

Lunds Universitet
Sociologiska Institutionen

Organisationskultur och hemarbete

-En kvalitativ studie ur HR:s perspektiv gällande organisationskultur och hur hemarbete påverkar organisationskultur

Författare: Frida Lavin
Kandidatuppsats: SOCK10 15 HP
Höstterminen 2022
Handledare: Annika Elwert

ABSTRAKT

Författare: Frida Lavin

Titel: Organisationskultur och hemarbete -En kvalitativ studie ur HR:s perspektiv gällande organisationskultur och hur hemarbete påverkat sättet att jobba med organisationskultur

Kandidatuppsats: SOCC10, 15 HP

Handledare: Annika Elwert

Sociologiska institutionen, höstterminen 2022

Sammanfattning:

I denna studie undersöks hur anställda inom HR upplever sin organisationskultur utifrån Edgar H Scheins organisationskulturteori för att synliggöra och tolka organisationskultur. Huvudsakligen ligger tyngdpunkten i studien på respondenternas egen uppfattning om organisationskultur och diskuteras med hjälp av utvald litteratur. Ett syfte är också att se om organisationskulturen påverkats på grund av hemarbete. Studien är av kvalitativ karaktär med en abduktiv ansats. Urvalet i studien är fyra respondenter som arbetar inom HR i Skåne. Respondenterna arbetar inom offentlig verksamhet och finansbranschen. Avgränsningen är gjord utifrån respondenternas kompetens inom HR och respondentens möjlighet att besvara frågor kring organisationskultur och hemarbete.

För att besvara syftet använder jag följande forskningsfrågor:

- Hur definierar samt upplever HR-respondenter sin organisationskultur?
- Hur upplever HR-respondenter att hemarbete påverkat organisationskulturen?

Studien visar att organisationskultur anses komplext och svårt att definiera. Enligt respondenterna finns en övervägande positiv syn på organisationskulturens verkan inom organisationerna. Studien visar att hemarbete har en påverkan på organisationskulturen där flexibiliteten anses positiv och ändrat grundläggande antaganden kring hemarbete. Studien visar även på utmaningar, hemarbete kan ge en negativ inverkan på samarbete, kommunikation och kreativitet.

Nyckelord: Organisationskultur, hemarbete, Schein, artefakter, värderingar, grundläggande antaganden

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	4
SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	4
AVGRÄNSNINGAR.....	5
2 BAKGRUND OCH TIDIGARE FORSKNING.....	5
ORGANISATIONSKULTUR.....	6
HUMAN RESOURCES.....	6
HEMARBETE/ DISTANSARBETE/ HYBRIDARBETE	6
TIDIGARE FORSKNING.....	7
3 TEORETISKT RAMVERK	9
4 METOD	10
ABDUKTIV ANSATS.....	11
KVALITATIV METOD.....	11
URVAL	12
INSAMLING AV EMPIRI/ UTFÖRANDE.....	13
STUDIENS KVALITET	13
TILLFÖRLITLIGHET, GILTIGHET	14
ETISKA ÖVERVÄGANDEN	14
METODANALYS	15
INTERVJUER OCH INTERVJUGUIDE	15
TRANSKRIBERING AV EMPIRIN.....	16
ANALYSMETOD	16
5 RESULTAT	16
HUR DEFINIERAR HR-RESPONDENTER BEGREPPET ORGANISATIONSKULTUR?	17
KATEGORIER SOM UPPENBARADE SIG I EMPIRIN	18
6 SLUTSATS.....	26
HUR DEFINIERAR SAMT UPPLIVER HR-RESPONDENTER SIN ORGANISATIONSKULTUR?	26
HUR UPPLIVER HR-RESPONDENTER ATT HEMARBETE PÅVERKAT ORGANISATIONSKULTUREN?	28
FRAMTIDA FORSKNING	28
REFERENSER.....	29
BILAGA	31

Inledning

Även fast forskning kring organisationskultur bedrivits sedan 1940-talet var det först under företagsboomen på 1980-talet som intresset ökade för just organisationskultur. Under 1980-talet exploderade antalet böcker som försökte identifiera vilka egenskaper som utmärker ett framgångsrikt företag/organisation. Detta kombinerades med en samtida ekonomijournalistik som åstadkom en utbredd tro att organisationskulturen var den dominerande faktorn bakom framgång. Genom att ha en fungerande organisationskultur finns det en tro på att det gynnar produktivitet och effektivitet, att det kan skapa nöjdare medarbetare och att kulturen kan bidra till en bättre arbetsmiljö. En tro på att organisationskulturen kan binda samman företagets anställda och se till att gemensamma värderingar, mål och normer upprätthålls. (Alvesson 2017). Organisationer idag står inför ett skifte, Corona pandemin har förändrat föreställningar kring var medarbetare kan utföra sitt jobb och det finns studier som talar för att medarbetare vill fortsätta med arbeta på distans ett par dagar i veckan. *Vad händer med organisationskulturen när distansarbetet är här för att stanna* lyder en artikel från nyteknik.se. I artikeln kan man utläsa att hos Microsoft Sverige kan medarbetaren välja att arbeta hemma eller på plats. Enligt Microsofts egna rapporter tyder det på att det finns utmaningar kopplade till teknik, ledarskap och kultur som uppstått till följd på grund av hemarbete och som behöver lösas, som t.ex. skapa förutsättningar för ett inkluderande arbetssätt, där medarbetare trivs och får en balans mellan sitt arbetsliv och fritid (Ny teknik 2021).

Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att undersöka hur personer inom Human Resources upplever och definierar sin organisationskultur och hur respondenternas upplevelser stämmer överens med tidigare forskning och undersöka hur kulturen inom organisationen påverkas på grund av hemarbete. Intresset och fokus på just HR beror på att HR arbetar brett med frågor som rör hela organisationen, HR har en övergripande kunskap och det främsta ansvaret för de mänskliga resurserna inom organisationen, därför faller det sig naturligt att använda just detta perspektiv.

Scheins (2017) teori om organisationskultur har använts som teoretiskt ramverk i denna studie, dels för att operationalisera begreppet organisationskultur och för att bygga min

intervjuguide. Intervjuguiden byggdes upp med hjälp av Scheins modell med tre olika kulturella nivåer, detta för att enklare synliggöra och tolka organisationskultur inom de olika organisationerna. Jag har även använt andra organisationskulturteorier för att analysera empirin från de kvalitativa intervjuerna och påvisa organisationskulturens påverkan på medarbetare.

Undersökningen är av sociologisk relevans då det studerar begreppet organisationskultur utifrån HR:s perspektiv samt om hemarbete påverkat organisationskulturen. Denna studie är inriktad mot organisationen som kulturellt system.

För att besvara syftet använder jag följande forskningsfrågor:

- Hur definierar samt upplever HR-respondenter sin organisationskultur?
- Hur upplever HR-respondenter att hemarbete påverkat organisationskulturen?

Avgränsningar

På grund av studiens begränsade omfattning har jag valt att intervjua ett mindre antal respondenter. Denna studie är avgränsad till fyra respondenter som alla är verksamma inom HR. De fyra respondenterna arbetar i Skåne inom offentliga verksamheter och finansbranschen. Respondenterna har fyra olika befattningar inom HR, varav en med ledarposition. En större omfattning genom att intervjua fler respondenter hade förstärkt resultat och gett en djupare förståelse för just organisationskultur och om hemarbete påverkar kulturen.

Bakgrund och tidigare forskning

Kapitlet syftar till att belysa vad begreppet organisationskultur innefattar, en beskrivning av begreppet Human Resources och hemarbete. Jag har valt att främst utgå från Edgar H Scheins organisationskultur och hans modell som innefattar tre olika kulturella nivåer som teoretiskt ramverk, dels för att bygga min intervjuguide och för att synliggöra och kunna tolka organisationskultur. Studien kompletteras av andra forskare som kompletterar eller lyfter fram aspekter av organisationskultur som anses vara av relevans för studiens helhet.

Organisationskultur

Begreppet organisationskultur beskrivs på många olika sätt i vetenskapslitteratur som finns tillgänglig idag. Begreppet har funnits med länge men kom att explodera början på 1980-talet, svårigheterna med att definiera begreppet är fortfarande närvarande. Under 1980-talet sågs organisationskultur av många som ett av de viktigaste elementen i en organisations framgång. Denna övertro på organisationskulturen har enligt Alvesson (2017) reviderats men samtidigt är organisationskulturen fortfarande en central aspekt bakom organisatoriska ämnen som motivation och lojalitet, prioritering och resursallokering, konkurrenskraft och vid organisatoriska förändringar. Begreppet organisationskultur ska ses som ett begrepp som beskriver hur mönster eller system inom en grupp/organisation löser sina problem internt och externt. Gruppen/organisationen utvecklar övertygelser, värderingar och beteendenormer som tas för givna som grundläggande antaganden, som slutligen inte syns utan bara finns där undermedvetet (Schein 2017).

Human Resources

Begreppet Human Resources slog igenom under 1980-talet men nämndes redan 1954 när Drucker ville påvisa hur viktig det var att sluta se anställda som kostnader och istället se dem som resurser. HRM står för Human Resources Management och ska ses som ett samlat begrepp för allt personalarbete. Begreppet HRM har en rad olika definitioner och tolkningar, en bred definition av HRM från Collings and Wood (2009) är att HRM inkluderar alla aspekter av att leda människor i organisationer och hur organisationer responderar på de handlingar som vidtas av arbetstagarna individuellt eller kollektivt och som går bortom personaladministration och arbetsmarknadsrelationer. HRM kan också ses som ett begrepp som inkluderar en utgångspunkt att arbetstagarna bidrar till konkurrensmässiga fördelar och därför måste vara engagerad och motiverad för att främja organisationens effektivitet och därför blev organisationskultur en viktig del för HRM (Boglund et al 2014)

Hemarbete/ Distansarbete/ Hybridarbete

En arbetsplats som innefattar en kombination av det traditionella kontoret och distansarbete kallas i den här studien för hemarbete. Man kan säga att det är en arbetsplats som anpassar sig efter vart de anställda vill jobba för stunden, oavsett om det är hemma, på landet eller på kontoret. Efter pandemin så lutar många företag åt att fortsätta tillåta medarbetare att arbeta både på plats och arbeta hemifrån (Prevent 2021).

Tidigare forskning hemarbete

Tidigare forskning kring hemarbete enligt Kniffin et al. (2021) är att pandemin (Covid-19) har förändrat människors sätt att arbeta på ett grundläggande sätt. De virtuella arbetssätten är långt ifrån det traditionella och det kan skapa en sårbarhet både hos organisationen och individen. Kniffin et al:s studie visar att hemarbete kan föra med sig vissa svårigheter för organisationen som tex. hanteringen av en personalgrupp som jobbar mycket hemma, kräver att HR utvecklar nya resultat- och bedömningssystem. Kniffin et al. (2021) menar att när medarbetare distanserar sig pga. hemarbete kan det öka tendenserna till introversion, och det förknippades med minskade positiva känslor.

Härenstam & Bejerot (2016) har kommit fram till att ökade avstånd i tid och rum mellan medarbetare begränsar möjligheten att uppnå kollektiv kompetens och förståelse för målen. Avstånden menar de kan även påverka möjligheten att uppnå tillit och lojalitet. Det ökade ansvaret för att själv styra sin tid och ta ansvar för sitt arbete är en individualisering som både kan ge positiva och negativa effekter. Upplevelserna kan pendla mellan frihet och en känsla av utanförskap och att medarbetaren känner sig isolerad. Härenstam & Bejerot (2016) menar att upplevelsen blir präglad av hur medarbetarnas sociala relationer ser ut samt medarbetarens förmåga att kommunicera.

Tidigare forskning organisationskultur

Engdahl & Larsson (2011) menar att många organisationer förstått att samhörighetsaspekten är viktigt men inte ger tillräcklig grund för att förstå organisationer fullt ut. De beskriver organisationskultur som kulturella komponenter som språk, ceremonier, normer och värderingar och verklighetsuppfattningar som hjälper till att skapa engagemang och motivation hos medarbetare. Genom att binda samman medarbetare i ett gemensamt tänkande och värdemönster får medarbetare att dra åt samma håll. Det gemensamma språket ser till att kommunikationen fungerar väl och minskar risk för missförstånd och konflikter. En kultur som fungerar fullt ut styr medarbetarnas tanke-känslor och handlingsmönster och reducerar osäkerhet, kulturen ger fasta situationsdefinitioner och handlingsregler.

Jo Hatch (2006) menar att organisationskultur från början syftade till att besvara frågan: vad gör oss till människor. Kulturen beskriver hon som att den drar in medlemmarna i en socialt konstruerad verklighet. De medlemmar som ingår delar både likheter och skillnader. Hatch menar att de element som ingår i organisationskulturens kärna och skapar gemenskap är

artefakter, symboler, normer, värderingar, åsikter och grundläggande antaganden och fysiska beteendemässiga och språkliga symboler. Världsbilden som sådan hjälper medlemmarna att orientera sig dvs. att hantera och styra sin aktiviteter och att skapa mening i organisationen, främst i upplevelser och erfarenheter. Medlemmarna ingår i en socialt konstruerad verklighet, dvs. organisationskultur.

Schein (1985 se Bang 1999 s.84) menar att ledare och grundare oftast är de viktigaste kulturskaparna i organisationer, detta beroende på den makt de har och kan prägla organisationen med sina egna verklighetsdefinitioner. Här menar Schein att när organisationen varit verksam ett tag kommer kulturen att göra verkan på organisationen så att denna blir förutbestämd för vissa typer av ledarskap. Kulturen kan på så sätt skapa och bära fram sina egna ledare. En annan sak som Schein (Schein, 1985 se Bang 1999 s.90) nämner som kärnan i kulturbegreppet är något som främjar gemensam förståelse mellan medarbetare inom organisationen. Han tar även upp samverkan mellan medarbetare att det är avgörande för kulturen och att samverkan gör att strukturer uppstår och medarbetare inser vilka normer som reglerar medarbetares beteenden och hur de samverkar.

Alvesson (2017) vill att forskare ska utmana den grundläggande uppfattning som finns inom management, om organisationskulturens betydelse, han menar att organisationskulturen är viktig men att det ofta är förenklat och för lättvindigt. Alvesson (2017) menar att för mycket organisationskulturtänkande och för mycket fokus kring kulturens positiva verkningar, missas förbindelse mellan kultur, social praxis samt arbetstagarnas materiella aspekter.

Organisationskulturen fyller inte bara positiv funktion enligt Alvesson, han menar att om man bortser från det de positiva funktionerna som människors behov av gemensamma uppfattningar, vägledning och uttrycksfullhet, leder organisationskulturen även till inskränkthet och minskad självständighet. Alvesson menar att vetskapen om att föreställningar skapar selektiv förståelse av verkligheten ger möjlighet att undvika ett tunnelseende och uppmuntra till ett reflekterande tänkande och hur organisationer fungerar och hur arbetstagarna lever sina liv i dem.

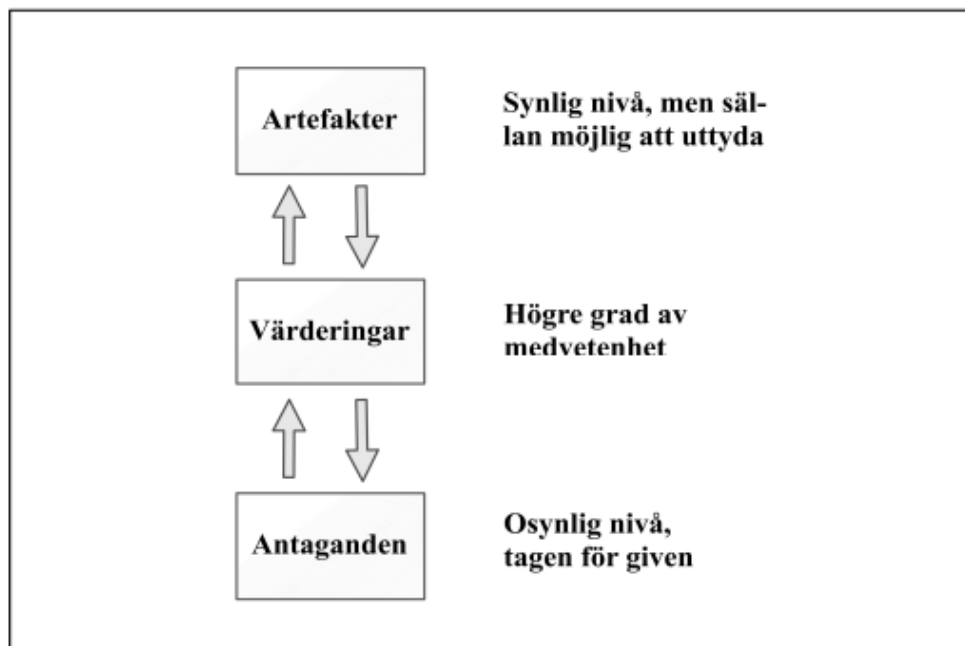
Kulturen har en viktig roll, den ska hjälpa medarbetarna att skapa ordning och förutsägbarhet i en annars föränderlig tillvaro. För att skapa en stark kultur där organisationen styr medlemmarnas beteende måste vissa saker uppfyllas, som t.ex. hur många det är som delar kulturen, hur många som tolkar kulturen på samma sätt, hur länge kulturen funnits och hur stark kulturen är (Louis 1985 se Bang 1999 ss.112-113). Det finns sätt för organisationer att

skapa en god stark kultur, t.ex. genom intern rekrytering, en medveten inprägning av viktiga värderingar och normer, selektiv rekrytering och genom ritualer och ceremonier.

Teoretiskt ramverk

Vid framtagande av teoretiskt ramverk har jag valt att utgå från Edgar H Scheins teori kring organisationskultur, studien kompletteras av andra forskare som kompletterar eller lyfter fram andra aspekter av organisationskultur som anses vara av relevans för studiens helhet.

Schein förklarar organisationskultur genom att tänka på kultur som vad gruppen faktiskt lärt sig i sina ansträngningar att överleva, växa, hantera yttre miljö och organisera sig. Schein menar att om det finns en förståelse för varifrån kultur kommer ifrån och skapas kan det abstrakta som finns i gruppens undermedvetna bli greppbart samtidigt som det även har ett kraftfullt inflytande på gruppens beteende. I Scheins organisationskultur teori har han utvecklat en modell för att synliggöra och tolka organisationskulturer lättare.



Schein's tre kulturella nivåer (Hatch 2006 s.242)

Modellen består av tre kulturella nivåer. *Artefakter* beskrivs som ett fenomen som individer ser, hör och känner när individen ansluter sig till en ny grupp som har en okänd kultur, *Artefakter* inkluderar även den fysiska miljön, klimatet i organisationen, språket, känslomässiga uppvisningar, klädkoder, sätt att uppföra sig, myter och historier om

organisationen, dess ritualer och ceremonier. Artefakter är synliga och därmed oftast observerbara men kan även vara svåra att förklara. *Uttalade värderingar* framställs av Schein (2017) som ideal, mål, ideologier, strävan och dessa blir uttalade värderingar först när gruppen tagit dem till sig som sina egna. Organisationens mål och ideologier blir socialt accepterade av gruppen (medarbetare) genom att dessa värderingar testas och accepteras och blir en gemensam värdering. Schein förklarar att många organisationer har abstrakta uttalade värderingar och att organisationernas uttalade värderingar även kan gå emot varandra och ett par exempel han ger är företag som påstår att bry sig lika mycket om medarbetarna, som kunderna och aktieägarna. Ett annat exempel är företag som eftersträvar högsta kvalitet med låga kostnader. Båda dessa exempel menar Schein går emot varandra.

Grundläggande antaganden ger makt till kulturen och finns där för att dessa antaganden är delade av arbetstagarna och blir ömsesidigt förstärka. Det kan även förekomma antaganden som kommer utifrån organisationen och dessa kan också verka inom organisationen. Grundläggande antaganden innefattar vad arbetstagaren ska ge uppmärksamhet till, vad saker betyder, hur en arbetstagare agerar emotionellt samt hur arbetstagaren agerar i olika situationer. Kultur på denna nivå ger arbetstagaren en basidentitet och en definition av värde som ger självförtroende. Kulturen berättar för arbetstagaren hur denne ska bete sig mot andra inom organisationen, vilka de är själva och hur de kan må bra (Schein 2017).

I min studie undersöker jag organisationskultur utifrån ett HR-perspektiv utifrån Scheins kulturella nivåer. Dessa tre olika nivåer av kultur används som en ram för att synliggöra och tolka respondenternas organisationskultur lättare.

Metod

Detta kapitel ämnar redovisa mitt tillvägagångssätt vid utförandet av studien och hur jag motiverat de val jag gjort i studien. Val av ansats, metodval, vilka studien innefattar och gäller för, mitt val av insamlingsmetod, analysval och studiens kvalitet.

Abduktiv ansats

Genom att inte begränsa mig till en induktiv eller deduktiv analys blev slutsatser inte enbart baserade på fastställda hypoteser eller på insamlad empiri. Jag önskade nya insikter och ville ställas inför oväntade resultat i analysen och bestämde mig för denna ansats då det passade att

använda sig av den för att inte missa oväntade eller ovanliga fynd (Tavory och Timmermans, 2014). Jag arbetade systematisk och valde att ta in olika teorier/vinklar för att slutligen kunna leda fram till om min tolkning kan anses vara rimlig.

Kvalitativ metod

En kvalitativ ansats beskrivs som en öppen metod, där forskaren försöker undvika att styra insamlandet av information. Jag ville komma nära verkligheten och ge respondenten möjlighet att framföra det som är relevant genom dialog. Närheten som intervjuerna gav var nödvändiga för mig för att komma nära respondenternas åsikter och upplevelser, men närheten i en intervju kan ge vissa risker, att uppslukas av respondentens verklighet kan påverka kritisk distans. En annan nackdel med en kvalitativ ansats är att det blir väldigt få respondenter som medverkar i förhållande till en kvantitativ ansats.

Antalet respondenter ger vissa generaliseringsproblem och ger problem med den externa giltigheten. En annan utmaning med kvalitativ metod är att metoden kan bli för komplex då både nyansrikedom och informationen som framkommer från respondenten kan leda till en för stor empiri som blir svår att tolka och som ger ett för brett forskningsområde för studiens omfattning. För att begränsa empirin valde jag en semistrukturerad intervjuguide samtidigt som jag undvek alltför omfattande empiri (Jacobsen 2017).

Fördelarna med en kvantitativ ansats är enkelheten i att standardisera datamaterialet som inkommit. Hade frågeställning gått ut i form av en enkät (kvantitativ metod) så hade strukturen gett forskaren möjlighet att behandla information på ett enkelt sätt med statistiska program. Behandlingen av information skulle göra det lätt att lyfta fram huvuddragen; det typiska, de vanliga avvikelserna. Dels på grund av strukturen men även på antalet respondenter som besvarat enkäten. En kvantitativ metod är relativt sluten då forskaren utifrån sig själv strukturerat insamlingen och utgått från olika variabler och värden som anses relevanta. Det innebär att respondenten blir låst till de värden och variabler som forskaren tycker är viktigt. En annan sak att ta hänsyn till är att det blir forskarens tolkning av verkligheten vi ser, inte respondentens. Undersökningseffekt kan uppstå genom att en viss grupp möjligtvis inte svarar, hur frågorna i enkäten är formulerade kan påverka hur tillförlitligt materialet blir, vilka svarsalternativ som anges och även ordningsföljd på frågorna (Jacobsen 2017).

Då frågeställningen är öppen och metoden som används bör eftersträva verklighetsnära data rikt på nyanser, perspektiv och olika individuella erfarenheter valde jag att använda en kvalitativ metod (Jacobsen 2017). Vid kulturstudier anses semistrukturerade intervjuer med öppna svarsalternativ fungera bäst (Sellitz 1976 se Bang 1995 ss. 317-318).

I mitt val av metod har jag funderat över generaliserbarheten då mitt val är avgörande för det resultat jag fått och det innebär att mitt resultat inte kan ses som tillförlitligt utan som fyra unika individuella erfarenheter från fyra olika respondenter som jobbar inom HR. Om mer tid hade funnits hade jag utfört fler intervjuer. Dessutom skulle intervjuerna även kompletterats med observationer på plats där respondenterna arbetar.

Urval

Inkluderingskriteriet för undersökningen var att respondenten skulle arbeta inom HR i Sverige i Skåne. Undersökningen begränsades till fyra respondenter och de utgör populationen i undersökningen. Avgränsningen är gjord utifrån respondenternas kompetens inom HR och respondentens möjlighet att besvara frågor kring organisationskultur med önskan om att nå en djupare förståelse, dvs. det fanns ingen ambition att urvalet skulle verka representativt (Jacobsen 2017).

Kriteriet kring respondenternas kompetens bestämdes utifrån kravet om kännedom om organisationskulturen, att den verkade självklar- detta krav uppfylls genom att respondenten har jobbat inom organisationen i minst två års tid (Bang 1995).

Respondenterna jobbar inom offentlig verksamhet och finansbranschen, könsfördelning i studien är följande: tre kvinnor och en man. Respondenternas ålder ligger mellan 30-50 år. Samtliga respondenter har en akademisk bakgrund.

Info om populationen/ de fyra respondenterna:

Respondent A är verksam som HR-specialist

Respondent B är verksam som HR-partner

Respondent C är verksam som HR-strateg

Respondent D är verksam som HR-chef

Insamling av empiri/ Utförande

Den insamlade empirin kommer från fyra intervjuer. Intervjuguiden sattes samman utifrån Scheins teoretiska ramverk kring organisationskultur. Intervjuguiden kategoriserades utifrån utvalda teman med en önskan att komma närmre frågeställningen och det jag avsåg undersöka. Jag valde att utföra kvalitativa semistrukturerade intervjuer för att undvika för stor empiri från respondenterna, som skulle blivit både tidskrävande samt för komplext att analysera. En annan aspekt handlar om möjligheten till flexibilitet, intervjuerna öppnade upp för en mer flytande forskningsprocess och skapade möjlighet att röra sig mellan de olika stegen. Flexibiliteten i intervjuerna såg till att faserna mellan metod, forskningsfråga, datainsamling och analys inte enbart blev låsta till forskningsfrågan utan öppnade för ny empiri (Jacobsen 2017).

Studiens kvalitet

Giltighet

Utifrån frågeställning och det jag avsåg mäta kan jag genom min empiri fastställa att min mätning av respondenternas individuella, personliga synpunkter på valda fenomen har en giltighet. Som forskare måste det finnas en medvetenhet att varje datainsamlingsmetod har specifika giltighets- och tillförlitlighetsproblem. När det gäller individuella intervjuer är en möjlig undersökningseffekt min närvaro som forskare och även platsen där intervjun äger rum, kan skapa speciella resultat- en kontexteffekt (Jacobsen 2017).

Tillförlitlighet

I mitt val av metod har jag funderat över tillförlitligheten i min studie då mitt val av respondenter är avgörande för det resultat jag fått. Respondenternas kunskap kring området HR och organisationskultur samt mitt val av analysmetod ger min studie en viss tillförlitlighet. Respondenterna ger fyra unika individuella erfarenheter och jobbar inom HR med olika HR-befattningar i Skåne. Jag hade önskat intervjua ytterligare respondenter, men det var inte möjligt på grund av avhopp. Både observation och extra intervjuer hade bidragit med mer empiri till undersökningen. För mig är det inte helt tydligt om respondenterna beskriver organisationskulturen utifrån sina egna upplevelser som medarbetare eller utifrån sina roller som HR-anställda. Framför allt i stora organisationer kan kulturen skilja sig mycket

mellan olika avdelningar och därför är det viktigt att veta att min undersökning inte ger en total bild av verkligheten (Jacobsen 2017).

Etiska överväganden

Intervjun föregicks av ett missiv där syftet var att informera respondenten om undersökningens etiska dimensioner och att Vetenskapsrådets krav var tillämpliga i detta sammanhang:

- Informationskravet: Varför respondenten deltar i undersökningen/syftet och att deltagandet är frivilligt och hen kan avbryta när som helst.
- Konfidentialitetskravet: Personuppgifter behandlas så att enskilda människor inte kan identifieras och förvaras säkert så att obehöriga inte får åtkomst.
- Nyttjandekravet: Insamlade uppgifter får endast användas för föreliggande undersökning, inte i något annat sammanhang.
- Samtyckeskravet: Respondenten har rätt att själv bestämma över sin medverkan, att avbryta om/när hen vill och ska ge sitt samtycke till att vara med.

Det informerade samtycket konkretiseras genom att respondenten skrev under missivet innan intervjun påbörjades (Jacobsen 2017, Vetenskapsrådet 2002). GDPR reglerar hanteringen av personuppgifter, vilka innebär all information som kan hänföras till en identifierad eller identifierbar person. Det viktiga är om information enskilt eller i kombination med andra uppgifter kan knytas till en levande individ.

Personuppgifter får bara samlas in för vissa motiverade ändamål, man får inte samla in mer information än den som behövs för den aktuella undersökningen och man får bara spara informationen så länge man behöver den, sedan ska den gallras. I förarbetet med intervjuguiden uteslöts frågor som skulle kunna leda till känsliga personuppgifter. När intervjuerna genomfördes och antecknades döptes de medverkande respondenterna om till respondent A, Respondent B, respondent C och respondent D för att anonymisera och göra det omöjligt att identifiera enskilda individer (Jacobsen 2017).

Metodanalys

Kontakt med respondenterna

I det första skedet la jag ut en beskrivning av min studie och min önskan att komma i kontakt med personer som jobbar inom HR i sociala medier, bland annat på LinkedIn och på Facebook via ett nationellt HR-nätverk. Det visade sig att ingen av mina kontakter via LinkedIn eller mina nya kontakter via HR-nätverket anmälde intresse för att ställa upp på en intervju. Jag fick då vända mig till mina kontakter direkt och det i sig gjorde att jag fick tag på fyra för mig okända respondenter från offentlig och privat verksamhet, förhoppningen var fem respondenter totalt men en respondent hoppade av på grund av tidsbrist. All korrespondens innan intervjuerna ägde rum över LinkedIn eller via e-post.

Intervjuer och intervjuguide

Intervjuerna spelades in för att i efterhand transkriberas för att fullt fokus skulle ges till respondenten. En forskares egna erfarenheter kan innebära att information som framkommit under intervju kan påverkas, det vill säga att viss information blir irrelevant och inte tas med på grund av bias. För att undvika bias spelades intervjuerna in och lyssnades igenom flertalet gånger, dels för att se till att informationen som de fyra respondenterna förmedlade var korrekt uppfattad, och dels så att ingen information som framkom i intervjun utelämnats (Luker 2010).

Respondenterna godkände inspelning av intervju genom ett skriftligt samtyckesformulär. Två av intervjuerna utfördes ansikte mot ansikte och de andra två utfördes digitalt. Här nedan beskrivs datum och längd på de utförda intervjuerna.

Respondent A	Intervju	6 dec 2022	53 min Digital
Respondent B	Intervju	7 dec 2022	55 min
Respondent C	Intervju	7 dec 2022	45 min
Respondent D	Intervju	8 dec 2022	48 min Digital

Transkribering av empirin

Transkribering gjordes direkt efter varje avslutad intervju för att sedan lyssnas igenom ytterligare en gång för att försäkra mig om en korrekt utförd transkribering. Transkribering utfördes så detaljerat som möjligt, detta för att undvika fallgropar som att byta spår i efterhand och/eller tappa avgörande konversationfragment. Efter en genomgång av det transkriberade materialet flertalet gånger, kontrollerade jag varje transkriberad intervju om kategorier uppenbarade sig. De kategorier som uppenbarade sig finns presenterade i kapitlet Resultat (Luker 2010).

Analysmetod

Min innehållsanalys av empirin har skett både med en deduktiv ansats där studiens teoretiska utgångspunkter har fått utgöra basen för kategoriseringen men även utarbetats induktivt då kategorier uppstått ur empirin som inte funnits med i intervjuguiden. Teman är bestämt utifrån frågeställningen. Efter transkribering utförde jag en kategorisering. Kategoriseringen bröt upp temat i mindre enheter där all empiri som jag ansåg behandla samma sak, knöts till en kategori, en typ av öppen kodning. Därefter utfördes en axial kodning som kunde fånga upp nya kategorier (Jacobsen 2017).

Jag strävade efter att återuppleva materialet och återkomma till det för att hitta nya förklaringar, se mönster, inkonsekvenser. Processen i sig har pendlat mellan empiri och teori för att se om materialet förändras. Empiri och förklaringar strukturerades genom kategorisering. Genom att se över empirin flertalet gånger öppnar det upp för mitt rättfärdigande som forskare (Tavory och Timmermans, 2014).

Resultat & Analys

Detta kapitel redovisar de fyra HR: respondenterna definition av begreppet organisationskultur för att sedan redovisa respondenternas svar från de kvalitativa intervjuerna. Resultaten som framkommit när empirin bearbetats är följande: klädkod, fysisk miljö, kommunikation, klimat i organisationen, värderingar, ledarskap och påverkansmöjlighet och hemarbete. Analysens resultat diskuteras löpande under varje kategori.

Hur definierar HR-respondenterna begreppet organisationskultur?

En respondent sammanfattar organisationskultur som beteenden, symboler, kläder, handlingar som premieras och som är norm.

En annan använder inte ordet organisationskultur specifikt utan använder tvillingbegreppet företagskultur och beskriver företagskultur som en känsla på arbetsplatsen som inte går att ta på och att de som företag ofta reflekterar över hur man kan utveckla något man inte kan se. Vid en konkretisering anser respondenten att det handlar om hur man är mot varandra, hur man stöttar varandra, hur man utvecklar varandra samt vilka möjligheter man ger varandra.

En annan respondent menar att det är värderingarna som råder på en arbetsplats, att det kan vara vanor, oskrivna regler, hur man kommunicerar med varandra och den stämning som råder.

En respondent beskriver organisationskultur som något som påverkar alla beslut som tas, som både kan utvecklas och vara statisk, kulturen beskrivs som att den ger en stor påverkan kring vilka möjligheter man har i de arbetsuppgifter som utförs. Kulturen påverkar vad som prioriteras, vem som involveras, vem som fattar beslut och hur man samverkar menar en respondent.

Kategorier som uppenbarade sig i empirin

Klädkod

Klädkod är en artefakt som enligt Schein (2017) finns i organisationen. Respondenterna menar att det inte finns någon uttalad klädkod inom någon av organisationerna utan klädstilen beskrivs som avslappnad. En av respondenterna säger samtidigt att medarbetarna vet hur man ska klä sig vid speciella tillfällen, som t.ex. vid möte med kunder att då fungerar det inte att ha på sig ett linne, sitter man hemma och jobbar så kanske det inte spelar någon roll vad man har på sig.

“Vi har inte sån här klädkod heller utan sunt förnuft kör vi extremt mycket på. Man klär sig propert efter situation. Ett linne kanske inte är rätt om man ska vara representativ mot kund, inget inskrivet i dokument, man klär sig anpassat efter situation, man vet hur man ska klä sig och har man för mycket regler och ramar gör det bara värre. “

En av respondenterna ser sig själv som en del av normen, med en viss bakgrund, utbildningsnivå, född i Sverige och passar in utseendemässigt. Klädkoden inom organisationer är bra exempel på organisationskultur. Klädkoden som beskrivs av respondenterna är delvis informell men samtidigt uttrycks det att sunt förnuft råder. Bang (1999) menar att kläder ska ses som ett materiellt uttryck inom organisationen och som förmedlar ett budskap eller en standard ut till omgivningen. Med tanke på att samtliga respondenter säger att klädkod inte existerar så verkar det ändå finnas uttalade riktlinjer kring hur man bör klär sig.

Fysisk miljö

Enligt respondenterna påverkar den fysiska miljön organisationskulturen och respondenterna berättar att de inte har kontor med fasta platser och att det gör att man blir mer tillgänglig för andra. Respondenterna har en fysisk miljö som de hoppas ska leda till mer kommunikation och mer gränsöverskridande arbete. Organisationerna eftersträvar en fysisk miljö som ska uppmuntra till samarbete och Bang (1999) menar är att kontorens utformning visar vilken fysisk miljö och umgängesform som värdesätts inom organisationerna och bidrar till kulturen och ser till att den upprätthålls.

“Absolut, här har vi ett kontor där man inte har fasta platser och det gör ju att man blir mer tillgänglig för andra, man bor inte in sig någonstans man kan inte skapa en identitet med hjälp av det man har på väggar, har man cellkontor blir det mer revirtänkande och enskilt arbete och man formar jobbet utifrån vem man är och hur man själv tänker, delar man ytor bjuder det in till att man möter andra från andra avdelningar.”

En annan respondent berättar att det pågår en ombyggnation som ska gynna företagskulturen.

”Vi är ju mitt uppe i att bygga om och det gör vi för företagskulturen också och för att kunna möta kund på ett bättre sätt, i en värld som är digital och där vi vill vara lokala och allt fler jobbar hemma och vi räknar aldrig med fullbeläggning på kontoret och vi vill skapa en arbetsplats som man längtar till, vissa delar har renoverats, nu är det dags för att förnya andra delar av kontoret, vi lägger mycket stor vikt vid miljön. En förändring som påverkar företagskultur är att många går från egna rum till flexibla landskap där man ska ha cleandesk och ingen förvaring, där har det blåst många gånger men det som gäller är kommunikation kommunikation, tror vi har kommit över puckeln, sen blir det en ny puckel sen när det är live. Det är förändring där vi vill arbeta gränsöverskridande och man behöver inte sitta vid ett skrivbord för att jobba utan kan lika gärna sitta i en sofflösning, allt för att skapa den här härliga företagskulturen på kontoret.”

Inom de intervjuer som utförts svarar samtliga respondenter att de ska verka eller redan verkar inom öppna kontorslandskap. I motsats till Hatchs forskning, där den fysiska strukturen dvs utformning av den fysiska miljön, kan leda till en känsla av över eller underlägsenhet samt att öppna kontorslandskap kan ha en negativ effekt genom att skapa färre förtrogna samtal, mindre korta avbrott samt att samarbete tenderar att ske i slutna kontor betydligt oftare menar respondenterna att öppna kontorslandskap i deras fall skapar tillgänglighet mellan kollegor samt motverkar negativa känslor kopplat till hierarkier. Då tidigare forskning motsäger respondenternas svar skulle det vara viktigt att vidare intervjua fler respondenter inom samma organisationer för att nå en slutsats.

Kommunikation

Schein (2017) tar upp språket som en synlig artefakt, respondenternas beskriver språket som en del av deras kollektiva egenskaper och att språket de talar utmärker dem.

“Nu är det mycket socionomer, så socionomska skulle jag säga, jag är själv beteendevetare så ibland hajar man till och här att man pratar socionomska, man är så präglad av att man ska hjälpa andra så det är väl det iså fall, sen pratar vi väldigt mycket tillit och jobbar mycket med tillitsbaserad ledning och styrning, det pratas det mycket om och jobbar också aktivt så att det inte bara finns på ett papper utan också i verkligheten.”

“Vi har inte ett superakademiskt språk, inte som på universitet men det är liksom ett språk som kan utestänga människor som inte har pluggat, så det är ju en kultur.”

Det gemensamma språk som återfinns inom organisationerna kan tolkas som yrkesspecifikt eller som ett akademiskt språk som binder samman medarbetare inom organisationerna.

Enligt tidigare forskning kan ett gemensamt språk leda till att kommunikationen fungerar väl, att det minskar risk för missförstånd och konflikter. Samhörigheten som själva språket ger kan skapa positiva sidor för organisationer både i form av lojalitet och drivkraft och skapa en stark identifikation hos medarbetare (Engdahl & Larsson 2011). Alvesson (2017) menar att ett gemensamt språk kan utestänga och exkludera människor. Även om ett gemensamt språk i denna studie enligt respondenterna uppfattas positivt så ökar riskerna för medarbetare inom organisationerna att känna sig utestängda och exkluderade.

Klimat i organisationen

Schein (2017) berör olika artefakter som manifesteras i organisationen och en annan artefakt är klimatet som råder. Respondenterna beskriver att deras organisationer har en trevlig samtalston, att det finns en omtänksamhet och en vilja att hjälpa andra. En respondent menar att det är en ambitiös avdelning där man känner arbetsglädje och engagemang.

“Man hör aldrig några bråka eller ha en argumentera högt eller livfullt och det är ganska artigt och snällt, om några skulle argumentera lite hett skulle det vara ovanlig helt klart.”

“Min bestämda uppfattning är att det är en trevlig organisation, jag har jobbat inom flera verksamheter och flera kommuner och det är en trevlig och omtänksam förvaltning, man har en god stämning, man bryr sig mycket om varandra och en värme som man slås av. Fantastiskt trevliga chefer har vi, som är engagerade och duktiga- en god stämning generellt. Det finns alltid undantag.”

“Jag kan få stöd i gruppen och visa känslor, man kan vara sig själv men både på gott och ont, vi kanske är såna som tar det för försiktigt men vi brusar inte upp på varandra, vi kan bli förbannade av dåligt gehör eller bemötande och får kräka ur sig till sina kollegor. Vi har en väldigt bra samtalston oss emellan, ibland kan det vara svårt att, en del är väldigt starka i sina åsikter och det kan ge mindre möjlighet att uttrycka sina egna och den kulturen kan vi ha ibland, svårt att tycka annorlunda i vissa frågor och det finns dem som tar mer utrymme i gruppen och påverkar men vi är en grupp som tar ton och ges utrymme att diskutera, amen det finns fläckar även på vår himmel.“

”Det finns en väldigt bra energi sen kan det vara en hög arbetsbelastning som ger negativ energi och det kan vara hög personalomsättning, det kan också påverka klimatet negativt annars har vi ett bra klimat, vi kommer till tals allesammans, vi är en grupp där alla bidrar och alla har en tydlig plats. Vi har ett öppet klimat inför att vara annorlunda eller utanför normen enligt våra ramar, detta står vi för /..!”

Enligt Bang (1995) talar klimatet om vilka attityder och förväntningar som råder inom organisationen och hur dessa attityder och förväntningar kan ha en viss påverkan på organisationskulturen. Klimatet i sig är meningsskapande i situationen och kan vägleda hur något ska tolkas eller vad som ska göras och hur verkligheten uppfattas. Citaten ovan ger en bild av att det oftast råder ett positivt klimat inom dessa organisationer-

“Det är väldigt brett begrepp, organisationskultur, jag skulle beskriva den med att det finns en trevlig samtalston, en vilja att hjälpa andra och lite spretig då det är många olika yrkesgrupper och vi är ett ganska stort kontor, vi är 300 personer, kanske lite sökande, att vi inte har en tydlig kultur, lite avslappnad klädstil ganska informell kultur ehh att man vill vara duktig och ambitiös och skulle nog säga att

*det är lite olika beroende yrkesgrupper, de jag rör mig mest vid så är det stort
jobbfokus man är inte så privat.”*

Organisationskulturen verkar enligt respondenterna stödja möjligheter för medarbetare att komma till tals. Från respondenternas svar framkommer det att de flesta organisationer eftersträvar ett öppet klimat inför att vara annorlunda eller utanför normen och att man jobbar med mångfald. Samtidigt som en av respondenterna säger att det är öppensinnat och tolerant så visar det sig något motsägelsefullt i följande citat:

*“Utmärker, eh jo något är väl att det är väldigt så här tolerant och liksom
öppensinnat tycker jag, åh om någon skulle vara avvikande på något sätt mot
normen och då tänker jag på såna saker som sexuell läggning och klädsel. Jag tror
att det är väldigt få härinne som röstar på SD, skulle någon vara lite öppen med
sådana åsikter så skulle det nog inte vara ok”*

Moraliska riktlinjer kan påverka klimatet inom organisationen. Om grundläggande värderingar inte stöds kan det få konsekvenser som kan innebära en slags stigmatisering (Goffman 2003 se Engdahl & Larsson 2017 s. 112). Stigmatisering kan ses som en maktutövning, där man intar rollen som väktare av det som anses vara “normalt” och “onormalt” och som har makt att stämpla andra.

*“Jag tycker att det delvis är en öppen kultur hos oss, den är väldigt välkomnande
här och det är lätt att komma in och prata med folk och knyta kontakter samtidigt
som jag tycker det är rätt svårt ibland att komma in där besluten fattas och hur
ledningsprocessen ser ut och därför tycker jag inte att det är helt öppet och
transparent här.”*

Alvesson (2017) menar att en vanlig föreställning inom organisationskulturstudier är att kulturen relativt ofta relateras till samförstånd och harmoni och att kulturen uppfattas som gemensamma värderingar (t.ex. Schein). Alvesson menar att det är mer komplext, att det finns begränsningar inom vissa organisationskulturteorier och syftar till maktaspekten och dess påverkan på organisationen.

Alvesson (2017) förklarar att alla individer föds in eller hamnar i speciell kulturell kontext- som t.ex. en organisation, att det ger gemensamma föreställningar och ibland även en underkastelse under dessa som inte kommer av att någon speciell yttre kraft påverkar. Maktförhållandet i sig är betydelsefullt när det kommer till hur kulturen sedan utformas, där aktörerna är inbegripna i maktrelationer och får olika möjligheter att vara med och bestämma hur verkligheten ska definieras.

Ledarskap och påverkansmöjligheter

När det gäller påverkansmöjlighet framkommer det att organisationskulturerna inom organisationerna uppmuntrar medarbetare till att vara med och påverka sin organisation. Ett exempel som framkommer är att en respondent anser att det inte finns hierarkier, att alla oavsett befattning har rätt att göra sin röst hörd. Det finns en acceptans och en öppenhet inom organisationen för att komma med nya initiativ och idéer.

Men det finns utmaningar, en respondent tycker att de uttalade värderingar och visioner inte alltid får ta plats och upplever en svårighet att HR inte får lov att ta den plats den ska ha i organisationen och att HR inte är så synliga i beslutskedjan eller i verksamhetsplaner, och att man då inte får det mandat man önskar.

“Ja den är ju bred frågan, kulturen är något som påverkar alla beslut som tas ser jag det som, den kan ju både utvecklas och vara statisk det krävs väldigt mycket för att ändra och man måste vara aktiv och den ger en stor påverkan kring vilken möjlighet man har i arbetsuppgifter, påverkar hela ledet kring vad som prioriteras, vem som involveras, vem som fattar beslut och hur man samverkar, vem som kan komma till tals.”

Alvesson (2017) menar att maktförhållandet i sig är betydelsefullt, medarbetarna är inbegripna i maktrelationer och får olika möjligheter att vara med och bestämma hur verkligheten ska definieras. Påverkansmöjligheter uppfattas av respondenterna som självklara men samtidigt är möjligheterna begränsade och enligt Alvesson (2017) kan det handla om maktförhållande.

Ledarskap var ett ämne som kom upp, respondenterna anser att ledarskap är viktigt och tycker att ledarskap påverkar kulturen i hög uträckning. Ledare går i bräsch för kulturen och agerar förebild för organisationen och för hur en ska agera. En respondent menar att kulturen påverkas av hur väl cheferna är klädda (kulturellt) och om de är ambassadörer eller inte. Respondenten menar att det ska finnas en tydlighet kring förväntningar och hur man ska agera. En annan respondent tycker att chefen är en slags kompassnål mot vad vi ska göra och vad vi vill göra. Respondenterna tycker att det är chefens ansvar att driva och jobba med

organisationskulturen men att HR har ett ansvar att se till att cheferna har kunskap och därmed ge tydlighet till medarbetarna i form av förväntningar och hur de ska bete sig.

Respondenternas svar pekar mot Scheins (1985 se Bang 1999, s.84) tankar kring ledarskap, att ledare och grundare ses som de viktigaste kulturskaparna i organisationer, detta beroende på den makt de har och att de kan prägla organisationen med sina egna verklighetsdefinitioner. Alvesson (2017) menar att man inte heller ska bortse från att organisationer har allmänna samhällsliga och branschmässiga förväntningar och idéer att leva upp till, dessa blir organisationsspecifika och styr ledarskapet inom organisationen. Alvesson menar att många vill fokusera på att ledare har stort inflytande på organisationskulturen men organisationens medarbetare som inte tillhör ledarskiktet bidrar i allra högsta grad till bildandet och reproducerandet av kulturen inom organisationer även dem.

Värderingar

Enligt Schein (2017) anses värderingar som uttalade värderingar först när gruppen tagit till sig dem som sina egna. Värderingarna är viktiga enligt respondenterna, de anser att värderingar visar riktning för alla medarbetare inom organisationen och att det är ett krav att ställa upp på värderingarna och att det säkerställs i rekryteringssammanhang. En aspekt som en av respondenterna lyfter fram är värderingar som handlar om innovation och kreativitet och menar att värderingar kan hjälpa medarbetare att bli lite modigare och tänka lite högre i vardagen, respondenten har lagt märke till att det skapar en slags nybyggaranda.

“Det spretar nog då det finns 40-50 chefer, hos oss är nog den viktigaste värderingen att vi försöker göra det bästa för organisationen, samhället och att man jobbar för medborgaren, att man vill väl.”

Vidare säger en respondent att det är viktigt med organisationskultur för att styra, att den ska ses som en grund var vi vill någonstans, för att nå denna styrning krävs det att som organisation vara väldigt tydliga kring varför vissa saker prioriteras och vad man vill som organisation och att det är gemensamma värderingar som ska anammas i hela organisationen.

”Vi har ju våra ledord och vår vision där vi pratar om att vi ska lyssna lära och leda och det är saker jag försöker ta med mig när vi ska utveckla, när jag utför arbete har jag med mig det, jag ska lyssna in från chefer ute och lära av det och att vi också ska leda. Vi ska visa var vi ska och det har varit klurigheter men fått respons att vi blivit bättre men nu pratar jag om oss, men de här ledorden är ju för alla och det är svårt att besvara hur andra jobbar med det.”

Det kan finnas svårigheter för trots att organisationen anser att värderingar är viktiga så finns det ingen tydlighet kring hur organisationen ska jobba med dem alla, vissa får ta mer plats medan andra värderingar inte får någon direkt plats enligt respondenten.

“Det är nog lite personligt någonstans, det är kanske för att vi inte har så tydlig styrning, just det här med att vår arbetsmiljö och vår arbetsplats ska funka för alla, det ska vara en tillåtande inkluderande arbetsgivare, jag tror inte att alla skulle svara så. Det är den jag tycker är viktigast och som är ett av våra fem målområden, detta område kommer ofta i kläm, digitalisering, effektivisering näringsliv tar mycket plats hos ledningen, så att, det blir ofta lite tomt med de här policys och tycker inte att vi känner igen dem i hur vi satsar, vi byter politik var fjärde år och det kan se väldigt olika ut.”

“Jamen det är ju varför vi är här, fokus på vårt uppdrag och att vi ska göra det bästa för våra klienter tänker jag, sen det som gör att vi kan göra det, är genom att vi jobbar genom tillit och respekt så det är egentligen beteendet för att nå det. Det finns ett uppdrag för att hjälpa människor som behöver hjälp på olika sätt. Det är själva grunden, hela allt. Det och klientfokus skulle jag vilja säga.”

Det framkommer även det finns en viss spretighet inom en organisation när det gäller värderingar och att det främst beror på att organisationen är stor och har växt med nya befattningar med viss personalomsättning men att det lett till något positivt, att det bidragit till att äldre lösningar/uppfattningar kunnat ruckas på och ifrågasättas och menar därför att kulturen sitter väldigt lite i väggarna. Respondenterna verkar trots en viss spretighet identifiera sig med organisationens övergripande värderingar och på så sätt blir de också kulturbärare. Enligt respondenternas svar verkar det som att de internaliserat kulturen, dvs. att respondenterna identifierar sig med kulturen och att respondenterna gjort organisationens värderingar till sina egna personliga modeller för handling (Bang 1999).

Hemarbete

Flera respondenter menar att möjligheten till att jobba hemma har påverkat organisationskulturen på ett positivt sätt och att organisationen är mer öppen efter pandemin för möjlighet till hemarbete. En respondent menar att sättet att arbeta hemma blivit mer flexibelt, att allt arbete inte behöver utföras framför en skärm. Respondenten tycker också att det har blivit lättare att få kontakt med andra, det blir lätt att slänga iväg en fråga digitalt. Möten behöver inte heller uppta både lokal och tid utan kan bokas in via Teams.

”Ja det har ju verkligen påverkat synen på, nämen att man ruckat på inställningen på var och när man utför arbetet, det har blivit helt accepterat att vara rörlig, jobba hemifrån och i och med att vi har sånt här kontor så förstärker det också, så det har verkligen påverkat synen på att man inte måste vara på plats liksom och det är helt okej med hybridmöte, där vissa är på plats och andra är i rummet. Det är mer accepterat att lägga upp dagen att man är ledig en timme mitt på dagen och att man jobbar mer på kvällen, vi chattar mer på teams, stämmer snabbt av grejer via en chatt, det har också kommit. Man har ju fått se lite av varandras boende då får man en liten inblick i kring hur folk har det och bli lite mer personlig.”

”Förvaltningen har alltid legat i framkanten, redan innan pandemin jobbade vi hemma när det var möjligt och det funkade, sen under pandemin blev det såklart bara hemarbete. Eh, nu är vi på väg lite mer tillbaka, inte tillbaka till hur det var men någonstans mittemellan, man ser ju också de brister som har funnits i att man bara jobbat hemifrån. ”

Det framkommer att hemarbete skapar vissa bekymmer, mest på grund av att man inte möts utan istället ses över en skärm och att det har påverkat delar av verksamheten negativt. Respondenterna menar att det kan bli väldigt många digitala möten på grund av bekvämlighet men att man ibland behöver ses i verkligheten för bättre samarbete och för tryggheten det verkliga mötet ger när man sitter ner och diskuterar. I digitala möten blir det mer avstämning än dialog.

“Jamen jag tror att den är väldigt viktigt, det här med att mötas är viktigt, det har vi sett med nya medarbetare, svårare att introducera när man inte träffas och även komma in i gruppen, det har en stor betydelse att man går och tar en fika tillsammans, även fast vi försöker vara noga med att ha digital fika och avstämningar tätt med cheferna, det här med att möta fysiskt har stor betydelse.”

”Jag tror man kommer få se mer att det digitala har konsekvenser för arbetsmiljön, att det gör att man får en annan hjärntrötthet. Jag har valt mitt jobb då jag gillar att jobba med människor. Tittar man på det digitala är vi olika och vi lär oss olika, som chef kan det vara svårt och se sina medarbetare när man inte träffar dem på samma sätt och det kanske inte är rätt förutsättningar. Det finns mycket man behöver bevaka med att vi blir så digitala samtidigt så finns det många saker vi inte vill återgå till./..”

Det finns enligt tidigare forskning risker att hemarbete gör att medarbetare tappar sociala kontakter och att det på sikt kan leda till en negativ påverkan på organisationskulturen. Sociala interaktioner på arbetet är avgörande för mental och fysisk hälsa och det finns indikationer på att hemarbetets virtuella kommunikation mellan medarbetare saknar

ickeverbala ledtrådar och ökar risken för missförstånd och skapar oro för medarbetaren att bli avvisad och att det kan bidra till ensamhet (Kniffin et al. 2021). Enligt respondenternas svar och tidigare forskning kan studien inte fastslå något mer än de uttalade utmaningarna bör beaktas och utvärderas inom varje organisation.

Slutsats

Syftet med detta kapitel är att lyfta fram de slutsatser som studien gett baserat på resultat och diskussion. Nedan följer en översikt över slutsatser baserat på mina forskningsfrågor.

Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

Hur definierar samt upplever HR-respondenter sin organisationskultur?

I likhet med Scheins (2017) kulturella nivåer har respondenterna beskrivit ett visst sätt att agera inom organisationen, en kultur som vägleder medarbetaren var den ska lägga sin uppmärksamhet, hur medarbetaren ska agera rent känslomässigt och hur medarbetaren ska hantera situationer som uppstår. När dessa grundläggande antaganden finns undermedvetet så ger det varje medarbetare en tolkningsram. Respondenternas svar pekar mot Bangs (1999) förklaring av att man socialiseras in kring hur man antas bete sig mot varandra. Ett resultat av studien är att respondenterna verkar identifiera sig med organisationskulturen och på så sätt blir de också kulturbärare, de har gjort organisationens normer, värderingar till sina egna personliga modeller för hur man handlar.

Det gemensamma språk som återfinns inom organisationerna kan tolkas som yrkesspecifikt eller som ett akademiskt språk som binder samman medarbetare inom organisationerna.

Enligt tidigare forskning kan ett gemensamt språk leda till att kommunikationen fungerar väl, att det minskar risk för missförstånd och konflikter. Samhörigheten som själva språket ger kan skapa positiva sidor för organisationer både i form av lojalitet och drivkraft och skapa en stark identifikation hos medarbetare (Alvesson 2017), Vidare menar Alvesson att ett gemensamt språk kan utestänga och exkludera människor (2017). Även om ett gemensamt språk i denna studie enligt respondenterna uppfattas positivt så ökar riskerna för medarbetare inom organisationerna att känna sig utestängda och exkluderade.

Även om tidigare forskning inom ämnet kan ses som motsägelsefull. Hatch (2006) anser att öppna kontorslandskap kan påverka samarbete och kommunikation negativt genom att samarbetet/kommunikation sker mer sällan. Bang (1999) menar att organisationens kontorslandskap talar om för medarbetare vilken umgängesform som värdesätts och på så vis se till att organisationskulturen upprätthålls. Ett resultat i studien är att artefakter som fysisk miljö upplevs som att det leder till bättre kommunikation och att öppenheten som öppna kontorslandskap ger, skapar en tillgänglighet för varandra och att öppna kontorslandskap gynnar organisationskulturen.

I studien framkommer det att ledarskapet påverkar organisationskulturen, att ledaren ansågs vara en ledstjärna som ska agera som förebild, visa vart organisationen ska och visa vilket beteende som är lämpligt. Det finns tidigare forskning som anser att ledare och grundare är de viktigaste kulturskaparna i organisationer, detta beroende på den makt de har och att de kan prägla organisationen med sina egna verklighetsdefinitioner (Schein 1985 se Bang 1999 s.84). I tidigare forskning menar forskare att inte fokus enbart ska ligga på ledarens inflytande på organisationskulturen utan att organisationens medarbetare som inte tillhör ledarskiktet bidrar i allra högsta grad till bildandet och reproducerandet av kulturen inom organisationer även dem (Schein 2017).

I studien framkommer det att klimatet organisationerna eftersträvar är ett öppet, vänligt och tolerant klimat. Enligt respondenterna råder oftast ett positivt klimat - de har en slags gemensam tolkningskarta inom organisationen. Det motsägs dock till viss del, då det framkommer att klimatet kan skifta och upplevs inte alltid öppet och tolerant och det kan tala för att det finns vissa som tillåts ta mer plats och göra sin röst hörd och skulle kunna tolkas som att maktförhållande påverkar hur kulturen utformas, att medarbetarna är inbegripna i maktrelationer och får olika möjligheter att vara med och bestämma hur verkligheten ska definieras (Alvesson 2017).

Hur upplever HR-respondenter att hemarbete påverkat organisationskulturen?

Utifrån resultatet från studien visar det att respondenternas egna upplevelser av hemarbetets påverkan på kulturen upplevs både positivt och negativt. Reglerna (grundläggande antaganden) inom organisationerna kring hemarbete har förändrats enligt respondenterna. Det

övervägande positiva som nämns är flexibiliteten med att alternera hemarbete och arbeta på plats. Utmaningarna som framkommer är att nyanställda påverkas, delvis för att färre kollegor är på plats och det medför svårigheter att känna av organisationskulturens spelregler. Hemarbetet gör även att samarbete påverkas och även tryggheten, som ett vanligt möte i verkligheten ger. En annan aspekt som framkommer är att möten som sker digitalt upplevs mer som en avstämning än diskussion. Enligt tidigare forskning kan virtuell kommunikation öka risken för missförstånd och skapa en oro (Kniffin et.al 2021). De ökade avstånden i tid och rum mellan medarbetare kan även påverka möjligheten att uppnå tillit och lojalitet (Härenstam & Bejerot 2016).

Framtida forskning

Analysen av resultaten har varit givande då jag fått en inblick i olika organisationskulturer och inblick i det aktuella ämnet hemarbete. I min studie har det framkommit att respondenterna upplever ett antal utmaningar kopplade till hemarbete och som kan ha en påverkan på organisationskulturen. När det gäller framtida forskning finns mycket intressant att fördjupa sig i både när det gäller organisationskultur och hur hemarbete påverkar organisationskulturen. Min studie innefattade endast HR-anställda och deras berättelse, framtida forskning borde fördjupa sig mer med längre intervjustudier kombinerat med observationer på plats hos organisationerna. En utökning av respondenter hade också kunnat vara intressant för framtida forskning, där alla medarbetare i organisationerna fick en chans att medverka för att få en mer helomspännande studie. I studien nämns ledarskap som en av de kategorier som uppenbarade sig i empirin. Då det framgick att ledaren hade en betydande inverkan på kulturen hade det varit intressant att fördjupa sig mer kring detta ämne.

Referenser

Alvesson, M. (2017). Organisationskultur och ledning. Upplaga 3:2. Liber: Stockholm

Bang, H. (1999). Organisationskultur. Lund: Studentlitteratur

Boglund A, Hällsten F, Thilander P (2014). HR transformation på svenska: om organisering av Hr-arbete. Lund: Studentlitteratur

Härenstam A, Bejerot E. (2016). Sociala relationer i arbetslivet. Gleerups Utbildning AB: Malmö

Jacobsen, D. (2017). Hur genomför man undersökningar? :introduktion till samhällsvetenskapliga metoder. Lund: Studentlitteratur

Kniffin, K. M., 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., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y, Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Engdahl, O, Larsson, B. (2011). Sociologiska perspektiv. Lund: Studentlitteratur

Hatch, M J. (2006). Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv. Oxford University Press. Oxford, UK

Luker, Kristin (2010). Salsa dancing into the social sciences : research in an age of info-glut. Cambridge: Harvard University Press

Schein E H, Schein, P. (2017). Organizational Culture and leadership 5th Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken , New Jersey

Tavory I, Timmermans S. (2014). Analysis: Theorizing Qualitative Research. The University of Chicago Press

Internetkällor

Prevent (2021). Hybridkontoret och arbetsmiljön.

<https://www.prevent.se/jobba-med-arbetsmiljo/osa/hybridkontoret> (2022-12-20)

Ny teknik (2021). Teknikföretag: Så fortsätter vi med distansarbete efter pandemin.

<https://www.nyteknik.se/karriar/teknikforetag-sa-fortsatter-vi-med-distansarbete-efter-pandemin-7012562> (2022-11-14)

Intervjuguide

Fakta respondent

Befattning/roll

Anställningstid

Organisationskultur

Hur definierar du organisationskultur?

Hur skulle du beskriva organisationskulturen hos er?

Hur upplever du organisationskulturen?

Hur upplevde du organisationskulturen i början?

Hur upplever du den nu?

Hur anser du att man kan styra med organisationskultur? Utveckla

Artefakter

Vad betyder den fysiska miljön för organisationskulturen?

Hur skulle du beskriva klimatet i er organisation?

Hur pratar man till varandra?

Finns det någon uttalad klädkod?

Uttalade värderingar

Vad har ni för mål och värderingar visioner inom organisationen?

Vilka värderingar lägger ni störst vikt vid? Varför gör ni det?

Hur ser ni inom HR till att medarbetare vet och känner till mål, värderingar och visioner?

Hur arbetar ni med organisationskulturen, vad har ni för tankar/strategier?

Hur mottas nya idéer och initiativ inom organisationen?

Vad finns det för policys och regler för anställda?

Vad tänker du kring de policys och regler?

Grundläggande antaganden

Upplever du att det finns en gemensam kultur?

Upplever du att det finns en samhörighet i organisationen?

Finns det en uttryckt yrkesstolthet hos medarbetarna? Hur märker ni det? Är det skillnad mellan olika befattningar?

Hemarbets påverkan

Har ny personal kommit in i *företagskulturen* lika snabbt som innan pandemin?

Hur upplever du som en del av HR, att omställningen efter pandemin påverkat organisationskulturen?