

Är en oförutsedd samhällskris ett hot mot organisationskulturen eller en möjlighet till att stärka den?

En kvalitativ analys av organisationskulturen på ett företag och hur den påverkas till följd av distanserade förutsättningar

Författad vid Institutionen för kommunikation och medier, Lunds universitet
MKVA22:4, HT22

Författare: Sebastian Jakobsen, Mikaela Söderholm & Nicholas Nårevall

Handledare: Gustav Persson

Examinator: Fredrika Thelandersson

Abstract

Är en oförutsedd samhällskris ett hot mot organisationskulturen eller en möjlighet till att stärka den? – *En kvalitativ analys av organisationskulturen på ett företag och hur den påverkas till följd av distanserade förutsättningar.* B-uppsats. Författad vid Institutionen för kommunikation och medier, Lunds universitet.

I denna studie undersöks organisationskulturens påverkan av en samhällskris inom ett medelstort svenskt företag, som likt många andra, fått genomlida coronapandemin. När ett digitaliserat distansarbete hastigt införs, och när medarbetare inte längre arbetar tillsammans som ett kollektiv på plats, kan organisationskulturen komma att hamna i skymundan. Vårt mål är att ta reda på hur pass hotad kulturen var under krisen, och om den med viss möjlighet rentav förstärkts allteftersom. För att kunna besvara frågeställningarna kring huruvida organisationskulturen stärkts respektive underminerats, har en längre semistrukturerad livsvärldsintervju med företagets VD utförts. Respondenten har inom organisationen tillsammans med sina anställda haft ett öppet samtalsklimat under hela krisen. En huvudvikt har fästs vid medarbetarnas säkerhet, men även vid deras värderingar och ståndpunkter beträffande arbetsplatsförändringar.

Företaget har kämpat och stöttat varandra genom samtliga faser under det frekvent föränderliga pandemiläget. Beslutsfattande utifrån opartiska grunder, införande av ambitiösa hybridlösningar och att varje individs egen hälsa prioriterats, utgör klara exempel på det som genomsyrat krishanteringens internt. Vidare har studien erhållit resultat som visar på att organisationskulturen på företaget tveklöst påverkas av arbetsplatsförändringar, och i synnerhet av en oberäkneligt omfattande kris. Utifrån detta har studiens resultat även tydligt påvisat att samhörigheten rent organisatoriskt förstärks efter att ha genomlevt en ödesdiger samhällskris. Framförallt när organisationens medarbetare bevisat att man tillsammans står emot väl, genom att hantera pandemin och dess problematiska omständigheter. På så vis gick företaget starkare ur krisen, med såväl värdefulla erfarenheter som en god beredskap inför framtiden.

Nyckelord: *Organisationskultur, organisationsidentitet, intern kommunikation, pandemi, krishantering, distansarbete.*

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Syfte och frågeställningar.....	3
1.3 Avgränsningar.....	3
2. Tidigare forskning.....	3
2.1 Organisationskultur.....	4
2.2 Organizational Culture and COVID-19.....	5
2.3 Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån?.....	7
3. Metod.....	8
3.1 Urval och inför intervju.....	9
3.2 Intervjumetod.....	9
3.3 Forskningsetik.....	11
4. Teori.....	11
4.1 Definitionen av en kris och dess inverkan.....	11
4.2 Intern kommunikation.....	13
4.3 Extern kommunikation.....	14
4.4 Organisationsidentitet.....	14
4.5 Kulturellt förankrade uttryck.....	16
5. Analys.....	17
5.1 Krishantering och införandet av distansarbete.....	17
5.2 Verksamhet och identitet.....	19
5.3 Konsekvenser av pandemin.....	21
5.4 Internkommunikativa prövningar och framgångar.....	23
6. Slutsats.....	26
7. Referenslista.....	28
7.1 Litteratur.....	28
7.1.2 Elektroniska referenser.....	29
Bilaga: (Intervjuguide).....	30

Tema 1: Frågor beträffande organisationens struktur.....	30
Tema 2: Organisationens tillstånd under en kris som coronapandemin.....	30
Tema 3: Hur organisationen förändrats till följd av coronapandemin.....	30
Tema 4: Angående arbetsplatsförändringar och medarbetarnas synsätt.....	31

1. Inledning

Denna studie har som huvudsyfte att analysera och undersöka hur organisationskulturen inom ett företag påverkas av en plötslig och oförutsedd samhällskris. Ett fokus kommer även att riktas mot vilken effekt coronapandemin medförde på en organisation, och hur kulturen påverkades av att alltfler medarbetare beordrades att sköta sitt arbete under distanserade former. Uppsatsen har en kvalitativ forskningsstrategi som genomsyras av kvalitativa metoder med utgångspunkt i en större intervju.

För att ta reda på huruvida organisationskulturen stärks respektive försvagas under en kris, har vi valt att inkludera ett företag i studien, som under coronapandemins begynnelse fått genomgå dessa vidsträckta utmaningar såväl internt som externt. För att en organisationskultur ska betraktas som fungerande krävs det att en rad olika kommunikativa delar fyller sina funktioner.

Studien kommer inledningsvis att ta ett helhetsgrepp om organisationskulturen som företeelse på ett fundamentalt plan, för att bidra till ökad medvetenhet och förståelse för vad som studeras. Den tidigare forskningen som sedermera följer i studien kommer att behandla organisationskulturen i en pandemikontext och bottnar i motsvarande frågeställningar vi sedan ämnar att undersöka.

Effekten coronapandemin hade på näringslivet och vilka med- och motgångar som ett digitaliserat distansarbete för med sig för en organisation i kris, utgör även exempel på vad som vidare kommer att redogöras för i uppsatsen. Även den interna och externa kommunikationen kommer båda i studien att lyftas fram, där de kommer att få sina huvudsakliga syften definierade i en organisatorisk kontext.

Vidare kommer analyser av kommunikativa aspekter på ett djupare plan kopplat till en samhällskris att undersökas. Detta med föresatsen att tillföra en precision inom området och bredda kännedomen kring studieobjektet. Huruvida ett digitaliserat distansarbete kommer att bidra till en mer nyanserad och fördelaktig förändring för organisationen, eller vice versa, kommer att studeras med hjälp av det utvalda företags personliga upplevelser.

1.1 Bakgrund

Tidigt på våren, den 11 mars år 2020 kungör världshälsoorganisationen WHO (World Health Organization) att den fortgående spridning som råder för coronaviruset nu officiellt kan karaktäriseras som en universell pandemi (WHO, 2020). Vad som förkunnades från WHO's håll var hur pass allvarligt detta ansågs, och länder uppmanades därför att vidta brådskande åtgärder. Drygt tre månader efter uppkomsten av COVID-19 rådde inga vidare tvivel längre. När antalet drabbade länder på mycket kort tid hade tredubblats, kom viruset utan förbehåll att tillskrivas som en global pandemi (WHO, 2020). Virusets fortsatte att sprida sig på bred front världen över och betraktades som livshotande.

I samband med att smittspridningen nu identifierats och gick att härleda till fysiska kontakter människor emellan, fattades rikstäckande beslut med kort varsel. Vad som sedermera kom att rekommenderas för samhället var ett införande av social distansering. I termer av distansering har även organisationer och arbetsplatser fått acklimatisera och finna sig till rätta utifrån detta. Myndighetsåtgärder trädde i kraft och restriktionerna gjorde att större förändringar inom organisationer behövde genomföras, fortare än vad som gick att ana. Faktum var att det i allt högre grad ställdes krav på att arbeten som faktiskt kunde hanteras digitalt och via välutrustade nätverk, skulle övergå till detta. Vilket sedan utmynnade i att en rad olika verksamheter mer eller mindre fick ställa om över en eftermiddag (Digg, 2020).

Precis som viruset i sig, blir det beordrade distansarbetet inte helt bekymmersfritt. Trots att det i praktiken är genomförbart kan mer interna delar inom företag komma att hotas. En viss typ av fysisk struktur behövs och är viktig för att bygga en teamkänsla mellan medarbetare. Denna riskerar att sättas ur spel när arbetskamrater istället är utspridda. De kan varken interagera inom arbetet i en kontext som är fysiskt bunden i tid och rum, eller fika under rasten på vanligt sätt (Forslund, 2013:125). Ett slags social isolering tar även form när medarbetare inte längre kan träffas, och en mer urholkad företagskultur kan komma att växa fram (Allstrin et al., 2021).

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur coronapandemin som oförutsedd samhällskris påverkat organisationskulturen på arbetsplatsen inom ett företag. För att uppnå syftet avser vi att besvara följande frågeställningar:

1. Är organisationen och dess identiteter starkare idag än innan coronapandemins uppkomst?
2. Vad var kännetecknande för organisationskulturen på den fysiska arbetsplatsen kontra den digitala arbetsplatsen innan och under pandemin?
3. Står sig kulturen alltjämt trots en arbetsplatsförändring eller har den formats om till följd av coronapandemin?

1.3 Avgränsningar

I syfte att uppnå ett resultat som speglar den verklighet som vi syftar till att undersöka har vi valt att göra en kvalitativ undersökning på ett företag. På så vis hoppas vi på att kunna åstadkomma en djupgående analys av organisationskulturen på företaget, och identifiera såväl bakomliggande förhållanden som samband mellan olika faktorer beträffande organisationskulturen. Eftersom att begreppet organisationskultur omfattar ett brett område inom forskning, har vi valt att fästa fokuset i undersökningen på ett antal specifika delar av organisationskulturen. Vi har definierat området för undersökning till företagets interna kommunikation med inriktning på kulturellt förankrade uttryck och företagets organisationsidentitet.

2. Tidigare forskning

Organisationskultur och krishantering som vi avser att undersöka är två fenomen som det tidigare forskats mycket kring, inte minst hur de förhåller sig till varandra. Det specifika område som vi avser att undersöka är däremot tämligen obeprövat, eftersom att det ligger nära i tiden och därtill även skiljer sig i flera aspekter från tidigare samhällskriser.

2.1 Organisationskultur

Definitionen av begreppet kultur är inte homogen bland forskare. Alvesson (2015:36) menar att anledningen till detta är att användningsområdet för vilket forskare anser begreppet vara lämpligt är snarare obegränsat. Detta gäller i enlighet med Alvesson (2015:37) även definitionen av begreppet organisationskultur, vilket beror på att det i regel används utan en tydlig relation till dess iramning och sammanhang.

Enligt Smircich (1983) finns det inom forskningen huvudsakligen två olika synsätt på kultur inom organisationer. Antingen ser man kulturen som en variabel inom organisationen, där kulturen internt är något som medlemmarna medvetet kan påverka och som utvecklas genom en aktiv förvaltning av en eller flera av medlemmarna. Det andra synsättet utgår istället från idén om kulturen som en metafor för organisationen. Där medlemmarna omedvetet styrs av kulturen i sin egen tolkning och uppfattning av samtliga situationer som uppstår inom organisationen (Smircich, 1983). Vi avser att bygga vidare på den tidigare forskningsansats som först och främst är relevant för det område vi undersöker, men även delar vår tolkning av kultur som en metafor för organisationen.

Denna studie kommer att utgå ifrån Alvessons (2015:31) definition av begreppet organisationskultur som kännetecknas av uppfattningen om kultur som mer av en metafor för organisationen än en variabel inom organisationen. Alvesson (2015:11) definierar organisationskultur som ett samlingsbegrepp för de behov som människan har när den känner att den är en del av en organisation. Dessa behov är exempelvis symboler, ritualer, berättelser, idéer och framförallt en kunskap i hur man förväntas tolka olika situationer och händelser som uppstår.

Enligt Alvesson omfattar organisationskulturen även produktionen av medlemmarnas sociala verklighet, eftersom att den bygger på organisationens gemensamma värderingar. Organisationskulturen är av Alvessons beskrivning att döma, ett system av faktorer som på olika sätt upprätthåller organisationen genom att tillfredsställa medlemmarnas behov av innebörd och symboler genom gemenskap.

Alvesson (2015) förklarar att man vid analys av en organisation eller ett företag effektivt kan identifiera kulturen genom att förhålla sig till ett antal principer. För att identifiera kulturen bör man enligt Alvesson (2015:246) studera betydelsefulla eller representativa företeelser, som specifika handlingar eller processer med fokus på bakomliggande faktorer, istället för självklara effekter av händelsen. En annan viktig aspekt som Alvesson anspelar på är undersökningens omfång, för att identifiera kultur krävs det tydligt statuerade avgränsningar för vilket område som ska studeras. Detta är en förutsättning för att kunna genomföra mer fördjupad undersökning.

Vi avser att bygga vidare på den tidigare forskning som först och främst är relevant för det område vi undersöker, men även delar vår tolkning av kultur som en metafor för organisationen. Den tidigare forskningsinriktning som grundar sig i definitionen av ”kultur” som en variabel inom organisationen, anser vi inte vara tillräckligt adekvat för vår undersökning. Detta då vi bedömer definitionen av begreppet som ett grundläggande kriterium för att vi ska betrakta den som relevant. Vidare avser vi att förhålla oss till de principer som Alvesson redogör för. Med det primära motivet att denna studie ämnar att identifiera kulturen inom ett företag. Alvessons principer bidrar därför till denna studie med ett effektivt och verkningsfullt arbetssätt.

2.2 Organizational Culture and COVID-19

André Spicer (2020) redogör i sin vetenskapliga rapport *Organizational Culture and COVID-19* för hur organisationskulturen förändrats till följd av COVID-19 och andra konsekvenser som pandemin resulterat i. Spicer statuerar exempel för några konkreta symboliska uttryck för organisationskulturen som flagrant ändrat karaktär på grund av COVID-19. Öppna kontorsytor fyllda av arbetande människor har istället ersatts av plexiglasskärmar och munskydd, och de vardagliga tankeutbytena vid kaffemaskinen har ersatts av zoomsamtal. Spicer menar vidare att detta framförallt innebär stora utmaningar för ledare inom organisationen, eftersom att de numera förväntas forma en organisationskultur via en digital kommunikationstjänst.

En annan utmanande faktor för organisationskulturen är krisens utsträckning och omfång. Spicer förklarar att organisationskulturen vid ”vanliga kriser” kräver en viss anpassning för att kunna överleva. Problematiken i detta avseende är att COVID-19 är en livshotande samhällskris. Risken sålunda är att människor och deras hälsotillstånd utsätts för fara, och leder till att

förvaltandet av organisationskulturen inte står i särskilt hög prioritet. Vilket i sin tur resulterar i att kulturen successivt hamnar i otakt med resten av samhället (Spicer, 2020).

Det finns flera olika sätt för en organisation att hantera en samhällskris. Spicer redogör för fyra olika utförandeformer att hantera en samhällskris på, som historiskt sett fått förödande konsekvenser för organisationer. Spicer menar att dessa fyra olika sätt för att tackla en samhällskris grundar sig i vilken inställning organisationen har i förhållande till krissituationer.

Det första kännetecknet är att samhällskrisen gör organisationens medlemmar mer defensiva. Organisationen väljer då antingen att undvika och inse att den måste förändras för att kunna hantera krissituationen, eller så väljer organisationen att totalt förneka krisens påvisbara faktum. De båda tillvägagångssätten leder till att organisationen står helt svarslös inför missödet, och blir därmed oförmögen att på ett framgångsrikt vis kunna hantera krisen (Spicer, 2020).

Samhällskriser kan även göra organisationer och dess medlemmar till hycklare. Organisationen tvingas då på grund av samhällskriser att förändra de delar av kulturen som är synliga utåt, men bevarar de mer grundläggande, värderande aspekterna av kulturen inom organisationen. De som inte är synliga för allmänheten helt enkelt. Det tredje sättet en organisation kan bemöta och hantera en samhällskris på, är genom att överreagera. Organisationen tar då ogenomtänkta beslut för att förändra kulturen utan någon direkt plan för hur det ska fungera, eller vetskap om vilka mål man syftar till att uppnå med förändringen. Det fjärde alternativet är att organisationen radikaliserar vid en samhällskris. Enligt Spicer innebär detta att organisationen väljer att totalt gräva ned gamla värderingar som var signifikanta för organisationskulturen. För att sedan forma en ny kultur genom att experimentera med nya antaganden och värderingar.

Sammantaget så kännetecknar dessa fyra tillvägagångssätt för mer undermåliga sätt för organisationer att hantera samhällskriser på, framhåller Spicer. Om en organisation innehar någon av dessa fyra inställningar kopplat till en samhällskris, kommer det sannolikt att äventyra hela organisationens överlevnad.

Spicer redogör även för vilka vetenskapliga möjligheter som just COVID-19 innebär för forskare inom organisationskultur. Bland annat menar han att en intressant del att se över är hur

symboliska uttryck av organisationskulturen förändrats till följd av coronapandemin. Denna frågeställning är särskilt relevant för oss då vi ämnar att bygga vidare på detta genom vår undersökning. Spicer understryker vidare att en intressant aspekt av detta är om det är möjligt att förflytta fysiska kulturella ritualer och symboliska uttryck, från arbetsplatsen till IT-plattformen Zoom. Denna aspekt liknar frågor som vi syftar till att kunna besvara genom vår undersökning.

2.3 Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån?

I en rapport publicerad på ledarskapssidan Dale Carnegie under rubriken *"Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån?"* diskuteras för- och nackdelar med distansarbete på kort respektive lång sikt. Syftet är att besvara frågan huruvida ett distanserat arbete för medarbetare kan antas vara en nyckel till framtida framgångar inom organisationer.

D.C börjar med att redogöra för vilka fördelar som hemarbete innebär utifrån ett antal olika perspektiv som återfinns inom ett företag. Ur ett verksamhetsperspektiv innefattar de kortsiktiga fördelarna företrädesvis en säkrare arbetsmiljö då smittoriskerna reduceras vid en eventuell pandemikris. De långsiktiga fördelarna inbegriper bland annat en ökad förmåga att rekrytera talangfulla medarbetare till verksamheten, då det geografiska avståndet inte längre ses som en begränsning (Dale Carnegie u.å.). Utifrån personalens betraktelsesätt genererar distansarbete en ökad produktivitet i själva yrkesutövningen, vilket både är en kort respektive långsiktig fördel för samtliga delar av organisationen.

I nästföljande del av artikeln ifrågasätts istället de rapporter som visar på att produktiviteten hos medarbetare ökar vid distansarbete. Kritiken som riktas till dessa undersökningar poängterar Dale Carnegie att den inte kan ses som homogen för samtliga företag, då förutsättningarna för distansarbete ser helt olika ut för personer såväl inom- som utom organisationen.

En annan problematik som omfattar dessa undersökningar är när exakt i tiden dem utförs. Eftersom att undersökningarna genomfördes i ett tidigt skede av pandemikrisen då det fanns en utbredd bävan och otrygghet för att bli varslad som anställd på sitt företag, kan detta betraktas som en bidragande faktor till en ökad produktivitet bland medarbetare. Trots att produktiviteten på kort sikt accelererade, påstår D.C att detta inte bör bedömas som långsiktiga fördelar med

distansarbete, då de menar att det redan finns indicier för att produktiviteten successivt kommer att minska. Det finns även indikatorer på att distansarbete på längre sikt bidrar till utveckling av subkulturer på arbetsplatsen, och följaktligen till att organisationskulturen gradvis trängs ut till följd av detta.

Vid distansarbete tenderar medarbetare att till viss del begränsa sin vardagskommunikation till blott ett fåtal kollegor. Detta då de mer vardagliga och konventionella samtalen med kollegor som man inte har en vidare stark relation till, helt upphör, och man kan inte längre träffa på varandra i arbetskorridoren (Dale Carnegie u.å.). Att begränsa dessa relationer kan resultera i minskad kreativitet och innovation inom företaget menar Dale Carnegie. Av artikeln framgår det även att nutida bakgrundsfakta och underlag för hur distansarbete påverkar företag, snarare är tämligen tunt. Det bör således förefinnas åtskilliga förbättringsområden inom de befintliga undersökningar som hittills genomförts.

Denna artikel avhandlar det ämne som vi i vår kommande undersökning avser att fördjupa oss i. Vi ämnar att undersöka relationen mellan distansarbete, organisationskultur och även fenomen som subkulturer inom det företag vi valt att inbegripa i studien. Detta med syftemål att besvara frågan kring hur olika delar av verksamheten påverkats till följd av coronapandemin.

Artikeln publicerad av D.C ger oss möjligheten att utveckla och nyansera metoden för vår undersökning, då den problematiserar genomförandet av tidigare mätningar. Vi kan således förebygga ett likartat förbiseende som tidigare efterforskningar kännetecknas av. Genom att istället sätta vår egen prägel, bredda analysen inom kommunikativa enheter och precisera organisatoriska subkulturer mer i detalj. Tillika att beakta och väga in de delar som ifrågasätts av Dale Carnegie i artikeln: *"Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån?"*.

3. Metod

I detta avsnitt kommer en redogörelse av studiens urval, genomförande av intervju och forskningsetiska principer att presenteras.

3.1 Urval och inför intervju

För att skapa oss en djupare förståelse för hur organisationer fungerar under en samhällskris, valde vi att intervjua ett företag som precis som alla andra nyligen undergått coronapandemin. Företaget är baserat i sydvästra Sverige. Verksamheten består av en rad olika typer av arbetsuppgifter som i vissa fall krävde att medarbetarna i fråga var tvungna att utföra arbetet fysiskt på plats. Det fanns även de anställda inom organisationen som i sin helhet kunde utföra sitt förelagda arbete på distans.

Denna organisation med tillhörande kultur kändes för oss som ett utmärkt alternativ att basera vår studie på. Intervjun utfördes på plats, i ett av företagets kontorslokaler, vilket möjliggjorde en högre kvalitet på intervjun än om den hade utspelat sig under distanserade former. Intervjun hölls fredagen den 9 december år 2022. Inför intervjun förberedde vi en heltäckande intervjuguide med utgångspunkt ur Steinar Kvale och Svend Brinkmanns metodbok *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2009).

Med intervjuguiden som verktyg kunde vi på ett effektivare sätt planera och strukturera upp den kvalitativa intervjun. När vi konstruerade intervjun utgick vi ifrån att sätta upp ett antal teman med tillhörande frågor. Genom att planera och tematisera fick vi en tydligare struktur, såväl för oss som intervjuare som för respondenten att förhålla sig till (Kvale & Brinkmann, 2009:148). Frågorna valdes noggrant ut med utgångspunkt i vad som kändes mest relevant utifrån vårt arbete, och med hänsyn till befattningen respondenten inom organisationen hade.

3.2 Intervjumetod

Denna studies empiriska material består av en längre kvalitativ intervju. Kvale och Brinkmann (2009) benämner det som ”en halvstrukturerad livsvärldsintervju” där huvudsyftet var att förstå personen vi intervjuades värld utifrån dennes egna upplevelser. Studiens intervjumaterial kommer sedermera att omfatta det M. Boyle och M. Schmierbach (2020:327) har valt att beteckna som den semistrukturerade intervjun. Vilket åsyftar att intervjun inte till punkt och pricka botten i en specifik ordning men att den alltså är välplanerad och planlagd på ett korrekt vis.

Genom att tillämpa den semistrukturerade intervjutekniken kan den svarande personen replikera och yttra sig både fritt och öppet på de frågor som ställs. Där de eller den som håller i intervjun simultant med detta innehar möjlighet att ställa adekvata följdfrågor under intervjuns gång (Boyle & Schmierbach, 2020:328). I efterföljande analyskapitel kommer delar som presenterats i detta metodavsnitt att belysas och redogöras för i ny kontext.

Respondenten på företaget vi intervjuade har positionen som verkställande direktör (VD). Han har varit ansvarig och högst delaktig i företagets hantering internt vad gäller coronapandemin, och även kring beslutsfattningen avseende arbetsplatsförändringar. Respondenten för vår studie utgjorde en vital del i företagets interna krisledning med sin ansvarskänsla och sitt arbete beträffande pandemihanteringen.

Då denna studies innehåll avser ett tydligt ämnesfokus och väl avvägda frågeställningar har vi skribenter fått reducera utrymmet och samtidigt förhållit oss till en bestämd inriktning. Vi har inom företaget valt att koncentrera oss på ett slags ledningsperspektiv av krishanteringen. Följaktligen har vi valt att studera skeendena under pandemin utifrån den enhet av organisationen som instruerat, lett och fattat besluten för företaget i stort. Beslutsfattningen genom krisens gång har oupphörligen, i varje fas skett i samförstånd med medarbetarna. Framåtandan, ambitionerna och kraven hos ledarsidan att ständigt utföra gynnsamma uppföljningar har sedan pandemins tidiga upprinnelse varit högt ställda.

Då en tydlig avgränsning erfordras inom ramen för uppsatsämnet, har vi valt att göra en större intervju med en person på företaget som innehar en ledande befattning. Som förövrigt varit styrande i beslutsgrunderna vad gäller såväl arbetsplatsändringar som införandet och lanseringen av ytterst avgörande kommunikationssystem till verksamheten. Att vi gavs den fördelaktiga möjligheten att få intervju organisationens föreståndare och ”pandemiansvarige” bidrar till en mer bärande reliabilitet, och följlaktligen till att vår studie kan leda till ett önskvärt resultat.

3.3 Forskningsetik

Inför intervjun var det viktigt att tänka på att formulera sig tydligt och ge konkreta motiveringar. De forskningsetiska principerna handlar om kraven man ställer på gruppen som forskare. Genom att vi i gruppen tydliggör vad som är syftet med intervjun och vad vi kommer att göra med informationen följer vi sålunda informationskravet (Vetenskapsrådet, 2017:12). Detta görs eftersom att båda parterna av intervjun på så vis lättare förstår frågorna utifrån ett reellt syfte. Detta skapar synnerligen bättre förutsättningar, och får intervjun att mer likna ett ordinärt samtal med vetenskapligt disponerade frågor.

Vi har även förhållit oss till samtyckeskravet som är en central grundsats vad gäller forskningsetiska principer. Kravet handlar om att den som blir intervjuad har den fulla rätten att bestämma över sitt eget deltagande. Som i sin tur förutsätter att deltagaren ska vara fullt medveten om att en inspelning äger rum, och bestämmer själv hur länge den vill delta (Vetenskapsrådet, 2017:8-9). I vårt fall handlade det om att deltagaren själv avsatte sin arbetstid för en intervju medverkan. Vilket gjorde det särdeles viktigt för oss att visa tacksamhet, och vara tydliga med att respondenten fick avrunda intervjun precis när han önskade.

4. Teori

I detta avsnitt presenteras de teoretiska ingångar som uppsatsen tar sin utgångspunkt inom. Initialt beskrivs olika definitioner och perspektiv på intern- och extern kommunikation samt formell- och informell kommunikation. Organisationsidentitetens relevans och karaktär inom organisationer kommer även att åskådliggöras, följt av subkulturer och kulturellt förankrade uttryck. Krishantering inom organisationer och vad som faktiskt definierar en kris kommer även att detaljerat redogöras för.

4.1 Definitionen av en kris och dess inverkan

För att inledningsvis ta ett helhetsgrepp och ge en bredare förståelse för vad som verkligen definierar en kris och krisens olika faser, har vi valt att ta Carolin Runnquists synsätt på organisationskriser i anspråk. I boken *Att leda i kris* (2020) definierar Runnquist en kris som någonting där ett stort antal människor blir drabbade, det får konsekvenser för samhället och det

dagliga arbetet behöver tvärt genomgå förändringar. Det som även karaktäriserar en kris är att det slår ut fundamentala strukturer och medför generella försämringar inom organisationen. Vidare kännetecknas krisen av att såväl resurser som åtgärder behöver vidtas utöver det vanliga (Runnquist, 2020:14-15).

Runnquist pekar bland annat på ett avgörande villkor för att ett företag ska kunna stå emot och uthärda en kris väl. För att klara av detta, krävs det att en så kallad krisledning tillsätts. En krisledning har som huvuduppgift att leda organisationen genom krisen. Exempel på yrkestitlar som kan tänkas ingå i denna ledningsgrupp är alltifrån VD, kommunikationschefer, ekonomichefer och personalchefer (Runnquist, 2020:64-66). Vid eventuell frånvaro kan även medarbetare med andra befattningar än de nyssnämnda få ansvar och kliva in. Uppgifter om detta och även mer utförliga punkter rörande krishantering bör enligt Runnquist återfinnas i organisationens krisplan.

Vidare understryker Runnquist vikten av hur en kris inom en organisation kan betraktas utifrån ett mer hoppfullt och positivt förhållningssätt. En beständig och varaktig krissituation inom ett företag kan i många avseenden vara förödande för såväl medarbetare som ledare. Tack vare att en kris uppkommer inom ett företag får medarbetarna i en bredare bemärkelse, emellertid större kännedom kring organisationen de arbetar inom (Runnquist, 2020:9-10). Det är alltså först genom en kris där processer som berör det interna kommer att sättas på prov ordentligt.

I boken *Krishantering i arbetslivet* (2016) redogör Brolin m.fl. för hur en kris kan komma att föra något gott med sig på längre sikt. På ett kortsiktigt plan däremot, kan det vara svårt att förnimma krisen med något som kan få positiva följder (Brolin, Calleberg & Westrell, 2016:79). Termerna kris och utveckling är således synonyma i ett fall likt detta. En väl genomarbetad krisupplevelse kan i många fall resultera i något positivt. En kris som genomlevts och där man stått emot på ett verksamt och starkt sätt medför självtillit och goda erfarenheter, som möjligen varit svårt att erhålla på annan väg (2016:79). Krisen i sig kan alltså öppna dörrar och ge skäl för att ompröva olika saker såväl internt som externt, men även ge möjlighet att se över vad som verkligen prioriteras och värderas (Brolin et al. 2016:79).

4.2 Intern kommunikation

Inom alla typer av organisationer existerar både intern- och extern kommunikation, vilket bildar relationer och meningsskapande. Intern kommunikation benämns ofta som antingen den formella eller informella kommunikationen mellan organisationsmedlemmar, som i sin tur även är en del av organisationskulturen (Heide, Johansson & Simonsson, 2012:63-65). Kommunikation inom organisationen är precis det som intern kommunikation innebär. Förbindelser och inbördes relationer på arbetsplatsen, i situationer som chefer emellan, chefer till medarbetare, eller medarbetare till medarbetare ingår alla i den interna kommunikationen.

När det sker en intensiv organisationsförändring, exempelvis ett införande av distansarbete som under coronapandemin, innebär det många gånger att medarbetarna känner en oro inför framtiden och vad som komma skall. Då någonting man är invand och hemmastadd med kommer att förändras till något mer ovisst och osäkert. Informationsbrist kan snabbt leda till ryktesspridning och vidare till att förtroendet till cheferna i fråga minskar avsevärt, vilket i längden kan skada en organisation (Heide, Johansson & Simonsson, 2012:180-181). Det i sin tur innebär att den interna kommunikationen under en organisationsförändring måste ges rikligt med tid och uppmärksamhet. Dahlman och Heide (2019:10-11) beskriver den interna kommunikationen utifrån dess meningsskapande funktion. De tydliggör för att i en organisation bör chefer och medarbetare kontinuerligt kommunicera med varandra för att frambringa en förståelse, och samtidigt skapa en mening om hur medlemmarna inom organisationen reflekterar och agerar. Vilket även lyfts fram av Heide, Johansson och Simonsson, att vikten av kommunikation är helt avgörande för en fungerande organisation.

Genom sociala konstruktioner med andra produceras en meningsskapande process. En meningsskapande syn på kommunikation bygger framförallt på ett distinkt samspel mellan organisationmedlemmarna, som allt som oftast uppstår i dialog med varandra. För att detta samspel ska möjliggöras krävs både rätt förutsättningar och att medarbetarna känner sig som en del av organisationen, såväl lyssnade på som sedda (Dahlman & Heide, 2019). Detta kan uppnås på olika sätt, men framförallt genom ett aktivt deltagande i dialoger och samtal. Ett öppet klimat där alla känner sig trygga att framhålla sina åsikter och samtidigt besitter en möjlighet till att dela

negativa synpunkter, där man simultant kan ta del av feedback och respons utgör avgörande faktorer i det hela (Dahlman & Heide, 2019:197-198).

4.3 Extern kommunikation

Skillnaderna mellan intern och extern kommunikation uppfattas oftast som aningen diffus. Extern kommunikation är den kommunikation som sker utanför organisationen. Massmedier, affärsbrev, broschyrer, informationsmaterial till kunder eller en webbplats är alla olika exempel på vad extern kommunikation kan vara (Heide, Johansson & Simonsson, 2012:27). Det primära målet är att kommunikationen ska se ut som organisationens värderingar och vision. Samtidigt är det viktigt att via extern kommunikation stärka varumärket genom att upprätta goda relationer med medierna och ha en väl genomtänkt profil (Heide, Johansson & Simonsson, 2012:27-28). Dessutom ingår det i den externa kommunikationen att det ska finnas en handlingsplan för om någonting oförutsägbart skulle inträffa, exempelvis som en samhällskris eller en samhällsförändring (Heide et al. 2012:27-28).

I samma bok som återopas ovan, *Kommunikation i organisationer* (2012) beskriver Heide m.fl. att den utveckling som idag sker inom organisationer kan leda till att aktörer som bemanningsföretag och leverantörer framförallt berörs av företagets externa kommunikation. Även nya digitala medier med snabb och smidig informationsspridning har legat till grund, och varit bidragande till detta (Heide, Johansson & Simonsson, 2012:64). För att ett företag ska kunna fungera optimalt måste det finnas en hållbar intern samt extern kommunikation. Vid den externa kommunikationen är det fördelaktigt om ledningen skapar visioner och mål som är tydliga för de anställda medarbetarna inom företaget att arbeta mot. Förefinnes en ändamålsenlig och fungerande strategi hjälper det inte bara den externa kommunikationen utan också den interna, det kan således underlätta för medarbetarna att känna sig ett med företaget (Heide, Johansson & Simonsson, 2012:150-151).

4.4 Organisationsidentitet

Om medlemmarna i en organisation ska dela en gemensam organisationskultur krävs det en tydlig organisationsidentitet. För att medlemmarna ska kunna identifiera sig med organisationen

krävs en gemensam organisationskultur. Begreppen organisationskultur och organisationsidentitet är alltså beroende av varandra för att de ska kunna fylla sina essentiella funktioner inom en organisation (Alvesson & Sveningsson, 2014:63).

Alvesson och Sveningsson (2014:63) förklarar vidare att det finns ett antal krav som organisationen måste uppfylla för att medlemmarna ska vilja identifiera sig med den. Först och främst ska organisationens identitet kännetecknas av originalitet. Medlemmarna ska även vara av uppfattningen att organisationen representerar en unik stil, inställning och historia. Organisationen måste även erbjuda människorna en specifik social identitet för att attrahera medlemmarna till att identifiera sig med den. Det kan exempelvis vara i form av en logotyp eller slogan, att organisationens fysiska arbetsplats är lokaliserad i ett attraktivt område, eller att en stark social interaktion existerar mellan medlemmarna, och där de kan skapa relationer till varandra.

Det som däremot är absolut viktigast i utvecklandet av en distinkt organisationsidentitet menar Alvesson och Sveningsson (2014:64) är att medlemmarna upplever att organisationen har en hög status. Medlemmarna måste betrakta organisationen i ett positivt ljus och känna sig stolta över att vara en del av organisationen.

Alvesson och Sveningsson (2014:64) redogör för varför en mindre uttalad identitet kan vara problematisk för en organisation, och på vilket sätt det kan resultera i splittringar inom organisationskulturen. Om medlemmarna upplever organisationens identitet som en abstrakt och mångtydig enhet utan tydligt etablerade gemensamma värderingar och mål, resulterar det i att det formas mindre grupper av medlemmar inom organisationen. De mindre grupperna blir som subkulturer inom organisationen, där medlemmarna kan känna en samhörighet mellan varandra genom gemensamma värderingar och opinioner.

Redan cementerade subkulturer förstärks alltså mer intensivt när fler subkulturer tar fart och bildas inom organisationen. Vidare förklarar Alvesson och Sveningsson (2014:63) att detta beror på att medlemmarna känner en viss typ av ”vi och dem-känsla” vilket stärker respektive subkultur. Subkulturer kan formas utifrån olika avdelningar inom organisationen, eller utifrån vilken position i hierarkin medlemmarna tillhör.

Tillkomsten av subkulturer inom organisationer menar Alvesson och Sveningsson (2014:63) är mer eller mindre oundvikligt. Det är därför organisationsidentiteten innehar den avgörande rollen i om subkulturerna splittrar organisationskulturen eller enar den. Det är således organisationsidentiteten som avgör ifall medlemmarna värdesätter organisationens värderingar högst, eller om det är subkulturens värderingar och mål som de istället hyser störst aktning för.

Alvesson och Sveningssons teori (2014) kring organisationsidentitet, organisationskultur och subkulturer är högst relevant för vår undersökning eftersom den åskådliggör en beskrivning av det område vi syftar till att utreda. Genom att tillämpa just Alvesson och Sveningssons teori om relationen mellan organisationsidentitet och organisationskultur på det material som vi erhållit från vår undersökning, bör vi kunna utvinna en tydlig bild av företaget. Med denna vetenskapliga lärosats kan vi sedermera bedöma ifall de innehar de grundläggande förutsättningarna som krävs för en kollektivt samstämmig organisationskultur.

4.5 Kulturellt förankrade uttryck

Alvesson (2015:12) redogör i sin bok *Organisationskultur och ledning* för vad kulturbegreppet innebär i förhållande till organisationer och företag. Definitionen av begreppet är densamma som inom andra forskningsområden, men skiljer sig i att individperspektivet snarare är begränsat inom forskning för organisationskultur. Inom organisationskultur är det istället medlemmarnas gemensamma värderingar som är intressanta att betrakta eftersom att det är dessa som utgör den breda organisationskulturen (Alvesson, 2015:12). Vidare förklarar Alvesson att individperspektivet även kan vara av intresse, men menar att det isåfall handlar om nyckelpersoner i organisationen som kan inneha en förmåga att påverka kulturen inom företaget.

En etablerad organisationskultur utgör ett system av betydelser och symboler som fastställer innebörden av olika uttryck. Det innebär att de anställda har en gemensam uppfattning kring vilken innebörd ett uttryck har, eftersom att de är förankrade till organisationens gemensamma kultur. Uttrycken förutsätter alltså en specifik kontext för att fylla sina centrala funktioner (Alvesson, 2015:13).

Uttryck som är kulturellt förankrade till organisationen kan exempelvis vara ord, materiella ting eller handlingar som symboliserar något för de anställda på grund av den gemensamma kontext

som de befinner sig i (Alvesson, 2015:12). Vi ämnar att genom denna studie identifiera möjliga kulturellt förankrade uttryck inom företaget vi undersöker. Detta för att observera om det eventuellt ändrat karaktär till följd av pandemin och distansarbete.

5. Analys

Inledningsvis skall företagets organisationskultur innan coronapandemins tillkomst klarläggas genom en analys av material som erhållits i vår intervju med Carlsson (2022), VD på företaget. Därefter ämnar analysen av det förvärvade materialet att utreda företagets organisationskultur under pandemin då arbetsplatsen ändrade karaktär. Resultaten av analysen kommer sedermera att jämföras i syfte att fastställa korrelationen mellan kulturen innan coronapandemin respektive under själva pandemin.

Målsättningen är att utvinna ett svar på frågeställningen ”står sig kulturen alltjämt trots en arbetsplatsförändring eller har den formats om till följd av coronapandemin?”. Då varken respondenten eller företagets namn är väsentligt för studiens undersökning och analys har vi valt att bevara en anonymitet. Respondentens position som VD har däremot en verkningsfull funktion och relevans inom ramen för organisationskultur, identitet och krishantering. Vi har sålunda valt att inbegripa befattningen. Vidare i analyskapitlet kommer respondenten att benämnas som Carlsson.

5.1 Krishantering och införandet av distansarbete

I vår intervju (2022) med VD:n Carlsson konstaterade han att de lärde sig mycket om sin organisation successivt under krisen, och att de anser sig vara starkare idag än innan coronapandemin slog till. Vidare betonade Carlsson att beredskapen inför krisen och hur de skulle agera inledningsvis, föreföll mycket påfrestande. Allting var så nytt då en samhällskris av just denna kaliber aldrig tidigare syntts till. Att folk på företaget blev sjuka en efter en med kort varsel försvårade även arbetssituationen. Det implementerades så småningom en hybridlösning på arbetsplatsen som ökade flexibiliteten och där ett distansarbete infördes på folkhälsomyndighetens rekommendationer.

När videokonferenssystemet ”Microsoft Teams” hade introducerats för personalen och börjat användas i allt högre grad, underlättades delar i processen. Efter att ha övergått till det distanserade arbetet på daglig basis och när alla kommit in i det alltmer, flöt det på förvånansvärt bra (Intervju, Carlsson 2022). På företaget erbjöds, som nämnt ovan, även en funktionsmässig hybridlösning med föresatsen att understödja för medarbetarnas dagliga arbete. Denna utgick ifrån att en stor del av kontorsgruppen jobbade hemifrån för att minska belastningen och den eventuella smittspridningen i arbetslokalerna.

Något som även kännetecknar en kris är att man utifrån påfrestande omständigheter tvingas till att fatta en rad olika omfattande beslut. Att den interna- och externa kommunikationen inom organisationen här samverkar och fungerar är i högsta grad centralt, och står som avgörande för hur hela krissituationen uppfattas (Runnquist, 2020:17-18). I samband med coronapandemin fick Carlsson och hans företag utifrån proaktiva grunder fatta en rad avgörande beslut organisatoriskt. Den interna kommunikationen fungerade här mycket väl och gynnsamt, all personal, såväl medarbetare som ledare var eniga om att lyssna på folkhälsomyndighetens uppmaningar.

Samtliga var tjänstvilliga och beredda att dra sitt strå till stacken för företagets bästa. Efter att diverse beslut verkstälts gällande distansarbete uppkom inga vidare invändningar (Intervju, Carlsson 2022). Det bibehölls en öppenhet i att opponera sig kring förändringarna, men medarbetarna rättade alla in sig i ledet och var införstådda. Personalstyrkan var måna om att göra det bästa av situationen och tog således inte några onödiga risker (Intervju, Carlsson 2022).

När pandemivågen så småningom avtagit och antal drabbade inte längre förekom i samma utsträckning dagligen, valde företaget ändå att fullfölja det nyinförda digitala distansarbetet framgent. De medarbetare som av någon anledning hade svårt att närvara fysiskt på plats en dag hade fullgoda möjligheter att sköta arbetet hemifrån. Denna innovativa resurs, och konceptet i sin helhet visade sig vara mycket funktionellt för Carlsson och hans organisation. De valde således att fortsätta på hybridspåret när allt under en längre tid fått bäring och varit intakt.

Genom att koppla covidsituationen och krishantering inom Carlssons företag till boken *Krishantering i arbetslivet* (2016) kan vi notera en del gemensamma drag och likheter. Brolin

m.fl. (2016) menar på att en arbetsplats där medarbetare innehar större möjligheter att kunna utöva inflytande på sin egen arbetssituation och där resurser för detta existerar, underlättar mycket. I ett prekärt utgångsläge där personalen själva kan påverka sin arbetssituation upplevs stressnivån i en kris kunna bli mer hanterbar (Brolin, Calleberg & Westrell, 2016:214). Att en snabb och effektiv lösning infördes på Carlssons arbetsplats blev härigenom betydelsefullt. Att medarbetare kunde vara flexibla i sitt arbetssätt, bidrog högst sannolikt till att samhällskrisen kopplat till företaget gick att manövrera bättre ur organisationssynpunkt.

5.2 Verksamhet och identitet

En stark organisationskultur förutsätter en distinkt organisationsidentitet. Till att börja med skall vi därmed fastställa företagets organisationsidentitet och belysa hur den verkar i bred kontext. Vidare följer en central redogörelse för pandemin, genom analys med utgångspunkt i Alvesson och Sveningssons teori (2014) gällande de krav som bör uppfyllas för att erhålla en distinkt organisationsidentitet. I det teoretiska avsnittet ”Organisationsidentitet” finns en grundläggande redogörelse för de krav som Alvesson och Sveningsson formulerat, därav föreligger en mer djupgående presentation och tillämpning av dessa krav i kommande analysavsnitt.

Det första kravet som bör uppfyllas av organisationen syftar till dess historia, organisationens bakgrund bör kännetecknas av en unik historia i egenskap av originalitet i dess stil och inställning till omvärlden (Alvesson & Sveningsson, 2014:64). I det material som inhämtats genom intervju med Carlsson, företagets VD, finns det inga konkreta exempel som erbjuder oss en möjlighet att direkt fastställa företagets historia. Vid en djupare analys finns det däremot underlag för att hävda att företagets inställning och stil historiskt sett kan kännetecknas som unik i det avseende att hela verksamheten är etablerad i en kontorsbyggnad.

Carlsson (2022) förklarar i intervjun att kontoret där tjänstemännen arbetar och lagerlokalen där distributionspersonal arbetar, är baserade i samma byggnad. Trots att lagerlokalen är i en tempererad miljö på grund av deras produktion. Detta menar vi tyder på en viss originalitet hos företaget, då de trots olika förutsättningar för lokalerna har förmågan att erbjuda en gemensam kontorsbyggnad för samtliga anställda. Företag vars verksamhet både består av ett kontor där det administrativa arbetet utförs och ett lager där produkterna hanteras, tenderar att dela upp

arbetsplatserna geografiskt, därav kan företaget som Carlsson (2022) representerar i intervjun betraktas som unikt i detta avseende.

Det andra kravet syftar till organisationens förmåga att erbjuda medlemmarna en specifik social identitet i form av exempelvis en arbetsplats eller slogan (Alvesson & Sveningsson, 2014:64). Som tidigare nämnt berättar Carlsson (2022) i intervjun att samtliga delar av företags verksamhet är etablerat inom en kontorsbyggnad, visserligen i två skilda lokaler men i samma byggnad. Detta uppfyller kravet om att erbjuda de anställda en specifik social identitet eftersom att arbetsplatsen ger de anställda en fysisk plats att möta varandra, oberoende av vilken tjänst en anställd har inom verksamheten.

I intervjun med Carlsson nämner han inte någon slogan eller logotyp som han menar är kännetecknande för verksamheten. Däremot skulle kontorsbyggnaden fylla funktionen av en slags intern logotyp för de anställda som ser den gemensamma kontorsbyggnaden varje gång de anländer till arbetet. På så sätt skulle kontorsbyggnaden kunna fungera som en viss representation för verksamheten. Med andra ord en intern logotyp för de anställda medarbetarna.

Det tredje och sista kravet handlar om medlemmarnas förmåga att betrakta organisationen ur ett positivt ljus, medlemmarna bör alltså känna en stolthet över organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2014:64). Av intervjun med Carlsson att döma porträtteras en bild av ett företag vars interna kommunikation kännetecknas av respekt, tillit och optimism, såväl mellan de anställda som i förhållandet mellan de anställda och själva organisationen.

Carlsson berättar även om reaktionerna hos de anställda när pandemin slog till och hur de hanterade förändringarna som följde. Här uppger han att medarbetarna var mycket lösningsorienterade och öppna för att anpassa sig till den grad att verksamheten skulle fungera som vanligt. Vilket sedermera föll väl ut. Detta kännetecknar för de anställdas respekt för företaget och en stolthet över att vara en del av kärnverksamheten. Det visar på en explicit samarbetsvilja och ett ansvarstagande i att försöka upprätthålla verksamhetens fortlevnad.

Vi kan således fastställa att företaget innan pandemin uppfyllde samtliga krav för att erhålla en distinkt organisationsidentitet. Genom djupare analys av intervjumaterialet målas en bild upp av

ett företag vars anställda med stolthet identifierar sig med företaget. En stor del av företagets identitet är kopplad till verksamhetens gemensamma arbetsplats. Arbetsplatsen i sin tur representerar företagets unika bakgrund, den specifika sociala identitet som de anställda erbjuds, och den kan även betraktas som den interna symbolen för verksamheten.

För de anställda är arbetsplatsen mer än bara ett kontor, den representerar även andra delar av verksamheten. Carlsson redogör vidare för hur pandemikrisen förändrade arbetet för de anställda medarbetarna. Han förklarar att tjänstemännen mer eller mindre, under heltid arbetade på distans fortlöpande fram till år 2022. För arbetstagarna förlorades därav en stor del av vad som kan betraktas som företagets organisationsidentitet.

Utifrån den analys vi fastslagit baserat på det material som erhållits från intervjun, har pandemin alltså fråntagit tjänstemännen möjligheten att identifiera sig med företaget i närmare tre år. Arbetsplatsens betydelse för företagets identitet och kultur blir på så vis problematisk för organisationen. Med anledning av att tjänstemännen måste arbeta på distans eftersom att identiteten och kulturen är så pass beroende av den gemensamma arbetsplatsen. Ett företag bör därav etablera en mer bestämd identitet och en kultur som baseras på flera komponenter för att undvika detta.

5.3 Konsekvenser av pandemin

Carlsson (2022) förklarar att företagets arbetsplats utgörs av en kontorsbyggnad där samtliga anställda arbetar, såväl tjänstemän som distributionspersonal. När pandemin abrupt slog till behövde de anställda vidta diverse åtgärder beskriver Carlsson. Tjänstemännen uppmanades till distanserat arbete hemifrån, medan distributionsmedarbetare arbetade kvar i företagets kontorsbyggnad och fick vidta andra åtgärder för att hindra smittspridningen, där exempelvis munskydd och plexiglas introducerades.

I intervjun med Carlsson återfinns inga direkta indikationer på att han bedömer den uppdelning som pandemin resulterade i som något problematiskt för organisationen. Han menar å andra sidan att de olika förutsättningarna som gavs för de anställda var ofrånkomliga då distributionsarbetarna inte kunde utföra sitt arbete hemifrån.

Denna uppdelning menar Carlsson föreföll naturligt, vilket de berörda anställda även var införstådda med. Carlsson förklarar vidare i intervjun att de förändringar som skedde inom respektive avdelning under pandemin inte bidrog till en intern splittring inom företaget. Han anser däremot att om det förefanns splittringar inom organisationen var dessa ett faktum redan innan krisen, och därmed berodde på andra orsaker som huvudsakligen inte var pandemirelaterade.

Först och främst möjliggör uppdelningen mellan de anställda för bildning av subkulturer inom organisationen, eller förutsättningar för att stärka redan etablerade subkulturer. Alvesson och Sveningsson (2014:63) menar att subkulturer inom organisationer är omöjligt att undvika, oavsett hur organisationen ser ut och hur stark kultur som än finns inom organisationen, kommer det alltid att bildas subkulturer. Det viktiga är således inte att försöka förhindra subkulturer från att ta form, det viktiga är snarare att etablera en organisationskultur som är starkare än de subkulturer som redan finns inom organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2014).

För Carlsson och det företag som han representerar bör det sålunda redan finnas etablerade subkulturer inom verksamheten, bland annat mellan de anställda som delar arbetsplatsmiljö. Lagerarbetarnas subkultur kännetecknas av den tempererade miljö som de arbetar i, och tjänstemännen bör känna en gemenskap i de förhållanden som gäller för deras kontorsarbete. Förutsatt att det redan finns etablerade subkulturer inom respektive avdelning, föreligger det alltså en risk att dessa subkulturer förstärks, då de erbjuds helt olika förutsättningar för själva yrkesutövningen under pandemin.

Risken är att subkulturerna stärks till den grad att den gemensamma organisationskulturen förlorar sin betydelse och sitt centrala värde för de anställda. Detta leder till en organisation vars anställda inte kännetecknas av samma värderingar eller respekt för organisationen som de tillhör. Carlsson uppger i intervjun inte någon vidare oro för detta då han menar att splittringar inom organisationen redan varit ett faktum då arbetsförhållandena ser så pass olika ut.

Han menar följaktligen att pandemin i synnerhet inte varit en bidragande faktor till splittringen. Av analysen kan vi emellertid konstatera att det finns en stor risk att pandemin faktiskt bidragit

till ökade splittringar mellan de anställda. Detta eftersom att de på olika sätt var tvungna att anpassa sig i sitt arbete för att verksamheten skulle upprätthållas.

5.4 Internkommunikativa prövningar och framgångar

Under intervjun med Carlsson (2022) poängterade han upprepade gånger vikten av intern kommunikation. Carlsson förklarade att en av de största anledningarna till att företaget kom lindrigt undan under pandemin var framförallt att just kommunikationen internt inom företaget prioriterades rätt, och gjordes till en av de viktigaste göromålen på agendan.

Vidare betonade Carlsson även att han tror starkt på att företag som inte hade samma värderingar och prioriteringar under pandemikrisen, sett till den interna kommunikationen, sannolikt riskerade att tappa förtroende från de anställda på sina företag. Eftersom att under en kris måste en ledare, Carlsson som VD i detta fallet, ingjuta ett förtroende, vilket han anser att man bäst gör genom att kommunicera regelbundet med sina medarbetare (Intervju, Carlsson 2022).

Detta beskriver även Dahlman och Heide (2019:10-11) att inom en organisation bör chefer kommunicera kontinuerligt med varandra för att skapa en arbetsplats som fungerar, oavsett vilken typ av motgång som kan tänkas uppenbara sig. Som tidigare nämnt i teorikapitlet lyfts detta även i sin tur av Heide, Johansson och Simonsson (2012) att vikten av kommunikation står som helt avgörande för en fungerande organisation. Så blev även fallet för Carlssons.

I intervjun med Carlsson (2022) beskrev han även ett specifikt scenario som upplevdes förhållandevis problematiskt enligt honom själv. Detta var när personalen i organisationen skulle ha sitt måndagsmöte som inföll varje måndag klockan 09:00, där ett veckoschema presenterades och cheferna delgav hur kommande arbetsdagar sannolikt kommer att utspela sig för sina medarbetare (Intervju, Carlsson 2022). Här blev lösningen att företaget i mindre grupper om två respektive tre personer samtidigt fick ha mötet tillsammans, och att man på så vis fick dela upp sitt måndagsmöte. Carlsson betonade i intervjun att detta visade sig vara krävande och tog betydligt mer tid än vad man först förväntade sig.

Mötena i sig, även dem, började alltmer tappa sitt fundamentala syfte eftersom att det ofta brukade diskuteras olika lösningar på potentiella problem som kunde komma upp under veckans gång. Detta skedde kommunikativt mellan chefer och medarbetare, men framförallt medarbetarna emellan, vilket nästan helt löpte ut så fort mötena övergick till de mindre grupperna (Intervju, Carlsson 2022).

Carlsson poängterade dessutom att genom dessa mindre mötena kände iallafall han själv, att företaget delvis tappade gemenskapen till varandra. En gemenskap som grundade sig i att inneha en möjlighet att diskutera och även lösa potentiella arbetsproblem tillsammans. Att de mindre mötena var ytterst nödvändiga var samtliga arbetstagare överens om, men VD:n kände samtidigt att medarbetarna gradvis förlorade något. Vilket visade sig vara just det Carlsson var inne på beträffande gemenskapen och att känna sig som en del av gruppen. Att känna tillhörighet på sin arbetsplats förekom inte längre i lika stor utsträckning, och kom under krisen alltmer att blekna.

Dahlman och Heide belyser i sin bok *Strategisk intern kommunikation – Led organisationer med kommunikation* (2019) vikten av just samspelet mellan människor och hur kommunikationen spelar en stor roll för att individer ska kunna känna en tillhörighet till varandra (Dahlman & Heide, 2019:50-52). Vilket här kan sättas i paritet till det Carlsson upplyste om sin organisation och hur hans medarbetare kände att de stundtals tappade gemenskapen under pandemin. Inte bara gemenskapen under mötenas gång, utan framförallt spontaniteten att kunna kallprata med en arbetskamrat i korridoren, eller berätta om sina planer inför kommande helg i fikarummet.

Carlsson poängterade en vital del beträffande känslan av minskad gemenskap på företaget. Han berättade vidare att företaget gjorde ett försök till få tillbaka känslan av naturlighet genom att låta videokonferenssystemen Microsoft Teams eller Zoom vara på under arbetsdagen då alla jobbade hemifrån. Detta skulle skapa en förbindelse och gemenskap kollegorna emellan när ingen kunde närvara fysiskt på arbetsplatsen (Intervju, Carlsson 2022).

Med en gynnsam kollektiv gemenskap på ett företag ökar även strävan efter att alltid vilja utvecklas och föra företaget framåt i utvecklingen. Känner hela personalstyrkan sig tillfredsställd och att det samtidigt existerar en trivsamt arbetsmiljö menar Carlsson att chanserna för detta ökar.

Detta gjorde att VD:n Carlsson under organisationsförändringen kände en stor oro inför medarbetarnas välbefinnande, och hur det skulle påverka företagets verksamhet under den mycket allvarliga, bekymmersamma och högst oberäkneliga coronapandemin.

Någonting som Carlsson påtalar upprepade gånger under intervjuens gång är företagets syn på uttrycket ”frihet under ansvar”. Att under pandemins gång, helt förlita sig på att personalen fortfarande sköter sitt arbetet fastän de ansvariga inte är i närheten, fick bli utgångsläget. Detta grundar sig i en stark tillit och en försäkran på att allting fortfarande sköts som det ska, från ledare och chefer till de anställda och vice versa (Intervju, Carlsson 2022).

Carlsson menar även att tilliten på hans företag grundar sig i att han som chef aktivt gör sitt yttersta för att få personalen att lita på honom, genom att visa sig från en genuin och empatisk sida. Att inte försöka vara för egenmäktig, utan att istället vara välvilligt inställd till ledarrollen, där medarbetare kan förvänta sig en öppenhet och transparens inom dialoger- och samtal. Vilket, enligt Carlsson själv, är den primära anledningen till att hans företag hanterade distansarbetet på ett så pass framgångsrikt sätt.

Just den interna kommunikationen vill Carlsson betona och utnämna som en framgångsfaktor då friheten under ansvar fungerade så pass bra. Genom att låta ett kommunikativt ledarskap vara en del av strukturen, byggs en form av öppenhet och trivsel upp så att de anställda känner sig bekväma och tillfreds under sina arbetsdagar (Dahlman & Heide, 2019:93).

Carlsson lyfter vidare fram att han upplever att om de anställda hyser ett större förtroende för dig som chef, ökar även chanserna för att utföra ett bättre jobb. Oavsett motgångar och missöden som kan tänkas inträffa under tidens gång. En väl genomarbetad internkommunikation medför allt som oftast positiva resultat, och om någonting behöver tas upp är det ingen som funderar en extra gång och räds för tuffare eller mer ansträngda samtal (Intervju, Carlsson 2022). Det är alltså högt i tak till följd av VD:ns ledarskap och förvaltningen av den goda interna kommunikationens existens. Följaktligen så har alltså företaget gynnats av Carlssons högt prioriterade arbete med kommunikationen internt inom organisationen.

Vidare berättar Carlsson att om fallet istället varit omvänt, och att han inte arbetat väl med kommunikationen internt, att konsekvenserna för företaget då hade varit förödande när virusinfektionen Covid-19 slog till med sin fulla kraft. Carlsson nämner även att han tror att företaget delvis räddades till stor del av att det fanns en förmånlig förkunskap om just angelägenheten kring intern kommunikation, och hur en chef ska agera i en organisatorisk kris. Samtidigt som han beskriver att pandemin naturligtvis sågs som en negativt utbredd omständighet för företaget, tar Carlsson med sig att han och hans anställda nu vet vad som krävs i beredskapsväg om något liknande skulle inträffa på nytt.

Vikten av kunskap inom ramen för kommunikation, en bra genomförd krishantering och hur människor faktiskt reagerar i en krissituation inom arbetslivet, utgör alla exempel på vad Carlsson och hans organisation dragit lärdom av och tar med sig in i framtiden. Med en bättre organisationskultur och bredare erfarenheter än tidigare kan VD:n Carlsson och hans företag idag, vintern 2022, stolt meddela att de är betydligt starkare än tidigare.

6. Slutsats

Utifrån analysen går det att konstatera att Carlssons företag till en början drabbades hårt av coronapandemin och dess ogynnsamma effekter som viruset bidrog med. När folkhälsomyndighetens nationella rekommendationer trädde i kraft för det svenska samhället fick Carlsson och hans organisation, som många andra, snabbt anpassa sig efter dessa. Att inkludera alla medarbetare och att vara tillmötesgående i hela processen genom de olika i arbetsplatsförändringarna, kom att bli väldigt viktigt. Den ständiga närvaron av den synnerligen goda interna kommunikationen före, under och efter krisen, stod som avgörande för att organisationen tillsammans klarade ut påfrestningarna som följde.

Resultatet av analysen visar även på ett företag som redan innan pandemin, etablerat en tydlig identitet för verksamheten. Vi kan utifrån upptäckterna vidare se att den unika arbetsplatsen fullgör en avgörande del i företagets identitet, då arbetsplatsen utgör en stabil grund för företagets gemenskap. När pandemin slog till fick en stor del av företagets anställda arbeta på distans, därmed försämrades deras förutsättningar för att identifiera sig med den verksamhet som de arbetar i.

Vi kan sålunda komma till slutsatsen att företaget innan pandemin bör ha utarbetat en identitet som grundat sig i flera delar av verksamheten. En organisation vars identitet till övervägande del grundar sig i endast en del av verksamheten, blir alltså en mycket sårbar organisation vid en oförutsedd kris som coronapandemin.

Analysresultatet visar på att arbetsplatsen, även den, spelat en central roll i hur företaget påverkats av pandemin som en oförutsedd samhällskris. Detta eftersom att en del av personalstyrkan fick arbeta på distans samtidigt som en del av personalen jobbade kvar på den fysiska arbetsplatsen. Respondenten framhöll i vår intervju att detta inte bidragit till några ytterligare splittringar inom verksamheten, eller undergrävt intern samhörighet.

Vi kan alltså utifrån analysen konstatera att detta inte resulterade i några nämnvärda splittringar, men eftersom att medarbetarna präglas av olika erfarenheter till följd av pandemin, finns det onekligen risk för att gemenskapen inom verksamheten alltjämt kan ha försvagats. Detta är däremot inget som kan bekräftas av analysresultatet, vilket bland annat kan bero på att vi endast intervjuat en person på företaget, som dessutom besitter en ledarroll. Det förefinnes således en möjlighet att de anställda som vidtog åtgärder på direktiv från ledningen är av en annan uppfattning, och ser annorlunda på hur gemenskapen påverkats till följd av coronapandemin och arbetsplatsförändringar.

Då denna studie är en B-uppsats där materialet och omfånget sett till frågeställningar är limiterat, har en del avgränsningar varit nödvändiga att göra. Studien har tagit utgångspunkt i ett slags ledningsperspektiv, vilket möjliggör för att det finns en rad övriga utforskade delar inom detta område som kan undersökas i framtiden. Ett exempel skulle kunna vara där medarbetarnas egna perspektiv och upplevelser ges ett större utrymme. Förslag till vidare forskning skulle även kunna vara att rikta fokus på organisationer som genomgått samma prövande utmaningar, men denna gång utanför Sverige. Då pandemin är global och har utövat sin negativa påverkan på alla världens nationer, hade man kunnat inta ett mer internationellt perspektiv och fördjupa sig i en organisations krisupplevelser i ett annat land.

7. Referenslista

7.1 Litteratur

Alvesson, Mats. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3 uppl. Stockholm: Liber AB.

Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer*. 2 uppl. Stockholm: Liber AB.

Boyle, Michael; Schmierbach, Mike. (2020). *Applied Communication Research Methods – Getting Started as a Researcher*. 2 uppl. New York: Routledge.

Brolin, Magnus, Calleberg, Per; Westrell, Mikael. (2016). *Krishantering i arbetslivet*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Dahlman, Susanne; Heide, Mats. (2019). *Strategisk intern kommunikation – Led organisationer med kommunikation*. Malmö: Liber AB.

Forslund, Magnus. (2013). *Organisering och ledning*. 2 uppl. Stockholm: Liber AB.

Heide, Mats, Johansson, Catrin; Simonsson, Charlotte. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2 uppl. Malmö: Liber AB.

Kvale, Steinar; Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Runnquist, Carolin. (2020). *Att leda i kris – Skapa förtroende i en komplex värld*. Stockholm: Liber AB.

7.1.2 Elektroniska referenser

Allstrin, Susanna, Grafström, Jonas, Stern, Charlotta; Weidenstedt, Linda. (2021). *12 punkter om distansarbete efter Covid-19*. Författaren och Ratio 2021. Nr 20. Stockholm: Publit. <https://cms.ratio.se/app/uploads/2021/10/rapport-20-12-punkter-web.pdf>.

Dale Carnegie Sweden. (u. å.). *Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån?*.

<https://www.dalecarnegie.se/hur-paverkas-produktiviteten-pa-lang-sikt-av-att-vi-jobbar-hemifran/>.

DIGG - Myndigheten för digital förvaltning. (2020). *Kartläggning och analys av erfarenheter och behov av åtgärder för att leva och verka digitalt i spåren av utbrottet av covid-19*. <https://www.pts.se/globalassets/startpage/dokument/icke-legala-dokument/rapporter/2021/uppdra-g-digital-omstallning-till-foljd-av-covid/bilagor/bilaga-4---adl-slutrapport-2020-12-04.pdf>.

Smircich, Linda. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. In *Administrative Science Quarterly*. 28, 339-358.

Spicer, André. (2020). Organizational Culture and COVID-19. In *Journal of Management Studies*. 57(8): 1737-1740. DOI: 10.1111/joms.12625.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. [Rapport]. Stockholm: Vetenskapsrådet. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>.

World Health Organization. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.

Bilaga: (Intervjuguide)

Tema 1: Frågor beträffande organisationens struktur

1. Vad är ni för typ av organisation?
2. Hur många anställda är ni idag?
3. Vad för typ av arbete utförs inom er verksamhet?
4. Hur är företaget uppbyggt?

Tema 2: Organisationens tillstånd under en kris som coronapandemin

5. Hur påverkades ni som organisation inledningsvis av coronapandemin?
6. I din roll som VD för företaget, vilka är dina erfarenheter från den stora omställningen till distansarbete?
7. Hur upplevde du att de anställda kände vid omställningen till ett distansarbete?
8. Med andra ord kännetecknades arbetet helt enkelt av ”frihet under ansvar”?
9. Upplever du att anledningen till att ni inte behövde stänga verksamheten var att ni snabbt agerade genom ett digitaliserat distansarbete och införde restriktioner på arbetsplatsen?
10. Du berättade att en del anställda kände sig rädda och oroliga under pandemin, hur hanterade ni dessa situationer?

Tema 3: Hur organisationen förändrats till följd av coronapandemin

11. Vilka fördelar respektive nackdelar anser du att det finns med distansarbete?
12. Vad anser du är den största skillnaden mellan organisationen innan respektive efter coronapandemin?
13. Vad tror du att dina anställda upplever är den största skillnaden mellan organisationen innan samhällskrisen slog till och efter att man genomlevt den?
14. Har ni idag återgått till de rutiner som återfanns inom organisationen fysiskt på arbetsplatsen innan pandemin, eller lever ”coronaanpassningarna” kvar än idag?

Tema 4: Angående arbetsplatsförändringar och medarbetarnas synsätt

15. Hur kommunicerade ni till de anställda vid omställningen till distansarbete och hur reagerade de?
16. Distansarbete kan i många avseenden upplevas som problematiskt, människor kan exempelvis känna sig ensamma. Tog ni hänsyn till detta under pandemin och isåfall hur gjorde ni för att förhindra detta och upprätthålla de anställdas anknytning till organisationen?
17. Vad var den största utmaningarna för dig som VD under pandemin och hur hanterade du dessa?
18. Du berättade tidigare att er verksamhet huvudsakligen består av två delar, kontorsdelen som under pandemin arbetade på distans och distributionsenheten som arbetade på plats med restriktioner. Hur kommunicerade ni till de anställda att de olika enheterna fick vidta skilda åtgärder, och hur bemötte de anställda detta?
19. Upplever du att den skilda arbetssituationen under pandemin mellan de anställda skapade grupperingar inom respektive del eller tror du grupperingar var ett faktum redan innan pandemin?
20. Nu när vi befinner oss i slutskedet av denna pandemifas, vilka erfarenheter tar du med dig i rollen som VD, och som del av en organisation från den turbulenta tid som varit?
21. Tror du att krishanteringen inom företag numera optimerats på grund av pandemin och att företag framöver kommer att vara mer förberedda vid en kris?
22. Avslutningsvis, anser du att coronapandemin har förändrat synen på hur en organisation ska verka, och att detta följaktligen bidragit till en positiv utveckling som stärkt organisationskulturen eller vice versa?