



LUND
UNIVERSITY

“man springer inte på varandra på Teams”

En studie om HRs perspektiv på hur det påtvingade distansarbetet påverkar organisationskulturen och arbete med organisationskulturen

Författare: Annie Egede Uppström

Kandidatuppsats: SOCK08, 15 hp

Sociologiska institutionen

Vårterminen 2021

Handledare: Anders Hylmö

Författare: Annie Egede Uppström

Titel: “man springer inte på varandra på Teams”- En studie om HRs perspektiv på hur det påtvingade distansarbetet påverkar organisationskulturen och arbete med organisationskulturen

Kandidatuppsats: SOCK08, 15 hp

Handledare: Anders Hylmö

Sociologiska institutionen, vårterminen 2021

Abstrakt

I spåren av coronapandemin som bröt ut våren 2020 har många företag ställt om sina verksamheter för att kunna minska smittspridningen och utföra arbetet på distans. Den fysiska arbetsplatsen som tidigare varit central för både arbete och organisationskultur har nu helt försvunnit och alla jobbar istället hemifrån, så kallat distansarbete. Syftet med uppsatsen är att med hjälp av personer på HR-avdelningar från fem olika företag förstå hur HR-anställda (Human Resources) upplever att organisationskulturen och arbetet med organisationskulturen påverkas av det påtvingade distansarbetet. Insamling av data har skett med kvalitativa och semistrukturerade intervjuer med personer som jobbar med HR. Med utgångspunkt i tidigare forskning på distansarbete och teori kring organisationskultur och förändringsarbete undersöker uppsatsen vad effekterna av påtvingat distansarbete på organisationskulturen och arbete med den har inneburit. Uppsatsen undersöker också vilka tankar det finns kring utformningen av det framtida kontoret när man går tillbaka efter pandemin. Uppsatsens slutsatser innefattar att de sociala interaktionerna som kontoret erbjuder är en värdefull funktion som inte längre sker på samma sätt. Diskussioner och vardagligt prat med kollegor man arbetsmässigt inte träffar har försvunnit. HR måste öka sitt fokus på den psykosociala arbetsmiljön. HR-anställda upplever en utmaning i att introducera kulturen när det inte finns ett kontor eller fysiska möten att tillgå. Detta påverkar såväl gemenskap som normer inom företaget. Attityder inom företaget har förändrats och man ser nu positivt på distansarbete. Det framtida kontoret kommer vara mer på distans men fortfarande med inslag av kontorsdagar för att ta vara på de sociala mötena som kontoret möjliggör.

Nyckelord: HR, hemarbete, distansarbete, organisationskultur, företagskultur, coronapandemin, arbetslivssociologi

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till mina respondenter för deltagande och möjliggörande av denna studie. Era berättelser och erfarenheter har varit avgörande för resultatet och mycket värdefulla. Ytterligare tack till min handledare Anders Hylmö för bra input och givande diskussioner under arbetets gång.

Annie Egede Uppström

Lund, 2021-05-13

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Syfte	2
1.2	Frågeställning	2
2.	Bakgrund, tidigare forskning och teoribildning	2
2.1	<i>Bakgrund</i>	2
2.1.1	Distansarbete och corona	2
2.1.2	HR och organisationskultur	3
2.1.3	Förändringsarbete och lärande	4
2.2	Introduktion till organisationskultur/företagskultur	5
2.3	Tidigare forskning om distansarbete, företagskultur och HR	7
2.4	Teori	10
3.	Metod	11
3.1	Kvalitativa och semistrukturerade intervjuer	11
3.2	Urval och datainsamling	12
3.3	Utformning av intervjufrågor	13
3.4	Etiska överväganden	14
3.5	Analys av insamlat material	14
4.	Resultatdiskussion	15
4.1	Det fysiska kontoret och fysiska möten	15
4.2	Nya fokus	19
4.3	Information, kommunikation och lärande	22
4.4	Sociala förändringar och insikter	25
5.	Slutsats	28
	Referenser	31
	Bilaga - Intervjuguide	35

1. Inledning

Det har nu gått lite över ett år sedan coronapandemin bröt ut (Folkhälsomyndigheten, 2020) vilket har inneburit stora förändringar för människor, inte minst inom arbetslivet. I takt med att viruset snabbt spred sig i samhället började arbetsgivare under 2020 ta fram lösningar för att kunna utföra arbetet på annan plats än på kontoret, arbetsplatsen har nämligen pekats ut av Folkhälsomyndigheten som en plats där smittan sprids som mest (Nilsson, 2020). Med distansarbete/hemarbete kom också nya utmaningar och möjligheter såsom tidigare forskning visat med t.ex. känsla av ensamhet utan kollegor på kontoret men också ökad produktivitet och flexibilitet. Distansarbete har fått en helt ny innebörd efter att många företag helt ställt om sin verksamhet och inte längre har en primär fysisk plats knuten till arbetet, och det verkar som att distansarbetet är här för att stanna. Det finns många frågetecken kring den nya omställningen och aktuella diskussioner ställer frågor likt "Hur säger man upp någon på Zoom?" och "Hur gör man HR på distans?", (Ekonomiekot extra, 2021).

Arbetsplatsen är ofta central för t.ex. sammanhållning, normer och för att få uppfattning om gemensamma mål. Detta kallas organisationskultur eller företagskultur och är något som finns mer eller mindre i alla företag. Organisationskulturen kan ta sig i uttryck på olika sätt, t.ex. att man hanterar saker på ett visst sätt inom företaget eller att man har vissa värderingar som kommuniceras ut av ledningen inom företaget. Arbetet med organisationskulturen ligger inom HRs arbetsområde och det påtvingade distansarbetet har skapat nya och unika utmaningar för HR. Eftersom det finns begränsad kunskap och forskning kring rådande situation kommer jag i denna uppsats undersöka hur HR-anställda upplever att organisationskulturen och arbetet med organisationskulturen har påverkats av det påtvingade distansarbetet. Jag undersöker detta med teoribildning kring organisationskultur och kvalitativa intervjuer med fem HR-personer från fem olika företag. Med mina frågeställningar vill jag förstå relationen (Luker, 2008:51) mellan påtvingat distansarbete och organisationskultur i den unika situationen världen befinner sig i just nu.

1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att förstå hur organisationskulturen och HRs arbete med organisationskultur påverkas av att arbetet tvingats göras på distans på grund av corona. Frågeställningarna ställs för att undersöka hur HR-antälda upplever att organisationskulturen har påverkats av att alla tvingas jobba hemifrån. Studien undersöker också vilka tankar det finns kring den framtida arbetsplatsen när man har möjlighet att gå tillbaka till den primära arbetsplatsen, kontoret. Med min studie vill jag bidra med kunskap om hur påtvingat distansarbete påverkar organisationskulturen.

1.2 Frågeställning

- Hur upplever HR-anställda att organisationskulturen påverkas av att arbete sker på distans?
- Hur påverkas HRs arbete med organisationskulturen av att arbete sker på distans?
- Hur ser man på arbetsplatsen post covid?

2. Bakgrund, tidigare forskning och teoribildning

Kommande avsnitt avser rama in studiens relevans och introducera ämnet för att lättare få uppfattning om kontexten och vad studien bidrar med i förhållande till tidigare forskning.

2.1 Bakgrund

För att sätta studien i en kontext förklaras i följande bakgrundsavsnitt vad som har gjort att studien är relevant och viktig. Teman som är viktiga för att kunna förstå min forskningsfråga handlar om distansarbete, HR-yrket relaterat till organisationskultur, samt förändringsarbete.

2.1.1 Distansarbete och corona

Sturesson (2000) definierar distansarbete följande:

“arbete med informationshantering som bedrivs av individer på geografiskt avstånd från den som man arbetar åt eller tillsammans med, antingen i bostad eller i ett kontor i grannskapet” (Sturesson, 2000:27)

Under 2020 har distansarbete fått ny betydelse och är ett arbetssätt många behövt bekanta sig med för bidra till minskad smittspridning. Wingren (2020) refererar till en studie med chefer i Europa gjord av Microsoft och menar att distansarbetet är här för att stanna även när coronapandemin är över. Detta med tanke på dess flexibla karaktär som också ökar produktiviteten. En framtid med mer distansarbete är en av anledningarna till att forskning på påtvingat distansarbete är viktigt.

2.1.2 HR och organisationskultur

HRM, Human Resource Management, är en modern titel på det som man förr kallade personaladministration (Bergström & Sandoff, 2004:7). HRs arbetsuppgifter rör alla nivåer i ett företag, medarbetare som chefer. Det ligger inom HRs område att mäta och följa upp vad gäller "performance", informationsflöde, arbetsflöde och personalflöde (Ulrich & Brockbank, 2007:184). Arbete med medarbetare rör bl.a. de mänskliga aspekterna som möten, vara lyhörd (Ibid, 2007:220) och sociala interaktioner, t.ex. att stötta och hålla medarbetarsamtal. Mätningar, ibland kallat pulsmätningar, samt medarbetarsamtal är viktiga delar i att förstå hur medarbetarna mår och för att kunna vara en talesperson för medarbetarna samt för att bidra med information till ledningen om ändringar som behövs göras (Engström & Lundin, 2018:64;Ulrich & Brockbank, 2007:142, 222). Ur detta springer mitt intresse att förstå hur man stöttar på distans när man inte längre ses på ett fysiskt kontor.

HR är ansvarig för arbetsmiljö som i sin tur påverkar medarbetarnas motivation (Ulrich & Brockbank, 2007:157), då också ansvariga för att medarbetarna trivs på sin arbetsplats då det ofta finns symbolik inbäddat i arbetsplatsens utformning (Ulrich & Brockbank, 2007:158; Alvesson & Svenningsson, 2019:179). Kommunikation är en central del i HRs processer och att den är effektiv, tydlig och rak är viktigt för att inte förmedla olika budskap, och för att det som sägs ska stämma överens med verkligheten (Ulrich & Brockbank, 2007:136). Detta kan vara ett sätt som HR hjälper till att skapa och rikta företagskultur.

Organisationskultur, eller företagskultur som man mer vardagligt kallar det, är komplext och påverkas av en mängd faktorer. Det är, som många av mina intervjupersoner uttryckte, inte bara HR som är med och skapar företagskultur i företaget, utan något som görs av alla i organisationen. Samtidigt är HR en nyckelfunktion i företaget som har övergripande ansvar

för de mjuka delarna där då företagskultur innefattas. Det handlar t.ex. om kultur som ska implementeras och upprätthållas (Ibid, 2007:242). Ett komplicerat samspel mellan externa och interna faktorer är det som påverkar utvecklingen av organisationskulturen (Lindkvist et al, 2014:147). En extern faktor skulle kunna vara coronapandemin som resulterat i distansarbete, men kan också vara skiftande attityder på grund av förändrade konkurrensförhållanden (Ibid, 2014:148). Organisationskulturen är alltså något som kan förändras. Det väcker ett intresse kring att förstå hur organisationskulturen påverkas av en förändring som påtvingat distansarbete. Ytterligare forskning på detta fenomen är viktigt för att förstå hur organisationskulturen påverkas och hur man kan jobba med organisationskulturen på distans.

2.1.3 Förändringsarbete och lärande

Vid förändring i organisationen, såsom påtvingat distansarbete, är det viktigt att arbetsgivaren uppmärksammar medarbetares psykiska hälsa och erbjuder stöd om det behövs (Angelöw, 2010:40). Att inkludera medarbetare vid förändring är viktigt för att hålla energin uppe (Ibid, 2010:104). Att arbetsgivare engagerar medarbetare i förändringen blir avgörande, motivationen är motorn i förändringsarbetet (Ibid, 2010:110). Man bör ta sig an ett förändringsarbete som ett gemensamt projekt för att skapa tilltro till den egna förmågan hos medarbetarna och för att de ska känna delaktighet. Viktigt är också att vara tydlig med information för att förhindra missförstånd eller rykten (Angelöw, 2010. s.143-146)

Alvesson & Svenningsson betonar att nyckeln till lärandet är tillgången till lärandet och ger exempel som att delta, observera och diskutera saker eller handlingar, som sker i den dagliga verksamheten (Alvesson & Svenningsson, 2019:236). Författarna menar att tillgången till lärtillfällen påverkas av aspekter som fysiskt avstånd och verksamhetens fysiska utformning (Ibid, 2019:236). Inom sociokulturell kunskapsbildning skapas kunskap i den kulturella och sociala miljön som man omges av (Granberg & Ohlsson, 2018:68). Detta skulle kunna vara att man ser sina kollegor på kontoret för att förstå hur saker fungerar.

2.2 Introduktion till organisationskultur/företagskultur

För att fortsättningsvis skapa bättre förståelse för vilka utgångspunkter vi rör oss inom när det gäller företagskultur presenteras här några författare inom forskning kring företagskultur och några olika definitioner som finns.

Att hitta en samstämmig definition av begreppet är enligt Hatch (2002) svårt och betonar svårigheten i att hitta just gemensamma innebörder, tolkningar och värderingar (Hatch, 2002:237). Det hon istället kan se är att forskarna hittar “vissa nyckelsymboler som organisationsmedlemmarna ger samma mening, men som är kopplade till en mängd innebörder och tolkning” (Ibid, 2002:237). Traditionen kring forskning inom organisationskultur är lika levande som kulturen själv. De olika perspektiven inom ämnet har olika fokus baserat på vilka antaganden man har om människan. Det klassiska perspektivet gör antaganden om människan som ekonomiskt driven och lägger fokus vid välstånd och makt, när det postmoderna perspektivet gör antaganden om den estetiska människan och lägger fokus vid kreativitet, frihet och ansvar (Ibid, 2002:243). Perspektiven har olika uppfattningar om vad som är centralt för att förstå en kultur. Fokus på senare tid menar Hatch ligger på att människor i en kultur utgör “ömsesidigt beroende delar” (Ibid, 2002:243), vilket också resulterar i att omgivning är styrande för företagskulturen.

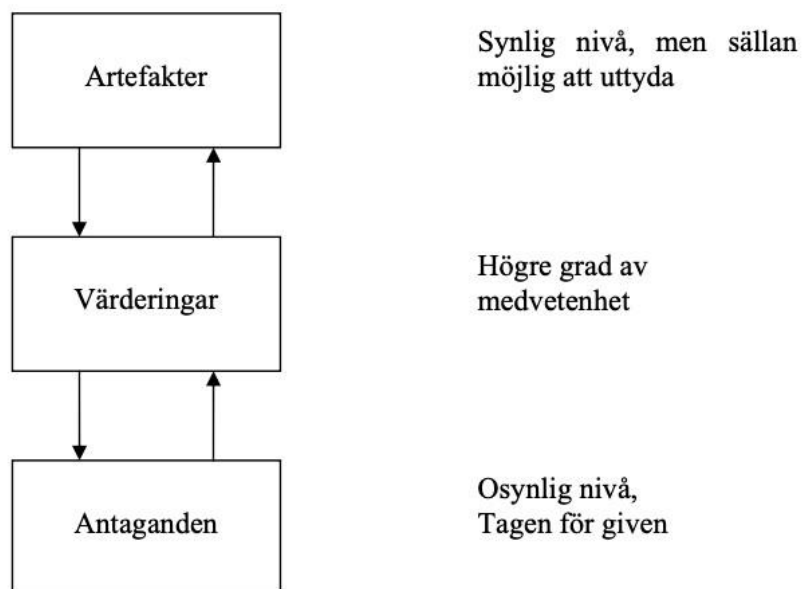
Tidig forskning på företagskultur har varit ur ett funktionalistiskt perspektiv. Ett av de stora namnen, ibland kallad fadern, är Edgar H. Schein som anses vara en av dem som lagt grunden med första utgåvan av *Organizational culture and leadership : a dynamic view* (1985). En av hans mer omtalade teorier är hur han funktionalistiskt delar upp företagskulturen i tre skikt likt en pyramid i fallande ordning; artefakt, uttalade värderingar och grundläggande antaganden (Schein & Schein, 2017:28), se figur 1.

Artefakt kretsar kring det som man möts av när man träffar på en ny kultur d.v.s det du ser, hör och känner. Oftast är dessa faktorerna synliga, likt toppen av ett isberg. Det kan gälla fysiska miljöer, som kontoret, men också klimat, språk, rutiner och ritualer (Ibid, 2017:29).

Uttalade värderingar kretsar kring problemlösning och strategier som till slut landar i företagets gemensamma värderingar. Man lär sig vissa värderingar och antaganden som anses rätt och fel. Det i sin tur avgör hur man tar sig an ett problem (Ibid, 2017:29). Dessa saker

görs med viss medvetenhet. I botten av pyramiden som Schein bygger presenteras **de grundläggande antagandena**. Dessa ligger till grund för kulturen och är också de som är svårast att se. Grundläggande antagande guidar medlemmar i hur de ska känna t.ex. reagera emotionellt, hur de ska tänka och hur de ska agera i olika situationer. Detta existerar omedvetet, som outtalad konsensus hos medlemmar, och det uppstår tydlig gemenskap med dem som lever efter de grundläggande antaganden som inte ifrågasätts (Hatch, 2002:242).

Enligt Schein är chefer och ledare de stora kulturbärare när vi ser till modellen. Schein har ett stort fokus på de interna processerna (Lindkvist et al, 2014:136). Det håller Alvesson & Svenningsson till viss del med om men kritiserar också och säger att organisationskulturen också påverkar ledarskapet i viss utsträckning (Alvesson & Svenningsson, 2019:183). Hatch pekar på att Scheins modell ska förstås som att organisationens kultur styrs inifrån och ut samtidigt som pilarna i figur 1 visar på att det också går åt andra hållet, "kulturmedlemmarna kan använda artefakt och normer på ett medvetet sätt för att formulera och arbeta i riktning mot sina mål" (Hatch, 2002:248).



Figur 1. Förklaringsmodell av Scheins tre skikt av företagskultur. (Schein, 1985, 14)

Denna modell är det många som efter Schein har fortsatt bygga på, men också satt sig emot. Vi återkommer till Hatch som själv menar att samtidigt som gemensamma innebörder, tolkningar och värderingar spelar stor roll för kulturen, så är det också "viktigt att komma ihåg att en kultur är beroende av såväl gemenskap som mångfald" (Hatch, 2002:237). Hon förklarar att samtidigt som likhet är viktigt är det också viktigt med olikhet, att alla inte kommer in i en kultur med samma erfarenheter eller samma funktioner. Alvesson & Svenningsson problematiserar Scheins förenklade bild av hur företagskultur byggs av likhet och förklarar att alla inom en organisation tillhöra olika grupper. Det kan vara kön, ålder, yrke, utbildning, och på så sätt ingår alla i mindre subkulturer som kan göra det svårt att skapa en entydig kultur (Alvesson & Svenningsson, 2019:185). Detta står då i motsättning till Schein som menar att kultur byggs av likheter.

Alvesson & Svenningsson (2019) menar att företagskulturen formas av många faktorer och ser mer symboliskt på det. saker som företagets materiella ting t.ex. kontorets utformning, företagets historia, företagets storlek och språkbruk är några exempel på vad som markerar en kultur. Det handlar mycket om uttrycksformer, vilket också kan hittas i Scheins artefakter. De betonar handlingar och ritualer som viktiga aspekter av företagskulturen (Ibid, 2019:178). Detta kan innebära allt från att ta av sig sin kavaj när man kommer in på kontoret till att saker ska ske i en viss ordning (Ibid, 2019:179). Språk och språkbruk hör ihop med kommunikationen och används för att förstå föreställninga eller värderingar (Ibid, 2019:177). Författarna beskriver också företagskulturen som en grundläggande mekanism för att få företaget att fungera, ett riktmärke för verksamheten (Ibid, 2019:191). Företagskulturen i sig bidrar till att skapa en ståndpunkt för medlemmarna och kan på så sätt reducera osäkerhet och "styra uppmärksamhetsfält" hos sina organisationsmedlemmar (Lindkvist et al, 2014:132). Lindkvist et al beskriver kultur som "det tolkningsmönster som binder samman organisationsmedlemmar och skapar gemensam ram för förståelse" (Ibid, 2014:127).

2.3 Tidigare forskning om distansarbete, företagskultur och HR

Coronapandemin har pågått i världen i över ett år vilket gör att omfattande forskning av effekter och påverkan av just den globala situationen inte har hunnit göras. Dock dyker fler och fler små studier upp med fokus på covid-19. För att kunna kunna redogöra för tidigare

forskning kommer min studies olika fält brytas ner. Nedan redovisas studien som väckte intresse för ämnet, en sammanställning av relevant forskning kring distansarbetets påverkan på medarbetare och deras arbete, organisationskultur och arbetsliv i förhållande till covid-19 samt HRs perspektiv på organisationskultur.

Pontus Norell och Oscar Bergs (2020) C-uppsats utgår från kvalitativa intervjuer med medarbetare vid tre olika företag inom finans/business/service. Den handlar om hur påtvingat distansarbete påverkar företagskultur. Författarna kom i sin studie fram till att inga förändringar kring grundläggande antagande eller delade tankesätt återfanns bland respondenterna. Det uppkom dock att symboliken i arbetsuppgifter till stor del försvunnit. Detta menar författarna är problematiskt då symbolik i arbetsuppgifter spelar en viktig roll för kulturell kommunikation och i vissa fall kan ligga till grund för alla kulturella uttryck (Norell & Berg, 2020:33).

Tidigare forskning kring distansarbete, eller 'teleworking' som det också kallas, förklarar både utmaningar och möjligheter. Forskning kring distansarbete kretsar ofta kring effektivitet, fördelar/nackdelar och hur det påverkar medarbetare i förhållande till ökad produktivitet (Bloom et al, 2014:212), ökad flexibilitet och mående i form av isolering (Dahlstrom, 2013:441). Medarbetares perspektiv på distansarbete vittnar om möjligheter som att flexibiliteten ökat, då man själv kan lägga upp sitt arbete (Morgan, 2004:345) och inte är bunden till den primära arbetsplatsen som ett kontor. Ellisons artikel (1999) bekräftar att produktivitet och flexibilitet ökar (Ellison, 1999:339), men vill också belysa den sociala inverkan som distansarbete kan ha på medarbetarna vid decentraliseringen av kontoret. Detta gör hon i sin artikel (1999) med sammanställning av artiklar som belyser den inverkan distansarbetet kan ha på det sociala. Kontoret, den primära arbetsplatsen, är en central plats för social kultur- och relationsskapande (Ibid, 1999:344). Det kan då medföra att man känner sig isolerad vid distansarbete, vilket kan vara problem bland unga ensamboende.

Kontoret, mer specifikt, vid kopiator, ställen för vattenpåfyllning eller vid kaffemaskinen, utgör arenor för organisationellt nätverkande och kultur (Ellison, 1999:344), där man också träffar personen man annars inte träffar rent arbetsmässigt (Brow et al, 2015:1080, Petland, 2012:7). Ellison refererar till Hill (1995) som kommit fram till att mobiliteten som

distansarbete resulterar i påverkar de informella nätverken negativt (Ibid, 1999:345). Exempelvis kan man inte längre skvallra och småprata som har visat sig var ett sätt att vidhålla normer inom organisationskulturen. Vi kan också se att organisationskulturen kan påverka hur väl medarbetare kan balansera arbete och hem (Sok et al, 2014:468). Hemarbete kan också komma i konflikt med andra roller man har i hemmet som t.ex. partner eller förälder (Mann & Holdsworth, 2003:199). Samtidigt som distansarbete gör informationen mer tillgänglig för alla finns en baksida som kretsar kring kunskap och hur man delar kunskap på distans. Ellison menar att det blir svårare att dela med sig av kunskap på distans, d.v.s den ostrukturerade kunskapen som inte finns nedskriven, och då krävs strategier som t.ex. mentorer man ska vara i nära kontakt med (Ellison, 1999:346).

I Kniffin et al (2020) artikel sammanställs den forskning som än så länge har gjorts på rådande omständigheter med fokus på arbetsliv. I förhållande till organisationskultur förklaras att ledarskap och hur ledarskap görs under kris är viktigt (Ibid, 2020:5). Virtuella möten för teambildning och för att behålla gemenskap är några exempel på initiativ från ledningen för att bibehålla organisationskulturen. Det beskrivs som både en möjlighet, att fortfarande kunna ses, men också en svårighet i kvaliteten då mötena saknar "richness" (Ibid, 2020:4) och kan försvåra hjälpanDET/samarbetet mellan kollegor. Kniffin skriver också att organisationskulturen påverkas av "tight" eller "loose" organisationskultur. Tigh organisationskultur innebär "great social order, efficiently, and direct leadership" (Ibid, 2020:9). Under kris är det mer fördelaktigt med en "tight" organisationskultur vilket också är något som Spicer (2020) bekräftar. I diskussion om distansarbete, work from home (WFH), betonas ensamheten och hur det påverkar medarbetarnas hälsa. Författaren skriver att detta är något som HR bör se över och utveckla strategier för att hantera (Kniffin et al, 2020:12) och ger exempel som terapi, stödprogram, rådgivning (Kniffin et al, 2020:6) eller annat psykologiskt stöd.

Spicer (2020) har skrivit en kort artikel om just behovet av att undersöka organisationskultur i förhållande till covid-19 och distansarbete. Effekterna på organisationskultur av externa förändringar kan resultera i både motstånd till förändring eller ibland ignorans inför behovet av förändring (Ibid, 2020:1738). Spicer liknar coronapandemin vid en "societal jolt", samhälls-stöt, och ställer sig frågan hur organisationskulturen hanterar det, om den förändras

eller förblir densamma. Författaren refererar till andra studier kring organisationskultur i förhållande till kris. Han menar att den hierarkiska ordningen blir mer tydlig och medarbetarna blir mer “fearful of outsiders” (Ibid, 2020:1739) när man är väldigt medveten om sjukdoms närvarande, likt ett utbrott av en pandemi. Eftersom det inte finns särskilt mycket forskning på just organisationskultur och covid-19 ställer Spicer många öppna frågor till läsaren och potentiella forskare som skulle kunna vara intresserade av att undersöka fenomenet.

Det finns en studie på C-nivå gällande HR och organisationskultur (2009). Författarna Malin Carlsson, Hannah Cole och Matilda Ohlsson undersöker organisationskultur ur ett HR-perspektiv med kvalitativa intervjuer. De ställer frågor kring definitioner av organisationskultur, hur det arbetas med organisationskulturen och om respondenterna själva upplever att de kan styra med hjälp av organisationskulturen. Resultaten i studien handlar om att organisationskulturer som respondenterna själva upplever som unika, i själva verket är väldigt lika varandra, vilket resulterar i att de inte är så unika trots allt. Resultaten visar också att det är lättast att styra den formella organisationskulturen och att det också är den som det jobbas mest med. Arbete med organisationskultur anses inte som ett vardagsprojekt utan något man tar sig an som ett sidoprojekt (2009, s.43-44).

2.4 Teori

Teorier jag kommer använda innefattar iakttagelser från Ellison (1999), Brown et al (2015), Kniffin et al (2020) och Pretland (2012).

Begrepp och förklaringar kring företagskultur kommer från Scheins (2017) modell av företagskultur (1985) och Lindqvist et al (2014). Alvesson & Svenningsson (2019) teorier om språk, kultur och lärande tillsammans med Granberg & Ohlsson (2018) används också. Jag använder även Angelöws (2010) teorier kring förändringsarbete. Vid förtydligande av HRs roll hänvisar jag till Ulrich & Brockbank (2007).

3. Metod

3.1 Kvalitativa och semistrukturerade intervjuer

Studien är kvalitativt gjord med digitala semistrukturerade intervjuer. Mitt intresse grundar sig i viljan att förstå hur HR-anställda upplever de rådande omständigheternas påverkan på företagskulturen. Jag vill öka förståelsen för HR-anställdas upplevelser och då lämpar sig kvalitativa intervjuer (Trost, 2005:14). Jag vill hitta mönster (Trost, 2005:14) i hur mina intervjupersoner upplever omständigheterna och vilka gemensamma upplevelser de har, trots att de jobbar i så olika branscher. Semistrukturerade intervjuer är en given metod med tanke på dess flexibla karaktär (Bryman, 2018:563). Jag vill ge utrymme för intervjupersonerna själva att ge svar som jag själv inte väntat. Detta gjorde att jag kunde addera ytterligare frågor under intervjuernas gång, eftersom jag upptäckte att min idé om vilka frågor jag behövde ställa var för snäv då det är ett hyfsat okänt fenomen.

Mina intervjuer gjordes digitalt eftersom fysiska möten inte var möjliga med hänsyn till allas säkerhet och eventuell smittorisk. Digitala intervjuer är nödvändiga då mitt forskningsfält uppstått på grund av rådande restriktioner om minskad kontakt och social distansering. Det möjliggör också att jag kan intervju personer som rent geografiskt inte finns inom räckhåll för fysisk intervju. Som forskare möter jag dock en större utmaning vad gäller digitala intervjuer då pauser ibland kan uppfattas som mer onaturliga när man sitter i ett digitalt samtal (Berg, 2015, s.100-101). Att göra samtalet så naturligt som möjligt var viktigt och det hanterade jag genom att försöka börja samtalet med frågor som intervjupersonerna kände sig säkra och bekväma med, att bygga ett förtroende. Det var också en utmaning att inte se personerna jag intervjuade på telefon då man läser av mycket från kroppsspråket när man ser varandra (Trost, 2005:77). Intervjuerna tenderar också att bli mer formella på telefon (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2017:44). Det försökte jag hantera genom att ge person lite extra tid att svara och genom att humma för att tydligt visa att jag förstår och tar till mig det personen säger. Detta också för att vara en aktiv intervjuare och för att vara uppmärksam på att ställa följdfrågor vid intressanta uttalanden (Bryman, 2018:566).

3.2 Urval och datainsamling

De personer jag intervjuat är personer anställda för att jobba på HR-avdelningar med HR-frågor. Mina intervjupersoner ska ha erfarenhet av HR-arbete både före och under företagets omställning till distansarbete. Det kräver att de är anställda på ett företag som har ställt om sin verksamhet till distansarbete. Dessa är mina urvalskriterier. Mitt urval blir med dessa kriterier ett strategiskt urval (Trost, 2005:118). Det finns statistik på vilka företag som har ställt om mest men jag är intresserad av att få en generell uppfattning av HRs upplevelser. Därför valde jag att intervju HR-anställda på olika typer av företag. Jag strävar efter att få ett så heterogent urval (Ibid, 2005:117) som möjlig, inom ramen för det jag vill undersöka. Därför har typ av företag inte spelat särskilt stor roll. Det öppnar istället upp för intervjupersoner med olika erfarenheter.

För att komma i kontakt med intervjupersonerna delade jag ett inlägg om min studie och om mitt intresse för företagskultur i en facebookgrupp för HR. Innan jag la ut mitt inlägg kontaktade jag administratörerna för gruppen om de godkände min förfrågan. Jag delade också inlägget i en liknande grupp på LinkedIn som är ett mer karriärsinriktat forum. Detta gjorde att de som hörde av sig och kunde tänka sig vara med i studien också har ett genuint intresse för ämnet och med största sannolikhet hade jobbat mycket med dessa frågor nu under pandemin.

När jag hade fått kontakt med personer som kunde tänka sig delta i min studie ställde jag några korta frågor för att vara säker på att de var rätt personer för studien. Frågorna var följande:

- Har du jobbat både före och under pandemin?
- Jobbar du hemifrån? Hur länge har du gjort det?
- Jobbar medarbetarna du är ansvarig för hemifrån?
- Har du uppgifter som kretsar kring sammanhållning och liknande?

När det stod klart vilka som skulle medverka i intervjuerna skickade jag ett informationsblad till mina intervjupersoner innan vi genomförde intervjuerna. Där fanns information om studien, mig, anonymisering, frivilligt deltagande samt när och hur vi skulle ses. Alla informanter jobbade på distans och hade jobbat på samma bolag både före och under det

påtvungade distansarbetet. Intervjuerna spelades in för att sedan transkriberas. Totalt intervjuade jag fem personer som jobbar med HR inom olika branscher. Fem till åtta intervjupersoner lämpar sig för en studie av kvalitativ karaktär, vilket motiverar storleken på mitt urval (Ibid, 2005:123). En allmän HR-anställd på företag inom digital marknadsföring, en HR-chef på företag inom lantbruk, en HR-chef på företag inom teknikkonsulting, en HR-partner på företag inom försäkringar och en central HR-anställd på företag inom fordonsindustri. Detta är alltså ett heterogent urval som ger uttryck för en bredd av erfarenhet.

Tre av samtalen gjordes via Teams och två av dem gjordes på telefon. En av intervjupersonerna fick jag kontakt med via genom LinkedIn, två intervjupersoner genom Facebook och två intervjupersoner genom en bekant i mitt sociala nätverk, ett sk snöbollsurval (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2017:41). Det torde inte vara ett problem att jag har fått kontakt med två intervjupersoner via mitt eget sociala nätverk då jag endast sökte frivilliga HR-representanter. Med hjälp av mina kontrollfrågor har jag kunnat avgöra om det är personer som var passande för min studie.

3.3 Utformning av intervjufrågor

Mina intervjufrågor utformades utifrån att intervjupersonerna själva i mångt och mycket är bekanta med begreppet organisationskultur/företagskultur då det ingår i deras utbildning. Trots det försökte jag även ställa frågor kopplade till en allmän uppfattning av företagskultur. Detta för att få mer specifika svar som sen bidrar till en helhet. Begreppet är komplext och har många olika definitioner. Mina frågor syftade till att beröra dels deras egen definition av begreppet men också frågor förankrade i min egen definition. Jag valde att använda mig av begreppet företagskultur istället för organisationskultur då det sistnämnda kan framstå som väldigt teoretiskt även om de i praktiken betyder samma sak. Det är viktigt att få känslan av att man är på samma nivå, att man hittar ett "språk" båda förstår (Bryman, 2018:566) och att det blir naturligt (Luker, 2008, s.168-169). Något jag aktivt jobbade med i mina frågor var att byta ut ord som *varför* till *hur* eftersom *varför* ofta kan uppfattas som beskyllande och kan göra att intervjupersonen känner sig ifrågasatt (Trost, 2005:33). Jag upplevde t.ex. att en av intervjupersonerna uppfattade frågorna som att hen skulle tala för företaget. Då var jag tydlig med att det är hens personliga upplevelser jag är intresserad av (Eriksson-Zetterquist &

Ahrne, 2017, s.36-37), vilket hjälpte till att frigöra personen i sina tankarna om ett kanske mer formellt svar.

3.4 Etiska överväganden

De etiska överväganden jag behöver ta ställning till handlar om konfidentialitet och anonymitet. De intervjuer som görs och spelas in måste hanteras med sekretess och hänsyn till konfidentialitet (Vetenskapsrådet, 2017:40). Det betyder också att jag tar bort material kopplat till mina intervjupersoner när jag inte längre behöver det, samtidigt som jag förvarar det säkert, utan åtkomst för obehöriga. Jag motiverar också att anonymiseringen (Ibid, 2017:41) av intervjupersonerna är nödvändig då det kan avslöjas känsliga berättelser eller annan information som man skulle kunna koppla till intervjupersonen eller företaget. Att berätta om en företagskultur som kanske inte fungerar så väl kan vara känsligt och jag vill skydda mina intervjupersoner. Det finns också en annan aspekt av anonymisering. En anonymiserad person känner sig trygg och känner att hen kan dela med sig av information på ett säkert sätt. Viktigt är att jag tydligt informerar mina intervjupersoner i början av intervjuerna om studiens syfte, anonymiteten och att medverka frivilligt.

3.5 Analys av insamlat material

För att lättast kunna använda insamlad data i form av transkriberade intervjuer förkodade jag mitt material, för att sedan med avstamp i Braun och Clarke göra en induktiv tematisk analys. Eftersom fenomenet jag undersöker är relativt nytt vill jag låta materialet sätta ramen för vilka teman som kommer reflektera min empiri. Då är en induktiv tematisk analys passande. Analysen jag gör blir alltså datadriven (Braun & Clarke, 2006:84).

Att frigöra sig från sina förväntningar på sitt material är viktigt för att inte börja koda alltför detaljerat innan man har fått en uppfattning om materialet. Då man många gånger redan under transkriberingen har bekantat sig med materialet kan detta vara svårt att undvika (Rennstam & Wästerfors, 2015, s.90-91). Man får en uppfattning om, d.v.s man har ordningsskapat (Ibid, 2015:99-100), vilka gemensamma teman man kommer hitta och vilka slutsatser man kommer dra. För att minska denna risk använde jag mig av förkodning, initial coding (Saldaña, 2009:4, Braun & Clarke, 2006:87). När jag kodade mitt material strök jag

under och noterade vid sidan av passagerna vad de innebar som t.ex. “betydelsen av kontor”. Detta gjorde jag för att inte tänka för mycket på min forskningsfråga och beskrev istället de olika passagerna, även kallat deskriptiv kodning (Saldaña, 2009:14). Jag använde även versuskodning som belyser spänning och motsättning. Exempel på det kunde vara *kontoret versus hemmakontoret*. Detta gjordes för att synliggöra så mycket av materialet som möjligt och inte begränsa mig i mitt sökande. För att gå från kodningar till kategorier försökte jag se vad som kunde vara relevant utifrån min forskningsfråga. Jag använde förkodningen för att sedan sortera upp kategorier (Rennstam & Wästerfors, 2015:99), d.v.s teman, utefter det. De övergripande teman som jag hittade i varje intervju skrev jag på baksidan av de utskrivna intervjuerna för att lätt kunna hitta likheter mellan intervjuerna.

4. Resultatdiskussion

För de intervjuade HR-personerna framträdde följande fyra teman som särskilt viktiga; *det fysiska kontoret och fysiska möten, nya fokus, information och kommunikation, samt sociala förändringar och insikter*.

4.1 Det fysiska kontoret och fysiska möten

Återkommande hos mina intervjupersoner var det fysiska kontorets betydelse för företagskulturen och hur avsaknaden av kontoret gör sig påmind. Nedan följer utdrag ur mina intervjuer:

relationsbyggandet kan ju bli lite svårare med distansarbetet, för man springer inte på varandra på Teams. Man gör inte det. Man måste boka någonting då och de här asså, kaffeautomats-diskussionerna som så många gånger löser så mycket, “ja där var ju han eller hon juste, jag ska passa på att säga det här”. Så det händer ju inte va, det tappar vi mycket på.

HR-anställd på företag inom fordonsindustri

/.../ nu skulle jag säga att det är mycket mer fokus på ens egen avdelning. För, då är det kanske dem du träffar med och måste hålla dig uppdaterad kring när det kommer till arbetsrelaterat, men när du går ner och äter, lunch i vanliga fall när du är

på kontoret så kan du hamna bredvid vem som helst, så att du har ju en mycket bredare kontaktnät när du träffar fler, och kan på sätt sätt bygga mer då personlig sammanhållning är att det bara är arbetsrelaterat liksom.

HR-chef på företag inom lantbruk

Kontoret möjliggör möten som man annars, utöver rena arbetsrelationer, inte hade haft. Dessa sociala möten påverkar företagskulturen då det kan handla om att bygga gemenskap och sammanhållning på ett mer personligt plan. Intervjupersonerna menar också att kontoret spelar stor roll för ritualer (Alvesson, 2019:179) som t.ex. att komma in och hänga av sig. Men det spelar också roll för sociala interaktioner och för att möjliggöra sociala möten vilket även tidigare forskning som Ellison (1999) sammanställt. Även Schein menar att kontoret spelar roll för företagskulturen då det är en typ av artefakt (Schein & Schien, 2017:29). Just kaffemaskinen är det som mina intervjupersoner återkommande anger som ett exempel för mötesplats, vilket också är något Ellison tar upp (Ellison, 1999:344). Platsen är betydande för att kunna nätverka och för att skapa kultur. Kontoret möjliggör kontakter med personer man annars inte hade träffat rent arbetsmässigt (Brow et al, 2015:1080, Petland, 2012:7). Det saknar mina intervjupersoner och menar att fokus kring det sociala snarare har kommit att ligga på arbetsrelationerna och närmsta team i större utsträckning. Därför blir, som en intervjuperson uttryckte det, arbetslivet också väldigt tyst för de som ofta har självständiga uppgifter. HR-partnern på företag inom försäkringar menar att ensamheten som kan upplevas när man sitter på distans främst har märkts hos de yngre ensamboende vilket också Ellison uppmärksammar (Ellison, 1999:344).

Flera intervjupersoner påpekar också att det har blivit svårare att introducera företagskulturen, då man inte träffas fysiskt eller på kontoret:

Det de inte får, nya medarbetare, är ju att vi har haft en central, det kallas för general onboarding där vi har samlat nyanställda oavsett kontor har de fått komma till ett av våra kontor där vi har haft företagspresentation under tre-fyra dagar /.../ Där får man lära känna, vilken funktion har HR, vilken funktion har finans, vilken funktion har säljare. *Liksom lära känna bolaget på ett sånt sätt, den får de inte längre.*

HR-anställd på företag inom digital marknadsföring

/.../ det som blir svårt för nyanställda främst, asså har man varit i kulturen innan så vet vi ju vad den är, du känner till lite personer och du kan dina kontaktvägar och så. Men för helt nyanställd så får de ju väldigt sällan ett ansikte, och det kanske inte är så lätt att bara liksom ringa ett videosamtal, det kan ta lite emot än när man blivit van vid det i ett år in detta. Men det där i början att bara “ska jag ringa dig på video, känns inte det lite konstigt liksom” /.../ “ja, det är ju svårt att veta exakt hur den här personen skulle uppfatta det, för jag träffar ju aldrig dem.

HR-chef på företag inom lantbruk

Att umgås i en fysisk miljö på ett evenemang eller på kontoret är ett sätt att lära sig både kultur och arbetsuppgifter. Att observera och delta i lärande på arbetsplatsen förmedlar både kultur och arbetssätt då det sker i den dagliga verksamheten (Alvesson & Svenningsson, 2019:236), vilket man inte gör på distans. Lösningar på detta har varit faddrar och att HR-avdelningen försökt tydliggöra sin strategi och kultur (Ulrich & Brockbank, 2007:242) med både tryckt material och fler digitala sammankomster. Vissa delar av introduktionen har man helt enkelt fått ställa in, och vissa har man kunnat ställa om. I vissa fall hamnar det helt på den nyanställda att vara initiativtagande och drivande i sina kontakter för att bekanta sig med företaget. Det kan också vara svårt att ta kontakt via digitala medier när man inte har en relation eller kultur sen innan distansarbetet. Relationsbyggandet med nyanställda kan lätt bli mer arbetsinriktat och inte lika personligt som en av Intervjupersonerna uttrycker. Att vid kontakt bara höras när det är arbetsrelaterat bygger inte personliga relationer. Detta tyder på förändrad norm av samtalsinnehåll.

Distansarbetet har väckt frågan på företagen vad som är viktigt med ett fysiskt kontor och hur det framtida kontoret kommer se ut:

jag vet att vissa (andra företag: min anmärkning) redan “ah man får jobba en eller två dagar hemma och tre dar på kontoret” för att det ska var schemalagt och sådär, sådär kommer vi nog inte, eller vi kommer inte, men däremot vill vi skapa ett kontor som är så inbjudande och så, ett ställe där man faktiskt vill vara. Då blir det

mycket det här, man får möten, man får lärandet också utveckling och innovationer blir påverkade tänker jag, man inte har så mycket kontakter, mer än med dem man jobbar ihop med.

/.../ göra mer mötesplatser, lite mer flexibel än vad vi har haft hittills då, ja jag tror ju att det kommer spela en stor roll även i framtiden och att det faktiskt spelar en stor roll, men mycket utifrån att det är en plats där man möts fysiskt då, för jag tror det är en viktig del i företagskulturen.

HR-chef på företag inom teknikkonsulting

En del har ju sagt det att “vi säger upp våra lokaler” i princip och liksom satsar på remote-work, det kommer inte vi göra. Utan vi tror på samarbete på det här sättet, som, men att det då ändå är mer större flexibilitet i framtiden. /.../ (men) på något sätt liksom är basen på vårt kontor, våra arbetsplatser. Så det kommer utformas på ett annat sätt. Tex att vi har en jättestor lunchmatsal i huvudkontoret, den stor tom stor del av dagen, helt tom ju /.../ så vi kommer ha semi-egronomiska arbetsplatser så att en del människor föredrar att sitta så i cafésetting och jobba och det ger också att spontana möten, så det nyttjar ju den platsen mer och så bjuder vi in till spontana möten. Så ja, mer kollaboration.

HR-anställd på företag inom fordonsindustri

Mina intervjupersoner visar en variation av inställningar till det framtida kontoret. Vissa tänker att man nu snarare kan bredda rekryteringen och inte vara geografiskt bunden. Andra känner fortfarande att det är viktigt att ha kontorsdagar, för att fortfarande träffas och skapa relationer och för att kunna mötas. Detta har kontoret har visat sig vara en central plats för det enligt Ellison (1999:344). Att förändra arbetsplatsen och göra den mer mötesvänlig och mer interagerande är också en av de tankar som finns för det framtida kontoret. Detta är en öppen fråga Ellison (Ibid, 1999:351) ställer till framtida forskare och menar att det är värdefulla diskussioner för hur framtidens arbetsplats kommer se ut i förhållande till distansarbete.

Sammanfattningsvis har kontoret alltså stor betydelse för de sociala interaktionerna och för att kunna bygga en mer personlig gemenskap. Mötena som sker på kontoret är ofta mer än

arbetsrelaterade. Det är värdefullt för introduktionen av nyanställda att ses fysiskt och interagera med bolagets olika funktioner. Även för att mycket av kulturen finns på kontoret. Intervjupersonerna upplever att känslan av gemenskap påverkas av att man inte ses på kontoret varje dag. Detta gör att man vill ta vara på sociala möten och utforma kontoret till ett mer mötesvänligt utrymme.

4.2 Nya fokus

I detta avsnitt avser jag diskutera vilka nya fokus som har uppstått i samband med det påtvingade distansarbetet. Det fokus som genomsyrar alla intervjupersonernas berättelser om sina medarbetare på distans handlar om deras fysiska men främst psykosociala arbetsmiljö:

*./.../ vi försöker säkerställa att cheferna också tittar och ställer de där frågorna, och att jag ställer de där frågorna när jag träffar med medarbetare. Kring, inte bara hur de mår, men "hur gör du för att må bra" "vad behöver du" "vilket stöd behöver du" "har du allting" och på något sätt inte bara nöja mig med, "jo men jag mår bra". Utan gräva lite i det, "hur ser din familjesituation ut" "vad gör du, hur drar du gränsen mellan arbete och fritid" "hur jobbar du" "har du städat på ditt kontor efter att du är klar" "tar du lunch, vad gör du på din lunch" Asså du vet, lite mer, det hade du ju inte frågat om en medarbetare satt på kontoret för då går ju folk iväg och äter lunch och kommer tillbaka. *Nu är det lite mer av investigation, fråga hur folk gör och har det.**

HR-anställd på företag inom digital marknadsföring

Med förändrade förutsättningar måste man också utveckla nya strategier för att värna om sina medarbetare. HR har tagits fram mallar och ställt ett tydligare krav på chefer att fråga hur medarbetare faktiskt mår. HR har betonat att chefer måste hålla medarbetarsamtal oftare med uppföljning, eftersom man helt enkelt inte kan se hur medarbetarna mår. Som medarbetare kan man lätt skärpa sig den där timmen när man måste ha samtal med chefen. Detta kan ses som svar på Knifflin et als (2020) artikel som menar att HR-avdelningen bör se över och ta ett större ansvar för behovet av stöttning under distansarbetet (Ibid, 2020:12). Angelöw betonar också behovet av stöttning vid förändringar i en organisation (Angelöw, 2010:40).

HR-anställd på företag inom försäkringar berättar också att man haft ett större fokus på medarbetare med historik av sjukskrivning. Man har tillämpat s.k. omtankesamtal för ytterligare stöd och fokus på personens mående i distansarbetet. Något som också har fått större fokus är de medarbetarundersökningar som HR gör för att mäta och förstå hur medarbetarna mår (Ulrich & Brockbank, 2007:142). Det ställs andra frågor i medarbetarsamtalen och det finns en ökad medvetenhet om att omställning kan påverka medarbetare på olika sätt. Detta har resulterat i att man har varit mer observant för känsliga kommentarer som uttrycks i medarbetarundersökningar vilket också är en strategi för att öka medvetenheten kring hur medarbetarna mår.

Med distansarbetet dyker också nya arbetsuppgifter upp som innan föll sig mera naturliga när kontoret fyllde den sociala funktionen. Plötsligt måste man göra tid för det sociala när det inte infinner sig av sig själv:

Men här så blir det liksom en ny arbetsuppgift för väldigt många, nu ska man plötsligt vara chef, ledare, säkerställa att det finns arbetsuppgifter, ha hålla på alla arbetsmiljöbitarna, men dels också hela den sociala biten, att det också läggs på. /.../ det är iallafall en ny roll för många som inte är vana vid det. Utan man har haft det sociala på ett mer naturlig sätt, men nu måste man helt plötsligt organisera det och det är ju en ny arbetsuppgift för väldigt många.

HR-chef på företag inom lantbruk

Ytterligare fokus som också kretsar kring företagskulturen är att upprätthålla, förtydliga eller ibland stärka företagskulturen när alla sitter på distans:

/.../ lokala små möten, bokar upp liksom vad ska jag säga möten med något tema ibland handlar det om såklart kompetensöverföring och istället för att bara skicka ut ett mejl, så säger man nej men vi skickar ut det mejlet, och sen har vi ett uppföljningsmöte med det här inblandade så alla får prata om det, inte bara läsa det utan stärker gemenskapen.

/.../ förutbestämda inbokade möten då kan man väl säga, och några säger att vi bokar in fredagsmöten som egentligen inte innehåller något annat än bara prat liksom,

om du förstår vad jag menar, man tillåter sig liksom det fluffet som man pratar om, det tar vi på fredagen och, det är inte som en AW då, utan det blir på arbetstid och då har man bokat in, då har dem ett behov för att prata av sig efter en vecka och börjar säkert med jobb men slutar säkert med vad de ska göra på kvällen eller på helgen liksom.

HR-anställd på företag inom digital marknadsföring

Nu är det möten en timme, och då är det ett specifikt ämne som ska avhandlas och sen så är man, när man är färdig så loggar man ut liksom. /.../ när man gör det digitalt så är det en som pratar och resten som är tysta, annars går det inte. Och då blir det väldigt tydligt, vem är det nu som pratar och hur mår den personen, för då får den svara och sen så kan man gå varvet runt och det blir lite stelt. Och så så sätt så tappar man ju det här sociala helt enkelt.

HR-chef på företag inom lantbruk

Åtgärderna HR-avdelningarna har tagit till för att stärka och bibehålla företagskulturen har varit allt från möten på Teams till stora digitala event för hela företaget. Även detta menar Knifflin et al (2020) är en möjlighet för att underhålla företagskulturen. Författaren menar också att mötet förlorar sin "richness" när det sker digitalt, vilket också återfinns i berättelserna från mina intervjupersoner (Ibid, 2020:4). De refererar till det som en avsaknad av "runtomkring-snack" och "fluff". Detta speglar den negativa inverkan som distansarbete har på interna kontaktnätet som Ellison belyser (Ellison, 1999:345). Runtomkring-snacket eller småpratet är viktigt för att bibehålla normer inom företagskulturen och har då blivit lidande när alla sitter var för sig. När möten och liknande hålls på distans finns det ingen plats för uppvärmnings-snack eller att prata informellt med varandra innan man går in på dagens agenda.

Sammanfattningsvis handlar de nya fokuserna om en ökad medvetenhet kring den psykosociala arbetsmiljön. Det handlar också om att HR-avdelningen tydligare markerar för cheferna att de ska följa upp medarbetarnas måenden genom att ställa andra frågor än man gjort innan det påtvingade distansarbetet. Nya fokus kring företagskulturen kretsar kring att stärka och tydliggöra den när alla sitter och arbetar på distans. Det kan vara svårare att bygga

gemenskap när man går miste om det sociala “runtomkring”-snacket. Det sociala har upplevts som en ny arbetsuppgift som man ska boka in.

4.3 Information, kommunikation och lärande

Omställningen från kontorsarbete till distansarbete har påverkat informationsflöde, kommunikation och lärande. I detta avsnitt diskuterar jag hur dessa har påverkats.

Intervjupersonerna upplever att de har blivit mer tillgängliga för varandra under distansarbetet:

Vi skulle också säga att våra chefer faktiskt konstigt nog är mer tillgängliga än tidigare. För såhär, sitter vi i detta mötet här så kan det vara någon som chattar mig och så kan jag vara så “okej en snabb fråga, jag ska bara ta den” och så har jag svarat och är tillgänglig för mina medarbetare på ett mycket snabbare sätt än va jag varit tidigare, för hade jag suttit i fysiskt möte så hade jag aldrig avbrutit det om inte jag hade fått ett sms som säger “akut akut akut” liksom.

HR-chef på företag inom lantbruk

/.../ man får nästan säga att kommunikationen är en viktig del då i kulturen, i hur man bygger kulturen, och då tänker jag att den blir väldigt mycket mer transparent, och för alla på ett helt annat sätt i den omställning vi har gjort iaf. Från att kanske ha varit mycket mer att man har, från chef till medarbetare, så har det gått ut till alla på ett tydligare sätt då. På gott och ont tycker säkert vissa, men någonstans så är det ändå mer tillgänglig och öppen för fler. Så det tycker jag har varit en positiv sak.

/.../ information och kommunikation, att det den går liksom, den går ut samtidigt till alla, det blir mer inkluderade någonstans. Och sen tänker jag också att det har ju också, det gör ju också att om alla är med digitalt så blir det också mer inkluderande för dem som kanske tidigare, då kanske det varit en eller två som suttit på distans. Då har de kanske känt sig lite mer exkluderade, för det är lätt att man glömmer av dem som är med på länk. Nu när alla sitter på distans så blir det ju liksom lättare.

HR-chef på företag inom teknikkonsulting

Informationen går ut till alla och kan uppfattas som mer inkluderande. Innan har det varit svårt när endast vissa satt på distans. Nu finns det en större helhet och inkludering i informationsflödet vilket är en fördel med distansarbete, man glömmer ingen "på länk" eftersom alla är "på länk".

Både informationen och kommunikationen har blivit mycket tydligare:

Men det här med samhörighet och även faktiskt kompetens och lärande att känna att man bemästrar och att man utvecklas och sådär, de blir ju lite lidande när det blir på distans, då försöker vi ha, ha ändå koll på, försöker, hitta och liksom iallafall prata om det här behöver vi veta, vi behöver vara duktiga på att liksom bygga laget ännu mera och ja har vi gjort lite åtgärder på lite olika sätt, ja men projektupptas att man faktiskt pratar om hur det där ska fungera också som kanske faller sig mer naturligt igen då när man bara ses och jobbar som vanligt.

/.../ hur ska samarbetet fungera, hur ska kommunikation fungera, så att man också snackar om det så det blir inkludering, så det inte blir någon skillnad hurvid man är på kontoret eller inte, man behöver liksom ändå göra det mer transparent

HR-chef på företag inom teknikkonsulting

/.../ det (mötet på distans) blir lite stolpigt i många avseenden. Ibland så är det så värdefullt, t.ex. om vi har ledarforum med alla ledarna så tycker dem att det är väldigt värdefullt att få höra varandra diskutera och "hur har du gjort i den här situationen" osv, och det blir ju inte på samma sätt när man sitter på teams. /.../ Vi brukar säga, att det är bättre att tänka tillsammans, och det är svårare att tänka tillsammans när man sitter på distans, det är lättare när man ses fysiskt.

HR-partner på företag inom försäkringar

Lärandet har utmanats, då man inte längre hör andra prata och diskutera med varandra på kontoret. Detta för att kontoret är en arena för lärande (Alvesson & Svenningsson, 2019:236). Arbetsplatsen är en plats där man lär sig både av den sociala och kulturella miljön (Granberg

& Ohlsson, 2018:68). Ellison pratar om att informationen som inte är nedskreven blir svårare att dela med varandra (Ellison, 1999:346). Vidare bekräftar Ellison också att nedskreven informationen blir mer tillgänglig för alla, men att baksidan då blir att den muntliga kunskapsdelningen blir lidande då man sitter på distans och arbetar (Ibid, 1999:346). Detta kan vi också se i berättelserna hos mina intervjupersoner där kunskapsdelandet blir svårare, likt hur HR-partner på företag inom försäkringar uttrycker det "svårare att tänka tillsammans när man sitter på distans". De diskussioner som sker och som överhörs i gruppmöten är värdefulla för att bygga samhörighet. Gemensamma tolkningsmönster är en del av företagskultur "som binder samma organisationsmedlemmar" (Lindkvist et al, 2014:127). På det sättet har samhörigheten och kunskapsöverföringen utmanats, samtidigt som tillgängligheten har ökat.

Det har blivit viktigare med tydlighet när man ses på distans eftersom man inte kan diskutera information tillsammans efter ett möte. Just tydlighet är viktigt för att förhindra oro och missförstånd som annars lätt kan uppstå av otydlighet vid förändringsarbete (Angelöw, 2010:146). Kommunikationen, som är en viktig del i företagskulturen (Alvesson & Svenningsson, 2019:177), är redan viktig för HR (Ulrich & Brockbank, 2007:136) och har visat sig bli av ännu större betydelse under distansarbetet. Kontakterna man har är som nämnt inte lika många när man jobbar på distans, men de man jobbar med har man nu mer kontakt med. Man har också behövt uttala saker som annars faller sig naturligt, såsom hur samarbeten ska gå till och hur kommunikationen ska fungera. Det kan liknas vid artefakt som kommunikation men också ritualer och handlingar (Schein & Schein, 2017; Alvesson & Svenningsson, 2019:178-79). Dessa är delar i företagskulturen och har i och med det påtvingade distansarbete utmanats. Kniffin et al menar att samarbeten vid distansarbete kan försvåras (Kniffin, 2020:4), vilket också speglas i intervjupersonernas berättelser. Samtidigt ställs det återigen ett större krav på tydlighet som är en viktig del i att få organisationsförändringar att fungera (Angerlöw, 2010:21). Transparens och tydlighet har varit en nödvändighet för att få distansarbetet att fungera och det har intervjupersonerna också upplevt.

Sammanfattningsvis går informationen ut till fler och blir mer tillgänglig. Tydlig kommunikation har blivit viktigt under distansarbetet. Med ett ökat informationsflöde ställs

ytterligare krav på tydlig kommunikation eftersom man inte kan ses och diskutera runtomkring informationen som ges, vilket kan vara värdefullt för kunskapsutbytet och känsla av samhörighet.

4.4 Sociala förändringar och insikter

I detta avsnitt diskuterar jag vilka sociala förändringar och insikter som distansarbete har påverkat. Återkommande i mina intervjupersoners berättelser de olika inställningar till distansarbete som finns inom företaget. Nedan beskrivs hur inställningarna har påverkats av det påtvingade distansarbete:

Man trodde inte på, ja men dels så tror jag, en förtroendefråga, “gör du verkligen ditt jobb när du sitter hemma” “håller inte du på med massa andra grejer liksom, håller på och stoppar in tvätt och fixar med diskmaskinen” liksom.

/.../ Typexemplet är väl på en utav våra chefer som har sagt och varit absolut tydligast med att man jobbar på kontoret liksom, som helt plötsligt tillåtit sina medarbetare att flytta 180 mil, till en helt ny stad och sa “det här är jättebra och jag kan behålla min kompetens istället för att han ska sluta” /.../ *Det är ett tydligt skifte.*

HR-chef på företag inom lantbruk

Det satt, apropå normer, där har vi en väldigt stark norm med att man är på kontoret och gör sitt arbete, annars så jobbar man inte. Den fanns bland några chefer, då den har vi liksom fått jobba ganska stenhårt med. Att försöka förändra, ja men nu är det såhär, nu får man tänka annorlunda, så *den har suttit mer djupt rotat än vad jag någonsin kunde tro i början.*

HR-chef på företag inom teknikkonsulting

Chefer har varit negativt inställda till att medarbetare ska jobba hemifrån. Detta har motiverats med att om man inte är på jobbet så gör man inte sitt jobb. Inställningar likt denna kan ses som grundläggande antaganden (Schein & Schein, 2017:29; Schein, 1985) som ofta är svårt att se eftersom de inte ifrågasätts. Nu var distansarbete nödvändigt vilket också tvingade de djupt rotade antagandena att ändras, pandemin gav inga andra val. Pandemin kan ses som en extern faktor som påverkat företaget internt och som leder till ett skifte i attityder

till distansarbete (Lindkvist et al, 2014:148). Det beskrivs som en generationsfråga. En stark norm, ett grundläggande antagande, om att "jobb sker på kontoret" har luckrats upp. Det finns nu plats för att chefer kan tänka sig låta sina medarbetare fortsätta jobba på distans efter pandemin, då det har visat sig fungera utmärkt och t.o.m. genererat ökad produktivitet. Detta har i sin tur har stärkt kulturen genom att medarbetare känner ett förtroende från sin arbetsgivare vilket är en viktig del i att kunna driva ett framgångsrikt förändringsarbete som distansarbete är (Angelöw, 2010:143).

Andra normer som också påverkats är sättet man tar kontakt med varandra och hur man ses samt hur mötena upplevs.

Ja, jag tycker faktiskt det har blivit personligare i mångt och mycket, du ser lite grann av människors hemmiljö. /.../ Men då blev det ju, man fick en liten inblick i privatpersonen. Så ser man en katt kommer upp i knät, och så ser man ett litet barn i bakgrunden, du vet, det blir lite mänskligare och personligare. Så det har varit en positiv del tycker jag.

HR-anställd på företag inom fordonsindustrin

/.../ men jag tycker det har blivit lite mer privat, dels för att, iallafall om du är hemarbetare till hemarbetare. För då man också en setting runt omkring en, "jaha, du har det där i bakgrunden" eller "vad var det för någonting" eller det kommer in ett barn eller det svyschar förbi en partner, eller "vad fint du har det där" liksom, man kommer lite mer personligt på /.../

HR-chef på företag inom lantbruk

/.../ men det blir inte lika mjukt som det blir i det fysiska, det blir ju lite hårdare många gånger. Man hinner inte med det här small-talket utan det blir bara pang på sitt ärende i större utsträckning.

HR-partner på företag inom försäkringar

Nu är samtalen digitala och man träffas i digitala rum. I och med detta upplever också intervjupersonerna att samtalen får ett annat fokus och blir mer arbetsinriktade. Man tappar

det "mjuka" och att samtalen är "kallare" som återigen kan hänvisa till Knifflin et als iakttagelser om digitala sammankomster och avsaknad av fyllighet, "richness" (Kniffin, 2020:4). Artefakter, såsom normer om hur man pratar med varandra och kommunicerar, språket (Alvesson & Svenningsson, 2019:177; Schien, 2017:29), som har stor betydelse för företagskulturen har påverkats av distansarbetet. Samtidigt som samtalen blir arbetsinriktade får man mer insyn i arbetskollegors privatliv. Man ser plötsligt en katt eller en partner i bakgrund när man sitter i möte, vilket kan göra mötena mer personliga. Andra normer också förändrats kring hur man ser ut på jobbet och att möten kan bokas in på andra tider än innan det påtvingade distansarbetet.

Att sitta hemma i motsättning till att vara på plats har till viss del satt företagskulturen på prov och har även varit betydande för arbetet under distansarbetet.

/.../ eftersom vi på något sätt lyckats "rally together" på det här sättet som vi ändå har gjort, så tycker jag nog det har varit till hjälp. Jag har haft fördelen att vara i andra bolag också med andra företagskulturer och jag tror att det, man har lättare eller svårare beroende på vad man har för bas. Jag tror det är lättare i ett bolag som ändå tror på människors leverans och och litar på att man hanterar det man är satt att göra, än om man har en kontrollerande kultur, där man inte är trygg i det. Det blir ju svårare, det känner jag ju.

/.../ jag tror, om vi inte träffas snart så kommer den att göra det (företagskulturen kommer påverkas), jag är rädd för det. Det är jag. Man kan underhålla det en period och jag är inte orolig för den framtid när man är mer remote än förut, men jag skulle vara oroligt för en framtid där man bara är remote och behålla Vi-känsla.

HR-anställd på företag inom fordonsindustri

/.../ det är ju liksom på något sätt är det ju det som kittar oss samman och det skapar ju också motivation och samhörighet och får folk att må bra och och liksom att vi har den kulturen vi har har ju på något sätt, ja men det är ju det som gör att företaget ändå trummar på liksom.

HR-chef på företag inom teknikkonsulting

En intervjuperson beskriver det som “handen i ryggen” och en annan som “syret i luften” vilket är ganska talande för vilken roll företagskulturen spelar. Detta kan hänvisas till Alvesson & Svenningsson som beskriver företagskulturen som ett riktmärke för verksamheten (Alvesson & Svenningsson, 2019:191). Motivationen har varit avgörande för att få distansarbetet att fungera vilket är en viktig del i fungerande förändringsarbete (Angelöw, 2010:110). Företagskulturen, specifikt vi-känslan, har gjort att man orkar sig igenom distansarbetet och på så sätt markerat ståndpunkt (Lindkvist et al, 2014:132), att man ska ”rally together”. Detta visar också prov på uttalade värderingar, hur man tar sig an ett problem som påtvingat distansarbete (Schein & Schein, 2017:29). Samtidigt finns det en viss rädsla för hur det blir om distansarbetet fortsätter ytterligare ett år, om den håller, vilket leder oss tillbaka till att mycket av kulturskapandet sker vid sociala interaktioner på kontoret.

Sammanfattningsvis har det skett ett skifte i attityder till distansarbete, fler ser det som ett positivt alternativ. Mötena man har med varandra blir mer personliga men också mer arbetsinriktade. Något som också blivit tydligt är betydelsen av företagskulturen för att få det påtvingade distansarbetet att fungera.

5. Slutsats

Nedan kommer avslutningsvis en sammanställning av slutsatser i förhållande till frågeställningarna.

Samtliga intervjuade uttrycker att de saknar den funktion som kontoret har, att möjliggöra möten och spontana sammankomster. För att kunna återskapa detta bokar man in digitala möten för att ses och hålla företagskulturen och det sociala vid liv. Kontakten med varandra har blivit mer arbetsorienterad, vilket är kopplat till den uppstyrda vardag det blir när man måste boka in möten för att ses och inte kan fånga upp varandra på kontoret.

På kontoret har man spontana mötena som inte alls uppstår när man har inbokade möten, det finns inget utrymme för kallprat och man springer inte på personer som man annars inte jobbar med. Normer som påverkats handlar om samtalsinnehåll och hur samtalen ser ut, att man ses digitalt. Mötena kan bli mer personliga då man ser ett barn eller en katt i bakgrunden hos en mötesdeltagare. Information går ut till alla på ett mer inkluderande sätt och man är

mer tillgänglig. Företagskulturen har varit viktig för att kunna jobba på distans, för att få det att fungera. Detta hänger ihop med motivationen, att medarbetare känner förtroende från sin arbetsgivare som gör att kulturen stärks. Gemenskapen, vi-känslan, i företagskulturen gör att man kan sitta på distans och orkar ta sig igenom det.

Attityder till distansarbete inom företagen har förändrats till att man faktiskt börjar se det som ett alternativ i framtiden. Det har visat sig vara ett effektivt och lönsamt sätt att bedriva verksamhet. Före distansarbetet fanns det attityder hos vissa chefer att medarbetare inte gör sitt jobb om de inte är på plats. Detta beskrivs som en "generationsfråga".

Med hjälp av andra typer av frågor har HR i medarbetarundersökningar mätt hur medarbetarna mår på hemmakontoret. HR har också ställt större krav på chefer att vid medarbetarsamtal undersöka hur medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö ser ut. Spontana möten har visat sig vara otroligt viktiga för HR-anställdas relationskapande med bl.a nyanställda. Detta har blivit svårt över skärm. Kontakt har tagits endast vid arbetsrelaterade ärenden som resulterar i man inte kan få den där personliga relationen utöver arbetet pga distansen. HR-anställda menar också att det kan vara svårt för t.ex. nyanställda som inte är inne i företagskulturen sen tidigare. Mycket av arbetet med introducering av företagskulturen för nya har varit svårt utan fysiska möten och har istället fått göras digitalt. Digitala möten och event har varit ett av sätten för att stärka och förtydliga företagskulturen men också för att introducera företagskulturen för nya. Information och kommunikation har också behövt förtydligas och riktas eftersom lärande och kringdiskussioner inte kan ske när alla sitter på distans. Att anordna sociala möten har blivit en ny arbetsuppgift som tidigare inte legat på HR utan det har fallit sig naturligt på kontoret. På dessa sätt har HRs arbete med organisationskultur påverkats.

Sett till den framtida arbetsplatsen vill man utnyttja den flexibilitet som distansarbetet erbjuder men känner samtidigt att det fysiska kontoret är viktigt för sociala interaktioner och möten. Kontoret vill man ta vara på eftersom det fortfarande är viktigt för företagskulturen just pga de sociala och spontana mötena. Därför har fler börjat tänka i banorna av att göra om kontoret för att möjliggöra ännu fler mötesplatser.

Avslutande kommentar om framtida forskning

För att återkoppla till tidigare forskares frågor kring distansarbete och företagskultur, t.ex. Spicer (2020), tycker jag mig se ett skifte i betydelsen av kontoret för företagskulturen och för sociala interaktioner. Framtiden kommer nog innehålla mer distansarbete men man kommer upptäcka att betydelsen av fysiska möten, speciellt med personer man inte är i direktkontakt med arbetsmässigt, är svårt att ersätta. Normer, värderingar och attityder har förändrats i och med det påtvingade distansarbetet. Vidare forskning på ämnet kan undersöka hur arbetsplatserna kommit att se ut efter pandemin och hur det nya arbetssättet påverkar företagskulturen.

Referenser

Alvesson, M & Sveningsson, S (red.) (2019). Organisationer, ledning och processer. Tredje upplagan Lund: Studentlitteratur

Angelöw, B (2010). Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring. Stockholm: Natur & kultur

Bryman, A. (2018). Samhällsvetenskapliga metoder. Stockholm: Liber AB.

Berg, Martin. (2015). Netnografi?: Att forska om och med internet. Lund: Studentlitteratur. 85 s ISBN: 9789144096810

Bergström, Ola & Sandoff, Mette (red.) (2004). Handla med människor perspektiv på human resource management. Enskede: TPB

Bloom, N., J. Liang, J. Roberts, and Z. J. Ying: 2014, 'Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment'. Quarterly Journal of Economics 130(1), 165–218.

Carlsson M., Cole H. & Ohlsson M. (2002) Företagskultur sett ur ett Human Resource perspektiv - En studie baserad på personer inom HR och dess syn på och arbetssätt med företagskultur

Chloë Brown, Christos Efstratiou, Ilias Leontiadis, Daniele Quercia, and Cecilia Mascolo. (2014). *Tracking Serendipitous Interactions: How Individual Cultures Shape the Office*. In Proceedings of the 17th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing (CSCW '14). ACM, New York, NY, USA, 1072–1081

Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. Public Personnel Management, 42, 438-451.

Distansjobb avslöjar den dålige ledaren – så hanterar du en usel chef (2021) SREkonomiekot Extra. lördag 17 apr kl 11.39. (<https://sverigesradio.se/avsnitt/1708079>) hämtad

28/4-2021)

Ellison, N. B. (1999), 'Social Impacts: New Perspectives on Tele-Work' *Social Science Computer Review*, 17, 3, 338–356.

Engström, A & Lundin, M (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på kommunikation*. Första upplagan Stockholm: Liber

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2017). *Intervjuer*. I Ahrne, G & Svensson, P (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.

Folkhälsomyndigheten. (2020). Första bekräftade fallet av coronavirus i Sverige.
<https://www.krisinformation.se/nyheter/2020/januari/forsta-bekraftade-fallet-av-coronavirus-i-sverige> (hämtad 12/3-2021)

Granberg, O. & Ohlsson, J. (red.) (2018). *Den lärande organisationen 2.0*. Upplaga 1 Lund: Studentlitteratur

Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteorier - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keszecsi, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P. and Vugt, M. V. (2020) Covid-19 and the workplace: Implications, issues and insights for future research. *American Psychologist*. Forthcoming

Lindkvist L., Bakka, J. F. & Fivelsdal, E (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. sjätte upplagan Stockholm: Liber

Luker, K. (2008). Salsa Dancing Into the Social Sciences: Research in an Age of Info-Glut. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Mann, S., and Holdsworth, L. (2003) "The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health," *New Technology, Work and Employment* (18:3), pp. 196-21
(<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-005X.00121> hämtad 13/5-2021)

Morgan, R.E. (2004), "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges", *European Business Review*, Vol. 16 No. 4, pp. 344-57.

Nilsson, J. (2020). "Forskarnas modell förutsäger hur viruset sprids i städer".
<https://www.nyteknik.se/innovation/forskarnas-modell-forutsager-hur-viruset-sprids-i-stader-7004814> (hämtad 29/3-2021)

Norell, Pontus & Berg, Oscar. (2020) Hur påverkar påtvingat distansarbete företagskultur?
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1525934/FULLTEXT01.pdf>

Pentland, A. (2012) The new science of building great teams. *Harvard Business Review* 90, 4.

Rennstam, J. & Wästerfors, D (2015). Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Schein, Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. 1. ed San Francisco: Jossey-Bass

Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Fifth edition Hoboken: Wiley

Sok, J., Blomme, R. and Tromp, D. (2014), "Positive and negative spillover from work to home: the role of organizational culture and supportive arrangements", *British Journal of Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 456-472

Spicer, A. (2020) Organizational Culture and COVID-19. Journal of Management Studies 57:8 December 2020 doi:10.1111/joms.12625

Sturesson, L (2000). Distansarbete: teknik, retorik och praktik. Diss. Linköping: Univ.

Trost, J. (2005). Kvalitativa intervjuer (3. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). Värdeskapande HR. 1. uppl. Lund Studentlitteratur

Vetenskapsrådet. (2017) God forskningssed.

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskning_ssed_VR_2017.pdf

Wingren, A. (2020) Distansarbete är här för att stanna, men kräver utvecklat ledarskap (<https://news.microsoft.com/sv-se/2020/10/22/distansarbete-ar-har-for-att-stanna-men-kraverutvecklat-ledarskap/> hämtad 28/4-2021)

Bilaga - Intervjuguide

Introduktion

Tackar för att de vill medverka och att det betyder mycket för mig!

Presentation av mig, vad jag pluggar och varför jag tycker det är intressant. Informera om samtycke till inspelning, frivillighet och anonymisering.

Start

Nu har jag berättat lite om vem jag är. Vi kan fortsätta med att du berättar lite om ditt arbete och företaget du jobbar på (Vad är din roll i företaget? Hur länge har du jobbat på företaget? Vilka arbetsuppgifter har du?)

Företaget

Hur stort är företaget, hur många anställda?

Hur är det uppbyggt? Hur ser strukturen ut?

Hur jobbar medarbetare? (i grupp, enskilt etc) Jobbar man i nära samarbete med varandra t.ex.

Hur ser en vanliga dag på jobbet ut för dig dag?

Hur skulle du beskriva eran företagskulturen? Är det något som utmärker/något speciellt med eran företagskultur?

Hur profileras företagskulturen?

Organisationskultur

Vad är din uppfattning av begreppet företagskultur?

Uppfattar dina kollegor det på samma sätt?

Hur påverkas HRs arbete med organisationskulturen av att arbete sker på distans?

- I förhållande till företagskulturen, vilka är dina primära uppgifter?
- Hur jobbade du med dem innan det påtvingade distansarbetet?
- Hur jobbar du med dem nu?
- Vilka svårigheter/möjligheter upplever du?

- Hur påverkas ditt arbete med företagskultur av att allt arbete sker på distans?
- Har HR-arbetarna / HR-avdelningen infört något speciellt arbete/åtgärder på arbetsplatserna för att upprätthålla den företagskultur som funnits innan Corona?
- Man träffas och socialiserar inte med varandra varje dag när allt arbete sker på distans. Hur påverkar distansarbetet din möjlighet att som HR se till att medarbetare trivs på jobbet? Vilka strategier har utvecklats för att kunna göra detta på distans?
- Hur har det varit att motivera medarbetare på distans? Vilka utmaningar upplever du när det kommer till att motivera medarbetare på distans? Har det funnits några möjligheter?

Hur upplever HR att organisationskulturen påverkas av att arbete sker på distans?

- Hur "träffas" man numera när allt sker på distans?
- Hur upprätthåller ni kontakten? (mejl, ses på teams etc) Hör man av sig mer eller mindre? Vad brukar samtalen handla om? finns det någon skillnad på samtalen innan distansarbete och samtalen under distansarbete?
- Att kommunikation sker digitalt med arbetskamrater, hur upplever du att företagskulturen påverkas av det? Har klimatet påverkats?
- Upplever du att ett fysiskt kontor spelar en viktig roll för företagskulturen? På vilket sätt är det viktigt för företagskulturen att man som arbetslag kan arbeta på kontoret?
- Hur upplevde du sammanhållningen innan distansarbete? Efter? Upplever du att distansarbetet har påverkat känslan av gemenskap? På vilket sätt? Om nej, varför?
- Hur upplever du att samarbete mellan medarbetare har fungerat? Har man samarbetat mer eller mindre? Har det varit lätt eller svårt?
- Upplever du att distansarbetet har påverkat företagets gemensamma värderingar och mål? Hur? Utveckla. Exempel. Svårigheter med att behålla dem?
- Har normer inom företaget påverkats av distansarbetet? t.ex. hur man pratar med varandra, hur tar man kontakt. Hur skulle du säga att normer påverkats av distansarbetet? Vilka nya normer har uppstått isf?
- Upplever du att inställningen till arbete bland medarbetare har påverkats av distansarbete? På vilket sätt?

- Upplever du att företagskulturen varit betydande för arbetet under distansarbetet? På vilket sätt? Om nej, varför?
- Vilka inställningar till distansarbete fanns det innan pandemin bland ledning/medarbetare? Vilka? Vad kunde det innebära? Upplever du att de har ändrats under distansarbetet?