



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# “Business as usual”

*- En kvalitativ studie om hur team påverkas  
av att plötsligt tvingas ställa om till distansarbete*

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Termin HT20  
Kandidatuppsats  
Kajsa Hakefjord 920529  
Josefin Xia 941024  
Rebecka Arman

# Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka hur team påverkas av att plötsligt ställa om till att arbeta på distans, där arbetet har utgått från följande frågeställning: *Hur påverkas team och professionella grupper sociala identitet av att plötsligt tvingas ställa om till distansarbete?*

Studien är en kvalitativ tvärsnittsstudie med ett abduktivt förhållningssätt, vilken gör nedslag i organisationers aktuella situationer. Distansarbete och flexibla arbetsplatser är en pågående trend som leder till att fler organisationer väljer att tillämpa detta arbetssätt. Samtidigt riskerar utspriddheten att splittra organisationer och den sociala identitetsteorin har använts för att undersöka hur den sociala identiteten inom team påverkas av de förändrade arbetssätten.

Resultatet visar att det fysiska mötet och de sociala interaktionerna på arbetsplatsen fyller en viktig roll för välbefinnandet. Att de uteblir under en period då distansarbete förespråkas på grund av en samhällskris, påverkar individerna i olika utsträckning och baseras främst på individuella preferenser. Likaså visar resultatet att de tio medverkande organisationerna har vidtagit åtgärder i försök att återspegla just detta - men i virtuell form - och har visat sig vara uppskattat bland de anställda. Distansarbetets påverkan på den sociala identiteten har varierat mellan såväl organisationer som individer och en övergripande organisatorisk splittring har inte kunnat identifieras.

Arbetet bidrar med en ökad förståelse för hur team påverkas av detta plötsligt förändrade arbetssätt och kan användas för att sprida kunskap inom organisationer vilka överväger att tillämpa stora delar av distansarbete utan att en anpassningsfas har tillåtits. Med en ökad förståelse om vad plötsliga anpassningar till befintliga management-trender kan innebära, utan att organisatorisk anpassning tillåtits, kan ledare minska risken att fatta förhastade beslut.

**Nyckelord:** *arbetsplats, distans, distansarbete, fysisk närvaro, närhet, plötslig, social identitet, sociala interaktioner, team.*

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte & frågeställning	4
<b>2 Teoretisk referensram</b>	<b>5</b>
2.1 Social identitetsteori och meningsskapande i grupper	5
2.1.1 Kritik till vald teori	6
2.1.2 Komplettering av vald teori	6
2.2 Tidigare studier	7
2.2.1 Definitionen av team	7
2.2.2 Team på distans	8
2.2.3 Organisatorisk identifiering vid distansarbete	9
2.2.4 Närhet och gemenskap	9
2.2.5 Sammanfattning av tidigare studier	10
<b>3 Metod</b>	<b>11</b>
3.1 Val av metod	11
3.2 Förutsättningar	11
3.3 Urval	12
3.4 Intervju	13
3.4.1 Semistrukturerade intervjuer	13
3.4.2 Digitala möten	14
3.4.3 Inspelning och transkribering	14
3.5 Dataanalys	15
3.6 Svagheter med valda metoder	15
<b>4 Resultat och analys</b>	<b>17</b>
4.1 Teamet och andra grupperingar på arbetsplatserna	17
4.2 Samarbete	18
4.3 Sammanhållning och gemenskap	21
4.4 Fysisk och digital närhet	25
4.5 Välmående och arbetslust	26
4.6 Produktivitet i arbetet och effektivitet i privatlivet	28
4.7 Sammanfattning av resultat och analys	30
<b>5 Diskussion och slutsatser</b>	<b>32</b>
5.1 Teoretiskt bidrag	32
5.2 Metoddiskussion	34
5.3 Studiens praktiska bidrag	35
5.4 Slutsatser	35
5.5 Förslag på framtida studier	36
<b>6 Referenser</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>39</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Organisationer och verksamheter kan kategoriseras i olika grupperingar utifrån bland annat storlek, verksamhetsområde eller geografi. Innan Covid-19-pandemins utbrott, hade de flesta organisationerna världen över åtminstone en gemensam nämnare, trots oändligt många andra möjliga parametrar: en fysisk arbetsplats. På grund av pandemins utbredning förespråkades distansarbete (Folkhälsomyndigheten, 2020a) och detta blev det 'nya normala' (Castellum, 2020). Nu ställer sig allt fler organisationer frågan om det är en tillfällig eller beständig förändring (Regeringskansliet, 2020).

Globaliseringen har bjudit på såväl möjligheter som utmaningar och de tekniska framstegen som skett pekats ofta ut som en allt viktigare faktor till varför den nu sker mer expansivt än tidigare (Dahlman, 2007). Företagens utspriddhet över jordklotet innebär att en naturlig distans mellan team-medlemmar uppstår samtidigt som organisationer anpassar sig allt mer till distansarbete. En anpassning kräver däremot tid och detta är något organisationerna inte haft gott om när de på grund av pandemin tvingades att plötsligt ställa om verksamheten.

Avsaknaden av det fysiska mötet och den spontana interaktionen som övergången till distansarbete naturligt leder till, kan ha negativa effekter på den psykiska hälsan (Folkhälsomyndigheten, 2020b). Risken för isolering bland personer som arbetar på distans är en välkänd negativ effekt (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 2001). De sociala interaktionerna som togs för givet innan pandemins utbrott har nu istället kommit att bli en bristvara.

De potentiella, negativa konsekvenserna av distansarbete kan motverkas genom ett aktivt arbete för att bibehålla de sociala interaktionerna på distans, där digitala verktyg kan ha en avgörande roll (Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas, 2019). Distansarbetets konsekvenser visar på en ny situation som är relevant att studera ur ett organisationsteoretiskt perspektiv, särskilt under den pågående pandemin.

## 1.2 Problemdiskussion

Distansarbete och flexibla arbetsplatser är en pågående trend som leder till att fler organisationer väljer att tillämpa detta arbetssätt (Dagens Nyheter, 2020). Innan de väljer att anpassa verksamheten till trenden bör för- och nackdelar med de olika alternativen övervägas. Individens identifiering och tillhörighet till gruppen riskerar att minska vilket kan leda till att såväl team som organisationer splittras (Wiesenfeld et al., 2001; Ruiller et al., 2019). Team-teori är en sammansättning av olika teorier och då den sociala identitetsteorin används för att förklara såväl beteenden mellan olika grupper som individens beteende inom gruppen har vi valt att utgå från denna teori.

I och med den pågående pandemin har organisationer världen över tvingats till att, i den mån det går, lägga om verksamheten till distansarbete. Tidigare studier har undersökt liknande

områden (ex. Ruiller et al., 2019) men där har de nya arbetssätten implementerats utefter organisationernas egna initiativ och efter dess självvalda agendor. Resultaten grundar sig därför på organisationer som har haft god tid att anpassa verksamheten till de nya arbetssätten.

Denna studie riktar istället in sig på organisationer vilka inte har gjort denna förändring självmant utan som på grund av rådande omständigheter har tvingats till att lägga om stora delar av verksamheterna till att ske på distans. Det behandlas hur plötsligt implementerade arbetssätt påverkar professionella team och organisationer. Studien vänder sig därför till organisationer och andra, vilka överväger att tillämpa en hög(re) grad av distansarbete och ämnar att, med utgångspunkt i den sociala identitetsteorin, förklara hur professionella team kan påverkas av att plötsligt ställa om till distansarbete.

Då professionella team idag går mot att bli allt mer dynamiska, överlappande och kollaborativa (Wageman et al., 2012), är team av den mer klassiska definitionen av större behov att studera påverkan distansarbetet har och kan komma att få. Detta är anledningen till varför denna infallsvinkel har valts. De mer dynamiska och överlappande teamen antas vara mer anpassade till en dynamisk omvärld och plötsligt förändrade arbetssätt.

Pandemin kan ses som ett av många makrosystem vilket bidrar till snabba samhällsförändringar och därmed leder organisationer till att snabbt applicera nya arbetssätt och skall i denna studie ses som ett fenomen vilket konkretiserar huruvida organisationer kan bibehålla, skada eller skapa sammanhållning och samarbete när de ställs inför en kris. På så sätt kan resultatet av denna studie appliceras inom olika branscher och situationer kopplade till distansarbete - både i och utanför krissituationer. Studien visar hur de påverkats av en plötsligt förändrad miljö. Studien bidrar med ökad förståelse om grupp tillhörigheten och huruvida individens identifiering med gruppen är bunden till den fysiska närvaron på arbetsplatsen eller om sammanhållning och ett gott samarbete inom gruppen kan uppnås trots att teamen är utspridda.

### 1.3 Syfte & frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka hur team påverkas av att plötsligt ställa om till att arbeta på distans. Med grund i detta har följande frågeställning formulerats:

*Hur påverkas team och professionella gruppers sociala identitet av att plötsligt tvingas ställa om till distansarbete?*

## 2 Teoretisk referensram

Den huvudsakliga teorin som använts i studien är den sociala identitetsteorin. Kapitlet belyser dess uppbyggnad samt understryker dess svagheter. Därefter redovisas en komplettering av den valda teorin vilken dels svarar på den kritik den sociala identitetsteorin fått ta emot samtidigt som den bidrar med ett utvecklande perspektiv. Slutligen presenteras tidigare forskning vilken belyser teorin från praktiska perspektiv inom en organisatorisk kontext.

### 2.1 Social identitetsteori och meningsskapande i grupper

Social identitetsteori myntades av socialpsykologen Henri Tajfel på 70-talet. Teorin introducerar hur konceptet social identitet kan användas för att förklara en grups beteenden och myntades i kölvattnet av andra världskriget. Teorin behandlar hur en individs självuppfattning speglar vilka grupper denna förknippar sig med; mer specifikt definierar Tajfel (1978) social identitet som *den del av en individs självkoncept som härrör från hans kunskap om hans medlemskap i en social grupp (eller grupper) tillsammans med den emotionella betydelsen som kopplas till det medlemskapet* (s. 63, vår övers.). Grupperna ger medlemmen en känsla av tillhörighet och således ett socialt sammanhang.

Tajfel (1978) menar att förutfattade meningar om grupper (vilken individen *inte* tillhör) kan leda till konflikter, vilket belyser teorins fokus på interaktioner grupper emellan (intergruppsrelationer), snarare än inom dem (intragruppsrelationer). Teorins relevans under efterkrigstiden var framträdande och likaså är dess fokus på intergruppskonflikter. Teorin belyser initialt främst vad som sker i samhället, för att senare appliceras även i organisatoriska kontexter. Hogg & Terry (2000) tillhandahåller en tydlig övergång till ett organisationsfokus med sin förklaring av professionella grupper:

Organisationer är internt strukturerade grupper som finns i komplexa nätverk av intergruppsrelationer och kännetecknas av makt, status och skillnader i prestige. I varierande grad, härleder människor en del av sin identitet och självkänsla från de organisationer eller arbetsgrupper de tillhör. För många människor kan den professionella och/eller organisatoriska identiteten spela en större roll och således vara viktigare än tillskrivna identiteter baserat på exempelvis kön, ålder, etnicitet, ras eller nationalitet (Hogg & Terry, 2000, s. 121, vår övers.).

Tajfel (1978) delar upp den sociala identitetsteorin i en trestegsprocess:

1. **Kategorisering:** Inom den sociala identitetsteorin sker kategorisering av grupper, där "vi" skiljs från "dem". Individer delas in i olika, mer lättförståeliga grupper beroende på en mängd olika variabler och Tajfel (1978) beskriver social kategorisering som *en process för att sammanföra sociala objekt eller händelser i grupper som är likvärdiga med avseende på individens handlingar, avsikter och system för tro* (s.62, vår övers.). Genom kategoriseringen normaliseras individens och gruppens egenskaper och omedvetet sker en uppdelning av "vi" och "dem" eller "ingruppen" och "utgruppen". Inom organisationsteori kan gruppen bestå av organisationen som sin helhet eller avse antingen avdelningar eller enskilda arbetslag (Hogg & Terry, 2000).

2. **Identifiering:** Individen internaliserar gruppens normer och värderingar och uppnår på så sätt en enighet med alla. Ju mer individen identifierar sig med gruppen, desto mer kommer denne att agera i enlighet med gruppens normer. På så sätt skapas en emotionell betydelse mellan individen och gruppen som sammankopplar individens självkänsla med medlemskapet.
3. **Jämförelse:** Slutligen jämförs gruppen kontinuerligt med andra grupper i samhället. Teorin utgår från att individen eftersträvar en god social ställning och det är därför viktigt att gruppen jämför sig fördelaktigt med andra grupper. På så sätt bidrar medlemskapet till individens sociala status.

### **2.1.1 Kritik till vald teori**

Teorin har fått kritik för att den är alltför generisk och applicerbar på sådant sätt att den inte har några tydliga ramar och därmed kan all form av experiment ingå i dess fält (Hogg & Williams, 2000). Kritiker menar att kategoriseringen sker utifrån individuella agendor och erfarenheter och att det därför inte går att ta dessa individuella attribut till en teori vilken ska förklara en omfattande social kontext (Farr, 1996). Den kan således motbevisa sina egna teser och risken för motsägelser ökar då teorin kan leda till felaktiga slutsatser (Hogg & Williams, 2000; Farr, 1996). Samtidigt kan olika aspekter manipuleras i syfte att bekräfta teorin snarare än att testa den (Hogg & Williams, 2000).

Vidare beskriver Brewer (1979) att teorin utgår från att gruppens medlemmar är likvärdiga samt att alla medlemmar bekräftar och håller de normer och värderingar som finns inom den. Däremot bortser teorin från de medlemmar som tillhör gruppen men inte till fullo står bakom gruppens normer och värderingar.

I enlighet med Brewers kritik (1979) anser vi att teorin förutsätter att individen eftersträvar att internalisera gruppens befintliga normer och värderingar, samtidigt som möjligheten att de skapas i samarbete av varandra inte omnämns. Vi förespråkar således att teorin även bör ses utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv där gruppens värderingar skapas i samförstånd med dess medlemmar och samhället.

Studien undersöker snarare interaktionerna inom gruppen och använder teorin med detta fokus, då tidigare studier visat att praktiker inom organisationer följer samma mönster. Tillhörigheten till gruppen och dess identifiering med denne fastställs inom individen och baseras på dennes självuppfattning och behov av gruppstillhörighet (Wiesenfeld et al., 2001). Jämförelser med andra grupper saknar betydelse i denna studie och därför bortser vi från det tredje stegets i Tajfels (1978) teori fortsättningsvis.

### **2.1.2 Komplettering av vald teori**

Meningsskapandet fyller en viktig roll som komplement till den sociala identitetsteorin eftersom individen är benägen att agera i enlighet med gruppens uppsatta mål om dessa mål är meningsfulla för individen (Weick, 1995). Detta kan förklaras med en kombination av Tajfels (1978) beskrivning av att en grupp är meningsfull för individen, att internaliseringen skapar en enighet mellan individen och gruppen, samt genom följande: *Meningsfullhet*

tillhandahåller [...] möjligheter att inkorporera mening och sinne i organisationsteori (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, s. 419, vår övers.). Weick et al. (2005) förklarar det med följande ord *Meningsskapandet är centralt eftersom det är den primära platsen där betydelser som informerar och begränsar identitet och handling materialiseras* (s. 409, vår övers.). Citatet illustrerar meningsfullhetens betydelse, vilken ligger till grund för att team-medlemmarnas självständiga handlingar sammanflätas med tanken (ex. gruppens mål/företagets vision). Genom denna sammanflätning verkar individen i den riktning som är meningsfull och samtidigt också omedvetet verkar i organisationens önskade riktning; en omedveten internaliseringsprocess sker hos individen. Ibid förklarar att meningsskapandet producerar mikromekanismer vilka på sikt leder till stora förändringar.

Kan meningsskapandet agera som en mekanism för att bibehålla individens identifiering med teamet och på så sätt säkerställa att denne agerar i linje med gruppens uppsatta mål och visioner? Kan ledarens behov av övervakning och kontroll minskas med meningsskapandet?

## 2.2 Tidigare studier

### 2.2.1 Definitionen av team

*Begreppet 'grupp' betecknar en kognitiv enhet som är meningsfull för individen vid en viss tidpunkt* (Tajfel, 1978, s. 62, vår övers.). Vidare menar Tajfel (1978) att sociala grupper förhåller sig till och påverkas av samhället samt att förutfattade meningar bland de olika grupperna kan leda till konflikter mellan dem. Studien ämnar inte beröra interaktionen (och eventuella konflikter) mellan olika grupper i samhället utan bygger istället vidare på den sociala identitetsteorins fundament: identifiering, internalisering och gemenskap samt applicerar den inom en organisatorisk kontext. Likaså ses gruppens förhållningssätt till samhället utifrån ett dynamiskt och socialkonstruktivistiskt perspektiv med ett meningsskapande förhållningssätt.

Det finns många definitioner på team och snarlika synonymer såsom bland annat kollaboration. Denna studie utgår från det klassiska teamet med definitionen *Begränsat och med bestående individer vilka är ömsesidigt beroende av varandra och verkar för att uppnå ett gemensamt mål* (Wageman, Gardner & Mortensen, 2012, s. 311, vår övers.) där den närmaste översättningen borde vara *arbetsgrupp*. Wageman et al. (2012) menar att det pågår ett skifte i definitionen av team och utvecklar således begreppet att passa in i den moderna tidens sätt att forma grupper. De väljer därför att kalla det kollaborationer, där de fokuserar på att förklara att vi nu snarare upplever det sistnämnda. De menar att medlemskapets gränsdragningar blir alltmer otydliga, att mer informella grupperingar formeras samt att arbetstagare inte sällan simultant ingår i flertalet olika (projekt)grupper.

Wageman et al. (2012) forskning är oberoende av bland annat organisationernas storlek och verksamhetsområde och särskiljer inte heller huruvida organisationens anställda arbetar på den fysiska arbetsplatsen eller på distans. Likaså är den också neutral till om teamen är verksamma inom tillverkande eller tjänsteutövande organisationer. Dess generaliserbarhet tillhandahåller en stor bredd men för att kunna appliceras i en mer specifik kontext, såsom



den studerade, behöver den därför kompletteras med ytterligare studier, vilka tydligare beskriver det studerade fenomenet.

Wiesenfeld et al.s forskning (2001) studerar individens identifiering med organisationen som helhet. Som tidigare presenterat kan team och grupper definieras på en rad olika sätt och kan i denna uppsats komma att innefatta såväl grupperingar skapade utifrån ändamål (Wageman, 2001), tydligt identifierade arbetslag eller hela organisationer.

### **2.2.2 Team på distans**

Teamen i denna studie består av vad Wageman (2001) kallar *självgående team* (*self-managing teams*). Wageman (2001) menar att team av detta slag ges möjligheten att själva planera, administrera och utföra arbetsuppgifterna men att dess ändamål, struktur och organisatoriska kontext fastställs utanför teamet. Ledarens koordineringsmöjligheter och direkta kontroll är naturligt mindre för utspridda team och för team-medlemmar som arbetar på distans, jämfört med de som fysiskt befinner sig på arbetsplatsen. Samtidigt riskerar medarbetare som arbetar på distans att uppleva känslor av isolering, avtagande övertygelse om gruppmedlemskapet samt distansering från organisationen - något som riskerar att splittra den på sikt (Wiesenfeld et al., 2001).

I syfte att upplysa och således försöka minska risken för fragmentering, studerades sambandet mellan det *sociala stödet* (*social support*) på arbetsplatsen, distansarbetarens personliga behov för tillhörighet samt till vilken grad denne identifierar sig med organisationen. Resultatet visar att individer med större behov av gruppmedlemskap också identifierar sig med organisationen i högre grad. Därtill framkom det att sociala stödet från såväl kollegor som ledare inte hade någon vidare effekt på individens uppfattning om dess identifiering med organisationen utan härledde snarare identifieringen till den anställdes egna behov av gruppmedlemskap. De menar att en person med stora personliga behov på tillhörighet aktivt arbetade för att uppnå just detta och att det då ofta visade sig i form av hög organisatorisk identifiering. De förklarar också att det sociala stödet kan bidra till vilken nivå distansarbetaren identifierade sig med organisationen men att den främsta faktorn låg hos den anställdes egna behov av gruppmedlemskap.

Wageman (2001) menar att följande fyra generella kriterier bidrar till effektiva, självgående team: (1) *Ett riktigt team*: Organisationer skapar ofta team med utgångspunkten i de anställdas arbetsuppgifter eller ansvarsområden. Wageman (2001) föreslår att riktiga teams istället borde skapas utifrån ändamål. Gränsdragningarna för medlemskap bör vara tydliga och med viss stabilitet. (2) *Tydlig riktning*: Teamen bör snarare fokusera på att uppnå de satta målen än hur de uppnås. (3) *Ett samarbetande arbetslag*: För att lyckosamt utföra sina arbeten behöver teamet vara av rimlig storlek. Dess medlemmar bör ha kompletterande kompetenser och färdigheter för att vara ömsesidigt beroende av varandra. (4) *Stöttande atmosfär*: Teamet hyllar och stöttar varandra, vilket bidrar till en stark laganda. Likaså får team-medlemmarna tillgång till de andra medlemmarnas arbete och information vilket ger möjligheten att optimera teamets resultat samtidigt som en transparens uppstår. En stöttande atmosfär skapar dessutom möjligheter för kunskapsöverföring mellan medlemmarna.

### **2.2.3 Organisatorisk identifiering vid distansarbete**

Organisatorisk identifiering anses vara viktigt för team på distans eftersom det kan ersätta och/eller kompensera för den naturliga avsaknaden av samarbete, koordinering och det långsiktiga engagemanget som tillhandahålls i traditionella organisationer där anställda arbetar på en och samma fysiska arbetsplats (Wiesenfeld et al., 2001). Vidare faller delar av ledarens direkta kontroll över de anställda naturligt bort i och med att arbetet sker på distans. Därtill hör att den anställdes egenansvar ofta ökar samtidigt som en hög tillit (Ruiller et al., 2019) till (och mellan) team-medlemmarna är av yttersta vikt. Således knyter organisatorisk identifiering samman med Wagemans (2001) självgående team.

Ritualer och ceremonier på arbetsplatsen kan bidra till sammanhållning och således främja identifiering med gruppen. Ritualerna kan vara av såväl formell som informell karaktär och de anställda känner sig ofta förminskade om de inte ges möjligheten att delta i ritualerna (Wiesenfeld et al., 2001).

Ibids studie ger läsaren en tydlig inblick i hur organisatorisk identifiering kan användas för att främja/bibehålla sammanhållning och samarbete, i ett steg att minska den annars framträdande hotande splittringen bland distansarbetare. Detta kan knytas an till Tajfels (1978) andra kriterium om identifiering och vi anser att individen kan internalisera normer & värderingar mer effektivt och således till större grad identifiera sig med gruppen om det finns en underliggande meningsfullhet för denne.

### **2.2.4 Närhet och gemenskap**

Vad Wageman et al. (2012) omnämner som gemensamma mål, kan ses som ett konkret exempel på den gemenskap team eftersträvar och tillämpar. Team ses som en enhet där gruppens samhörighet delvis ligger i dess meningsskapande (Weick et al., 2005) och den sociala identitetsteorin (Ruiller et al., 2019). De menar att gruppens *gemensamma identitet (shared identity)* utgör en stor del av samhörigheten och gör att individerna bättre kan identifiera sig med gruppen och således varandra. Dessa faktorer påverkar team-medlemmarnas upplevda närhet. Aktuell litteratur inom området väljer ofta att använda *närhet* framför *distans* (som vi valt att använda tidigare i arbetet) och kan utgöras av såväl geografisk som upplevd närhet, där den bidrar till samhörighet, gemenskap och laganda (Ruiller et al., 2019).

Då denna rapport undersöker hur team inom organisationer av olika slag och storlek, som en effekt av Covid-19-pandemins utbrott, har påverkats av att snabbt ställa om verksamheten till att arbeta på distans, befinner sig många anställda på en och samma ort. Därför faller de geografiska och kulturella parametrarna bort och studien ämnar istället att snarare fokusera på den upplevda närheten.

Den kritiska aspekten för att öka förståelsen över upplevd närhet är *det symboliska resultatet av kommunikation och identifiering* (Ruiller et al., 2019, s. 5, vår övers.). Författarna menar att distansarbete kan skapa oväntade konsekvenser där det kan uppstå en spänning att vara frånvarande från arbetsplatsen samtidigt som man förväntas vara konstant uppkopplad i sitt egna privata hem, en plats som tidigare förknippades med återhämtning från arbetet (Sewell

and Taskin, 2015). Dessutom ställs allt högre krav på kommunikation när allt mer arbete flyttas ut från den fysiska arbetsplatsen. När kraven på kommunikationen inte uppnås uppstår konflikter och missförstånd som hämmar organisationernas resultat (Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M., P., Ruohomäki, V. and Vartola, A., 2007).

### ***2.2.5 Sammanfattning av tidigare studier***

Tidigare studier bygger vidare på Tajfels (1978) beskrivning att en grupp är meningsfull för individen. Hogg & Terry (2000) förflyttar teorins fokus från samhället och in i en organisatorisk kontext och menar att individen ofta känner starkare identifiering med självvalda grupper, snarare än de denne blivit placerad i. Ruiller et al. (2019) undersöker resultatet av ett planerat och - över tid - implementerat distansarbete. De menar att gruppens gemensamma identitet utgör en stor del av samhörigheten och menar att denna ligger till grund för individens identifiering med gruppen och dess medlemmar. Weick et al. (2005) förklarar att gruppens samhörighet delvis ligger i dess meningsskapande och ser meningsfullheten som ett sätt att inkorporera mening och sinne. Ruiller et al. (2019) menar att tekniken spelar en stor roll vad gäller den upplevda närheten.

Team kan definieras som en avgränsad grupp där Wageman (2001) förklarar att effektiva, självgående team bör formars efter syfte och att en stöttande atmosfär är en förutsättning. Därtill belyser Wageman et al. (2012) medlemmarnas ömsesidiga beroende av varandra samt strävan att uppnå ett gemensamt mål.

Wiesenfeld et al. (2001) belyser även att isolering och organisatorisk splittring är potentiella, negativa effekter av distansarbete och undersöker den sociala identiteten och det sociala stödet. Vidare menar de att organisatorisk identifiering kan användas för att minska den annars framträdande hotande splittringen bland personer som arbetar på distans och beskriver att ritualer och ceremonier kan bidra till god sammanhållning och på så sätt främja individens identifiering med gruppen.

## 3 Metod

### 3.1 Val av metod

Studien är en kvalitativ tvärsnittsstudie där organisationer inom olika branscher och med varierande storlek har undersökts. Då studiens fokus delvis berör en - i detta nu - fullt pågående, unik situation, ämnar den att göra nedslag i de utvalda organisationernas befintliga läge snarare än att undersöka dess utveckling över tid. Den kvalitativa forskningsstrategin resulterar ofta i en mer grundlig och detaljerad granskning av utvalt fenomen eftersom den fokuserar på människans subjektiva uppfattning och tolkning av den sociala miljön (Bryman & Bell, 2017). En kvalitativ forskningsmetod beskriver tillvägagångssättet där inhämtade data sker i form av intervjuer. Fördelen med denna metod är dess omfång av variation som visar kopplingar mellan ett antal variabler och underlättar upptäckt av återkommande mönster.

Kvalitativa data ger både en nyanserad och mångfacetterad uppfattning av det studerade fenomenet (Lind, 2014) vilket har ansetts bäst uppfylla rapportens syfte och besvara dess frågeställning. Vid kvalitativ datainsamling anses relevans viktigare än representativitet (Lind, 2014) och därför har empiriska data inhämtats via intervjuer där relevanta organisationer har deltagit.

Studien har utgått från ett abduktivt förhållningssätt (Patel & Davidson, 2019) där Tajfels (1978) sociala identitetsteori kompletterades med meningsskapande, allt eftersom empirin berörde meningsfullhet och meningskapande allt mer. Därtill kom även relevant, tidigare forskning.

### 3.2 Förutsättningar

Alla medverkande organisationer har genomgått organisatoriska förändringar under det senaste året. De mest återkommande och framträdande förändringarna är att distansarbete idag tillämpas som det primära arbetssättet och där fysisk närvaro på kontoret snarare är det avvikande i situationen. Därtill kommer de kraftigt minskade kundmötena (till antalet) samtidigt som företagsresandet till diverse kundbesök är nästintill obefintligt. Istället har en mycket påskyndad digital transformation uppstått där såväl interna som externa möten nu främst sker via diverse onlineverktyg. Den absoluta majoriteten av de studerade organisationerna menar att pandemin inte har legat till grund för permitteringar eller uppsägningar inom teamet och där arbetsbördan antingen ökat, minskat eller förblivit nästintill oförändrad.

### 3.3 Urval

Studieobjekten är företag där de anställda tidigare har utgått från den fysiska arbetsplatsen men där arbetet inte är av sådan karaktär att det nödvändigtvis behöver utföras där. Nu har istället förutsättningar att arbeta på distans skapats. Till studiens nackdel fanns ingen möjlighet att studera alla organisationer i Sverige för en helhetsbild, utan därför valdes olika

företag runt om i Göteborgsregionen ut för att kunna ge största möjliga övergripande bild om ämnet. Likaså fokuserar den på organisationer vilka inte självmant har ställt om verksamheten till distansarbete, utan där förändringen snarare har varit en effekt av en plötsligt förändrad omvärld. Organisationer vilka redan påbörjat implementering av distansarbete innan pandemins utbrott har inte ansetts relevanta för studien. Likaså gäller detta producerande företag där distansarbete inte är praktiskt genomförbart.

Bekvämlighetsurval har tillämpats och då den initiala planen var att genomföra fysiska intervjuer valdes respondenter delvis utefter geografisk lokalisering, och då med Göteborgsområdet som avgränsning. Potentiella respondenter uppsöktes via privata nätverk eller LinkedIn. Likaså har chefer/ledare med personalansvar om upp till 30 direktrapporterande personer intervjuats, med motiveringen att ledarens personliga relation till de anställda kan minska i större personalgrupper (Ledarna, 2015). Ledarens perspektiv valdes eftersom dennes svar förutspåddes inkludera större kunskap om team-medlemmarnas olika åsikter och påverkan. På så sätt skulle information inhämtas om fler personer och inte enbart fokusera på en enskild anställds upplevelser. Respondenterna bidrar med en heterogenitet vad avser bland annat organisationernas olika storlek och verksamhetsområden och bidrar till en bredare täckning av den undersökta situationen. Se sammanställning nedan:

Tabell 1

*De tio deltagande organisationerna indelade per sektor och typ av företag*

Sektor	Antal företag	Typ av företag	Antal företag
Privat sektor	9	Tjänsteföretag	7
Offentlig sektor	1	Tjänste- och produktionsföretag*	3

*Kommentar.* \*Avser företag vilka producerar egentillverkade produkter (centraliserat och globalt) där den undersökta filialen är tjänsteutövande.

Tabell 2

*Deltagande organisationer indelade per totalt antal anställda*

Totalt anställda	Antal företag
- 100	2
101-10 000	2
10 001-20 000	4
25 000 +	2

*Kommentar.* Avser antalet anställda globalt om organisationen har en global spridning.

Tabell 3

*Respondenterna uppdelade per antal direktrapporterande anställda*

Direktrapporterande anställda	Antal team
- 10	5
10-20	3
20-30	2

Tabell 4

*Antalet team som upplevt permitteringar som en effekt av Covid-19-pandemin*

Genomförda permitteringar	Antal team
Ja	2
Nej	8

*Kommentar.* Avser permitteringar inom respondentens team.

### 3.4 Intervju

Respondenterna har i förväg informerats om studiens ramverk och syfte, för att ge denne möjlighet till en övergripande förberedelse av området, med förhoppningen om uttömmande svar. För att minimera svar vilka är tillrättalagda och på förhand författade, har intervjufrågor inte delgetts respondenterna innan intervjun. Samtliga respondenter har varit anonyma vilket främst motiveras med förhoppningen om bättre transparens, mer genuina svar och där mer känslig information kan delges de som genomfört intervjuerna. Efter tio genomförda intervjuer upplevdes en mättnad och fler intervjuer ansågs inte bidra med ny information. Samtliga intervjuer varade i cirka en timme och avslutades först när intervjuerna upplevde att intervjusvaren var tillräckligt täckande.

#### 3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuer har genomförts genom frivilliga, semistrukturerade djupintervjuer, där främsta motiveringen återfinns i det faktum att intervjupersonerna, genom denna metod, ges möjligheten att anpassa intervjufrågorna efter respondentens svar, med förhoppning om relevant och uttömmande empiri (Bryman & Bell, 2017).

Rapportens fokus möjliggjorde utformning av frågeguide där frågor författats i syfte att besvara rapportens frågeställning. Detta medförde att analysfasen underlättats i och med en mer strukturerad empiri. För att uppnå intervjuer vilka efterliknar samtal, justerades ordningen på de ställda frågorna efter respondenternas svar. Respondenterna gavs därför stort utrymme att utveckla sina svar och därefter ställdes passande frågor för att föra intervjun vidare, samtidigt som utrymme för följdfrågor fanns. Detta utfördes i en flexibel men

kontrollerad miljö där intervjun förhöll sig till uppsatta ramar. Semistrukturerade intervjuer genererar en mer jämförbar och tolkningsbar empiri (Bryman & Bell, 2017).

Frågeguide användes vid intervjutillfällena och detta för att ha ett ramverk samt försäkra om att kritisk information inte missats. Empiri inhämtad genom intervjuer är av högst subjektiv karaktär (Bryman & Bell, 2017) och beskriver respondenternas upplevda uppfattning. I eftersträvan att uppnå en mer objektiv analys av subjektiva data, innehöll inledningsvis frågeguiden frågor om respondentens karaktär och erfarenhet. Detta med syftet att få en bättre förståelse för dennes svar och ställningstaganden, med utgångspunkten i att tidigare erfarenhet färgar individen och dess uppfattning av omvärlden.

### **3.4.2 Digitala möten**

På grund av Folkhälsomyndighetens och Regeringens riktlinjer om att begränsa personliga möten i syfte att minska smittspridningen, har intervjuer enbart genomförts i digital form. För att i största möjliga mån efterlikna det fysiska mötet, har kamera använts vid intervjutillfällena. Det möjliggjorde att kroppsrörelser och dylikt kunde registreras av båda parterna (Bryman & Bell, 2017), vilket tycktes spela stor roll vad gäller att samla in information som inte var utsagt samt för att öppna för en mer avslappnad miljö. I dagsläget finns ingen information som tyder på att relationen mellan intervjuperson och respondent påverkas av om intervjun sker i fysisk eller digital form (Bryman & Bell, 2017) och därför bör detta inte ligga till grund för metodologiska implikationer. Snarare möjliggjordes istället genomförandet av intervjuer vilka annars inte hade kunnat äga rum.

### **3.4.3 Inspelning och transkribering**

Respondenten har, i varje enskilt fall, godkänt digital inspelning av intervjun. Denna inspelning låg till grund för tolkning och analys av insamlad empiri. Vidare har fullständig anonymitet och trygg förvaring av insamlat material utlovats respondenterna samt att intervjumaterialet kommer förstöras efter rapportens färdigställande. Detta tillsammans med diskussion om forskningsetiska utmaningar angivna i andra delar av detta metodkapitel, påvisar tillämpning av korrekt forskningsetik, enligt Lind (2014). Inspelningsfunktionen stängdes av först då deltagarna lämnade mötet och detta då respondenterna tenderar att slappna av och ge utförligare svar mot slutet av intervjun (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna lyssnades därefter igenom tre gånger, där mer reflekterande och övergripande anteckningar samt transkribering av intervjuns relevanta delar gjordes. De delar av det inspelade materialet vilket inte ansågs bidra till att uppnå studiens syfte eller besvara dess frågeställning sållades bort. Inspelningarna spelades upp ett flertal gånger i efterhand för att minimera risken att missa viktiga data. Transkribering genomfördes i onlineverktyget otranscribe.com där originalljudfilen importerades.

Transkriberingen agerade som en extra upprepning av intervjuerna, vilket gav utrymme att redan i detta skede analysera insamlade data och filtrera fram relevant intervjumaterial. Likaså kunde ljudinspelningarna gås tillbaka till för att lämpligt kunna plocka fram information om hur frågorna besvarats (i fråga om tonläge och dyl.). Det gjorde att risken att missa väsentlig information och/eller viktiga infallsvinklar minskat. Inspelningen av

intervjuerna och upprepning av intervjumaterialet gav också intervjupersonerna möjligheten att istället för att föra uttömmande anteckningar, kunna fokusera på respondenten, dennes svar och agerande och på så sätt möjliggöra för uppföljning av intresseväckande information (Bryman & Bell, 2017). Samtliga respondenter gav möjligheten till förtydligande eller kompletteringsfrågor längre fram i processen. Detta visade sig dock inte behövas då intervjumaterialet ansågs vara tillräckligt täckande.

### 3.5 Dataanalys

Studiens uppställning drog fördel av att inhämtad empiri fick genomgå en tematisk analys, vilket Bryman & Bell (2017) förklarar som det vanligaste sättet att hantera kvalitativa data. Den första genomlysningen av intervjumaterialet fokuserade på att fånga bredden, där skriftlig återgivning av intervjun tillämpades och utfördes av intervjuare 1. Den andra genomlysningen utfördes av intervjuare 2 och utifrån ett helikopterperspektiv. Empirin relaterades till det teoretiska ramverket och eventuella analyspunkter noterades. Slutligen genomlyssnades materialet en tredje gång av intervjuare 1 för att säkerställa korrekt återgivning samt tolkning och eventuella analyspunkter.

Allt eftersom intervjuerna ägde rum och transkriberingen fortlöpte konstaterades att empirin innehöll återkommande teman och ställningstaganden. När detta noterades utformades olika rubriker vilka strukturerade och kategoriserade datan för att ge en tydligare helhetsbild samt identifiera likheter och olikheter. De utformade rubrikerna lade även grunden för de slutliga avsnitten i resultat- och analyskapitlet och resulterade i följande huvudsakliga teman: *Team och andra grupperingar på arbetsplatserna, Fysisk och digital närhet, Samarbete, Sammanhållning och splittring, Välmående och arbetslust, Produktivitet i arbetet och effektivitet i privatlivet.*

Det uppmärksammades även att insamlad data ofta knöt an till ett flertal infallsvinklar av det teoretiska ramverket vilket belyste teorin i olika praktiska sammanhang. Efter noga avvägning av såväl citat som kontext som dessa sades i, sorterades empirin in under den huvudsakliga rubrik den ansågs passa bäst. Parallellt gjordes en avvägning gällande om datan var relevant till studiens teoretiska ramverk. All data granskades en sista gång efter att ha delats upp för att inte ha missat något värdefullt samt för att få ett helikopterperspektiv.

### 3.6 Svagheter med valda metoder

Den kvalitativa forskningsstrategin har fått kritik för att vara alltför subjektiv eftersom insamlade data aldrig processats utifrån ett fullständigt objektiva perspektiv (Bryman & Bell, 2017). Vidare menar Lind (2014) att metoden formar innehållet, där urval av organisation och kontext görs med grund i vad som anses relevant för att belysa forskningsfrågorna. Noterbart är därför den subjektivitet som en kvalitativ studie innebär (Bryman & Bell, 2017). Det bör därför reflekteras över att ledarens perspektiv har valts som utgångspunkt i denna studie. Ledaren kan ha en förskönad bild av verkligheten där team-medlemmarnas fullständiga uppfattningar inte har kommunicerats med ledaren. Likaså kan ledaren medvetet



projicera en ej sanningsenlig försköning i syfte att lyfta sin egen förmåga att leda och inspirera.

Även resultatet av kvalitativa intervjuerna har sina brister. Kritiken riktar sig till att en liten population inte ger en representativ bild av situationen. Bryman & Bell (2017) menar att resultaten spelar snarare en viktig roll vad gäller rapportens teoretiska slutsatser än en jämförelse med olika statistiska kriterier.

## 4 Resultat och analys

Kapitlet är utformat för att först presentera resultatet för respektive avsnitt, för att sedan fortsätta in i en avsnittsspecifik analys. Detta då avsnitten ofta går i varandra och på så sätt skapas en sammanhängande text samtidigt som upprepningar mellan resultatdel och analys minskas. De olika avsnitten är Teamet och andra grupperingar på arbetsplatserna, Fysisk och digital närhet, Samarbete, Sammanhållning och splittring, Välmående och arbetslust, Produktivitet i arbetet och effektivitet i privatlivet. Teamet och andra grupperingar på arbetsplatserna avser att upplysa läsaren om respondenternas kategoriseringar och hur gränsdragningar tillämpas inom de medverkande organisationerna. Avsnittet bidrar med en grundläggande förståelse för begreppens betydelse. Fysisk och digital närhet beskriver förutsättningarna för respondenternas upplevelser i kapitlets resterande avsnitt. Det ger alltså en grundläggande förståelse för kontexten, som de kommande avsnitten sedan är en reaktion på. Slutligen avslutas kapitlet med en sammanfattning där delar ut respektive avsnitt vävs samman och tillsammans skapar en helhet.

### 4.1 Teamet och andra grupperingar på arbetsplatserna

I detta avsnitt kommer kategorisering, gränsdragning, heterogenitet, gemensamma mål samt formella- och informella grupperingar att behandlas. Respondenterna utgår ofta från *teamet* som det närmsta arbetslaget där den främsta grupptillhörigheten sker utefter närmsta chef. Däremot förekommer även andra grupperingar såsom projektgrupper, informella grupperingar utifrån privata intresseområden såsom om man åker skidor, snowboard eller vad man gillar att göra under firmafesten i fjällen. Empirin visar att de formella grupperingarna består vid perioder av distansarbete men att avsaknaden av ceremonier, ritualer och spontan, social interaktion gör att de informella grupperingarna inte tillåts att formas. Likaså förklarade en respondent att de informella grupperingarna upplöses snabbare: *“Grupperna håller ett tag men ju längre man är hemma igen, desto mer försvinner de och helt plötsligt är man tillbaka i sina vanliga grupper igen”* (R8).

Likaså kan också hela organisationen ses som en enhet, där kunder och konkurrenter oftast beskrivs som *“utgruppen”*: *“Det är vi mot kunderna”* (R6). Vidare uppstår också subkategorier inom de olika teamen där dessa främst är baserade på ålder, anställningstid, kompetens eller erfarenhet: *“Vi skiljer ofta på de seniora och juniora medarbetarna [...] Uppdelning kan också ske per kund och i så fall utefter vilken kompetens kunden behöver”* (R5).

Samtidigt berättade flera ledare att de aktivt arbetar med att sudda ut gränserna mellan arbetslagen (ex. R3, R5, R6; R7), med syftet att uppnå ett gränsöverskridande samarbete där såväl kompetensöverföring som komplettering av de olika gruppernas kunskapsområden sker. Vissa ledare förklarade att de i detta har en strategi i att generera en mer flexibel organisation där ett oberoende av specifika individer och utbytbarenheten står i fokus *“Gränserna finns ju där eftersom man jobbar med olika saker. Vi försöker sudda ut dem eftersom vi inte vill bli beroende av vissa personer eller grupper”* (R6).

Ofta har riktlinjer och deadlines kommunicerats från ledaren men det är upp till de anställda att själva välja att planera sitt arbete inom dessa och på så sätt sträva efter att uppnå gruppens gemensamma mål. *"Vi är ett glatt gäng, alla jobbar stenhårt och vi jobbar mot samma mål [...] Det är som att segla, alla måste kunna vara kapten på båten"* (R10).

*Analys:* Grupperna kategoriserar sin sociala identitet, tillämpar tydliga gränsdragningar och trots att de oftast dras utefter arbetsuppgifter, erfarenhet eller närmsta chef, kan de också utformas beroende på intresseområde, situation och syfte. Med utgångspunkt i insamlad empiri tillämpar de mer formella grupperingarna gränsdragningar utefter de förstnämnda parametrarna (ex. arbetsuppgifter, erfarenhet eller närmsta chef) samtidigt som de mer informella grupperingarna istället tillämpar de sistnämnda (intresseområde, situation och syfte). Grupperingarna är ett exempel på Tajfels (1978) princip om att "ingruppen" ställs mot "utgruppen" - oavsett hur gränsdragningarna görs och om grupperingen är av mer formell eller informell karaktär. Ingår individen inte i "ingruppen" faller denne per automatik in i "utgruppen".

De mer informella gruppernas gränsdragningar går också mer i linje med Wagemans (2001) första kriterium för team, eftersom syftet framstår som den mest framträdande parametern för formation och menar att effektiva team bör utformas på detta sätt. Parallellt kan de team som utformas utefter de olika individernas kompetens (ex. R5) också anses uppfylla detta kriterium eftersom teamet i denna situation skapas utefter ett specifikt syfte: att tillfredsställa den specifika kundens behov.

Samtidigt skapar de kompletterande kompetenserna (Wageman, 2001, tredje kriteriet) ett heterogent team där ett ömsesidigt beroende (ibid; Wageman et al., 2012) mellan medlemmarna uppstår. I detta blir individens meningsfullhet mer framträdande då denne bidrar med kunskap resten av teamet är beroende av. Heterogeniteten lägger alltså grunden för att respektive team-medlem bidrar med sin efterfrågade kompetens och således upplever en känsla av att denne är behövd. I denna process skapas meningsfullheten för individen. Detta kan liknas med den meningsfullhet och gemensamma identiteten som skapas i och med att de anställda strävar mot att uppfylla gemensamma mål (ex. R10). Därför finns en tydlig koppling mellan meningsskapandet, social identitet och den mer uppdaterade forskningen som gjorts inom fältet.

Avsnittet har i detta förklarat hur respondenterna kategoriserar och tillämpar gränsdragningar inom organisationen. Likaså har teamens heterogenitet visat sig underbygga individens meningsskapande samtidigt som de gemensamma målen bidrar till en gemensam identitet.

## 4.2 Fysisk och digital närhet

Avsnittet kommer att behandla samspelet mellan den fysiska och digitala närheten, vikten av de båda komponenterna samt initiera respondenternas reaktion på dem, vilka kommer att behandlas i avsnitten därefter. Systemstöd, kommunikation, socialt utbyte, kontroll och transparens har identifierats som nyckelord.

Respondenterna har ofta nämnt IT som såväl en utmaning som en positiv effekt av pandemin och det arbetssätt som organisationerna nu tillämpar. Inställningen till tekniken har varit blandad och behov och uppfyllelse av de systemstöd som krävs har varierat mellan de olika organisationerna. Att välfungerande IT-system är en förutsättning för såväl sammanhållning som samarbete råder det dock inget tvivel om. Ett fåtal respondenter menade att de initialt saknade systemstöd eller processer för distansarbete men har snarare sett det som en möjlighet till plötslig, digital anpassning.

De flesta arbetsuppgifterna tillåter distansarbete eftersom många arbetsprocesser var digitaliserade sedan tidigare. Kommunikationen mellan distansarbetare sker via digitala verktyg och tilliten till dem är vital, eftersom de anställda inte annars hade haft möjlighet att upprätthålla varken kommunikation, sammanhållningsfrämjande aktiviteter eller socialt stöd på distans: *“Den har gått från att vara ett stöd till att idag vara det allra viktigaste sättet att jobba på. Vi kommer nog att jobba så även efter att den här [pandemin] är över”* (R2).

Trots att de flesta organisationerna upplevde plötsliga, digitala anpassningar förekom det respondenter som istället påpekade att systemstödstekniska begränsningar fortfarande finns. I dessa fall handlade det främst om att problematiken är kopplad till organisationernas höga krav på IT-säkerhet och att de anställda inte kan ta del av viss information på distans, alternativt behöver genomföra obligatorisk mötesdokumentation vilken kräver fysisk närvaro på kontoret. Respondenterna menade dock på att pandemin har påskyndat den tekniska utvecklingen och de digitala processerna såväl internt som externt och menade att dessa troligtvis kommer att bli positiva och bestående förändringar som skett på grund av pandemin. *“Det positiva med Corona är att digitaliseringen har fått en skjuts framåt [...] men det är det enda [positiva]”* (R3). I digitaliseringen ingår även kommunikationskanaler. Respondenterna menade små, vardagliga handlingar som brukade tas för givet kom att bli de mest saknade:

Springer man på varandra kan man tjöta lite men att ringa någon, när man inte vet om den andre [personen] har tid, är mycket svårare. En arbetsplats byggs på mer än människor som kan sin profession (R8).

På vissa håll upplevdes fysisk närvaro på arbetsplatsen mer fördelaktig och därför förekom att arbete utfördes på kontoret trots att personerna rent praktiskt hade kunnat utföra arbetsuppgifterna på distans. Personer med denna åsikt förklarade att de kunde peppa kollegorna bättre när de är på den fysiska arbetsplatsen. Samtidigt framkom att flertalet av de medverkande organisationerna överväger att ställa om till ett nytt normalläge där distansarbete kan komma att bestå även efter krisens slut:

Vi har tittat på våra lokaler. Vi ska minska ner på ytan på kontoret och vi tror att ‘egna-rumsarbetet’ kommer att utföras hemifrån [i framtiden]. Vi lutar lite åt ett aktivitetsbaserat kontor, men vi får se hur det blir (R5).

Den gynnsamma aspekten med distansarbete innebär att syftet med de fysiska kontoren kan komma att skifta. Respondenten berättade att de anställda vill kombinera distansarbete med

arbete på de fysiska kontoren i framtiden och förklarade att närvaron på den fysiska arbetsplatsen främst handlar om att få sina behov av socialt utbyte uppfyllt.

Många ledare berättade att frånvaron från kontoret innebar att de inte hade lika stor möjlighet att fysiskt kontrollera och följa upp utan att de istället behöver förlita sig på de anställda. Avsaknaden av den direkta kontrollen har däremot inte upplevts ha haft någon större effekt utan de förklarade ofta att de uppbyggda systemen är transparenta. Genom dessa får såväl ledare som team-medlemmar insyn i vad som gjorts och vad som ännu behöver göras, vilket i sig möjliggjorde ett förbättrat samarbete. Genom transparenta system kunde en annan kollega enkelt stötta eller ta över, vilket visade sig fördelaktigt i situationer såsom exempelvis frånvaro.

*Analys:* Empirin har belyst om hur den gemensamma identiteten var svårt att upprätthålla för respondenter då de befann sig på olika geografiska platser och hade svårt att känna sig som en enhet. Detta har vidare analyserats med hjälp av Ruiller et al.s (2019), teorier om avsaknaden av den fysiska närheten. Den har en stor roll i att upprätthålla gruppens gemensamma identitet. Däremot menar de att närhet inte alltid måste upplevas fysiskt, utan kan ha lika stor inverkan av att närhet upplevs digitalt. Något som delvis stämmer överens med respondenternas svar om deras försök att skapa upplevelsen av närhet trots att många arbetar på distans och fysiska kundbesök uteblir. Digitala fikastunder och videomöten är några av de nya sätten att kontakta varandra och visar på aktiva försök att uppfylla de sociala behoven.

Vår analys visar således att de digitala verktygen blev en nyckelfaktor för att kommunikationen skulle fungera när distansarbete implementerades. I och med detta kunde närhet ändå, till viss grad, uppfattas trots att den fysiska närheten uteblev. Vår analys visar alltså hur IT är en kritisk aspekt eftersom den bidrog till att antingen förbättra eller försämma sammanhållningen i gruppen. IT:ns framträdande roll bland utspridda team går i linje med studien av Ruiller et al. (2019).

Wagemans (2001) fjärde kriterium uppfylls i de situationer system och processer tillhandahåller en stor transparens inom gruppen (ex R10). Vi har inte kunnat identifiera att ledarens naturligt minskade direkta kontroll under distansarbete har haft någon större effekt. Ledarnas tillit (Ruiller et al., 2019) till medlemmarna har visat sig vara tillräckligt i de undersökta fallen och analyserat utifrån Wiesenfeld et al.s studie (2000) kan det förklaras utifrån att identifieringen med såväl teamet som organisationen verkar vara fortsatt god. Den sociala identiteten kan därför ses fylla gapet om den uteblivna direkta kontrollen vid distansarbete.

Likaså visar resultatet att en kombination av fysisk närvaro på kontoret och distansarbete kan komma att implementeras på lång sikt där mer individuella uppgifter ('egna-rumsarbetet') förutspås utföras på distans. Samtidigt tolkar vi respondentens svar som att de sociala interaktionerna med kollegorna, på den fysiska arbetsplatsen, är den främsta anledningen till varför man önskar infinna sig på kontoret där 'aktivitetsbaserat kontor' tolkas som social interaktion.

Avsnittet har visat på den digitala närvarons ökade betydelse när den fysiska närvaron uteblir (eller minskar). De digitala systemen tillhandahåller verktyg för såväl formell som informell kommunikation och är en förutsättning för socialt utbyte och bibehållen gruppidentifiering vid distansarbete. Den direkta kontrollen har ersatts av transparenta system, vilka tillhandahåller kontroll på distans samtidigt som de är en förutsättning för goda samarbeten.

### 4.3 Samarbete

Detta avsnitt kommer att behandla hur samarbetet har påverkats av de förutsättningar som presenterades i föregående avsnitt. Samarbetet mellan de anställda försvårades initialt då det fysiska mötet uteblev - det naturliga sättet att samtala försvann och ersattes istället med telefonsamtal eller kommunikation via digitala kanaler. *“Vissa saknar sina kollegor jätte, jättemycket och tycker att samarbetet faktiskt kan vara lite svårare när man verkligen inte får träffas överhuvudtaget”* (R2). Samtidigt berättade en annan respondent att samarbetet har blivit bättre: *“Innan pandemin hade vi vissa möten en gång i månaden, nu hörs vi en gång i veckan istället. Det har öppnat upp för ett bättre samarbete och är ett sätt att hålla ihop vår lilla grupp”* (R10).

Att ringa kollegorna på distans var, för många, ett hinder från början. Det upplevdes att det inte var lika naturligt att ringa och fråga om hjälp utan menade att det var lättare att uppsöka en kollega för snabba svar - något som förutsatte att de befann sig på samma arbetsplats. Många uttryckte att det var svårare att veta om kollegorna satt upptagna och drog sig därför för att ringa eftersom de inte ville störa. Tillvägagångssättet att nå varandra var helt enkelt inte självklart.

En respondent berättade att denne initialt fick agera som en mellanhand mellan de olika kollegorna men att mer effektiva kommunikationsvägar upptäcktes allteftersom. Dessutom har fysiska kundbesök eliminerats till följs av pandemin, vilket har frigjort tid bland team-medlemmar som annars reser mycket i tjänsten. Det har gett utrymme för nya former av utmaningar, som att stötta kollegor:

Vissa delar har det blivit bättre i och med att vi inte reser på samma sätt. Då är vissa öppna med att säga att de har mer tid än vanligt, att de kan ta mer arbete. Andra undrar varför man inte får hjälp av andra som fått mer tid men som inte erbjuder hjälp för att det inte är dennes ansvarsområde. Så en del har blivit mer hjälpsamma, andra mer fyrkantiga och detta har skapat konflikter (R8).

Respondenten var av uppfattningen att antalet fysiska kundbesök kommer att vara fortsatt minskat även efter pandemin. Samarbetskonflikterna kan därför komma att bli bestående. Samtidigt gav distansarbete inget utrymme för möjligheten att överhöra konversationer mellan kollegor och på så sätt fånga upp information vilken man inte specifikt frågat om. Det gjorde att flera respondenter upplevde att informationsspridningen och spontana problemlösningar blev sämre eftersom spontaniteten ersattes av mer planerad kontakt. I kontrast upplevdes också fördelar med detta mer planerade sätt att kommunicera på, vilket förklarades av en respondent: *“Nu vet jag att jag pratar med alla och att det blir regelbundet. Det kanske har blivit lite olika mycket för olika personer tidigare”* (R2).

Teamen övergick från att vara tveksamma till att samarbeta från olika geografiska platser, till att utveckla en mer ömsesidig förståelse för varandra:

Man har lagt mycket energi på att försöka förstå vad man behöver av varandra. Det har intensifierats nu när man jobbar 'remote' [...] Att man har den dialogen i sig gör att man kommer starkare ur detta [krisen]. Då har man skapat en förståelse för varandra (R6).

Respondenten förklarade att förståelsen för team-medlemmarna har ökat och att det verkliga hotet är krisen. Resultatet blev att samarbetet fungerade bättre och att team-känslan förstärktes. Krisen har alltså resulterat i såväl förbättrade som försämrade samarbeten och organisationerna arbetar aktivt med att eftersträva gott samarbete även på distans.

*Analys:* Det varierande resultatet om de olika organisationernas samarbete vid distansarbete har främst analyserats utifrån Tajfels (1978) andra steg: individens identifiering med gruppen och Wiesenfeld et al.s (2001) studie. Ibid menar att organisatorisk identifiering kan användas som en mekanism för att bibehålla samarbetet mellan team-medlemmar som arbetar från olika adresser. I situationer där samarbetet har förblivit oförändrat eller i vissa fall blivit bättre, har vi kunnat fastställa en gemensam identitet bland team-medlemmarna. På samma sätt har samarbetskonflikterna (ex. R8) analyserats utifrån individens internalisering av gruppens normer och värderingar (Tajfel, 1978) där oviljan att ta sig an arbetsuppgifter vilka inte ingick dennes ansvarsområden (trots att personen i fråga hade mer tillgänglig tid) visade snarare på en bristande identifiering med gruppen. Eftersträvan att uppnå gruppens gemensamma mål ifrågasattes av intervjupersoner, den upplevda närvaron var för låg och visade sig i form av såväl bristfällig samhörighet som gemenskap och laganda.

I fallet som den sistnämnda situationen, liksom i de fall där rutiner för effektiva kommunikationsvägar tog tid att utveckla, är det viktigt att reflektera över anpassningsfasen. Bättre kommunikationsvägar upptäcktes av teamen och på samma sätt kan anställda som inte identifierade sig med de nya arbetssätten komma att vänja sig vid dessa i sinom tid. Vår tolkning är att personen i fråga såg en starkare identifiering med kunderna och således värderade de fysiska kundmötena väldigt högt. Avsaknaden av dem lade därför grunden för en känsla av minskad meningsfullhet.

Att teamet finner ett yttre hot (pandemin) är en väsentlig aspekt som påverkar den sociala identiteten. Den plötsliga omställningen innebar att organisationerna fokuserade på att möjliggöra distansarbete men hastigt fattade beslut gjorde att de inte hann förbereda hur de skulle hålla den kontinuerliga kontakten. Detta kan ha varit den främsta orsaken till försämrat samarbete och försvagad social identitet inom teamet. När kommunikationen successivt förbättrades och semestern kom allt närmre, uppstod en positivitet om att krisen skulle kunna ha nått sitt slut. Man trodde att verksamheten kunde återgå till det normala efter semestern. Den gemensamma inställningen att ta sig igenom detta tillsammans slöt grupperna och bidrog till en förstärkning av den sociala identiteten. Tajfel (1978) använder uttrycket hotad och menar att ju mer hotad individen känner sig, desto större behov har denne att stärka sin sociala identitet. På så sätt bekräftar teorin vår tolkning att det yttre hotet kan leda till att gruppen sluter sig samman. Avsnittet har behandlat hur samarbetet har påverkats av

distansarbete, där upplevelsen och resultatet varierade mellan organisationerna men där en anpassningsfas har varit genomgående.

#### 4.4 Sammanhållning och splittring

I detta avsnitt kommer sociala interaktioner, värderingar, sammanhållningsfrämjande aktiviteter, behov av grupptillhörighet och småpratets betydelse att bearbetas. Respondenterna menar att den plötsliga omställningen till distansarbete generellt sett har gått relativt smidigt. De menar att de inte upplevde något större motstånd från de anställda när förändringarna realiserades och härledde det till att de anställda förstod situationens allvar - trots det påverkades sammanhållningen inom teamen i hög grad.

Den övervägande majoriteten förklarade att sammanhållningen försämrades och förbättrades om vartannat men att den fortfarande inte har uppnått samma nivå som innan pandemin. En av respondenterna förklarade detta med att det fanns en variation bland de anställdas deltagande i de olika digitala aktiviteterna. De mer nyanställda hade en tendens att mer aktivt försöka lära känna kollegorna bättre trots att de arbetade på distans, medan de seniora inte uppvisade samma engagemang. Detta hade sin förklaring i att de seniora redan hade ett stabilt nätverk inom organisationen och bland dess kunder vilket gjorde att de byggt goda relationer sedan tidigare:

De juniora har mer /oftare/ digitala 'fikor' än vad vi seniora har. Vi är lite sämre på det [...] När man är junior är det gruppen som är ens tillhörighet [...] De seniora har fler säljmöten och andra typer av kontakter utanför gruppen [...] Det är viktigt att fånga upp dem [de nyanställda] eftersom de inte har haft möjlighet att skapa sig ett socialt nätverk än (R5).

Respondenten menade att de juniora har ett större behov av grupptillhörighet och söker därför mer aktivt social kontakt. Samtidigt försvagades sammanhållningen i de flesta team när distansarbetet påbörjades, något som förklarades av ovanan att kommunicera via digitala medel och att kommunikationen inte kunde ske lika spontant. Därtill växte längtan att återvända till kontoret allt mer. I samband med detta såg det ut som att samhällskrisen började nå sitt slut och de förväntade sig en återkomst till kontoret efter semestern. Sammanhållningen ökade ytterligare av att man hade ett driv att ta sig igenom krisen tillsammans, liksom hur samarbetet påverkades av det yttre hotet som analyserats i avsnittet om samarbete.

En del respondenter förklarade att sammanhållningen inte är beroende av fysisk närhet utan menade att den även kan byggas på distans. Å andra sidan, berättade en annan respondent att svårigheterna med att arbeta på distans ofta grundade sig på tristessen och avsaknaden av den sociala interaktionen:



Utmaningarna som vi har haft och har är inte av teknisk karaktär [...] Här det är mer den sociala biten som har varit svårast för oss [...] Vissa är jätteisolerade, vi har folk i riskgrupper och de har knappt gått utanför huset nu på ett halvår och för dem är det superjobbigt! Men lite beroende på hur man är som person och hur stort behov av socialt utbyte man har på jobbet, desto svårare är det. Många har ett rikt socialt liv på fritiden och tycker att det räcker (R2).

I de flesta fall var inte de tekniska aspekterna den största svårigheten, utan snarare pekades de sociala ofta ut som mer utmanande. Många av de små pratstunderna som vanligtvis uppkom vid kaffemaskinen eller vid måltider försvann naturligt när distansarbete först implementerades. Efter en tid kom småpratet att återvända, om än till viss grad, trots att distansarbete fortfarande tillämpades som främsta arbetssätt. Detta dämpade känslan av ensamheten och bidrog till en bibehållen sammanhållning *“Några av dem ringer upp varandra över [Microsoft] Teams bara för att ha på det i bakgrunden och höra att någon jobbar bredvid dem”* (R5).

Småpratets återkomst var något som uppskattades mycket. Som nämnt i tidigare avsnitt upplevdes att det blev ett hinder att aktivt söka kontakt med en kollega med risken att störa denne om den satt upptagen. Tröskeln att ringa en kollega för icke jobbrelaterade ärenden ansågs vara ännu högre. Bortfallet av de spontana interaktionerna bekräftas av samtliga respondenter vilka i huvudsak tillämpar distansarbete, särskilt sådana interaktioner som saknar direkt koppling till arbetet: *“Det man tappar när man är på avstånd är det som inte har med jobbet att göra”* (R8).

Avsaknaden av de sociala aktiviteterna och småpratet med kollegorna mynnade ut i olika idéer för att samla medarbetarna till olika digitala aktiviteter vilka inte var jobbrelaterade. *“Man behöver något ställe där man bara kan snacka skit och inte massa jobb”* (R10). För att fylla de sociala behoven har de flesta medverkande organisationerna valt att aktivt arbeta med gemenskapsstärkande och sammanhållningsfrämjande aktiviteter såsom bland annat virtuell fika, digital After Work, onlinequiz, “roliga timmen” och daglig julkalender. Många respondenter menar att de sociala aktiviteterna har varit uppskattade och den främsta anledningen till en vidhållen motivation och team-sammanhållning. Samtidigt har dessa aktiviteter, på sina håll, också uppfattats ta onödigt mycket tid av arbetsdagen, något som R4 bemötte med att det rör sig om lika mycket social tid nu som då där den enda skillnaden ligger i att det ‘informella snacket’ nu istället är schemalagt och därför uppfattas vara mer tidskrävande: *“Man fick mer strukturerade 5-minutrare eller 10-minutrare, helt enkelt”* (R4).

I ett par fall fick den virtuella fikastunden mindre uppslutning. Den kunde helt enkelt inte ersätta det fysiska mötet, alternativt tolkas som att de anställda inte var vidare intresserade av sammanhållningsfrämjande aktiviteter och förklarades av en respondent: *“Vi har försökt med virtuella fikan men det slutade med många tappra försök där vi bara var fyra personer. Så efter ett halvår la vi ner det”* (R9).

På vissa håll fanns inte ett lika stort behov av de sociala forumen efter semestern. Respondenten förklarar att team-medlemmarna vände sig vid att själva hålla kontakten med

varandra. Samtidigt lättade även restriktionerna till sådan grad att några av organisationerna återgick till att arbeta på de fysiska arbetsplatserna igen.

De många fördelarna med distansarbete kan leda till att detta arbetssätt kan komma att bli bestående även efter att pandemin är förbi, enligt intervjuerna. Många respondenter berättade att det pågår diskussioner om långsiktig anpassning av arbetssätt till det "nya normala", vilket innebär att distansarbete kan komma att accepteras i hög grad men med vissa premisser för att kunna återställa den del av organisationens sammanhållning som digital kommunikation inte anses kunna ersätta: *"Jag kommer ställa krav på att alla ska vara på kontoret under två månader [efter att restriktionerna lättats] för att bryta ett mönster och bygga upp de sociala nätverk som luckrats upp"* (R8).

Det framgick bland många av respondenternas svar att arbetet föredrogs att utföras på plats när det fanns möjlighet till det i syfte att kunna vara bland kollegorna och bidra till en starkare sammanhållning:

För min del behöver jag inte vara på plats utan mer för att vara som ett stöd, finnas tillgänglig och jobba framåt. Dessutom är vi just nu ett väldigt nytt team så vi behöver jobba ihop oss [...] Så därför är det att vi sitter tillsammans (R3).

Samtidigt fanns personer i grupperna som inte höll med om organisationernas utvecklade riktning. Dessa individer tenderade att dra sig undan från teamet och blev inte särskilt påverkade av den sociala frånvaron. De utförde sina arbetsuppgifter men deras bidrag till en starkare sammanhållning avtog allt mer när organisationen inte längre speglade dess värderingar och visioner:

Vi har någon kollega som har varit här länge och inte gillar hur företaget har förändrats men ändå väljer att stanna kvar för att det är tryggt [...] Personen identifierar sig inte längre sig med företaget på samma sätt som förr i tiden och ger därför inte skenet av att vilja bidra (R8).

Respondenterna menar att distansarbetet har minimal påverkan i situationen ovan utan härrör det snarare till att organisationens och individens värderingar är för åtskilda. I organisationer där tydligt författade värderingar saknas, ser man att de bör författas i samarbete mellan gruppens medlemmar (ex. R9). I situationer då individens värderingar inte går i linje med gruppens, uppstår en distans. En respondent förklarade att resor i princip har varit obefintliga sedan pandemins utbrott - något som uppskattades av de yngre eftersom det gick i linje med organisationens visioner om att agera mer miljövänligt:

Det är hos den yngre delen av våra anställda som vi ser att värderingar kring hur företaget agerat och tänker har viktats mycket högre medan den äldre gruppen uppskattar att det är tryggt arbetsplats. De yngre tittar mer på värderingarna (R8).

De yngre prioriterade därav snarare organisationens värderingar medan de äldre istället förespråkade trygghet och stabilitet.

*Analys:* Stora utmaningar med kommunikationen är en kritisk aspekt som Ruiller et al. (2019) belyser och som också speglar respondenternas svar. Det återkommer ofta om att

kommunikationen har prioriterats och att alla håller kontakten med varandra. Respondenterna talar även om att det varit en utmaning att hålla arbetstiderna då det kan gå ut över fritiden när gränserna inte blir lika tydliga. Ibid menar att det kan uppstå en spänning när arbetslivet och privatlivet förekommer i samma miljö.

I situationer där individens och gruppens värderingar inte står i samklang, såsom den R8 hänvisade till, kan individen snarare komma att dra sig undan än att vara social och bidra till en god sammanhållning i gruppen, vid distansarbetet som beskrevs i intervjuerna. Vi har analyserat detta utifrån Wiesenfeld et al.s (2001) teori att medlemmens identifiering med gruppen till stor del styrs av dennes behov av att känna grupptillhörighet. I denna situation hade individerna litet behov av att känna tillhörighet och därför var det sociala stödet inte till fullo kompensation för individens bristande, inre drivkraft att tillhöra en viss grupp. Likaså tolkade vi att ett lägre behov av grupptillhörighet fanns hos de som ofta valde att inte delta i diverse sammanhållningsfrämjande aktiviteter (ex. R9).

Att det sociala stödet däremot hade en positiv inverkan i situationer då individen hade ett internt, grundläggande behov av grupptillhörighet visades av vår analys. I kontrast till detta visade resultatet att de juniora medarbetarna inom en annan organisation istället hade ett stort behov av tillhörighet att de därför, på eget initiativ, aktivt sökte social kontakt med varandra. Vi har tolkat de informella men organiserade, sociala aktiviteterna som ett försök att öka individernas identifiering med gruppen med förhoppningen att uppnå en gemensam identitet. Likaså har de, liksom de spontana mötena vid exempelvis kaffemaskinen eller de gemensamma måltider, setts som ceremonier och ritualer.

I kontrast till resonemanget om den bristande uppslutningen som R9 beskrev, visade R4 snarare på anpassning där individerna hade hittat en välfungerande kommunikation. Resultatet analyserades utifrån Ruiller et al., (2019) studie där vi tolkade att organiserade, sociala aktiviteter inte längre behövdes utan att team-medlemmarna uppnådde en upplevd närvaro genom välfungerande, digitala kommunikationskanaler. Den upplevda närvaron bekräftades även av R5 och R10. På så sätt bekräftas ibids tes om att tekniken kan fylla ett stort gap vad gäller utspridda team.

Trots att resultatet visar att digital kommunikation och de sociala aktiviteterna har bidragit till en fortsatt god men aningen minskad sammanhållning (jämfört med innan pandemin), ansågs det inte vara tillräckligt för att helt uppnå en god sammanhållning på distans. Det fysiska mötet sågs därför som en fortsatt preferens när det gällde gemenskap och laganda.

I en situation (ex. R9) där tydligt författade värderingar saknades beslutade sig ledningsgruppen att de anställda gemensamt ska arbeta fram dessa. Vi tolkar det som att team-medlemmarnas resonemang och normer fångas upp genom detta med utfallet att de identifierar sig med gruppen i högre grad än om de inte varit delaktiga i processen. Detta tankesätt är ett exempel på Tajfels (1978) andra kriterium om identifiering men där gruppens normer och värderingar snarare skapas utifrån ett samspel mellan gruppens individer. Således uppstår en socialkonstruktivistisk utveckling där meningsskapande uppstår hos individen eftersom denne ges möjligheten att inkorporera mening. Avsnittet har behandlat hur

värderingar, sociala aktiviteter, individens behov av grupptillhörighet samt hur ceremonier och ritualer samspelar med den sociala identiteten. En bristande sammanhållning är synonym med splittring.

#### 4.5 Välmående och arbetslust

Belöningsystem, motivation och det fysiska mötet kommer att behandlas i detta avsnitt. Respondenterna är överens om att motivationsnivån generellt sett har sjunkit under året, samtidigt som produktiviteten inte har påverkats i större grad. Det försämrade välmåendet och arbetslusten förklarades oftast av avsaknaden av de sociala interaktionerna samtidigt som den fysiska närheten spelade en viktig roll. Samtidigt upplevde en respondent att omställningen till distansarbete inte har påverkat motivationen inom gruppen och härledde det till en god sammanhållning inom teamet trots den geografiska utbreddheten.

Den konstanta ovissheten om pandemins varaktighet ses som en bidragande faktor till den sänkta motivationsnivån då man önskar återanslutas på arbetsplatsen igen. *“Man kan jobba på ett ‘litet konstigt sätt’ ett tag men det är jobbigt att inte veta när det kommer ta slut”* (R2). Respondenterna menar att team-medlemmarna har ett eget ansvar i att motivera sig själva och sina kollegor.

Trots egenansvaret för motivationen upplevde respondenterna ett behov att initiera och upprätthålla kämparglöden hos team-medlemmarna även om det kunde gå perioder av hopplöshet. Därtill har ytterligare utmaningar i form av minskad arbetsbeläggning har identifierats som motivationsdämpande. Aspekter som anses höja motivationen härleddes ofta till det fysiska mötet och den sociala kontakten:

I början hade alla motivationen uppe. Våren gick betydligt bättre än hösten. Men alla tänkte att ‘vi sitter så fram till sommaren, sedan kommer semestern och sedan kommer alla tillbaka till kontoret.’ Så fick vi det ett tag men sedan blev vi hemskickade igen. Då märkte vi att fler flaggade för att motivationen dippade. Man hade tråkigt och hade inte samma motivation. I vanliga fall får man mycket energi från sina kollegor (R5).

Utöver den sociala kontakten var osäkerheten för framtiden ytterligare en faktor som påverkade motivationen negativt. De organisationer som riskerade uppsägningar tenderade att känna en större oro än de organisationer som hade resurser att hålla ut och behålla sin personal. I försökt att råda bot på sviktande motivationsnivåer har tävlingar och förändrade belöningsystem har implementerats - dock i mycket liten utsträckning. De har däremot inte gett någon större effekt vilket ledarna förklarade genom att den sjunkande motivationen härstammar från faktorer vilka inte kan kompenseras med hjälp av eventuella prestationsbaserade belöningar *“Folk är inte mottagliga [...] De har fullt upp med att lära sig nya arbetsmoment och vipps så kommer en tävling. Det finns inget utrymme för det”* (R3).

*Analys:* Som nämnt i kapitel 4.1, har endast ett fåtal av de medverkande organisationerna sagt upp personal som en effekt av pandemin och därför bör de minskade motivationsnivåerna

inte till någon större grad kunna härledas till individens ovisshet om dess framtida anställningstrygghet. Däremot kan den rimligtvis ha påverkats av den påtagliga ovissheten i samhället och kan således ligga till grund för en viss oro. Därtill kan den också kunna kopplas samman med avsaknaden av det fysiska mötet, där respondenternas svar ofta indikerat att energi, motivation och inspiration ofta inhämtas genom interaktion och att de såg fram emot att återförenas på arbetsplatsen.

Det är däremot på sin plats att kommentera att avsaknaden av den fysiska närheten inte alltid är resulterar i en fallande motivation, utan vi har även sett fall där motivationen inte har fallit trots att det fysiska mötet uteblivit. I detta fall, då en mycket god sammanhållning har arbetats upp under en längre tid, anser vi att gruppen har åstadkommit en hållfast delad identitet. Gruppens stabilitet ses här som en bidragande, men inte enskild, faktor. Istället ses den goda sammanhållningen som den främsta bidragande faktorn. Den fysiska närheten är inte helt avgörande för ett teams motivation och även detta porträtteras av det sistnämnda exemplet. Här är den upplevda närheten märkbar och därför spelar den fysiska närheten allt mindre roll - något som snarare ses som ett avvikande fall i denna studie.

Avsnittet har visat på det fysiska mötets betydelse för bibehållet välmående och arbetslust - där avsaknaden av det fysiska mötet inte minst har visat sig i form av den sänkta motivationsnivån. Kompensation i form av förbättrade belöningsystem har inte gett någon effekt, eftersom bristerna upplevdes ligga i avsaknaden av den fysiska mötet.

#### 4.6 Produktivitet i arbetet och effektivitet i privatlivet

Avsnittet kommer att behandla flexibilitet, kvalitetstid med familjen, förändrad inställning till distansarbete och produktivitet i arbetet. Många av respondenterna berättade att det förändrade arbetssättet gör att gränsen mellan fritid och arbetstid suddats ut. För- och nackdelar ställdes mot varandra och det är inte minst individuella preferenser som styrde huruvida de anställda trivs med distansarbete:

Vi är en del som tycker det här är perfekt. Jag kan jobba när jag vill och behöver inte ta mig till kontoret. Det finns så många plus [...] Det skapar en flexibilitet [att arbeta på distans]. Man har ju ändå ett liv runt omkring jobbet. Prioriteringen är annorlunda. Familj, vänner och sen jobb. Man får skapa förutsättningar så att alla trivs (R6).

Organisationerna försöker hitta ett arbetssätt som passar alla. *“Vi har några som tillhör den äldre skolan som trivs väldigt väl på det gamla sättet. Om jag ska generalisera det så värderar de yngre sin fritid mer”* (R8).

Distansarbetet innebär fördelar såsom kraftigt minskad restid och när arbetsdagen är slut, befinner man sig redan i hemmet. Just restiden och det faktum att distansarbetet bjuder in till mer familjetid är något som ofta lyfts fram som en positiv effekt av distansarbetet - framförallt bland teammedlemmar med små barn. Samtidigt upplever många av respondenterna att arbetsdagarna har blivit mer produktiva då färre naturliga avbrott (såsom spontana besök från kollegor) uppstår. Däremot finns också uppfattningar om att fysisk

närvaro på arbetsplatsen kan generera spontana samarbeten, vilka kan bidra till en ökad produktivitet:

Det här med att jobba på distans funkar ju. Vi har alltid trott på att våra medarbetare tar eget ansvar. Vi avlönar inte folk för att de är på plats, utan för det värde de skapar. Om de kan göra det hemifrån, så fine. Däremot tror vi ändå att man är mer produktiv om man träffas med jämna mellanrum. Vi ska nog hitta en bra balans (R6).

Samtidigt förklarade R10 att vissa av dennes team-medlemmar istället upplever trängsel i hemmet av familjemedlemmarnas närvaro, vilket kan ge brist på arbetsro och resultera i stresspåslag. Avskildhet och en väl fungerande arbetsstation är av stor vikt för en fungerande arbetssituation på distans. Återkommande i respondenternas svar är att inställningen till distansarbetet har förändrats i och med den pågående pandemin:

Det kommer aldrig vara någon som säger 'Jaha, jobba hemma. Gör du tvätten då eller?'. Det är sådana kommentarer man hade kunnat få tidigare. Nu har vi visat att det verkligen går att jobba på distans (R5).

Därtill delar en del uppfattningen om att man tidigare ansåg att arbetsuppgifterna var av sådan karaktär att de inte kunde utföras på distans men att man nu forcerats in i snabba omställningar och således visat att det fungerar (R5). Väl implementerade arbetsätt har i och med detta börjat ifrågasättas. *“Enligt gamla traditioner ska säljarna åka ut och besöka kunderna vilket betyder att de har rest väldigt mycket. Det kommer nog aldrig att komma tillbaka”* (R8).

Vidare menade respondenten att den 'gamla stammen' (respondentens egna ord) har mer ont av de uteblivna kundbesöken eftersom de upplever att de inte gör lika stor nytta om de inte får besöka kunderna. Personer vilka tidigare har rest mycket i tjänsten kan nu istället lägga restiden på andra arbetsuppgifter och således ytterligare öka produktiviteten. Respondenten menar att det är ytterst viktigt att organisationen tar tillvara på de positiva förändringar som skett och att man aktivt bör arbeta för att undvika att falla tillbaka i gamla mönster. Detta resonemang bekräftas av fler respondenter, exempelvis enligt nedan:

Vi har också gjort en undersökning om hur vi vill jobba när vi kommer tillbaka till det nya normala. Det visar sig att 75% vill vara inne på kontoret 2-3 dagar i veckan, inte mer. Man kommer fortsätta jobba delvis hemifrån. Det funkar och vi har kommit igång med det. Lustigt nog har produktiviteten har gått upp samtidigt som motivationen har gått ner, ett litet annorlunda samband (R5).

*Analys:* Flexibiliteten och den ökning av livskvaliteten som tillhandahålls i och med distansarbetet är två tydliga positiva effekter, vilket också går i linje med Ruiller et al.s studie (2019). Dessa bör rimligtvis öka välmåendet och således ligga till grund för en högre arbetsprestation på lång sikt. Samtidigt är det också viktigt att notera den mer osynliga gränsen mellan fritid och arbetstid där arbetsplats i hemmet kan leda till minskad återhämtning, vilket också belyses i Ruiller et al.s studie (2019).

Respondenternas samlade uppfattning om att produktiviteten ökade i och med distansarbete kan ses som en positiv effekt av det uteblivna småpratet då detta kan ses som ett avbrott och således ett störande moment. De spontana, sociala interaktionerna har tidigare analyserats men i vad som skiljer dessa åt från detta avsnitt är det negativa sambandet mellan motivation och produktivitet som framträder.

Det har tidigare antytts att motivationen inhämtas i individens sociala interaktioner och den energi denna får på arbetsplatsen, samtidigt som produktiviteten främjas av att färre avbrott sker vid distansarbete. Således kan den fysiska frånvaron, som beskrivs av Ruiller et al. (2019), bidra till en ökad produktivitet trots att vitala faktorer för individens välmående uteblir. Frågan är hur länge det är hållbart. Resultatet visar också på att organisationerna försöker anpassa sig till vad som kan komma att bli det 'nya normala' där de eftersträvar att tillmötesgå olika individers preferenser. Kanske blir organisationerna mer anpassade till bibehållet distansarbete och kanske kan arbetet komma att utföras dels på kontoret och dels på distans.

Att det uteblivna, fysiska (kund)mötet i vissa fall har resulterat i att individen inte upplever att de gör lika stor nytta nu som tidigare, kan ses utifrån ett meningsskapande perspektiv. Individen verkar till hög grad identifiera sig med dennes traditionella arbetsuppgifter och allt eftersom de förändras minskar också vad denne anser vara meningsfullt i arbetet. Därav minskar också successivt identifieringen med teamet och organisationen. Det nya arbetssättet skiljer sig således från individens egen önskan i alltför stor utsträckning. Därför faller dess meningsfullhet vilket i förlängningen också bör innebära att individens identifiering med gruppens (nya) normer blir allt svagare.

Avsnittet har visat att ett flexibelt arbetssätt genererar en ökad effektivitet i privatlivet då mer kvalitetstid med familjen uppnåddes. Samtidigt har en förändring i inställningen till distansarbete identifierats och respondenterna upplevde en ökad produktivitet på grund av färre avbrott.

#### 4.7 Sammanfattning av resultat och analys

I intervjuerna utpekades olika formella och informella grupperingar där olika klassificeringar och gränsdragningar tillämpades. De informella grupperna minskade i takt med distansarbetets utbredning eftersom det inte gavs något naturligt tillfälle för dem att formas. Samtidigt bestod de formella grupperna. Empirin visade även att olika subkategorier fanns inom teamen, där dessa baserades på olika faktorer såsom ålder, anställningstid, kompetens eller erfarenhet.

Ledarna berättade att de aktivt arbetar med att eliminera gränserna mellan teamen då de menar att det genererar en större flexibilitet inom organisationerna. Team-medlemmarnas olika kompetenser kompletterar varandra, vilket ger individen en upplevelse av att känna sig behövd - och i detta skapas dennes meningsfullhet. På så sätt nyttjas teamets heterogenitet samtidigt som den tillhandahåller möjligheter för kompetensöverföring, vilket i förlängningen resulterar i en bibehållen identifiering med gruppen.

Närheten har visat sig ha stor betydelse vid distansarbete. Då den fysiska närvaron minskade ökade den digitala närvaron naturligt. Valfungerande IT-system har varit en förutsättning för samarbete, sammanhållning, produktivitet, välmående och arbetslust men har inte till fullo lyckats ersätta fördelarna med den fysiska närheten. Resultatet visade att organisationerna i framtiden kan komma att kombinera distansarbete med arbete på den fysiska arbetsplatsen eftersom de båda arbetssätten har sina fördelar. Respondenterna har däremot visat att den fysiska närheten är vital för såväl gemenskap som gruppidentifiering.

Teamen upplevde initialt utmaningar att samarbeta då distansarbete implementerades som främsta arbetssätt. Respondenterna upplevde att de nya kommunikationsvägarna var ett hinder då de ansågs bli ett extra steg när de önskade kontakta en kollega. Likaså förklarade de att kollegornas tillgänglighet var svår att bedöma. Även informationsspridning, spontan problemlösning samt all form av spontant interaktion påverkades negativt då teamen arbetade utspritt. Samtidigt förklarade respondenter att distansarbetet har resulterat i tätare och mer rättvis kontakt med team-medlemmarna, vilket lyftes upp som en effekt som istället påverkat samarbetet positivt. Därtill har en ökad förståelse för varandra uppstått och i vissa fall har teamet slutit sig samman då pandemin har setts som ett yttre hot. I dessa fall bidrog det yttre hotet till en sammanslutning och förstärkt social identitet.

I sin helhet har sammanhållningen både försvagats och förstärkts under olika perioder men ligger i ett läge som är fortsatt svagare än innan distansarbete implementerades som främsta arbetssätt. Den digitala närheten har därför inte till fullo lyckats ersätta avsaknaden av den fysiska närvaron. Likaså har fysisk närhet och social kontakt med kunder och kollegor pekats ut som den främsta anledningen till ett försämrat välmående och minskad arbetslust.

Trots den sänkta motivationsnivån hade produktiviteten inte utvecklats i samma riktning, utan resultatet visar på att produktiviteten har bibehållit en relativt stabil nivå. Det nya arbetssättet suddade ut gränsen mellan fritid och arbetstid samtidigt som en ökad effektivitet i privatlivet har uppstått då pendlingstid istället kan avsättas till kvalitetstid med familjen - något som har uppskattas inte minst av småbarnsföräldrar. Respondenterna upplevde att produktiviteten i arbetet har gynnats av att återkommande och tidskrävande avbrott som normalt skett på den fysiska arbetsplatsen naturligt har minskat då arbetet utförs på distans.

I alla kategorier, under såväl resultat som analys, går det inte att undgå vikten av interaktion, närhet och kommunikation. De kan både förstärka och förgöra ett team. Bristfällig interaktion och kommunikation kan resultera i enorma problem att hålla samman ett team. Därför vill vi belysa de digitala verktygens väsentliga roll och hur övergången till distansarbete har skett relativt smidigt på grund av valfungerade system. Den fysiska arbetsplatsen kan dock aldrig till fullo ersättas av valfungerade digitala verktyg eftersom det fysiska mötet och den fysiska närvaron fortsatt uteblir vid distansarbete - något som pekats ut som en nyckelfaktor. Därför kan den fysiska arbetsplatsen inte ersättas fullt ut. Dock råder det en ökad positiv inställning till distansarbetet trots denna turbulenta introduktion.



## 5 Diskussion och slutsatser

### 5.1 Teoretiskt bidrag

I och med att stor del av arbetet idag sker på distans försvann det naturliga, spontana sättet att samtala och ersattes istället av mer planerade samtal eller schemalagda möten. Resultatet visar att ledarna (ex. R2; R5) nu säkerställer att rättvis och likvärdig kontakt nu sker mer frekvent än tidigare och detta ses som en positiv effekt av det nya arbetssättet. Samtidigt framgår tydligt att det spontana "småpratet" spelar en viktig roll tillsammans med den fysiska närvaron, bidrar såväl till en mer genuin sammanhållning som efterlevande av organisationernas ceremonier och ritualer, såsom gemensamma luncher, företagsresor, spontant umgänge vid kaffemaskinen eller i korridorerna. Möjligheten att överhöra konversationer föll bort och detta ansågs påföra att informationsspridningen hämmats. Vårt resultat gällande ceremonier och ritualer överensstämmer med studien av Wiesenfeld et al. (2001). Dessa små och till synes irrelevanta, vardagliga handlingar har tidigare tagits för givet och dess vikt noteras först då de uteblir.

Vår studies resultat skiljer sig dock i viss grad från Ruiller et al.s studie (2019) vilken menar att närheten den fysiska närvaron bidrar med även kan uppnås genom IT-stöd och mötesteknik och således ligga till grund för den upplevda närvaron. Vårt resultat visade att den mest uppenbara komponenten för identifiering med gruppen, sammanhållningen och motivationen grundar sig på det fysiska mötet. En förklaring till detta kan vara att organisationen i Ruiller et al.s (2019) studie under en längre tid, har anpassat sitt arbetssätt till att delvis ske på distans. Därav har organisationen rimligen haft tid för anpassning på såväl individ- som grupp nivå samtidigt som möjligheten till rekrytering av personal med dessa preferenser, inte kan bortses ifrån. Detta har här identifieras som den främsta skillnaden och resultatet av vår studie hade troligen liknat Ruiller et al. (2019) om de organisationer som medverkat, också haft samma anpassningsperiod. Att detta inte varit möjligt råder det inga tvivel om i och med att de rekommenderades att snabbt följa myndigheternas rekommendationer om distansarbete.

Det var högst individuellt om de anställda trivdes med distansarbete. Vårt resultat visade på att identifieringen med gruppen, behovet av grupptillhörigheten samt det sociala utbytet på den fysiska arbetsplatsen är bidragande faktorer vilken påverkade individens inställning till distansarbete. Individer med stort behov av grupptillhörighet har visat sig aktivt söka denna kontakt på egen hand, liksom i studien av Wiesenfeld et al.s (2001). Därför menar vi att personer med stort behov av grupptillhörighet kan ha en negativ inställning till distansarbete om de inte får sina sociala behov uppfyllda. Empirin visade på att personer vilka hade ett rikt socialt liv privat eller generellt sett kräver mindre socialt utbyte tycks ha mindre ont av att arbeta på distans. Likaså visade det sig att personer vilka värderar sitt privatliv högt trivs med distansarbete då detta ger en större flexibilitet samtidigt som pendlingstiden försvinner och således ger mer kvalitetstid. Distansarbetets fördelar i vår studie stämde väl överens med de presenterade i studien av Ruiller et al. (2019). Samtidigt visade resultatet att organisationerna öppnade upp för möjligheten att denna tillfälliga arbetssituation kan komma att bli beständig

då en kombination av distansarbete och arbete på det fysiska kontoret tycks vara en medelväg vilken tillmötesgår olika individers behov och således långsiktigt gynnar organisationens välmående. Skulle detta ske kan organisationerna i framtiden komma att falla in i kategorin som bättre skulle kunna jämföras med Ruiller et al.s (2019) resultat.

Gruppens identitet och laganda har blivit viktigare än någonsin då distansarbete blivit en förutsättning för organisationernas överlevnad. Det stämmer överens med Wageman et al. (2012) resultat vilket visar på att en avtagande känsla av organisationens närvaro kan ha negativa effekter. Detta belystes tydligt i empirin då kollegorna inte kunde träffas på samma sätt som innan pandemin, vilket lade grunden till uppkomsten av sociala aktiviteter vilka kunde ske på distans. Vår studie påvisade även en annan aspekt vilken Wageman et al. (2012) också kommit fram till: att det ömsesidiga beroendet av varandra har förändrats i takt med att nya faktorer spelar in och har således blivit mer dynamiskt. Det är dock viktigt att även urskilja meningsskiljaktigheterna mellan studierna. Wageman et al. (2012) menar att medarbetaren behöver styras av en ledare i högre grad. I kontrast visar vår studie att individen istället tar sitt eget ansvar att leda sitt arbete självständigt.

I stora drag uppfyller samtliga respondenternas team Wagemans (2001) fyra kriterier om hur effektiva och självgående team bör utformas. Det är nämnvärt att påpeka att de team Wageman (2001) baserat sin forskning på troligtvis inte genomgick en global samhällskris. Trots att respondenternas team inte uppfyller samtliga fyra kriterier fullt ut, visar uppfyllelse av dessa fyra kriterier att de undersökta organisationerna - till stor grad - kan anses vara effektiva och självgående team.

Resultatet visar att i de fall då det fanns stora skillnader mellan individens och organisationens värderingar, har meningsfullheten i arbetet minskat hos individen. Detta då denne inte anser sig vara lika meningsfull då de nya arbetssätten tillämpas (ex. att fysiska kundbesök som denne vill genomföra uteblir). Den minskade meningsfullheten i denna situation visar hur individens identifiering med organisationen kan minska då värderingarna skiljer sig åt i stor grad och ger oss fog att dra slutsatsen att meningsfullheten och individens identifiering med teamet samspelar. Denna slutsats stämmer överens med Weick et al.s (2005) studie vilken menar att genom meningsskapandet säkerställs att individen verkar i linje med gruppens uppsatta mål och visioner. Samtidigt kan vi, i detta arbete, inte explicit konstatera om meningsskapandet kan agera som en mekanism för att säkerställa att individen agerar i linje med gruppens uppsatta mål och visioner eftersom vi utgått från en mycket begränsad population.

## 5.2 Metoddiskussion

Då studien grundar sig på en psykologisk teoretisk referensram har respondenternas svar ofta varit uttömmande men samtidigt svävande och spretiga i sin helhet. De spretiga svaren beror på att respondenterna i förekommande fall har tolkat intervjufrågorna olika. Det har varit svårt att formulera följdfrågor utan att styra respondenternas svar. Detta metodproblem går i linje med den kritik som den sociala identitetsteorin fått ta emot i och med dess breda

tolkningsutrymme. Samtidigt har bredden i svaren lett till att vi har getts möjligheten att identifiera olikheter i upplevelser, agerande och sätt att se på situationer.

Resultatet av denna studie ger en insikt i hur organisationer påverkas av plötsliga omställningar till distansarbete och belyser således hur organisatorisk splittring kan motverkas med hjälp av social identitetsteori. Då denna studie gör nedstamp i en pågående situation och under en kort tidsperiod ges inte möjligheten att mäta långsiktiga effekter av såväl pandemin som organisationernas förändrade arbetssätt och således individens identifiering med teamet.

Likaså bör här tilläggas att respondenterna till dessa frivilliga intervjuer kan ha deltagit i syfte att sprida god marknadsföring om organisationen. Samtidigt är det också rimligt att anta att de personer som valt att ställa upp på intervju är sociala och hjälpsamma individer vilka är stolta över sina respektive organisationer. Vi tror att de missnöjda, alternativt mindre sociala ledarna inte har varit lika villiga att ställa upp. De medverkande respondenterna representerar således inte den större massan utan kan tillsammans ses ha en av många möjliga infallsvinklar.

En annan aspekt att ta i beaktning är att det är möjligt att endast de organisationer som har kunnat hantera omställningen relativt väl har haft tid och intresse av att delta i studien. Med andra ord kan de organisationer som har haft stora problem valt att inte att ställa upp på en intervju, vilket kan ha lett till att studiens resultat visar på en förskönad bild av verkligheten. Härtill hör också att studien utgår från ledarens perspektiv och med grund i föregående resonemang, kan de ha en romantiserad bild av den verkliga situationen bland team-medlemmarna. Team-fenomenet, det postheroistiska ledarskapsperspektivet och önskan om att klassas som en framåtsträvande organisation kan ses som en trend där de medverkande organisationerna vill framstå som förespråkare av nya metoder samt att ha hanterat krisen väl.

Utöver detta anser vi att det studerade ämnet inte har haft några moraliska utmaningar då det är ett icke-laddat område som inte inskränker på personligt plan. Det finns därför inga naturliga "rätta" eller "fel" svar som har kunnat styra respondenterna. Det tillsammans med den totala anonymitet som garanterats vid intervjutillfällena, har bidragit till att vi inte kan se några hinder för att intervjusvaren skulle vara sanningsenliga.

### 5.3 Studiens praktiska bidrag

Det är viktigt att säkerställa att arbete på distans inte resulterar i att samarbetet, sammanhållningen eller individens identifiering med gruppen påverkas negativt av detta förändrade arbetssätt. Det är därför av största vikt att ett aktivt arbete med gemenskapsfrämjande aktiviteter fortgår samt att organisationens värderingar är lättförståeliga, konkreta och riktar sig mot den grupp anställda man önskar och där de bör författas av team-medlemmarna eller med dem i fokus. I och med detta främjas meningsskapandet, medlemmarna känner sig i detta både delaktiga och som viktiga komponenter där dess unika kompetenser innebär att de spelar en viktig roll i gruppen. På så

sätt bidrar de med sina unika erfarenheter. Komponenter bidrar till att individen bör identifiera sig med gruppen i en allt högre grad.

Den huvudsakliga utmaningen med att hålla ihop gruppen ligger alltså i att inte förlora engagemanget och känslan av gruppstillhörigheten från de medlemmar som inte aktivt sökte kontakt eller engagerade sig i digitala, sociala aktiviteter. Därför krävs välfungerade IT-system för ett fortsatt funktionellt team på distans. Studien har belyst dess väsentliga roll under övergångsperioden till distansarbete och kan som behandlat, avgöra teamets överlevnad. Samtidigt är det även viktigt att påpeka att digitala verktyg inte kan ersätta arbetet på de fysiska arbetsplatsen fullt ut. Digital kommunikation ger inte samma sociala interaktion som närvaron på den en fysiska arbetsplatsen ger - en aspekt som varken får underskattas eller bortprioriteras.

## 5.4 Slutsatser

Syftet med denna studie är att undersöka hur teams påverkas av att plötsligt ställa om till att arbeta på distans. *Hur påverkas team och professionella gruppers sociala identitet av att plötsligt tvingas ställa om till distansarbete?*

Social identitetsteori har använts för att förklara individens gruppstillhörighet trots att den fysiska interaktionen och fysiska närvaron minskar. Respondenterna upplever inte att kategoriseringen har förändrats märkbart efter att distansarbete implementerats som det primära arbetssättet men vi anser att man bör skilja på formella och informella grupperingar. Kategorisering efter arbetsuppgifter eller närmsta chef ses som de mer formella grupperingarna och dessa är beständiga och oberoende av om arbetet utförs på den fysiska arbetsplatsen eller på distans. Däremot bör här tilläggas att avsaknaden av ceremonier, ritualer och de spontana möten som kommer av den fysiska närvaron gör att möjligheten till forandet av informella grupperingar inte ges i samma utsträckning. Därav har kategoriseringen av de formella grupperingarna förblivit densamma samtidigt som de informella har minskat.

Samtidigt har de olika teamen och grupperingarna i organisationerna ofta slutit sig samman och tillsammans bildat en enhet, då den pågående krisen ofta setts som ett gemensamt, yttre hot. Detta är något som på sikt kan minska klyftorna mellan de olika grupperingarna och ett mer gränsöverskridande samarbete kan komma att introduceras trots att de spontana, sociala interaktionerna fortsatt uteblir. Detta resonemang grundar sig på ett bestående yttre hot, vilket kanske inte är helt troligt utan det ska snarare ses som en möjlighet till bibehållen sammanhållning inom hela organisationen då många av de sociala aspekterna försvinner i och med distansarbete. Det finns heller inget som visar på en trend om att organisatorisk splittring pågår i den undersökta situationen. Utöver tankegångarna om att pandemin är ett yttre hot, finns även exempel som visar på samarbetskonflikter och individens identifiering med mer traditionella arbetssätt uppmärksammas. Dessa resultat är dock högst individuella och inte tillräckligt omfattande för att beskriva en större population.

Det har visat sig vara av stor vikt att individens normer och värderingar går i linje med gruppens. I de fall då de skiljer sig åt har bristande engagemang och bidrag till gruppen

identifierats. Det finns dock inget som tyder på att just dessa individuella fall har påverkats av distansarbete utan tros istället bero på vad individen önskar få ut av sin anställning, såsom stabilitet. I fall där tydligt författade värderingar helt saknats har splittring av gruppen identifierats men även detta tros ha haft liten påverkan av att arbetet nu sker på distans utan ligger snarare i individernas intresse av att tillhöra gruppen.

För att säkerställa att distansarbetet inte la grund för ytterligare distansering, arbetade de aktivt med att värderingarna gemensamt skapades av gruppens medlemmar. På så sätt ökade meningsfullheten för individen samtidigt som det säkerställde att individens och gruppens värderingar går i samklang. I de fall där gruppens normer och värderingar överensstämde hade istället ett mycket gott samarbete och sammanhållning noterats där individen också stod bakom gruppens handlingar. Individens identifiering med gruppen ses här som en avgörande parameter i hur väl gruppen klarar omställningen till distansarbete för att säkerställa att splittring inte sker.

Resultatet visar att team-medlemmarna initialt behövde mer stöd i att upprätthålla identifieringen med såväl teamet som organisationen i helhet. Efter att den initiala anpassningsfasen passerats hade organisationerna, i de flesta fall, vant sig vid 'det nya normala' och vilka processer och rutiner dessa innebär. Det förutsätter att organisationen har välfungerande IT-system och anpassade processer, eftersom kommunikation och interaktion på distans sker via dessa. På så sätt ges individerna möjligheten att själva ta ansvar för de sociala interaktionerna utefter dess individuella behov av grupptillhörighet och gruppidentifiering.

Vår studie bidrar med kunskapen om att den digitala närheten inte till fullo kan ersätta den fysiska närheten, i organisationer där omställning till distansarbete sker plötsligt. Välfungerade IT-system är en förutsättning för bibehållen kommunikation och social interaktion - vilket har påverkan på individens identifiering med gruppen. Däremot ligger stort ansvar på individens egna behov av grupptillhörighet, där normer, värderingar och prioriteringar avgör dess identifiering med teamet och andra grupperingar på arbetsplatsen. Den avgörande faktorn kommer därmed inifrån individen där de förutsättningar organisationen ger, snarare är ett verktyg.

Slutligen kan vi inte dra några slutsatser som visar på att det finns ett negativt samband mellan beständigt distansarbete och individens identifiering med gruppen. Kanske kan en studie med en flerårig tidsperiod komma att visa på andra resultat då utvecklingen över längre tid kan analyseras.

## 5.5 Förslag på framtida studier

Då pandemin ställt krav på snabba förändringar och ibland temporära lösningar är det av intresse att i framtiden undersöka hur individens identifiering med gruppen förändras beroende på organisationens valda framtida arbetssätt. Kanske väljer organisationen att gå tillbaka till tidigare arbetssätt, kanske väljer de att arbeta likt som under pandemin eller kanske väljer de en kombination. Det hade därför varit intressant att se hur individens identifiering med gruppen förändras i och med de framtida arbetssätt som organisationerna

väljer att tillämpa i en period vilken inte präglas av en samhällskris. Detta föreslagna studieområde kan dock endast genomföras efter att samhället återhämtat sig från den pågående pandemin, alternativt då en ny verklighet har accepterats.

Som nämnt i studiens metodologiska svagheter, utgår denna studie från ledarens perspektiv, vilket kan ha resulterat i en förskönad bild av verkligheten. Ett förslag på kompletterande arbete skulle därför kunna vara att även göra intervjuer med medarbetare i teamet för att höra hur de upplever situationen och de olika arbetssätten.

## 6 Referenser

Brewer, M. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86(2), 307-324.

Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3 ed.).

Castellum. (2020). Framtidens kontor - om medarbetarna själva får välja. Hämtad från [https://www.castellum.se/globalassets/om-castellum/framtidens-arbetsliv/framtidens-kontor/rapport\\_framtidens-kontor\\_castellum.pdf](https://www.castellum.se/globalassets/om-castellum/framtidens-arbetsliv/framtidens-kontor/rapport_framtidens-kontor_castellum.pdf)

Dagens Nyheter. (2020, 25 januari). Så kommer vi att arbeta i framtiden - åtta trender. Hämtad 2020-11-10 från <https://www.dn.se/ekonomi/sa-kommer-framtidens-arbetsplats-att-forandras/>

Dahlman, C. (2007). Technology, globalization, and international competitiveness: Challenges for developing countries. *UN*. Hämtad från [https://www.un.org/esa/sustdev/publications/industrial\\_development/1\\_2.pdf?fbclid=IwAR0JczUeRE8cSAB9AhqZ91v-TUtbirK2OEZsbYSvbaPhxYfl\\_U-pMah9Ck](https://www.un.org/esa/sustdev/publications/industrial_development/1_2.pdf?fbclid=IwAR0JczUeRE8cSAB9AhqZ91v-TUtbirK2OEZsbYSvbaPhxYfl_U-pMah9Ck)

Folkhälsomyndigheten. (2020a, 30 juli). Fortsätt arbeta hemma om det finns möjlighet. Hämtad 2020-11-06 från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juli/fortsatt-arbeta-hemma-om-det-finns-mojlighet/>

Folkhälsomyndigheten. (2020b). Covid-19-pandemins tänkbara konsekvenser på folkhälsan (20084). <https://www.folkhalsomyndigheten.se/publicerat-material/publikationsarkiv/c/covid-19-pandemins-tankbara-konsekvenser-pa-folkhalsan/?pub=76637>

Hogg, M., & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

Hogg, M., & Williams, K. (2000). From I to We : Social Identity and the Collective Self. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 81-97.

Ledarna. (2015). Att vara chef: Kartläggning av chefer, utmaningar och arbetssituation i Sverige 2015. *Ledarna*. Hämtad från [https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/att-vara-chef.pdf?fbclid=IwAR0SwwAn3oHxGn-3APNNaEZLBnPqYIEhO0d-\\_Op6rbTuKVkt4etpF3fWIX8](https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/att-vara-chef.pdf?fbclid=IwAR0SwwAn3oHxGn-3APNNaEZLBnPqYIEhO0d-_Op6rbTuKVkt4etpF3fWIX8)

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (5. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Regeringskansliet. (2020, 5 november). Möjligheten att omvandla lokaler till bostäder ska utredas. Regeringen.se. Hämtad 2020-11-07 från <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/11/mojligheten-att-omvandla-lokaler-till-bostader-ska-utredas/?fbclid=IwAR38rn921FqjC4k7sXh74hHZISde8TGVsLV2yzZn8WUrzw3pWDTQEW8adI8>.

Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). "You have got a friend". *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 2-29.

Sewell, G., Taskin, L., Delbridge, R., & Sallaz, J. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups : Studies in the social psychology of intergroup relations* (European monographs in social psychology, 14). London: Acad. P. in coop. with European assoc. of experimental social psychology.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M., P., Ruohomäki, V. and Vartola, A. (2007), *Distributed and Mobile Work – Places, People and Technology*, Otatiello, Helsinki.

Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12(5), 559-578.

Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 301-315.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Weick, K.E., Sutcliffe, Kathleen M., & Obstfeld, David. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229.



# Bilaga

## Frågeguide

### Bakgrund

- Berätta om din roll (titel, ansvarsområde, antal direktrapporterande anställda etc.), hur du ser på den och dina arbetsuppgifter. Hur länge har du haft denna roll?
- Hur länge har du jobbat inom organisationen? Vad har du för bakgrund och tidigare erfarenheter?

**Forskningsetik** - inled med att informera om:  
(1) uppsatsens syfte, att du (2) kan avstå frågor, (3) kan avbryta intervjun när du vill och

(3) att intervjun är fullständigt anonym, dvs. att varken organisation eller du som person kommer att kunna utläsas, att bara vi har tillgång till materialet och att det kommer att förvaras tryggt och förstöras efter uppsatsens färdigställande.

(4) Slutligen, är det ok att vi spelar in intervjun?

### Organisationen

- Berätta mer om organisationen och ditt team
- Vilka normer och värderingar ser upplever du att det finns inom organisationen och i teamet?
  - Hur har de tagits fram? Identifierar sig de anställda med dem? Berätta ingående
- Hur har 2020 sett ut för organisationen/dig/ditt team?
  - Som vanligt? Utmanande? Berätta ingående och ge exempel

### Social identitetsteori

- Känner du till vad social identitetsteori innebär? Om inte, förklara snabbt.
- Vilka grupper identifierar du på arbetsplatsen? Vilka kategorier grupperar du efter (gränsdragningar)?
  - Upplever du att grupperna agerar som en enhet och strävar mot gemensamma mål? I så fall till vilken utsträckning?

### Teamet och distansarbete

- Hur har teamet påverkats av distansarbete? Positivt och negativt. Berätta ingående
- Hur har du påverkats av distansarbete? Positivt och negativt. Berätta ingående
- Upplever du att distansarbete stärker eller splittrar teamet?
- Förklara snabbt om fysisk vs. upplevd närhet. Hur upplever du att det är på din arbetsplats och i det team du ansvarar för?

### Avslutande frågor

- Är det något du skulle vilja tillägga?
- Kan vi återkomma till dig om det skulle uppstå frågetecken?