

Mälardalens högskola
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling

Organisations- och teamengagemang i virtuella team

Elina Näs

C-uppsats i psykologi, inriktning arbetslivspsykologi, VT 2009
Handledare: Agneta Brav
Examinator: Anna-Christina Blomkvist

Organisations- och teamengagemang i virtuella team

Elina Näs

Utvecklingen mot virtuell och mobil samverkan i organisationer har skapat utspridda team som samarbetar med hjälp av tekniska lösningar (t.ex. e-post och telefonkonferens). Arbetets positiva faktorer för individen och för organisationen utmanas i virtuella sammanhang. Genom en enkätundersökning ($N=38$) undersöktes hur arbetstillfredsställelse, tillfredsställelse med teamet, teamets utspriddhet samt ömsesidigt uppgiftsberoende var relaterade till organisations- och teamengagemang. Engagemang mättes med frågor ur OCQ (Mowday et al., 1979). Arbetstillfredsställelse och tillfredsställelse med teamet var de viktigaste faktorerna för organisations- och teamengagemang. Enkätmaterial kompletterades med intervjuer ($N=5$). De mest centrala teman i intervjuerna var att arbete i virtuellt team innebar anpassning och acceptans samt ömsesidigt tillit. Att arbetstillfredsställelse gjorde skillnad i organisationsengagemang när teamets utspriddhet var hög uppmanar till framtida studier avseende virtuella team.

Key words: commitment, virtual, team, organization, job satisfaction.

Inledning

Både arbetets och de anställdas utspridning och rörlighet har ökat senaste tiden vilket har medfört ett stort kliv mot en mer virtuell- och mobil samverkan i organisationer (Vartiainen, 2007). Även bland de samlokaliserade medarbetarna kompletteras och ersätts de fysiska och sociala interaktionerna alltmer med tekniska lösningar. Tidigare forskning pekar på att det kan vara en utmaning att möta de traditionella sociala funktionerna, som exempelvis engagemang (eng. commitment) i organisationer i de virtuella sammanhangen (Vartiainen, 2007). Flera studier har också visat starkt positivt samband mellan arbetstillfredsställelse och organisationsengagemang (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002; Tett & Meyer, 1993). Arbetstillfredsställelse samt organisations- och teamengagemang är alla relaterade till arbetets positiva faktorer både för individen och för organisationen. Satsning för att öka engagemang inom organisationer leder till mer välmående medarbetare samtidigt som det gynnar flera positiva faktorer för organisationer (Meyer & Allen, 1991). När anställda är engagerade ökar deras vilja att anstränga sig för att uppnå de gemensamma målen både inom organisationen och inom teamet (Meyer & Allen, 1991). Avsikten med den aktuella undersökningen var att studera hur organisations- och teamengagemang påverkades av att teammedlemmarna var delvis eller helt utspridda samt att hur engagemang påverkades av faktorer som arbetstillfredsställelse, tillfredsställelse med teamet och ömsesidigt uppgiftsberoende. Därtill var avsikten att skildra hur i individer som hade erfarenhet av att arbeta i ett virtuellt team beskriver det och upplever det.

Vinsten som kan uppnås med kommunikation ansikte mot ansikte, exempelvis medarbetarnas motivation och sociala band, skapar en utmaning att hitta andra sätt att uppnå detsamma i ett virtuellt sammanhang (Vartiainen, 2007). Vid planering och organisering av virtuell arbetsmiljö läggs fokus ofta på potentiella kostnadsbesparningar och effektivitetsökningar samtidigt som de sociala och humana aspekterna lämnas åt sidan. Det

finns en tendens att de anställda förväntas att anpassa sig till det virtuella sättet att arbeta (Hakonen, Koivisto & Ruohomäki, 2007). Vartiainen (2007) efterlyser dock förändrat tankesätt när arbete i virtuella sammanhang planeras.

Virtuella team

Arbetsgrupp och team. Det finns många definitioner av arbetsgrupp och team både inom psykologisk litteratur och i lexikon. Arbetslag och team definieras som en grupp av individer som har en gemensam arbetsuppgift där medlemmarna bidrar med sin insats och medverkar eller tar del av varandras arbetsuppgifter (Egidius, 2006). Tannenbaum, Beard och Salas (1992) definierar team som en särskild sammanställning av två eller fler individer. Dessa individer interagerar dynamiskt och beroende av varandra mot gemensamt värderat mål. I ett team, enligt Tannenbaum et al. (1992) har alla specifika roller eller uppgifter som de ska utföra. Arbetsgrupp är en grupp som är sammansatt för att arbeta med en viss uppgift (Egidius, 2006). En grupp definieras att bestå av minst tre medlemmar som samspelar mot gemensamt mål eller uppgift (Svedberg, 2003). En gemensam övergripande definition för både team och grupp görs av Svedberg (2003) som sammanfattar båda begreppen som en rörelse och strävan mot gemensamma mål. Även Tannenbaum et al. (1992) har använt begreppen grupp och team växelvis. Denna studie har utgått ifrån Svedbergs (2003) bredare definition och därmed har båda begreppen, team och arbetsgrupp, använts som benämningar för samarbete mot gemensamma mål.

Virtuella team. De flesta av dagens organisationer är virtuella i någon grad (Hertel, Geister & Konradt, 2005; Martins, Gilson & Maynard, 2004) och virtuella team definieras som ett lag med två eller fler individer arbetar interaktivt mot gemensamma mål (Hertel et al., 2005). Teamets medlemmar är geografiskt utspridda och interagerar med hjälp av elektroniska informations- och kommunikationsverktyg (Hertel et al., 2005). Virtuella arbetsplats hänvisar till elektronisk och virtuell yta för samarbete (Vartiainen, 2007) och medarbetarna behöver inte vara samlokaliserade för att kommunicera och samarbeta med varandra (Persson, 2007). Kommunikationen sker exempelvis genom internet och intranet, kommunikationsverktyg som e-post, chatt, telefon- och videokonferens, delad kalender samt så kallade ”presence awareness tools” för att få kännedom om andra teammedlemmarnas närvaro (Vartiainen, 2007). I praktiken är arbetsgrupperna sällan helt virtuella och det finns stora skillnader mellan teammedlemmarnas geografiska spridning, interaktion och fysiska mobilitet (Vartiainen, 2007). Elektronisk media och kommunikation är inte exklusivt någonting som används i virtuella team utan är ett vanligt förekommande kommunikationssätt även bland samlokaliserade team (Hertel et al., 2005; Vartiainen, 2007).

Många arbetsuppgifter kan utföras både individuellt eller i grupper och det är inte alltid självklart att något av dessa alternativ är bättre än det andra (Hackman & Oldham, 1980). Arbetsgrupper skapas ofta när uppgiften har särskild betydelse för organisationen och den är komplex eller mentalt krävande (Hackman & Oldham, 1980). Särskilt kunskaps- och informationsorienterade arbeten är ofta så komplicerade att de förutsätter samarbete och arbete i grupper (Persson, 2007, Vartiainen, 2007). När organisationer har behov av expertis, lokala kunskaper och resurser, skapas det ofta virtuella team av medlemmar som inte är samlokaliserade (Webster & Wong, 2008).

I en studie av Webster och Wong (2008) undersöktes individer från tre typer av projektteam: samlokaliserade, virtuella och semi-virtuella. I samlokaliserade team arbetar teamets medlemmar lokaliserade på samma arbetsplats, i virtuella team är teamets medlemmar helt utspridda och semi-virtuella team består både av samlokaliserade och

virtuella medlemmar (Webster & Wong, 2008). Graden av virtualitet visade sig vara viktig för teamets funktion och de virtuella teammedlemmarna visade sig vara mer tillfredställda med sina projekt än samlokaliserade team vilket författarna antog bero på att de hade mer frihet att organisera sitt arbete själva och deras arbete var mer flexibelt. Websters och Wongs (2008) studie visar att i semi-virtuella team rapporterade mer svårigheter med gruppidentifikation.

Jansson (2005) noterade att utspridda team genomgår samma utveckling och utmaningar som vanliga team. Vissa hinder kan bli större när teammedlemmarna inte träffas fysiskt, men utspriddhet kan även medföra nya möjligheter och att ibland minskar problemen i teamet när medlemmarna inte är samlokaliserade (Jansson, 2005). De positiva sidor som Vartiainen (2007) lyfter fram för virtuellt arbete är exempelvis ökad effektivitet, självbestämmande och kontroll samt minskad tid för arbetsresor (Vartiainen, 2007). Även Persson (2007) noterar att arbetets virtualisering innebär positiva motivationsfaktorer i form av ökat inflytande och egenkontroll vilket påverkar individens arbetstillfredsställelse.

Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse är ett av de mest undersökta områdena inom psykologi (Smith, 1992) och den har betydelse både för arbetets positiva och negativa aspekter samt kan påverka faktorer som produktivitet, personalomsättning och frånvaro (Furnham, 2005). Locke (1969) definierar arbetstillfredsställelse som den upplevda relationen mellan vad individen förväntar att få ut av sitt arbete och vad individen upplever att arbetet medför. Det uppstår i ett emotionellt tillfredställande tillstånd när individen upplever att hennes värderingar för arbetet är uppnådda (Locke, 1969). Även Smith (1992) utgår från Lockes definition av arbetstillfredsställelse och definierar den som resultat från jämförelsen av faktiska utfallen samt de önskade och förväntade utfallen som individen emotionellt upplever att få från sitt arbete. Brief (1998) beskriver arbetstillfredsställelsen som ett inre tillstånd som uttrycks genom känslomässig eller kognitiv evaluering av arbetet med någon grad av positiv eller negativ inställning till det. Det inre tillståndet hänvisar både till positiva eller negativa responser som både kan komma till uttryck eller vara underförstådda (Brief, 1998).

Organisationsengagemang

Definition och mätning av organisationsengagemang. Enligt Mowday, Steers och Porters (1979) definition anger organisationsengagemang (eng. organizational commitment) den relativa graden för individens identifiering och involvering i en bestämd organisation. Denna identifikation består av en stark tilltro och acceptans av organisationens värderingar och mål, villighet att anstränga sig å organisationens vägnar samt stark vilja att behålla medlemskapet i organisationen. Författarna menar att organisationsengagemang inte ska förväxlas med lojalitet utan det ska ses mer som ett aktivt handlande för att vilja bidra till organisationens välbefinnande. Mowday et al. (1979) har utvecklat skalan Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) för att mäta organisationsengagemang. OCQ består av 15 frågor och intentionen var att skapa en jämn indikator för att mäta anställdas nivåer av engagemang bland de flesta yrkesverksamma populationer. Vid framtagandet av OCQ undersöktes medarbetare från nio olika organisationer med brett urval av branscher och yrken i USA. Flera heterogena deltagargrupper var viktiga för att säkerställa skalans reliabilitet och validitet enligt författarna. OCQ visade sig ha hög reliabilitet och Cronbach's alpha varierade mellan .82 och .93 med median vid .90 i Mowdays et al.'s (1979) studie.

Organisationsengagemang och arbetstillfredsställelse. Mowday et al. (1979) noterade att det finns skillnader mellan organisationsengagemang och arbetstillfredsställelse på flera sätt. Tonvikten i arbetstillfredsställelse är att den reflekterar individens reaktioner på specifika aspekter i arbetet och arbetsuppgifterna när organisationsengagemang betonar individens sammanknytning till organisationen med dess mål och värderingar. Arbetstillfredsställelse kan variera från dag till dag medan organisationsengagemang är mer stabilt över tid (Mowday et al., 1979). Flera meta-analyser som har mätt organisationsengagemang med OCQ (Mowday et al., 1979) har visat ett starkt samband mellan organisationsengagemang och arbetstillfredsställelse; exempelvis Meyers, Stanleys, Herscovitchs och Topolnytskys, (2002) studie, som evaluerade Meyers och Allens (1991) modell för organisationsengagemang, har visat starkt positiv korrelation mellan organisationsengagemang och arbetstillfredsställelse. Även analysen av Tett och Meyer (1993) har bekräftat starkt positiv korrelation mellan faktorerna. Meyer och Allen (1991) anmärker att satsning för att öka engagemang inom organisationer även kan påverka individens välmående och viljan att anstränga sig för att uppnå organisationens mål (Meyer & Allen, 1991).

Teamengagemang

Definition av teamengagemang. Teamengagemang (eng. team commitment) innebär acceptans av teamets mål och viljan att jobba hårt för teamet (Spector, 2003) vilket har likheter med organisationsengagemang (Bishop, Scott & Burroughs, 2000). Engagemang å teamets vägnar är även engagemang med organisationen och vise versa och team utvecklar mål och värderingar som teamets medlemmar kan välja att följa (Bishop, Scott, Goldsby & Cropanzano, 2005). Teamets prestationer är positivt relaterat till teamengagemang och individers behov att behålla medlemskapet i teamet är varierande. Individer kan uppleva engagemang både för organisation och teamet samtidigt och att de kan uppstå oberoende av varandra (Bishop et al., 2005).

Tillfredsställelse med teamet och ömsesidigt uppgiftsberoende. Teamengagemang har visat sig vara positivt relaterat till tillfredsställelse med kollegorna (Bishop & Scott, 2000). Även upplevt ömsesidigt uppgiftsberoende (eng. task interdependence) har visats att vara positivt relaterad både till team- och organisationsengagemang. Ömsesidigt uppgiftsberoende innebär till vilken grad individens arbetsuppgifter är beroende av andras insats och arbete (Morris & Steers, 1980). Det är viktigt att skapa arbetsplatser där de anställda är positivt inställda till de arbetsgrupper som de arbetar i (van der Vegt, Emans & van de Vliert, 2000). Tidigare studier har visat att ömsesidigt uppgiftsberoende interagerade med arbetets känslorelaterade variabler (exempelvis engagemang och arbetstillfredsställelse) och att känslorelaterade variablerna hade högre värde bland individer som rapporterade högre grad av ömsesidigt uppgiftsberoende enligt van der Vegt et al. (2000). Deras studie visade även att det fanns signifikanta positiva korrelationer mellan teamengagemang, arbetstillfredsställelse och tillfredsställelse med teamet. Abbot, Boyd och Miles (2006) undersökte två typer av team, en som hade tillåtelse att implementera en förändring och en annan som inte hade denna tillåtelse. Resultatet visade sig vara i motsats vad forskarnas hypoteser förutspådde och att gruppen som inte hade tillåtelse att implementera förändringar rapporterade högre arbetstillfredsställelse och teamengagemang.

Engagemang i virtuella team. Lågt ömsesidigt uppgiftsberoende kan öka samarbetsproblem och uppsättning av gemensamma mål kan vara svårare när teamet inte är samlokaliserat (Hakonen et. al., 2007; Richter, Meyer & Sommer, 2006). Engagemang är avgörande för måluppfyllelse och utspriddhet kan medföra minskat engagemang för teamets

mål. I virtuella sammanhang är målen ett sätt för individer att strukturera sitt arbete genom att styra sig själva till relevanta uppgifter (Richter et al., 2005). Struktur och målsättning leder till ökat teamengagemang, samarbete och samhörighet bland virtuella team (Huang, Wei, Watson & Tan, 2002). Identifikationen med organisationen antas komplettera identifikation med teamet, men det kan finnas svårigheter att bilda stark identifikation med teamet i virtuella sammanhang (van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel & Wieseke, 2008). Organisationens storlek eller graden av ömsesidigt uppgiftsberoende mellan individerna kan påverka identifikationen. Om individer skattar sig vara mindre ömsesidigt uppgiftsberoende av sina kollegor är det inte lätt att se länk mellan team prestation och organisatorisk prestation enligt van Dick et al. (2008). Detta kan enligt författarna även vara fallet vid större organisationer.

Engagemang med teamet och organisationen. Riketta och van Dick (2005) har studerat engagemang och identifikation i organisationer. Engagemang i teamet visade sig vara generellt starkare än engagemang i organisationen, samtidigt som båda formerna av engagemang är relaterade till de potentiella utfallen av arbetet (Riketta & van Dick, 2005). När fokus för engagemang (organisation eller team) stämmer överens med potentiellt utfall (exempelvis tillfredsställelse med organisationen eller tillfredsställelse med teamet) är relationen starkare. Riketta och van Dick (2005) noterade att de anställda som representerar organisationen utåt (till exempel chefer och säljpersonal) kan identifiera sig mer med organisationen, vilket även kan ske bland nyanställda som inte identifierar sig med teamet så snabbt som med organisationen. När teamet är en enskild enhet inom organisationen kan det leda till att teamet är mindre integrerad med organisationens mål jämfört med när teamet är integrerad komponent av en större enhet (Bishop et al., 2005). I det sistnämnda fallet upplevs organisationen som en källa för stöd de får från teamet och teamet fungerar som en kanal för att åskådliggöra det värde organisationen lägger på individens ansträngningar och dess välmående (Bishop et al., 2005).

Sammanfattning av tidigare forskning

Tidigare forskning inom organisations- och teamengagemang har till stor del gjorts i USA. Van der Vegts et al.'s (2000) studie i Holland och van Dick et al.'s (2008) studie i Tyskland hör till minoriteten som har gjorts i Europa. Det finns endast fåtal studier som handlar om organisations- och teamengagemang i virtuella sammanhang. Exempel på undersökningar i virtuella sammanhang är studien av Huang et al. (2002) som är gjord under laboratorieförhållanden i USA och den tyska studien av van Dick et al. (2008) gjordes bland geografiskt utspridda anställda i två olika organisationer. Studier i mobilt- och virtuellt arbete av Vartiainen (2007) och Hakonen et al. (2007) utgår från undersökningar gjorda hos finska företag där teamen hade virtuella medlemmar i andra länder, bl.a. i USA och Singapore. De finska forskarnas studier har belyst utspridda arbetets utmaningar utifrån teknologiskt perspektiv med koppling till arbetspsykologiska faktorer, men de har inte studerat det med utgångspunkt i organisations- och teamengagemang. Webster och Wong (2008) noterar att det är fruktbart att studera utspridda team idag eftersom organisationer blir mer och mer utspridda och efterlyser fler studier i virtuellt sammanhang.

Syfte samt hypotes och frågeställningar

Eftersom det endast fanns ett fåtal studier om organisations- och teamengagemang i bland virtuella team var syftet att studera hur teamets utspriddhet påverkade medarbetarnas engagemang i teamet och i organisationen samt hur båda typer av engagemang var relaterade till arbetstillfredsställelsen eller tillfredsställelsen med teamet.

Med utgångspunkt i att arbetstillfredsställelse enligt tidigare forskning var mer varierande över tid samtidigt som organisationsengagemang var mer stabil (Mowday et al., 1979) antogs det att teamengagemang skulle vara högre än organisationsengagemang när arbetstillfredsställelsen är hög när även teamets utspriddhet var hög. Samtidigt antogs det att när teamet är utspritt och tillfredsställelsen skulle det leda till högre organisationsengagemang än teamengagemang. Hypoteserna var:

- (1) Hög utspriddhet och hög arbetstillfredsställelse leder till högre teamengagemang än organisationsengagemang.
- (2) Hög utspriddhet och låg tillfredsställelse med teamet leder till högre organisationsengagemang än teamengagemang.

Avslutningsvis syftade enkätundersökningen att ta reda på vilken av variablerna (a) arbetstillfredsställelse, (b) tillfredsställelse med teamet, (c) teamets utspriddhet och (d) ömsesidigt uppgiftsberoende, som bäst predicerade de beroende variablerna organisationsengagemang och teamengagemang.

Syftet med de kvalitativa intervjuerna var att och undersöka hur individer som har erfarenhet av att arbeta i ett virtuellt team beskriver och upplever det. Frågeställningen var:

Hur upplevs arbetet, teamet och organisationen av individer som arbetar i ett virtuellt team?

Metod

Deltagare

De undersökta företagen valdes utifrån studiens syfte att få tag på deltagare som hade erfarenhet av att arbeta i virtuella team. Urvalet var även tillgänglighetsbaserat på de företag och individer som var intresserade och villiga att ställa upp.

Enkätundersökningen. Deltagarna bestod av 38 personer från 10 företag. Totalt 80 personer mottog enkäten vilket innebär 52 % extern bortfall. Stor del av externa bortfallet antas bero på tidsbrist hos deltagarna. Även den allmänt osäkra ekonomiska situationen i Sverige under våren 2009 kan ha gjort att deltagare avstod från att delta när enkätens frågor handlade om känslorelaterade frågor kring organisation, team och arbete. En sammanställning av enkätundersökningens deltagare och deras företag återfinns i Tabell 1. Alla företag var större internationella företag utom ett helt svenskt teknologiföretag. Antal deltagare per företag redovisas inte. Det fanns inget systematiskt internt bortfall i enkätsvaren.

Tabell 1

Enkätundersökningens deltagare (bransch, geografisk placering och yrkesgrupper)

Företagets bransch	Deltagarnas geografiska placering	Deltagarnas yrkesgrupper
1. Bank/Finans	Sverige	HR
2. Bank/Finans	Sverige	IT
3. Elektronik	Norden	HR, IT, Ekonomi
4. Industri	Global	IT
5. Telecom	Sverige	Försäljning, Marknad
6. Telecom	Sverige	HR

7. Telecom	Norden	IT
8. Teknologi	Sverige	IT/Försäljning
9. Teknologi	Norden	Försäljning
10. Tjänster/Revision	Sverige	Ekonomi

Not. $N = 38$

Deltagarna i enkätundersökningen kompensterades inte för sin medverkan och deltagarna informerades i missivbrevet att för varje fullständigt besvarad enkät skulle undersökningsledaren sänka en krona till Cancerfonden.

Intervjuerna. Det låga antalet deltagare i enkätundersökningen kompletterades med intervjuer. Det kvalitativa undersökningsmaterialet baseras på intervjuer med fem personer. Urvalet till intervjuer gjordes målinriktat vilket innebar att deltagarna skulle ha erfarenhet av att arbeta i ett virtuellt team. Intervjuerna med IP1 och IP2 har gjorts som en pilotstudie innan planeringen för enkätundersökningen påbörjades. IP3-IP5 har rekryterats särskilt för att komplettera enkätsvaren och berika intervjumaterialet från pilotintervjuerna.

Utifrån intervjuernas kvalitativa syfte var avsikten även att hitta intervjupersoner som skiljde sig från varandra i sina erfarenheter, kön, ålder och yrkesgrupper för att få så stor variation i materialet som möjligt. Sammanställning av deltagarna i intervjuer återfinns i Tabell 2. Alla som deltog arbetade i Sverige och deras anställningstid på nuvarande tjänst varierade från mindre än ett år till tio år. Alla deltagare hade yrkeslivserfarenhet även från andra företag. Deltagarnas ålder redovisas inte. Intervjupersonerna fick inte någon ersättning för sin medverkan.

Tabell 2
Intervjupersonerna

Företagets bransch	Kön	Yrkesgrupp	Teamets geografiska spridning
IP1: Bank/Finans	Man	IT	Europa
IP2: Teknologi	Kvinna	IT/Sales	Sverige
IP3: Teknologi	Kvinna	HR	Europa
IP4: Bank/Finans	Kvinna	HR	Norden
IP5: Industri	Man	IT	Global

Material

Enkätundersökningen. Enkäten bestod av 30 frågor inklusive bakgrundsfrågorna. Primärt handlade enkätens frågor om organisations- och teamengagemang, arbetstillfredsställelse, tillfredsställelse med teamet samt ömsesidigt uppgiftsberoende. Frågorna kring bakgrundsinformation berörde deltagarnas ålder, anställningstid och teamets utspriddhet.

Bakgrundsfrågan *teamets utspriddhet* mättes med en fråga där individerna skulle välja ett av alternativen som beskriver deras team bäst. De svarsalternativen var: (a) "Jag är själv samlokaliserad med dem festa andra i teamet (samma byggnad/kontor), men jag har några kollegor som inte är samlokaliserade". (eng. "I am co-located with the most of my team members (same building/office), but I have a few dispersed (not co-located) colleagues."), (b) "Jag är inte samlokaliserad med resten av teamet, men de flesta andra i teamet är samlokaliserade." (eng. "I am not co-located with the rest of my team members, but the most of the others in the team are co-located together."), (c) "Ungefär hälften av teamet är

samlokaliserad och andra hälften utspridd”. (eng. “Approximately the half of the team is co-located, the another half is dispersed.”), (d) “Teamet är helt utspridd, alla jobbar från olika ställen.” (eng. ”The team is totally dispersed, everybody are working from different locations.”), (e) “Teamet är samlokaliserad (alla jobbar från samma byggnad/kontor)”. (eng. “The team is co-located (everybody are working from same building/office”).

Deltagarna ombads även att ange ifall de arbetade i flera team samtidigt och hur mycket av sin arbetstid de ägnade sig åt sitt primära team. Vid inledningen av enkäten ombads deltagarna rikta svaren kring team mot sitt primära team. Enkäten var genomgående på engelska eftersom engelska är koncernspråket inom de flesta större organisationer. Virtuella team är även ofta utspridda över landsgränser vilket också motiverade att ha enkäten på engelska.

Organisationsengagemang mättes med fyra frågor från skalan OCQ (Mowday et al., 1979). Cronbach’s alpha (α) för organisationsengagemang var .35 med alla fyra frågor inkluderade. Index skapades av två frågor: ”Denna organisation verkligen inspirerar det bästa av min prestation på arbetet.” (eng. “This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.”) och ”Mina och organisationens värderingar är väldigt lika.” (eng. ”I find that my values and the organization’s values are very similar.”). Index av dessa två frågor resulterade $\alpha = .79$. De två frågorna som exkluderades från index för organisationsengagemang var: ”Jag har ofta svårt att hålla med organisations policy kring viktiga frågor relaterade till dess anställda.” (eng. ”Often, I find it difficult to agree with this organization’s policies on important matters relating to its employees.”) och frågan ”Jag är villig att satsa extra utöver det som vanligtvis förväntas för att hjälpa denna organisation att bli framgångsrik.” (eng. “I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally is expected in order to help this organization to be successful”).

Teamengagemang mättes med fyra modifierade frågor från OCQ genom att rikta frågorna till team istället för organisation (van der Vegt et al., 2000). Exempelvis frågan ”Mina och organisationens värderingar är väldigt lika.” (eng. ”I find that my values and the organization’s values are very similar.”) har modifierats till ”Mina och teamets värderingar är väldigt lika.” (eng. “I find that my values and the team’s values are very similar.”). För teamengagemang var Cronbach’s alpha .80 med alla fyra frågor inkluderade.

Arbetsstillfredsställelse mättes med fem frågor utifrån skalan ”An Index of Job Satisfaction” (Brayfield & Rothe, 1951). Exempel på frågor är ”Jag är relativt nöjd med mitt nuvarande jobb.” (eng. ”I feel fairly well satisfied with my present job.”), $\alpha = .80$.

Föra att mäta *tillfredsställelse med teamet* har inspiration hämtats från tre olika tidigare studier (Bishop & Scott, 2000; Kokko & Vartiainen, 2006; van der Vegt et al., 2000). Exempel på frågorna är: ”För mig är detta det bästa av alla team att arbeta i” (eng. ”For me this is the best of all possible teams for which to work.”). Sammanlagt sju frågor mätte tillfredsställelse med teamet, $\alpha = .75$.

Inspiration för att mäta *ömsesidigt uppgiftsberoende* hämtades från van der Vegt et al. (2000). Sammanlagt tre frågor användes i den aktuella enkäten. Exempel på frågorna är: ”Jag behöver ofta samordna mina insatser med andra i teamet.” (eng. ”I must frequently coordinate my efforts with others in the team.”), $\alpha = .57$. För index exkluderades en fråga av tre vilket resulterade $\alpha = .91$.

Ovannämnda skalor och studier som har använts som inspiration för enkätens frågor hade varierande skalor för svarsalternativ (från femgradig skala till sjugradig skala). Till aktuella studien, bortsett från bakgrundsfrågor, valdes genomgående svarsalternativ på femgradig skala: 1 = motsätter starkt, 5 = håller med starkt (eng. 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree) där mittersta svarsalternativ var: 3 = vet ej (eng. 3 = undecided). Högt värde (5) innebar att graden av till exempel organisationsengagemang var högt och lågt värde (1)

innebar att den var lågt. Enkätformulären var i elektroniskt format och har skapats med hjälp av Google Dokument (<http://spreadsheets.google.com>).

Intervjuerna. Alla intervjuer, både pilotstudiens två intervjuer och de tre kompletterande intervjuer var halvstrukturerade och genomfördes med hjälp av intervjuguider. Pilotstudiens intervjuguide bestod av följande frågeområden: (a) samarbete i virtuella team, (b) vad som bidrar till lyckat samarbete och (c) vad som hindrar samarbetet i virtuella team. Frågeområdena i intervjuguiden för de tre sista intervjuerna var: (a) att arbeta tillsammans (uppgiftsberoende), (b) att jobba virtuellt (arbetstillfredsställelse), (c) frågor kring teamet (tillfredsställelse med teamet) och (d) organisation och team (engagemang). Båda intervjuguide började med bakgrundsfrågor kring intervjupersonen, teamet, organisationen och arbetsplatsen.

Pilotstudiens intervjuer hade mer tydlig induktiv ansats än de tre sista intervjuerna som hade deduktiva inslag utifrån de teorier som låg till grund för enkätundersökningen (Guvå & Hylander, 2003). Intervjuguide användes som översikt för intervjuerna utan att begränsa möjligheten för tolkning och kompletterande frågor under intervjuerna. Det övergripande syftet för samtliga intervjuer var att generera rika beskrivningar om individers upplevelser av att arbeta i ett virtuellt team.

Procedur

Enkätundersökningen. Ett förtiotal stora och medelstora internationella företag kontaktades utifrån undersökningens avsiktsbaserade urval eftersom virtuella team antogs finnas på större internationella företag. Kontakten skedde per telefon och e-post, främst med personalavdelningen men med även med sälj- och marknadsavdelningar. Därefter skickades missivbrev till de företag som visade intresse för undersökningen. Slutligen deltog tio företag i enkätundersökningen.

Genom missivbreven informerades samtliga företag enligt forskningsetiska regler bl.a. om konfidentialitet och deltagandets villkor (Vetenskapsrådet, 2002). Deltagandets frivillighet betonades och att deltagarna hade möjlighet att avbryta sin medverkan i studien. Missivbreven beskrev undersökningens syfte och att inga enskilda individer skulle kunna identifieras under databearbetning eller i den skriftliga rapporten. Deltagarna informerades även om att det insamlade materialet endast skulle användas för den aktuella studien samt att företaget inte skulle få tillgång till det insamlade råmaterialet. De informerades även om att de skulle få del av resultatet och att den färdiga uppsatsen skulle publiceras efter examination på Diva-portal. Länken till Diva-portal bifogades i missivbrevet och deltagarna erbjöds även möjlighet att få en sammanfattning av resultatet på engelska.

Kontaktpersonerna på företagen valde utifrån studiens syfte deltagare som arbetade i ett virtuellt team. De distribuerade missivbrevet med medföljande länk till elektroniska enkäten till deltagarna via e-post. De som mottog e-post meddelandet valde själv ifall de ville delta. Påminnelser skickades två till tre gånger till deltagarna via e-post av kontaktpersonerna. Varje företag fick en egen unik länk till den elektroniska enkäten, men på grund av lågt antal deltagare per företag slogs svaren från de olika företagen samman inför dataanalysen.

Trots att genomgående likadana svarsalternativ i enkäten kunde uppmuntra till mekaniska svar, var det en viktig faktor att enkäten skulle ta minsta möjliga tid för deltagarna att fylla i. Samtidigt fanns önskan att ha så många frågor som möjligt vilket motiverade femgradig skala för svarsalternativ för samtliga frågor. Med mekaniska svar menas att deltagaren svarar likadant (till exempel håller med) på alla frågor oavsett vad frågan handlar om (McBurney & White, 2007). För att minska risken för mekaniska svar var enkätens frågor ordnade i

slumpmässig ordning istället för exempelvis grupperade efter varandra. Några av frågorna var dessutom formulerade i omkastad gradering.

Intervjuerna. När antalet deltagare i enkätundersökningen inte nådde upp till det önskade antalet besvarade enkäter beslöts att studien skulle kompletteras med intervjuer. Pilotstudiens två intervjuer togs med i den aktuella studien (IP1 och IP2). Dessa personer hade rekryterats från undersökningsledarens privata kontaktnät. Intervjuerna hade genomförts ostört på kvällstid hemma hos undersökningsledaren. Dessa personer kontaktades på nytt för att få samtycke till att material från deras intervjuer även skulle användas i den aktuella studien.

Ytterligare tre intervjuer rekryterades genom att söka upp några av de företag som hade kontaktats för enkätundersökning för att fråga ifall det fanns intresse av att medverka i en intervju. Kontakten skedde både via telefon och via e-post. Ett missivbrev som beskrev intervjuens syfte, frivillighet och konfidentialitet skickades till de företag som visade intresse för intervju. Genom missivbrevet informerades även om möjligheten att avbryta sin medverkan under intervjun samt att det insamlade materialet endast skulle användas till den aktuella studien. De frivilliga som ville delta i en intervju tog kontakt med undersökningsledaren och en tid för intervju bokades. Två av intervjuer skedde per telefon och en intervju genomfördes på intervjuerpersonens arbetsplats. Alla fem intervjuer spelades in och de har transkriberats ordagrant. Intervjuerna genomfördes enskilt mellan intervjuare och intervjuerperson.

Återkoppling till deltagarna. Efter avslutad datainsamling skickades e-post meddelande till kontaktpersonerna på företagen som hade deltagit i enkätundersökningen samt till intervjuerpersonerna för att tacka dem för sin medverkan. De informerades om att de skulle få ta del av det färdiga resultatet efter examinationen och att sammanlagt 200 kronor hade donerats till Cancerfonden.

Databearbetning

Enkätundersökningen. Svaren från de elektroniska enkäterna exporterades från Google Dokument till MS Excel. Datamaterialet förbereddes i MS Excel för att importeras och vidarebearbetas i SPSS for Windows 16.0. Svartalernativet "vet ej" (3) har behandlats som intern bortfall eftersom värdet tre (3) vaken indikerar högt eller lågt nivå av variablerna. Svartalernativ tre (3) har inte tagits bort för bakgrundsfrågor (exempelvis teamets utspriddhet) utan endast för undersökningens variabler organisationsengagemang, teamengagemang, arbetstillfredsställelse, tillfredsställelse med teamet och ömsesidig uppgiftsberoende.

Variablerna organisations- och teamengagemang, arbetstillfredsställelse, tillfredsställelse med teamet samt ömsesidigt uppgiftsberoende dikotomiserades för att skapa kategorivariabler låg/hög av samtliga (1= låg värde, 5= högt värde, svaren "vet ej" (3) borträknades). Variablerna delades på medianen och därefter skapades kategorivariablerna hög/låg av samtliga.

Det skapades även kategorivariabel låg/hög av frågan som behandlade teamets utspriddhet. Med låg utspriddhet för teamet i denna studie menades att stor del av teamet var samlokaliserad men enskilda individer var utspridda (1= Själv samlokaliserad, 2 = Själv inte samlokaliserad). Med hög utspriddhet för teamet menades att större del eller hela teamet var utspridd (3 = Hälften samlokaliserad, hälften inte, 4 = Helt utspridd).

Intervjuerna. Intervjuerna transkriberades ordagrant och analyserades därefter med inslag av meningskoncentrering (Kvale, 1997). Det utskrivna materialet från samtliga intervjuer lästes igenom ett flertal gånger och formuleringar reducerades till kortare och precisare meningsenheter. Frågeområden från intervjuguiden för de tre sista intervjuerna användes som stöd när materialet lästes igenom, även för pilotintervjuerna. Teman som bildades under bearbetningen är resultat av hur intervjuaren tolkade de naturliga meningsenheterna i intervjuerna. Därefter ställdes frågor utifrån studiens kvalitativa syfte för att kunna reducera fram vad det innebär att arbeta i ett virtuellt team och hur intervjupersonerna beskriver teamet och organisationen utifrån sina erfarenheter. Resultatet från analysen börjades med *Beskrivning av organisationen, teamet och arbetsplatsen*. Därefter har resultatet uppdelats i följande teman som framkom ur analysen: (1) *Viktigt att ha träffats i början*, (2) *Ömsesidigt uppgiftsberoende varierar*, (3) *Vänja sig och anpassa sig*, (4) *Tillit och lära känna varandra* samt (5) *Engagemang – en aktiv handlingskraft*. Slutligen knöts teman från de olika intervjuerna samman till en mer central mening (Kvale, 1997). Syftet var att lyfta fram en mer nyanserad innebörd av vad det innebär att arbeta i ett virtuellt team parallellt med att hitta en gemensam karaktär för hur teamet och organisationen beskrivs i denna kontext.

Resultat

Enkätundersökningen

Enkät svar från alla företag har slagits samman och resultat från dem redovisas tillsammans. Inga företagsvisa resultat eller jämförelser mellan företagen har gjorts eftersom det totala antalet deltagare var lågt.

Könsfördelningen bland deltagarna var 55 % kvinnor och 45 % män. Åldersgrupperna <20-35 år (45 %) och 36-45 år (37 %) var dominerande. De flesta av deltagarna hade varit anställda mer än 5 år (42 %), 26 % hade varit anställda 2>-5 år och 18 % hade varit anställda mindre än ett år. Övervägande andel av deltagarna tillhörde flera än ett team (74 %) och 65 % av deltagarna använde 60-80 % av sin totala arbetstid i sitt primära team. Drygt hälften av deltagarna (53 %) hade team där alla var anställda av företaget och 47 % av deltagarna hade team som var en blandning av anställda och konsulter eller utlyrd personal i sitt team. Utspriddhet av deltagarnas team redovisas i Tabell 3.

Tabell 3

Teamets utspriddhet per antal deltagare (N)

Teamets utspriddhet	Antal deltagare (N)
Själv samlokaliserad med dem flesta andra i teamet, men har kollegor som inte är samlokaliserade.	16
Själv inte samlokaliserad, men dem flesta andra i teamet är samlokaliserade.	4
Hälften av teamet är samlokaliserad, hälften är inte samlokaliserad.	13
Teamet är helt utspridd, alla jobbar från olika ställen.	5

Not. N = 38

Pearsonkorrelationer mellan undersökningens variabler organisations- och teamengagemang samt arbetstillfredsställelse, tillfredsställelse med teamet och ömsesidigt

uppgiftsberoende visade att det fanns signifikanta positiva samband mellan variablerna (Tabell 4). Variabeln som mätte nivån av teamets utspriddhet korrelerade inte signifikant med någon av de andra variablerna. Av frågorna som uteslöts från index för organisationsengagemang fanns det signifikant positiv korrelation endast mellan fråga^a och teamengagemang. Korrelationerna mellan de andra variabler och fråga^a och fråga^b var icke signifikanta.

Tabell 4

Pearsonkorrelationer mellan variablerna, medelvärden och standardavvikelser.

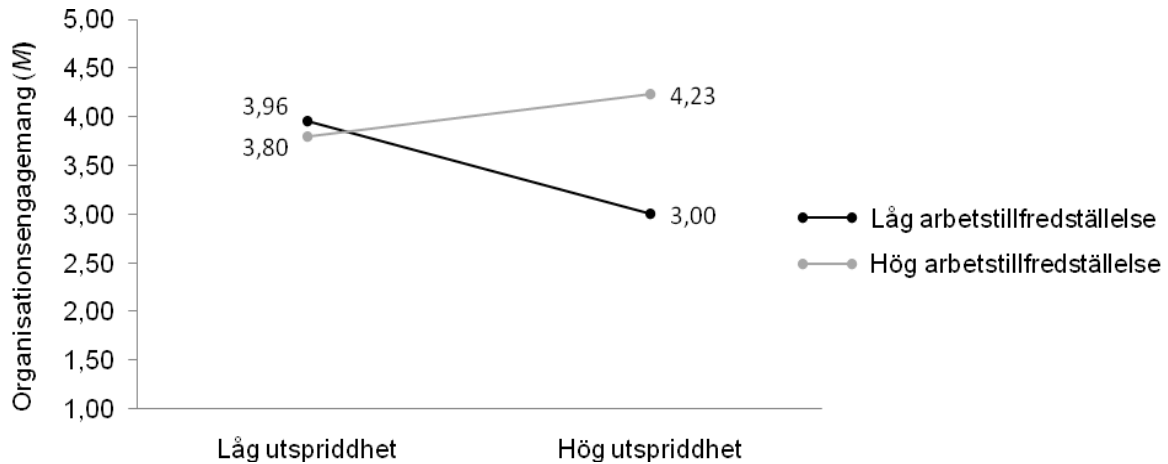
Variabel	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	M (SD)
1. Teamets utspriddhet								2.18 (1.14)
2. Organisationsengagemang	.01							3.83 (0.98)
3. Teamengagemang	.03	.73**						3.89 (0.73)
4. Tillfredsställelse med teamet	.06	.61**	.76**					4.22 (0.54)
5. Arbetstillfredsställelse	.05	.61**	.69**	.58**				4.25 (0.79)
6. Ömsesidig uppgiftsberoende	.12	.60**	.50*	.47*	.52**			4.04 (0.92)
7. Utesluten fråga ^a från org.engagemang index	-.09	.12	.37*	.32	.18	.01		4.28 (0.77)
8. Utesluten fråga ^b från org.engagemang index	.33	.26	.13	.04	.23	.30	.07	3.39 (0.92)

Not. * = $p < .05$, ** = $p < .001$, $N = 38$, $M = 1$ (lågt) – 5 (høgt.), ^a och ^b = Uteslutna frågor från index för organisationsengagemang, ^a = ”Jag är villig att satsa extra utöver det som vanligtvis förväntas för att hjälpa denna organisation att bli framgångsrik.”, ^b = ”Jag har ofta svårt att hålla med organisations policy kring viktiga frågor relaterade till dess anställda.”

Hypotes ett syftade till att undersöka ifall teamengagemang var högre än organisationsengagemang när teamets utspriddhet var hög och arbetstillfredsställelsen var hög. Parvis t-test visade att när teamets utspriddhet var hög och arbetstillfredsställelsen var hög fanns det ingen signifikant skillnad i medelvärden i organisationsengagemang ($M=4.23$, $SD=.81$) och teamengagemang ($M=4.17$, $SD = .66$); $t(10)=.46$, $p=.66$, $Eta^2=.01$. T-testet visade tvärtom det som antogs i Hypotes ett; medelvärden i organisationsengagemang var högre än i teamengagemang när teamets utspriddhet var hög och arbetstillfredsställelsen var hög. Dock var skillnaden långt ifrån signifikant.

En 2x2 variansanalys (ANOVA) visade en signifikant huvudeffekt av nivån av arbetstillfredsställelse (låg/hög) avseende teamengagemang $F(1,34) = 4.23$, $p < .05$, $Eta^2 = .11$, som indikerade att de som hade hög arbetstillfredsställelse ($N=17$) hade högre teamengagemang än de som hade låg arbetstillfredsställelse ($N=21$). Det fanns ingen signifikant huvudeffekt av nivån av teamets utspriddhet (låg/hög) gällande teamengagemang. Interaktionseffekten mellan nivån av arbetstillfredsställelse (låg/hög) och nivån av teamets utspriddhet (låg/hög) var inte heller signifikant. En 2x2 variansanalys (ANOVA) visade ingen huvudeffekt av nivån av arbetstillfredsställelse (låg/hög) eller av nivån av teamets utspriddhet (hög/låg) avseende organisationsengagemang. Däremot var interaktionseffekten mellan nivån av arbetstillfredsställelse (låg/hög) och nivån av teamets utspriddhet (låg/hög) signifikant $F(1,31) = 4.48$, $p < .05$, $Eta^2 = .13$. Interaktionseffekten antydde att när arbetstillfredsställelsen var hög och teamets utspriddhet var hög ($N=11$) var organisationsengagemang högre än när arbetstillfredsställelsen var hög och teamets utspriddhet var låg ($N=5$). Däremot när teamets utspriddhet var låg och arbetstillfredsställelse var låg ($N=12$), var organisationsengagemang högre än när teamets utspriddhet var hög och

arbetstillfredställelsen var låg ($N=7$). När teamets utspriddhet var låg gjorde inte nivån arbetstillfredställelse (låg/hög) skillnad i organisationsengagemang. Däremot när teamets utspriddhet var hög gjorde nivån av arbetstillfredställelse (låg, $N=7$ /hög, $N=11$) skillnad i organisationsengagemang (Figur 1).



Figur 1. Interaktionseffekten av arbetstillfredställelse (låg/hög) och teamets utspriddhet (låg/hög) gällande nivåerna (M) i organisationsengagemang.

Individerna som hade helt utspridda team ($N=5$, svarsalternativ: 4 = Helt utspridd) tenderade att ha högre nivåer i organisationsengagemang än individerna som hade delvis utspridda team ($N=33$, svarsalternativ: 1 = Själv samlokaliserad, 2 = Själv inte samlokaliserad, 3 = Hälften samlokaliserad, hälften inte). Skillnaden var dock inte statistiskt signifikant. Individerna som hade helt utspridda team ingick gruppen ”Hög utspriddhet” (Figur 1).

Hypotes två syftade till att undersöka ifall organisationsengagemang var högre än teamengagemang när teamets utspriddhet var hög och tillfredställelsen med teamet var låg. Parvis t-test visade att när teamets utspriddhet var hög och tillfredställelsen med teamet var låg fanns det ingen signifikant skillnad i medelvärden i teamengagemang ($M=3.19$, $SD=.99$) och organisationsengagemang ($M=3.06$, $SD=1.27$); $t(7) = -.60$, $p=.57$, $Eta^2=.03$. T-testet visade tvärtom det som antogs i Hypotes två; medelvärden i teamengagemang var högre än organisationsengagemang när teamets utspriddhet var hög och tillfredställelsen med teamet var låg.

En 2x2 variansanalys (ANOVA) visade en signifikant huvudeffekt av nivån av tillfredställelse med teamet (låg/hög) avseende organisationsengagemang $F(1,27) = 11.11$, $p < .05$, $Eta^2 = .29$ som antyder att de som hade hög tillfredställelse med teamet ($N=16$) hade högre organisationsengagemang än de som hade låg tillfredställelse med teamet ($N=15$). Det fanns ingen signifikant huvudeffekt av nivån av teamets utspriddhet (hög/låg) gällande organisationsengagemang. Interaktionseffekten mellan nivån av tillfredställelse med teamet (låg/hög) och nivån av teamets utspriddhet (låg/hög) var inte heller signifikant.

En 2x2 variansanalys (ANOVA) visade en signifikant huvudeffekt av nivån av tillfredställelse med teamet (låg/hög) avseende teamengagemang $F(1, 30) = 13.3$, $p < .001$, $Eta^2 = .31$. Detta indikerade att när nivån av tillfredställelse med teamet är låg ($N=18$) är teamengagemang lägre ($M=3.50$) än när nivån av tillfredställelse med teamet är hög ($M=4.27$, $N=16$). Huvudeffekten av nivån av teamets utspriddhet (låg/hög) var inte signifikant gällande teamengagemang. En tendens till interaktionseffekt ($p = .054$) visades mellan nivån av tillfredställelse med teamet (låg/hög) och nivån av teamets utspriddhet (låg/hög) avseende teamengagemang, men den var inte signifikant på 95%-nivå.

Syftet var även att undersöka vilken av variablerna (a) arbetstillfredsställelse, (b) tillfredsställelse med teamet, (c) teamets utspriddhet och (d) ömsesidigt uppgiftsberoende, som bäst predicerade organisationsengagemang och teamengagemang.

Multipel regressionsanalys med metoden Stepwise visade i steg ett att arbetstillfredsställelse förklarade 37 % av variansen i *organisationsengagemang*. I steg två förklarade hela modellen 47 % av variansen, $F(2,31)=13.95$, $p<.001$. Tillfredsställelsen med teamet förklarade 10 % av variansen i organisationsengagemang. I den slutgiltiga modellen var två av variablerna signifikanta, arbetstillfredsställelsen hade högre beta ($\beta=.40$, $p < .05$) än tillfredsställelsen med teamet ($\beta=.38$, $p < .05$). Variablerna teamets utspriddhet och ömsesidigt uppgiftsberoende uteslöts från analysen.

Multipel regressionsanalys med metoden Stepwise visade i steg ett att tillfredsställelsen med teamet förklarade 58 % av variansen i *teamengagemang*. I steg två förklarade hela modellen 68 % av variansen i teamengagemang, $F(2,34)=35,30$, $p<.001$. Arbetstillfredsställelsen förklarade 10 % av variansen i teamengagemang. I den slutgiltiga modellen var två av variablerna signifikanta, tillfredsställelsen med teamet hade högre beta ($\beta=.54$, $p < .001$) än arbetstillfredsställelsen ($\beta=.38$, $p < .05$). Variablerna teamets utspriddhet och ömsesidigt uppgiftsberoende bidrog inte signifikant till den förklarade variansen.

Intervjuerna

Syftet med intervjuerna var att undersöka hur individer som har erfarenhet av att arbeta i ett virtuellt team beskriver och upplever det. Frågeställningen var: Hur upplevs arbetet, teamet och organisationen av individer som arbetar i ett virtuellt team?

Beskrivning av organisationen, teamet och arbetsplatsen. Virtuellt arbete utförs på större internationella företag, men virtuella team finns även inom mindre organisationer inom ett land. Fyra av de fem intervjuade hade sina team utspridda i olika länder. En intervjuperson hade sitt team enbart utspritt inom Sverige. De intervjuade från de globala organisationerna var även del av flera team. Samtliga fem hade ett primärt team där de arbetade den största delen av arbetstiden, men alla hade även andra team som också var delvis eller helt utspridda.

Det varierade hur ofta intervjupersonernas team träffades, men de som hade teammedlemmar närmare geografiskt, till exempel i Sverige eller inom Norden, träffade sina kollegor oftare. Den fysiska arbetsplatsen för samtliga intervjupersoner var ett lokalt kontor i Sverige. De hade samlokaliserade kollegor, vanligtvis från sina sekundära team samt även andra medarbetare på arbetsplatsen. Den så kallade virtuella arbetsplatsen, där samarbetet med det virtuella teamet skedde, bestod vanligtvis av kommunikation via telefon, telefonkonferens, e-post och chatt.

Vanligaste sättet för att mötas virtuellt för alla team var telefonkonferens. Möten var oftast schemalagda, men de arrangerades även vid behov. Två av intervjupersonerna använde någon form av så kallad Netmeeting, där det kunde ta del av en presentation i konferensen eller de delade datorskärm där alla kunde editera det gemensamma dokumentet under mötets gång. ”Då sitter man och tittar på datorn när power point presentationen rullar förbi. Det är helt enkelt så att man har den andra i luren.” (IP3).

E-post och telefon användes flitigt utöver telefonkonferenserna. Två av intervjupersonerna använde inte alls chatt, men för de tre andra var det en central del av kommunikationen. IP5 uttryckte att i hans team användes chatt mer än e-post. Med chatt fick de även information om de andra i teamet var tillgängliga och på plats. Trots att samtliga hade tillgång till videokonferens- eller videopresentationssystem användes de sällan av intervjupersonernas team. Videomöten upplevdes inte att ge något mervärde, antingen upplevdes bild- och

ljudkvaliteten dålig eller att det var tidskrävande. Hos intervjupersonerna var videomöten ofta bundna till något visst rum eller plats vilket upplevdes som ett hinder. Exempelvis IP5 kunde inte använda videoutrustning hemifrån och möten med teamet skedde ofta under varierande tider på dygnet på grund av olika tidzoner mellan länderna.

Viktigt att ha träffats i början. Samtliga intervjupersoner hade träffat sina virtuella kollegor innan samarbetet börjades eller i samband med det. Ett gemensamt tema som kom fram från alla intervjuerna var att det var viktigt att de hade haft möjlighet att träffa fysiskt med sina utspridda kollegor, särskilt i början. Det underlättade kommunikationen och det fanns ett behov att få ett "ansikte" och veta vilka de andra är.

Det fungerar, men det bygger delvis på att jag har träffat alla de här människorna tidigare. (IP1). Då har man liksom grunden och det är lättare att jobba ihop. (IP3). Det blir ju helt annan grej när man har ett ansikte. [...] vet vem det som är ute på mottagarsidan. (IP4). Du bygger relationer genom att träffas. Sedan kan du underhålla relationer genom att använda telefoni. (IP5).

Ömsesidigt uppgiftsberoende varierar. Alla intervjupersoner hade ibland situationer där de var beroende av sina teammedlemmar eller behövde vänta in dem innan de själva kunde fortsätta med sitt arbete. Hur mycket ömsesidigt uppgiftsberoende intervjupersonerna uttryckte sig att ha skilde sig mellan yrkesgrupperna. De mer tekniskt inriktade yrkesgrupperna uttryckte sig att ha större beroende av teamets leverans och prestationer än de två personerna som arbetade inom HR. Alla intervjupersoner hade inslag av enskilda och av andra oberoende arbetsuppgifter. Ömsesidigt uppgiftsberoende i virtuella team innebär samorganisering och ömsesidigt informationsbyte mellan teamets medlemmar.

Det kan bli problem om man inte får svar och... Då blir ju alla påverkade, hela leden egentligen[...] Det är ju jätteviktigt att det funkar[...] (IP2). Jag kan tycka att vi jobbar också ganska självständigt i länderna. Man uppdaterar varandra lite på hur läget är. Men det är ingenting som jag är helt beroende av. (IP3).

Vänja sig och anpassa sig. Att arbeta utspridd från sitt team innebar för samtliga intervjupersoner att de hade vant sig vid sättet att arbeta tillsammans. Temat vänja sig betydde både att lära sig och anpassa sig vilket karakteriserades av flexibilitet. Alla de intervjuade hade jobbat flera år i virtuella team och IP4 samt IP5 hade jobbat på detta sätt de senaste tio åren. Trots att alla hade mer eller mindre vant sig och anpassat sig finns det skillnader hur de resonerade kring temat behov att träffas med sina teammedlemmar. Några av dem hade önskan att träffas i sina team oftare än andra. IP4 och IP5 som hade jobbat längst i virtuella sammanhang säger att de inte tror att det passar alla och det beror mycket på exempelvis personlighet.

Det passar inte alla och en del passar det otroligt bra[...]. Så jag tror det är mycket kring människan. Är du mycket social, att du kräver väldigt mycket att ska synas, du ska märkas, få erkännande[...] Då tror jag, försök inte jobba i virtuella team. Då blir du sjuk! (IP5). Många medarbetare som tycker att det är jättejobbigt att ha en chef i något annat land. Nu är jag ju van att jobba så. Det beror lite på hur man är som person. (IP4).

Tillit och lära känna varandra. Att kunna lita på varandra var ett av grundtemana i intervjuerna. Att ha tillit till varandra byggde på att teammedlemmarna kände varandra. Detta grundades genom de fysiska mötena och avsaknaden av dem gjorde att det tog längre tid att

lära känna varandra. Att känna tillit var även sammankopplat med att anpassa sig till det virtuella sättet att arbeta. Detta betydde att anpassa sig och acceptera att de andra är utspridda samtidigt som de själva behövde vara aktiva och initiativtagande för att bygga relationer.

Man måste kunna lita på varandra. Allihopa! En chef som måste ha kontroll om folk är närvarande eller inte, så ska man inte jobba här! (IP4). Det är tryggheten att jag vet att jag kan lita på personen att han gör sitt jobb [...]. (IP2). Tillit och relationer är en viktig del [...]. Det tar längre tid att bygga en relation till en person. Har man aldrig träffats behöver man göra det på mer konstlat sätt. (IP1). Då har det alltid varit så att man har gjort en presentationslide och skrivit mer sådana privata grejer. [...] för att få ett ansikte. Det kanske verkar löjligt, men jag tror det är ganska bra. (IP3). Även informella led dyker upp där, men det tar nog längre tid. [...] Det är ju någonting som man lättare att får reda på om man sitter på samma ställe. (IP5).

Engagemang – en aktiv handlingskraft. Teamets och organisationens värderingar är till stor del sammankopplade enligt intervjupersonerna. En intervjuperson noterade dock att det fanns situationer där det fanns ett stort glapp mellan de övergripande målen och teamets mål och värderingar. Riktlinjerna och regelverk som finns på större företag gav stöd i samarbetet i de virtuella teamen och de var många gånger en förutsättning för att samarbetet fungerade. Aktivitet och handlingskraft var det viktigaste temat när intervjupersonerna pratade om engagemang i organisationens och teamets vägnar. Engagemang kommer till uttryck genom att visa intresse, vara tillgänglig och genom att svara snabbt och återkoppla. Engagemang i virtuella team innebar aktivt arbete och utförande.

Levererar man inte så är man inte engagerad på något sätt. Att ta reda på det som man behöver för att kunna leverera. Det krävs ju ett jobb runt om kring liksom för att kunna göra det. (IP4). Om du har en person som bara rapporterar problem men inga lösningar, då kan jag säga att den personen är inte engagerad. (IP5). [...] att han är engagerad och att han slutför det med kunden. [...] eller ringer upp. Då märker man ju att [...] än att det går flera dagar och att de svarar om fyra dagar att jag håller på kika på. (IP2).

Diskussion

Enkätundersökningen

Alla oberoende variabler (utom teamet utspriddhet) i den aktuella studien hade stark positiv korrelation med organisations- och teamengagemang, vilket stämde överens med resultat från tidigare forskning. Positiva samband mellan undersökningens variabler har visats tidigare i undersökningar (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al. 2002; Tett & Meyer, 1993, Bishop & Scott, 2000; van der Vegt et. al., 2000) och resultatet från aktuella studien bekräftar dessa korrelationer även inom virtuella team i det aktuella urvalet.

Resultatet från parvisa t-test visade att teamengagemang inte var högre än organisationsengagemang när teamets utspriddhet var hög och arbetstillfredsställelsen var hög. Med utgångspunkt i att arbetstillfredsställelse är mer varierande över tid samtidigt som organisationsengagemang var mer stabil (Mowday et al., 1979) antogs det att teamengagemang skulle vara högre än organisationsengagemang när arbetstillfredsställelsen är hög när även teamets utspriddhet var hög. Variansanalysen visade att huvudeffekten av nivån av arbetstillfredsställelse (låg/hög) var signifikant och förklarade ensam 11 % av variationen i teamengagemang samtidigt som huvudeffekten av teamets utspriddhet (låg/hög) inte var

signifikant. Trots att hypotes ett inte fick stöd i denna undersökning visar den signifikanta huvudeffekten mellan nivån av arbetstillfredsställelse (låg/hög) och teamengagemang att arbetstillfredsställelse förklarar variation bättre för teamengagemang än organisationsengagemang, vilket överensstämmer med (Mowday et al., 1979) forskningsresultat. Resultatet i denna studie visar dock att tillsammans med nivån av teamets utspriddhet var inte teamengagemang högre än organisationsengagemang när arbetstillfredsställelsen var hög.

Låg tillfredsställelse med teamet och hög utspriddhet av teamet ledde inte till högre värden i organisationsengagemang än teamengagemang. Hypotes två antog att när individerna var mindre tillfredsställda med teamet och teamet var mer utspridd skulle de rapportera högre organisationsengagemang än teamengagemang. Parvis t-test inte gav stöd till detta, utan visade att teamengagemang var högre (men inte signifikant) än organisationsengagemang. Variansanalyserna visade att individer som upplever hög tillfredsställelse med teamet, hade både högre organisationsengagemang och teamengagemang än när tillfredsställelse med teamet var låg. Det kan dras en parallell med forskningsresultat av Bishop & Scott, (2000) som visade att tillfredsställelse med teamet var positivt relaterad till teamengagemang. Resultat från denna studie visar att tillfredsställelse med teamet leder även till högre organisationsengagemang. Utifrån den aktuella studiens resultat kan dras en försiktig slutsats att tillfredsställelse med teamet är en viktig faktor även i virtuella sammanhang både för organisations- och teamengagemang. Detta borde tas hänsyn vid planering och organisering av virtuella arbetsmiljöer, vilket även van der Veegt et al. (2000) har påpekat.

Av faktorerna i modellen för multipel regressionsanalys predicerade arbetstillfredsställelse bäst organisationsengagemang (37 %) och därefter näst bästa prediktorn var tillfredsställelse med teamet (10 %). Hela modellen förklarade 47 % av variansen i organisationsengagemang. Teamengagemang predicerades bäst av samma faktorer som organisationsengagemang, men tillfredsställelse med teamet var den bästa prediktorn som förklarade ensam 58 % av variationen. Arbetstillfredsställelse var näst bäst prediktor som ensam förklarade 10 % variationen i teamengagemang. Resultatet från den aktuella undersökningen visar att arbetstillfredsställelse och tillfredsställelse med teamet var de viktigaste prediktorerna för både organisatorisk- och teamengagemang bland medlemmar i virtuella team. Arbetstillfredsställelsen var den högsta prediktorn för organisationsengagemang troligtvis på grund av sin starka positiva korrelation, trots att Mowday et al. (1979) hävdade att arbetstillfredsställelse var mer varierande från dag till dag och organisationsengagemang var mer stabil över tid. Van der Veegt et al.'s (2000) studie som visade att tillfredsställelse med teamet och arbetstillfredsställelse hade positivt samband med teamengagemang bekräftades i denna studie då dessa variabler var de starkaste prediktorerna för teamengagemang bland de undersökta teammedlemmarna. Detta leder till att aktuella resultatet troligtvis kan relateras även till virtuella team vilket inte hade undersökts av van der Veegt et al. (2000). Större urval behövs för att öka statistiskt effekt. Teamets utspriddhet och ömsesidigt uppgiftsberoende uteslöts av modellerna i multiple regressionsanalys både för organisations- och teamengagemang. Att dessa variabler uteslöts i Stepwise analysen var inte linje med vad förväntades enligt tidigare forskning. Hakonen et al. (2007), Richter et al. (2005) samt Riketta och van Dick (2005) studier har visat att låg ömsesidigt uppgiftsberoende kan leda till lågt teamengagemang vilket gjorde att faktorn antogs predicera teamengagemang. I den aktuella studien mättes ömsesidigt uppgiftsberoende endast av tre frågor varav två var del av index som användes i analyserna. Indexet med två frågor fick hög inre konsistens mellan frågorna ($\alpha = .91$). Teamets utspriddhet antogs också påverka teamengagemang i enighet med Richter et al.'s (2005) studier, men detta bekräftades inte i den aktuella studien. Teamets utspriddhet mättes med en fråga och den var sammanställd av undersökningsledaren själv och frågan var således inte prövad i andra studier.

Resultatet från variansanalysen visade även att nivåerna i arbetstillfredsställelse (låg/hög) gjorde skillnad när teamets utspriddhet är hög. När arbetstillfredsställelsen är hög samtidigt som teamets utspriddhet är hög är även nivåerna i organisationsengagemang signifikant högre än när arbetstillfredsställelsen är låg. Skillnaden i nivåerna för arbetstillfredsställelse (låg/hög) gjorde inte lika stor skillnad i nivåerna för organisationsengagemang när teamets utspriddhet var låg. Detta kan relateras till resultat av van Dick et al. (2008) som noterade att individer kan kompensera identifikations svårigheter med sina utspridda kollegor i virtuella team med ett högre organisationsengagemang. Resultatet i denna studie ger en viktig indikation att när teamets utspriddhet är hög behöver organisationer lägga mer uppmärksamhet på medarbetarnas arbetstillfredsställelse eftersom låg arbetstillfredsställelse kan leda till låg organisationsengagemang bland till högt grad utspridda team.

Intervjuerna

Virtuella team innebar samarbete över orts- och landsgränser. Teammedlemmarna hade träffats fysiskt i samarbetets början vilket var nästintill avgörande för att samarbetet fungerade. Dagliga kommunikationen skedde via e-post och telefon och virtuella möten hölls med hjälp av telefonkonferens. Några av intervjupersonerna använde chatt oftare än e-post, medan andra använde inte alls chatt. Videokonferens användes sällan samtidigt som behov och önskan att träffa och "se" sina kollegor uttrycktes starkt. De mer tekniska yrken visade större ömsesidigt uppgiftsberoende än de som jobbade inom HR. Detta kan kopplas till tidigare studier som har visat mindre ömsesidigt uppgiftsberoende (Hakonen et al., 2007; Richer, Meyer & Sommer, 20006) samt högre utspriddhet kan leda till mindre teamengagemang samt att individer identifierar sig mer med organisationen (van Dick et al., 2008). Att individer uttryckte sig att ha mindre önskan att träffa och "se" sina kollegor kan tänkas leda till starkare identifikationen med organisationen i stort än teamet.

Att arbeta i ett virtuellt team förutsatte ömsesidig anpassning och vänjning i sättet att samarbeta och det fanns en antydning att arbeta i ett virtuellt team inte passade alla. Tillit och känna varandra var viktiga faktorer inom virtuella team. Tillit var kopplat till engagemang, igenkänning och att samspelet inom teamet motsvarade individens förväntningar för engagemang inom teamet men även inom organisationen. Resultatet från intervjuerna kan relateras till Bishop et al.'s (2005) studie som noterade att teamengagemang också är engagemang med organisationen och vice versa samtidigt som de kan upplevas som oberoende av varandra. Intervjupersonerna uttryckte samtidigt teamets och organisationens värderingar är sammankopplade. Detta diskuterades i Bishop et al.'s (2005) studie där författarna noterade att organisationen är som en källa för teamets stöd och att teamet fungerar som en kanal för att synliggöra hur organisationen bedömer värdet av individens ansträngningar och välmående. Fast Bishop et al. (2005) har visat att båda typer av engagemang kan upplevas oberoende av varandra, visar deras diskussion hur komplexa begreppen team och organisation är. Det kan göras en trolig slutsats utifrån intervjuerna att intervjupersonerna upplevde att engagemangsbegreppen var sammankopplade. Engagemang inom teamet var innebar aktivt utförande och handlande som genomsyrades av anpassning och samordning. Inom virtuella team var tillit någonting som förutsatte en viss grad av acceptans. Acceptans är ändå inte enbart någonting statiskt och passivt utan också en process så som relationsbyggandet är i denna typ av team.

Den reducerade kärnan som trädde fram från intervjuerna var att arbeta i virtuella team *innebar* ömsesidig anpassning och acceptans. Engagemang i teamet och organisationen i virtuella sammanhang *beskrevs* som tillit inom teamet vilket också innebar ömsesidigt bemötta förväntningar.

Begränsningar

Enkätundersökningen. Trots det låga antalet deltagare visar resultatet att de oberoende variabler som hade valts till den aktuella studien korrelerade positivt med undersökningens beroende variabler. Studiens variabler var mångfaktoriella och en avgränsning gjordes till de variabler och bakgrundsfrågor som ställdes i enkäten. Nivån av teamets utspriddhet som antogs vara en viktig bakomliggande faktor visade sig inte alls korrelera med de andra variablerna i undersökningen i den aktuella deltagargruppen. Operationaliseringen av hur nivån av teamets utspriddhet skulle mätas kan ha misslyckats och att svarsalternativen i frågan inte hade prövats i någon annan undersökning. Detta kan ha bidragit till att variabeln teamets utspriddhet varken korrelerade med undersökningens andra variabler eller predicerade de beroende variablerna. Vinsten som troddes att kunna uppnås med en enkät som skulle ta kortaste möjliga tid att fylla i uppvägdes inte av nackdelen att index för vissa frågor fick skapas av endast två frågor eftersom inre konsistens annars skulle blivit under den accepterade gränsen. Av denna anledning bestod index för beroende variabel organisationsengagemang endast av två frågor.

Enkätundersökningens externa validitet blev låg på grund av få deltagare ($N= 38$). Detta gjorde att resultatets generaliserbarhet till andra virtuella team minskar och resultatet gäller huvudsakligen för det undersökta samplet. Undersökningsdesignen baserades på att det skulle skapas kategorivariabler låg/hög vilket gjorde att antalet deltagare per grupp blev mycket lågt eftersom totala antalet deltagare var endast 38 personer. Antalet personer i kategorierna låg/hög var trots allt jämna eftersom fördelningen gjordes med hjälp av medianvärden. Under bearbetningen av insamlade materialet noterades att svarsalternativ på femgradig skala kunde ha ersatts med sexgradig skala där det inte skulle ha funnits med svarsalternativ "vet ej" och deltagarna skulle alltid ha fått ta ställning till ifall de håller med eller inte håller med. Borttagning av "vet ej" svaren bidrog det till en mindre intern bortfall för materialet.

En pilotstudie för enkäten kunde ha gjort undersökningsledaren mer beredd på att det skulle vara svårt att få tag på deltagare och att rekrytering av dem tar tid. En orsak till det låga deltagarantalet kan ha varit den allmänna osäkra ekonomiska situation i Sverige under våren 2009 vilket bekräftades under telefonsamtalen med företag som tackade nej till att medverka. När företag stod inför eventuella nedskärningar kan det ha lett till svagare intresse och mindre resurser att delta i undersökningar. En anledning till det externa bortfallet kan också ha varit att begreppet virtuellt team kan ha känts främmande trots att begreppet definierades både i samband med personliga kontakten med företag och i missivbrevet. En intervjuperson noterade i slutet av intervjun att hon själv inte skulle kalla sitt team eller sitt jobb som virtuellt, utan att hon ansåg att de helt enkelt arbetade utspridd från olika kontor och länder.

Intervjuerna. Eftersom intervjuerna genomfördes med hjälp av två olika intervjuguider genererade intervjuerna delvis olika innehåll vilket kan minska resultatets validitet och reliabilitet. Alla intervjupersonerna hade mycket att berätta om sina erfarenheter av att arbeta i ett virtuellt team och de verkade intresserade av ämnet vilket gjorde att intervjusituationerna genererade rika beskrivningar. Detta gjorde att trots olika intervjuguider kunde samma teman hittas i alla intervjuer under bearbetningen. I en kvalitativ intervju finns det alltid risk att omedvetet inverka på intervjupersonerna (Kvale, 1997) samtidigt som det inte heller är meningen att helt utesluta en viss reaktivitet i intervjusituationen (Maxwell, 2005). Det kan noteras att dessa intervjuer som komplement till kvantitativa enkätmaterial har inte uppnått den mättnad som vanligtvis strävas efter i rent kvalitativa studier (Guvå & Hylander, 2003). Den slutgiltiga valideringen utgörs av rapportens läsare i vilken grad tolkningar och resultat

från intervjuerna har berikat bilden av virtuella team och den aktuella enkätstudiens resultat (Kvale, 1997).

Slutsats och framtida forskning

Arbetsstillfredsställelse och tillfredsställelse med teamet visade sig vara viktiga faktorer både för organisations- och teamengagemang hos virtuella team. Betydelsen av arbetsstillfredsställelse var ännu tydligare för organisationsengagemang när teamets utspriddhet var hög samtidigt som arbetsstillfredsställelsen predicerade bäst organisationsengagemang av faktorerna i denna studie. Tillfredsställelsen med teamet predicerade även teamengagemang tydligt i studien.

Intervjupersonernas beskrivningar om arbetet, teamet och organisationen har konkretiserat bilden av virtuella team och hur individer upplever att arbeta i detta sammanhang. Intervjuerna har även gett en nyanserad innebörd för begreppen och variablerna i enkätundersökningen. Att arbeta i ett virtuellt team innebar enligt intervjupersonerna ömsesidigt anpassning och acceptans av teamets medlemmar. Trots att Mowday et al., (1979) studie visade att organisationsengagemang är mer stabil över tid än arbetsstillfredsställelse som varierar mer från dag till dag, pekar resultatet från intervjuerna att även organisationsengagemang är mer som en process. Denna process innebar anpassning och acceptans vilket var kopplat till aktivt handlande av teamets medlemmar. Tillit och ömsesidigt bemötta förväntningar var engagemang för intervjupersonerna. Intervjuerna har också visat hur ömsesidigt uppgiftsberoende varierar mellan yrkesgrupperna och vilket kan ha gjort att dessa intervjupersoner har uttryckt mindre behov av teamet och upplever mer engagemang med organisationen.

Trots att arbete har ändrat form från att vara en fysisk plats till en aktivitet som kan utföras utan rumsliga, tidsmässiga eller geografiska gränser är arbetsstillfredsställelse och tillfredsställelse med teamet viktiga. Trots att team på dagens arbetsplatser samverkar mer virtuellt och mobilt styrs företag av sina ekonomiska mål på samma sätt som när arbetet fortfarande var mer som en fysisk plats. Genom att vara medveten och aktivt arbeta med faktorer som gynnar både organisations- och teamengagemang kan även de ekonomiska målen uppnås med hjälp av välmående medarbetare som är villiga att satsa på både sitt team och organisationen. Denna studie gav viktiga indikationer om betydelsen av arbetsstillfredsställelse och tillfredsställelse med teamet för organisations- och teamengagemang. Studien har också belyst hur kontexten virtuella team beskrivs och upplevs av individer som arbetar i denna typ av team.

I framtiden skulle det vara fruktbart att fortsätta undersöka samma ämne med större antal deltagare vilket skulle ge större statistisk effekt (Pallant, 2007). Med en större deltagargrupp skulle det även vara intressant att se ifall variabeln ömsesidigt uppgiftsberoende predicerade organisations- och teamengagemang eftersom tidigare forskning pekade på det, men aktuella studien kunde inte bekräfta det. Som intervjuerna visade verkar nivån av ömsesidig uppgiftsberoende vara sammankopplat till yrkesgruppen och eventuella framtida kvantitativa studier kunde till fördel undersöka deltagare som har mer homogena yrkesgrupper och arbetsuppgifter.

Även kvalitativa studier i framtiden kan ge värdefulla insikter om att arbeta i ett virtuellt team. Resultatet från den aktuella studien visade att arbeta i ett virtuellt team innebar acceptans och anpassning. Det vore intressant att studera en mer avgränsad grupp av individer, exempelvis individer som inte är vana att arbeta i ett virtuellt team upplever att arbeta i detta sammanhang. Eftersom den aktuella studiens intervjupersoner hade alla arbetat längre tid inom denna typ av team, skulle studier av nya teammedlemmar belysa hur själva

processen av acceptans och anpassning sker bland dem. Detta kunde ge fruktbara insikter bland annat om socialiseringsprocessen i virtuella team.

Referenser

- Abbot, J. B., Boyd, N. G., & Miles, G. (2006). Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within team-based environment. *Journal of Social Psychology, 146*, 485-507.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology, 85*, 439-450.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management, 26*, 1113-1132.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables. A multifoci approach across different team environments. *Group & Organization Management, 30*, 153-180.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*, 307-311.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Egidius, H. (2006). *Termlexikon i psykologi och psykiatri*. Lund: Studentlitteratur.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work. The individual in the organization*. East Sussex: Psychology Press.
- Guvå, G., & Hylander, I. (2003). *Grundad teori – en teorigenererande forskningsperspektiv*. Stockholm: Liber.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hakonen, M., Koivisto, S., & Ruohomäki, V. (2007). Organizing distributed work and collaboration. I M. Vartiainen, M. Hakonen, S. Koivisto, M. P. Nieminen, P. Mannonen, V. Ruohomäki & A. Vartola (Eds.). (2007). *Distributed and mobile work: places, people and technologies* (pp. 130-155). Helsinki: Otatiето.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review, 15*, 69-95.
- Huang, W. W., Wei, K.-K., Watson, R. T., & Tan, B.C.Y. (2002). Supporting virtual team-building with GSS: an empirical investigation. *Decision support systems, 34*, 359-367.
- Jansson, E. (2005). *Working Together when Being Apart. An Analysis of Distributed Collaborative Work through ICT from an Organizational and Psychosocial Perspective*. Doctoral Thesis, Royal Institute of Technology/ Stockholm University, Department of Computer and Systems Sciences.
- Kokko, N., & Vartiainen, M. (2006). *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät [Krav och faktorer för välmående i geografiskt utspritt arbete]*. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Raportti 2006:2.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Locke, E., A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*, 309-336.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management, 30*, 805-835.
- McBurney, D. H., & White, T. L. (2007). *Research methods* (7th ed.). Belmont: Wadsworth.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20–52.
- Morris, J. H., & Steeres, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *17*, 50-57.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247.
- Pallant, J. (2007). *SPSS: Survival manual* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Persson, O. (2007). En gränslös värld – virtualiseringen av teamarbete. I I. Thylefors, (Red.), *Arbetsgrupper: från gränslösa team till slutna rum* (pp. 46-63). Stockholm: Natur och Kultur.
- Richter, P., Meyer, J., & Sommer, F. (2006). Well-being and stress in mobile and virtual work. I J. H. E., Andriessen & M. Vartiainen (Eds.), *Mobile virtual work: a new paradigm* (pp. 231-252). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ricketta, M., & van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *67*, 490–510.
- Smith, P. C. (1992). In pursuit of happiness. Why study general job satisfaction? I C. J. Cranny, P. C. Smith, E. F. Stone (Eds). *Job Satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 6-19). Lexington Books: New York.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology: research and practice* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Svedberg, L. (2003). *Grupp-psykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. I K. Kelly (Eds), *Issues, Theory, and Research in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 117–153). New York: Elsevier.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*, 259-293.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *72*, 388-399.
- van der Vegt, G., Emans B., & van de Vliert, E. (2000). Team member's affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, *26*. 633-655.
- Vartiainen, M. (2007). Distributed and mobile workplaces. I M. Vartiainen, M. Hakonen, S. Koivisto, M. P. Nieminen, P. Mannonen, V. Ruohomäki & A. Vartola (Eds.). (2007). *Distributed and mobile work: places, people and technologies* (pp. 13-85). Helsinki: Otatieto.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*, 41-62.
- Google Dokument, Skapa och dela med dig av ditt arbete online: Hämtad 1 april 2008 från <http://spreadsheets.google.com/>