



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

I flexibilitetskravens fotspår

En studie av säljares arbetstrivsel vid distansarbete

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Kajsa Söderlund

Amelia Nordgren

Handledare: Lars Göran Wallgren

Maj 2011



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2011
Handledare: Lars Göran Wallgren
Examinator: Anneli Goulding

Abstract

Syftet med studien var att få en bättre förståelse för hur distansarbetande säljares arbetstrivsel ser ut. Utgångspunkt har tagits i Antonovskys Känsla av sammanhang (KASAM), och dess tre komponenter: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Specifikt har aspekter som ledarskap, motivation, lagkänsla, mål och kommunikation, och hur de kan relateras till de tre komponenterna studerats.

KASAM har varit den huvudsakliga teorin som har använts men studien har även fokuserat på ett brett område och tagit hjälp av andra teorier som är viktiga för arbetstrivsel vid distansarbete. Teorier om mål, värdegrunder, virtuella lag, nätverk, kommunikation samt olika motivationsaspekter har använts, men fokus har även legat på ledarskapet och hur ledaren kommunicerar, ger feedback samt fördelar ut ansvar till medarbetare på distans.

Vår undersökning har genomförts utifrån en kvalitativ, hermeneutisk utgångspunkt vilket är lämpligt när syftet med studien är att öka förståelsen kring ett fenomen. I det här fallet kännetecknas studien av att säljarna arbetar i en komplex miljö och organisation, där kontexterna ser olika ut, och är beroende av den egna upplevelsen och av olika relationer, vilket gör den kvalitativa studien lämplig. För att besvara vårt syfte utgick vi ifrån semistrukturerade intervjuer, som genomfördes med elva stycken säljare runt om i Sverige.

Resultatet pekar på att uppsatta mål kan relateras till samtliga komponenter i KASAM i hög utsträckning och är viktigt för hur säljarna ser på sin arbetstrivsel. Ledarskapet visar sig vara avgörande för att de ska kunna hantera arbetsituationen och utföra ett fullvärdigt arbete. Även information, kommunikation och möten anses vara väldigt betydelsefulla vid distansarbete. För att uppnå en hög grad av begriplighet krävs det däremot ett mer aktivt arbete från organisationens håll, än vad som finns idag. Motivationen, känslan av delaktighet och graden av påverkan var hög och därmed även den upplevda meningsfullheten i arbetet som säljarna utför, då KASAM:s komponenter inte går att se som separata delar åtskilda ifrån varandra. Det finns däremot en påvisad koppling mellan graden av upplevd delaktighet och arbete som utförs på distans, där känslan av delaktighet visar sig minska, när arbetet med de studerade komponenterna brister. Genomgående uppvisar de studerade säljarna en stor förståelse för de omständigheter som ett arbete på distans medför. Trots det, finns det delar där förbättringar önskas, i form av ett mer aktivt arbete från organisationens ledning och ansvariga, men även av säljarna själva.

Nyckelord: KASAM, distansarbete, säljare, arbetstrivsel, flexibilitet

Ett omfattande tryck från internationell handel och en ökad konkurrens på arbetsmarknaden har lett till att marknadskrafterna genom en serie organisatoriska anpassningar och politiska beslut har fått ett ökat inflytande på dagens arbetsmarknad (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, Lundberg, 2006).

Under den ekonomiska krisen på 1970-talet förändrades förhållandet och beroendegraden mellan arbetsmarknadens parter, som tidigare hade reglerats genom gränslinjer i form av lagar och avtal. Till följd av en utveckling i form av höjda priser och löner samt minskade vinster började de svenska företagen under 1980-talet istället se utanför den inhemska marknaden för att öka vinsterna och tillväxten. Internationella samarbetsavtal och sammanslagningar blev allt vanligare och företagen blev på så sätt allt mer beroende av varandra då de var ägare, samarbetspartners eller kunder i kommersiella nätverk över nationsgränserna. I takt med att företagens beroendeställning gentemot varandra ökade och även marknadskrafternas inflytande, minskade de starka band som de hade haft till välfärdsstaten och fackföreningarna i sitt ursprungsland. Organisationerna expanderade och integrerades med andra och blev mindre överblickbara då de kom att omfatta fler verksamheter och områden än tidigare (Allvin m.fl, 2006).

För att vara fortsatt konkurrenskraftiga på en föränderlig marknad måste organisationer vara anpassningsbara och flexibla gällande både produktion och tjänster (Allvin m.fl, 2006; Jarvenpaa, 1999). Ur arbetsgivarsynpunkt innebär en ökad flexibilitet att det är lättare att följa upp- och nergångar i efterfrågan, då det går att öka personalstyrkan där det behövs. Det går även att bidra med service till kunder anpassat efter deras arbetstider och var de befinner sig geografiskt, på ett effektivare sätt än i traditionella organisationer (Stavrou, 2005). En flexibel produktion innebär alltså att begränsningar i arbetet, som givna arbetsplatser- och tider kan undvikas (Allvin m.fl, 2006; Jarvenpaa, 1999).

Flexibiliteten har medfört en utveckling där organisationens anställda i allt större utsträckning arbetar på distans från huvudkontor och ledning (Nordengren & Olsen, 2006). Distansarbete definieras som arbete som görs på geografiskt avstånd från arbetsgivaren och där informationsteknologi används i delar av arbetet. En fördel med distansarbete är att individen i större utsträckning själv kan kontrollera sitt arbete. Det är därför viktigt att arbetets natur möjliggör ett inflytande över utförandet samt arbetstakten för den distansarbetande. Ytterligare kriterier för ett väl fungerande distansarbete är krav på arbetsdisciplin, att arbetet går att bryta ned i milstolpar samt att det går att arbeta en längre tid utan att det ställer krav på kommunikation i alltför stor utsträckning (Larsen, 1996). Distansarbete visar hur teknologi kan påverka arbetsmetoder och arbetsmönster då den tekniska utvecklingen och de alltmer avancerade kommunikationsredskapen skapar goda möjligheter att praktiskt utföra ett fullvärdigt och effektivt arbete, även på distans. Försäkringsarbetare och säljare är exempel på yrkesgrupper som ofta arbetar på distans (Nordengren & Olsen, 2006; Hamblin, 1995). Antalet distansarbetare ökar ständigt och enligt SCB använder 59 procent av tjänstemannaföretagen med fler än 10 anställda sig av anställningsformen distansarbete (Larsen 1996; SCB 2011).

Bakgrund

Definitionen av distans behöver inte enbart innefatta ett rumsligt/geografiskt avstånd, utan kan även avse distans i tid, kultur samt genom ideologier. Idag är det

vanligt med så kallade “bland-organisationer”, där en del av medarbetarna arbetar ute på distans i stort sett hela tiden, medan andra arbetar nästan uteslutande ifrån ett hemmakontor (Nordengren & Olsen, 2006). Tidigare forskning visar att det finns positiva samband mellan flexibilitet och en ökning av medarbetarnas positiva attityder och inställning till sitt arbete, något som i sin tur kan öka konkurrenskraften och prestationen. Flexibilitet och produktivitet sägs gå hand i hand (Stavrou, 2005).

Då medarbetare på distans ofta i högre grad än i en traditionell organisation är beroende av och berör andra funktioner och kollegor i organisationen krävs det en god prioriteringsförmåga, en förståelse för kollegornas arbete samt att arbetet utförs strukturerat. De vanligast nämnda fördelarna för individen med att arbeta på distans är friheten att själv planera arbetet samt möjligheten att disponera den egna tiden. Medarbetaren på distans slipper även de tidskrävande mötena som inte direkt rör det egna arbetet, både informella och formella, något som tar både tid och energi. Många gånger styr även den anställde sin egen inkomst, då det är ganska vanligt med provision eller lönebonusar baserat på prestation för medarbetare på distans (Nordengren & Olsen, 2006).

I en distansorganisation, där mycket av kommunikationen och den löpande informationen ges via virtuella hjälpmedel, och där tid och rum inte alltid är samspelade, krävs det en del arbete och tid, för att utarbeta goda rutiner och policys. Det är även vanligt att individer som arbetar på distans är extra resultatnriktade, vilket gör att det krävs mer engagemang än i vanliga organisationer för att skapa goda relationer (Nordengren & Olsen, 2006). För att personalen ska trivas på en arbetsplats på distans från övrig verksamhet krävs det att organisationen ger de anställda förutsättningar att hantera de krav som ställs, jobbar med tydliga mål och ser till att personalen är motiverad (Larsen, 1996). Företagets flexibilitet och följsamhet blir en viktig del för Human Resources (HR) att arbeta med för att säkerställa att organisationen håller sig konkurrenskraftig. En av de allra största utmaningarna för HR framöver blir att möta de nya förutsättningarna som bildas vid höga krav på flexibilitet (Stavrou, 2005). HR måste vara medvetna om den särskilda problematik, men även de fördelar som finns, i att organisera arbeten på distans. Distansarbete kan exempelvis vara ett sätt att knyta sällsynt kompetens till företaget, som ett led i kompetensförsörjningen, men det kan även innebära att HRs uppgifter kan hamna i konflikt med varandra. Hårda uppgifter i form av att möta flexibiliteten och minska personalkostnaderna samt maximera effektiviteten för att vara konkurrenskraftiga, kan vara svåra att matcha med uppgifter som handlar om att öka personalens engagemang, självständighet och ansvarstagande (Hamblin, 1995).

Undersökningen har genomförts på ett större västsvenskt företag vars verksamhet spänner över stora delar av världen. Företaget är marknadsledande i den bransch som de verkar inom och arbetar med ett flertal olika produktområden. Respondenterna i undersökningen arbetar som säljare med eftermarknadsförsäljning och affärsutveckling. För att på bästa sätt möta kundernas behov av företagets produkter arbetar säljarna runt om i hela Sverige heltid eller deltid på distans från huvudkontoret, i närheten av kunden. Inom avdelningen verkar även ett antal andra funktioner, som kundtjänst och tekniska konsulter.

Teori

KASAM. Aaron Antonovsky (1987) diskuterar i Hälsans mysterium vad det är som gör att en del människor hanterar motgångar och stressorer bättre än andra. Han påstår att känslan av sammanhang (KASAM) är en avgörande faktor. KASAM definierar han som en "global hållning som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomgripande och varaktig men dynamisk tillit till att (1) de stimuli som härrör från ens inre och yttre värld under livets gång är strukturerade, förutsägbara och begripliga, (2) de resurser som krävs för att man skall kunna möta de krav som dessa stimuli ställer på en finns tillgängliga, och (3) dessa krav är utmaningar, värda investering och engagemang" (Antonovsky, 1987, s. 46). Ur denna definition har tre avgörande komponenter för KASAM identifierats, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

Begriplighet syftar till att en individ finner händelser och situationer som väntar i framtiden som förutsägbara, eller att de går att ordna och att förklara. Personer som har en hög grad av begriplighet finner information som ordnad, strukturerad och tydlig, medan en person med låg grad av begriplighet förväntar sig att råka ut för outhärdliga händelser och upplever oftare situationer som kaotiska, slumpmässiga och oväntade. Exempelvis räknar individer som har låg grad av begriplighet att motgångar förföljer dem resten av livet istället för att se motgångar som utmaningar och en del av livet som går att bemöta (Antonovsky, 1987).

Den andra komponenten är hanterbarhet, som beskriver i vilken grad det finns resurser till ens förfogande för att kunna hantera de krav som ställs och de situationer som uppkommer (Antonovsky, 1987). Resurserna kan vara materiella, ekonomiska eller i form av praktiska resurser och behöver vara tillräckliga för att hantera de krav som ställs. Det kan även handla om att ha makt att påverka sin egen arbetssituation (Fjaestad & Wolvén, 2005). Resurserna behöver inte vara personliga, de behöver bara stå till en individs förfogande exempelvis genom kollegor eller någon annan i omgivningen. Om en individ har en hög känsla av hanterbarhet kommer han eller hon inte att känna orättvisa om olyckliga situationer uppstår och känner sig därmed inte som ett offer under omständigheterna (Antonovsky, 1987).

Meningsfullhet är KASAMs motivationskomponent. Det syftar till i vilken utsträckning individen finner en känslomässig innebörd i livet. En individ med hög grad av meningsfullhet tycker att de krav som ställs är värda att investera energi och engagemang i. Individen hanterar även motgångar genom att försöka att finna mening i dem samt ta sig igenom med värdigheten i behåll (Antonovsky, 1987). För att ett arbete ska kännas meningsfullt bör det exempelvis präglas av en öppenhet, en hög grad av medbestämmande och delaktighet, för att individen i det långa loppet ska ha möjlighet att påverka beslut. Även i de fall då arbetsuppgifterna och dess resultat bidrar till en känsla av stolthet och om värdet är transparent ur ett helhetsperspektiv, kan det öka graden av upplevd meningsfullhet i arbetet (Fjaestad & Wolvén, 2005).

Komponenterna i KASAM är beroende av varandra och samspelar. Framgångsrik problemlösning kräver att alla komponenter tas i beaktande även om Antonovsky (1987) menar att meningsfullhet är den viktigaste. Utan meningsfullhet blir hög grad av de båda andra komponenterna inte speciellt långvarigt. Han anser att resurser och förståelse alltid går att finna av människor som är motiverade och engagerade. Hög hanterbarhet är beroende av hög begriplighet, det går inte att hantera en situation bra om situationen upplevs som kaotisk. Begriplighet är därför den komponent som kommer efter meningsfullhet i hierarkin. Hanterbarhet är således inte lika viktig som de andra även om den inte är helt oviktig. Upplever individen att det inte

finns tillräckligt med resurser för att hantera situationer kan meningsfullheten och begripligheten sjunka.

Mål och vision. En viktig del att säkerställa och att arbeta aktivt utifrån vid distansarbete är organisationens mål, men även dess visioner och värdegrund. Det blir för organisationer med medarbetare på distans extra viktigt att de är välformulerade och väldefinierade samt att de är accepterade av samtliga anställda. I de fall där målen och verksamhetsplanen inte är accepterade uppstår det lätt en känsla hos medarbetarna av att inte känna delaktighet, något som i sin tur ofta kan leda till minskad effektivitet och kan även riskera att stoppa upp den pågående arbetsprocessen (Nordengren & Olsen, 2006). När målen och värderingarna inte är grundade och förankrade hos organisationens medarbetare blir det svårare att skapa utveckling och positiva resultat. Om visioner, mål och värderingar inte känns förenliga med och förankrade hos medarbetarna kan det även skapas hinder för att uppnå samhörighet och lojalitet. Det kan även inverka på lönsamheten i den mån som medarbetarna känner till och arbetar utifrån de värderingar och ledord som organisationen förespråkar. Det är något som många chefer saknar kunskaper om (Engestang, 2004).

Vid arbete på distans krävs det att medarbetaren har ett eget engagemang och motivation, vilket gör att det är mest lämpligt att styra utifrån uppgiften. Det är även viktigt att det finns ett ömsesidigt förtroende, något som enklast byggs upp genom tydliga regler och klara mål. För organisationer där medarbetare arbetar på distans kan en formalisering av arbetet vara ett sätt att uppnå flexibilitet. Resultatorienterade arbetsuppgifter passar ofta bra, vilket kräver att arbetsprocesserna formaliseras och blir enklare, för att kunna jämföras mot målen. Vid distansarbete, i de fall där arbetssituationen inte tillåter spontana möten utan istället ersätts med teknikbaserad kommunikation är ofta målstyrning en bra styrform att arbeta utifrån (Larsen, 1996). Det kan även handla om att skapa målstyrda relationer istället för processtyrda, vilket kan underlätta en kombination av hårda och mjuka delar och en ledning utan alltför hård kontroll (Engestang, 2004).

Att de anställda känner lojalitet med organisationen är även det en viktig del för många arbetsgivare. Ledning och chefer bör aldrig försöka tvinga fram medarbetarnas lojalitet, utan det bör byggas inifrån individen själv (Engestang, 2004). Lika viktigt som de långsiktiga målen kan en uppdelning i olika delmål vara. Sådana delmål syftar till att skapa tydlighet och ork att arbeta aktivt mot nya resultat, då det ger fler resultat på vägen mot slutmålet, något som anses vara extra viktigt vid arbete på distans (Nordengren & Olsen, 2006).

Kommunikation. Anders Engquist (2007) nämner i sin bok Kommunikation på arbetsplatsen tre faktorer som är särskilt vanligt förekommande när syftet och målet med att kommunicera diskuteras. De tre faktorerna är: kontroll, personlig utveckling samt bekräftelse. Han menar vidare att varje individ har ett behov av att känna kontroll över sin egen situation, att utvecklas under tiden som man kommunicerar genom att utbyta erfarenheter och kunskaper samt att få bekräftelse av den som man kommunicerar med.

Det verbala meddelandet utgör bara en liten del av helhetsintrycket vid kommunikation och faktorer som ansiktsuttryck, kroppsspråk och tonfall är även det viktiga aspekter vid kommunikation. Kommunikation sker inte isolerat utan bör alltid tolkas utifrån den kontext eller sammanhang som den utförs i. Kontexten utgörs av den specifika situationen samt klimatet för kommunikationen, vilket kan vara organisationens sätt att fungera eller den rådande företagskulturen. Individen har

dessutom olika referensramar som styr hur de tolkar världen. Sådana ramar bygger till stor del på tidigare erfarenheter och kulturella förutsättningar och består av värderingar, förväntningar och kategoriseringar. Referensramarna fungerar som filter och filtrerar information på det sätt som individen uppfattar den och vill ha den (Larsen, 1996).

Kommunikation på distans. Faktorer som är viktiga att tänka på ifrån arbetsgivarens sida vid distansarbete är att kommunikationen med kollegorna är viktig, men även att det krävs mer kommunikation än vanligt. Anställda som arbetar på distans kan lättare glömmas bort, vid exempelvis personalmeddelanden och all formell information bör hellre överdrivas för att kompensera upp för bortfallet. Det är även viktigt att skapa ett gott och stödjande samarbetsklimat, något som kan uppnås genom möten och stimulerande utbyten. De anställda kan uppleva det som svårt att föra fram sina åsikter i företagsfrågor och kännedomen om vad som pågår i företaget blir ofta mer begränsad. För att de distansarbetande inte ska missa den dagliga informationen och kommunikationen vid en utspriddhet geografiskt, krävs det genomtänkta rutiner i organisationen för hur arbetet med kommunikation och informationsspridning ska se ut. Vid distansarbete ändras även förutsättningarna för kommunikationen och individens behov av kommunikation är till stor del avgörande för huruvida ett arbete kan utföras på distans. Även individens förmåga att kunna hantera och behärska olika kommunikationsverktyg och kommunikationskanaler, blir extra viktigt vid arbete på distans (Larsen, 1996).

Ett problem som kan uppstå på distans är att kommunikationen med de närmaste kollegorna är obefintlig och att ledaren har svårigheter att nå de anställda. Den informella kommunikationen blir begränsad och den information som de anställda vanligtvis hade fått på en traditionell arbetsplats uteblir (Larsen, 1996). Även Nordengren och Olsen (2006) nämner bristande kommunikation som ett problem som kan skapa en slags isolering av den anställda. För att undvika en känsla av negativ isolering krävs det att ledaren har en medvetenhet kring riskerna och löpande uppdaterar sig kring hur medarbetarna mår. Möjligheten att upptäcka avvikande beteenden och missförhållanden ökar när ledaren använder sig av varierade kommunikationsmetoder och inte enbart av exempelvis E-post.

Möten på distans. Att se till att samtliga medarbetare ute på distans får möjlighet att delta i de möten som berör dem och verksamheten är viktigt för att medarbetarna ska hålla sig uppdaterade och informerade om vilken utveckling som sker arbetsmässigt. Det är även viktigt för att skapa en känsla av tillhörighet och för att inte riskera att medarbetare hamnar utanför gruppen och de beslut som fattas. Ytterligare en utmaning vid distansarbete är hur kreativitet och utveckling av nya idéer och innovationer ska säkerställas och utvecklas då individer periodvis kan vara helt ensamma ute på fältet, ibland under långa perioder. Ett exempel på hur idéer och tankar kan tas tillvara på är genom att utveckla ett system för lämpliga avstämningsmetoder som exempelvis möten och utvecklingssamtal (Nordengren & Olsen, 2006). Personliga individuella samtal beskrivs som extra viktiga vid arbete på distans för att kompensera upp för den löpande kommunikation som delvis faller bort.

Utvecklingssamtal. Anders Engquist (2007) definierar utvecklingssamtalet som "En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet" (Engquist, 2007:261). Det är viktigt att innan genomförandet av ett samtal förankra samt kommunicera ut syftet och målet hos medarbetarna. Syftet med ett utvecklingssamtal kan innefatta både mål och konkreta verksamhetsfrågor, lika väl som

mer personliga faktorer och fungerar ofta som ett slags styrinstrument för båda parter. Enligt Engquist är det viktigt att tänka på att det under samtalet bör råda en hög grad av ömsesidighet mellan ledaren och medarbetaren. En riktlinje kan vara att medarbetaren ska ges möjlighet att tala ungefär 50 procent av samtalstiden. Ytterligare en viktig aspekt vid utvecklingssamtal är att inledningsvis definiera den relation som finns mellan medarbetare och chef. En sådan definition är viktig för att undvika att det råder olika förväntningar och syn på mål och innehåll, vilket kan hindra en utveckling och ett gott resultat (Engquist, 2007).

Lagarbete och Nätverk. En team-medlems roll kan definieras som “a tendency to behave, contribute and interrelate with others in a particular way” (Briscoe, Claus, Schuler, 2009, s. 209). Riccardi och Schaller (2005) menar i enighet med Briscoe m.fl. (2009) att det finns ett antal olika teamroller som fungerar kompletterande. Ofta har team-medlemmar förmågan att axla en till tre olika roller i teamet. I organisationer där teamen är virtuella blir det extra viktigt att lägga tid och resurser på att arbeta med teamens förmåga att samarbeta och att utvecklas i sina roller och i sitt arbete. Väsentliga delar för att få till stånd ett fungerande och effektivt team-arbete är att det finns en känsla av tillit, ansvarskännande, engagemang, en tillräcklig expertis samt en kompetens att hantera konflikter.

Även nätverk har enligt Briscoe m.fl. (2009) visat sig ha betydelse för medlemmarna i ett team. Vilken typ av nätverk som är meningsfulla att engagera sig i beror på sammansättningen av teamet, där medlemmarnas kulturella normer spelar en avgörande roll. Antingen kan nätverket vara av en social relationskaraktär, där det sociala kapitalet byggs upp, eller affärsinriktat, där syftet är att utveckla och fokusera på arbetet och dess uppgifter.

Ledarskap. Ofta görs det en distinktion mellan chefskap och ledarskap, där begreppet chef avser en formell organisatorisk ställning, medan begreppet ledarskap dels innefattar en formell position, men även en rad personliga egenskaper som anses särskilt kännetecknande för en ledare (Engquist, 2007). Några av de egenskaper som nämns som önskvärda är en kombination av styrka och värme. Styrka i den mån att ledaren tror på sig själv, är tydlig och vågar driva frågor samt har en inneboende trygghet i sig själv. Värmen kännetecknas av att våga visa på sina egna svagheter och en förmåga att sätta sig in i andra människors känslor (Engquist, 2007).

Det krävs en del arbete av ledaren, särskilt i början, för att skapa en sammansvetsad och motiverad arbetsgrupp på distans. Innan medarbetarna arbetar var för sig ute på distans, är det nödvändigt att ledaren sammankallar samtliga för att ge chansen att lära känna varandra och för att skapa ett förtroende och en delad syn på hur arbete och rutiner ska se ut framöver (Nordengren & Olsen, 2006). Engestang (2004) anser även att det är viktigt för ledaren att ha en pedagogisk grund, en mental närvaro samt en god kommunikation och tydligt formulerade mål. Fortsättningsvis bör ledaren inte heller missa att kontinuerligt följa upp medarbetarnas prestation och effektivitet, exempelvis genom att kartlägga hur mycket tid och resurser som läggs på olika arbetsområden (Engestang, 2004; Nordengren & Olsen, 2006).

Enligt Hamblin (1995) krävs det en annan typ av ledarskap än det som vanligtvis fordras när de anställda arbetar inne på ett kontor. Ledarskapet behöver vara mer strukturerat och formellt och tyngdpunkten måste ligga på att nå de uppsatta målen. Det behövs även mer planering för möten och övrig kommunikation. Hamblin hävdar att en sådan ledarskapsstil börjar bli mer utbredd även i organisationer som inte använder sig av distansarbete, istället för att bevaka och kontrollera de anställda. Hur ledaren hanterar

den personal som inte arbetar på plats på kontoret är en viktig aspekt vid distansarbete. En nyckelförmåga hos en sådan ledare kan vara att fokusera på tillverkning och försäljning vid bedömning av effektiviteten, istället för att enbart fokusera på exempelvis hur många timmar som de anställda arbetar. Många gånger kan ledare för distansorganisationer vara i behov av nya kompetenser, för att kunna hantera tekniken och logistiken som uppstår när alla medarbetare inte sitter på kontoret (Hamblin, 1995). En kompetens som är viktig att utveckla och att utföra på ett medvetet sätt är ledarens förmåga att ge feedback och återkoppling på det arbete som medarbetarna utför.

Feedback. Alexander Hiam (2006) definierar feedback som "Feedback, eller återkoppling, är information om medarbetarnas prestationer som de kan använda för att förbättra resultaten och/eller den underliggande processen" (Hiam, 2006, s 129). Han betonar dock att all feedback inte är lika användbar och utvecklande. För att vara användbar bör den vara tydlig, specifik, korrekt och informativ. De givna riktlinjerna är även användbara när det handlar om att ge negativ feedback, då det ofta kan uppfattas som manipulerande och falskt att försöka linda in negativ feedback i fina ord (Hiam, 2006).

Behovet av att vara sedd är ofta extra stort vid arbete på distans och det blir därför extra viktigt för ledaren att ge kontinuerlig feedback, återkoppling och att dra gränser, för att medarbetaren ska känna motivation och lust att genomföra sitt arbete på ett för både organisationen och för individen tillfredsställande sätt (Engestang, 2004). Engestang menar att feedback och respons med fördel kan ske på olika sätt, exempelvis via mail, ett vykort, en blomma eller genom att ringa ett telefonsamtal (Engestang, 2004). Det är även viktigt att ledaren för en distansorganisation har förmågan att fungera som en slags katalysator som skapar motivation, men även som en enande och samlade kraft, som övervakar helheten (Nordengren & Olsen, 2006).

Slutligen är feedback och respons även viktigt för att avläsa mönster, för att se den utveckling som sker i ledningen av olika processer och för att kunna göra sammanfattande utvärderingar. Det är i sin tur avgörande för att slutsatser och lärdomar ska kunna dras av det utförda arbetet samt för individens enskilda utveckling och lärande (Nordengren & Olsen, 2006).

Ansvarsfördelning och befogenhet. En aspekt att beakta för ledaren är de situationer då medarbetarna har flera personer att rapportera till samt flera arbetsprojekt igång samtidigt. En viktig del för ledaren handlar då om att klargöra vilken beslutsordning och ansvarsfördelning som ska gälla. Däremot får inte kontrollen och styrningen bli för hård, då det kan leda till att medarbetarna känner avsaknad av förtroende ifrån ledningen, och att de saknar befogenhet att handla samt att fatta beslut (Nordengren & Olsen, 2006).

Delegering av ansvar menar Nordengren och Olsen (2006) är något som ofta fungerar bättre för distansorganisationer än för traditionella organisationer. Risken för att någon får för mycket ansvar är mindre och det är även svårare att delegera tillbaka ansvar till ledaren när medarbetaren arbetar på distans. Ofta är distansarbetare även mer vana och skickliga på att finna information och svar på sina frågor på egen hand, än de som arbetar i en traditionell organisation.

Motivation. Motivation är ett tillstånd som stimulerar och styr en individs beteende. Det kan vara ett mål som uppfylls, ett agerande som förväntas bidra till något positivt, en känsla av mening, kulturella aspekter och svar på frågan "varför gör jag detta?" (Atkinson, Fredrickson, Hilgard, Nolen-Hoeksema, Smith, 2003; Whiteley, 2002). Motivation likställs ibland med drivkrafter som kan leda fram till belöningar. En

belöning producerar glädje och förstärker det beteende som leder fram till det. Människor förknippar objekt och händelser med en förväntad effekt, antingen behag eller obehag, något som i sin tur styr det efterföljande beteendet. Upplevs något som behagligt skapas det ett behov hos individen att få uppleva det igen (Smith m.fl, 2003). Det är individuellt vad som styr och motiverar olika individer och det går att skilja mellan intern och extern motivation, där både interna respektive externa faktorer påverkar (Smith m.fl, 2003). Intern motivation innebär att individen deltar i en aktivitet för att de tycker att det är intressant och att de gör det av fri vilja (Deci & Gagné, 2005). Individer som drivs av en inre motivation har inre drivkrafter som bidrar till entusiasm och ansvarstagande. De är angelägna om att lyckas och strävar hela tiden efter att bli bättre. Den som drivs av en inre motivation har inga problem med att jobba över, att ta ansvar eller att ställa upp för andra. Extern motivation är enligt Deci och Gagné (2005) viktigt när individen inte finner att de egna arbetsuppgifterna är intressanta och meningsfulla. De drivs då av yttre och instrumentella faktorer, som belöningar i form av pengar eller makt (Hiam, 2006; Deci & Gagné, 2005). Alvesson och Kärreman (2007) definierar en tredje faktor som påverkar motivationen, interaktiv motivation, där den sociala aspekten tas i beaktande. Interaktiv motivation innefattar en individs norm, identitet och känsla av ömsesidighet. Interaktiv motivation reflekterar exempelvis över relationen mellan de anställda på en arbetsplats.

I likhet med Deci och Gagné (2005) påpekar Herzberg i sin tvåfaktorsteori att det finns yttre och inre faktorer som påverkar motivationen. Han särskiljer två faktorer som är viktiga för människors motivation, motivationsfaktorn och hygienfaktorn. Motivationsfaktorn är individuell och påverkas av individens egna önskemål för att uppnå en känsla av tillfredsställelse. Hos hygienfaktorn ligger motivationen istället utanför själva arbetsuppgiften, exempelvis kring lönen. I tvåfaktorsteorin måste motivationsfaktorn uppfyllas för att en individ ska känna sig motiverad, det räcker således inte med att hygienfaktorn är uppfylld. En dålig lön kan ge upphov till missnöje men inte ensamt fungera motiverande. Förutom vad som motiverar en individ, är även vilka faktorer som upplevs som stressande väldigt individuellt (Eriksson-Zetterqvist, 2008).

Stress. Huruvida en individ upplever något som stressande har att göra med den egna tolkningen av den aktuella situationen samt av den upplevda förmågan att kunna hantera och förändra situationen (Angelöw, 2002). Stress framkallas när kraven på vad en individ behöver och klarar av inte matchar vad kontexten erbjuder. Individer uppfattar däremot situationer och krav på olika sätt. Det som ses som en utmaning för en individ, kan upplevas som en stressfaktor för en annan. En lagom grad av stress kan vara prestationshöjande och behöver inte vara skadlig (Fjaestad & Wolvén, 2005). Däremot kan långvarig stress leda till att individen till slut drabbas av olika slags sjukdomar.

Forskare brukar skilja mellan olika slags reaktioner som utlöses på grund av stress: fysiska, känslomässiga och sociala samt organisatoriska (Angelöw, 2002). Engestang (2004) pekar på att distansarbetare kan påverkas i högre utsträckning av stress, på grund av en hög arbetsbelastning samt en oförmåga att skilja mellan arbete och privatliv. Hon menar att det ofta finns en stor arbetsglädje och ett stort engagemang särskilt hos distansarbetare, då de har en hög grad av flexibilitet och egenkontroll i sitt arbete. Baksidan är ofta att det kan skapa svårigheter att sätta gränser, vilket i längden kan leda till skadliga nivåer av stress och ohälsa. Sådana speciella omständigheter ställer krav på chefen att vara lyhörd och att kontinuerligt stämma av och försöka

snappa upp signaler på ohälsa. Ofta kan det även finnas en upplevd förväntan hos medarbetaren att ständigt vara kontaktbar (Engestang, 2004; Nordengren & Olsen, 2006).

Problemformulering

Den ständigt föränderliga och internationellt expansiva marknaden ställer krav på företag och individers flexibilitet och anpassningsförmåga. Allt fler företag använder sig av satellitkontor, hemmakontor och distansarbetare, för att bättre kunna möta kundernas krav. Arbetsformen distansarbete kan få konsekvenser för den psykosociala arbetsmiljön samt för hur individen uppfattar sin arbetstrivsel. Distansarbete kan för individen innebära frihet under ansvar och att på ett effektivare sätt kunna möta kundernas behov och efterfrågan. Det ställer däremot höga krav på individens självständighet, förmåga att prioritera och att leverera resultat (Allvin m.fl, 2006).

När arbetets organisering blir mer flexibel skapas även en otydligare gränsdragning mot det övriga livet. Det är upp till individen själv att vara anställningsbar, att ställa motkrav till sin arbetsgivare samt att prioritera vad som är värt att lägga energi på. Personliga förutsättningar och preferenser kommer därför att spela en stor roll i hur individen förhåller sig till arbetet och organiserar sitt liv. När arbetets ramar och gränser blir allt otydligare, skapas det hälsofällor i större utsträckning än tidigare. Det skapar situationer där individer anstränger sig bortom sin förmåga, jobbar mot otydliga eller orimliga krav eller tvingas acceptera anställningsvillkor som de inte är bekväma med (Allvin m.fl, 2006). Det kan i sin tur leda till ett lägre individuellt engagemang/åtagande, ett socialt avskärmande samt en mer splittrad arbetsroll (Jarvenpaa, 1999). Antalet distansarbetare ökar ständigt, vilket skapar nya aspekter som måste hanteras. Det kräver bland annat att organisationer är medvetna om de fördelar och nackdelar som kommer av distansarbete samt vilka faktorer som kan påverka individens arbetstrivsel. Vid distansarbete är det viktigt att ta i beaktande att varje individ jobbar utifrån olika kontexter vilket gör att deras uppfattning av arbetstrivseln kan se olika ut. Säljare är en yrkeskategori som tidigt arbetade på distans ifrån den övriga organisationen och är idag en av de vanligaste yrkesgrupperna som distansarbetar (Larsen, 1996).

Upplevelsen eller behovet av exempelvis stöd från organisationen kan skilja sig åt mellan individer som distansarbetar. Det kan bidra till att arbetstrivseln ser olika ut hos personer som utför samma typ av arbete under liknande förutsättningar. Inom en arbetsgrupp som arbetar på distans kan alla ha tillgång till stöd i lika hög utsträckning, men det är det individuella behovet som styr huruvida det är tillräckligt för att kunna utföra ett bra arbete. För att se hur de olika faktorerna i studien påverkar säljarnas individuella arbetstrivsel valdes KASAM ut som modell för att kunna relatera dem till individens välmående.

Syfte

Med utgångspunkt i Antonovskys (1987) KASAM och med fokus på individens välmående, var syftet med studien att öka förståelsen för hur komponenterna hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet kan relateras till distansarbetande säljares

arbetstrivsel. Specifikt har vi studerat hur faktorerna ledarskap, motivation, mål, kommunikation och lagkänsla kan relateras till komponenterna i KASAM.

Metod

Vår undersökning har utgått ifrån en kvalitativ, hermeneutisk utgångspunkt, vilket rekommenderas då syftet med en studie är att undersöka förståelsen av innebörd och mening, vid beskrivningar av kvalitativa egenskaper och variationer samt vid utvecklandet av teorier och begrepp (Langemar, 2008). Enligt det hermeneutiska synsättet finns det en växelverkan mellan kontext och innehåll, det vill säga mellan del och helhet. De vanligaste kännetecknen för studier som genomförs utifrån en kvalitativ ansats är dess komplexitet, kontextberoende, föränderlighet samt att de är subjektiva i sin natur. I vårt fall kännetecknades studien av att respondenterna arbetade i en komplex arbetsmiljö och organisation, där kontexterna såg olika ut och var beroende av den egna upplevelsen, orsakssamband samt olika relationer. Den studerade urvalsgruppen var även föränderlig i sin natur och subjektiv så till vida att ett begrepp eller fenomen kunde ha olika betydelse för olika individer (Langemar, 2008).

Vi valde att genomföra vår studie utifrån en deduktiv metod då vi utgick ifrån redan befintliga forskningsteorier. Utifrån den valda forskningen gjordes en avgränsning kring ett antal teorier, som vi delade in i olika teman. Utifrån våra valda teman genomförde vi vår undersökning, för att på så sätt kunna befästa samt koppla ihop den tidigare forskningen med vårt aktuella syfte (Langemar, 2008; Trost, 2010).

Respondenter

Målet med studien var att uppnå ett kvalitativt representativt urval, för att skapa möjligheten att genomföra en god analys och för att täcka in de aspekter som var mest relevanta för undersökningen. I det här fallet genomfördes urvalet utifrån de individer som i högst utsträckning berördes av det valda syftet. Vi valde att enbart intervjua säljarna inom den svenska divisionen, då det på grund av tidsbrist och geografiska skäl hade varit svårt att täcka in samtliga enheter inom organisationen. Vi genomförde elva stycken intervjuer, där samtliga av respondenterna var verksamma inom området försäljning. Enligt Esaiasson brukar runt 10 intervjuer vara lagom utifrån varje grupp som ska undersökas. De ska vara väl genomtänkta och rimliga utifrån syftet samt den tid som finns till förfogande (Esaiasson m.fl, 2007).

Instrument

Utifrån ovanstående forskningsansats valde vi att genomföra ett antal kvalitativa, semistrukturerade intervjuer. Den kvalitativa intervjun är särskilt användbar när målet är att kartlägga individers attityder och värderingar inom ett visst område (Silverman, 2006). När semistrukturerade intervjuer genomförs bestämmer intervjuaren innan vilka fenomen och områden som är intressanta att undersöka, baserat på den egna förförståelsen och de teoretiska utgångspunkterna (Lantz, 2007). I vår studie valdes

intervju som metod även utifrån det faktum att urvalsgruppen var placerade på olika platser runt om i landet.

Semistrukturerade intervjuer utgår ifrån ett antal i förväg formulerade frågor som ställs till samtliga deltagare, men där följdfrågorna och eventuella tillägg kan göras under intervjuernas gång. Valet av formuleringar och frågeföljden kan även komma att variera mellan de olika intervjuerna och tanken är att en anpassning ska kunna ske utefter intervjuens utveckling (Langemar, 2008:69). Det viktigaste vid genomförandet av intervjun är att samtalet får ett flyt och att alla teman och frågor avhandlas (Esaiasson m.fl, 2007). Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att det med hjälp av en utarbetad förhandsstruktur i högre utsträckning går att undvika att samla in överflödigt information. För mycket struktur skulle däremot kunna motverka syftet som är att återge respondentens perspektiv, då det kan riskera att intervjun blir mekanisk (Ryen, 2004).

Utförande av intervjuguide. Det finns enligt Esaiasson (2007) särskilt två delar som är viktiga att förhålla sig till när en intervjuguide skapas: formen och innehållet. Formen handlar om att sträva efter att skapa en dynamisk situation där samtalet hela tiden är levande. Det handlar även om att skapa en motivation hos personen att öppna upp och berätta om sina upplevelser och erfarenheter. Frågorna ska vara korta, lätta att förstå och utan alltför mycket akademisk jargong. De viktigaste frågorna under intervjun ska vara deskriptiva och målet ska hela tiden vara att framkalla spontana beskrivningar, som är grundade i personens egen verklighet (Esaiasson m.fl, 2007)

Vår strävan var hela tiden att formulera konkreta frågor, utan att styra eller begränsa respondenten. Konkreta beskrivningar i frågorna kan även bidra till att få fram djupare och emotionella delar av individens upplevelse (Langemar, 2008). Frågorna formulerades med utgångspunkt i KASAMs tre komponenter: hanterbarhet, meningsfullhet och begriplighet (Antonovsky, 1987). För att inte begränsa och styra svaren samt för att få en logisk och sammanhängande intervjuguide delades frågorna in i olika teman, valda efter vårt syfte. Inledningsvis i intervjuerna ställde vi även ett antal frågor kring respondenternas bakgrund, för att skapa en god relation och kontakt med respondenterna men även för att skapa oss en förståelse för deras övergripande arbetssituation.

Vid utformandet av intervjuguiden utgick vi ifrån den så kallade ”tratt-tekniken”, där frågorna under varje tema inledningsvis var mer generella, till att i slutet bli mer riktade och specifika. En sådan teknik har fördelen att den täcker in både det som respondenten spontant kommer att tänka på, samtidigt som det skapar goda förutsättningar att täcka in hela ämnesområdet och de bitar som är relevanta för att besvara syftet (Langemar, 2008).

Det är även viktigt att avsätta tid för ett grundligt förarbete innan intervjuerna genomförs, för att säkerställa att forskningsproblemet och syftet är tydligt formulerade och att valet av metod och angreppssätt hänger samman med undersökningens syfte (Lantz, 2007). Vi bearbetade därför vår intervjuguide i flera steg och lade ner ett omfattande arbete på att stämma av våra frågor gentemot undersökningens syfte. Vi läste även in oss noga kring den teori som fanns kring det valda forskningsfenomenet och som passade vårt syfte.

I tabell 1 följer ett antal exempel på frågor som ingått i vår intervjuguide uppdelade efter teman.

Tabell 1

Exempel på intervjufrågor utformade efter våra olika teman

Tema	Fråga
Tillhörighet	<ul style="list-style-type: none"> • Vad vet du om vad som är aktuellt och händer på företaget nu? • Är du stolt att representera företaget?
Mål	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka är företagets mål? • Hur upplever du att det är att arbeta mot mål?
Lagkänsla	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka anser du är dina kollegor? • Hur upplever du samarbetet med dina kollegor?
Ledarskap	<ul style="list-style-type: none"> • Hur ofta har du kontakt med din närmaste chef? • Hur upplever du att förståelsen är för din arbetssituation från din närmaste chef och ledning?
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • I vilken utsträckning tycker du att du kan påverka din arbetssituation? • Hur ser du på dina utvecklingsmöjligheter på företaget?
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka kommunikationsverktyg använder ni? • Hur ser du på kvalitén på mötena?

Genomförande av intervjuer

För att samla ihop tillräckligt med bakgrundsinformation och för att bygga upp en förståelse kring organisationen och de arbetsvillkor som finns genomförde vi i början av arbetet en fokuserad intervju med divisionens HR-chef, som även var den som initierade uppdraget. Den fokuserade intervjuformen utgick ifrån ett antal på förhand uppsatta teman, med underpunkter. Den var i övrigt ganska löst strukturerat för att ge utrymme för egna beskrivningar och för att säkerställa att tillräcklig information gavs. Langemar poängterar dock vikten av att skapa en balans mellan öppenhet och fokusering, för att inte frångå relevansen utifrån det givna syftet (Langemar, 2008).

Vi genomförde även en så kallad provintervju med en yrkesverksam inom en liknande bransch, för att säkerställa att våra frågeformuleringar var välformulerade samt att följderna på frågorna var utformade på ett lämpligt och logiskt sätt (Esaiasson m.fl., 2007; Lantz, 2007).

Inledningsvis vid varje intervju beskrev vi för respondenterna hur intervjun skulle komma att gå till samt att de hade möjlighet att avbryta intervjun när helst de önskade. Vi informerade även om undersökningens syfte och på vems uppdrag som studien genomfördes. Vi beskrev vidare hur och för vem som resultatet kommer att presenteras samt gav dem möjlighet att framöver ta del av det färdiga resultatet. Varje intervju tog cirka en timme att genomföra.

Samtliga intervjuer spelades in med bandspelare, för att kunna fokusera på att lyssna och ställa relevanta följdfrågor samt i efterhand kunna analysera svaren och respondenternas tonlägen (Langemar, 2008; Trost, 2010). En fördel var även att det gav möjligheten att lyssna på sitt eget tonfall samt att revidera sina formuleringar inför de återstående intervjuerna. Till nackdelarna hör att vissa individer kan ha upplevt inspelningen som hämmande och besvärande. Vår uppfattning var att det kändes bra för respondenterna och vi informerade dem även om att de kunde välja att säga nej till inspelning samt att materialet skulle raderas så snart det var transkriberat. På grund av de geografiska avstånden genomfördes ett antal av intervjuerna via högtalartelefon. Det kan ha påverkat svaren så tillvida att det gavs mindre utrymme för eftertanke samt att en del icke-verbal kommunikation samt vissa nyanser gick förlorade. Samtidigt kan det ha bidragit till att intervjupersonerna kände sig mer anonyma och därmed mer avslappnade (Langemar, 2008).

Etiska aspekter

De etiska aspekterna i det här fallet handlade om att garantera de deltagande full konfidentialitet, vilket vi gjorde genom att försäkra deltagarna om att deras uppgifter skulle behandlas med största försiktighet och att de enbart skulle fungera som material till vår undersökning. Ingen förutom de som har genomfört intervjuerna ska veta vem som har sagt vad, eller vad någon har gjort (Trost, 2010). För att uppnå full konfidentialitet valde vi att själva kontakta de aktuella urvalspersonerna (Langemar, 2008). Vår uppdragsgivare skickade däremot ut ett förberedande mail till samtliga personer inom divisionen, för att förbereda dem på den kommande undersökningen och för att skapa legitimitet kring vårt uppdrag.

Databearbetning

Efter intervjuernas genomförande sammanställde och transkriberade vi svaren genom att lyssna igenom det inspelade materialet och vi skrev även ut svaren i sin helhet. När samtliga intervjuer var transkriberade förde vi över svaren ifrån varje respondent till olika på förhand uppsatta teman som var anknutna till teorierna. Vidare skrev vi ut det sammanfattade materialet och färgkodade de olika delarna under varje tema, för att försöka få fram eventuella mönster som kunde bidra till att besvara vårt syfte. Vi var dock vaksamma på att undvika att övertolka svar och att dra egna slutsatser, genom att undvika att läsa mellan raderna (Trost, 2010). Det är även viktigt

att ha en god förankring i den insamlade datan, vilket innebär att å ena sidan undvika att lägga till bitar som egentligen inte finns i det insamlade materialet, men även att inte utesluta viktig information (Langemar, 2008). För att säkerställa en god tillförlitlighet bearbetades svaren ifrån respondenterna i flera steg. Det skedde genom att svaren analyserades och jämfördes under flera omgångar, för att syftet skulle besvaras, men även för att säkerställa att det bearbetade och analyserade materialet blev rättvisande gentemot ursprungsdatan. För att uppnå en god meningsfullhet strävade vi efter att täcka in samtliga aspekter som var av intresse och som var värdefulla vid besvarandet av syftet. Vår målsättning var att ge en nyanserad och heltäckande bild av respondenternas upplevelser.

Validitet och reliabilitet.

Validitet anger en undersöknings vetenskapliga värde samt tillförlitlighet och visar på hur arbetet med att uppnå en hög kvalitet, en trovärdighet samt en meningsfullhet har sett ut under studiens gång (Langemar, 2008). Reliabiliteten anges genom att studien ska gå att replikera och att resultaten då ska bli desamma som vid tidigare studie, förutsatt att förutsättningarna för respondenterna inte har ändrats. Vid kvalitativa studier blir det svårt att replikera en studie exakt, då det är beroende av omständigheter och omgivning vilket normalt förändras kontinuerligt. För att säkerställa kvalitén och meningsfullheten kring vår undersökning förberedde vi oss noga innan genomförandet av intervjuerna. Vi lade bland annat tid på att skapa en god introduktion för respondenterna inför intervjuerna, i form av inledande information samt en del bakgrundsfrågor. Vi valde även att formulera konkreta och öppna frågeställningar, inklusive en rad följdfrågor och feedback. Enligt Langemar är förhållningssättet och den omgivande miljön vid kvalitativa intervjuer ofta viktigare än hur själva formuleringarna av frågorna ser ut (Langemar, 2008). Ännu en viktig del för intervjuens tillförlitlighet är att ge tid och tillfälle för eftertanke mellan frågorna under intervjuerna, något som vi hade en extra medvetenhet kring (Lantz, 2007). Vi valde även att ge respondenterna möjlighet att i slutet lägga till eventuella revideringar samt att ställa kompletterande frågor till oss intervjuare. För att skapa ytterligare validitet kring vår undersökning formulerade vi även ett flertal frågor kring samma tema, för att försäkra oss om att vi fick ett så rättvisande och nyanserat svar som möjligt (Trost, 2010). I de fall då respondenterna inte riktigt uppfattade frågorna eller av någon anledning hade svårt att komma vidare i sina svar utvecklade och omformulerade vi frågorna för att säkerställa att varje respondent gavs samma förutsättningar att ge ett rättvisande svar.

Resultat

För att sammanställa resultatet av studien har intervju svaren delats in i teman, som sedan har placeras in under någon av KASAMs komponenter. Vissa teman kan relateras till flera av komponenterna i olika stor utsträckning, men de har placerats under den som de i högst grad inverkar på. Mål presenteras separat då resultatet visar att det i hög utsträckning kan relateras till samtliga komponenter. Sammanställningen av resultatet redovisas i Tabell 2, där de rubriker som har tillhört olika teman och underteman i intervjuguiden är presenterade under den komponent i KASAM som de inverkar på.

Tabell 2

Beskrivning av sammanställt resultat

Temat	Underteman	Huvudresultat
Begriplighet	Kommunikation Information Möten	<ul style="list-style-type: none"> ● Kommunikationen är komplex ● Svårt med balansen i informationsflödet ● Möten är viktiga, kritik riktas mot kvalitén
Hanterbarhet	Krav Kompetens Ledarskap Lagkänsla	<ul style="list-style-type: none"> ● Ansvarsfördelningen är snedfördelad ● Kompetensutveckling är för tidskrävande ● Ledarskapet är viktigt
Meningsfullhet	Delaktighet Samhörighet Påverkan Utveckling Lön	<ul style="list-style-type: none"> ● Känner sig delaktiga i organisationen ● Svårare att påverka på distans ● Utveckling är viktigt
Mål	Värdegrunder och visioner Personliga mål Upplevelse att arbeta mot mål	<ul style="list-style-type: none"> ● Motiverande att arbeta mot mål ● Vanligt att sätta upp personliga mål själv

Begriplighet

Kommunikation. Resultatet visar på att de kommunikationsverktyg som används i störst utsträckning är e-mail och telefon tillsammans med videomöten en gång i månaden samt fysiska möten en gång i kvartalet. Uppfattningen kring kommunikationsverktygens användbarhet varierar, men den genomgående uppfattningen är att de fungerar tillfredsställande. Däremot påpekades det att e-mailandet har spårat ur och är för omfattande, vilket medför att e-mail ibland blir liggandes ohanterade. De funktioner som säljarna angav att de har kontakt med i det dagliga arbetet är främst kundservice och tekniker. Huruvida de upplever att den kontakten fungerar tillfredsställande varierar. Vissa hävdar att det inte är några problem medan andra upplever att de är svåra att nå. När säljarna behöver ha kontakt med andra inom säljgruppen anser de att det är svårt att kommunicera via mail, då ärendet kan vara av väldigt komplex natur. Det finns även en upplevelse kring att informationen lätt tappas via e-mail och telefon.

“Man ringer någon som sitter i ett möte och sen ringer de upp när man sitter i ett möte. Bästa är ju om man kan sitta ner och ta en kopp kaffe, men det går ju inte”

Information. Det råder delade uppfattningar kring hur väl säljarna anser sig bli informerade samt håller sig uppdaterade kring vad som sker inom organisationen. De som delvis arbetar ifrån huvudkontoret anser sig vara bra uppdaterade, medan de som sitter heltid på distans upplever att delar av informationen inte når dem i tid eller i tillräckligt hög utsträckning. De som sitter heltid på distans anser att det är upp till en själv att aktivt ta reda på och finna den information som de behöver. Anledningen till att det inte görs angavs till största delen bero på tidsbrist, men även att de upplever det som en fördel att slippa småsnacket runtomkring. Istället kan de då välja att enbart delta i det som direkt berör det egna arbetet. Det efterfrågas en tätare dialog och mer åtgärder kring hur de på ett bra sätt ska involveras i det som sker på huvudkontoret. De informationsvägar som mest frekvent används är intranätet, ett kommunikationsverktyg som kallas för Spider, personaltidningen och möten, där det finns utrymme för utbyte kollegor emellan.

“Som alltid på distans så sker det en del information muntligen och en massa informella möten och resonemang och så, och de dokumenteras ju inte alltid och skickas vidare, så det missar man. Det får ju inte vi ta del av så att säga, det dagliga informationsflödet”

“Det är väl så att, vill man ha information så får man ta den själv. Inte direkt så att den kommer till en automatiskt. Så men visst, det hade kanske inte skadat att få lite mer information ibland”

Möten. På videomötena en gång i månaden samt vid de fysiska mötena en gång i kvartalet, finns det en stående punkt som kallas för laget runt, där alla får chans att föra fram sina tankar och åsikter. Upplevelsen är att det är högt i tak inom gruppen och att det råder en öppenhet. Alla säljare har möjlighet att föra fram sina åsikter, en rätt som utnyttjas i olika hög grad, vilket flera anser är synd. Det råder en enighet kring att mötena är en viktig och essentiell del av verksamheten, däremot finns det delade uppfattningar kring kvalitén på och utformningen av mötena. Det riktades även kritik mot att de krav som ledaren ställer på säljarna kring att komma förberedda och pålästa inför mötena är för låga.

Upplevelsen är att det fungerar bra att lyckas summera vad som ska förändras, utvecklas och åtgärdas efter mötena. Däremot råder det delade meningar kring huruvida uppföljning och återkoppling fungerar på ett tillfredsställande sätt. Önskemål framkom kring tydligare måluppföljning vid mötestillfällena.

“Men även att ju fler människor i ett konferensrum, ju fler bli ju tysta. Och de människorna, de har ju ofta bra input då va”

Hanterbarhet

Krav och kompetens. Resultatet visar att säljarna har blandade uppfattningar kring huruvida ansvarsfördelningen fungerar som den ska inom divisionen. Den

upplevs fungera till viss del, men det finns brister kring att den är inofficiellt fördelad, något som kan leda till en osäkerhet i jobbet. De individer som är mer engagerade i sitt jobb är ofta uppskattade i högre grad, vilket kan leda till en högre arbetsbelastning. Det är något som kan skapa en orättvis snedfördelning av ansvarsbördorna. Även olika syn på prioritering kan skapa problem, vilket kan leda till att uppgifter inte blir gjorda i de fall där de hamnar hos någon som redan är fullbokad. Samtidigt upplever säljarna att det inom organisationen finns mycket utrymme för att delegera ansvar, något som idag inte utnyttjas i full grad. De påpekade även att de saknar vissa befogenheter för att kunna möta de krav som ställs på dem i deras dagliga arbete. Gällande möjligheterna att påverka angav säljarna att de har goda möjligheter att påverka faktorer som berör deras arbetsroll, deras försäljningsmål samt resultatet. De menar att organisationen genomsyras av empowerment, vilket innebär att det är upp till individen själv att ta ansvar för sitt arbete och att driva det framåt.

“Att man utnyttjar folks kapacitet på ett bättre sätt. Men det varierar också, det har med chefer och ledning att göra. Men där finns mycket att göra. Att utnyttja människans potential, det lyfter ju människan också. Vet du att du har kapacitet och inte får möjlighet att använda den så påverkar ju det ens attityd liksom. Om man inte får vara med och leka så minskar ens motivation”

“Det är ju eget ansvar egentligen. Det finns ju mål som är satta gemensamt så det gäller att nå dessa. Jag kan påverka min situation som går att anpassa så man når målen. Man har ju idéer om olika delar och olika sätt att jobba på och så. Har jag sagt till om något så har jag fått det”

I övrigt anser de flesta att chefen ställer lämpliga krav och utmanar dem i den mån det går inom avdelningen. De som är av andra uppfattningar önskar en tätare kontakt med chefen eller större utmaningar från andra delar av organisationen. Mot bakgrund av att säljarnas arbetssituation har förändrats de sista åren, till att arbeta mer brett och mot flera eller samtliga av verksamhetens produktområden finns det en upplevd känsla av att den egna kompetensen är god. Vissa angav att de gillar den nuvarande breda rollen och att de inte behöver mer kompetens då den finns att hämta hos andra funktioner inom organisationen. Andra menade däremot att det är hindrande och inskränkande i deras dagliga arbete gentemot kund och att de istället hade önskat en mer nischad och specialiserad roll. De menar att det kan uppstå problem då de är beroende av någon annans kompetens och tid, vilket ibland gör det svårt att få uppgifter genomförda i tid. Kompetensutveckling anses vara en viktig del i arbetet och det upplevs inte som några problem att få de utbildningar som önskas. Däremot tycker inte säljarna att de har tillräckligt med tid att avsätta, för att hitta de utbildningar som är tillgängliga och bäst lämpade för dem och inte heller för att genomföra dem.

Socialt stöd. I den mån säljarna behöver yrkesmässigt stöd från sina kollegor i säljgruppen upplever de att stödet finns där, det går även att kontakta andra funktioner och kompetenser när den egna kompetensen är otillräcklig. Det råder en öppenhet och kollegorna ställer upp och hjälps åt när stöd efterfrågas. Däremot är det i olika stor utsträckning som de väljer att ta den kontakten. Stödet uppgavs av vissa vara en

förutsättning för att kunna arbeta på det sätt som krävs på distans. Det var inte många av de tillfrågade säljarna som svarade att de är delaktiga i någon form av nätverk som substitut för en lokal arbetsgrupp. De som har ett nätverk upplever det däremot som mycket givande. De som inte har något nätverk deltar istället i olika kundrelaterade evenemang.

“Om man skulle behöva det [stöd] så upplever jag att det finns, att de står bakom en. Då vet jag att jag har de bakom mig. Hur mycket man använder det varierar ju”

Ledarskap. Genomgående finns det en upplevelse av att ledaren oftast inte går att nå direkt, men att han är duktig på att ringa tillbaka inom rimlig tid. Det visade sig att säljarna inte heller förväntar sig att han ska vara anträffbar hela tiden, utan att de har accepterat att han återkommer vid tillfälle. Det kan däremot leda till frustration hos de säljare som har behov av kontakt i högre utsträckning. I hur stor omfattning och på vilket sätt säljarna väljer att kontakt med ledaren varierade inom gruppen. Vissa menade att de hörs varje dag medan andra angav att de har kontakt en gång i månaden. Genomgående var de flesta nöjda med hur det ser ut i dagsläget. Det som efterfrågades var mer uppföljning och avstämning samt en större kontinuitet i kontakten. Säljarna upplever även en avsaknad av kontakt då snabba beslut måste fattas. Nästan samtliga ansåg sig få feedback på sitt arbete tillräckligt ofta. Det fanns även en genomgående upplevelse av att den givna feedbacken är användbar och att den fungerar som en motivationshöjare. Det som i större utsträckning önskades är mer personlig feedback.

“Det är alltid roligt att få feedback på det man gör. Det lyfter en litegrann. Men sen ställer man ju krav på sig själv också. Men det har varierat under åren i olika roller. Därför är det viktigt att kunna klara sig själv om chefen inte ger en det. Man får inte alltid en klapp på axeln utan det är viktigt att vara självständig”

Nästan samtliga säljare upplevde att ledaren har en god förståelse för och insyn i hur deras arbetssituation ser ut. De menade däremot att övriga ledningen i organisationen har en bristfällig förståelse för kundernas och arbetets komplexitet. Ledningen behöver inte heller ha full förståelse men det blir ett problem när det fattas beslut inom organisationen som inte är anpassade eller lämpliga för deras arbetssituation. För att öka förståelsen efterfrågades ett mer aktivt arbete av de ledande funktionerna i att vara ute hos kunderna. Resultatet visar även att de flesta tror att ledarens insikt kring vad som motiverar säljarna och hur deras arbetstrivsel ser ut är relativt god. De som hade haft utvecklingssamtal med honom trodde att han visste det på den vägen, medan andra såg att han hade skaffat sig insikt genom en kontinuerlig dialog. Någon trodde att han har klurat ut det på egen hand, medan andra inte upplevde att det finns en insikt överhuvudtaget.

“Jag tror att min chef har rätt bra koll. Jag säger också till, det är min skyldighet. Han kan ju inte gå runt och gissa, så att han kan göra sitt jobb och vara en bra ledare”

Stress. De faktorer som angavs som de största orsakerna till stress var en överväldigande arbetsbelastning och en bristande egenkontroll, på grund av att de ofta

är beroende av andra expertfunktioners kunskap och tid. Även osäkerhet och otydlighet samt svårigheter att prioritera angavs som skäl till en hög grad av stress. Genomgående svarade säljarna att upplevelsen av stress varierar och är beroende av årstid. De graderade den upplevda stressnivån som över medel och ibland för hög.

“Om det blir väldigt mycket och man försöker att delegera, då är det mail som gäller och så vet man inte om de fixar det här. Det är lättare om man sitter i Göteborg, då skulle jag kunna säga att då fixar du det här. Sen är det ju även så att vissa har lättare för att uttrycka sig i talskrift. Jag har lättare att prata än att skriva. Det är nog lite åldersberoende också, andra är vana att kommunicera, man har växt upp på ett annat sätt, det kommer inte naturligt”

Meningsfullhet

Delaktighet. Den samlade uppfattningen som framkom i undersökningen är att säljarna ser sig som en del av organisationen. Kännetecknande för delaktigheten angavs vara den öppenhet som råder i organisationen, där alla medarbetare ges chansen att komma till tals och att påverka. Samtliga av säljarna uppgav att de är stolta över att representera organisationen, då den har ett starkt varumärke och ett internationellt välkänt namn. Organisationen angavs även ha ett gott rykte och har till största delen positiva och nöjda kunder, vilket tillsammans med det miljö- och hållbarhetsarbete som bedrivs, beskrevs som de främsta skälen till stoltheten.

Genomgående beskrev säljarna sig själva som drivna samt angelägna om att hålla sig delaktiga i det som händer och sker. Det värde som de bidrar med ser de i arbetet ut mot kunderna och de ser sin egen roll som viktig och värdefull till organisationen i stort. Däremot efterfrågades det till viss del en högre transparens, som tydliggör vad deras utförda arbete tillför helhetsresultaten.

Insatser för att värna om känslan av delaktighet sker i form av regelbundna möten, både fysiska och webbaserade samt genom den klimatanalys som genomförs en gång per år. Att skapa samhörighet upplevs som en prioriterad fråga från nästan samtliga. De som inte anser att det är prioriterat angav att det troligtvis beror på bristande resurser och för lite avsatt tid. Om säljarna själva skulle få bestämma fanns det önskemål om att träffas oftare fysiskt. De fysiska mötena beskrivs som väldigt värdefulla, men det råder en förståelse kring att säljarnas arbetssituation som den ser ut på distans, försvårar för ytterligare fysiska möten. Något som även anges bero på att de är resurs- och tidskrävande. Ytterligare ett önskemål som framkom berörde aktiviteter i form av sambesök ute hos varandras kunder, med syftet att öka utbytet av input och nya synvinklar från de andras arbetssätt och vardag.

“Ja, jag känner mig delaktig. Jag blir informerad och ganska ofta så blir man tillfrågad saker och så vidare. Men man tillhör ju inte management, man är ju inte i den inre cirkeln så att säga. Det har man ju noterat”

Samhörighet och laganda. De allra flesta av säljarna ser samtliga inom organisationen som sina kollegor, i synnerhet upplevdes den egna säljdivisionens medlemmar som “jobbarkompisar”. Hur svaren såg ut varierade utifrån vilka som

säljarna har kontakt med samt vilka de arbetar med. Samarbetet mellan kollegorna i den egna divisionen uppgavs vara okej, men det kunde bli bättre. De som har kollegor på orten påpekade att samarbetet lokalt är mycket bra, men att kvalitén avtar med avståndet. Genomgående angavs det att kvalitén på den befintliga kontakten är god och stöttande, men att den inte är tillräckligt omfattande. I vilken utsträckning som ytterligare kontakt önskades, var enligt säljarna beroende av den egna arbetsrollen samt individens personliga behov. I samarbetet mellan de olika divisionerna uppgavs det däremot att det fanns ett behov av en förbättring, både gällande kommunikationen och informationen.

“Jag tycker att det är bra [kontakten]. Man känner ibland att man skulle vilja ha mer, vilja veta hur gjorde han? Så tänker man på sig själv hur man är på att meddela. Alla har ju mycket att göra, när man vill ha kontakt och hjälp är det inga konstigheter, det känns naturligt att ringa”

Påverkan. Den upplevda graden av egenkontroll i arbetssituationen är delad mellan säljarna. Genomgående ansåg de att det i hög grad ges möjlighet att själva planera och strukturera upp sitt arbete. Däremot påpekade några av säljarna att det är kunden som styr hur de lägger upp sin arbetstid samt hur hög arbetsbelastningen blir i perioder. Hos de som delvis sitter på huvudkontoret upplevs möjligheterna som goda att kunna påverka beslut, att idéer tas på allvar och att organisationen lyssnar på det som sägs. Däremot upplever de säljare som sitter på andra orter runtom i landet att det är svårare, just på grund av det geografiska avståndet. Däremot upplever samtliga av säljarna att det finns ett stort förtroende för deras kompetens och det arbete som de utför ifrån chefer och ledningshåll.

“Det är väl en av fördelarna med att vara van vid att tillhöra det resande folket. Att man faktiskt vet att allt är ens egen förtjänst, både bra och dåliga prestationer”

Något som efterfrågades och som till viss del saknas idag är strategier samt en naturlig samlingspunkt för nya idéer och tankar. Därav efterfrågades en funktion som ges ansvar för att prioritera, sortera och se till att rätt person tar hand om idéer och tankar. Cheferna och andra ledande funktioner upplevs inte alltid ha tid att förankra idéerna i organisationen. Det framkom även synpunkter kring den organisatoriska strukturen, som av vissa anses vara för stel för att ha förmågan att ta tillvara på nya idéer på ett tillfredsställande sätt.

“Förr hade man förslagsverksamhet och sådant, vilket jag inte tror är bra. Det ska ingå i jobbet att vara kreativ. Det ska liksom vara den andan, hela tiden löpande”

Utvecklingsmöjligheter. Det råder en enad uppfattning kring att det finns goda utvecklingsmöjligheter internt inom organisationen. Däremot såg säljarna inga utvecklingsmöjligheter inom deras nuvarande roller. För att utvecklas krävs det enligt säljarna att de antingen börjar arbeta från huvudkontoret eller att de får en tjänst internationellt. Kring frågorna som handlade om vilka kompetensutvecklingsmöjligheter som erbjuds inom organisationen rådde det delade

meningar. Vissa anser sig ha haft en riktigt god utveckling och har känt sig utmanade under hela sin tid inom organisationen, medan andra upplever sin egen utveckling som bristfällig främst beroende på tidsbrist.

“Nya utmaningar hela tiden. Inte alls samma jobb idag trots samma roll. Titeln är densamma men innehållet är något helt annat idag, det är väl en drivkraft det också att hänga med och så”

“De är oändliga om man vill. Det finns hur mycket som helst, då är det ju Göteborg som gäller, men de finns där”

Löneläget. I uppfattningen kring säljarnas löneläge och löneutveckling gick det att utläsa två ytterligheter. Å ena sidan finns det de som är mycket nöjda och som ser att de har haft en rimlig löneutveckling under åren. Å andra sidan var det de som upplever ett glapp i sina lönelägen gentemot andra inom samma bransch på marknaden. Det vanligast angivna löneglappet bland säljarna var 10-20%, däremot fanns det även de som var nöjda med den nuvarande nivån.

Mål och visioner

Det finns en vedertagen förståelse hos säljarna kring vad organisationen i sin helhet står för. De upplever helt klart att företagets visioner genomsyrar organisationen och deras dagliga arbete. Samtliga tycker att det dagliga arbetet är att förmedla och utbilda kunderna utifrån organisationens värderingar och kunskapsbas.

Det finns en medvetenhet kring att det existerar en verksamhetsbeskrivning, men det är inget som säljarna hade tagit del av eller är insatta i hur den ser ut. Avseende organisationens mål är den samlade uppfattningen att det är att skapa värde och lönsamhet och att kunderna ska vara nöjda. Vinstmålen är tydliga men detaljmålen uppfattas som mer otydliga. Målen som de arbetar med utgår från Balanced score card och är nedbrutna på divisionsnivå, satta utifrån organisationens stora mål. De presenteras en gång per år och stäms av en gång i månaden via webben. Vissa upplevde det som en bra form av uppföljning och i tillräcklig utsträckning, medan andra hade önskat mer uppföljning mellan de nuvarande mötestillfällena. Genom att utveckla sitt eget arbete, sträva mot att skapa mervärde ute hos kund och genom att se sitt bidrag till helheten når de sina mål.

Personliga mål. De flesta av säljarna har personliga utvecklingsmål som de arbetar utifrån och vilka de själva har satt upp utan chef och ledning. Däremot finns det personligt bonusrelaterade mål som de har satt tillsammans med chefen. Några saknar helt personliga mål och upplever att de har blivit bortprioriterade till förmån för de organisatoriska vinstdrivande målen. De långsiktiga målen sätts av ledningen i organisationen och de kortsiktiga av divisionen och chefen. De personliga utvecklingsmålen som sätts av säljarna själva upplevs som rimliga medan det finns en del önskemål kring att kvantifiera och tydliggöra de mål som organisationen har satt. Det är varierande huruvida säljarna har erhållit en arbetsbeskrivning för sin roll i organisationen. Det finns även delade åsikter kring huruvida en sådan är viktig och användbar. De som hade tagit del av en uppdaterad och relevant beskrivning anser att den fungerar som ett viktigt stöd, medan de som inte var insatta i dess innehåll inte heller såg något värde med den.

“De personliga målen kunde gott stämmas av någon mer gång däremellan. Så är det nog. Det tror jag är en prioritering som våra chefer skulle kunna ha chansen att göra, men det är ju mycket annat som styr då så att säga. Det tycker jag är viktigt att göra”

Upplevelsen av att arbeta mot mål. Det råder en enighet kring det positiva med att arbeta mot mål. Säljarna anser att det är roligt och motiverande och anser att det är svårt att arbeta utan mål. Deras arbete styrs till stor del utifrån de uppsatta målen. En nackdel som nämndes var hur det kan påverka graden av stress, då kraven kan bli för höga. Feedback och återkoppling mer spontant ifrån chefen sägs kunna påverka huruvida man når sina mål eller inte. Däremot rådde det en uppfattning kring att det går att ändra målen utefter arbetets gång i de fall då de känns svåra att nå.

”Jag var inte riktigt bra på vissa typer av jobb alls, det är roligt när man ser att det händer saker och så... Man känner ett ansvar och ett ägandeskap för de här frågorna som man har hand om och då kör man på det”.

Diskussion

Syftet med studien var att kartlägga säljares arbetstrivsel vid arbete på distans. Med utgångspunkt i Antonovskys (1987) KASAM studerades faktorerna ledarskap, kommunikation, motivation, mål och lagkänsla och hur de kan relateras till KASAM. I följande avsnitt kommer resultatet av studien att diskuteras mot de tre komponenterna i KASAM. Varje tema förutom mål diskuteras under den komponent som den i störst utsträckning kan relateras till. Mål har givits ett eget diskussionsavsnitt, då det kan knytas an till samtliga komponenter i hög grad. Inför diskussionen kring de olika områdena följer en kort sammanfattning av komponenterna under respektive rubrik, med syfte att underlätta för läsaren att följa med i kommande resonemang och diskussioner.

Begriplighet

För att individen ska uppleva en hög grad av begriplighet innebär det att information och händelser ska upplevas som förutsägbara och ordnade (Antonovsky, 1987). Då informationen vid distansarbete blir mer begränsad ställs det högre krav på att arbetet med och medvetenheten kring kommunikationen och informationen är väl utarbetad.

Kommunikation och information. Utifrån säljarnas varierande referensramar som exempelvis ålder, anställningsår och geografiska placering går det att utläsa olika värderingar och förväntningar gällande kommunikationen. De skiftande synsätten leder till att kommunikationen kan uppfattas på olika sätt, vilket kan skapa missförstånd och begränsningar i arbetet. Det är något som enligt Nordengren (2006) kan bidra till en ökad känsla av isolering från den övriga organisationen och en minskad grad av begriplighet (Antonovsky, 1987). Inom organisationen finns det hos en del individer en lägre grad av upplevd tillhörighet och delaktighet. Det har visat sig leda till en minskad

motivation och ett bristande engagemang i att aktivt utvecklas och att hela tiden sträva mot att nå organisationens mål. Det blir därför extra viktigt för organisationen att upprätthålla en kontinuerlig, tydlig och strukturerad kommunikation, för att uppnå en känsla av begriplighet. Larsen (1996) hävdar att kontexten är avgörande för hur kommunikationsstrukturer byggs upp. Det är även viktigt att situationer ska gå att förutsäga, vilket ställer krav på organisationen att bygga upp en allmän kommunikationsstrategi. En sådan skulle kunna säkerställa att säljarna får tillgång till den information de behöver och risken minskar att någon hamnar utanför flödet av kommunikation och information. Det skulle även kunna vara aktuellt att bygga upp individuella kommunikationsverktyg, då kontexten och behovet av kommunikation för säljarna tydligt skiljer sig åt.

Avsaknaden av en given och utarbetad struktur för hur kommunikationen ska ske medför svårigheter för säljarna i det dagliga arbetet, då det även finns behov av kontakt med andra funktioner inom organisationen. Den genomförda studien visar på en skiftande uppfattning kring hur de nuvarande kommunikationsverktygen fungerar och vilken funktion som de anses fylla. Mail är det verktyg som används i störst utsträckning, men det finns en önskan om att ha fysiska möten i större utsträckning. Säljarna menar i enlighet med Engquist (2007) att det blir svårare att kommunicera, när delar som tonfall, kroppsspråk och ansiktsuttryck faller bort.

Det finns ett antal olika informationsvägar inom organisationen, det har trots det visat sig vara svårare för de säljare som arbetar helt på distans att hantera informationen, än för de som arbetar delvis från huvudkontoret. Larsen (1996) påstår att all formell information bör överdrivas vid distansarbete. Till skillnad från Larsen anser säljarna att det i perioder blir för mycket information som skickas iväg ogenomtänkt vilket kan motverkas genom att exempelvis skapa bättre utarbetade rutiner för informationsspridning, än vad som finns i dagsläget. Däremot efterfrågas mer tvåvägskommunikation vilket kräver mer tid än vad som idag ges. Organisationen måste prioritera och avsätta resurser för att skapa fungerande kommunikations- och informationsvägar. Tidsbrist anges av flera av säljarna som den största anledningen till att informationsflödet inte fungerar, vilket visar att det har för låg prioritet.

De befintliga mötena inom säljdivisionen fyller idag en viktig funktion som informations- och kommunikationskanal där tanken är att var och en ska ges möjlighet att framföra sina åsikter samt att uppdateras kring det senaste. Det finns däremot brister kring mötesstrukturen, vilket leder till en något ojämn fördelning av utrymme. Även huruvida gruppen kan enas kring vilka mål som arbetet ska ske emot samt hur uppföljningen kring arbetet ser ut skulle behöva förbättras. Konsekvenserna av bristfälliga möten kan bli märkbara, då de är de enda tillfällena där säljarna träffas fysiskt allihop. Det medför att det har hunnit uppstå en del frågor och förändringar sedan det senaste mötet och det är precis som säljarna nämner i resultatet svårt att avhandla vissa delar via elektronisk kommunikation. En osäkerhet och en otydlig struktur påverkar i sin tur känslan av begriplighet vilket kan få konsekvenser för säljarnas upplevda laganda och samhörighet samt viljan att lägga ner energi och kraft på sitt eget och gruppens arbete. Sådana konsekvenser skulle kunna undvikas med hjälp av en utarbetad mötesstrategi. Nordengren och Olsen (2006) pekar på att en strategi kan innebära att ledaren fungerar som en diskussionsledare som hela tiden strävar efter att skapa en balans i arbetsgruppen. För att uppnå en balans och meningsfulla möten skulle det behöva ställas hårdare krav på förberedelser inför mötena, en på förhand uppsatt tidsram med en jämnare fördelning av tid, en styrning så att diskussionerna håller sig till

det som är relevant och aktuellt samt att det sker en sammanfattning och en hopvävning av de olika idéer och tankar som kommer fram under mötena. Även här medför bristen på tid och säljarnas redan hårt belastade schema att mötesförberedelser inte blir högsta prioritet. För att skapa förutsättningar för produktiva och meningsfulla möten har ledaren även en viktig roll i att aktivt uppmuntra och ge feedback på det som sker under och mellan mötena samt att se till att det finns både energi och tid att avsätta till mötena.

Hanterbarhet

Nordengren och Olsen (2006) menar att delegering av ansvar ofta fungerar bättre för organisationer med verksamhet på distans, än för traditionella organisationer. Även ett gott samarbete och ett socialt stöd är viktigt för att individen som en del i en organisation ska kunna hantera ett arbete på distans. För att individen ska uppnå en hög grad av hanterbarhet krävs det att det finns resurser till förfogande samt att individen har makt att påverka sin egen situation (Antonovsky, 1987).

Krav och kompetens. Till skillnad från Nordengren och Olsen (2006) som påstår att ansvarsfördelningen på distans ofta fungerar bättre än i traditionella organisationer upplever säljarna att den, på grund av arbetsformen, inte fungerar helt tillfredsställande. Det beror dels på den inofficiella styrningen som finns och till viss del på en otydlig beslutsordning samt en ojämnh fördelning av arbetsbördorna. Det medför att belastningen i perioder blir för hög, något som i sin tur leder till en hög grad av stress. Förutsättningen för att jobba på distans är att individen själv är aktiv och driver sitt eget arbete framåt, vilket även säljarna håller med om. Det blir därför viktigt, precis som i traditionella organisationer att ledningen understödjer och vågar ge individen befogenheter att handla och att ta egna initiativ, för att empowerment-strategin ska fungera tillfredsställande och för att individen ska känna sig motiverad och stimulerad att arbeta framåt (Blomquist & Röding, 2010). I den studerade organisationen upplevs avsaknaden av befogenheter i en del fall som begränsande. Det påverkar i sin tur säljarnas förmåga att hantera sin arbetssituation och visar sig även sänka motivationen till att hela tiden ge hundra procent i sitt arbete.

De säljare som idag trivs med en bred roll och som upplever att kompetens lätt kan lånas av andra funktioner inom organisationen, känner en högre grad av hanterbarhet. De som däremot hade önskat en mer nischad och specialiserad roll påverkas negativt i form av stress, i de fall där det finns ett beroende av andra funktioners tid och kompetens för att kunna utföra sitt arbete. Individen hanterar krav på olika sätt och stress uppstår då arbetets krav inte matchar de resurser och den kompetens som finns att tillgå (Fjaestad & Wolvén, 2005). Anledningen till att flera av säljarna inte utnyttjar de möjligheter till kompetensutveckling som finns beror på avsaknad av tid. I en kunskapsintensiv organisation där förändringar sker allt snabbare ställs det höga krav på att medarbetarna har en aktuell och uppdaterad kompetens. Kompetensutvecklingen behöver därför vara dynamisk och anpassad efter marknadens rörelser. Är den inte det blir det ytterligare en begränsning i säljarnas arbete, något som i sin tur kan påverka motivationen negativt. Det bör därför prioriteras att se till att medarbetarna ges tid och möjlighet att kontinuerligt delta i kompetensutveckling. Organisationen bör även understödja att ett kontinuerligt lärande sker, integrerat i det dagliga arbetet (Ellström & Hultman, 2004). För organisationens del innebär ett kontinuerligt och integrerat lärande att medarbetarnas kunskap och kompetens är uppdaterad och även att den kan nyttjas av

fler i organisationen, då det bidrar till övriga medarbetares kunskapsutveckling, i form av en ökad kunskapsöverföring.

Socialt stöd. Briscoe m.fl. (2009) menar att det är viktigt att arbeta aktivt med virtuella team genom att utarbeta goda relationer, se till att det finns ett fungerande stöd samt ett utbyte av kompetens och erfarenheter mellan medlemmarna. Kommunikationen är en avgörande faktor för att ett sådant socialt stöd ska vara möjligt att skapa. Säljarna upplever att det finns ett socialt stöd, men att det varierar från vilket håll det kommer. Särskilt de som sitter heltid på distans anser att stödet är avgörande för arbetstrivseln, medan de övriga inte ser sig ha ett lika stort behov av det. Det visar på hur betydelsefullt det sociala stödet kan vara, för att individen ska uppleva sin arbetssituation som hanterbar. Ett substitut för arbetsgruppen kan vara att aktivt delta i någon form av nätverk (Briscoe m.fl. 2009). Säljarna upplever sig inte ha tid att delta i några nätverk på grund av arbetets natur, som exempelvis kan innebära ett stort antal resdagar, en geografisk spridning samt en ojämn arbetsbelastning under året. Det blir då upp till ledning och chefer att säkerställa att medarbetarna ges tillräckliga förutsättningar att hantera de krav som ställs (Nordengren & Olsen, 2006).

Vår tolkning av resultatet visar att nätverk idag inte används aktivt och att det inte heller är något som initieras och uppmuntras från organisationens håll. Då forskningen visar att det är extra viktigt för medarbetare på distans att bygga upp nätverk, både interna och externa, borde organisationen ta in det som en del i sina strategier och målsättningar för verksamheten. Används nätverk på ett genomtänkt och aktivt sätt kan det bli en avgörande del i säljarnas dagliga arbete. Det kan underlätta för deras möjligheter att skapa nya kontakter, att följa med i vad som händer och sker hos konkurrenter och även innebära att individen själv kan utveckla och bredda sin kunskap och kompetens. Nätverkande bör alltså ses som en strategi och en naturlig del i den övriga verksamheten. För att det ska bli möjligt krävs det däremot ett mer aktivt arbete från organisationen och även att det avsätts arbetstid för att skapa möjligheter att nätverka. Det skulle kunna innebära ett effektivare och mer samordnat arbete, i form av en kontinuerligt utvecklad kompetens och en uppdaterad kunskap. Det skulle även utgöra ett socialt stöd, utbyte och kontakter med individer inom samma område som säljarna själva verkar inom, samt en strategisk och konkurrensmässig vinning för organisationen.

Ledarskap. Ledarskapet har visat sig vara avgörande för hur säljarna hanterar arbetet på distans. De faktorer som är särskilt viktiga för en distansledare är en god kommunikativ och pedagogisk förmåga, väl utvecklade mål, en tydlig struktur samt en kontinuerlig uppföljning (Engestang, 2004). Säljarna i studien visar på hur avsaknaden av kontakt med ledaren påverkar arbetet negativt. Det blir svårt att hantera situationer där snabba beslut måste fattas när kommunikationen med ledaren brister och det visar sig att de säljare som har kontakt med ledaren i större utsträckning även har lättare för att hantera uppkomna situationer. Återigen blir en tydligare och mer omfattande delegering av befogenheter ett sätt att motverka en bristande grad av hanterbarhet och en hög grad av stress. När individen upplever sig ha befogenhet och utrymme att handla ökar deras handlingsförmåga och därmed även deras motivation.

Studien visar hur en bristande insyn och förståelse från ledningen kan påverka deras arbetssituation. Det kan leda till att beslut fattas som inte är tillräckligt anpassade efter arbetssituationen, det kan exempelvis vara beslut som förändrar vilka mål som ska uppnås, utan att medarbetarna har vare sig tid eller kompetens att uppfylla de nya kraven. Brister i balansen mellan krav och kompetens leder som tidigare nämnts till

stress hos säljarna. För att ledaren ska bilda sig en god förståelse och en insyn kring medarbetarnas arbete och utveckling, krävs det att olika former av utvärderingar och uppföljningar genomförs kontinuerligt (Engestang, 2004).

Vid arbete på distans är behovet av att vara sedd extra stort, vilket ställer ökade krav på ledaren att arbeta med feedback och respons (Engestang, 2004). Säljarna i studien anger att de får feedback tillräckligt ofta, men att de däremot hade önskat en mer personlig feedback. En mer personlig feedback kan ge svar på hur det egna arbetet kan förbättras samt tydliggöra hur den personliga utvecklingen bör se ut (Nordengren & Olsen, 2006). För att en god förståelse och ett gott samarbete ska kunna utvecklas mellan ledare och medarbetare, är utvecklingssamtalet ett bra redskap (Engquist, 2007). Det blir extra viktigt när arbetet sker på distans att fokusera på den berörda individens utveckling, då kommunikationen med ledaren vanligtvis är mindre omfattande, än i en traditionell organisation (Nordengren & Olsen, 2006). Resultatet i studien bekräftar att den individuella kontakten är viktig och visar på att de säljare som inte har getts möjlighet till utvecklingssamtal i lika stor utsträckning som de övriga kollegorna, upplever att ledaren saknar insikt kring hur deras arbetstrivsel och motivation ser ut. Det framkom även att det finns kopplingar mellan en avsaknad av kontakt med ledaren och den upplevda arbetstrivseln och känslan av samhörighet. En bristande insikt påverkar även i hög utsträckning säljarnas känsla av hanterbarhet samt graden av stress. Förutom personliga möten är även den dagliga kontakten, i form av ett telefonsamtal ett exempel på hur ledaren kan skaffa sig en bättre insyn och förståelse.

Meningsfullhet

Den upplevda graden av meningsfullhet är motivationskomponenten i KASAM, vilken beskriver hur upplevelsen av medbestämmande, transparens och det egna värdet ser ut (Antonovsky, 1987). Vid distansarbete blir arbetet med att skapa motivation mer komplicerat då det blir upp till individen själv i större utsträckning att hålla sig motiverad och att driva arbetets utveckling framåt, något som Nordengren och Olsen (2006) beskriver som att vara "distansdriven".

Motivationsfaktorer. Utifrån säljarnas svar går det att utläsa både gemensamma och olika upplevelser kring vilka faktorer som är motiverande för den enskilda individen. Motivationen kan delas in i inre, yttre samt interaktiva faktorer (Alvesson & Sveningsson, 2007; Deci & Gagne, 2005). Studien visar att säljarna till största delen drivs av inre och interaktiva motivationsfaktorer. Säljarna anser att löneläget, som är en yttre motivationsfaktor, är för lågt men de ser det inte som avgörande för huruvida de känner sig motiverade i sitt arbete. De inre motivationsfaktorer som går att utläsa i säljarnas svar är den egna drivkraften, viljan att vara delaktig i det som sker i organisationen samt känslan av att den egna arbetsrollen är viktig och värdefull. Motivationen har varit en överordnad aspekt genom hela studien. Så länge motivationen har varit hög har andra delar som exempelvis brister i informationsflödet och resurserna varit underordnade. Möjligheten att påverka styrs av det geografiska avståndet och det ställer krav på organisationen att fånga upp och att ta tillvara på nya idéer och tankar. Det är viktigt vid distansarbete att organisationens har en förmåga att ge samtliga medarbetare lika möjligheter att påverka för att inte riskera att motivationen brister.

Ytterligare en aspekt som skulle kunna öka den inre motivationen är en högre transparens och återkoppling på de egna resultaten av det utförda arbetet (Deci &

Gagne, 2005). Kopplingen mellan det egna utförda arbetet och dess resultat är enligt säljarna god, men den kan i högre utsträckning synliggöras och bör fungera som en viktig strategi. Utan en sådan transparens riskerar säljarnas motivation och arbetstrivsel att försämrans vilket kan leda till en påtaglig påverkan både gällande organisationens resultat samt förmågan att behålla sin personal.

Kontakten med säljarnas kunder fungerar både som en inre och en interaktiv motivationsfaktor. Den nämns som en av de avgörande faktorerna för säljarnas entusiasm och drivkraft i arbetet. Den interaktiva motivationen påverkas även positivt av den stolthet över organisationen, som genomgående råder hos säljarna. Andra aspekter som bidrar till den upplevda graden av interaktiv motivation är den känsla av delaktighet som finns och det upplevs som en prioriterad fråga att skapa delaktighet inom organisationen. Däremot anges det att det finns brister gällande lagandan och arbetet med att skapa samhörighet. Om arbetet med att utveckla en samhörighet skulle ges en högre prioritet, skulle troligtvis även den interaktiva motivationsgraden öka (Alvesson & Kärreman, 2007). Det finns även en rådande kultur kring att säljare som arbetar på distans förväntas klara sig själva, i högre utsträckning än i en traditionell organisation. De nämner här empowerment som en viktig del för att hålla sig motiverade. Det blir däremot svårt att utöva en slags empowerment när befogenheter och graden av egenkontroll brister. Därför behöver organisationen vara medveten om den påverkan och koppling som finns mellan säljarnas personliga drivkrafter och det handlingsutrymme som organisationen ger dem.

Säljarnas utvecklingsmöjligheter, graden av utmaningar samt lämpliga krav påverkar motivationen. För att de ska fungera som motiverande faktorer är det viktigt att organisationen klarar av att upprätthålla en balans mellan de krav och de utmaningar som ställs. Blir kraven orimliga eller utmaningarna för få, kan det leda till en minskad motivation och effektivitet för individen (Hiam, 2006). Ett sätt att motverka en bristande motivation är genom att utarbeta strategier och personliga utvecklingsplaner för att de anställda ska utvecklas i önskad takt och riktning.

Mål och visioner

I enlighet med Engestang (2004) visar resultatet av studien att visioner, mål och värderingar är viktiga delar vid distansarbete. Mål har i studien visat sig ha en inverkan på samtliga av KASAM:s komponenter: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

Som tidigare har nämnts anses målstyrning passa extra bra för arbetsformer som kräver teknikbaserad kommunikation, som exempelvis vid arbete på distans (Larsen, 1996). I den aktuella studien visar sig målstyrning vara en förutsättning för att säljarna ska kunna utföra sitt arbete och känna sig motiverade, då de anger att det är svårt att arbeta utan mål som riktlinje. Säljarna anger att målen leder till meningsfullhet genom att de förtydligar utvecklingen som sker samt genom att de bidrar till den tidigare nämnda transparensen. Även att förankra visioner och värderingar är en viktig strategi för att få medarbetarna att sträva efter en gemensam sak (Nordengren & Olsen, 2006). Det har i studien visat sig att visionerna som genomsyrar organisationen fungerar som en ledstjärna för vilka värden som kommuniceras ut mot kunderna. Något som i sin tur ökar förståelsen för vilka förväntningar som finns på säljarna och hur de ska uppfyllas.

I studien anger säljarna att både de långsiktiga och de kortsiktiga målen är utformade på ett bra sätt. Däremot efterfrågas uppföljningar i större utsträckning, fler

personliga mål samt mål på detaljnivå. Utformandet av både långsiktiga och kortsiktiga mål ökar graden av hanterbarhet och begriplighet, då det blir synligt vart arbetet leder samt hur stegen dit ser ut, vilket även minskar risken för att motivationen tappas på vägen (Nordengren & Olsen, 2006).

För att en distansmedarbetare ska bli framgångsrik i sitt arbete krävs det att den är trygg i organisationens mål och värderingar. Medarbetaren bör även fungera som en representant för företaget, dess produkter och varumärken ut mot kunderna samt ta med sig information och kunskap tillbaka till kollegorna i organisationen (Nordengren & Olsen, 2006). Säljarna arbetar idag aktivt utifrån de uppsatta målen och visionerna, något som organisationen bör fortsätta att uppmuntra och stödja, bland annat genom att ge löpande måluppföljning och information kring den utveckling som sker. Det blir även viktigt att säkerställa att det finns en samlad bild och förståelse för hur målen ser ut samt hur arbetet med att uppfylla dem ska se ut. I resultatet framkommer det vissa otydligheter och tveksamheter kring hur målen och resultaten kan kopplas till varandra, exempelvis kring vilka mål som påverkar de individuella resultaten och hur de egna delarna är kopplade till helheten. För organisationens del kan oklara mål bidra till lägre känsla av sammanhang för medarbetarna, då motivationen kan brista, det egna värdet kan vara svårt att se och det kan även skapa en osäkerhet kring hur det förväntade arbetet ska utföras.

Begränsningar i studien

Enligt Langemar (2008) kännetecknas studier som genomförs utifrån en kvalitativ ansats av att de bland annat är kontextberoende och subjektiva. Vi valde att utföra en kvalitativ studie på grund av att säljarna arbetar i en komplex arbetsmiljö där distansarbete innebär att säljarnas upplevelse och relationer i arbetet ser olika ut, på grund av att de arbetar i skilda kontexter. Vårt mål med studien var inte att dra några generella slutsatser för hur arbetstrivseln ser ut hos säljare på distans, utan istället att belysa vilka faktorer som kan vara avgörande och påverkande för den upplevda arbetstrivseln. Detta på grund av att vårt resultat inte kan anses vara representativt för samtliga distansarbetare, eftersom att den egna upplevelsen är kontextberoende och är baserade på organisatoriska och individuella förutsättningar (Trost, 2010).

Med en kvantitativ ansats hade bredden i studien inte gått att genomföra då det kräver mer avgränsande och specifika frågeställningar (Langemar, 2008). En kvantitativ ansats hade exempelvis varit lämplig om det endast hade varit säljarens KASAM som vi hade velat studera, utan att ta hänsyn till den individuella kontexten på distans.

Bredden kan ses som en nackdel då det hade gått att få en djupare förståelse för hur de valda delarna påverkar arbetstrivseln med en mer avgränsad utgångspunkt. Då vi valde att utgå ifrån en deduktiv metod gjorde vi en avgränsning av vår studie i form av vilka teorier som intervjufrågorna utgick ifrån. En sådan avgränsning genomfördes då vi tidigare hade studerat en del tidigare forskning kring flexibla arbetsformer som exempelvis arbete på distans. På så sätt fick vi fram vilka teoridelar som kan antas inverka på de studerade säljarnas arbetstrivsel och tillhörighet till organisationen, vilket var vårt syfte att undersöka. Vårt resultat visade även på att de valda områdena har betydelse och inverkan på hur säljarna som arbetar på distans upplever sin arbetssituation samt att de till viss del kan relateras till varandra. Det kan däremot finnas fler områden som kan tänkas inverka på hur individer som arbetar på distans

upplever sin arbetstrivsel. Våra egna föreställningar och vår förförståelse kan och har troligtvis till viss del påverkat resultatet (Trost 2010). För att minimera en sådan påverkan har vi strävat efter att hålla oss så objektiva och medvetna om riskerna som möjligt samt genom att kontinuerligt kontrollera att resultatet är baserat på säljarnas egna svar.

Resultatet har visat att flera delar går in i och påverkar varandra, vilket försvårade sammanställningen av vår data. Det kan ha bidragit till att vissa delar återkommande diskuteras och analyseras. Målet var att samtliga säljares individuella åsikter ska tas i beaktande, vilket gjorde att sammanställningen av resultatet blev relativt komplext och det var en utmaning att få ihop resultatet till en sammanhållen helhet. Vår strävan att få med alla individuella åsikter medför att det kan bli något tyngre för läsaren att ta sig igenom studien.

Slutsatser

Vår studie har ökat förståelsen för vad som påverkar arbetstrivseln för säljare som arbetar på distans, genom att belysa hur olika faktorer påverkar känslan av sammanhang.

Resultaten ifrån de genomförda intervjuerna visar att de studerade säljarna anser sig ha en övervägande god arbetstrivsel och en stark stolthet över att representera organisationen i sitt arbete ut mot kunderna. Men studien synliggör även att det finns brister som organisationen bör arbeta med att utveckla och förbättra. Kopplat till tidigare forskning visar resultatet att organisationen behöver utveckla och bearbeta sina rutiner gällande kommunikation och information, utveckling och ansvar för medarbetarna samt hur verksamhetens riktning och målbilder kan förtydligas och förankras bättre hos medarbetarna. Upplevelserna av hur väl de nämnda delarna fungerar varierar och visar sig ha samband med olika omständigheter som exempelvis det geografiska avståndet, hur kontakten med ledaren ser ut, hur målen upplevs samt hur transparensen inom organisationen ser ut. Organisationens mål bör vara att samtliga medarbetare ska ges likvärdiga möjligheter att känna sig delaktiga, ha en hög grad av begriplighet och en känsla av hanterbarhet, kring vad som händer och sker i organisationen. En aspekt som har visat sig vara väldigt viktig speciellt vid arbete på distans är mål, då tydligt uppsatta mål ökar förståelsen för vart arbetet är på väg. Det blir lättare att hantera arbetssituationen på distans och det leder till att arbetet blir transparent vilket i sin tur ökar motivationen.

Genomgående har vi även kunnat se att det i perioder finns en hög grad av upplevd stress hos de studerade säljarna. Det anges bero på hög arbetsbelastning, ett stort eget ansvar, men även en bristande egenkontroll, då säljarna i det här fallet blir beroende av andra funktioners expertis och tid, för att kunna utföra sitt arbete. Även om en majoritet av säljarna anser sig vara väldigt nöjda och stolta över sitt arbete och sin roll i organisationen, är det viktigt att hela tiden sträva efter att utveckla och stärka bandet mellan medarbetarna och organisationen, för att kunna identifiera och avhjälpa problem som dyker upp.

Det finns även en acceptans för de i resultatet nämnda bristerna och säljarna menar att det är aspekter som följer med deras yrke och med arbetsformen på distans. Säljarna anger att de efter flera år har lärt sig att hantera bristerna, men att en förbättring av dem skulle öka arbetstrivseln. I det sammanhanget bör även begreppet empowerment

nämnas, något som flera av säljarna anger som en viktig del i deras arbetsform på distans. En flexibel arbetsform som distansarbete kräver empowerment till viss del, men det bör inte övergå till att individen ensam förväntas att ta ansvar för sin arbetstrivsel, sin utveckling och sin motivation. Organisationen har ett ansvar att styra över hur stor del som individen själv förväntas axla, det krävs ett aktivt arbete för att skapa en jämnvikt. Som en del i det ansvaret ligger det på arbetsgivaren att skapa goda förutsättningar för att individen ska trivas och utvecklas, för att han eller hon i sin tur ska ha möjlighet att bidra till organisationens uppsatta mål och utveckling. Viktigt att komma ihåg är att distansarbete är väldigt beroende av individens egen personlighet och förmåga att hantera sin arbetssituation. För att det ska kunna förenas med de ökade kraven på flexibilitet krävs det att organisationen tillhandahåller styrmedel och riktlinjer samt ett psykosocialt stöd och en uppföljning kring individens personliga utveckling. Flexibilitet har som framkommit i vår studie ett antal fördelar för både individ och organisation. Men det kräver även en medvetenhet och en förmåga att styra och begränsa arbetet och att skapa en balans mellan krav och kontroll. Då ledaren har en viktig roll i att skapa goda förutsättningar för medarbetare på distans, får även HR en framträdande plats då de ofta fungerar som ett chefsstöd. HR bör vara med och skapa förutsättningar för att ledaren ska ha tid, resurser, kunskap och kompetens kring hur ett aktivt personalutvecklande arbete bör se ut vid distansarbete.

Förslag till vidare forskning

Utifrån studien som vi nu har genomfört har vi kunnat se att olika faktorer påverkar arbeten på distans. Den nuvarande studien har gjorts på en homogen grupp av säljare, som enbart består av män. Det hade varit intressant att se huruvida resultatet hade sett annorlunda ut om urvalsgruppen även hade bestått av kvinnor. Det vore även intressant att undersöka om förutsättningarna för distansarbete ser olika ut, beroende på vilket kön som den distansarbetande har. Ännu ett sätt att utveckla den genomförda studien hade varit att undersöka inställningen till distansarbete ifrån ett ledningsperspektiv, för att kartlägga hur medvetenheten och inställningen hos ledningsfunktionerna ser ut kring distansarbetarnas arbetstrivsel. Det hade även varit relevant att vidare undersöka hur balansen ser ut mellan arbete och privatliv vid distansarbete, då den blir en relativt avgörande faktor för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Motivation i organisationer: personalkoncept och drivkrafter i Alvesson, M., Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Antonovsky, A. (1987). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur.
- Atkinson, R. L., Fredrickson, B., Hilgard, E. R., Nolen-Hoeksema, S., & Smith, E. E. (2003) *Atkinson & Hilgard's introduction to psychology*. Belmont, Calif: Wadsworth/Thomson Learning, cop.
- Blomquist, C., & Röding, P. (2010). *Ledarskap. Personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Briscoe, D., R., Claus, L., & Schuler, S., R. (2009). *International Human Resource Management - policies and practices for multinational enterprises*. New York: Routledge.
- Ellström, P-E., & Hultman, G. (2004). *Lärande och förändring i organisationer- Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Engestang, M. (2004). *Fri eller övergiven - att leda och samverka på distans*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Engquist, A. (2007). *Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Prisma, Nordstedts Förlagsgrupp.
- Eriksson, I. (2005). Arbetsliv och känsla av sammanhang. Fjaestad, Björn., & Wolvén, Lars-Erik. (red:er). *Arbetsliv och samhällsförändringar* (ss.49-60). Lund: Studentlitteratur AB.
- Eriksson-Zetterqvist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan-konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts juridik AB.
- Hamblin, H. (1995). Employees perspectives on One Dimension of Labour Flexibility: Working at a distance. (Elektronisk version). *Work employment society* 9, nr 3, 473-498.
- Hiam, A. (2006). *Motivera dina medarbetare*. Malmö: Liber AB.
- Jarvenpaa, L., Sirkka, L., & E, Dorothy. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. (Elektronisk version). *Organization Science* 10, nr 6, 791-815. Special Issue: *Communication Processes for Virtual Organizations*.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB .
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Larsen, K. (1996). *Förutsättningar och begränsningar för arbete på distans - erfarenheter från fyra svenska företag*. Doktorsavhandling 550 Universitetet och tekniska högskolan i Linköping.
- Levi, L. (2005). Stress i arbetslivet- och i livet. Fjaestad, B., & Wolvén, L. (red:er). *Arbetsliv och samhällsförändringar* (ss. 61-73). Lund: Studentlitteratur AB.
- Gagne, M., & Deci, L, E. (2005). Self determination theory and work. (Elektronisk version). *Journal of organizational behaviour*, 26, 331-362.
- Nordengren, M., & Olsen, B. (2006). *Att leda på distans - i tid och rum*. Malmö: Liber AB.
- Riccardi, R., M., & Schaller, J. (2005). *Projektpsychologi – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi.
- SCB: <http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/SaveShow.asp> Hämtad 11-04-26
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text, and interaction*. United Kingdom, University of London: Sage publications LTD.
- Stavrou, E., T. (2005). Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness- A cross-cultural study of the European work contest. *Journal of organizational behaviour* 26, nr 8, 923-947.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Whiteley, P. (2002). *Motivation*. Oxford: Capstone Publishing.