

Ledarskapets betydelse under tider av rekommendation till distansarbete

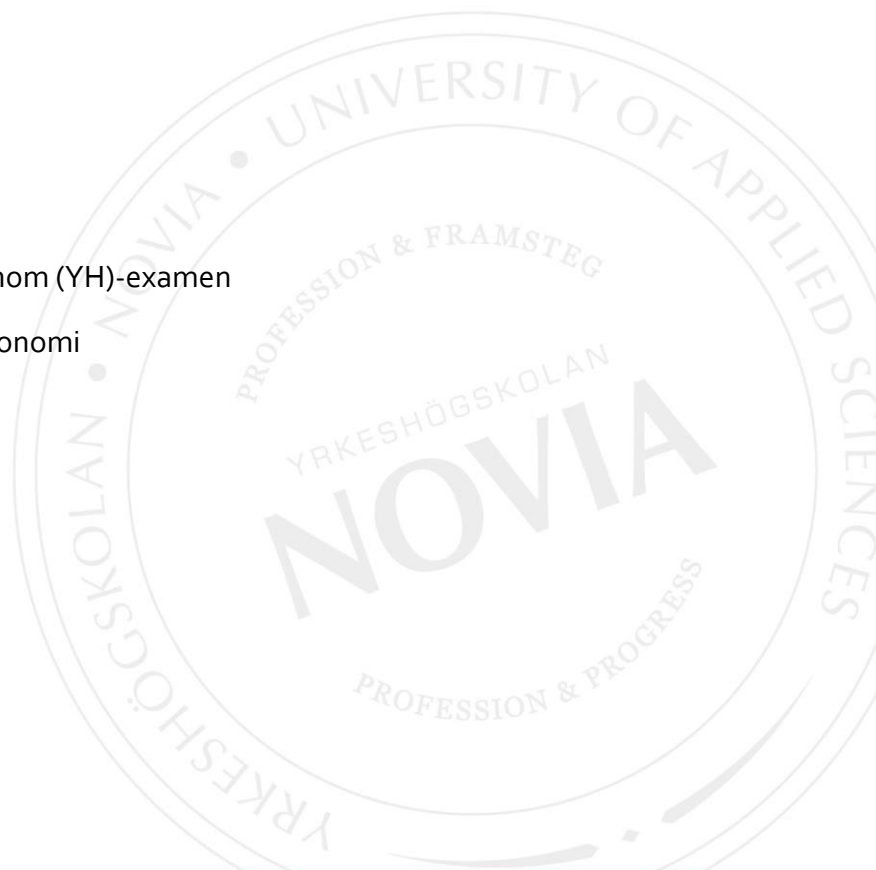
Case Sykes och Å Communications

Matilda Wargh

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningen i företagsekonomi

Åbo 2021



EXAMENSARBETE

Författare: Matilda Wargh

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Marknadsföring

Handledare: Annemari Andrésen

Titel: Ledarskapets betydelse under tider av rekommendation till distansarbete, Case: Sykes och Å Communications

Datum 22.5.2021

Sidantal 43

Bilagor 2

Abstrakt

Detta är en kvalitativ studie för att utreda hur pandemin har påverkat kommunikationen, motivationen och tilliten inom två olika team. Syftet var att utreda hur teammedlemmarna har upplevt distansarbetet och på detta sätt eventuellt hjälpa teamledarna att förstå hur medarbetarna tänker.

Teorin behandlar teman som är viktiga för ledarskapet såsom kommunikation, motivation och tillit samt psykologisk trygghet. I teorin diskuteras även distansarbete och vilka utmaningar och möjligheter det kan innebära. Resultaten och analysen baseras på teorin och på undersökningar i form av kvalitativa intervjuer av teamledare och en enkät som sändes ut till medarbetare.

För att få en så heltäckande bild av upplevelserna av distansarbetet som möjligt togs både teamledarnas och teammedlemmarnas åsikter och upplevelser i beaktande. Detta gjordes genom intervju av teamledare och enkät med teammedlemmarna.

Detta examensarbete visar på att kommunikationen inom dessa team har påverkats av distansarbetet. Kommunikationen har blivit främst arbetsrelaterad när den sker på distans och gemensamma arbetsprojekt och brainstorming har lidit i dessa team.

Språk: svenska

Nyckelord: ledarskap, kommunikation, distansarbete, motivation, tillit

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Matilda Wargh

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Turku

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät: Markkinointi

Ohjaaja: Annemari Andrésen

Nimike: Johtajuuden merkitys etätyösuosituksen aikana, Case: Sykes ja Å
Communications

Päivämäärä 22.5.2021

Sivumäärä 43

Liitteet 2

Tiivistelmä

Tämä on kvalitatiivinen tutkimus, jolla pyritään selvittämään, miten pandemia on vaikuttanut kahden eri työryhmän sisäiseen viestintään, motivaatioon ja luottamukseen. Tutkimus on tehty kahdesta eri näkökulmasta, tiimijohtajan ja tiimijäsenten.

Teoria käsittelee johtamisen kannalta tärkeitä aiheita, kuten sisäistä viestintää, motivaatio, luottamus sekä psykologista turvallisuutta. Teoriassa käsitellään myös etätyötä ja minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia se voi merkitä. Tulokset ja analyysi perustuvat teoriaan sekä kyselyihin, jotka muodostuvat tiimijohtajien kvalitatiivisista haastatteluista sekä työntekijöille lähetetystä kyselylomakkeesta.

Jotta saisi mahdollisimman kattavan kuvan etätyö kokemuksista, kyseltiin sekä tiimijohtajan, että tiimijäsenten mielipiteitä. Tämä tehtiin ryhmänjohtajien haastatteluilla sekä kyselylomakkeella ryhmän jäsenten kanssa.

Tämä opinnäytetyö osoittaa, että etätyö on vaikuttanut näiden ryhmien sisäiseen viestintään. Viestinnästä on tullut lähinnä työhön liittyvää, kun se tapahtuu etäyhteydessä. Brainstorming ja yhteiset työprojektit ovat kärsineet näissä työtiimeissä.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: johtajuus, etätyö, kommunikaatio, luottamus, motivaatio

BACHELOR'S THESIS

Author: Matilda Wargh

Degree Programme: Business Administration

Specialization: Marketing

Supervisor: Annemari Andréén

Title: The Importance of Leadership in Times of Recommended Teleworking, Case: Sykes and Å Communications

Date 22.5.2021

Number of pages 43 Appendices 2

Abstract

This is a qualitative study to investigate how the pandemic has affected communication, motivation and trust within two teams. The purpose was to investigate how the team members have experienced the distance work and in this way possibly help the team leaders to have a better understanding of the employees.

The theory deals with themes that are important for leadership such as communication, motivation and trust as well as psychological safety. The theory also discusses telework and what challenges and opportunities it can entail. The results and analysis are based on the theory and on surveys in the form of qualitative interviews with team leaders and a questionnaire that was sent out to employees.

To get a picture of the experiences as comprehensive as possible, both the team leaders' and team members' opinions and experiences on teleworking were included. This was done through an interview of team leaders and a survey with the team members.

This thesis shows that the communication within these teams has been affected by the distance work. Communication has become mainly work-related when it takes place at a distance and joint work projects and brainstorming have suffered in these teams.

Language: Swedish

Key words: leadership, teleworking, communication, trust, motivation

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemformulering och hypotes.....	2
1.2	Syfte och avgränsningar	2
2	Ledarskapet och distansarbetets nya utmaningar	3
2.1	Ledarskapets hörnstenar	4
2.2	Tillit eller psykologisk trygghet.....	5
2.3	Möjligheter med distansarbetet	6
3	Kommunikation	7
3.1	Verbal- och icke-verbal kommunikation.....	7
3.2	Kommunikationsfunktioner.....	8
3.3	Kommunikationsprocessen.....	9
3.4	Kommunikationskanaler.....	10
3.5	Kommunikationsriktningar.....	11
4	Motivation.....	12
4.1	Autonom- eller kontrollerad motivation.....	12
4.2	Self Determination Theory	13
5	Metodval	14
6	Samarbetspartner	15
6.1	Å Communications.....	15
6.2	Sykes.....	15
6.3	Avidly	15
7	Empiri	15
7.1	Datainsamlingsmetoder.....	16
7.1.1	Intervjuguide.....	16
7.1.2	Enkäten.....	17
8	Resultat av empirin	18
8.1	Resultat av de kvalitativa intervjuerna.....	18
8.1.1	Sanna Sarelius på Å Communications	19
8.1.2	Maria Flemmich på Avidly	20
8.1.3	Maria Lehtonen på Sykes.....	22
8.2	Resultat av enkäten	24
9	Analys och slutsatser	35
9.1	Kommunikationen under distansarbete	36
9.2	Att bygga tillit tar tid.....	37
9.3	Motivationens art beroende på organisation.....	38
9.4	Slutsatser	39

10	Kritisk granskning.....	41
11	Avslutning.....	43
	Källförteckning	44
	Figurförteckning	46
	Bilageförteckning.....	47

Förord

Jag vill rikta mitt tack till Sanna Sarelius, Maria Lehtonen och Maria Flemmich som ställde upp på intervjuerna samt Sanna Sarelius team på Å Communications samt Maria Lehtonens team på Sykes som vänligt ställde upp och svarade på min enkät.

Tack även till mina medstuderaende som stöttat mig genom arbetsprocessen.

Sist men inte minst vill jag rikta ett stort tack till min handledare Annemari Andrésen.

1 Inledning

Kommunikation har alltid varit en utmaning inom organisationer och bland en ledares främsta uppgifter är att vara en kommunikatör. Denna uppgift som redan är utmanande nog togs våren 2020 till en ny nivå när en riksomfattande rekommendation till distansarbete utfärdades i Finland (Statsrådet, 2020). Detta innebar att alla som bara kunde utföra sitt arbete på distans förväntades göra det. Denna rekommendation har sedan fortsatt genom hela år 2020 och även år 2021.

Det har spekulerats mycket i hur denna distansvardag har påverkat organisationer. Ny forskning dyker upp med jämna mellanrum och experter inom arbetslivet intervjuas. Men hur har det påverkat dynamiken inom team på arbetsplatsen? Hur har den påverkat samverkan mellan ledare och medarbetare?

Förmågan att kunna motivera sig själv och andra ser många som en mätare på framgångsrikt ledarskap. Denna förmåga kan bli ännu viktigare när arbetsteamerna enbart ses på distans under möten och övriga tider ska de arbeta var för sig eller i små arbetsgrupper.

Under distansarbete bli även tillit viktigare, en ledare bör lita på att medarbetarna gör sitt arbete och medarbetarna bör ha en grundtrygghet i ledaren. Men hur kan denna tillit upprätthållas på distans, eller hur kan den byggas när nyrekryterade börjar sitt arbete på fysisk distans från det övriga teamet?

En ledares upplevelse och medarbetarnas upplevelse kan ibland skiljas åt och därför är det av intresse att undersöka hur medarbetarna upplevt denna distansvardag. Det kan även ha en betydelse om hela teamet är på distans eller om endast en del av teamet är på distans och därför vill jag studera två helt skilda team.

Förhoppningen med denna kvalitativa studie är att den ska ge ledarna i teamen en större förståelse för hur distansarbetet påverkat teamet samt få inspiration av hur andra ledare skött denna period av distansarbete. Utöver det kan detta examensarbete fungera som inspiration för andra intresserade teamledare.

1.1 Problemformulering och hypotes

Att kommunikation är en utmaning inom företag är ingenting nytt, inte heller det att förmågan att motivera andra är en av ledarens huvuduppgifter. Förut har de flesta team dock mer eller mindre befunnit sig under samma tak och den mänskliga kontakten har eventuellt underlättat kommunikationen. Vad händer då med kommunikationen och motivationen inom team när teamet plötsligt mer eller mindre tvingas att arbeta på distans från varandra? Bildas ett avstånd till övriga teammedlemmar eller har kommunikationen rent av förbättrats? Hur ter sig egentligen organisationsteorier i den praktiska vardagen?

De forskningsfrågor studien utgår ifrån är följande:

1. Hur har kommunikationen i teamet fungerat på distans?
2. Hur har teamledaren lyckats motivera sitt team?
3. Finns det skillnader i teamledarens och medarbetarnas upplevelse av distansarbete?

Hypotesen är att kommunikationen försvåras inom teamen i och med att den sker på distans. En stor del av den interpersonella interaktionen försvinner när kommunikationen sker bakom en skärm, i och med att medarbetare sitter hemma vid sin dator och arbetar och det kan antas att även motivationen sjunker när alla dagar ser likadana ut. Genom att intervjua tre ledare och skicka ut en enkät till två av deras team kan denna hypotes antingen stärkas eller förkastas.

1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med detta examensarbete är att granska hur organisationsteorier och ledarskapsteorier ter sig i den praktiska vardagen, särskilt i tider av osäkerhet. Denna undersökning ämnar reda ut hur teamet i sin helhet har upplevt dessa tider av distansarbete, både ur ledarperspektiv och medarbetarperspektiv.

I och med att studien baserar sig på ett litet sampel så är syftet inte att få fram ett generaliserbart resultat utan snarare ett resultat av kvalitativ art. Utifrån resultatet utreds hur distansarbetet har påverkat kommunikationen, motivationen och tilliten inom två olika team på två olika företag. Resultatet undersöks dessutom ur två olika synvinklar, dels ledarens synvinkel, dels medarbetarnas synvinkel. Studien kan hjälpa teamen i fråga att komma

vidare vid eventuella problem men den kan även bidra till insikter för andra team som är i en liknande situation. Studien kan även visa teamledaren hur medarbetarna tänker kring denna nya distansvardag.

Syftet är heller inte att göra en heltäckande kartläggning inom teamen av arbetsvälmåendet under tider av distansarbete utan snarare att undersöka hur teamets motivation och kommunikation påverkats av distansarbetet. Därför kommer inte teman som ergonomi och psykiskt välmående behandlas, även om dessa två har stor inverkan på upplevelsen av distansarbete.

2 Ledarskapet och distansarbetets nya utmaningar

Att arbeta tillsammans i ett team har alltid fört med sig en del utmaningar, vare sig du är teammedlem eller teamledare. I och med att regeringen gått ut med en riksomfattande rekommendation om distansarbete har ytterligare en utmaning kommit med på denna palett (Statsrådet, 2020). I detta kapitel granskas ledarskapet men även de utmaningar distansarbetet kan medföra och hur man kan arbeta med dessa utmaningar.

Termen distansarbete kan enligt Nordegren och Olsen (2006, s.14) användas i fyra olika meningar, nämligen: geografisk-, tidsmässig-, kulturell- och mental distans. Med *geografisk* distans syftar Nordegren och Olsen (2006, s. 14) på den typ av distansarbete som de flesta troligen associerar ordet till, nämligen att personer i samma arbetsgrupp befinner sig fysiskt på olika platser medan de arbetar.

Med *tidsmässig* distans menar Nordengren och Olsen (2006, s.14) att medarbetare i samma arbetsgrupp avlöser varandra i arbetet, ett exempel är industriarbete som arbetar i olika skiften.

Kulturell distans innebär till exempel att det finns en generationsklyfta mellan den yngre generationen och den äldre generationen eller ett glapp mellan olika nationella kulturer eller olika subkulturer. Dessa kulturella skillnader kan försvåra arbetet på grund av oförståelse eller svårigheter att hitta ett gemensamt språk att kommunicera på. (Nordengren & Olsen 2006, s.14).

Den fjärde och sista definitionen på distans är enligt Nordengren och Olsen (2006, s.14) *mental* distans. Den mentala distansen förklarar de med att det kan finnas ett glapp mellan olika politiska ideologier eller personlighetsdrag hos människor inom organisationer

(Nordengren & Olsen, 2006, s.14). I fortsättningen i detta arbete syftas det på den geografiska distansen när ordet distansarbete används. Människor har länge arbetat på distans men i detta arbete syftas till den period i Finland då Covid-19 spreds snabbt och regeringen rekommenderade distansarbete åt alla, vars arbete var av sådan natur att detta var möjligt (Statsrådet, 2020).

Liza Holmström rapporterar på Executiveeffekt.se om resultatet från Jobbhälsoindex som är en studie som genomförs årligen i Sverige (Holmström, 2020). Informanterna svarar på frågor som rör bland annat arbetshälsa och arbetsklimat. Den senaste studien från 2020 visar på att så många som hälften av informanterna upplever minskade möjligheter att göra bra ifrån sig på arbetsplatsen, rapporterar Holmström (2020).

Vidare skriver Holmström (2020) att detta gäller både de som arbetar på distans och de som arbetar på kontoret, dock verkar det finnas en större nöjdhet hos dem som arbetar på distans. Detta menar Holmström (2020) att kan ha en korrelation med att fokuset har legat på dem som arbetar på distans och det kan ha lett till att de som arbetar på kontoret kan ha känt sig bortglömda. Holmströms påstående får stöd från olika motivationsteorier, bland annat i SDT eller Self Determination Theory som utvecklades av Deci och Ryan (2000, s. 69 – 78) där samhörighet spelar en viktig roll för motivationen. Mera om denna teori i Kapitel 5 Motivation.

2.1 Ledarskapets hörnstenar

Dagens ledarskap ser annorlunda ut än det gjorde för hundra år sedan i organisationsteorins vagga. När de klassiska organisationsteorierna florerade i början av 1900-talet var en ledare oftast en brysk man som skulle visa sin auktoritet (Kaufmann& Kaufmann, 2016). I dagens samhälle är det dock inte längre så. Mera och mera fokuserar man på att en ledare ska ha en hög social intelligens och kunna skapa förtroende hos sina medarbetare. Personlighet spelar inte lika stor roll som flexibilitet och beteende hos individen. (Bolman & Deal, 2015).

Vikten av ledarskap har man inte minst sett nu under det senaste året då koronapandemin satt en stor tilläggspress på ledare i att kunna vara flexibla i arbetssätt, skriver Holmström (2020). Ledarskapet får ännu en gång en större roll i organisationer i och med att allting måste löpa lika smärtfritt som tidigare medan medarbetare arbetar hemifrån konstaterar Holmström (2020).

Vidare fortsätter Holmström (2020) med att konstatera att distansarbetet också har ställt större krav på ledarens förmåga att skapa mening och samhörighet för medarbetare. Det blir ännu viktigare än tidigare att få medarbetare att känna sig som en del av arbetsgemenskapen när de arbetar på distans ifrån varandra (Holmström, 2020). De viktigaste uppgifterna som en ledare har är att ge ut information, fatta beslut och se till att samspelet mellan medarbetare fungerar. (Kaufmann & Kaufmann, s. 498 – 500). I detta arbete har fokuserats på kommunikation, motivation och tillit, vilka kan gå under kategorierna information, beslutsfattande och samspel.

Nordengren och Olsen (2006, s.69) skriver att ledare på distans har en hel del att lära sig utav lärare. De förklarar detta genom att visa på hur viktigt det är för lärare att vara tydlig mot sina elever samt följa upp elevernas framgång för att förstå vilka elever som behöver mera stöd. Nordengren och Olsen (2006, s.69) anser att dessa är några viktiga förmågor för ledare på distans. Vidare jämför Nordengren och Olsen (2006, s.71) ledarskap med barnuppfostran i bemärkelsen att föregå med gott exempel.

Att anställa nya medarbetare under tider av distansarbete ger även det helt nya utmaningar. Nu sker introduktionen av nyrekryterade via distans eller på kontoret med enbart förmannen och någon enstaka medarbetare. Enligt Vehkaoja (2021) kan den nyanställda visa lite extra engagemang under distansarbete, till exempel genom att be om möten med ledaren eller hålla virtuella möten med kolleger för att tala om annat än arbetsrelaterade samtalsämnen. Detta för att komma med i gemenskapen och visa andra att man gärna är en del av arbetsgemenskapen. (Vehkaoja, 2021, s. 69).

En av distansledarskapets många utmaningar är den extra planering som krävs, konstaterar Hedin (2018). Detta gäller såväl när det kommer till konsten att ge feedback och återkoppling till sina medarbetare som när det kommer till kommunikationen, skriver Hedin (2018). Hon konstaterar dock att man kan svänga på myntet och försöka leta fördelar med distansarbetet och en av fördelarna är att feedbacken kanske är mera genomtänkt om den planeras mera, samma gäller kommunikationen. (Hedin, 2018.)

2.2 Tillit eller psykologisk trygghet

Tillit är en av grundstenarna i ett gott ledarskap, skriver Kaufmann och Kaufmann (2016, s.530). Denna tillit går båda vägarna, ledaren bör ha tillit till sina medarbetare men lika viktigt är det att medarbetarna har en tillit till ledningen menar Kaufmann och Kaufmann

(2016, s.530). I detta påstående får Kaufmann och Kaufmann (2016) stöd av Bringselius (2018) och Tillitsdelegationen. Bringselius (2018) skriver att tillit blivit ett stort forskningsområde i dagens organisationsforskning.

Joanna Palmén (2021) skrev en artikel i *Talouselämä* kring hur distansarbetet prövar tilliten mellan medarbetare och arbetsgivare. Palmén (2021, s.28 - 33) intervjuade sakkunniga inom arbetshälsa. Bland annat doktor Tiina Saari menar att finländare har en arbetskultur där arbetets resultat är det viktigaste och där ledare inte lägger sig i för mycket, hon menar dock att distansarbetet verkar vara ett undantag och att tilliten inte nått ända dit. (Palmén, 2021, s.30)

Tilliten byggs mellan en medarbetare och ledare genom att ha individuella möten, skriver Vehkaoja (2021, s.69) Vidare skriver hon att ledningen visst har ett stort ansvar i att få in en ny arbetstagare men att den nyrekryterade även bör vara aktiv själv och se till att boka feedbackmöten med ledaren samt virtuella kaffestunder tillsammans med övriga teammedlemmar. (Vehkaoja, 2021, s.69)

Psychological safety eller *psykologisk trygghet* är enligt Edmonson (2019, s. 8) att personer på en arbetsplats vågar ta interpersonella risker. Med detta menar hon att personer vågar uttrycka tankar och visa på eventuella risker samt fråga vid oklarheter. Vidare skriver hon att psykologisk trygghet kännetecknas av att kolleger litar på varandra och respekterar varandra samt att de känner att de kan vara uppriktiga mot varandra. (Edmonson, 2019, s. 8)

Det framkom även av Edmonson (2019, s. 13) att psykologisk trygghet inte är någon egenskap som finns hos människor utan snarare en egenskap som finns inom en organisation eller en arbetsgrupp. Det är ledarens uppgift att skapa ett sådant klimat som stöder psykologisk trygghet menar Edmonson (2019, s. 13). Psykologisk trygghet kan skapas genom att kommunicera vad som förväntas av medarbetarna, skapa forum och möjlighet för medarbetare att få sin röst hörd samt visa sitt stöd och diskutera hur saker kan lösas och visa sitt stöd som ledare. (Edmonson, 2016, s. 155 – 159).

2.3 Möjligheter med distansarbetet

Att arbeta på distans är inte bara utmanande utan kan även vara belönande, den kan ge möjligheter som inte finns när alla arbetar från samma kontor. Till de positiva effekterna med distansarbete är att en del medarbetare fungerar mera effektivt när de får göra det ostört

i hemmakontoret. Dessutom sparar medarbetaren tid när hen inte behöver sätta tid på arbetsresande och hen kan vara mera flexibel i sin arbetstid. (Etätyöpäivä, 2021)

För att förebygga problem till följd av distansarbete föreslår Nordengren och Olsen (2006, s.67) att ett kontrakt skrivs under där en distanspolicy fastställs. Med distanspolicy menar Nordengren och Olsen (2006, s.67) ett kontrakt där man klargör vilka spelregler som gäller för distansarbetet, vem som ansvarar för vilka uppgifter och vad som gäller för till exempel kommunikationen och arbetstider.

Även Kaufmann och Kaufmann (2016) är överens om att det kan vara vettigt att skriva under ett kontrakt av något slag, särskilt gällande kommunikationen, vilka kanaler den sköts via och hurdan ton som accepteras. I nästa kapitel behandlas kommunikation på ett djupare plan.

3 Kommunikation

Kommunikation eller snarare en bristfällig sådan är en framträdande orsak till vantrivsel på arbetsplatser samt en delorsak till ineffektivt arbete menar Kaufmann och Kaufmann (2016, s.43) I detta examensarbete ligger fokus på interpersonell kommunikation. Interpersonell kommunikation innebär sådan kommunikation som sker mellan två eller flera personer. (Communication Theory, 2021). Som en motsats till interpersonell kommunikation står intrapersonell kommunikation som syftar på den kommunikation alla individer har inåt mot jaget.

Kommunikation kan ha många olika betydelser, allt från en hunds skall till masskommunikation i form av företags reklam till allmänheten. (Nilsson& Waldemarsson, 2016, s.9). I grund och botten handlar kommunikation dock om överföring av information från en *sändare* till en *mottagare*, skriver Kaufmann och Kaufmann (2016, s.433). Mera om detta under kommunikationsprocessen.

3.1 Verbal- och icke-verbal kommunikation

Vårt behov att kommunicera är medfött och kan grovt delas in i verbal och icke-verbal. Den verbala kommunikationen handlar om ordval och det som faktiskt sägs medan den icke verbala kommunikationen är allt det övriga, allt som inte sägs men som finns där. (Nilsson & Waldemarson, 2016, s.13 - 14).

Den icke-verbala kommunikationen innefattar allt som sker mellan två människor när de samtalar. Hit hör saker som görs med kroppen såsom kroppsspråk, gester, ansiktsuttryck, hållningen samt det fysiska utrymmet som ges samt dofter och beröring. Även det kontextuella sammanhanget är en del av den icke-verbala kommunikationen. (Kendon, Sebeok & Umiker-Sebeok, 1981, s. 3). Den icke-verbala kommunikationen blir extra intressant med tanke på distansarbete.

Den icke-verbala kommunikationen delas in i synligt budskap, hörselbudskap, beröring samt lukt och smak, miljöaspekter och ritualer. Det vi får in via synliga budskap ger mest information i och med att den innefattar samtalspartens ansiktsuttryck och ögon samt kroppsspråk och gester. Även om alla människor har unika drag finns det en grundläggande likhet i alla ansikten som ligger i dess utformning. Denna grundläggande likhet leder till att våra ansiktsuttryck har liknande drag, till exempel vid ett leende ska munnen och ögonen tala samma språk. Ifall bara munnen ler anses leendet vara oäkta. (Nilsson & Waldemarson (2016, s. 65 – 79).

Nilsson och Waldemarson (2016, s. 53) påpekar dock att det inte går att förlita sig på endast en av alla dessa icke-verbala kommunikationsuttrycken utan att det är helheten som måste utläsas för att få en bild av hur signalerna ska tolkas.

På grund av att den icke-verbala kommunikationen reduceras till ett minimum när kommunikationen sker på distans så lider kommunikationen, säger Kaltiainen som intervjuades av Vehkaoja. (2021, s.68).

3.2 Kommunikationsfunktioner

Kaufmann och Kaufmann (2016, s.447) och Nilsson och Waldemarsson (2016, s. 26) är överens om att kommunikationen har olika funktioner. Enligt Nilsson och Waldemarsson (2016, s. 26) kan funktionerna delas in i *fysiologiska* behov, *psykologiska* behov, *relationsbehov* och *samhälleliga* behov. Fysiologiska behov innebär faktorer som bidrar till individens överlevnad såsom föda, fortplantning och skydd från faror. De psykologiska behoven hör ihop med individens identitet, känsla av trygghet och att bli sedd av andra. Till relationsbehoven räknas tillhörighet, att uppleva närhet och ha status. De samhällliga behoven innefattar att föra kunskap från en till en annan, att inneha makt och att anpassa sig. (Nilsson & Waldemarsson, 2016, s.26).

Kaufmann och Kaufmann (2016, s.447) tar upp mera företagsspecifika funktioner för kommunikationen, där man kan se de olika behoven som Nilsson och Waldemarsson (2016, s.26) presenterar. Enligt Kaufmann och Kaufmann (2016, s.447) är funktionerna för kommunikationen följande; *kontroll genom påverkan, motivation, samspel* och *återkoppling*. Kontroll genom påverkan kan kopplas till samhällliga behov.

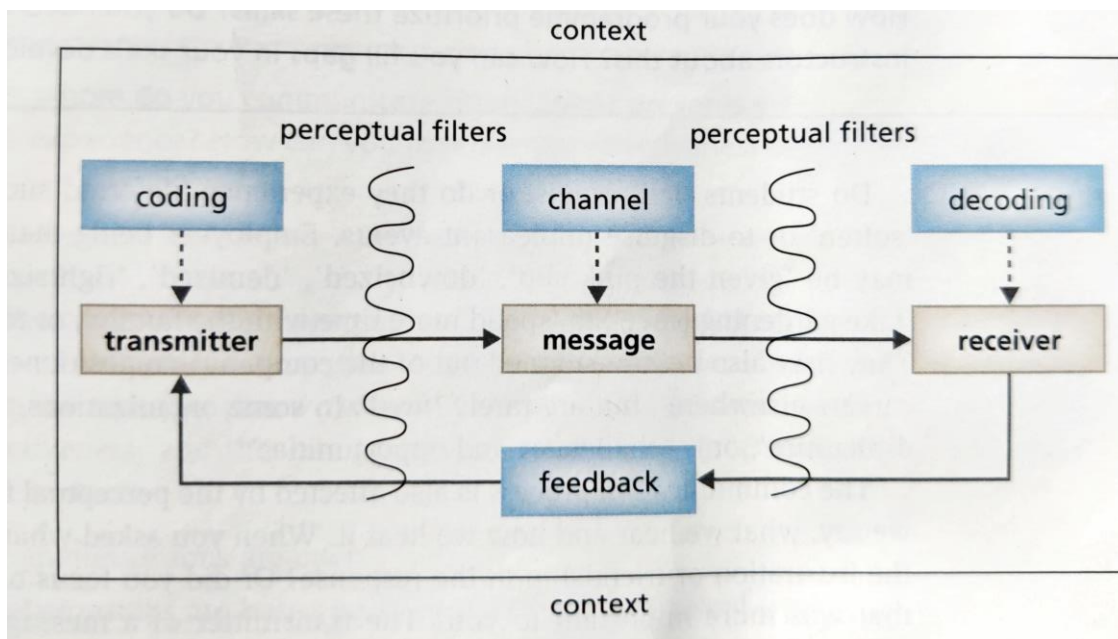
Motivationen påverkas stort av kommunikationen, den kan vara till för att förstärka eller stjälp motivationen. Förstärkt *samspel* mellan individer och grupper inom en organisation är en viktig funktion för kommunikationen. (Kaufmann& Kaufmann, 2016, s.447).

Återkoppling är en väsentlig del av en ledares vardag, den har en viktig del för att ta organisationen framåt men även för den enskilde medarbetaren med tanke på att bli sedd (Kaufmann& Kaufmann, 2016, s.447). Återkopplingen kan alltså även ses som relationsbyggande och fylla relationsbehovet som Nilsson och Waldemarsson (2016, s.26) presenterar.

3.3 Kommunikationsprocessen

För att förstå kommunikation bättre har man försökt konstruera olika modeller för kommunikationsprocessen (Kaufmann& Kaufmann, 2016, s. 435). Dessa kan hjälpa till exempel vid problem i kommunikationen för att förstå var det gick snett samt vid förebyggande av felkommunikation.

I kommunikationsprocessen finns det en sändare och en mottagare, den ena sänder ett budskap som den andre tolkar. Den som tolkar tar emot ett verbalt budskap samt många icke-verbala budskap samt symboliska budskap. Dock är kommunikationsprocessen inte så enkel i och med att sändaren samtidigt är mottagare och vice versa. (Granér & Granér, 2016, s.118)



Figur 1 Kommunikationsprocessen (Buchanan&Huczynski, 2019, s. 215)

Samma process återfinns hos Buchanan och Huczynski (2019, s. 215 - 216). Denna process återfinns i Figur 1 ovan. Även i denna beskrivning av kommunikationsprocessen finns det en sändare och en mottagare. Sändaren kodar ett budskap som hen sänder via en kanal som mottagaren avkodar och ger en återkoppling till sändaren. Dock finns det också någonting som kallas perceptuella filter både mellan sändaren och budskapet samt budskapet och sändaren. Dessa perceptuella filter kan stå i vägen för att ett budskap ska hitta fram på rätt sätt. Här spelar bland annat mottagarens värden och förutfattade meningar en stor roll. I hela kommunikationsprocessen spelar även kontexten en stor roll. Det som sägs kan tolkas olika beroende på vilket sammanhang det sägs i. (Buchanan & Huczynski, 2019, s. 215 - 216)

3.4 Kommunikationskanaler

Med kommunikationskanalen menas sättet på vilket budskapet ges. Antingen sker kommunikationen fysiskt ansikte mot ansikte, vilket gör synen och hörseln till de främsta kanalerna. Eller också sker den via e-post, chattar eller samtal via telefonen. Då anses kanalen vara elektronisk. (Granér & Granér, 2016, s.25)

Digitalt har även videosamtalen ökat i popularitet. Dessutom kan sociala medier, interna hemsidor och applikationer användas. (cmbell, 2017) Även interna elektroniska kommunikationskanaler så som Yammer kan användas för att nå ut till medarbetare. (Cox, 2021, s. 8)

Enligt Kaltiainen, intervjuad av Vehkaoja (2021, s. 69) är det lättare för mottagaren att misstolka ett budskap som kommer via ett meddelande eller e-post och rekommenderar därför att ta de mera delikata diskussionerna per telefon eller videokonferens. På det sättet menar de att man undviker onödiga missförstånd. (Vehkaoja, 2021, s. 69)

3.5 Kommunikationsriktningar

Kaufmann och Kaufmann (2016, s. 447 – 450) visar på att kommunikationen kan ha flera olika riktningar och kan delas in i nedåtriktad-, uppåtriktad- och lateral kommunikation. Vidare påpekar de att de flesta organisationer har lite av varje, riktningarna har olika funktioner och en del arbetsmoment kräver en viss kommunikationsriktning.

Med nedåtriktad kommunikation menas sådan kommunikation som kommer från toppledningen och går ner till mellanledningen och medarbetare, det kan handla om att förmedla information via till exempel e-post eller feedback om arbetsframgångar i samtal. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s.448).

Med den uppåtriktade kommunikationsriktningen menas sådan kommunikation som går från medarbetare till mellanledning eller toppledningen. Det rör sig ofta om information om arbetsprocessen som sedan toppledningen får ta ställning till. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s.449).

Lateral informationsöverföring är sådan kommunikation som sker mellan medarbetare på samma hierarkiska nivå. Det kan även handla om medarbetare och ledare som diskuterar sinsemellan (Kaufmann& Kaufmann, 2016, s.450). Den laterala kommunikationen är den typ av kommunikation som förekommer mest frekvent i en organisation, menar Kaufmann och Kaufmann (2016, s. 450) och de menar även att den ofta är av mera spontan karaktär.

Det kan tänkas att den laterala kommunikationen blir lidande i och med distansarbete när de spontana mötena runt kaffebordet faller bort. För att främja denna typ av kommunikation har en del organisationer ordnat kaffepauser via olika samtalskanaler och bland annat Emma Nordbäck, forskare på Handelshögskolan i Helsingfors uppmanar till virtuella kaffepauser rapporterar Ebba Håkans (2020.)

4 Motivation

Att motivation är en viktig faktor att beakta för en ledare är ingen nyhet och enligt Nordengren och Olsen (2006, s.70) kan den rent av räknas bland en ledarens viktigaste uppgifter. Motivation är viktigt för en ledare att beakta på grund av vad motivationen föder; saker blir gjorda och en mera motiverad individ gör mera än en omotiverad individ. (Deci & Ryan, 2000, s.69).

Vidare skriver de att det är minst lika viktigt att kunna motivera sig själv som ledare som att kunna motivera sina medarbetare. (Nordengren & Olsen, 2006, s.70) Det finns otaliga teorier kring motivation och i detta arbete fokuseras på de teorier som ansetts vara av vikt när det kommer till olikheter i hur framgångsrikt individer kan arbeta på distans, dessa är främst teorier kring inre- och yttre motivation samt Self -Determination Theory (SDT) som Deci & Ryan utvecklade (2000).

4.1 Autonom- eller kontrollerad motivation

All motivationsforskning skiljer på autonom- (inre-) och kontrollerad- (yttre-) motivation, skriver Kaufmann och Kaufmann (2016, s.141). Med autonom motivation syftar Kaufmann och Kaufmann (2016, s.141) på motivationsfaktorer som har att göra med själva arbetet och den tillfredsställelse detta ger.

Kontrollerad motivation beskriver Kaufmann och Kaufmann (2016, s.141) som belöningar som kommer utifrån, till exempel lön eller status. Både autonom- och kontrollerad motivation kan vara viktiga motivationsfaktorer beroende på person och sammanhang, dock poängterar Kaufmann och Kaufmann (2016, s.142) vikten av att inte låta den kontrollerade motivationen styra alltför mycket. Den autonoma motivationen går nämligen djupare, menar Kaufmann och Kaufmann (2016, s.142) och därför är den viktigare för individen och dess utveckling.

Även om det finns en stor risk för att kontrollerade motivationsfaktorer såsom belöning eller utebliven belöning tar för stort fokus från de autonoma motivationsfaktorerna verkar positiv feedback enbart ha positiva följder för motivationen, skriver Kaufmann och Kaufmann (2016, s.142). I detta påstående får Kaufmann och Kaufmann (2016, 142) delvis stöd i psykologen Skinners teorier kring instrumentell betingning och effekten av positiv förstärkning vid inläring. Skinner kunde genom sina försök konstatera att positiv förstärkning, särskilt när den är oregelbunden har en stor inverkan på inläring. (Speilman,

2017, s.198). Det allra bästa resultatet fick Skinner dock vid oregelbunden, negativ förstärkning (Speilman, 2017, s.198)

Enligt Edmonson (2019, s. 13–14) är rädsla dock ingen bra motivator. Den kan fungera i organisationer med en enkel uppgift men ju komplexare uppgifter desto mera stjälper rädslan, rädslan äter nämligen energi ur hjärnan så att det inte finns energi för andra saker som behövs inom en komplex organisation, så som kreativitet och problemlösningsförmåga. (Edmonson, 2019, s. 13 – 14) Även om Skinners teorier har med inläring att göra så kan dessa teorier indirekt även appliceras på motivation. En medarbetare lär sig hurdant beteende som är önskvärt i en organisation.

4.2 Self Determination Theory

Motivation kan dessutom beskådas utifrån ytterligare tre olika synvinklar. Dessa är mål, beslut och påverkan. Granskas motivation ur mål-synvinkeln finns det ett intresse att utreda vad som motiverar människors beteende och vilket resultat som människan hoppas uppnå. Denna del av motivationsforskning kallas för *content theories*. (Buchanan & Huczynski, 2019, s.281).

Om motivationen granskas ur synvinkeln beslutsfattning ställs bland annat frågor så som varför människor väljer att sträva efter vissa mål. Intresset ligger därmed i den process som påverkar en individs beslut att sträva efter ett visst mål. Denna del av motivationsforskningen kallas *process theories of motivation*. (Buchanan & Huczynski, 2019, s.281).

Påverkan är det tredje perspektivet som motivation kan ses ur. Här ses motivationen som en process för social påverkan. Enligt denna del vill man utreda hur man får människor att arbeta hårdare och vara mer hängivna. Denna del kallas även för *job enrichment theories*. (Buchanan & Huczynski, 2019, s.281).

I detta arbete fokuseras enbart på den första av dessa, det vill säga *content-theories*, närmare bestämt Self-Determination theory, eller SDT som utvecklades av Deci och Ryan (2000, s.68–78). Enligt SDT finns det tre grundläggande behov i människan som styr motivationen. Dessa tre behov är kompetens, autonomi och samhörighet. (Deci & Ryan, 2000, s.68).

Kompetensen definieras som att medarbetare känner att de kan sitt arbete och har möjlighet att utvecklas. Samhörighet förklaras med att människan har ett behov av att känna sig sedd och hörd, dessa behov uppfylls när människan känner sig som en del av en grupp. Behovet av autonomi beskrivs som att människan behöver känna att hon får kontrollera sitt eget

beteende och välja att antingen slutföra en handling eller inte. (Buchanan& Huczynski, 2019, s.283)

Enligt Deci och Ryans (2000, s. 68 - 78) teori torde en medarbetare känns sig som mest motiverad när alla dessa tre behoven uppfylls. Ledaren och organisationen kan således arbeta på att utveckla medarbetares kompetens, ge dem frihet under ansvar och arbeta på gruppssammanhållningen för att motivera.

5 Metodval

I detta kapitel behandlas metodikvalen för denna studie. Studien gjordes som en kvalitativ undersökning. En kvalitativ forsknings huvuddrag är att utgångspunkten ligger i den intervjuade personen eller informantens upplevelse (Bryman, 1997, s.77). Den som utför datainsamlingen bör därav vara känslig för små nyansskillnader och ha empati för personen eller personerna som undersöks (Bryman, 1997, s.77). I detta arbete var utgångspunkten både teamledare och teammedlemmar för att få en så heltäckande bild som möjligt över upplevelserna av distansarbetet.

Datainsamlingen i denna studie genomfördes med hjälp av två olika metoder, dels kvalitativa intervjuer, dels en enkät. Orsaken till dessa två metoder var att få en mera heltäckande bild genom att intervju ledaren i teamen som enkäten utfördes i.

De kvalitativa intervjuerna gjordes med tre teamledare; Maria Lehtonen från Sykes, Maria Flemmich från Avidly och Sanna-Maria Sarelius från Å Communications. Intervjuerna gjordes som en blandning av en *strukturerad intervju* och *semi-strukturerad intervju*. En semi-strukturerad intervju innebär att man utgår från en botten med teman som ska diskuteras under intervjun, skriver Bryman och Bell (2003, s.363). Denna botten för intervjun kallas intervjuguide, skriver Bryman och Bell (2003, s. 363) och innehåller kanske inga specifika frågor utan snarare teman. Denna typ av intervju ger mera frihet att diskutera intressanta sidospår samtidigt som man håller sig till någon typ av modell. (Bryman & Bell, 2003, s.363).

När en enkät sänds ut finns det alltid ett visst *bortfall*. Ett bortfall kan exempelvis visa sig genom att tilltänkta deltagare inte alls svarar på enkäten eller att informanterna inte svarar på en del frågor skriver Bryman och Bell (2003). Den fråga som alla som skickar ut en enkät bör ta ställning till är hur man får ett så litet bortfall som möjligt. Ett sätt att förhindra ett stort bortfall är att påminna informanterna om att svara på enkäten.

6 Samarbetspartner

I det följande kapitlet presenteras flyktigt de organisationer som deltog i undersökningen. Två av de intervjuade ledarna gav sin tillåtelse till att utföra enkäten i teamet, den tredje ledaren togs in som expert. Orsaken till att just dessa företag togs med var att få variation.

Det var intressant att jämföra så kallade expertorganisationer med företag med unga medarbetare av vilka det inte krävs någon högre utbildning. Maria Flemmich togs in som en expert i och med att hon har arbetat en längre tid på distans i olika företag. Tanken var att hon skulle tillföra en djupare insikt i utmaningarna och möjligheterna med distansarbete.

6.1 Å Communications

Å Communications är en marknadsföringsbyrå som grundades år 2016. För tillfället har företaget 7 anställda, inklusive VD Sanna Sarelius. Kunder Å Communications har haft är bland annat Pargas stad, Sibeliusmuseet och Veritas pensionsförsäkring (å communications, 2021).

6.2 Sykes

Sykes är ett företag som erbjuder kundservice och tekniskt stöd för andra företag. Företaget har kontor utspritt över hela världen med högkvarteret i Tampa, Florida, USA. Kontoret i Åbo är det enda kontoret i Finland. (Sykes, 2021)

6.3 Avidly

Avidly är en marknadsföringsbyrå som har 16 olika kontor i fem olika länder. Länderna är Finland, Sverige, Norge, Danmark och Tyskland. För tillfället har de 230 anställda. (Avidlyagency, 2021) Exempel på kunder som Avidly har haft är Hätälä, Neurocenter Finland och Yamaha. För dessa företag har de antingen förnyat varumärket eller skött hela marknadsföringen. (Avidlyagency, 2021)

7 Empiri

Studien börjades med litteraturstudier kring ämnen som skulle undersökas, det vill säga kommunikation, motivation och tillit. Även relevanta nya studier kring ämnen av intresse letades upp. Forskningsfrågorna utformades efter litteraturstudierna.

Efter att forskningsfrågorna fått ta form utformades intervjuguiden och parallellt med den även enkäten, som senare färdigställdes efter att intervjuerna hållits. Litteraturstudier gjordes under hela arbetets gång.

7.1 Datainsamlingsmetoder

Som datainsamlingsmetoder användes kvalitativa intervjuer samt en enkät, vilket framkommit tidigare i detta arbete.

7.1.1 Intervjuguide

Nedan presenteras teman i intervjuguiden samt orsakerna till varför just de varit av intresse för detta arbete. Den fullständiga intervjuguiden återfinns under bilagor.

Intervjuguiden skapades utifrån forskningsfrågorna samt intressanta synpunkter som stöttes på under litteraturstudierna. De teman som intervjuguiden var uppbyggd kring var kommunikation, motivation och tillit. Dessa teman diskuterades ur teamledarens synvinkel.

Den första delen i intervjuguiden var framtagen för att få lite bakgrundsfakta om ledaren och för att hen skulle bli varm i kläderna. Det kan ofta vara lätt att ta avstamp i sig själv och ens egna historia.

I den följande delen diskuterades svårigheter med distansvardagen, hur övergången gick men även positiva aspekter på hur det kan fungera när människor arbetar på fysisk distans från varandra.

Den tredje delen av intervjuguiden behandlade kommunikationen inom teamet under distansvardagen. Där diskuterades bland annat kanaler som främjar kommunikationen samt på vilka sätt teamledaren försökt främja kommunikationen i teamet.

Den fjärde delen i intervjuguiden behandlade hur motivationen eventuellt påverkats under distansförhållanden. Här diskuterades bland annat ifall ledaren märkt att medarbetare blivit mera motiverade i och med distansarbete eller eventuellt mindre påverkade.

I den näst sista delen av intervjuguiden behandlades ledarskapet på distans. Här diskuterades bland annat om ledaren behövt ändra någonting i sitt sätt att leda. Och vilka saker som varit mest utmanande under de rådande förhållandena.

Sista delen av intervjuguiden handlade om att ge den intervjuade personen en chans att tillägga om någonting upplevdes lämna bort. Här gavs även möjlighet för personen i fråga att nämna ifall det fanns någonting speciellt som den intervjuade personen ville ha med i enkäten som skulle skickas till medarbetarna.

Tillit behandlades genom hela intervjun och kom upp med jämna mellanrum i olika frågeställningar och genom ledarnas egna tankar och funderingar.

7.1.2 Enkäten

Enkäten gjordes som ett komplement till intervjuerna. Denna studie ville komma åt samspelet mellan ledning och medarbetare och därav skickades en enkät till medarbetarna. I studien användes strategiskt urval (Trost & Hultåker, 2016, s. 32). Vid kvalitativa studier används ofta denna typ av urval för att studien ska få bredd (Trost & Hultåker, 2016, s. 32) Detta kan anses vara strategiskt urval på grund av att enkäten skickades till två utvalda team. Orsaken till att just dessa team valdes var att intresset låg i att jämföra hur så vitt skilda team inom helt olika organisationer har lyckats i tider av distansarbete.

Enkäten gjordes slutligen på engelska på grund av att informanterna till största delen var finskspråkiga eller arbetade på engelska. Här gjordes en övervägning vilket som skulle ge det minsta bortfallet. Skulle enkäten gjorts på svenska, vilket enbart var några få personers modersmål skulle bortfallet vara stort. Hade enkäten gjorts på finska som var de flesta personernas modersmål hade troligen en del lämnat obesvarat i och med att arbetsspråket är engelska på Sykes således kan där arbeta personer som inte har finska som modersmål.

I denna övervägning beaktades även de felmarginaler som kan komma när en enkät översätts. Enkäten gjordes av ovan listade orsaker på engelska efter en noggrann övervägning.

Enkätfrågorna utformades utgående från forskningsfrågorna samt med stöd av intervjusvaren. Personerna som intervjuades gavs även möjlighet att ge idéer till enkätfrågor, ifall det fanns någonting som de ville ha svar kring av deras team.

Enkäten utformades så att den innehåll 20 frågor och skulle ta ca 15 minuter att fylla i. Den innehöll en blandning mellan flervalsfrågor och öppna frågor där informanten gavs möjlighet att utveckla sina tankar. För att kontrollera att enkäten fungerade och ifall det fanns stavfel

eller andra fel kördes en testning på ett litet urval av medstudering. Enkäten finns som bilaga i slutet av arbetet.

Enkäten innehöll tre sakfrågor, vilket innebär frågor där man vill reda ut hur verkligheten faktiskt ser ut, inte hur informanten förhåller sig till olika saker (Troost & Hultåker, 2016, s. 66). På dessa frågor skulle informanten uppge på vilket företag hen arbetade på samt hur länge hen arbetat där och ifall informanten arbetat på distans eller från kontoret. Dessa frågor var med för att kunna jämföra de olika företagen sinsemellan samt hur det förhåller sig med personer som är nya på arbetsplatsen, har de samma känsla av samhörighet som resten?

Resterande frågor var så kallade attitydfrågor eller åsiktsfrågor (Troost & Hultåker, 2016, s. 70). Syftet med hela enkäten var att utreda hur medarbetarna uppfattat arbetet på distans och därför var en klar majoritet av enkätfrågorna av denna art. Det fanns även ett stort antal öppna frågor eller möjligheter för att motivera sina svar i åsiktsfrågorna.

Frågorna sökte svar på hur den laterala-, uppåtriktade- och nedåtriktade kommunikationen upplevts fungera under distansarbete. Även frågor kring hur informanterna har upplevt att motivationen påverkats av distansarbetet ställdes. Enkäten godkändes av båda organisationerna som den utfördes i.

8 Resultat av empirin

I detta kapitel kommer resultaten från de kvalitativa intervjuerna samt enkäten att redovisas. Personerna som deltog i intervjuerna har gett sitt medgivande att delta med namn. Informanterna i enkäten var anonyma, inga uppgifter via vilka informanterna kunde ha identifierats genom ställdes förutom på vilken organisation de arbetade och hur länge de arbetat där. När en sammanfattning av resultatet ges åt teamledarna skyddas identiteten hos informanterna genom att resultatet presenteras i sådan sammanfattad form att ingen kan kännas igen.

8.1 Resultat av de kvalitativa intervjuerna

Nedan presenteras sammanfattningar av intervjuerna för att få en referensram när de senare analyseras i nästa kapitel. Sammanfattningarna har sänts till de intervjuade personerna för att få ett godkännande.

8.1.1 Sanna Sarelius på Å Communications

Den första intervjun var med Sanna Sarelius, VD på marknadsföringsbyrån Å Communications. Den utfördes på distans via Microsoft Teams. Sarelius ansvarade för fyra personer våren 2020 men har i dagens läge ansvar över ett team på sex personer och därtill en del frilansande personer.

Sarelius konstaterade att de på Å Communications alltid varit öppna inställda till att människor arbetar på distans, särskilt innan de fick sitt nya kontor som är mera ämnat för det växande teamet. Hon konstaterade även att de på Å Communications haft en öppen dialog ända från början av rekommendationen att arbeta på distans. Hon har inte tagit något eget beslut utan de har inom företaget diskuterat sinsemellan hur de vill göra. Sarelius har upplevt att hela teamet varit samstämmigt kring arbetet på distans. Under våren 2020 arbetade de helt på distans men under hösten och vintern har de använt sig av en hybridmodell. Detta har fungerat för dem i och med att de alla inom företaget är i relativt likadan situation där de begränsat sina umgängeskretsar.

På grund av att medarbetarna vid Å Communications är vana från tidigare att ibland arbeta på distans så har inte Sarelius upplevt att arbetsinsatsen på något sätt lidit. Medarbetarna har arbetat precis lika bra som tidigare.

För att hålla kontakten även utanför arbetsrelaterade ämnen har de firat påsk tillsammans via Microsoft Teams samt haft kaffestunder och luncher på distans. Dessutom hade de under våren 2020 möte varje morgon bara för att säga hej åt varandra och komma igång med dagen. Under hösten och vintern har det inte behövts på samma sätt menar Sarelius eftersom de setts mera regelbundet då. Nu under våren 2021 ska de försöka få in en rutin med veckomöten varje tisdag.

För att underlätta arbetet på distans har Å Communications tagit i bruk ett nytt verktyg för projekthantering. Detta har haft en positiv effekt eftersom Sarelius vet att i och med detta verktyg att alla medarbetare har tillgång till alla projektrelaterade dokument. Genom att ta i bruk detta verktyg har Å Communications kunnat komma ifrån att skicka e-post av och an, vilket Sarelius konstaterar att är en sak som stressar. All kommunikation gällande projekt koncentreras till detta verktyg och därmed finns det en WhatsApp-grupp där mera vardagliga saker delas. Det kan vara allt från glädjeämnen till lunchförslag.

Sarelius konstaterade även att kommunikationen inom teamet under distans har blivit mycket fokuserad på arbetet. De vardagliga små upplevelserna och tankarna som annars delas samt aktuella ämnen som diskuteras lämnar om inte helt bort så minskar de i varje fall.

Enligt Sarelius har den största utmaningen varit att få in de nyanställda i systemen och särskilt arbetsgemenskapen när man inte träffas fysiskt alla på samma gång. Hon har funderat mycket på hur man får in en människa i gemenskapen när allt sker på distans. I detta fall har nyanställda dock varit duktiga på att ta egna initiativ och det har enligt Sarelius egen uppfattning gått bra.

På motivationsfronten har Sarelius inte upplevt att pandemin och distansarbetet har påverkat medarbetarna. Hon påpekar att man bör vara väldigt motiverad av själva arbetet för att lyckas inom marknadsföringsbranschen, vilket hon upplever att hennes medarbetare är.

Sarelius nämnde även de årliga utvecklingssamtalen som en potentiell källa till motivation. Genom att lyfta fram utveckling och visa medarbetarna att organisationen vill satsa på dem kan man skapa en viss typ av motivation. Detta motiverar i sig självt mycket mera än en bonus i slutet av året även om Sarelius påpekar att hon hoppas att det även är motiverande att arbeta för ett företag som sköter sin ekonomi så bra att det är möjligt att betala ut en bonus.

Sarelius nämnde även att hon ibland undrar över hur lång effekt coronaåret kommer att ha på människor och organisationer. Hon sade att människan kan bita ihop och arbeta när det verkligen gäller men när människan senare har möjlighet att stanna upp och vila kan det dröja länge att komma tillbaka till sitt normala jag.

I slutet av intervjun tog Sarelius även upp att människor är resilienta på olika nivåer och en del kan ta förändringar lättare som de kommer. Detta kan ha en koppling till hur en del verkar klara av distansarbetet bättre än andra.

8.1.2 Maria Flemmich på Avidly

Den andra intervjun gjordes med Maria Flemmich som är anställd som Head of International Sales and Growth på marknadsföringsbyrå Avidly. Intervjun gjordes via Microsoft Teams.

Flemmich togs in som en övrig expert för att jämföra hur distansarbetet fungerat inom ett företag som haft en hel del distansarbete sedan tidigare på grund av att medarbetare befinner sig på geografisk distans från varandra.

Ända sedan Flemmich blev utexaminerad från Handelshögskolan vid Åbo Akademi har hon mera eller mindre arbetat på distans. Detta har gett henne en hel del verktyg att arbeta med och hon påpekar att övergången till distansarbete på heltid i mars 2020 inte var en så stor omställning inom Avidly.

Som ett exempel på rutiner som stöder distansarbete lyfte Flemmich upp att alla dokument finns i ”molnet” för att alla medarbetare ska komma åt dem. Som ett stöd används även Asana som Flemmich beskriver lite som en virtuell post-it board. I detta program sker projekthanteringen i ganska stor utsträckning.

Även om arbetet förlöpt relativt smärtfritt har det funnits en del svårigheter gällande kommunikationen. Till exempel brainstormingen som är en viktig del av kreativt arbete har blivit lidande i och med att människor inte är lika spontana när de är på distansmöten. Det finns en högre tröskel för att säga sina idéer på distansmöten. För att motarbeta dessa problem har de på Avidly en policy där mikrofonen och kameran alltid ska vara på. Dessutom menade Flemmich att de försöker ha så små arbetsgrupper som möjligt i alla projekt för att sänka tröskeln för att dela sina tankar och åsikter.

För att ytterligare stärka kommunikationen och vi-andan har de på Avidly dessutom börjat veckan med ett team-möte på måndagar. Dessutom har de haft team-luncher med jämna mellanrum och så startar de fredagsmorgnarna med en kaffestund. Dessa saker har de bland annat gjort för att försöka kompensera för de korridorssamtal som de går miste om när de arbetar på distans.

För att lyfta fram positiva följder av distansarbetet tog Flemmich fram att alla fått bestämma själv över hurudan miljö de vill ha när de arbetar, vilket kan vara svårt på en marknadsföringsbyrå med öppet kontorslandskap. En del vill ha musik i bakgrunden och en annan kanske vill ha helt tyst. Detta sade Flemmich att bevisligen har lett till sänkta stressnivåer. En annan positiv följd är att man relativt långt kan bestämma över när man vill bli störd och när man inte vill det. Man sitter antingen i ett möte eller så arbetar man på sina egna arbetsuppgifter, det är inte någon som kommer och avbryter en mitt i en tankegång.

Här påpekar Flemmich dock att det visst funnits undantag till dessa i och med att en del av medarbetarna hade barn hemma under våren 2020 och då kanske de inte alltid förstod att föräldrarna var på arbetet även om de satt hemma.

Flemmich sade även att hon tror att människor vant sig vid distansarbete så pass mycket att de inte förstår att de saknar att arbeta på kontoret. Detta märktes, tyckte hon, när de samlades

i december på kontoret. Den energi och glädje som fanns när de arbetade tillsammans i samma rum tydde på det i alla fall. Flemmich tror inte att vi efter detta kommer att återgå till att arbeta helt på plats men att vi kommer att ha en hybrid mellan distansarbete och arbete på kontor.

Det som Flemmich saknar som ledare var att hon hade mycket bättre insyn i projektgrupper och hur det fungerade. När de arbetade på kontoret hade hon lättare att se ifall det fanns schismer mellan teammedlemmar. Nu är det i princip omöjligt att veta hur det fungerar i grupperna. Ifall hon ringer eller kommer överens om ett möte med medarbetare kan det också lätt uppfattas större än vad det skulle uppfattats när de arbetade från kontoret.

När det blev tal om tillit inom organisationen konstaterade Flemmich att det märks att det inte finns lika mycket tillit mellan de som rekryterades under pandemiåret som mellan dem som varit anställda en längre tid. ”Det är egentligen inte så mycket via gemensamma arbetscase utan alla lunch- och kaffediskussionerna och alla lediga diskussionerna som bygger den psykologiska säkerheten både i arbetscase men, även att du vågar säga saker och ting till den som är din chef.” menar Flemmich.

Slutligen sade Flemmich att hon tror att man som samhälle behöver lära sig nya sätt att bygga tillit. Tilliten byggs enligt henne bäst när man står ansikte mot ansikte och pratar om saker som inte är jobberelaterade. Om det nu är som det verkar vara att människor under distansarbete främst pratar om arbetsrelaterade saker så bör vi som samhälle finna nya sätt att bygga tillit, menar Flemmich.

8.1.3 Maria Lehtonen på Sykes

Den sista intervjun hölls med Maria Lehtonen som team ledare på Sykes. Sykes är ett *callcenter* som har hand om outsourcad kundsupport. Denna intervju hölls i ett tomt Ashan Café nära Sykes byggnad eftersom pandemiläget tillät det för tillfället. Lehtonen ansvarar tillsammans med en kvalitetsgranskare för 30 stycken agenter.

På Sykes har det på grund av sekretessregler och GDPR inte varit möjligt att arbeta på distans särskilt länge. Det är väldigt noggrant med vilken information som får skrivas i chattar eller pratas om i olika videosamtal. På grund av detta var det egentligen först i december 2020 som det var möjligt att arbeta på distans.

Hela år 2020 var Lehtonen ensam ansvarig för de 30 agenterna. Det blev dock ganska fort tydligt att 30 agenter på en teamledare är för mycket så vid årsskiftet 20/21 tillkom en teamledare vid Lehtonens sida som hon utbildade vid sidan av arbetets gång.

När det blev möjligt att arbeta på distans så skickades en förfrågan ut till alla i teamet hur de vill arbeta, om de vill vara på distans eller om de hellre går till kontoret dagligen. Det var ganska jämnt sade Lehtonen, ungefär hälften ville vara på distans och resten ville gärna gå till kontoret varje dag.

Lehtonen beskrev kommunikationen som kaotiskt till en början. Dessa problem har främst uppstått när hälften av teamet arbetar på distans och inte alltid är tillgängliga på Google Hangouts. Det är främst på denna kanal som kommunikationen under en arbetsdag sker.

Problem med kommunikation har också uppstått när det gäller nattskiftet. Lehtonen som ansvarar för såväl dags- som nattskiftet har ibland haft svårigheter att nå dem som arbetar nattskiftet i och med att hon arbetar på dagen. Detta problem har hon försökt lösa genom att sända morgonmeddelanden åt dem som arbetar nattskift när hon just kommit till arbetet och de har kommit hem.

Sekretessregler och GDPR har försvårat arbetet på distans även när det gäller kommunikation. Om någon av de agenter som sitter hemma har stött på ett problem har de inte kunnat skriva direkt i en chatt eller ringa kontoret om problemet. De har varit tvungna att gå runt ämnen och skriva kryptiska frågor som de senare fått kryptiska svar på. Detta problem fanns inte när de alla satt under samma tak. Det är en sak menade Lehtonen ifall en människa väljer att inte kommunicera öppet men en helt annan sak när det är sekretessregler som förhindrar en öppen kommunikation.

När det gällde motivationen så menade Lehtonen att pandemin nog har påverkat alla inom teamet. Det är ett extrovert team som gillar att resa och är mycket aktiv under sin fritid och Lehtonen beskriver detta som "ett kollektivt blah-moment" det vill säga en känsla av hopplöshet. Detta gör dock att de alla förstår varandra på ett plan och det gör en stor skillnad, att bli förstådd.

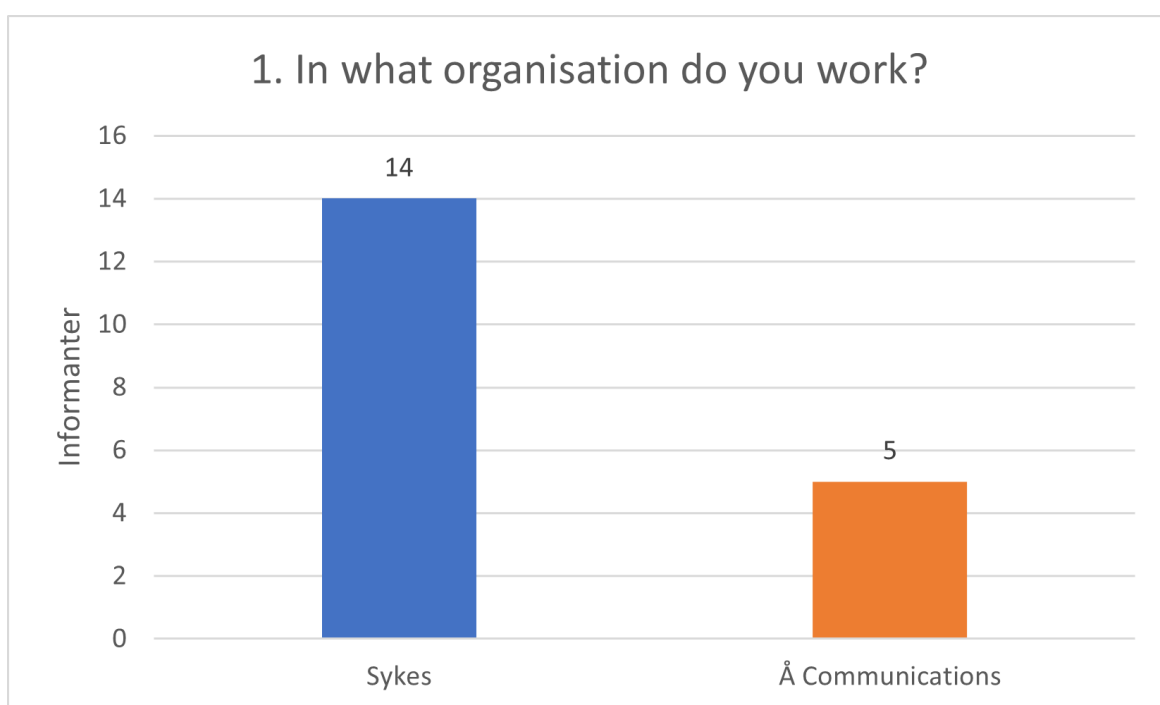
I det stora hela har inte Lehtonen sett någon stor skillnad i arbetskvaliteten. Har det funnits enskilda fall där det funnits en märkbar skillnad i arbetskvaliteten så har det hållits enskilda samtal ansikte mot ansikte för att reda ut var problemet ligger.

Dock beskrev Lehtonen situationen på Sykes i främst positiva ordalag. Företaget har växt under det senaste året, vilket inte är en självklarhet under rådande omständigheter. Hon

antyder även att det är positivt att hälften av medarbetarna arbetar på distans med tanke på att Sykes ibland kan behöva göra snabba förändringar i schemat om de får en plötslig ökning i arbetsmängden. Det är lättare för medarbetarna att byta från ett morgonskifte till ett kvällsskifte om de arbetar hemifrån. Detta sker förstås alltid frivilligt, påpekar Lehtonen.

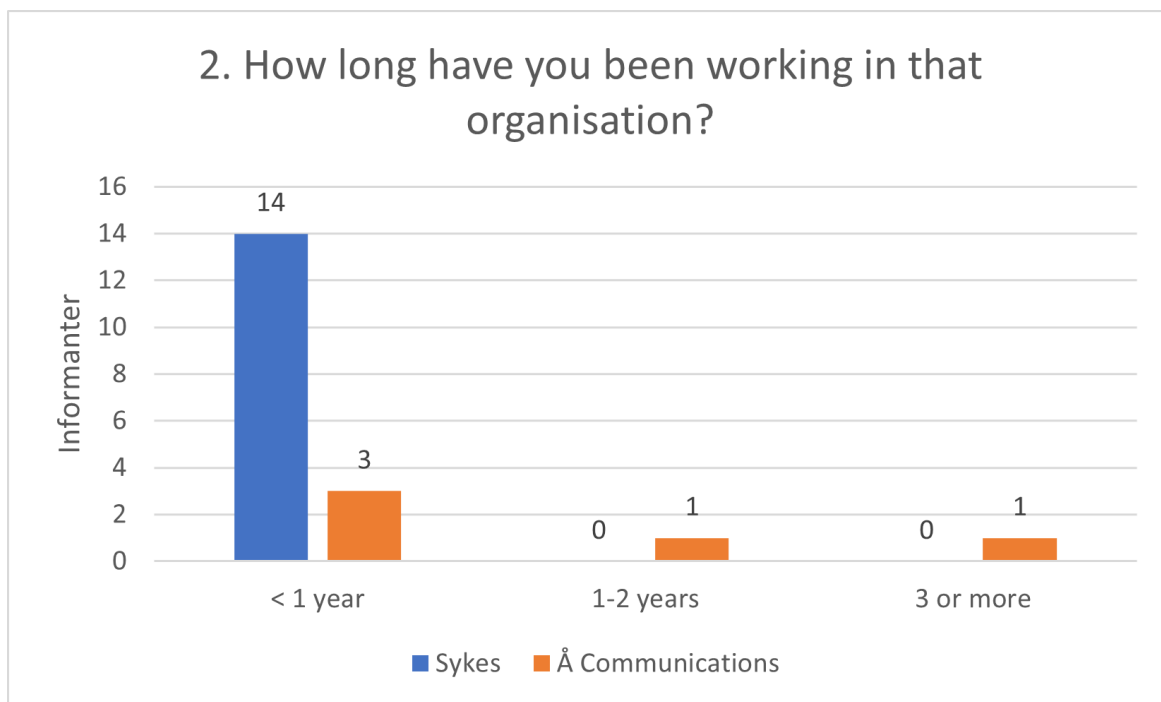
8.2 Resultat av enkäten

I detta kapitel presenteras resultatet av enkäten. De frågor som lättare åskådliggörs visuellt är satta in i diagram och resten är skrivna i textform. Allt detta för att göra resultaten så lätt att tolka som möjligt.



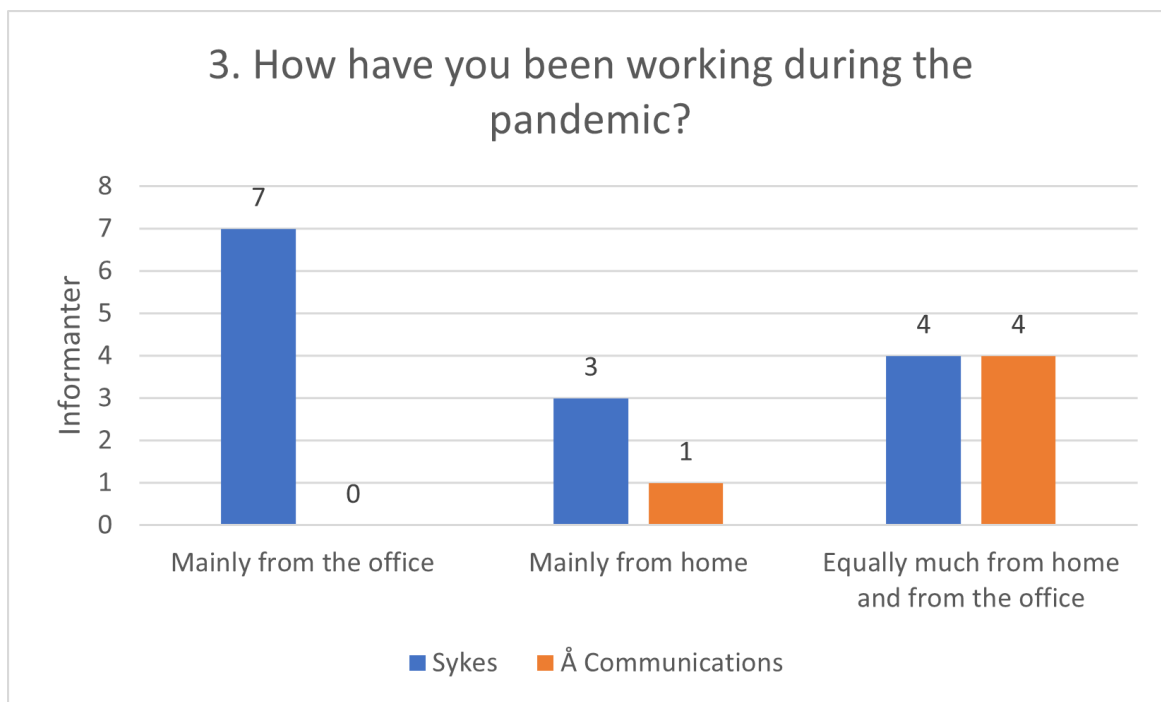
Figur 2 I vilken organisation arbetar du?

Svaren på fråga 1 går att avläsa i figur 2. Det var 14/30 som svarade från Sykes och 5/6 som svarade från Å Communications. Detta ger en gemensam svarsprocent på ca 52,7%., ca 46,6% för Sykes och ca 83,3% för Å Communications.



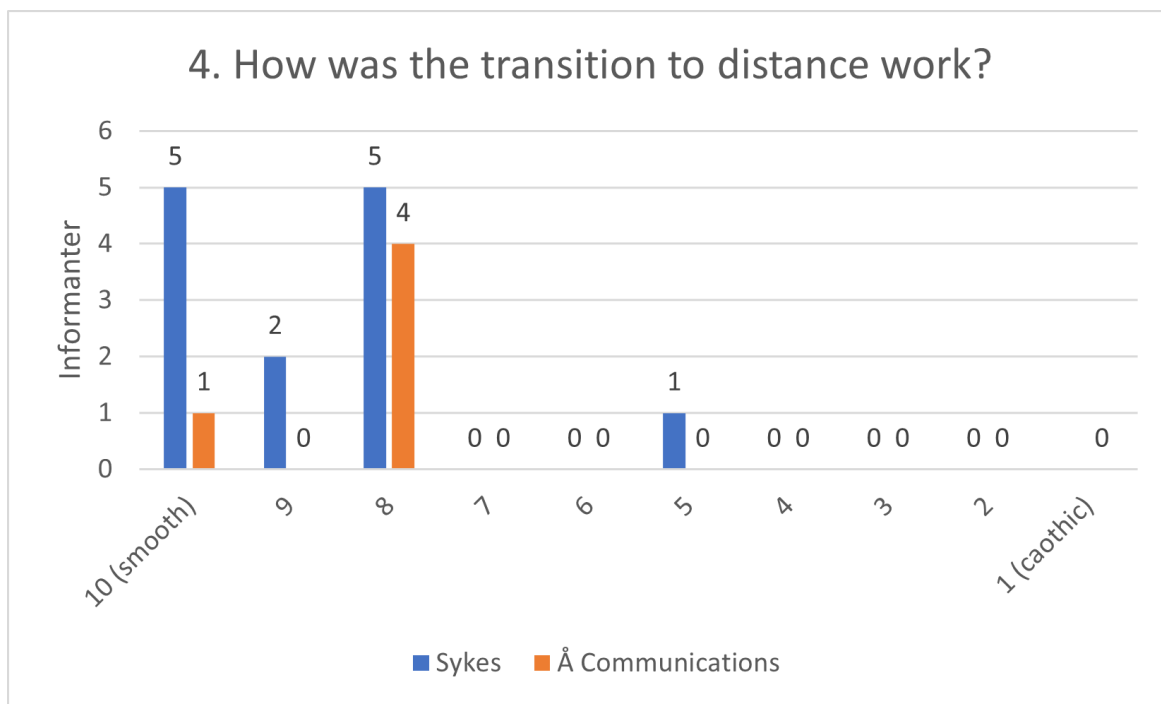
Figur 3 Hur länge har du arbetat i den organisationen?

Av informanterna uppgav samtliga 14 på Sykes att de arbetat mindre än ett år. Detta är i enlighet med vad Maria Lehtonen uppgav i intervjun. På Å Communications fanns det en liten uppdelning, tre informanter uppgav sig ha arbetat under ett år på byrån, en uppgav sig ha arbetat 1 – 2 år där och en sista uppgav sig ha arbetat mera än tre år inom organisationen. Detta åskådliggörs i figur 3.



Figur 4 Hur har du arbetat under pandemin?

På fråga nummer tre fanns det en spridning bland svaren som kan ses i figur 4. På Sykes har majoriteten arbetat främst från kontoret, tre informanter främst hemifrån och fyra informanter har arbetat lika mycket hemifrån som från kontoret. Även på Å Communications uppgav fyra informanter att de arbetat lika mycket från kontoret som hemifrån och en svarade att hen arbetat mestadels hemifrån.

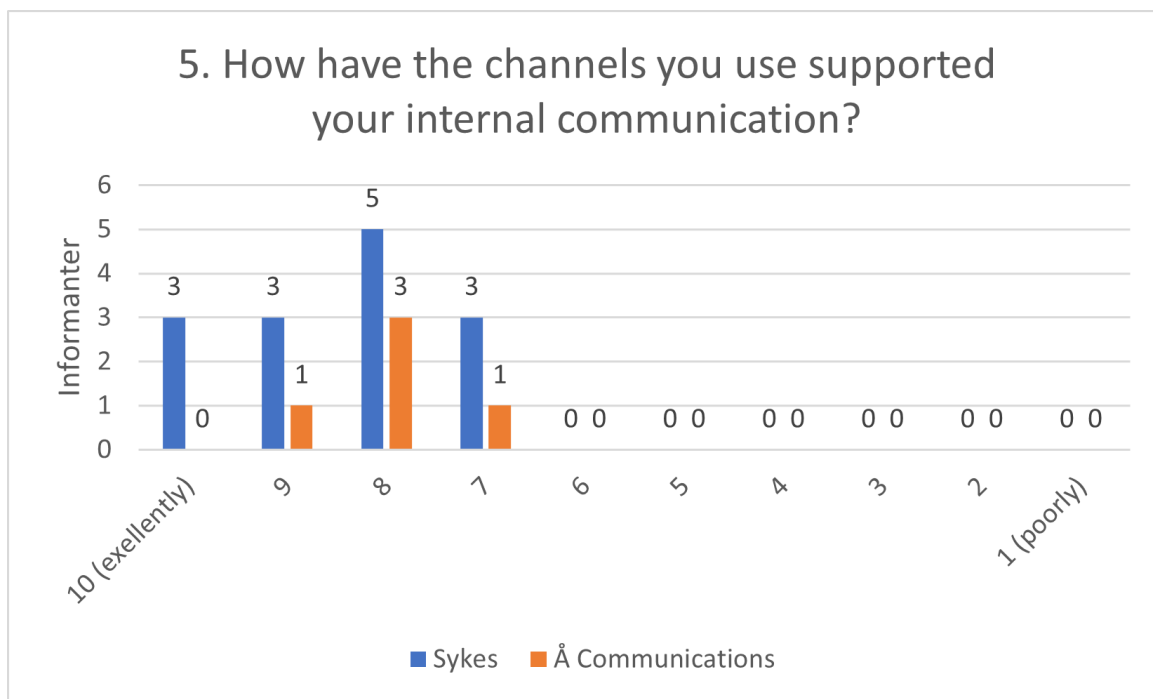


Figur 5 Hur var övergången till distansarbete?

Fråga nummer fyra handlade om hur övergången till distansarbete hade förlöpt. Skalan var från 1 till 10 där 1 stod för kaotisk och 10 stod för smidig. På den här frågan hade de flesta på båda företagen svarat att det gick relativt smidigt, som man kan se i figur 5. På denna fråga fanns det inget alternativ om man inte ville ta ställning utan siffran 5 stod för den och det var en informant från Sykes som hade svarat neutralt.

I nästa fråga, nummer 5, ombads informanten att motivera sitt svar på nummer fyra. På denna fråga svarade informanterna från Å Communications att det mesta i arbetet går att utföra på distans men att brainstormingen och gemensamma projekt led under pandemin när de skötts via videosamtal.

På Sykes kom det fram att de flesta upplevde att övergången var smidig i och med att arbetet inte ändrat karaktär även om den sker på distans. Trots att övergången gick smidigt enligt de flesta informanterna framkom av svaren även att det fanns en del missförstånd kring vem som fick övergå till distansarbete. Även tekniska problem hos dem som arbetade på distans som i sin tur påverkat dem som arbetade från kontoret var sådant som kom fram i svaren.



Figur 6 Hur har de kanaler ni använder stöttat den interna kommunikationen?

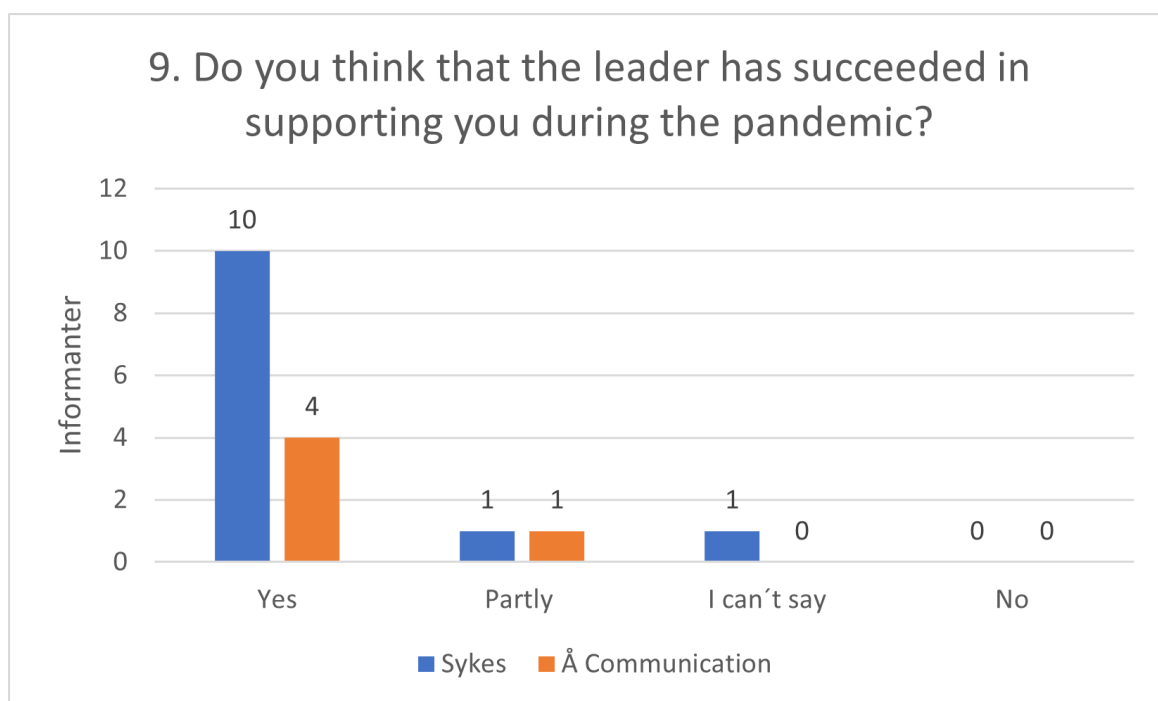
Nästa fråga angick hur de kommunikationskanaler som använts har stöttat den interna kommunikationen. Här hade informanterna igen en skala från 1 till 10 där 1 stod för dåligt och 10 stod för utmärkt. Här var alla svar inom ramen för 7 - 10. På Å Communications svarade en informant 9, tre svarade 8 och en svarade 7. Av Sykes-anställda svarade tre informanter 10, tre andra svarade 9, fem informanter svarade 8 och resterande tre svarade 7. Svaren på denna fråga ses i figur 6.

Fråga nummer 7 handlade om hur distansarbetet har påverkat den laterala kommunikationen. Av informanterna på Å Communications framkom det att kommunikationen blir mindre spontant och att allt blir arbetsrelaterat när kommunikationen sker via videosamtal och andra tekniska hjälpmedel. Men även att detta har haft en positiv inverkan så att de ger varandra mera arbetsro och kan svara när de har tid i stället för att konstant bli avbruten i sina tankebanor.

Informanterna på Sykes svarade att det inte skett stora förändringar i och med att de fortfarande använder samma kanaler som förut och att de fortfarande har daglig kontakt med sina närmaste kolleger. Många som arbetar på kontoret uttryckte att de haft lite svårt att få tag i människor som arbetar på distans.

Nästa fråga handlade om hur informanterna har upplevt att kommunikationen mellan teamledaren och teammedlemmarna har påverkats av pandemin och distansarbetet. Av svaren från informanterna på Å Communications framkom att det är svårare att få snabba svar på enkla frågor och att tröskeln att överhuvudtaget fråga därav är högre. Men även den raka motsatsen framkom då en konstaterade att teamledaren finns med i alla kanaler (WhatsApp-grupp och BaseCamp) och därav är lätt att nå.

På Sykes svarade ungefär hälften att det ofta är lätt att nå teamledarna och andra hälften att det ibland kan vara svårt att få tag på teamledarna. I svaren framkom även att tidigare var konversationerna med teamledarna mera spontana och lediga men att de i och med pandemin blivit mera arbetsrelaterade.



Figur 7 Upplever du att teamledaren har lyckats i att stöda er under pandemin?

Fråga nummer 9 handlade om ifall informanterna upplevt att teamledaren har lyckats stöda individerna under pandemin. Detta var en flervalsfråga och svaren kan ses i figur 7. På Sykes svarade majoriteten ja, det vill säga 10 informanter. De resterande två svarade delvis och att de inte kunde uppge. Två informanter från Sykes valde att inte svara på denna fråga.

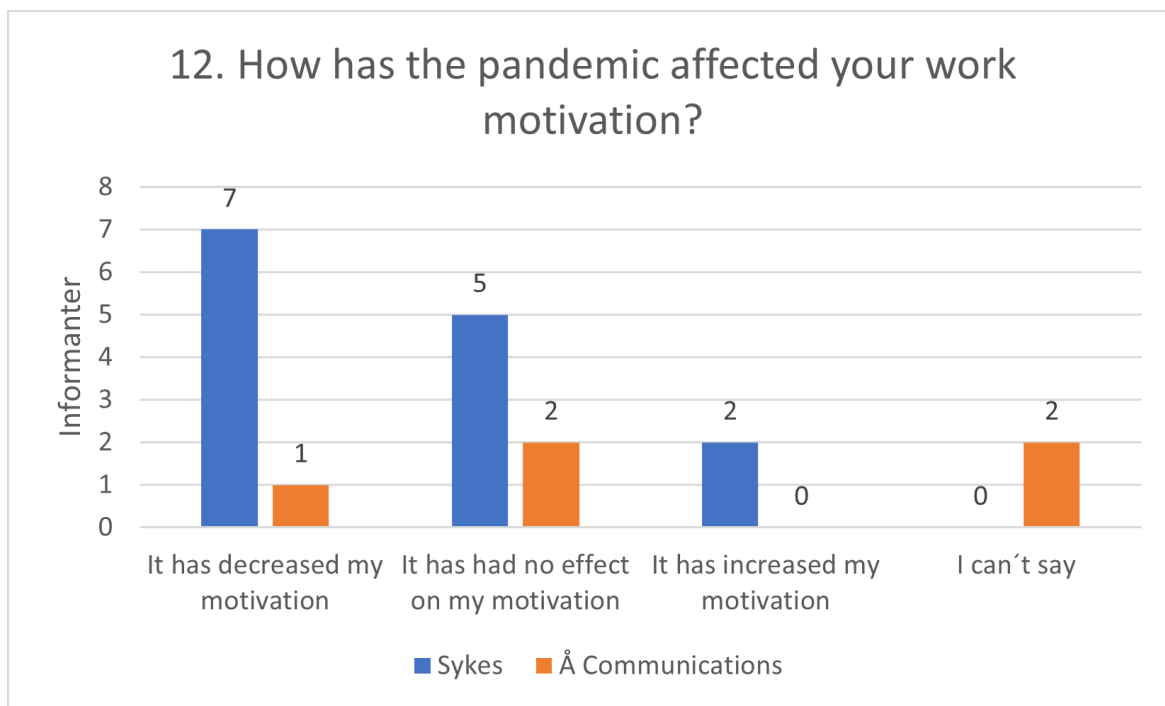
På Å Communications var upplevelserna i samma stil som på Sykes, 4 informanter svarade ja och enbart en svarade delvis. Ingen svarade nej på detta vilket tyder på att alla upplevt att teamledaren funnits där, för det mesta i varje fall.



Figur 8 Upplever du att teamledaren har lyckats motivera teamet under pandemin?

Fråga nummer 10 handlade om ifall medarbetarna upplevt att teamledaren har lyckats med att motivera teamet. Svaren på denna fråga kan ses i figur 8. På Sykes svarade 12 informanter ja och 2 delvis. På Å Communications var det ett enhetligt svar, alla 5 informanter svarade ja. Teammedlemmarna verkar ha spelat en stor roll i båda teamen men kanske gjort hela skillnaden på Å Communications.

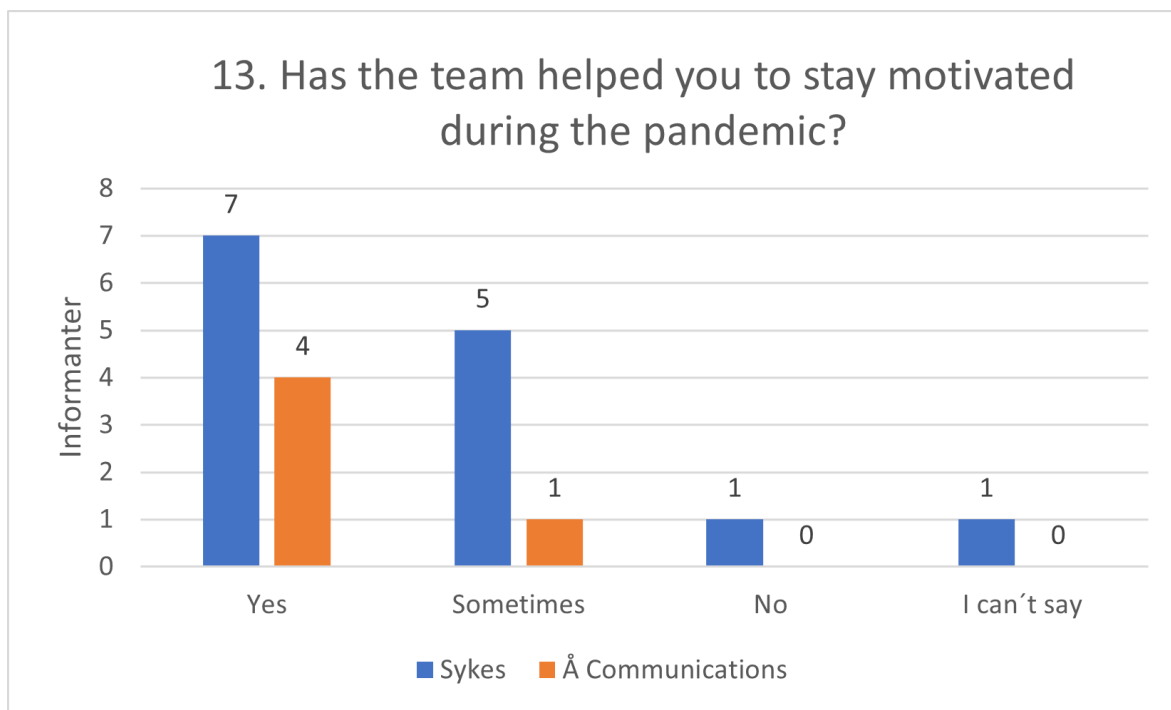
I nästa fråga ombads de informanter som inte upplevt ha fått det stöd de behövt att motivera sitt svar. Här kom bara två svar i och med att de flesta fått det stöd de behövt. En svarade att teamledaren har gjort vad som är möjligt i situationer som dessa. Den andre svarade att det var svårt att komma in som ny och upplevde att hen inte fick förklarat för sig till exempel säljprocessen så bra. Samma person uppgav att hen inte kom in i sitt arbete så bra eftersom arbetsuppgifterna ändrade så mycket till en början men att det med tiden blivit klarare.



Figur 9 Hur har pandemin påverkat din arbetsmotivation?

Fråga nummer 12 handlade om hur pandemin har påverkat informanternas arbetsmotivation. På denna fråga fanns det en viss spridning. På Sykes svarade hälften av informanter att motivationen har sjunkit, 5 informanter svarade att pandemin inte har haft någon påverkan på arbetsmotivationen och två informanter svarade att motivationen har ökat.

På Å Communications såg det lite annorlunda ut, 1 av 5 svarade att pandemin har sänkt motivationen, 2 informanter svarade att pandemin inte har påverkat motivationen och ytterligare två svarade att de inte kan säga hur pandemin har påverkat motivationen. Svaren kan ses i figur 9.

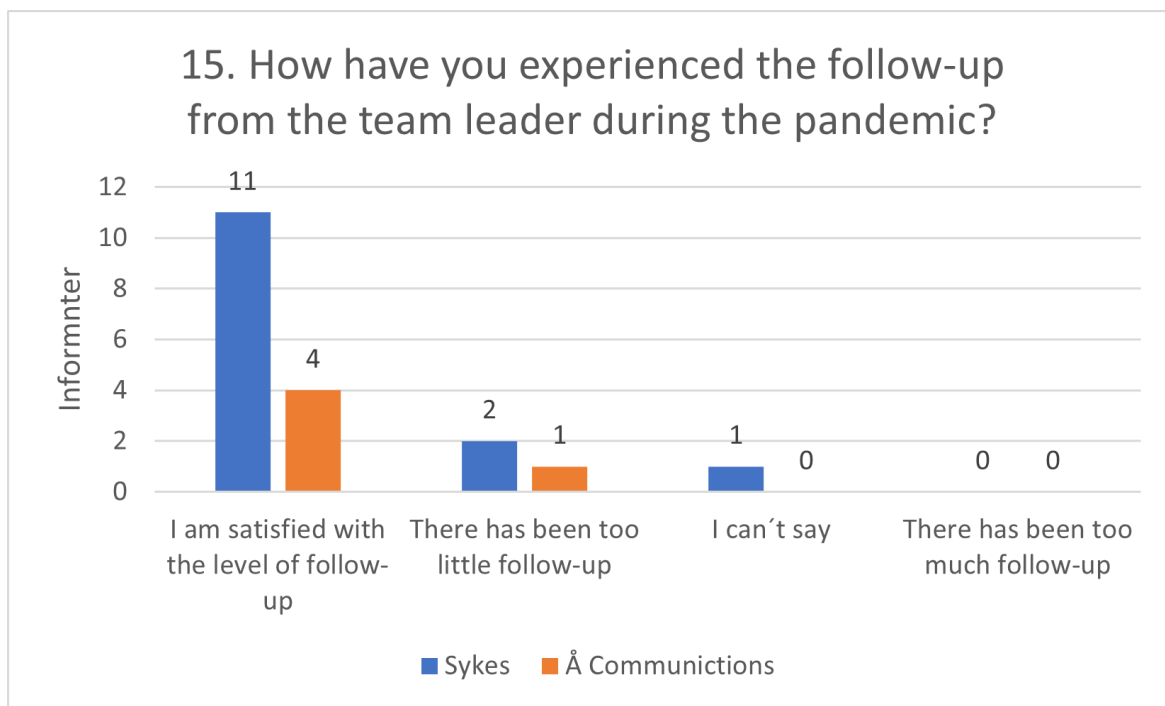


Figur 10 Har teamet hjälpt dig hållas motiverad under pandemin?

Fråga nummer 13 handlade om ifall informanten upplevt att teamet har varit till hjälp för att höja motivationen. I figur 10 åskådliggörs svaren. På denna fråga svarade 7 informanter ja, 5 svarade ibland, en svarade nej och en svarade att hen inte kan säga. På Å Communications svarade 4 informanter ja och en svarade ibland.

Under nästa fråga hade informanten möjlighet att utveckla sitt svar under fråga 13. På Å Communications framkom det att det inte finns en lika stor samhörighetskänsla när de bara träffas online men att de har lyckats träffas fysiskt några gånger hela teamet och att det ökat motivationen.

På Sykes verkade alla som arbetade hemifrån tycka att det går bra på grund av att det är mycket lugnare än på kontoret vilket ger mera möjligheter att koncentrera sig på arbetet. De svarade även att de har ett bra team som alltid stöttar varandra. En annan skrev att allas humör påverkas av pandemin och att alla verkar oroas sig mera. Det blev tydligt att kollegerna uppskattar varandra. En annan informant beskrev stödet från kollegerna så att det har hjälpt att klaga över situationen till varandra för att alla är i samma båt.



Figur 11 Hur har du upplevt uppföljningen under pandemin?

Fråga nummer 15 handlade om uppföljningen från teamledaren. Från grafen i figur 11 kan utläsas att en majoritet är nöjda med den mängd feedback de fått. 11 informanter på Sykes svarade att de är nöjda med den återkoppling de fått under pandemin, 2 informanter på Sykes svarade att de upplevt att det funnits för lite uppföljning och en informant på Sykes svarade att hen inte kan säga. Fyra av informanterna på Å Communications uppgav att de varit nöjda med den uppföljning de fått under pandemin, den sista svarade att hen upplevt att det funnits för lite uppföljning. Ingen informant från något av teamen uppgav att de upplevt att det funnits för mycket uppföljning under pandemin.

Nästa fråga gav ännu en gång möjlighet för informanterna att motivera sitt svar denna gång på fråga nummer 15.

I svaren från Å Communications framkom att det inte finns någon automatisk uppföljning men att tröskan är låg att ta upp sådant som känns tokigt. En annan informant skrev att hen upplever att det kunde finnas en standard att gå igenom alla projekt efter att de är klara för att se vad som gick bra och vad som gick dåligt.

På denna fråga svarade flera informanter på Sykes att de har möten via Zoom och att teamledarna ofta kontrollerar hur arbetet går och om de behöver någonting. En annan skrev att det vore bra med mera konversationer och att teamledarna ibland är väldigt svåra att få tag i.

Under fråga nummer 17 frågades vad som gjorts för att förstärka samhörighetskänslan inom teamet. Detta var ännu en öppen fråga. På Å Communications svarades att de håller veckomöten och att de har träffat varandra fysiskt under faserna i pandemin som varit lättare. På denna fråga framkom det även att de haft teamaktiviteter så som luncher och välmåendedagar där de gjort annat än arbetat tillsammans och att dessa har varit väldigt uppskattade.

På Sykes löd svaren så att de som arbetade hemifrån gärna hade sett teamaktiviteter som alla kan delta i. Den som skrev detta öppnade upp det och beskrev att den senaste gruppaktiviteten var att beställa pizza till kontoret och där var alternativen att alla kom in till kontoret eller så blev man utan pizza. En annan beskrev att det inte funnits något behov och därav har hen inte satt något fokus på det. Dessutom skrev hen att de haft Zoom-samtal kollegerna emellan. En informant svarade att hen inte ser några specifika åtgärder, de hade sina chattar redan innan pandemin och hen deltar i dem nu aktivare. En annan skrev att teamledarna uppmuntrar dem när det går bra och att de alltid försöker göra det bästa av varje situation. Här tog en informant tillfället i akt och sade att hen upplever att det finns en god atmosfär på arbetet och att teamledarna är orsaken till det.

Nästa fråga var en öppen fråga där informanten gavs möjligheten att berätta om hen upplevt att pandemin haft någon annan påverkan än de som redan togs upp. På denna fråga kom det 10 svar och här märktes det att pandemin och distansarbetet påverkat människor på olika sätt. I svaren från Å Communications lyftes följande saker upp. En upplevde att det finns en sämre ergonomi i hemmakontoret. En berättade att hen helst skulle arbeta i en hybridmodell med träff på plats en del dagar och uppföljning på teams andra dagar. Samtidigt framkom det i svaren att det inte finns ork för fester via teams i och med att det associeras så starkt till arbetet.

På Sykes skrev en att distansarbete gör hen mer fokuserad på arbetet och att teamledarna inte behöver oroa sig utan att det går riktigt bra att arbeta hemifrån. En annan skrev att hen verkligen trivs att få arbeta hemifrån och att det inte har varit ett alternativ i hens tidigare arbeten. Hen skriver ändå att hen ibland saknar kontoret samt att hen inte upplevt stora förändringar på grund av pandemin. En annan beskrev att hen verkligen tycker om sina

kolleger men att det är mycket som är bättre när hen arbetar hemifrån så som arbetskvalitén. I svaren framkom även att kunderna är mera stressade och på sämre humör, vilket i sin tur har en negativ effekt på motivationen. På denna fråga kom även ett svar om att ensamhet är en effekt av pandemin och att denne kände att det var skönt att skriva om sina upplevelser och känslor.

De flesta informanterna skrev att pandemin lagt till en hel del stress till livet men att det i det stora hela går bra att arbeta hemifrån och många uppgav att detta sätt att arbeta passar dem bättre. Ensamhet var också en sak som uppgavs att vara en negativ effekt av pandemin, i tider när man varken ska träffa sina kolleger eller andra människor fysiskt. Sämre ergonomi var ytterligare en sak som kom upp då hemmakontoret kanske innebär att sitta vid köksbordet som inte är designad för kontorsarbete. Det uppkom även att kunder är mera stressade i dessa tider, vilket leder till att de är på dåligt humör när informanterna ska ta hand om dem och detta leder till lägre motivation på arbetsplatsen.

9 Analys och slutsatser

Det var slutligen 19 av 36 som svarade på enkäten. Detta ger en svarsfrekvens på ca 52,7% ($19/36 \times 100 = 52,777\dots$). Enligt organisationerna var det en svarsfrekvens på ca 83,3% på Å Communications ($5/6 \times 100 = 83,333\dots$) och 46,6% på Sykes ($14/30 \times 100 = 46,666\dots$). Bortfallet på Å Communications innebär en person och av denne person kom ett automatiserat svar om att hen var på semester under tiden som enkäten var ute. Alla övriga svarade. I dagens läge har de flesta enkäter en svarsfrekvens på mindre än 50% säger Vehkalahti (2014, s. 44). Svarsfrekvensen berättar hur hög validitet eller tillförlitlighet enkäten har. (Vehkalahti, 2014, s. 44).

Bortfallet på Sykes är ungefär lika stort som fördelningen på de som arbetar hemifrån och de som arbetar från kontoret. Det kunde därför tänkas att de som arbetade hemifrån inte fick informationen i samma utsträckning eller att de inte kände sig lika manade att delta för att de har en större fysisk distans till kontoret. En annan förklaring till ett så stort bortfall bland de som arbetar på distans kan vara att de inte upplever sig som en del av gemenskapen och därför inte orkar ta sig tid till att svara. En närmare analys av svaren visar att det nog ligger något i det i och med att enbart 3 av dem som svarade på Sykes uppgav att de mestadels arbetat hemifrån. Den verkliga orsaken till bortfallet går dock inte att bevisa och detta är enbart spekulationer.

I samband med att sammanfattningen av Lehtons intervju skickades åt henne för respons på denna, frågades även vad det stora bortfallet hos medarbetare som arbetade på distans kunde bero på. Hon svarade att hon inte visste vad det kunde bero på men att hon gärna kunde reda ut det. Ungefär en vecka senare återkom hon och sade att det var många som hade lyckats missa enkäten även om den kommit både på Google Hangouts och e-post. Tyvärr kom detta vid ett så sent skede att det inte var lönt att fråga om de kunde prova en sista gång.

9.1 Kommunikationen under distansarbete

När det kommer till kommunikationen verkar teamen ha stött på visst problem, men kanske inte direkt sådana som hypotesen räknade med. I flera av svaren på de öppna frågorna i enkäten framkom det hur kommunikationen på distans främst blir arbetsrelaterad. Allt det viktiga korridorspratet försvinner. Detta pratade såväl Flemmich som Sarelius om och de får även stöd av forskare så som Håkans (2020.) För att råda bot på detta talade alla ledare om att de bland annat har försökt ordna dessa spontana möten genom att ha digitala kaffestunder eller luncher online.

Dessa försök till digitala kaffestunder och luncher verkar ha varit viktiga för de flesta medarbetare. Majoriteten verkar tycka att det är roligt att ses online men ännu mera givande att ses fysiskt. Den laterala kommunikationen verkar vara en bärande länk. Detta ser man i båda organisationerna och kanske lite mera på Sykes där det var en stor majoritet som lyfte upp hur mycket de trivs med sina kolleger. Samhörigheten och kommunikationen verkar vara hörnstenar i att de har hållits motiverade i tider som dessa.

I teorin är dessa digitala kaffestunder och luncher väldigt viktiga, detta berättar bland annat Håkans (2020) om. Men det finns en liten del informanter som svarade att de blir trötta av att sitta vid datorskärmen och att de associerar den så kraftigt till arbetet att de inte ens vill delta i sådana. Lehtonen berättade också att de har försökt ordna ett digitalt kafferum men att det tyvärr inte fungerat så bra då alla har så olika tider och det är svårt att samla alla, eller en del på en gemensam kaffepaus.

En del respondenter svarade också att de har hållit kontakt med sina närmaste kolleger genom hela distanstiden, vilket tyder på att kollegerna är viktiga och att den laterala kommunikationen är stark. Samhörighet är en viktig faktor i arbetet som motiverar och förstärker den sociala tryggheten. Både enligt Kaufmann och Kaufmann (2016, s.447) och

Nilsson och Waldemarsson (2016, s.26) är relationsbygge och återkoppling viktiga delar inom kommunikationen, så även mellan teamledare och medarbetare.

Det verkar även finnas en högre tröskel för att ta kontakt med ledaren när man stöter på problem i mindre skala. Detta framkom såväl i enkätsvaren som i intervjun med sakkunnig Maria Flemmich. Detta kan ha ett samband med att en del informanter i enkäten svarade att det ibland kan vara svårt att få fatt i ledaren och i små frågor som kräver snabba svar känns det onödigt att försöka få fatt i ledaren. Frågan är vad som händer med dessa frågor, frågor och problem försvinner ju inte. Sparar man frågorna till nästa teams-palaver eller frågar man i samband med något större problem.

I intervjun med Maria Lehtonen på Sykes framkom även andra problem med kommunikationen än de mest uppenbara. På Sykes har nämligen sekretessregler försvårat kommunikationen. Man kan inte ha en öppen kommunikation med de som arbetar på distans vid eventuella frågor gällande arbetscase. Detta skapar helt nya problem än om en medarbetare väljer att inte ha en öppen kommunikation. I sådana fall när medarbetaren inte vill vara öppen i sin kommunikation kan man antingen tala med denne eller i värst fall låta denne gå. Är det i stället i själva organisationens struktur som detta kommunikationshinder finns bör man komma runt det och hitta sätt att kommunicera ändå och problemet är således större.

I enkäten framkom dock ingenting som direkt skulle tyda på att medarbetarna upplever att detta skulle vara ett stort problem i vardagen. Dock är det främst personer som arbetat på distans som har stött på detta problem och som tidigare konstaterats var det enbart tre som arbetat mestadels på distans som svarade på enkäten.

9.2 Att bygga tillit tar tid

I båda organisationerna verkar det finnas en stor tillit hos ledaren till medarbetarna. På enkätfrågan kring uppföljning svarade en majoritet att det finns för lite uppföljning. Detta kan ha att göra med att ledare litar för mycket på sina medarbetare eller så är det bara så enkelt att det inte finns tid för att ge uppföljningen den tid den skulle kräva.

Både de tre som arbetat på distans på Sykes och resten av teamet upplever att de som arbetar på distans ibland blir bortglömda. Det kan även kopplas till att företaget litar för mycket på sina medarbetare. Eller också kan det kopplas till att det är lätt att glömma bort de få som

arbetar på distans då de inte syns så finns de inte, detta talade bland annat Maria Lehtonen om.

Å Communications är ett så litet team och arbetar på ett sådant sätt att ifall en människa inte gör sin del så märks det. Medarbetarna måste således bara lita på varandra och att alla sköter sin del. Detta pratade Sarelius om i intervjun.

Att interaktionen mellan medarbetare och mellan medarbetare och ledning tenderar bli ännu mera arbetsrelaterad än förut kan spela sin roll. Detta innebär att de konversationerna som syftar till att enbart bygga relation faller bort. I slutändan kan detta leda till att tilliten och den psykologiska tryggheten sjunker då det främst är de lediga samtalen som bygger relationer och tillit mellan medarbetare och medarbetare och ledning enligt Vehkaoja (2021).

9.3 Motivationens art beroende på organisation

Det verkar också finnas en skillnad i motivationen på de olika arbetsplatserna. På Sykes har en klar majoritet upplevt att motivationen har sjunkit under pandemin medan endast en på Å Communication uppgav att motivationen har sjunkit under pandemin.

Detta kan tolkas som att det finns en grundläggande olikhet i hur medarbetarna motiveras inom de olika organisationerna. På Å Communications arbetar experter inom sina områden och för att arbeta där behövs en hög kompetens och att vara motiverad av själva arbetet i sig. Detta beskrev även Sarelius i intervjun, att hon upplever att hennes teammedlemmar inte tappat motivationen och att detta kan ha att göra med att man bör vara väldigt motiverad av arbetet i sig självt. Det rör sig alltså troligen om hög autonom motivation på Å Communications.

Motivationen på Å Communications talar samma språk som SDT. Enligt SDT borde en medarbetare med autonomi, kompetens och samhörighet vara som mest motiverad och på Å Communications verkar dessa bli uppfyllda på basen av medarbetarnas svar i enkäten och Sarelius svar i intervjun. De tycks dessutom vara överens om att motivationen inte varit ett problem.

På Sykes kan antas att det är ett ungt team där samhörigheten är en viktig motivationsfaktor. Arbetet på Sykes är av sådan art där det varken finns en så hög autonomi eller en speciell utbildning som ger en högre kompetens i arbetet. Det kan därför antas att pandemin har påverkat teamet på Sykes i en större utsträckning när de inte får arbeta tillsammans. I sådana team motiverar nämligen ofta samhörigheten människor känner med medarbetare i hög grad.

Det som både Lehtonen och medarbetar lyfte upp var att det varit motiverande att inse att alla är i samma båt och att få klaga tillsammans en stund innan man fortsätter vidare.

På Sykes svarade alla tre som arbetat hemifrån att de varit mera motiverade just på grund av att de har fått arbeta hemifrån. Detta beror högst troligt på individuella skillnader hos människor. En del arbetar bättre när de får gå till ett fysiskt kontor och träffa kolleger där medan andra arbetar bäst när de får vara hemma i lugn och ro. Enligt Lehtonen var det redan i början en markant skillnad mellan de som verkligen ville arbeta hemifrån och dem som absolut inte kunde tänka sig att övergå till distansarbete.

9.4 Slutsatser

I början av detta arbete var hypotesen att kommunikationen försvåras inom teamen i och med att den sker på distans och detta förstärks genom bland annat de öppna svaren i enkäten. Där konstaterades bland annat att det är en högre tröskel att ta kontakt med ledaren i mindre ärenden. I de öppna frågorna i enkäten framkom även att kommunikationen blir mindre spontan och mera arbetsrelaterad när den sker på distans.

Även Maria Flemmich svar förstärker denna hypotes då hon konstaterar i intervjun att bland annat brainstormingen lider under distansarbete. Även medarbetare på Å Communications svarade liknande i enkäten, nämligen att mycket går att sköta på distans men inte gruppaktiviteter så som brainstorming inför projekt.

Också bland enkätsvaren från Sykes finns en del som stärker denna hypotes. Både de som arbetat mestadels från kontoret och de som arbetat merparten hemifrån konstaterade att de som arbetar på distans glöms bort ibland. Detta är minst sagt en faktor som försvårar kommunikationen. Även teknikstrul hos dem som arbetat på distans är en faktor som försvårar kommunikationen inom hela teamet.

Forskningsfrågorna var följande:

1. Hur har kommunikationen i teamet fungerat på distans?
2. Hur har teamledaren lyckats motivera sitt team?
3. Finns det skillnader i teamledarens och medarbetarnas upplevelse av distansarbete?

Dessa frågor har jag sökt svar på genom en enkät och tre intervjuer. På den första forskningsfrågan framkom följande. Kommunikationen på Sykes har varit bristfällig i alla fall när distansarbetet började. Skiftesarbetet och det att en del arbetar på distans och ibland är svåra att få tag i leder till att kommunikationen försvåras. Dessutom försvåras även sekretessregler och GDPR en öppen kommunikation via chattar i och med att ingen information får komma ut.

Inom Å Communications verkar kommunikationen ha löpt utan större problem, dock framkom det att medarbetare inte alltid känner att det är värt att kontakta ledaren vid snabba små frågor. I deras svar framkom även det som också Maria Flemmich tog upp i intervjun, nämligen att brainstorming och andra tillfällen när en grupp ska vara kreativa tillsammans inte fungerar på distans. Dessutom framhåller många inom båda teamen samt ledarna att kommunikationen främst blir arbetsrelaterad när den sker på distans.

På frågan hur teamledaren lyckats motivera sitt team finns en större spridning i svaren hos medarbetarna på Sykes. Ser man på stapeldiagrammen med svar från enkäten så verkar en klar majoritet ha tyckt att teamledaren lyckats motivera dem. Dock upplevde de som arbetat på distans att till exempel teamaktiviteten som senast hölls kunde ha varit någonting som alla hade nytta av, antingen nu eller i framtiden när alla eventuellt är på kontoret igen.

På denna fråga verkade alla vara eniga på Å Communications om att teamledaren har lyckats motivera sitt team. Dock framkom det att det finns kraftiga associationer mellan Microsoft Teams och arbetet och därav kanske inte en så stor längtan efter flera fester eller andra teamaktiviteter via den kanalen utan hellre fysiska träffar.

På forskningsfråga nummer tre, ifall det finns en skillnad i hur teamledaren och medarbetarna har upplevt distansen är svaren lite mera svåra att tyda. I intervjun med Maria Lehtonen på Sykes framkom det att kommunikationen varit problematisk, vilket även teammedlemmarna tog upp. Teammedlemmarna var även överens med Lehtonen om att det är lätt att glömma bort dem som arbetar på distans.

Bland svaren på Å Communications verkar det inte finnas stora skillnader mellan teamledarens och teammedlemmarnas upplevelse av distansarbetet. Sanna Sarelius beskriver de stunder som hela teamet setts fysiskt som trevliga tillställningar och det verkar medarbetarna också ha tyckt. Bland medarbetarna verkar det finnas delade åsikter kring ifall ledaren är lättillgänglig på distans eller inte. Självtog Sarelius aldrig ställning till det i

intervjun. Teammedlemmarna och teamledaren verkar enligt denna studie haft en relativt samstämmig upplevelse av distansarbetet.

I det stora hela verkar de flesta av de medarbetare som har arbetat på har varit nöjda med distansarbete och många verkar vilja ha möjligheten att fortsätta med en hybridmodell åtminstone, även efter att rekommendationen om distansarbete upphör. Hybridmodellen skulle tillåta bland annat att ha en del möten och brainstormingar tillsammans med teamet på kontoret medan det skulle vara accepterat att ta en hemmakontorsdag när det är mycket arbete som kräver tystnad på gång.

Det är svårt att dra slutsatser i och med att det fanns ett så litet urval men enligt denna studie verkar det finnas både för- och nackdelar med distansarbete. Fördelarna listar medarbetarna som till exempel att man får mera lugn och ro när man inte blir avbruten hel tiden så som verkligheten kan vara i öppna kontorslandskap.

10 Kritisk granskning

Detta arbete har sökt svar på hur olika organisationer har tagit sig genom en period av mer eller mindre ofrivilligt distansarbete. Fokuset har legat på samverkan mellan ledarskapet och medarbetare och därmed har teman som kommunikation, motivation och tillit varit centrala delar i arbetet. I detta kapitel granskas examensarbetet kritiskt. Även studiens validitet och reliabilitet granskas.

Även om enkäter testas innan de skickas ut och varje detalj tycks gå igenom upptäcks det alltid en del saker som kunde ha gjorts annorlunda. Fråga nummer 10 hade till exempel gett mera ifall den ställts på ett annat sätt, till exempel ett simpelt ”motivera ditt svar”. Den frågeställning som användes gjorde att enbart de som inte fått det stöd de behövt svarade på frågan. Nu finns det inget direkt data på vad teamledarna gjorde som var bra. Som tur är kom detta fram i andra öppna frågor.

I kvalitativa studier utvärderas validiteten och reliabiliteten på annat sätt än i kvantitativa studier. I kvalitativa studier kan inte reliabiliteten och validiteten räknas ut med siffror. I kvalitativa studier visas reliabiliteten och validiteten i stället genom att visa på att datainsamlingen har skett på ett etiskt sätt och att databearbetningen har varit systematiskt. (Gunnarsson, 2020).

När det gällde Å Communications kunde enkäten sändas ut direkt åt medarbetarna medan den på Sykes sändes via teamledaren Maria Lehtonen. Detta innebar att en påminnelse om enkäten kunde sändas direkt till informanterna på Å Communications medan den gick genom Lehtonen för att påminna informanterna på Sykes. Direktkontakt med informanterna på Sykes hade varit att föredra för att ha full kontroll över hur enkäten presenterades samt för att se till att båda teamen fick samma information. När det gäller undersökningar är det av stor vikt att vara konsekvent och i detta avseende kunde jag ha varit mera konsekvent och insisterat på att personligen få sända ut enkäten till alla medarbetare på Sykes.

Slutligen var det bara tre av dem som arbetat mestadels på distans från Sykes som svarade på enkäten. Här kan spekuleras i om detta beror på ett stort missnöje bland dem som arbetar helt på distans från Sykes eller på att de ofta glöms bort som övriga medarbetare skriver i enkäten. Till och med Lehtonen som är teamledare har behövt aktivt påminna sig om att de som arbetar på distans finns. Dessa kan vara orsaker men den verkliga orsaken kommer inte att komma fram i detta arbete och därav har jag inte kunnat fokusera på distansarbete på Sykes utan snarare hur detta påverkar den övriga arbetsgemenskapen.

Det stora bortfallet från Sykes påverkar såväl reliabiliteten som validiteten i denna studie. Validiteten kan ifrågasättas i och med att denna studie ämnat undersöka hur teamen har upplevt distansarbetet. Samtidigt har mycket information kring hur det övriga teamet upplevt samlats in. Min tolkning är att validiteten ändå är relativt hög i och med att jag ändå mätt upplevelsen i helhet.

Här kan också konstateras att tidpunkten för studien kan spela roll. Därav är reliabiliteten relativt låg i och med att människans minne kan vara förrädiskt och tenderar vara selektivt. Hade studien utförts nu kan det antas att resultatet hade blivit liknande men redan ett år senare kan resultatet bli något helt avvikande och det samma gäller även om studien hade utförts då teamen precis hade övergått till distansarbete. Reliabiliteten just nu är därav hög men redan om ett halvt år kan den ha sjunkit markant.

I en kvalitativ studie räknas även personen som utför intervjuer som instrument. Människor styrs av sin världsuppfattning och kan inte vara objektiv. Känslor och tankar styr människor och gör det svårt att garantera validiteten på studien. Min strävan har varit att vara så öppen och objektiv som möjligt och att inte fästa mig vid min hypotes.

11 Avslutning

Trots att urvalet var litet och bortfallet relativt stort på Sykes kan ändå genom denna småskaliga studie konstateras att det funnits såväl utmaningar som möjligheter med distansarbete inom dessa team. En del verkar ligga i ledarskapet och dess förmåga att förstå olikheter hos människor. Och en del ligger i organisationens förmåga att anpassa sig till förändring.

Pandemins inverkan på människor, grupper och organisationer kommer högst troligen vara ett stort intresseområde för forskning inom arbetshälsa, organisationsteori och ledarskap under en lång tid framöver. Det lär ta några år innan man kan se hur denna tid har påverkat oss och det ska bli intressant att se om förändringarna är bestående eller flyktiga. Inom några år kan man börja se i populationen hur dessa tider av distansarbete påverkat till exempel mängden arbete. Det kan vara intressant att undersöka hurdan effekt distansarbete har på arbetshälsan och om det kan finnas en korrelation mellan distansarbete och utbrändhet. Även återgången till närarbete kommer högst troligt att vara av högt intresse för framtida forskning.

Källförteckning

- Avidlyagency. (den 8 april 2021). *Avidlyagency/ toimipisteet*. Hämtat från Avidlyagency: <https://www.avidlyagency.com/fi/toimipisteet>
- Avidlyagency. (den 8 april 2021). *Avidlyagency/ työt*. Hämtat från Avidlyagency: <https://www.avidlyagency.com/fi/tyot>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (Vol. 6). Lund: Studentlitteratur.
- Bringselius (red), L. (den 2 maj 2018). *Styra och leda med tillit - Forskning och praktik*. (L. Bringselius, Red.) Hämtat från Statens offentliga utredningar 2018:38: <https://www.regeringen.se/49d62e/contentassets/0aa3c27a6cee4f78830cd1f56844b087/styra-och-leda-med-tillit.-forskning-och-praktik-sou-201838.pdf>
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour* (Vol. 10). Harlow: Pearson.
- cmbell. (den 10 maj 2017). *17 Top Internal Communication Channels [Infographic]*. Hämtat från cmbell: <https://www.cmbell.com/blog/2017/4/26/internal-communication-infographic> den 6 april 2021
- Communication Theory. (den 21 april 2021). *Communication Theory: Interpersonal Communication*. Hämtat från Communication Theory: <https://www.communicationtheory.org/interpersonal-communication/>
- Cox, D. (u.d.). *Delivering Effective Internal Communications*. Hämtat från Hubspot: https://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-551356727-pdf/Whitepapers_PDF/Effective_ICv2.pdf?t=1393497886000 den 6 april 2021
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 68-78. doi:10.1037/110003-066X.55.1.68
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organisation*. New Jersey: Harvard Business School.
- Etätyöpäivä. (den 21 april 2021). *Etätyöpäivä: Fakta*. Hämtat från Etätyöpäivä: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/fakta>
- Granér, R., & Granér, S. (2016). *Personalgruppens psykologi* (Vol. 2). Lund: Studentlitteratur.
- Gunnarsson, R. (den 19 juli 2020). *Invoice: Validitet och reliabilitet*. Hämtat från Invoice - Forskningsmetodik på ett enklare sätt: <https://infovoice.se/validitet-och-reliabilitet/>

- Hedin, M. (den 13 juni 2018). *Fördelarna med att leda på distans*. Hämtat från Effect management: <https://effect.se/1/fordelarna-med-att-leda-pa-distans/> den 25 januari 2021
- Holmström, L. (den 14 september 2020). *Distansarbetet ställer nya krav på ledarskapet*. Hämtat från Executive effect - Nyheter för dig närmast ledningen: <https://www.executiveeffect.se/ledarskapet-ar-viktigare-an-nagonsin/>
- Håkans, E. (den 16 mars 2020). *Forskare Emma Nordbäck: "Distansarbete under en längre tid kan skapa nya vanor"*. Hämtat från Vasabladet: <https://www.vasabladet.fi/Artikel/Visa/356785> den 30 januari 2021
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning* (Vol. 4). Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B., & Waldemarson, A.-K. (2016). *Kommunikation - Samspel mellan människor* (Vol. 4). Lund: Studentlitteratur.
- Nordengren, M., & Olsen, B. (2006). *Att leda på distans - i tid och rum*. Malmö: Liber.
- Palmén, J. (2021). Luottamustesti. *Talouselämä*(3), 28-33.
- Spielman, R. M. (2020). *Psychology*. Houston: Rise University OpenStax. Hämtat från <https://openstax.org/books/psychology-2e>
- Statsrådet. (den 15 oktober 2020). *Regeringen fastställde riksomfattande och regionala rekommendationer för att förhindra spridningen av coronaepidemin*. Hämtat från Statsrådet: <https://valtioneuvosto.fi/sv/-/10616/regeringen-faststallde-riksomfattande-och-regionala-rekommendationer-for-att-forhindra-spridningen-av-coronaepidemin> den 25 januari 2021
- Sykes. (den 2 april 2021). *Sykes: Locations*. Hämtat från Sykes: <https://www.sykes.com/locations/>
- Trost, J., & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken* (Vol. 5). Lund: Studentlitteratur.
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura. doi:10.31885/9789515149817
- Vehkaoja, M. (2021). Etä- vai epäluottamus? *Talouselämä*(1), 68-69.
- å communications. (den 30 mars 2021). *å communications*. Hämtat från å communications: <https://acommm.fi/>

Figurförteckning

Figur 1 Kommunikationsprocessen (Buchanan&Huczynzki, 2019, s. 215)	10
Figur 2 I vilken organisation arbetar du?	24
Figur 3 Hur länge har du arbetat i den organisationen?	25
Figur 4 Hur har du arbetat under pandemin?.....	26
Figur 5 Hur var övergången till distansarbete?	27
Figur 6 Hur har de kanaler ni använder stöttat den interna kommunikationen?	28
Figur 7 Upplever du att teamledaren har lyckats i att stöda er under pandemin?	29
Figur 8 Upplever du att teamledaren har lyckats motivera teamet under pandemin?	30
Figur 9 Hur har pandemin påverkat din arbetsmotivation?.....	31
Figur 10 Har teamet hjälpt dig hållas motiverad under pandemin?	32
Figur 11 Hur har du upplevt uppföljningen under pandemin?	33

Bilageförteckning

Bilaga 1 Intervjuguide

Bilaga 2 Enkäten

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrundsinfo

1. Berätta om dig själv (utbildning, arbetsbakgrund)
2. Berätta om ditt team (ålder, utbildningsbakgrund, dynamik)

Bakgrund till distans

3. Hur fungerade övergången till distansarbetet?
>> gick ni gradvis eller över en natt
4. Undertecknade ni ngt distansarbetsavtal? / Har ni någon distanspolicy?
5. Har du tidigare erfarenheter av distansarbete?
6. Hur var din attityd till distansarbete?
>>Har den ändrat?
7. Den sociala aspekten på distansarbetet
8. Vad har varit det mest utmanande med distansarbetet?
9. Hurdana nya vanor har uppstått?

Kommunikation

10. På vilket/-a sätt har du försökt främja kommunikationen i teamet?
11. Vad använder ni för tekniska hjälpmedel?
>>Hur har de påverkat kommunikationen/ motivationen?
12. Hur mycket kontakt har ditt team med varandra? (lateral kommunikation)
13. Hur ofta träffas hela teamet?
14. Hur ofta träffar du medarbetare i enskilda möten?
15. Har dessa ändrat från tidigare?
16. Har tiden du lägger på kommunikation överlag ändrat sedan ni övergick till distansarbete?
17. Vilken plats har den icke-verbala kommunikationen i distansarbetet?

Motivation

18. På vilket/-a sätt har du försökt främja motivationen i teamet?
19. Sammanhållning är viktigt för motivationen, hur har du motarbetat att dina teammedlemmar skulle känna sig ensamma?
>>Har ni t.ex. hållit virtuella kaffepauser
20. Hedin (2018) skriver i en artikel att feedbacken blir mera genomtänkt på distans.
Stämmer det?

>>Hurudan policy har ni för feedback? Har det ändrat i och med distansarbete?

21. Brukar ni sätta upp motivationsmål? Har ni satt upp annorlunda motivationsmål på distans?
22. Ordnar ni informella möten på distans/ kaffepauser?

Ledarskap

23. Har du märkt av att distansarbetet haft någon inverkan på arbetsinsatsen?
24. Har du behövt ändra på något i ditt ledarskap i och med distansarbetet?
25. Har medarbetare tagit olika roller nu på distans?
26. Litar du på dina medarbetare? Att de gör sitt arbete?

Avslutning

27. Övrigt? Har jag missat någonting? Övrigt du vill tillägga?
28. Någonting du vill ha med i enkäten? Som du är nyfiken på?
>> skickas efter intervjuerna, vecka 10

Bilaga 2

Enkäten

The effects of distance work on communication and motivation in the team

This survey is a part of a Bachelor's Thesis in Business Administration at Novia University of Applied Sciences.

The aim is to analyze the effects of remote work on communication and motivation in a team.

You answer anonymously. It takes about 10-15 minutes to fill the form.

***Pakollinen**

1. In what organization do you work? *

Sykes

Å Communications

2. For how long have you been working in that organization?

<1 year

1-2 years

3 or more

3. How have you worked during the pandemic?

Mainly from home

Mainly from the office

Equally much from home and from the office

4. How was the transition to distance work?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Chaotic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Smooth

5. Please explain your answer

6. How have the channels you use supported your internal communication?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Poorly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excellently

7. How has the pandemic affected the communication between co-workers?

8. How has the pandemic affected the communication between the team and the team leader?

9. Do you think that the leader has succeeded in supporting you during the pandemic?

- Yes
- Partly
- No
- I can't say

10. Do you feel like the team leader has succeeded in motivating the team?

- Yes
- Partly
- No
- I can't say

11. If not, what kind of support would you have needed?

12. How has the pandemic affected your work motivation?

- It has decreased my motivation
- It has had no effect on my motivation
- It has increased my motivation
- I can't say

13. Has the team helped you to stay motivated during the pandemic?

- Yes
- Sometimes
- No
- I can't say

14. Please explain your answer

15. How have you experienced the follow-up from the team leader during the pandemic?

- There has been too much follow-up
- I am satisfied with the level of follow-up
- There has been too little follow-up
- I can't say

16. Please explain your answer

17. What kind of arrangements has the team leader done to promote a sense of belonging in the group?

18. Please explain your answer

19. Are there any other effects of the pandemic that you would like to share?

20. Anything else you would like to add?

Thank you for your time!

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms