). Möt den posthumanistiska utmaningen. I *Posthumanistiska nyckeltexter* (s. 29–46). Studentlitteratur.

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-64189>

Bilagor

Bilaga 1: Sökmall	61
Bilaga 2: Praktisk information till intervjupersoner	62
Bilaga 3: Intervjuguide	63
Exempel från intervju 1	63
Exempel från intervju 8	64
Bilaga 4: Analytisk tematisering	65

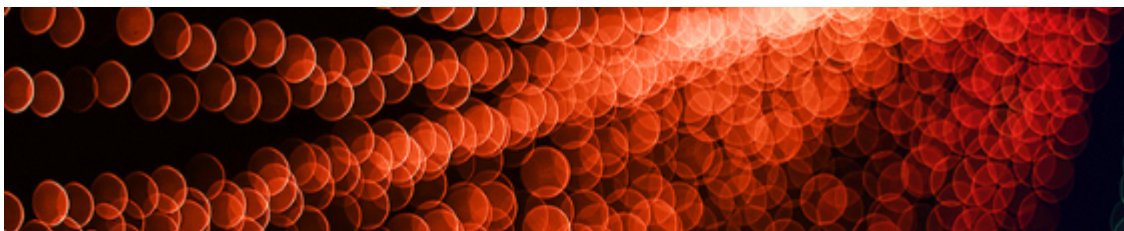
Bilaga 1: Sökmall

Vi har hittat forskning genom citeringar samt sökt via databasen Scopus och använt keywords från våra intervju, tidigare forskning samt vår teoretiska förkunskaper. Vi har också använt oss av andra tidskrifters citeringar för att hitta relevant forskning inom vår frågeställning.

Keywords inputs från Citering till litteratursökningen, Keywords: employee voice, systematize listening, strategic listening, intranet, relationship-building, discussion, dialogue

Keywords inputs från intervjun till litteratursökningen, Keywords: sensemaking, social interaction, digital communication, digitalization, coworkership, leadership, subcultures, cultural development, belonging, fellowship, relationship-building, discussion, dialogue, identity, learning, medializing internal communication, activity based workplace, flexibility, cultural movement, internet, homelife-worklife balance, innovation process, digitalization public organisation, middle manager, effectivity,

Bilaga 2: Praktisk information till intervjupersoner



Praktisk information om examensarbetet "Medarbetarengagemang på distans"

Detta examensarbete syftar till att undersöka hur medarbetare i offentliga organisationer upplever att skiftet från fysisk arbetsplats till hemarbete påverkar internkommunikationen och medarbetarengagemang. Med en empirisk studie bestående av kvalitativa intervjuer, samt teorier från bland annat organisationsforskning och förändringskommunikation, diskuterar vi hur offentliga organisationer kan arbeta med organisationskultur för att stärka medarbetarengagemang under långvariga kriser.

All information, samt rutinfrågor och samtycke har delgivits via mail, samt följande [länk](#), inför intervjuerna. Vi som utför examensarbetet heter Pernille Nielsen och Malin Svensson och vi gör detta som ett sista moment i kandidatutbildningen Strategisk kommunikation vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Vid eventuella frågor, kan vi nås på stratkom21@gmail.com.

Information om studiens genomförande

Omfång och urval

Vi intervjuar ett tiotal medarbetare från två offentliga organisationer i Skåne. Deltagare väljs ut genom snöbollsmetod efter kriteriet att de arbetar på heltid och under det senaste året har övergått från en fysisk arbetsplats till hemarbete.

Användning av data

Enkätsvaren utgör vägledning för urval och kommer inte att redovisas enskilt. Intervjuerna spelas in i transkriberingssyfte och kommer att sparas tills examensarbetets godkännande (senast december 2021), därefter raderas allt insamlat material. Transkriberad text analyseras, tematiseras och utgör sedan diskussionsunderlag i kondenserad form. Resultatet redovisas i en akademisk uppsats och en fristående rapport till de deltagande organisationerna, där endast delar av ett samtal eller en deltagares svar ingår.

Konfidentialitet

Deltagandet är frivilligt och all insamlad data hanteras enbart inom ramarna för examensarbetet. Ingen utanför examensarbetet, eller de deltagande organisationerna, kommer att ha tillgång till insamlad data och resultaten redovisas med full deltagaranonymitet. Din personliga information (namn, ålder, yrkesroll, arbetsplats) kommer ej kunna härledas till enskilda citat.

Återkoppling

Det kommer att finnas möjlighet att ta del av transkribering av intervju via mail där du har möjlighet att kommentera inom 3 arbetsdagar. Vid återkoppling får du även en PDF som sammanställer denna information.

Bilaga 3: Intervjuguide

Exempel från intervju 1

- **Inledning:**
 - Informationsenkäten. Har det gått bra att fylla i frågorna?
 - Samtalets upplägg
 - Det finns inga rätta eller fel svar - dina upplevelser är i fokus
 - Vi kommer att ställa följdfrågor
 - Låter det bra? Har du några frågor innan vi börjar? (sätt på inspelning)
- **Öppningsfråga:**
 - Pernille och Malin berättar kort om sin dag. **Hur har dagen sett ut för dig idag?**
- Ämne 1: Intern kommunikation (informell)
 - **Upplever du några skillnader i din arbetsdag sedan du började jobba hemifrån? (Vilka har påverkat dig mest? På vilket sätt?)**
 - Hur upplever du att kommunikationen mellan dina kollegor och chefer har förändrats?
 - Kommuniserar ni lika ofta? Genom samma kanaler? På samma sätt?
 - Tycker du att du saknar någonting? Vad och varför?
- Ämne 2: Engagemang
 - **Vad är engagemang för dig?**
 - Hur upplever du att ditt engagemang har påverkats? Kan du ge exempel?
 - Vad får dig till att känna tillhörighet till din organisation nu när du jobbar hemma?
 - Hur upplever du dina kollegors engagemang?
 - Vad har gjorts på din arbetsplats för att öka engagemanget? Vad skulle kunna göras annorlunda?
- Ämne 3: organisationskultur
 - **Vad skulle du säga är mest kännetecknande för kulturen på din arbetsplats?**
- **Avrundningsfrågor**
 - Vi har pratat om allt som vi vill. **Har du något du vill tillägga, avslutningsvis?**
 - (stäng av inspelning) Hur har det känts att prata med oss?
- **Återkoppling**
 - Får vi återkoppla med en kort sammanställning av vårt samtal?
 - möjlighet till feedback, eller kommentarer
 - Via mejl (samma som tidigare)
 - Du svarar när det passar dig, inom 3 dagar,

Exempel från intervju 8

- **Inledning:**
 - Informationsenkäten. Har det gått bra att fylla i frågorna?
 - Samtalets upplägg
 - Det finns inga rätta eller fel svar - dina upplevelser är i fokus
 - Vi kommer att ställa följdfrågor
 - Låter det bra? Har du några frågor innan vi börjar? (sätt på inspelning)

- **Öppningsnack:**
 - Pernille och Malin berättar kort om sin dag. **Hur har dagen sett ut för dig idag?**

- **Ämne 3: organisationskultur**
 - **Vad skulle du säga är mest kännetecknande för kulturen på din arbetsplats?**
 - Har kulturen förändras det senaste året? På vilket sätt?

- **Ämne 1: Intern kommunikation (informell)**
 - Kan du ta del av all information från din arbetsplats på samma sätt från hemmet? Om inte, exempel! hur kändes det?
 - Upplever du att de digitala mötena är lika meningsfulla som de fysiska?
 - Hur gick det till när du fick reda på att du skulle börja jobba hemma? Hur fick du reda på vad som gällde just för dig och dina arbetsuppgifter?
 - Hur har ny digital teknik introducerats?
 - Kommunikationen mellan din chef och dig, och dina kollegor - vad ger det dig i arbetsdagen? Kan du ge exempel från din dag idag?

- **Ämne 2: Engagemang**
 - **Vad är engagemang för dig? - Har ditt engagemang påverkats under hemarbetet? Ge exempel?**
 - Vad är tillhörighet? Vad får dig till att känna tillhörighet?
 - Exempel på sociala aktiviteter - vilka har fungerat? vilka har inte det?

- **Avrundningsfrågor**
 - Vi har nu pratat om alla ämnen som vi ville -> **Är det något som du vill tillägga?**
 - Hur har det känts att prata med oss?

- **Återkoppling**
 - Återkoppla efter transkribering? -> möjlighet till feedback, eller kommentarer
 - Via mejl (samma som tidigare)
 - Du svarar när det passar dig, inom 3 dagar,

Bilaga 4: Analytisk tematisering

Förändring av temakategorier:

tema	1	2	3	4	5	6	7	8
intervju 1	Förändringar i och med hemarbete	Omorganiseringspåverkan och tidigare digitalisering/förändringar	Informell kommunikation/samspel/samband/social kontakt	Påverkan individuella faktorer och typ av arbetsuppgifter	Påverkan ledningen/chefer	Kännetecken organisationskultur	Framgångsfaktorer och Förbättringsmöjligheter/behov	
intervju 2	Förändringar i och med hemarbete	Omorganiseringspåverkan och tidigare digitalisering/förändringar	Informell kommunikation/samspel/samband/social kontakt	Påverkan individuella faktorer och typ av arbetsuppgifter	Påverkan ledningen/chefer	Kännetecken organisationskultur	Framgångsfaktorer och Förbättringsmöjligheter/behov	
intervju 3	Förändringar i och med hemarbete	Omorganiseringspåverkan och tidigare digitalisering/förändringar	Informell kommunikation/samspel/samband/social kontakt	Påverkan individuella faktorer och typ av arbetsuppgifter	Påverkan ledningen/chefer	Kännetecken organisationskultur	Identitetskapande	
intervju 4	Förändringar i och med hemarbete	Omorganiseringspåverkan och tidigare digitalisering/förändringar	Informell kommunikation/samspel/samband/social kontakt	Påverkan individuella faktorer och typ av arbetsuppgifter	Påverkan ledningen/chefer	Kännetecken organisationskultur	Identitetskapande	
intervju 5	Förändringar i och med hemarbete	Omorganiseringspåverkan och tidigare digitalisering/förändringar	Informell kommunikation/samspel/samband/social kontakt	Påverkan individuella faktorer och typ av arbetsuppgifter	Påverkan ledningen/chefer	Kännetecken organisationskultur		Stöd för digital internkommunikation
intervju 6	Förändringar i och med hemarbete	Omorganiseringspåverkan och tidigare digitalisering/förändringar	Informell kommunikation/samspel/samband/social kontakt	Påverkan individuella faktorer och typ av arbetsuppgifter	Påverkan ledningen/chefer	Kännetecken organisationskultur		
intervju 7	Förändringar i och med hemarbete	Omorganiseringspåverkan och tidigare	Informell kommunikation/sam	Påverkan individuella faktorer	Påverkan ledningen/chefer	Kännetecken organisationskultur		

		digitalisering/förändringar	spel/samband/social kontakt	och typ av arbetsuppgifter				
intervju 8	För- och nackdelar med hemarbete	Tidigare omorganisering eller omställning	Betydelse av engagemang	Individuella faktorer vid hemarbete	Ledning och chefs roller	Kännetecken organisationskultur		Stöd för digital internkommunikation (flyttades till tema 3)

Exempel av tematisering, intervju 7

Tema	Meningsenheter	sammanställning	frågor till meningsenheter	Koder ur temat
Tema 1: Förändringar i och med hemarbete	<p>“[Kände du att det var vanligt innan du började jobba hemifrån, att ha så många möten?] Nej, men det var färre möten skulle jag säga, inte sjukt många färre, men här är det ju så, du har ju dom “back-to-back” [...],så att det är mycket tajtare på något sätt ibland.”</p> <p>“[...]fördelarna är ju att jag slipper restiden eller så här till jobbet alltså. Jag sparar tid varje dag, på ett sätt.”</p> <p>“Men då kanske jag cyklar till mötet eller rör på mig eller så. Jag jobbar [...] på tillväxtavdelningen [...]men den största tillväxten har varit midjemåttet därför att jag sitter still så himla mycket [skämtsamt] [...] jag har inte cykeltur [...]varje dag så att på ena sidan är det jätteskönt och bekvämt och så här på andra sidan så är det en stor fet nackdel [skämtsamt].”</p> <p>“Jag kan säga att jag tycker att när du inte har ställt tid så är det en nackdel, för att jag tycker man blir tyngre i huvudet [...] sitter du i “back-to-back”-möten så har du ju inte den pausen inbyggd och där finns det såna som hävdar att man ska hålla liksom 5 minuter liksom i agendan så att du slutar 55, men gör man det någon gång så används nästan alltid den tiden i alla fall.”</p>	<p>Mötena har blivit fler och pauserna mellan mötena har blivit kortare och ofta uteblivit helt och hållet när mötena läggs block i block.</p> <p>Den nya mötesstrukturen medför både för- och nackdelar. Fördelarna är att man slipper restiden varje och spara tid. Dock värdesätts restiden också mycket för att det ger tillfälle till att ta en paus där man kan vara ute och röra på sig.</p> <p>Nackdelarna är att man inte får samma sociala kontakt (se gul för mera)</p> <p>Även om man ibland medveten ligger en 5 minuters paus i slutet av mötet så drar man över tiden och sen försvinner pausen ändå.</p> <p>Det som kan refereras till som effektivitet i digitala möten upplevs ibland tvärt om - som ineffektivitet. Det handlar bland annat om att det blir mer fokus på kvantiteten av möten istället för kvaliteten.</p>	<p>Har hemarbetet inneburit mer tillitsbaserad styrning? Medarbetarna jobbar mer på egen hand, har mer “egentid” och mer flexibilitet.</p> <p>Kräver hemarbetet ett medarbetarskap i större utsträckning?</p>	<p>* Annorlunda</p> <ul style="list-style-type: none"> - både fördelar och nackdelar - “sparar tid” - fler möten, utan ställt tid - färre pauser - mindre motion - mindre social kontakt - effektivitet, kvantitativt, men ej kvalitativt - “mellantiden” försvinner i alla fall

	<p>“[...] jag tror att det [ett upplevt informationsunderskott] delvis har att göra med ett annat format eller former[...]“ [...] jag uppfattar att det finns ett informationsunderskott på den stora spelplanen som jag inte ser. Och det är ju för att jag ser skärmen hela tiden och dom jag träffar på skärm.“</p> <p>“[...] jag tror fortfarande att på det stora hela så tappar organisationen en massa kunskap och kreativitet.”</p> <p>“[...]ibland på ett möte så kan man ha de här smådiskussionerna samtidigt -flera diskussioner samtidigt- och jag behöver inte säga att det är bättre alltid. Men det händer och det funkar [...]“</p> <p>“[...] det är tråkigare alltså sitta så här och köra en quiz eller någonting sånt- man kollar liksom inte bara att “åh, nu satte du den” [...] du tappar ju hela tiden de här ja- breda kommunikationsmönstret och det kommer väldigt mycket, bara genom skärmen. Det är mycket bättre än ingenting, men tråkigare än än verkligheten.[...]”</p>	<p>Den interna kommunikationen har förändrats både i innehållet och i formatet. Det verkar vara ett mindre fokus på bred strategisk information. Detta kan bero på en omorganisering som har genomförts, men det kan också bero på att den sorts information inte passar in i det nya digitala formatet. Det upplevs också vara ett informationsunderskott på grund av att man bara exponeras för den information man ser på skärmen hela dagen och i möten med dem man träffar där.</p>	<p>Kommunicerar ledningen mindre strategiska information om visioner, värderingar, missioner, strategi, mål för att annan information prioriteras högre? Är det en förändring som är orsakat av att den informationen inte kan förmedlas i digitala kanaler? Är det för att det prioriteras högre att kommunicera den form av innehåll externt??</p> <p>Den interna interaktion via skärmen under exempelvis quiz är bättre än inget, men det ger inte samma tillskott av energi och det ger därför inte den samma önskade effekt som det hade gjort vid fysisk interaktion. Det blir bara mer tid framför skärmen.</p> <p>“Flera diskussioner samtidigt” - den digitala kommunikationen fångar inte metadialogen, det som sker mellan det verbala och det ickeverbala. Är det delvis här meningsskapande äger rum?</p>	<p>* Ny kommunikationsform</p> <ul style="list-style-type: none"> - Möten via skärmen (Teams) - informationsunderskott, man missar den “breda strategiska kommunikationen” - mindre “exponering”, man ser bara det som direkt når en - den informella kommunikationen och sociala signaler försvinner - organisationen tappar kreativitet och kunskap
	<p>“Vi pratar ju mycket om de här Teams-mötena och ni vet, alla pratar om ‘den nya digitala arbetsplatsen’ och ‘vi ska ha mindre kontor och sitta så här-’.... men vad jag funderar på, rent praktiskt, så fattar inte jag riktigt hur man tänker. För tänk er att sitta i ett öppet landskap [...] med 20 av mig eller 10 av mig i samma rum! Ja, alltså det finns ju inte på kartan. För det hade inte funkat att ha det här sorl överallt hela tiden[...] Så den liksom matematiken tycker jag inte man verkar räkna med riktigt. “</p>	<p>Det påpekas flera praktiska komplikationer kring den framtida arbetsplatsen som kan vara bekymmersamma, när medarbetarna får komma tillbaka till arbetsplatsen.</p>	<p>“så fattar inte jag riktigt hur man tänker” - proaktivt meningsskapande - vill förstå hur framtiden blir på den nya arbetsplatsen</p>	<p>* Den nya digitala arbetsplatsen, digitalt fokus, men det fysiska har inte diskuterats</p>

<p>Tema 2: Omorganiseringspåverkan och tidigare digitalisering/förändringar</p>	<p>“[...] det här det här kan vara att vi är i omorganisation, men att liksom den här jag känner att jag får mindre av den här allmänna strategiska informationen nu än vad jag hade för ett år sen. Sen kan det delvis hänga ihop med omorganisation och sådär men någon form av informationsminskning upplever jag ändå.”</p>	<p>Följ upp detta i återkopplingen!</p>	<p>pandemin har skett i en omorganisation, vilket också kan påverka upplevelsen av informationsbristen, men oavsett när omorganisaeringen inleddes, så pekar upplevelsen av infromationsbrist på att det inte skett tillräckligt med meningsskapande inför. Intressant här att omorganisation nämns som en negativ faktor till upplevelsen i stort, när andra som vi pratat med har lyft en tidigare omorganisation som en positiv faktor. Här går det att diskutera hur förändringsarbetet påverkar också kommande förändringar på båda håll!</p>	<p>* pandemin har skett i en omorganisation, vilket också kan påverka upplevelsen av informationsbristen.</p>
<p>Tema 3: informell kommunikation/samspel/samband/social kontakt</p>	<p>“[...]jag vill också gärna ha en lucka hit och dit och så, men jag behöver människor och det är en klar nackdel för mig med det här- jag får lite sämre energi av att inte kunna sitta och snacka lite kort i kafferummet jag tycker också man tappar lite kreativitet och de här grejerna som liksom är vid sidan av. För hela tiden så sitter man ju i möten som förhoppningsvis har ett syfte, och när man sitter i kafferummet så pratar man liksom såhär “Ah vad sysslar du med just nu, eller vad gör du”. Så vi får en mycket mer explorativ diskussion än vad du har i de mötena du sitter i och lite mer slumpmässigt. Så jag får sämre bild av vad som händer i stort, och jag får mindre impulser tycker jag när jag sitter så som jag gör nu.”[Och med impulser så tänker du typ så här “ja men det här kanske är någonting jag borde fråga om” eller “aha! men här är något som kanske är intressant för det här”?] Ja det är det sistnämnda jag tänker på.”</p> <p>[Är detta något du annars skulle ha fått med dig i korridorsnacket?] Ja, men jag, jag tror ju lite som jag sa, de här övergripande impulserna</p>	<p>Den sociala interaktionen under arbetsdagen är ett stort personligt behov som både ger energi under dagen, medverkar till att öka kreativiteten och ge input och impulser till utförande av arbetsuppgifter. Den fasta agenda och målet med ett möte upplevs vara en del av effektiviteten på ett möte, men den explorativa diskussion, det slumpmässiga samtalet, smådiskussioner och dialog med olika människor bidra i hög grad till effektiviteten.</p> <p>Fast agenda och många inplanerade möten ger inte samma bredd i vilka insikter man får om organisationen utan det får man i hög grad genom dialogen och de informella möten med kollegor och chefer under dagen på arbetsplatsen. Det beskrivs som impulser och det slumpmässiga samtalet som medverkar till att öka och bredda ut kunskapsnivån och därmed öka effektiviteten för respondenten.</p>	<p>“kunskap och kreativitet”... jag vill få detta att handla om meningsskapande också, men det är kanske att trycka in det... det är väl det här uttrycket "på det stora hela" som jag reagerar starkt på. Kan också bara diskuteras som en utmaning...s</p> <p>socialt meningsskapande</p> <p>tvåvägskommunikation</p> <p>Background konversation under förändringar → meningsskapande av förändringen</p> <p>Explorativ diskussion → idéer, kreativitet, impulse, kunskapsutbyte</p> <p>Kommunikationsmiljö?</p>	<p>* social dimension</p> <ul style="list-style-type: none"> - ger energi - personligt socialt behov - ger kreativitet - informell kommunikation beskrivs som “explorativ diskussion”-> “bild av vad som sker”(meningsskapande) -> “impulser”(aktion)

	<p>eller den breda kunskapen tycker jag försvinner i den här miljön.”</p>			
	<p>[Det blir inte samma spontana interaktion med digital kommunikation?] Nej, och det blir sämre sammanhållning skulle jag säga, eller teamkänsla, om du är ny. [...]Återigen, breddandet utanför [...] vårt team och vad som händer. Och mycket liksom envägs- i vanliga fall då sitter du en och många och lyssnar - alltså teamet - men vid kaffemaskinen då snackar du och jag och vi kan ställa följdfrågor på ett annat sätt och ha ett utbyte på ett annat sätt än vad vi har i Teams. Och även i ett möte därför att Teams är väldigt sekventiellt, så att 'nu pratar jag och sen pratar du' - men du börjar också prata samtidigt[...]"</p>	<p>Kommunikationen mellan chefer och teamet är i högre grad präglad av envägskommunikation och det ger inte samma utbyte. Den känsla har respondenten både i stora digitala teammöten och mindre möten. Det digitala mötesformatet i Teams anges som en av orsakerna till denna envägskommunikation.</p>	<p>Här är det interaktionerna och utbytet som skapar förståelsen för vad som sker.</p> <p>Meningsskapande i interaktion med andra både proaktivt och retrospektiv</p> <p>Sociala relationer</p> <p>Envägskommunikation - informationsöverföring - transmissionssyn på kommunikation</p> <p>Dialog vs monolog</p>	<p>* digital kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - envägs, inte samma utbyte - är sekventiellt - inte samma gemenskap - svårare när du är ny - ej meningsskapande
	<p>“Varför är det viktigt för mig? Jag mår bra av människor. Jag mår bra av interaktion det sociala av liksom massa olika anledningar. [...] jag är extrovert så jag får energi av människor och interaktioner. Och jag kan få del av det via Teams, men inte i samma utsträckning. Och sen tycker jag det är roligt med bredden och jag tycker det är trevligt med en mix av arbete och socialt för jag får mer - Jag känner mig mer liksom- bra som människa- och produktiv i det.”</p>	<p>Engagemanget under arbetsdagen är beroende av det sociala samspel och interaktion med kollegor där man kan få en balans mellan jobbelaterade samtal och mer informella samtal. Det ökar energinivån som sedan ökar produktiviteten.</p>	<p>Finns det skillnad mellan effektivitet och produktivitet??</p> <p>det här uttalandet är så intressant! "bra som människa" "produktiv" - här är känslan av engagemang knutet inte bara till arbetsuppgifterna men också självbilden. Jag är en bra människa, jag gör min del av det hela och har genom mitt sammanhang en gemenskap som peppar mig att fortsätta med mitt arbete - motivationen.</p>	<p>*engagemang -> socialt -> arbetsuppgifter -> identitet, självbild</p> <p>*sociala dimensioner ger</p> <ul style="list-style-type: none"> - produktivitet - energi - trevligt - omväxling i arbetet - korridorssnack - background conversation
<p>Tema 4: Påverkan individuella faktorer, och typ av arbetsuppgifter</p>	<p>“Jag är så jäkla glad- ursäkt- över att jag inte är nyanställd i det här läget! Du vet så här presentationsrunda när man går runt först och då träffar de liksom kollegorna i kafferummet eller i korridoren, där man får de här spontana samtalen. [...] med de som är nya, det har man inte gjort så himla mycket med.”</p>	<p>Svårighet att vara ny på arbetsplatsen.</p>	<p>nyanställd - vs “senior”</p>	<p>*nyanställda, tuffare utan informell kommunikation</p>

	Sen är jag ju en sån person som individ, att jag vill ha lite människor runt omkring mig. Det finns ju introverta som som har det bättre på vissa sätt.	Bättre för introverta som inte får samma energi av det sociala.	introvert vs. extrovert	*introverta får det delvis bättre i hemarbetet
Tema 5: Påverkan ledningen/chefer	<p>(Fortsättning till hur man upplever den hybrida arbetsplatsen i röd) <i>“I: Så den liksom matematiken tycker jag inte man verkar räkna med riktigt. “</i></p> <p>“[...]framtiden tror jag människor bara har en diffus bild av och då pratar jag kanske både om ledningen och sädär. Vi kommer träffas massa digitalt och att vi kommer ha lite hybridmöten. Vi har supersvårt att göra hybridmöten bra. Och så tror jag också just det här- vi säger också att ja, men man kommer ju jobba mycket hemma ena dagen och på jobbet andra, men det är också just det ju, att då få ihop dom här hybrid-mötena. Därför att för att jag ska kunna sitta hemma ena dagen och på jobbet andra dagen, då måste, då kan jag inte ha dem här on-site-mötena. Så där är liksom massa praktiska saker som vi i vår framtidsvision inte har liksom resonerat kring på den praktiska nivån. Vii pratar om det väldigt fint på den här abstrakta “ha-ha! jag kan vara här och sitta digitalt” [ironisk] Men vad är de praktiska effekterna av det? Det tycker jag är väldigt, väldigt spännande och jag uppfattar det som utforskat och jag är livrädd för att alla dom som håller på att ändra om sina kontor just nu, för möta eller downsize:a för att möta den här nya digitala vanan utan att ha funderat igenom eller liksom praktiskt provtryckt hur det ska funka. Sen kommer</p>	<p>Det upplevs inte alltid som att ledningen - eller Malmö Stad - tar hänsyn till - eller iallafall kommunicerar tydligt - hur de vill lösa alla de praktiska problematiken som uppstår i arbetsmiljön när medarbetarna återvänder till kontoret. Det ger anledning till oro och det upplevs en stor risk för genomförandet av denna förändring om inte medarbetarnas behov och tankar tas i betraktning och att man får prova på det nya arbetssättet innan man börjar med t.e.x minskning av kontorsytorna.</p>	<p>Detta känner jag kan ha med meningsskapande att göra - bilden av framtiden är inte klar. Ny kategori?</p> <p>strategisk kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - visionell kommu., framtidsvision - <p>digital kommunikation</p> <p>inkludering - transparens -</p> <p>Betydelse av fysiska artefakter - utrymme - fysisk kontorplats och olika miljöer beroende på arbetssätt</p>	<p>* framtidsbilden diffus</p> <ul style="list-style-type: none"> - hybridmöten svåra - praktiska svårigheter - färre kontorsplaster - oro, riskabelt att inte prova först

	<p>det säkert utveckla sig, men men jag tror det är en jätterisk det.“</p>			
	<p>“Sen jobbar vår chef till exempel aktivt med försöka liksom att vi ska berätta vad händer just nu och vad gör vi också där som ett sätt att bota det här. Det tänker jag och jag tycker det är vettigt. Men det är liksom, det är på våra, det när inte hela vägen fram. [...]”Jag kan inte säga att [chefen] motverkar det här, men det [chefen] har gjort är att vi kör liksom lite rundvisning av våra projekt, lite bredare sätt än vad vi hade gjort på team-mötena. Så att vi ska vara uppdaterade kring varandras arbete.” [Ger det samma sak för dig där?] Nej. “</p>	<p>Närmaste chef jobbar aktivt med att informera kring vad som händer nu och här i de olika projekt på avdelningen för att alla ska vara uppdaterade kring varandras arbete. Det blir på ett mer övergripande sätt som kan kännas vettigt och det ger inte samma meningsskapande effekt som när man har vanliga fysiska teammöten.</p>	<p>Mellanchefers meningsskapande roll</p>	<p>* Närmaste chef, aktiv roll - facilitera meningsskapande - medarbetarna måste ansvara och göra själva - svårare digitalt</p>
	<p>“Men det har varit uppe så klart. Det tar vi ibland på teamet och så. Och och just det här, liksom man tänkt på ta pauser, men det gör vi så ja, men det uppfattar jag mindre organisatoriskt och mer personligt kopplat på något sätt, ja.”</p> <p>“Ja, för mig finns det två delar i chefskap som är hjärna- liksom det mer rationella och ibland resultatorienterade och hjärta är att det finns någon som bryr sig för att- Men jag gillar den här- kombinationen i det läge att kolla men har mindre bra eller det det det det det, det är kommunikationsavdelningen har tagit liksom ledningens smarta sätt att tänk nu på hjälpa medarbetarna blir bättre utan det kommer ju från den personens ledarskap- Vad ska man säga i sybios med gruppen.”</p> <p>[...]Vi bidrar absolut på båda hållen. Men framförallt, skulle jag säga att det är ett beteende som en chef kan stoppa. [...]Min bild är: ju mer direkt styrande, detaljstyrande,</p>		<p>Den närmsta chefens roll är viktigare än ledningen och det upplevs att det är den personen som bryr sig. Denna omtanke är genuin. ? spekulativt kanske... men det är som att man inte förväntar sig annat än informativ kommunikation med ledningen i stort. Mellancheferna dock, de ska styra både med hjärta och hjärna.</p> <p>Ledarskap + medarbetarskap = teamskap? :D</p> <p>ledarskap med hjärta/hjärna 50/50</p> <p>Kommunikationsavdelningens roll i ledarskap</p>	<p>* Chefens roll - bryr sig om, personligen - både rationell och känslomässigt stöd - symbios med gruppen - ledarskapet kommer från både medarbetare och mellanchef - chefen kan förstöra</p>

	<p>desto mindre så kan det bli. Det betyder inte att för att det är tillåtande att det blir så utan det är mer liksom en kombination av vilka individer du har och gruppen och ledarskap. [...] Får man fel chef så dör det. “</p>			
<p>Tema 6: kännetecken för organisationskultur</p>	<p>“Teams-möten går liksom ofta lite över tiden och det är nån som alltid måste gå prick såklart eller någon minut i [...] jag tycker ofta att det är en liten flexighet i tider beroende på prioriteringen i mötet. Är det Teammöte, där man ska träffa sina kollegor? Då kanske man går snabbare för att det inte är essentiellt och vice versa. “</p> <p>“Alltså vilken tid det finns- vad är det det här måttet brukar heta liksom... ja, men ‘gör saker rätt eller göra rätt saker’. På ett sätt är ju de här mötena ‘gör saker rätt’ i viss mån därför att ja men det blir syftesspecifikt men jag är inte säker på att det bidrar till att vi gör rätt saker.”</p>	<p>Det finns en möteskultur där det i vissa fall handlar om att göra saker rätt - att man t.ex. ser till att ha ett specifikt syfte, ...men det innebär inte alltid att man fokuserar på rätt saker.</p>	<p>Kultur? ännu ett uttryck för vad som värderas på arbetsplatsen. rätt saker premieras framför att göra saker rätt. Därav fler möten och mindre givande möten.</p> <p>Syfte/struktur vs flexibilitet/spontanitet</p> <p>Skriva guidelines eller tysta guidelines - känner alla till dessa “koder”?</p> <p>Det här säger också något om hur man värderar det informella - att snacka med kollegor är inte lika viktigt. Mellansnacket är inte viktigt. Meningsskapandet har en osynlig roll - det hjälper när det funkar och saknas när det inte funkar, men det är ingen som ser det eller pratar om det.</p>	<p>Uttryck:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uttalade regler - prioriteringar - flexibilitet eller ej - göra rätt saker, inte göra saker rätt
	<p>[Finns det några riktlinjer att följa i digitala möten?] Nej det är nog tyst kunskap i så fall. [...] det beror lite på. Det finns ju såna här ni vet vanliga förhållningsregler- mutor och inte mutor och dom bitarna men jag skulle inte säga att det finns liksom såhär värdeord för mötena i stort. [Hur vet man vilken kanal man ska välja?] Jamen, det är så att det finns bara den här kanalen, så det är ganska lätt. Möjligt är det att du kan använda chatt eller mejl också såklart. Det känns väl ganska naturligt. Men det mesta nu är det ju ganska mycket Teams-möten och du kan ju inte välja några andra möten eller träffar som vi har det. Personligen, som sagt, så</p>	<p>Det finns något i arbetsplatsen som gör att saker och ting kan ske naturligt - en form av tyst kunskap.</p> <p>Nu upplevs förändringsprocessen vara i ett läget där man är van med de nya digitala processor och den digitala förändringen upplevs i stort ha varit en ganska naturlig omställning i retrospektivt.</p>	<p>Är detta då inte bara kulturen? eller är det samspelet mellan kollegorna kanske? Gult?</p> <p>här ringar han in allt vad vi tycker är viktigt på egen hand - Men! betyder det samma sak för oss som för honom? vad är en sämre organisationskultur? Vad är medarbetarskap?</p> <p>Arbetsplatskultur vs. organisationskultur</p> <p>är det individuellt ellet finns det någon överlag förhållningssätt</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Tyst kunskap * förhållningsregler ex. hur man gör, men också vilka kanaler * Vedertagna normer * naturligt * automatiskt * naturlig omställning

	<p>upplever jag att man får en sämre total organisationskultur eller känsla och medarbetarskap. “</p> <p>“Ja, men det är ju så mycket, så det sker ju ganska automatiskt. Ja, okej. Alltså, man har ju fått några såna mejl tidigare, stå upp och variera lite och sådär. Men det är ingen som säger att -kör nu teamsmöten eller det blev ju en naturlig förändring.”</p>		<p>till hur “bra” organisationskulturen är</p> <p>arbetsplatskultur vs organisationskultur! Vi vet vad som gäller för hela Malmö Stad - vi vet vad som gäller för vår förvaltning, avdelning, enhet. Gör man det som medarbetare? Eller är det HR som vet det?</p> <p>Sämre eller bättre organisationskultur?</p> <p>Meningsskapande av förändring i retrospektiv.</p>	
	<p>“[...] där finns ganska fin flex grej. Jag kan jag kan köra ja men 8 till någonting och så har jag lite paus så kör igen och så. Men det är inte alltid jag stämplar ut och in, men på det stora hela ska det gå jämnt ut. Så.”</p>	<p>En kultur med tillit till hur medarbetarna strukturerar arbetsdagen</p>	<p>tillitsbaserad styrning?</p>	<p>* flexibelt arbetssätt * arbetstiderna “ska gå jämnt ut”</p>
	<p>“Om om man är chef, så finns det människor som hittar en massa problem. ‘Det här funkar inte.’ [...]och för mig personligen så rankar jag de som inte bara gör sitt jobb Jag rankar dem högre. Än de som säger att det här är problematiskt. Men de som jag rankar riktigt högt. Det är personen som kommer ‘Det här är ett problem, så här tänker jag att vi kan lösa detta’. För det första, de är ju bara- jag kan inte säga jobbiga - men [...]Det är personen som kommer. ‘Det här är problem, så här tänker jag vi ska lösa detta’. För dom första dom är ju bara ganska jobbiga? Ja, men jämförelsevis med en person som i alla fall försöker- det behöver inte vara bra lösningar, men då tar den ju ansvar kring någonting. Jag är fullständigt ointresserad av människor som liksom ‘här, ta den här skithögen’...”</p>	<p>Det är viktigt med medarbetarskap och att man stoppar upp och tar ansvar för sina egna problem och inte bara skickar vidare alla problem till chefen eller sina kollegor</p> <p>Ledarskap och medarbetarskap är om inte lika så iallafall både viktiga för teamet och medarbetarnas välmående.</p>	<p>Därför kräver det också att man ger stöd till både medarbetarnas och chefernas interna kommunikation och skapar ett forum för de meta-kommunikativa samtal om t.ex. kommunikationskulturen.</p> <p>Medarbetarskap</p> <p>Ledarskap + medarbetarskap = teamskap? :D</p>	<p>* medarbetare som tar ansvar och är lösningsorienterade är “bättre”</p>

	<p>“Precis. Men det där är min bild av liksom vad jag uppskattar när jag hade, medarbetare under mig och så. Omvänt innebär det att- eller som medarbetare- innebär det att ta ansvar för mig. Det är ju inte att säga till chef vad som inte funkar, utan det är ju att bidra till att det blir en bättre grej i det stora hela. Jag ser inte det som chefen enskilda ansvar att en sak ska funka. Och det tycker jag att i vår grupp funkar fint, vi- alltså alla dom flesta tänker på varandra och på att vi ska funka, inklusive vår skit.”</p>			
--	--	--	--	--

Sammanställning av koder

analys	Informell kommunikation	Medarbetarengagemang	Organisationskultur
1	<p>*Fördelar med nya digi. kom. kanaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - internkommunikation via chatt er effektiv kanal för feedback och inputs = “direktkontakt” - mindre informell, småsnack - kommunikationen blir ofta mer direkt och fokuserat - rakt till saken. - Jobbet/möterna blir effektivare “jag har faktiskt mer som jag tycker har varit positivt än jobbig” <p>*Nya sätt att komma till tals</p> <ul style="list-style-type: none"> - kommunicerar med nya kollegor som man annars inte pratar med ofta - lättisam, avslappnad ton - “har varit samma jargong” - Fler kan göra sig hörda i det digitala möte formatet 	<p>*Medarbetarengagemang kopplat till arbetsuppgifter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilitet och spontanitet är viktigt för kreativa arbetsuppgifter - har förbättrats under distansarbete. - mer fokus, mindre kreativitet framför datorn <p>*Värdet av sociala interaktioner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kreativitet kommer i dialoger och sociala interaktioner - Ledningen sätter av tid i medarbetarnas kalender till frivilliga fikor - eller forum för att snacka om ämnen - både arbets eller inte-arbetsrelaterad. - Initiativ från ledningen för tävlingar, sociala aktiviteter och fokus på medarbetarnas trivsel/hälsa - Informell kommunikation ska vara spontant och frivilligt - annars blir det ofta stelt - hemmiljö påverkansfaktor - sociala kontakter utanför arbetet påverkar behovet av social kontakt med kollegor 	<p>*Ledning och chefer viktig roll</p> <ul style="list-style-type: none"> - ge förutsättningar för omställning genom att sätta av tid för sociala moment, skapa struktur, snappa upp signaler, lyssna och anpassa efter medarbetarnas behov - både arbetsmässigt och sociala behov - Ledelse behöver fokusera på “mjuka värden” internt <p>*tidigare påbörjat förändringsarbete</p> <ul style="list-style-type: none"> - tidigare omorganisation/förändring positiv effekt på omställningsmodtagelsen - hybrid arbetsplats i någon grad innan - positiv för medarbetarengagemang
teori	<ul style="list-style-type: none"> • managing digital projects groups • Informell kommunikations - funktion och värde? • intern tvåvägskommunikation - lyssnakultur, feedback, • Förändringskommunikation som tvåvägskommunikation • menignsskapande 	<ul style="list-style-type: none"> • Informell kommunikation (naturlig vs “formaliserat”) • Sociala interaktioner • innovation, inspiration • digital kommunikation • Informell kommunikation • Olika former av medarbetarskap <ul style="list-style-type: none"> - individuell upplevelse av vad som skapar engagemang 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledarens meta-kommunikativa roll • förändringsarbetet ur ett ledningsperspektiv - vilka krav finns? • Strategisk intern kommunikation, värdeord “mjuka värden” • förändringsarbete offentlig sektor • digitalt förändringsarbete

2	<p>* Effektiv intern kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - mer effektiva möten - mindre ställtid - mindre småsnack i början och slutet av mötena - korta och precisa chattfrågor - mindre avbrott från kollegor i det öppna kontorlanskap <p>* informell kommunikation som meningsskapande</p> <ul style="list-style-type: none"> - chatt, mer intimt - kräver en personlig relation - Annorlunda tonalitet på chat jämfört med mejl - spontan informell kommunikation saknas - bakgrundskonversationer försvinner - skvaller finns kvar - social uppvärmning på morgonen saknas - mindre meningsskapande, mindre reflektion <p>* Komma till tals</p> <ul style="list-style-type: none"> - de som hörs fysiskt, hörs också digitalt - andra kommer till tals digitalt - digitala möten, restriktiva - andra grupperingar digitalt - fysiska möten värderas högre - mer närvarande 	<p>*ledningen engagerar medarbetarna med nya initiativ</p> <ul style="list-style-type: none"> - kopplat till arbetsuppgifter - kopplat till social kontakt - kopplat till gemenskap - stående digital fika dagligen <p>*Individuell engagemang upplevelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - engagemang är kopplat till livsglädje - hemarbetet inte möjligt för alla <p>*pandemin skapar samhörighet mellan medarbetare - gemensam nämnare</p> <p>*gränser suddas ut, arbete/hem</p> <ul style="list-style-type: none"> - större flexibilitet och frihet - större individuella krav - annan relation till hemmet - återhämtning uteblir oftare 	<p>*outtalad kultur på arbetsplatsen</p> <ul style="list-style-type: none"> - finns ingen intro för nya i kulturella/kommunikativa normer <p>*öppen, flexibel, fri arbetskultur</p> <p>*fysiska artefakter påverkar olika</p> <ul style="list-style-type: none"> - äldre gen. rädd för att göra fel, mer struktur, eget skrivbord och - yngre gen. mer spelrum, testa sig fram - olika digital mognat <p>*tidigt förändringsarbete</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teams redan etablerat - tidigare erfarenheter av omorganisering <p>*framtida arbetsplatsen hybrid - nya krav</p> <ul style="list-style-type: none"> - mer frihet, flexibilitet - mer egen struktur och eget arbetssätt <p>*konstant förändringsinfo från ledning saknas</p>
teori	<ul style="list-style-type: none"> ● kommunikation f2f VS s2f <ul style="list-style-type: none"> - planerat tvåvägskommunikation vs oplanerat tvåvägskommu. ● Digital internt tonalitet ● Bakgrundskonversationer ● Meningsskapande i pauser ● Komma till tals 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ledningens stöd till den sociala miljön/trivsel på arbetsplatsen ● Sociala relationer ● tillhörighet ● medarbetarskap ● Individuell engagemang upplevelsen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fysiska artefakter, Hall ● digital mognat <ul style="list-style-type: none"> - digitalt användande yngre VS äldre ● den hybrida arbetsplatsen ● subkulturer inom organisationen ● ledningens roll i förändringsarbetet ● förändringskommunikation ● meningsskapande under förändringar och ovisshet ● tidigare positiva erfarenheter kring förändringsarbete ● tillitsbaserad styrning

3	<p>*Möjligheter, digitala arbetsplats</p> <ul style="list-style-type: none"> - arbetsmässigt inget problem - Digital envägskommunikation funkar bra - Effektiviteten har ökat - korta infomöten, fast agenda - ingen ställtid <p>*Svårigheter, digitala arbetsplats</p> <ul style="list-style-type: none"> - kreativiteten/möjligheten att bolla idéer minskar - idéer missas, "magin" försvinner - relationsskapande svårt <p>*Omställningsproblematik</p> <ul style="list-style-type: none"> - inga fasta riktlinjer eller spelregler - äldre generation mindre teknikvana - lärokurva, kollegialt stöd - Lite teknisk stöd från ledning, det finns grundutbildning i Teams - osäkert om den används <p>*Kontor och hem smälter ihop</p>	<p>*Engagemang är kopplat till tillhörighetskänsla</p> <ul style="list-style-type: none"> - beskrivs som gemenskap - upplevs i fysisk/digital närhet till kollegor - Uppstår i mellansnacket som har minskats <p>*Relationen med nya kollegor skapas genom arbetsuppgifterna</p> <ul style="list-style-type: none"> - delaktighet - meningsfullhet <p>*Den egna identiteten - mer individualistisk</p> <ul style="list-style-type: none"> - kan påverka känslan av gemenskap negativt - Kräver att man lägger in tid i mötena till det "sammansvetsande" - Man vill känna att man själv bidrar med något till gemenskapen - arbetsuppgifter tillåter att man jobbar hemma <p>*Kopplas till sociala förutsättningar hemma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Privatlivet har blivit viktigare - mer livskvalitet <p>*olika roller kan behöva stöd i detta efter omställning</p> <ul style="list-style-type: none"> - när man tvingas socialisera digitala försvinner engagemanget - Obekvämt att tvingas mingla med folk man aldrig har träffat 	<p>*Gruppenkultur vs individualistisk kultur</p> <p>*Identitetsskapande</p> <ul style="list-style-type: none"> - tydliga förväntningar och identifiera individuella behov - bättre avgränsning - individuell meningsskapande <p>*påbörjat digitaliseringsarbete innan pandemin</p> <p>*Kulturella normer är oskrivna</p> <ul style="list-style-type: none"> - spelregler är snarare en magkänsla än ett styrdokument <p>*olika subkulturer och tillhörighet samband</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Det blir ju så många satelliter- alla jobbar på sina hörn" - Närmaste team blir som en bubbel - olika gemenskap/tillhörighetsnivåer - tillhörighet knuten till fysisk arbetsplats - vissa känner stor tillhörighet till sin avdelning - andra störst tillhörighet och stolthet till sin enhet <p>*Ledningsgruppens ansvar att skapa tillhörighet i den hybrida arbetsplatsen</p> <p>*nyanställd påverkas inte av omställningen</p> <ul style="list-style-type: none"> - har ett ökat behov av att synliggöra behov och förstå arbetsuppgifter - sociala underlättar introduktionen
teori	<p>Ledningens roll i lärandet</p> <p>Introduktion av förändringsarbete</p> <p>Diskurs</p> <p>Gränserna mellan privat och offentlig sfär</p>	<p>Tillhörighet, gemenskap på distans</p> <p>Relationsbyggande på distans</p> <p>Tillhörighet, gemenskap på distans</p> <p>Olika interna medarbetarsegment</p> <p>Ofrivillig kommunikation</p>	<p>Individualitet på arbetsplatsen VS gemenskap</p> <p>Ledningens roll i sensegiving/sensemakin</p> <p>Identitetsskapande, yrkesidentitet</p> <p>Sensemakin, sensegiving</p> <p>Organisationskultur</p> <p>Subkultur</p> <p>Tillhörighet</p> <p>subkulturer</p> <p>Lärande i förändring</p> <p>Subkulturers påverkan på förändringsarbete</p> <p>Introduktion av digitala plattformar</p>
4	<p>* annorlunda, på gott och ont</p> <p>* nya möjligheter</p> <p>* fördelar</p> <p>- tydlighet och struktur</p>	<p>* arbetsrelaterat engagemang</p> <ul style="list-style-type: none"> - man vill få mer fokus på fysiskt kontor - man vill bli störd i hemarbetet, få input och feedback - varierad arbetsbelastning under pandemin ger varierat 	<p>* närmsta chefen</p> <ul style="list-style-type: none"> - är nära - informell kommunikation, ex. chatt

	<p>- personligen mer rutiner, mer struktur</p> <p>* nackdelar</p> <p>- det informella mötet går ej att återskapa, ex. smalltalk, nätverkande, relationsbyggande</p> <p>* Digitala kom. ex. chatt är asynkron och saknar "sociala cues" - inte samma samtalsform</p> <p>- chatten används olika beroende på vem som pratar med vem och vilket typ av möte</p> <p>- mer chatt, mindre e-post</p> <p>* digitala mötet överlägset det fysiska vid emvägskommunikation</p> <p>- time management</p> <p>- mötestiden försvinner alltid, oavsett hur effektivt mötet är</p> <p>- utnyttja mötestiden till rätt sak och på rätt</p> <p>* lika lätt/svårt att ta till orda digitalt som fysiskt</p> <p>* videochattfunktioner som utvecklats ger möjlighet till snabb feedback, informellt</p> <p>* digitala verktyg användes i viss utsträckning innan pandemin</p>	<p>engagemangsnivå</p> <p>- när mycket arbete blir lite, tomrum</p> <p>* mötesdeltagandet</p> <p>- olika grader av inkludering</p> <p>* chatten som informell kom.</p> <p>- som att gå förbi någons skrivbord, eller fråga i fiakrummet</p> <p>* svårt att avgöra hur engagemanget har avrit pga att mycket annat hänt samtidigt, yrkesmässigt</p> <p>* generationsskillnader</p> <p>- arbetssätt</p> <p>- vilka digitala verktyg vi använder i hemmet</p>	<p>* kulturell förflyttning</p> <p>- individuellt</p> <p>- hela organisationen</p> <p>- lärande</p> <p>* oskrivna regler</p> <p>- finns i väggarna</p> <p>- vägleder hur man får kommunicera</p> <p>* omställning att komma tillbaka till kontoret</p> <p>- digitaliseringen läcker in i privatlivet och det blir svårt att veta när du förväntas att arbeta</p> <p>- stressande</p> <p>* vedertagna normer på arbetsplatsen</p> <p>- fysiskt prioriteras över digitalt</p> <p>- arbetsplatskulturell förflyttning kan underlätta omställning</p> <p>* informella kommunikationsmässigt - man efterliknar privata sfären i chattar etc.</p> <p>* medarbetare är vana vid vissa normer och hur man ser på sig själv och andra inom "de fyra väggarna" - denna norm förändras helt i det digitala</p>
teori	<p>* informell/formell kommunikation</p> <p>* "Medialisering" av interna kommunikation (ex. tillägg av sociala medier som ICT, GIF:ar, emojis, handsuppräckning, chatt etc.)</p>	<p>* aktivitetsbaserad arbetsplats</p> <p>* digitalt deltagande/ digital inkludering</p> <p>* hybridmötet</p>	<p>* kulturell förflyttning</p> <p>* identitetsskapande</p> <p>* sensemaking</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> gradvis förändring hemarbete - både för- och nackdelar fysisk och mental trötthet begränsad rörelse mindre social kontakt innebär mer arbetsfokus pauser och distraktioner som tidigare tog arbetsfokus saknas nu mindre småprat i det digitala lätt att jobba över öppet kontorslandskap innebar tidigare mer socialt, för lite arbetsfokus det upplevs finnas ett stort behov av riktlinjer för hur kommunikationen ska skötas. - formella riktlinjer finns på intranätet, men de upplevs vara svårtillgängliga. 	<ul style="list-style-type: none"> nära relation till närmsta kollegor värdesätts möjlighet att dela frustration - att ventileras inga formella riktlinjer för kommunikation ska ske, men vedertagna förhållningsregler - man bara vet. - mejl är gammeldags - allmän information läggs främst i chatt-forum, medan rolig och informell kommunikation sker via chatten hemarbetet svårare för medarbetare med familj och barn -svårare att vara flexibel i arbetstider -sliten mellan yrkesroll och föräldraroll 	<p>* ledningen har gett socialt stöd - möjlighet till informell kommunikation</p> <p>* tillitsbaserad styrning innebär mindre kontakt med chefer och mer frihet, men då också få begränsningar elelr riktlinjer</p> <ul style="list-style-type: none"> tidigare påbörjat digitaliseringsarbete hjälpsamt i omställningen innovationsarbetet sedan tidigare påbörjat innebär också en kulturell process - en förflyttning
teori	<p>* informella kommunikationsriktlinjer</p> <p>* ICT, intranät och tillgänglighet</p>	<p>* hemarbete och familj</p> <p>* identitetsskapande och olika roller</p> <p>* kollegialt stöd, ventileras</p>	<p>* innovationsprocess i offentlig verksamhet</p> <p>* innovationskultur</p> <p>* förändringsarbetet och tillitsbaserad styrning</p> <p>* digitaliseringsprocess i offentlig verksamhet</p>

6	<ul style="list-style-type: none"> * plötslig förändring * positivt uppsving för digitalisering * F2F vs F2S → ökat stressnivå när den interna kommunikationen och interaktionen försvinner intensivare, ökad stress * måendet pratas inte om överallt * tröttare i huvudet utan paus från skärm * informationsglapp * kommunikationen glappar, funkar kortsiktigt, tillfälligt * snabba avstämningsmöten mer lättillgängliga 	<ul style="list-style-type: none"> * Mellancheffens roll i förändringsarbetet viktig - aktivt, kommunikativt - stöttande - nära relation - Medarbetaren tar eget ansvar * olika syn på arbetssyfte - äldre generation "sitter av tid" * yngre generation fokus på leveransskvalitet, inte arbetstid - beror på personlighetstyp * behov av korridorssnack personlighetsknutet * utan engagemang - igenkorkad, slö - ingen positiv energi - hemmiljö - mys, distraktioner - stress att inte kunna leverera som förväntat * korridorinformation försvinner, man hör och ser inte samma saker * fysiskt kontor ger "skärpa" ett tag, dalar i hemarbete 	<ul style="list-style-type: none"> * kulturell förflyttning - hemarbete var tidigare förbjudet - trots att det fanns medarbetare som ville * hierarkisk organisationsstruktur * ledningens roll - kommunikationsläget funkar, men inte i längden - löpande information kom tätare i början, sedan mer sällan! - Ökat behov av kommunikativt stöd
teori	<ul style="list-style-type: none"> * Digital internkommunikation * tystnadskultur, tystnadsspiral 	<ul style="list-style-type: none"> * sensemaking * Infromell kommunikation - bakgrundskonversation * omställning för olika generationer 	<ul style="list-style-type: none"> * kommunikativt ledarskap * Medledarskap * ledningen och mellancheffens roll i förändringsarbetet

7	<p>* Annorlunda</p> <ul style="list-style-type: none"> - både fördelar och nackdelar - "sparar tid" - fler möten, utan ställtid - färre pauser - mindre motion - mindre social kontakt - effektivitet, kvantitativt, men ej kvalitativt - "mellantiden" försvinner i alla fall <p>* Ny kommunikationsform</p> <ul style="list-style-type: none"> - Möten via skärmen (Teams) - informationsunderskott, man missar den "breda strategiska kommunikationen" - mindre "exponering", man ser bara det som direkt när en - den informella kommunikationen och sociala signaler försvinner - organisationen tappar kreativitet och kunskap <p>* Den nya digitala arbetsplatsen, digitalt fokus, men det fysiska har inte diskuterats</p>	<p>* social dimension</p> <ul style="list-style-type: none"> - ger energi - personligt socialt behov - ger kreativitet - informell kommunikation beskrivs som "explorativ diskussion" -> "bild av vad som sker" (meningsskapande) -> "impulser" (aktion) <p>* digital kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - envägs, inte samma utbyte - är sekventiellt - inte samma gemenskap - svårare när du är ny - ej meningsskapande <p>*engagemang -> socialt -> arbetsuppgifter -> identitet, självbild</p> <p>*sociala dimensioner ger</p> <ul style="list-style-type: none"> - produktivitet - energi - trevligt - omväxling i arbetet - korridorssnack - background conversation <p>*nyanställda, tuffare utan informell kommunikation</p> <p>*introverta får det delvis bättre i hemarbetet</p>	<p>* pandemin har skett i en omorganisation, vilket också kan påverka upplevelsen av informationsbristen.</p> <p>* framtidsbilden diffus</p> <ul style="list-style-type: none"> - hybridmöten svåra - praktiska svårigheter - färre kontorsplaster - oro, riskabelt att inte prova först <p>* Närmaste chef, aktiv roll</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilitera meningsskapande - medarbetarna måste ansvara och göra själva - svårare digitalt <p>* Chefens roll</p> <ul style="list-style-type: none"> - bryr sig om, personligen - både rationell och känslomässigt stöd - symbios med gruppen - ledarskapet kommer från både medarbetare och mellanchefer - chefen kan förstöra <p>Uttryck:</p> <ul style="list-style-type: none"> - outtalade regler - prioriteringar - flexibilitet eller ej - göra rätt saker, inte göra saker rätt <p>* Tyst kunskap</p> <p>* förhållningsregler ex. hur man gör, men också vilka kanaler</p> <p>* Vedertagna normer</p> <ul style="list-style-type: none"> * naturligt * automatiskt* flexibelt arbetssätt * arbetstiderna "ska gå jämnt ut" * naturlig omställning * medarbetare som tar ansvar och är lösningsorienterade är "bättre"
teori	<p>* digital kom. VS fysisk kom.</p> <p>* effektivitet - kvantitet kval</p>	<p>* informell kommunikation och meningsskapande</p> <p>* engagemang och självbild/identitetsskapande</p> <p>* nyanställda i digitala arbetsplatser</p> <p>* introverta och digital kommunikation</p>	<p>* förändringsarbetets påverkan på nästa förändring</p> <p>* praktiska hinder hybrida arbetsplatser</p> <p>* mellancheferens roll i förändringsarbetet</p> <p>* ledarskap och förändringsarbete, ansvar</p> <p>* kulturuttryck</p> <ul style="list-style-type: none"> - normer - tyst kunskap
8	<p>* Fördelar hemarbete</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effektivitet <p>*Nackdel hemarbete</p>	<p>*Koppling sociala dimensioner</p> <ul style="list-style-type: none"> -behov av att upprätthålla social kontakt -check-ins 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur beskrivs som: <ul style="list-style-type: none"> ○ Avslappnat, högt i tak, öppensinnat, tar inte plats, ger plats, trycker inte ner, ifrågasätter ej, respekt,

	<ul style="list-style-type: none"> - färre informella möten -mindre socialt *Digitalisering - f2f VS S2f kom - e-post VS chatt 	<ul style="list-style-type: none"> - energi - gemenskap - digital feedback - mer tillgänglig - mindre engagemang - stora grupper svårare - färre tar till orda * introverta mer avskurna * individuella skillnader i meningsskapande * ledningens roll -sociala aktiviteter - diskutera, besluta - Utvärdering av påverkan * Mellanchefens roll -ständig kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> inkluderande ○ skapas av både ledning och medarbetare ○ Morgonkaffe <ul style="list-style-type: none"> ■ varje morgon, samma tid ■ informellt ■ jobbprat (helst inte) ■ socialisera ○ Tillåtet att jobba hemifrån ○ lärande- kulturell förflyttning ○ Paradox - motsättningar inom den off. verksamhet förändring - traditioner. ● tyst kunskap ● inläring, tillvänjning av digitala ● män sämre på socialisera ● äldre generation sämre på digital teknik ● tekniken oproblematis
teori	<ul style="list-style-type: none"> * digital kommunikation och meningsskapande * meningsskapande och effektivitet 	<ul style="list-style-type: none"> * engagemang och sociala behov * engagemang introverta * ledningens roll i meningsskapande * mellanchefens roll i meningsskapande 	<ul style="list-style-type: none"> * kulturtryck <ul style="list-style-type: none"> - normer - ritualer - socialisering * organisationskultur och lärande * Paradoxer inom offentlig organisationskultur * tyst kunskap * digitalisering, ny och äldre generation