



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap
VT 2022

Kulturen sitter i väggarna men ingen är här

En studie om distansarbetets påverkan på
organisationskulturen ur ett HR-perspektiv

Malin Eliasson och Maria Wernberg

Fakulteten för ekonomi

Författare

Malin Eliasson och Maria Wernberg

Titel

Kulturen sitter i väggarna men ingen är här – En studie om distansarbetets påverkan på organisationskulturen ur ett HR-perspektiv

Engelsk titel

Culture is in the air but there is no one there – An HR perspective on organizational culture in the face of pandemic restrictions and remote work

Handledare

Erika Andersson Cederholm

Examinator

Marie-Louise Österlind

Sammanfattning

Under pandemin infördes distansarbete efter rekommendationer från Folkhälsomyndigheten. Organisationer tvingades till snabb omställning för att möjliggöra distansarbete och samtidigt minska smittspridningen i samhället. Syftet med studien är att undersöka hur HR-anställda upplever att den informella organisationskulturen påverkats av det ökade distansarbetet under pandemin, samt hur HR-arbetet har anpassats till de nya förutsättningarna. Totalt genomfördes sex kvalitativa och halvstrukturerade intervjuer med HR-anställda i olika organisationer inom privat sektor där majoriteten av de anställda är tjänstemän med större möjlighet till distansarbete under pandemin. Resultatet visar att HR-personal har observerat flera effekter som distansarbete haft för organisationskulturen under pandemin. Digitala substitut har initierats för att ersätta de fysiska mötena men de fysiska mötena kan inte fullt ut ersättas av det digitala. Anställda har tröttnat på de digitala initiativen. Detta märks även för nyanställda, som har svårt att komma in i en gemenskap och sammanhållning. Dessa interaktioner kan öka gemenskap och kunskapsutbyte men när dessa nu har uteblivit finns en risk för minskad lojalitet och ökad personalomsättning. Då HRs roll gått från operativ till strategisk ligger ansvaret, enligt HR, hos cheferna när det gäller dessa personalrelaterade frågor. Det har visat sig högst varierat i vilken utsträckning som detta prioriteras av cheferna. Det får effekter då vissa grupper eller team stärkts medan andra blir svagare. Det kan sammanfattas som att kulturen stärks i mindre grupper men försvagas i organisationen som helhet. Det "nya normala" som hybridarbetet förmodas bli kommer innebära utmaningar för organisationskulturen då kontoret inte per automatik är den självklara samlingspunkten för alla anställda.

Ämnesord

Distansarbete, Hybridarbete, Organisationskultur, Human resource, Post-covid, Kvalitativ

Förord

Vi vill tacka våra informanter som varit generösa med både sin tid och sin kunskap. Det har varit väldigt lärorikt för oss att få samtala med er om era perspektiv på HR och organisationskultur. Vi vill även tacka vår handledare, Erika Andersson Cederholm, som bistått oss med goda råd om både stort och smått under arbetets gång. På grund av pandemin har både intervjuer och handledning skett helt digitalt, men under arbetets gång har oplanerade fikastunder lett till aha-upplevelser som spelat en avgörande roll för såväl vårt samarbete som för den här uppsatsen. Därför vill vi rikta ett avslutande tack till våra kaffebyggare som inbjudit till mycket oplanerat snack.

Tack!

Malin Eliasson & Maria Wernberg

17 mars 2022 Högskolan Kristianstad

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Syfte och frågeställningar | 2 |
| 1.2 Studiens upplägg | 3 |
| 2. Tidigare forskning | 3 |
| 2.1 Distansarbete | 3 |
| 2.2 Hybridarbete | 4 |
| 2.3 Organisationskultur | 5 |
| 2.4 Human resource management | 6 |
| 2.5 Distansarbetets påverkan på organisationskulturen | 7 |
| 3. Metod | 8 |
| 3.1 Undersökningsdesign | 8 |
| 3.2 Val av litteratur | 8 |
| 3.3 Urval | 9 |
| 3.4 Insamling av material | 10 |
| 3.5 Genomförande | 10 |
| 3.6 Bearbetning av material | 11 |
| 3.7 Etiska aspekter | 12 |
| 4. Analys | 12 |
| 4.1 Kontorets vara eller inte vara | 12 |
| 4.2 Pandemin och organisationskulturen | 15 |
| 4.3 Distansarbetets påverkan på HRs roll | 22 |
| 5. Sammanfattning och avslutande diskussion | 25 |
| 6. Slutord | 29 |
| 8. Referenslista | 31 |
| 9. Bilagor | 36 |
| 9.1 Informationsbrev | 36 |
| 9.2 Intervjuguide | 37 |

1. Inledning

De senaste två åren har pandemin påverkat hela samhället, från individnivå till global nivå. Bröllop ställdes in, människor började hamstra toalettpapper och många arbetsplatser ekade tomma. Folkhälsomyndigheten rekommenderade i omgångar att alla som kunde skulle arbeta hemifrån, vilket påverkade både företag i privat och offentlig sektor (Folkhälsomyndigheten 2020). Många organisationer fick ställa om på kort tid och när restriktionerna nu har lättat återstår mycket arbete med att dra lärdomar av det som hänt och hitta “det nya normala” för den egna organisationen. Omställningen har påverkat och fortsätter att påverka organisationer och individuella medarbetare, i allt från produktivitet, ledarskap och arbetsmiljöansvar till relationer mellan medarbetare och balansen mellan arbetsliv och privatliv. Det har också varit stora skillnader mellan olika typer av organisationer och jobb när det gäller effekterna av distansarbete.

Distansarbete, eller hemmakontor, är inte en ny företeelse. Redan på 90-talet förespråkades distansarbete med positiva fördelar i form av kortare pendlingstider, minskad stress och mer tid för familjeliv och fritid. Men trots de många positiva fördelarna slog inte idén riktigt igenom (Creelman 2020). I samband med den pågående pandemin har dock distansarbete fått en ny chans. Det har funnits mycket ovisshet kring pandemin och dess omfattning, vilket påverkade organisationerna som i många fall fått hitta tillfälliga lösningar på hur distansarbetet skulle genomföras. Då omfattningen blev större än väntat, då pandemin pågick i drygt två år, har även de tillfälliga lösningarna för många blivit permanenta. Organisationer tvingades även att snabbt ställa om och lära sig nya digitala verktyg. Denna digitala omställning under pandemin kan ses som ett ofrivilligt storskaligt experiment (Sveriges Television 2020). Personaldirektören på Atlas Copco beskrev på ett webinarium att hela organisationen från en dag till en annan tvingades börja arbeta i Teams. Det dagliga arbetet skulle fortlöpa samtidigt som ett gemensamt lärande kring en ny kommunikationsplattform skulle införas.¹ Nu när restriktionerna försvunnit har många företag valt att delvis erbjuda arbete på distans, så kallat hybridarbete. Lösningarna ser olika ut i allt från bestämda kontorsdagar till att fritt styra sin arbetstid. Företag som exempelvis Spotify går ännu längre och har valt att helt slopa fast kontorstid, med det så kallade “work from anywhere” (Akavia, 2021).

Även om distansarbete ökar och möten kan hållas digitalt finns det ändå vissa delar i arbetslivet som är förknippade med att människor ses på samma fysiska plats och som inte enkelt kan ersättas med digitala substitut. Det handlar om oplanerade möten och sammanhang som bidrar till relationsbyggandet och sammanhållningen mellan medarbetare som i sin tur bidrar till att forma organisationskulturen. Det kan handla om informella diskussioner med kollegor, fikastunder vid kaffeautomaten eller promenader

¹ Cecilia Sandberg, personaldirektör Atlas Copco. Webinarium Det nya normala - distansarbetet efter covid-19 Ratio och Stockholms universitet 26 januari 2022

till kopieringsmaskinen (Creelman 2020). Detta är exempel på aktiviteter som lätt tas för givet men som alla bidrar till ökad sammanhållning och arbetstrivsel. Genom ökat distansarbete går flera av dessa tillfällen och aktiviteter förlorade vilket i sin tur kan leda till en utebliven "vi-känsla" och negativ inverkan på organisationskulturen. Creelman (2020) menar att när medarbetare inte befinner sig på arbetsplatsen blir arbetsgivaren ett mer diffust begrepp. Att vara på arbetsplatsen är starkt förknippad med tillhörighet, vilket blir svårare att uppnå vid ett ökat distansarbete. Detta innebär både pågående och framtida utmaningar för organisationernas chefer och HR-personal.

En stark organisationskultur är viktig för ett företags framgång, enligt en Harvard-studie bland 200 företag kunde en stark företagskultur öka resultatet med 756 % över en 11-årsperiod (Coyle 2018). Ledarna lanserade 2021 en rapport där 88 % av de tillfrågade cheferna ansåg att organisationskulturen kommer att bli en allt viktigare framgångsfaktor för deras organisationer (Ledarna 2021). AlexisHR (2021) genomförde en undersökning om vilka framtida utmaningar HR såg där drygt 70 % svarade att en av utmaningarna bestod i att bygga en god organisationskultur. HR fungerar som chefsstöd och ska kunna arbeta strategiskt med organisationskultur med de delar som påverkar organisationens prestationsförmåga. Det är av intresse att utforska hur organisationer arbetar med organisationskulturen när medarbetare inte träffas fysiskt i samma utsträckning, med fokus på HRs arbete. HRs perspektiv kan bidra till att belysa de utmaningar och möjligheter som både ledning och medarbetare upplever kopplat till det ökade distansarbetet. Det är viktigt att förtydliga att det inte går att tvinga fram sammanhållning eller "vi-känsla" men HR kan med sitt arbete försöka främja och bibehålla en god organisationskultur.

Tidningen HR People (2021) intervjuade Stefan Tengblad, professor i human resource management, angående hans framtidsspaningar kopplat till HR-rollen. Tengblad menade att flexibla arbetsplatser kommer öka vilket även ökar kraven på hur organisationer arbetar med organisationskultur. Organisationer arbetar ständigt med utmaningen att locka till sig kompetent personal. Frågan är om organisationer har råd att inte erbjuda flexibla arbetsplatser om det är de krav som medarbetarna ställer. Vidare menar Tengblad att kulturen skapas av sig själv när medarbetare träffas regelbundet och värderingar sprids då på arbetsplatsen. När medarbetarna inte träffas på arbetsplatsen kan HR behöva arbeta mer medvetet och aktivt med frågor som rör organisationskulturen (Jeppsson 2021).

Ett klassiskt uttryck gällande organisationskultur är att "kulturen sitter i väggarna". Men vad händer då med organisationskulturen när personalen inte längre befinner sig innanför arbetsplatsens väggar?

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur HR-anställda upplever att den informella organisationskulturen har påverkats av ökat distansarbete under pandemin samt om och hur HR-arbetet har anpassats (eller är på väg att anpassas) till de nya förutsättningarna

som ökat distansarbete medför. Studien fokuserar på vad som hänt under pandemin men är också relevant för att diskutera hur HR kan arbeta med organisationskulturen i ett nytt normaltillstånd med högre grad av distans- och hybridarbete.

För att undersöka detta utgår vi från två övergripande frågeställningar:

- Hur upplever HR-personal att den informella organisationskulturen har påverkats av ökat distansarbete under pandemin?
- Hur arbetar HR-personal med organisationskultur när distans- eller hybridarbete ökar?

1.2 Studiens upplägg

Studien är uppdelad i fem delar. I den första delen presenteras tidigare forskning kring distansarbete, hybridarbete, organisationskultur och human resource management. Teoridelen avslutas med en sammanfattning om hur distansarbetet påverkar organisationskulturen. I nästa del redogörs för de tillvägagångssätt som gjorts i en metoddel. I den andra delen presenteras bland annat design, urval, insamling av material samt hur materialet bearbetats. Den tredje delen är en analysdel där resultaten presenteras tillsammans med tolkningar och teorier som är kopplade till ämnet. I den fjärde delen förs en diskussion om de resultat som kommit fram i studien i förhållande till tidigare forskning och dessutom besvaras studiens frågeställningar. Dessutom förs ett kort resonemang om eventuella bidrag inför framtida forskning. I den femte och sista delen finns ett slutord med några reflekterande tankar om studien och dess innebörd framöver.

2. Tidigare forskning

2.1 Distansarbete

Arbetsmarknadsdepartementet fick i uppdrag av regeringen 1998 att undersöka regleringen av distansarbete, vilket i deras utredning definieras som *”arbete som utförs med informationsteknik i hemmet eller på annan plats på avstånd från en mer traditionell arbetsplats”* (Arbetsdepartementet 1998). Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) beskriver distansarbete på ett liknande sätt, och även de menar att begreppet kan vidgas till att arbeta på en plats skild från arbetsplatsen och kan därför utföras var som helst med hjälp av teknologiska hjälpmedel.

Distansarbete har oftast införts som ett försök att lösa ett problem och därför har bilden av en distansarbetare förändrats genom åren. Exempelvis under början av 80-talet blev det ett sätt att få tillbaka kvinnorna till hemmen då de kunde utföra lättare administrativa uppgifter via en dator och samtidigt ta hand om hushållet (Arbetsmarknadsdepartementet 1998). En studie gjord av Elldér (2019) visar att från 2005 till 2014 ökade andelen som utförde distansarbete i Sverige från 10 % till 35 %. Han menar att ökningen beror på att arbetsgivare i större utsträckning tillåter distansarbete för sina anställda men det beror

också på att fler arbetsuppgifter är bättre lämpade att utföras på distans än tidigare då digitala verktyg har förbättrats. Enligt Belzunegui-Eraso och Erro-Garcés (2020) har implementeringen av distansarbete globalt inte ökat i den utsträckning som förväntats och ekonomiska kriser tros ligga bakom den blygsamma ökningen. I och med de påtvingade restriktionerna som pandemin fört med sig har distansarbetet fått ett uppsving på nytt. Vilka som kan arbeta på distans beror på organisatoriska faktorer och majoriteten av distansarbetare består av tjänstemän inom kunskapsintensiva branscher (ibid).

Anställda har också olika upplevelser om hur distansarbetet påverkar dem. Exempelvis menar Siha och Monroe (2006) att anställda som frivilligt valt distansarbete har en högre arbetstillfredsställelse. En annan sak som bidrar till ökad arbetstillfredsställelse är när distansarbetare själva får styra över sina arbetstimmar (DuBrin 1991). Chevron och Primeau (1996) menar att distansarbetare uppskattar friheten och känner sig mer effektiva men samtidigt upplever att de saknar det sociala sammanhang som det fysiska kontoret möjliggör. Det är många organisationer som skapar policys eller riktlinjer kopplat till arbete på distans. Detta menar Feldman och Gainey (1997) kan begränsa de anställdas upplevda frihet om reglerna är för omfattande. Ur ett ledningsperspektiv däremot kan policys ge en viss kontroll som ledningen annars är rädda att förlora med ökat distansarbete.

Det finns ett stort antal studier som lyfter fram både fördelar och nackdelar av distansarbete, där några av de negativa aspekterna är isolering, långa arbetsdagar och mindre kontakt med sin chef (Charalampous, Grant, Tramontano & Michailidis 2019). En studie gjord av Microsoft visade att distansarbete bidrog till mindre kreativitet och samarbete då kollegors nätverk blir mindre och det i sin tur hindrar samarbete mellan organisationens olika avdelningar. Den digitala kommunikationen leder till svårigheter att dela komplex information och bygga relationer (Yang et al. 2022). En annan studie undersökte anställda och chefers perspektiv på distansarbete där resultatet visade att chefer hade mer negativa upplevelser av distansarbete än anställda. Detta kopplades till det tillsyn- och arbetsmiljöansvar som chefer har (Babapour, Chafi, Hultberg, & Bozic Yams 2022).

2.2 Hybridarbete

Ökningen av distansarbete under pandemin verkar ha ändrat människors uppfattning om att arbeta på distans. Nyligen gjorda studier visar att anställda inte vill gå tillbaka till arbetsplatsen på fulltid utan vill kombinera distansarbete med arbete på sin arbetsplats, så kallat hybridarbete (Yang, Kim, & Hong 2021). Före pandemin var det vanligaste att en anställd arbetade helt på sin arbetsplats eller i vissa fall helt på distans, men pandemin har gjort det möjligt att utforska vilka arbetsuppgifter som bäst lämpar sig att utföra på arbetsplatsen samt vilka arbetsuppgifter som med fördel kan utföras på distans (ibid). Detta bekräftas även av Hirsch Buell (2021) som skriver att majoriteten av de tillfrågade tjänstemännen i en opinionsundersökning inte har någon önskan om att gå tillbaka till

kontoret fem dagar i veckan utan vill hellre utföra hybridarbete. Företag som tvingades införa distansarbete under pandemin uppvisade inte en genomgående minskning i produktivitet vilket talar för att distansarbete kan fungera med bibehållen eller kanske till och med ökad produktivitet eller effektivitet. Det är för tidigt för att utläsa vilka effekter ökat distansarbete får men oron framkallar ett fokus på den kultur som råder i en organisation. Uppfattningar om och attityder till distansarbete skiljer sig markant åt bland chefer och organisationsledningar. Vissa organisationer vill helt gå tillbaka till kontoret medan exempelvis Twitter och Facebook har gett sina anställda möjligheten att helt arbeta på distans (Hirsch Buell 2021). Även Spotify har helt infört slopad kontorstid (Akavia, 2021). Yang et al. (2021) menar att hybridarbetet kan vara en bra väg att gå "post-covid" då forskning visat att en del arbetsuppgifter med fördel går att utföra på en plats skild från kontoret. I Sverige har många stora bolag rört sig i denna riktning genom att möta de anställdas önskan och börjat använda sig av hybridmodellen 3:2 som innebär att den anställda är på kontoret tre dagar i veckan och arbetar hemifrån de resterande två dagarna (Thorgren, 2021). Yang et al. (2021) menar att gränsen mellan privat- och arbetsliv fortsätter att suddas ut alltmer och att hybridarbetet är en del i denna förändring.

2.3 Organisationskultur

Det finns gott om definitioner på organisationskultur, som även kan kallas företagskultur. Begreppen har samma eller likvärdig innebörd men organisationskultur har från början handlat om ideella och offentliga verksamheter medan företagskultur har syftat till privat sektor. Begreppen används idag synonymt till varandra, vilket syns i både litteratur och artiklar. Men en definition som kan sammanfatta organisationskultur är "*ett mönster av grundläggande antaganden som delas av medlemmar i en grupp och som dessa har lärt sig när den löst sina problem med extern anpassning och intern integration och som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga, och därför bör läras ut till nyanställda som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till sådana problem*" (Schein 2004 refererad i Abrahamsson & Andersen 2005). Det skulle kunna ses som att gemensamma värderingar och normer fungerar som vägvisare för både befintlig personal och för nyanställda i organisationen vilket Ortega-Parra och Sastre-Castillo (2013) bekräftar: "*Organisationskultur är ett system av värderingar, övertygelser och beteendemönster som undermedvetet styr organisationens medlemmar i varje val och beslut*". Alvesson, Blom och Sveningsson (2017) menar att kultur inte främst är något "inuti" människors huvuden utan någonstans "mellan" huvudena hos en grupp människor där innebörder och symboler kommer till uttryck i interaktionen mellan dem i form av symboler och innebörder.

Howard-Greenville (2020) menar att organisationskulturen är svår att definiera. Det behöver inte handla om uttalade värdeord utan i stället om outtalade vägvisare som ska leda medarbetarna i arbetet och ska genomsyra allt de gör. Vidare menar hon att det först är när man stiger utanför sin organisation som man kan "se kulturen", exempelvis när man byter jobb, träffar en företagskund eller, som är aktuellt nu, när medarbetare sitter

framför köksbordet i sitt eget hem (ibid). Organisationskultur går att dela upp i formell och informell. Den formella kulturen anpassas av ledningen i form av mål och strategier. Grey (2017) menar att organisationskultur kommer från den övre delen i ett företags hierarki. Organisationskulturen ska då även stämma överens med de mål och strategier som ledningen satt upp. Det inkluderar också den struktur som finns, med organisationsschema, rutiner och företagspolicys (Bizfluent 2019). Organisationskulturen är en central del i en organisation och något många organisationer arbetar med. Denna "kulturella styrning" innebär enligt Grey (2017) att organisationer behöver säkerställa att medarbetarnas syften och organisationens syfte går i linje med varandra och att avståndet inte är för stort. Den informella organisationskulturen handlar om mänsklig interaktion och sociala kontakter, inte minst oplanerade och ostrukturerade utbyten mellan människor på arbetsplatsen. Informell organisationskultur är de gemensamma normer och värderingar som styr hur organisationens medlemmar interagerar med varandra och med personer utanför organisationen (Jones 1998 refererad i Pyöriä 2007). Det talas mycket om snacket vid kaffemaskinen, eller som begreppet kallas på engelska "water cooler chat". Det är lätt att tro att det endast är något tidsfördriv för att slippa arbeta. Men dessa informella sociala interaktioner är viktiga för medarbetares välmående och produktivitet. Lin och Kwantes (2015) menar att sociala interaktioner mellan kollegor är viktiga, och inte bara de formella uppgiftsrelaterade interaktionerna utan just de informella utbytena. De sociala informella interaktionerna har visat sig korrelera positivt med effekter på prestation och välmående hos medarbetare. Dessutom menar Lin och Kwantes (2015) att medarbetare ofta söker efter de informella interaktionerna då dessa ökar trivseln på arbetsplatsen. Pyöriä (2007) menar att de informella interaktionerna bidrar till att sprida kunskap i organisationen och förbättrar samarbetet inom och mellan grupper. De spontana interaktionerna som sker på en arbetsplats, innefattar både arbets- och icke arbetsrelaterade samtal som bidrar till ökat samarbete, kunskapsutbyte och positivt mående.

2.4 Human resource management

Begreppet human resource management (HRM) blev aktuellt under 1980-talet och tanken var att företagets strategi skulle kopplas till personalarbetet som i sin tur skulle bidra till ökat affärsresultat. I yrkesrollen ingår allt från rekrytering, kompetensutveckling, lönesättning, arbetsrätt samt chefsstöd. Idag har benämningen breddats och innefattar ledning och utveckling av människor och organisationer (Boglund, Hällstén & Thilander 2013). Detta bekräftas även av Alvesson (2014) som sammanfattar HRM som ett samlingsbegrepp för en mängd olika praktiker och metoder vars syfte är att hantera människan i organisationen. Detta innefattar övergripande personalplanering och skapande av ett meningsfullt arbetsliv för organisationens medarbetare. Alvesson menar vidare att frågor som rör kultur ligger under begreppet HRM (Alvesson 2014). Det har under årens gång gått trender i hur företag arbetar med organisationskultur med hjälp av olika strategiska insatser, exempelvis teamarbete för att öka arbetstillfredsställelse och

kompetensinsatser för att öka lärande och utveckling. Målet med dessa insatser var att attrahera och behålla kompetent personal genom en stark organisationskultur vilket skulle leda till ökad produktivitet, bättre kvalitet och mindre förändringsmotstånd (Boglund et al. 2013).

Det är en omfattande förändring som skett av HR-rollen sedan begreppet HRM dök upp under 1980-talet. Den tidigare personaladministrationen har bytts ut till human resource management. Fokus har gått från operativt arbete med mer administrativa rutiner och fokus på att lösa akuta problem till ett mer strategiskt perspektiv med syfte att driva långsiktiga frågor på ledningsgruppsnivå i organisationen (Alvesson 2013).

Managementforskaren Dave Ulrich tog fram ett koncept vars avsikt var att förändra HR-rollen för drygt 20 år sedan då han ansåg att det dåvarande HR-arbetet inte var tillräckligt effektivt, värdeskapande och affärsorienterat (Boglund et al. 2013). Ulrich menar att rollen behöver bli mindre operativ och mer strategisk samt att yrkesrollen behöver få mer erkännande, få möjlighet att tillhöra ledningsgruppen och att få samma status som andra motsvarande framstående professioner (ibid). Utmaningen för många inom HR är att mycket av det operativa finns kvar, både i arbetsbeskrivningar och i gamla vanor och kulturer från ledningshåll. Samtidigt bidrar HR med ett nytt perspektiv genom att driva personalfrågor på ett mer strategiskt sätt än tidigare (ibid).

2.5 Distansarbetets påverkan på organisationskulturen

Pandemin har inneburit en omfattande förändring för hur organisationer kan arbeta. Den digitala utvecklingen accelererades av pandemin och möjliggjorde för att distans- och hybridarbete skulle kunna utföras. Tekniken möjliggör att många medarbetare kan utföra sitt arbete från andra ställen än det fysiska kontoret. Begreppet "det nya normala" har börjat användas flitigt för att beskriva ett nytt arbetssätt efter pandemin som skiljer sig mycket från hur människor arbetade före pandemin (Företagarna 2021).

Pyöriä (2007) menar att god sammanhållning och stämning mellan kollegor kan vara viktigare än att som organisation satsa på den senaste tekniken för att bli framgångsrik. Det betyder dock inte att teknik inte skulle vara viktig för hur en organisation presterar. Tekniken är nödvändig men inte tillräcklig och det krävs nya arbetssätt och organisatorisk arbetsförmåga för att nya tekniska verktyg ska komma till sin rätt (Brynjolfsson & Hitt 2000). Informanterna i Pyöriäs studie var eniga i att informell organisationskultur, som spontant snack i korridoren eller gemensamma personalaktiviteter, spelar stor roll för att både lyckas med projekt och för att förbättra samarbete inom och mellan grupper. De ansåg att god arbetsmiljö och informell organisationskultur var avgörande för ett företags långsiktiga framgång (Pyöriä 2007).

Howard-Grenville (2020) menar att det som gör kontorslivet meningsfullt är att det hjälper till att behålla organisationskultur. Vidare menar hon att organisationskulturen lätt tas för givet och att det blir tydligt med det ökade distansarbetet att det blir svårare att känna och behålla organisationskulturen. Tidigare forskning har kunnat visa på att

organisationskultur påverkas av ökat distansarbete. Gainey och Kelley (1999) menar att organisationskultur som bygger på att de anställda ständigt interagerar med varandra kommer påverkas mer medan mer byråkratiska kulturer med tydliga regler och normer kan hantera distansarbete bättre. Det kan bli en utmaning med “det nya normala” när det är bevisat att organisationskultur har en betydande roll för organisationers framgång. Det framkommer också att organisationskulturen blivit mindre synlig på grund av att medarbetare inte varit på kontoret på två år (Howard-Greenville 2020). Det kan därför beskrivas som att organisationskulturen kan påverkas negativt av ökat distansarbete, vilket i sin tur kan påverka hur väl organisationer fungerar. Detta innebär i sin tur utmaningar för HR-rollen både på kort och lång sikt.

3. Metod

3.1 Undersökningsdesign

Inom kvalitativ metod går det att få fram smalare och djupare kunskap om ett specifikt ämne, till skillnad från kvantitativ metod där fokus i stället ligger på mycket och ytlig information (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014). Då denna studie syftar till att studera upplevelser som HR-personal har kopplat till ökat distansarbete och hur detta påverkar organisationskulturen anses den kvalitativa metoden lämpa sig bättre. Vidare har processen med studien utgått från en abduktiv ansats. Abduktion är en kombination av induktion och deduktion, där induktion utgår från observationer av några enskilda fall där sedan generella slutsatser dras medan deduktion i stället utgår från teori eller en generell regel för att förklara enskilda händelser (Tjora 2012). Den abduktiva ansatsen utgår i stället från att forskningen växlar mellan insamlad empiri och teori. Detta kan ses som en fördel då studien inte styrs av de teorier som på förhand valts ut utan kan anpassas under arbetet med analysen. Denna studie inleddes med genomgång av teori kopplat till organisationskultur och distansarbete. Detta gjordes för att få en viss förförståelse för ämnet och kunna formulera relevanta intervjufrågor. Efter att intervjuerna genomförts och analys påbörjats växte nya insikter fram vilket krävde ny teori för att komma vidare i processen. Studiens process med att växla mellan empiri och teori är därmed exempel på abduktion.

3.2 Val av litteratur

I uppstarten av studien gjordes en översikt av relevant forskning. Tillvägagångssättet för att hitta material var då främst via Högskolan Kristianstads referensdatabas, Summon, men även databasen PsycInfo. Exempel på sökord var “organizational culture”, “teleworking”, “hybridwork”, “Covid-19” och “human resource management”. Kraven på de valda artiklarna var att de skulle överensstämma med studiens syfte samt vara vetenskapligt granskade (peer-review). Utav de artiklar som ansågs relevanta för studien undersöktes deras referenslistor för att kunna hitta fler relevanta artiklar eller nya sökord.

Förutom forskningsartiklar har väsentlig kurslitteratur använts, med fokus på organisationskultur, human resource management samt vetenskapsteori med inriktning på kvalitativ metod.

Tjora (2012) menar att det är viktigt att förhålla sig till aktuella teorier och perspektiv samtidigt som tidigare forskning ska vara inom samma ämne eller tillvägagångssätt. Ett exempel på detta i denna studie är att de aktuella forskningsartiklarna varit vetenskapligt granskade. Något som varit utmanande har varit att det funnits begränsad forskning om hur organisationskulturen påverkats av distans- och hybridarbete under pandemin. Detta kan bero på att effekterna först kommer märkas efter en längre period och att det historiskt sett inte funnits liknande händelser att jämföra med.

3.3 Urval

Studien baseras på data från intervjuer med totalt sex informanter. Informanterna som valdes ut arbetar samtliga i HR-roller i organisationer inom privat sektor. Organisationerna består till stor del av tjänstemän som har haft möjlighet att arbeta hemifrån i större utsträckning under pandemin. Att välja ut specifika informanter i stället för att göra det slumpmässigt kallas enligt Tjora (2012) för strategiska eller teoretiska urval. Denna typ av urval görs för att informanterna ska kunna uttala sig på ett reflekterande sätt om ett specifikt tema och det är dessutom huvudregeln för urval i kvalitativa intervjustudier. I denna studie kontaktades relevanta informanter från författarnas egna kontaktnät och informanterna kunde i sin tur hänvisa till ytterligare relevanta kontakter inom HR. Detta anses inte ha påverkat utfallet av svaren, då ämnet i sig inte har varit av känslig karaktär, snarare att det har underlättat då det kan ses som en förförståelse från båda parter vilket har stärkt förtroendet och öppnat upp till givande samtal.

Totalt deltog sex informanter, varav fem kvinnor och en man. Åldern på informanterna varierade mellan 28–53 år och medelåldern är 37 år. Alla informanterna har arbetat med HR innan, under och efter pandemin och kunde därför svara på hur förändringen av ökat distansarbete upplevts i sina respektive organisationer.

Valet att välja privat sektor i stället för offentlig gjordes av flera skäl. De valda organisationerna hade en jämnare fördelning där majoriteten av medarbetarna var tjänstemän och det har därmed varit möjligt att arbeta på distans. Inom offentlig verksamhet har studier visat att statligt anställda kunnat arbeta hemifrån i högre utsträckning än inom kommun- och regionanställda (Svenska Dagbladet 2020). Det finns inom den offentliga sektorn en större variation av yrkesroller där inte alla har möjlighet till att jobba på distans vilket kan göra det svårare att dra allmänna slutsatser kring distansarbete och organisationskultur.

3.4 Insamling av material

För denna studie har kvalitativa intervjuer i form av halvstrukturerade intervjuer valts som tillvägagångssätt för insamling av data. Kvalitativa intervjuer kan vara mer eller mindre strukturerade, där halvstrukturerade intervjuer ger flexibilitet och struktur (Hjerm et al. 2014).

Kvalitativa intervjuer skiljer sig från de kvantitativa enkätundersökningarna då svarsalternativen inte är förutbestämda utan frågorna besvaras fritt av informanterna. Detta kan vara av värde när man söker djupare kunskap om exempelvis upplevelser och uppfattningar. Då studien har som syfte att få informanternas perspektiv och syn på hybridarbete och organisationskultur kan halvstrukturerade intervjuer anses lämpliga.

I halvstrukturerade intervjuer utgår man från att ställa samma frågor till alla deltagare för att dels vid intervjun kunna styra samtalet och dels för att i efterhand kunna jämföra de olika svaren och därmed underlätta vid analysen. Flexibiliteten som halvstrukturerade intervjuer ger beror på att frågorna är formulerade så att informanterna själva styr sina svar (Hjerm et al. 2014). Då forskningsfrågan redan är utformad är det en fördel att förbereda frågor i en intervjuguide både för att inte glömma bort att ställa viktiga frågor och för att det blir lättare för oerfarna intervjuare att strukturen bestäms i förväg samt att möjliggöra för att intervjun flyter på bättre (Hjerm et al. 2014). Denna intervjuguide utformades i förväg med olika teman kopplade till forskningsfrågan. Intervjuguiden bestod främst av öppna frågor för att skapa möjlighet för informanterna att tala fritt om ämnet. Detta möjliggjorde även att informanterna skulle kunna komma fram till nya teman och perspektiv än de teman som funnits ursprungligen. Detta skapar ännu mer flexibilitet då informanterna verkligen ges möjlighet att resonera och reflektera över ämnet. Enligt Tjora (2012) är det en fördel om det skapas en avslappnad stämning under intervjun, då detta kan bidra till att informanten lättare vill dela med sig av sina upplevelser. Ett sätt för att få avslappnad stämning och uppmuntra till samtal var att formulera intervjuguidens frågor med ett vardagligt språkbruk. Genom att undvika teoretiska begrepp och försöka åstadkomma ett vardagligt samtal fanns förhoppningar om att få ett djup i svaren som sträcker sig längre än standardsvar om värdegrund och skolboksvar om organisationskultur.

3.5 Genomförande

Alla informanter fick i god tid ett informations- och samtyckesformulär utskickat via mail (se bilaga 9.1). I formuläret fick informanterna ge sitt samtycke till deltagandet. Dessutom innehöll formuläret information om studiens övergripande syfte och hur resultatet kommer presenteras. Utöver detta innehöll det även konkret information om hur tillvägagångssättet av intervjun går till och slutligen fanns ett stycke som rör etik och sekretess kopplat till individ och organisation.

Alla intervjuer genomfördes digitalt, via Zoom eller Teams. Det fanns ett antal anledningar till att digitala intervjuer gjordes. Dels var smittspridningen på en hög nivå

vilket innebar att Folkhälsomyndighetens rekommendationer om distansarbete fanns kvar. Alla informanter arbetade därför på distans och var vana vid digital kommunikation likt Zoom och Teams. Dels möjliggjorde digital intervju att några intervjuer kunde genomföras med informanter som befann sig på geografiskt skilda platser, som exempelvis organisationer med huvudkontor i Stockholm. Båda författarna deltog vid majoriteten av intervjuerna, där rollerna som huvudintervjuare och assisterande intervjuare intogs. Huvudintervjuaren genomförde hela intervjun medan den assisterande intervjuaren stöttade genom att komplettera med relevanta frågor och observera. Det finns fördelar med att använda mer än en forskare vid intervjuer då det kan minska subjektiviteten och eventuell missuppfattning (Alvesson 2011). Båda författarna växades om att inta rollerna som huvudintervjuare och assisterande intervjuare vid de olika intervjutillfällena.

3.6 Bearbetning av material

Efter varje intervju transkriberades inspelningen ordagrant och inspelningen raderades i enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer (Vetenskapsrådet, 2017). Varje intervju delades sedan upp och transkriberades av båda författarna för att effektivisera processen men transkriberingarna i sin helhet har sedan lästs igenom flertalet gånger av båda författarna. Samtliga transkriberingar resulterade i cirka 60 sidor data. Efter genomförd transkribering påbörjades arbetet med att analysera materialet. Inom kvalitativ analys används begreppet "den hermeneutiska cirkeln" vilket innebär att tolkningar av materialet växer fram i en process som växlar mellan det man redan vet och nya observationer och erfarenheter. Kvalitativ analys är alltid iterativ, vilket innebär att datamaterialet bearbetas flertalet gånger fram tills att resultatet är väl underbyggt och stabilt (Hjerm et al. 2014).

Arbetet med att analysera transkriberingen var omfattande och inkluderade att koda och skapa tematiseringar. Det gjordes genom att lägga till kommentarer på relevanta stycken och citat som sedan kunde läggas in i kategorier där likheter upptäcktes mellan de olika informanternas svar. Vi använde oss även av olika färgmarkeringar som ett sätt att koda och få överblick. På så sätt skapades ordning och struktur i transkriberingen. Dessa teman blev att vara eller inte vara på kontoret, organisationskultur och innebörder för HRs roll. Under varje teman har även underteman valts ut för att ytterligare kunna strukturera och presentera de fynd som gjorts i studien. Under varje tema respektive undertema presenteras relevanta citat och de tolkningar som gjorts tillsammans forskning som ytterligare ska stärka de resonemang som förs i analysen.

Enligt Tjora (2012) har alla forskare ett visst engagemang i sin forskning, därför kan det vara svårt att uppnå fullständig neutralitet. Det har därför varit viktigt i de olika momenten för att försöka hålla en så neutral ställning som möjligt. Forskarens roll i processen kan både ha för- och nackdelar. Exempel på fördelar kan vara att forskaren har speciella kunskaper inom området, men detta engagemang kan även vara till nackdel då risk för påverkan av resultat finns. I denna studie fanns en viss förförståelse från

författarnas håll som studenter inom personal- och arbetslivsvetenskap. Utmaningarna gällande distansarbete har varit högst relevanta under större delen av utbildningen på Högskolan Kristianstad och i samhället i stort. Ett intresse för ämnet har vuxit fram då det framtida arbetslivet närmar sig, och de utmaningar som diskuteras i studien kan troligtvis bli aktuella för studenterna i deras kommande roller inom HR.

3.7 Etiska aspekter

Etiska överväganden har gjorts enligt de riktlinjer som Vetenskapsrådet tagit fram om god forskningsetik (Vetenskapsrådet, 2017). Informanterna fick inför intervjuerna ta del av ett informations- och samtyckesformulär med en kort beskrivning av ämnet, uppsatsens övergripande syfte samt hur resultatet av studien kommer presenteras. Vid genomförandet informerades de även om sina rättigheter muntligt. Utöver detta har arbete gjorts för att anonymisera den data som kommit fram vid intervjuerna. Det innebar att anonymisera deltagarnas och organisationernas namn, samt att anpassa aktuella citat för att säkerställa anonymitet hos deltagarna och deras organisationer.

4. Analys

I analysdelen kommer resultatdelen att presenteras i tre olika teman, *kontorets vara eller inte vara, pandemin och organisationskulturen* samt *distansarbetets påverkan på HRs roll*. Varje tema är sedan indelat i underrubriker som på olika sätt belyser de resultat som framkommit från intervjuerna. För att styrka argumenten används relevanta citat från transkriberingen tillsammans med tolkningar och teorier som är kopplade till ämnet. För att förtydliga används orden medarbetare och anställda synonymt i studien då informanterna använt sig av bägge begreppen under intervjuerna. Orden syftar till att beskriva hela organisationens medarbetare och inte en specifik yrkeskategori eller roll.

4.1 Kontorets vara eller inte vara

Kontoret är viktigt för arbetsgivaren

Informanterna bekräftade att arbetsgivarna helst ser att kontoret fortsätter att vara den primära arbetsplatsen samt att medarbetarna inte arbetar hemifrån i alltför stor utsträckning. Informanterna tog upp några olika argument för arbetsgivarnas åsikter, där det exempelvis handlade om förutfattade meningar och djupt rotad kultur kring distansarbete och att hålla fast vid det gamla, “så här har vi alltid gjort”:

“[...] klassiskt, man jobbar inte hemifrån. Och man sätter citationstecken “jobbar du hemifrån”, det betydde att då jobbade man inte.”

“Men jag tycker att vi fortfarande satsar på kontoret, det är inte så att vi har minskat kontor, och jag tror också att det säger lite om vår VDs inställning. Hen vill gärna ha folk på kontoret.”

“[...] i kommunikationen säga att kontoret är vår arbetsplats, det är där vi vill att du ska känna att du vill vara. Vi ska ha inspirerande kontor, vi ska ha glädje och happening på kontoret för att det är där du ska vilja sträva mot att vara.”

Detta kan tolkas som att informanterna är medvetna om att de representerar den ställning som ledningen har kring distansarbete. Åsikterna behöver inte informanterna själva stå för men de förväntas anpassa sitt arbete utifrån arbetsgivarens hållning. Något som skulle kunna vara orsak till den inställningen kan hänga samman med att chefer i större utsträckning har mer negativa upplevelser av distansarbete än anställda (Babapour Chafi et al. 2022). Det ligger en stor utmaning för organisationerna där förväntningarna skiljer sig åt, med medarbetare som i viss utsträckning vill fortsätta med distans- eller hybridarbete och arbetsgivare som helst vill ha personalen tillbaka på plats. Grundinställningen hos ledning, och därmed även informanterna, handlar mycket om att kontoret har en betydande roll. För att möta de nya behoven och för att få tillbaka de anställda till kontoren kan kontoren behöva förändras, exempelvis i form av särskilda videokonferensrum eller aktivitetsbaserade kontor. En del informanter betonade även ergonomi och det arbetsmiljöansvar som arbetsgivaren har som skäl till att medarbetare i största mån ska vara på kontoret. Det framkommer från intervjuerna att alla organisationerna erbjuder olika hybridlösningar men att förhoppningen är att medarbetarna själva ska välja kontoret framför att arbeta hemma.

Även om majoriteten av arbetsgivarna har en önskan om att personal ska vara på plats finns det insikter om hybridarbetets fördelar och vilken positiv inverkan det kan ha.

“[...] det är en tvådelad vilja att kunna erbjuda hybrid för att man ser att det fungerar men också att möta medarbetarnas önskemål.”

Pandemin tvingade fram distansarbete hos organisationerna genom de restriktioner som infördes på inrådan av Folkhälsomyndigheten. Många organisationer har före pandemin haft en djupt rotad kultur som menar att kontoret är där jobbet utförs. Det hade nog varit svårare att få till en så pass omfattande förändring enbart genom personalens önskemål. Det finns dock utmaningar med dessa stora omställningar. Spicer (2020) menar att yttre påtryckningar riskerar att göra organisationer till oavsiktliga hycklare, genom att man bara förändrar den del av kulturen som syns men att de djupare delarna av kulturen består. Det skulle exempelvis kunna vara att införa en policy som tillåter hybridarbete men att det sedan från ledningens håll uttrycks som att det ändå förväntas att man arbetar på plats på kontoret. Utifrån HRs perspektiv kan det därför vara viktigt att ta hänsyn till både arbetsgivarens och arbetstagarens behov och att en gemensam kultur och syn på hybridarbete utformas och accepteras av alla parter i organisationen.

Friheten att välja är viktigt för de anställda

Många medarbetare har haft en positiv upplevelse av distansarbetet enligt informanterna.

Friheten med hybridarbete har inneburit många fördelar för medarbetarna.

“[...] I slutändan är det ju det det handlar om och därför många just har uppskattat det här nya sättet att arbeta på för det är lättare att få ihop vardagen så att säga.”

“[...] man jobbar hemifrån p.g.a att det handlar om work life balance.”

Detta kan tolkas som att informanterna upplever att många anställda har uppskattat den frihet som distansarbetet har gett dem. När nu en hybridlösning integreras menar informanterna att det finns en motvilja från vissa anställda att “ge upp” den friheten för mer styrda policys eller riktlinjer kring hybridarbete. Vidare berättade en informant att flera av organisationens anställda uttryckt motstånd och även hotat med att lämna organisationen om de inte fritt får styra över sin arbetstid.

“[...] som absolut inte vill jobba på kontor och tycker då att det har fungerat jättebra under pandemin när vi har jobbat 100% hemma, varför kan vi då inte fortsätta att göra det och där har vi bara olika inställning till varför vi vill att man ska vara på kontoret.”

“Kommer vi tvinga våra IT eller utvecklare att vara på plats kommer de inte vilja jobba hos oss. Då behöver vi vara flexibla.”

Utifrån informanternas svar kan det tolkas som att distans- och hybridarbete både kan ses som en frihet för arbetstagarna och en förmån från arbetsgivarnas håll. För många av de anställda blev dessa tillfälliga ad-hoc lösningar i stället nya hållbara arbetsätt som förenklat vardagen till det bättre. För organisationerna har det förändrade arbetsättet exempelvis inneburit utmaningar för chefers ledarskap, riktlinjer för arbetsmiljö och arbetsgivaransvar och inte minst utmaningar med att behålla en stark organisationskultur när de anställda inte träffas fysiskt.

Frihet är något som framkommer som viktigt när det kommer till framgångsrikt arbete på distans. Att anställda upplever en frihet är viktigt för deras förtroende för arbetsgivaren och de upplever samtidigt en ökad effektivitet av sin egen arbetsprestation (Chevron och Primeau 1996). Enligt Feldman och Gainey (1997) begränsas de anställdas upplevda frihet om det införs för omfattande regler kring hur distansarbetet ska utföras. Utifrån informanternas svar om att vissa medarbetare hotar om att lämna tyder det på att den upplevda friheten har varit och är så pass viktig att en medarbetare är villig att lämna organisationen när detta inte längre erbjuds.

Hybridkontoret - den gyllene medelvägen

Något som framkom från majoriteten av informanterna är att behoven för hybridarbete ser olika ut för arbetsgivare och arbetstagare. En tolkning av detta skulle kunna vara att de

olika behoven som parterna har möts i en kompromiss, hybridarbete, som för många organisationer blir det “nya normala”. Informanterna uppgav att arbetsgivarna känner krav på sig att erbjuda hybridarbete för att anses vara attraktiva arbetsgivare, och en av informanterna kallade detta för “den gyllene medelvägen”. Det handlar både om att behålla kompetent personal och locka till sig framtida kollegor. Arbetstagarna har förväntningar och krav på att kunna behålla den frihet som distans- och eller hybridarbetet har gett dem. Möjligheten att arbeta hemifrån eller på annan plats ses för arbetstagarna som en frihet och för arbetsgivarna som en förmån. Det kan behöva förtydligas i rekryteringsprocessen, i allt från annonsering till beskrivning av organisationernas förmånspaket som exempelvis friskvård, företagsbil och framöver hybridarbete.

“Och inte minst blir det ju en naturlig del när man rekryterar att det också måste vara en del av dialogen när man pratar förmåner, lön och förväntningar på var man ska utföra sitt arbete”

“[...] att egentligen hade arbetsgivaren inte velat ha det på det här sättet utan man har tvingats göra det. Jag vet inte, jag tror det är tvådelat. Jag tror också att arbetsgivaren ser fördelar med hybridarbetet.”

Detta kan tolkas som att informanterna, precis som arbetsgivarna, ser att hybridarbete både är en frihet och en förmån. Samtidigt förutsätter hybridarbetet en överenskommelse mellan arbetsgivare och arbetstagare, då det kan ses som att vissa roller eller arbetsuppgifter lämpar sig bättre för hybridarbete medan andra fungerar bättre på kontoret. Detta bekräftas av Yang et al. (2021) som förespråkar hybridarbete nu när restriktionerna hävts, så kallat “post-covid”, och menar att det finns arbetsuppgifter som lämpar sig bättre att utföras på annan plats än kontoret.

4.2 Pandemin och organisationskulturen

Organisationskulturen före och under pandemin

Informanterna har alla på olika sätt beskrivit att deras organisationer har haft gott om formella och informella aktiviteter före pandemin som på olika sätt bidragit till en god organisationskultur. Kollegor har själva tagit initiativ till att ses för after work, trevliga luncher eller padelturningar. Organisationerna har även haft stora årliga personalfester, likt galor eller prisutdelningar, som informanterna själva beskriver som “kulturbärare”. Evenemangen har samlat hela personalstyrkan och samtidigt skapat gemenskap och engagemang. Informanterna beskriver dessutom att det sker mer återkommande personalmöten, som stormöten eller fredagsfrukostar. Syftet med mötena var exempelvis att presentera resultat, introducera nya medarbetare och informera om nya strategier eller arbetssätt. Dessutom fick medarbetarna möjlighet att träffas och nätverka med personer som de kanske inte stötte på dagligdags.

När pandemin kom har alla dessa typer av fysiska evenemang och aktiviteter fått ställas in. I stället har det på olika sätt inlett olika digitala substitut, där stormöten går att göra digitalt och även digitala after works och fikor har genomförts. Dessa moment är viktiga för sammanhållning och organisationskultur. Dessa typer av evenemang kan ses som artefakter (Schein 2004 refererad i Abrahamsson och Andersen 2005). Artefakterna kan ses som kulturbärare och är de synliga aktiviteter och beteenden som organisationen utåt vill förmedla. Samtidigt är det det informella, i spontana interaktioner och möten, som mycket av organisationskulturen byggs vilket en informant bekräftar:

“[...] alltså digitalt har vi fortsatt att ses, på ett sätt kanske mer än tidigare när det gäller att komma tillsammans och på nåt sätt har det kanske krävts när man inte ses varje dag. Den stora skillnaden är ju att du inte fångar upp det som sägs i korridoren, du går inte förbi någon i förbifarten på samma sätt.”

Informanterna beskriver att de fysiska mötena har kunnat ersättas av digitala möten. Dessutom har antalet möten totalt ökat när de skett digitalt. Den stora utmaningen har legat i att ersätta de mer informella mötena som bygger gemenskap och teamkänsla. Detta kan tolkas som att även om organisationerna lyckats hitta substitut för många av de fysiska mötena, har det varit svårare att hitta substitut för de mer spontana och oplanerade mötena som sker dagligdags vid exempelvis kaffemaskinen, i korridoren eller efter ett avslutat möte. Detta bekräftas av Howard-Grenville (2020) som menar att organisationskulturen lätt tas för given och att det ökade distansarbetet har negativ inverkan på kulturen när medarbetare inte träffas fysiskt.

Organisationskulturen byggs på plats

Samtliga informanter i studien har samma syn på att den informella organisationskulturen är viktig och att det är den som bidrar till exempelvis sammanhållning, kreativitet och kunskapsutbyte. Samma syn har även informanterna till att samma organisationskultur byggs när människor möts, främst på kontoren. Det är svårt att få till samhörighet, de spontana träffarna vid kaffemaskinen eller lära känna nya kollegor när man inte ses fysiskt på kontoret.

“Det är en fördel med att vara på plats och att man träffar de som man vanligtvis inte har möten med eller har typer av dialog. Man får ju ett annat slags utbyte av att vara på plats och träffa andra, än vars arbetsuppgifter på nåt sätt överlappas”

“Erfarenhet- och kunskapsutbyte är väl det vi har tappat på och just förmågan att skapa “vi-känslan” för medarbetare, såväl gamla medarbetare som var anställda innan pandemin men också de medarbetare som tillkommit under pandemin”

Även om informanterna har förståelse för de behov som medarbetarna har kring att kunna arbeta hemifrån beskriver informanterna utmaningar från sina egna perspektiv när det kommer till den informella organisationskulturen och vad den genererar. Det informanterna har gemensamt är en syn på att kulturen är något som byggs på plats på kontoret. Det kan tolkas som att det, trots de yttre påtryckningarna, finns en stark tilltro att kultur sker när människor möts fysiskt. Detta bekräftar även Spicer (2020) som menar att organisationer är envisa, där vissa bitar av kulturen kan förändras av stora yttre förändringar, som exempelvis pandemin, men att vissa bitar är konstanta oavsett påtryckningar.

Svårigheter för nyanställda

En av effekterna som informanterna tog upp handlade om hur den informella organisationskulturen påverkar sammanhållningen. Under pandemin har det blivit tydligt att sammanhållningen minskat och nya medarbetare har haft svårt att komma in i organisationen.

“Vi har ju medarbetare som både hunnit börja och sluta under pandemin och där återkopplingen är att jag har faktiskt aldrig riktigt aldrig känt mig som en anställd. Utan ja, jag kom ju in och gjorde nånting men jag kom aldrig in i en gemenskap. “

“Så det tror jag faktiskt många som har börjat nya jobb under sista två åren har känt en utmaning i, att bli introducerade och få den här riktiga känslan till vad man kommer till. “

“Samma sak som när vi hade de här fredagsfrukostarna live innan, då stod ju den nyanställda inför alla, och då kunde man ju säga “hej Maria, hon ska jobba på HR, välkommen Maria, vad kul, bla bla bla. Och så såg alla henne och kunde vinka och så men det händer ju inte utan nu blir det på Teams de gångerna. “Hej hej” eller så hackar kameran, inga ser henne och sen ser man henne vid kaffemaskinen och bara “vem är det där”? Henne har jag aldrig sett förut liksom. Så det är svårt att få den där gemensamma sammanhållningen på bolaget, tycker jag.”

Detta kan tolkas som att kontoret har en viktig roll som mötesplats enligt informanterna. Det är på den fysiska mötesplatsen som medarbetarna träffas, och när det kommer till det spontana och informella är det svårt, eller nästintill omöjligt att uppnå detsamma på de digitala mötesplatserna. Detta bekräftas också av Lin och Kwantes (2015) som menar att nyanställda som interagerar i sociala informella kontakter har lättare att komma in i organisationen och dessutom öka sitt kontaktnät och därmed ges fler jobbopportuniteter och hjälp från kollegor.

Informanterna belyste de problem som de menar uppstår för främst nyanställda, som inte känner till vare sig organisationen eller enskilda medarbetare. Känslan av att vara "ny på jobbet" sitter i längre och det kan även ses som en potentiell risk att lojaliteten inte infinner sig. Detta bekräftar Creelman (2020) som anser att en fysisk arbetsmiljö är viktig för att utveckla lojalitet gentemot sin arbetsgivare. När medarbetare inte är på kontoret blir arbetsgivaren ett mer diffust begrepp, vilket påverkar lojaliteten negativt. Detta sammanfattas väl av en av informanterna, som liknar denna jobbrelation vid en kärleksrelation:

“Men jag tänker att det är precis som ett förhållande, att har man varit tillsammans länge och har en svacka så vet du ju ändå att; ja fast jag vet att vi har den här grunden och jag vet att det är en svacka nu men jag vet vad jag kan komma tillbaka till, eller vad vi kan komma tillbaka till”.

Detta kan tolkas som att det förtroendet behöver byggas upp, men det försvåras om relationen byggs upp på distans. För en nyanställd börjar ett så kallat psykologiskt kontrakt utvecklas mellan arbetsgivaren och arbetstagaren direkt vid anställning, vilket omfattar de skyldigheter och förväntade krav en anställd tror sig ha mot sin arbetsgivare (Tietze & Nadine 2011). Den viktigaste aspekten i det psykologiska kontraktet är att den anställda och arbetsgivaren har samma förväntningar på varandra och att det kan vara en bidragande faktor till att en anställd väljer att stanna kvar i organisationen (Pyöriä 2007). Forskning bekräftar även att arbetsgivare som utvecklar goda relationer till sina anställda som bygger på förtroende och engagemang utvecklar organisationskulturer som är mer kreativa och lönsamma. Dessa relationer utvecklas bäst när den anställde är på arbetsplatsen och socialiseras in i organisationen och dess kultur (Caldwell & Peters, 2018). Å andra sidan visar en studie gjord av Igarria och Guimaraes (1999) att anställda kan bli mer lojala mot sin arbetsgivare när de arbetar på distans. Detta beror på att de uppskattar att organisationen litar på dem och ger dem möjlighet till distansarbete. Det kan därför vara en svår fråga för hur hantering av nyanställda ska göras när det gäller hybrid- eller distansarbete. Om de nyanställda förväntas vara på kontoren kan det begränsa friheten och på sätt skada förtroendet, samtidigt som Caldwell och Peters (2018) resonemang om att relationer bäst skapas på plats kan leda till att den nyanställda snabbare kommer in i gemenskap och kultur.

Bildandet av subgrupper och subkulturer

Van Maanen och Barley (refererad i Alvesson 2013) menar att en enhetlig organisationskultur kan uppstå när anställda ställs inför ett gemensamt problem, att det finns god kommunikation mellan organisationens medlemmar samt att alla delar en gemensam föreställning kring hur man ska bete sig. Utgår man från Van Maanen och Barleys syn, kan man tolka det som att i dagens organisationer blir det svårt att uppnå detta då organisationens medlemmar har olika förutsättningar för distansarbete samt att

olika arbetsroller eller arbetsbeskrivningar kräver mer eller mindre hybridarbete. Detta skapar i sin tur olika syn på beteende då olika medlemmar har olika syn på hur hybridarbetet ska tolkas. Inom arbetsgrupper eller team kan detta leda till att olika subkulturer skapas.

“Det är alltid, så här, utmaningar om man hör talas om att de på huvudkontoret de får det här, det är orättvist. Man ser inte riktigt nyttan, men jag tror det är ganska naturligt att när man är på distans och inte i vardagen så har man svårt att se, de vet ju inte hur vår vardag är och vi har svårt att känna deras vardag.”

Detta kan tolkas som att när olika avdelningar eller grupper antingen har olika förutsättningar eller ges olika förutsättningar till hybridarbete finns det risk att det skapas en vi- och dem-känsla och att grupper jämför sig med varandra.

En annan reflektion från informanterna var att det fanns vissa skillnader mellan arbetsteam och tidigare grupperingar i huruvida de hållit kontakt trots distansarbetet. När kollegor inte ses dagligdags, utan endast i digitala jobbmöten, ges inga möjligheter till det informella pratet som annars tagits för givet. Exempelvis småprat innan och efter mötet, fikastund eller en snabb avstämning i korridoren. När det blir upp till cheferna att anordna digitala aktiviteter skiljer sig även detta åt mellan individer och hur engagerade de var i frågan. Detta bekräftas av informanterna som menar att det blir stor skillnad mellan olika grupper:

“[...] det är upp till cheferna och de olika teamen att hålla ihop”

“Vi märkte det rätt så tydligt när vi fick ställa in julfesten, att det faktiskt anordnades och styrdes upp små öar. Mitt team gjorde det själva och bokade en restaurang och när vi kom dit sitter det tre andra team från jobbet på samma restaurang”.

“Då blir det tydligt från alla chefer att: nu när jag och mitt team, vi kan inte ha bestämda dagar för att den här veckan behöver vi, nä det funkar inte för oss. Och så är det exakt samma för det andra teamet.”

Detta kan tolkas som att en effekt som blivit av minskad sammanhållning på kontoret i helhet har lett till att team eller arbetsgrupper blivit starkare, då de i större grad håller kontakten. När chefer själva ska besluta kring hur deras team ska arbeta kring hybrid förtydligas dessa olika grupper och det kan leda till att det inom organisationen bildas subgrupper med sina egna kulturer, så kallade subkulturer. Harris och Ogbonna (1998) menar att subkulturer ibland kan vara starkare än den primära kulturen. Subkulturer kan bildas i särskilda team eller avdelningar och påverkar attityder och beteenden. Vidare menar Lok, Westwood och Crawford (2005) att subkulturer inte behöver vara enbart negativa. Beroende på situation och organisation kan det ha vissa positiva effekter. Detta

är något organisationer behöver belysa och ta hänsyn till när det kommer till att försöka påverka och förändra medarbetarna och organisationskulturen i organisationen i sin helhet. Vidare kan det därför ses som att organisationskulturen inte stärkts under pandemin men däremot har kulturen hos vissa subgrupper stärkts i stället.

Trött på digitala fikor

Det har funnits gott om exempel på digitala aktiviteter som ska ersätta de aktiviteter som vanligtvis sker fysiskt på kontoret. Informanterna har beskrivit allt från digital onboarding och stormöte via Teams, till dagliga digitala fikor och att arbetsteam visar runt i sina hem.

“[...] det var mer i början att man försökte ha digitala fikor och visa sitt hus och vem bor här och digitala aw och sånt. Men det tröttnar man ju på efter ett tag”.

Utifrån intervjuerna har det från medarbetarnas håll funnits intresse att hålla i gång relationerna med kollegor även på distans. Det kan även tolkas som att de digitala fikorna blir ännu viktigare när det inte sker någon kontakt på den fysiska arbetsplatsen. Samtidigt bekräftar informanterna att det har blivit svårare och mer utmanande att hålla i gång motivationen och engagera medarbetarna till att delta i de digitala aktiviteterna. Tidigare forskning visar att självbestämmande och flexibilitet samt den tid som sparas in på pendling i stället används till att umgås med familjen, aktiviteter och hushållssysslor (Allen, Golden & Shockley 2015). Det kan därför tolkas som att medarbetare prioriterar att göra sina arbetsuppgifter, för att exempelvis kunna sluta tidigare eller hinna med hushållssysslor mellan möten, än att prioritera digitala informella aktiviteter.

“Det utmanar deras ledarskap mycket, och det upplevs ofta, jag menar, våra yrkesgrupper som mycket är ingenjörer tycker det är krystat att boka in digitala fikor och sådär. Tanken är god men i verkligheten tycker inte alla att det där faller ut så bra.”

Det framkommer även att det ökar förväntningarna på de ansvariga cheferna kring att anordna och styra upp aktiviteter för sin personal när de inte träffas fysiskt. Om chefer inte prioriterar detta lika högt blir det skillnader mellan arbetsteam och grupper, och i team där chefer tycker att det känns krystat kan det leda till att sociala aktiviteter helt uteblir för gruppen och samhörigheten till organisationen kan därför minska. Enligt White (2018) är det upp till chefer att aktivt arbeta för att hålla kontakten och interagera med sina medarbetare och därför behöver ansträngningar göras för att hitta nya sätt som kan ersätta de tidigare informella mötena. Det framgår dock i informanternas svar att medarbetarna tröttnat på digitala fikor och liknande aktiviteter. Det kan tolkas som att det är svårt att hitta substitut på de fysiska mötena som fungerar i längden. Ett digitalt möte kan inte helt ersätta ett fysiskt möte, utan snarare komplettera. Det kommer vara vissa delar som man går miste om, exempelvis det oplanerade och spontana som uppstår i ett

fysiskt möte. Ett digitalt möte har nästintill alltid en förutbestämd agenda, bestämda tidsintervaller och inbjudna deltagare. Chevron och Primeaus tidigare forskning (1996) visade på att även om medarbetare trivs med distansarbete är det fortfarande de sociala interaktionerna de saknar. Informanterna bekräftade att det skiftar i engagemang från cheferna när det kommer till att initiera till digitala träffar och aktiviteter, men om intresset är svalt kan det få effekter för hela arbetsteamet eller avdelningen då det enligt White (2018) är upp till chefer att göra de ansträngningar som krävs för att interagera digitalt.

“Vi tackade av vår HR-direktör här i förra veckan, som suttit med i ledningsgruppen, varit på X i fem år och det är 30 minuters hejdå fika digitalt där vi är 15 pers som är med, ni förstår det bara kacklas. Och sen sa hon det, “ja sen stängde jag datorn och sen var jag färdig med ett kapitel liksom men det blev ju inte färdigt ändå”. Så att, det är väl just de här, det sociala är ju helt borta skulle jag säga”

Det framkommer också från informanternas svar att även om många digitala aktiviteter genomförts och engagemanget varit högt till att hitta kreativa och roliga förslag är det något man går miste om när man inte träffas fysiskt. Uppfattningen är att de digitala alternativen fyller en funktion samtidigt som det upplevs som att något missas, den mellanmänskliga interaktionen. Citatet ovan beskriver väl den känslomässiga distans som en digital avtackning hade för en anställd. Det kan ses som att det finns ett stort värde i att fysiskt träffas för dessa mer informella händelser som tillhör vardagen på en arbetsplats.

Mer fokus på effektivitet och resultat

När de digitala mötena ersätter fysiska möten effektiviseras mycket av arbetet. Restider minskar, fler möten kan bokas in och hinnas med. Samtidigt som tiden effektiviseras rationaliseras också mycket av det informella bort när en arbetsdag fylls av digitala möten.

“Organisationen blir så resultatnriktad när vi sitter på distans. Det blir bara resultat, resultat, resultat. Men det är så svårt för, “ja men vi ses på kontoret snart igen och då kan vi luncha och då kan vi vi fika men tills dess ska vi bara kötta på och köra så mycket resultat som möjligt” nu gör jag bara intervjuer och matar så många kontrakt jag bara kan. Jag tycker att organisationer förändras när man bara jobbar på distans, att det blir så himla resultatnriktat.”

“Det blir väldigt mycket fokus på arbete, man glömmer bort att någonstans är vi också kollegor och det här informella faller bort lite när man bara interagerar på distans vilket också kan påverka engagemanget, man glömmer allt det andra varför man nu väljer vara anställd på ett bolag. Det som någonstans knyter oss samman.”

“Det har varit en fördel att jag också har kunnat jobba mycket mer effektivt och ostört. Och jag tror att jag, och kanske talar för väldigt många, också kunnat jobba mer effektivt om man då renodlat bara till självaste arbetsuppgifterna. För det är ingen som kommer och knackar på och säger: tjena tjena, dig har jag inte sett på länge.”

Utifrån informanternas svar upplevs effektiviteten både som positiv och negativ. Å ena sidan kan effektivitet uppnås när medarbetare får arbeta hemma utan störande moment. Samtidigt kan det också innebära att allt fokus ligger på själva arbetsuppgiften och allt det andra som också tillhör arbetet effektiviseras bort som fikarast, snack vid kopian eller spontan avstämning med en kollega. Informanternas svar stärks av Chevron och Primeau (1996) som menar att anställda som distansarbetar känner sig mer effektiva men de saknar samtidigt det sociala utbytet som sker på kontoret.

4.3 Distansarbetets påverkan på HRs roll

Förändrad chefsroll innebär förändrat chefsstöd

Utifrån de intervjuer som genomfördes framgick det att informanterna både kan se för- och nackdelar med hybridarbetet. Det handlar bland annat om deras egen roll som chefsstöd där det upplevs att olika chefer hanterar frågan och utförandet av hybridarbete på olika sätt. Arbetsrollen som chef har ändrats, då det uppkommit nya utmaningar med att endast träffa sina medarbetare vid digitala kanaler.

“Men vi känner att vi behöver boosta cheferna till att håll i, håll ut ännu en gång liksom. Vi kan hjälpa cheferna men det är också cheferna som måste ta stafettpippen återigen själva, och jag förstår att det är tufft att vara chef i detta. Det förväntas att vara både lekledare, psykolog och chef och ledare i den traditionella arbetsrollen.”

Detta kan tolkas som att informanterna i sin tur behöver anpassa sitt arbete för att ytterligare kunna stötta och ge råd till cheferna i denna nya situation. Situationen med distansarbete är ny för nästintill alla organisationer och de utmaningar och problem som uppstått är helt nya, vilket innebär att det inte funnits manualer eller facit. För att möta de nya utmaningarna som ökat distansarbete innebär beskrev informanterna att de bland annat har fått utforma nya ledarskapsprogram för cheferna. Boglind et al (2013) menar att det historiskt har gått trender i hur företag arbetar med organisationskultur. Informanterna bekräftar att ansvaret har legat hos cheferna att stötta sina medarbetare och initiera aktiviteter som ska främja och stärka organisationskulturen. Även om stöttningen från informanternas håll kan ha setts mer som operativ, borde den ses som strategisk då cheferna påverkar medarbetarna med sitt ledarskap och därmed kulturen. Flera informanter beskriver det som att deras arbete med kultur sker genom cheferna, som

chefsstöd. Alvesson (2014) menar att kulturen ligger under begreppet HRM, vilket innebär att även om arbetsuppgiften med kultur ligger hos chefen operativt är det HR som ska arbeta mer strategiskt och långsiktigt.

“[...] det som kanske tidigare var lätt att samla människor och känna in, lyssna in, att överhöra, det är ju jättesvårt. Alltså, jag kan ju helt plötsligt inte dyka upp i ett möte och sitta och lyssna på några, det går ju inte. Däremot kan jag ju sätta mig vid några vid lunchen och prata och på så sätt få koll på det, eller att vi träffas på ett fysiskt möte och då pratar man ju lite innan och lite efter och helt plötsligt bygger man relationer.”

“Jag har en kollega som sitter i UK och har en global funktion, hon träffade aldrig sin anställda, alltså. Men jag tror att för att HR ska vara en bra funktion ska du känna dina chefer, du ska också känna delar av teamen.”

Informanterna beskriver hur deras arbete förändrats med ökat distansarbete. En viktig del i deras arbete handlar om att kunna se och höra vad som händer i organisationen. Det blir svårt att snappa upp och känna av när människor inte träffas fysiskt. En annan effekt blir att de informella mötena inte längre blir spontana utan i stället blir planerade vilket innebär att mötet samtidigt blir mer formellt. Informanterna beskrev samtidigt att de upplever att det på grund av det ökade distansarbetet blivit mer utmanande för deras roller då de inte i samma utsträckning kan känna av, läsa in och själva observera situationer och händelser. De har, precis som alla andra i organisationerna, inte träffat organisationens medarbetare i samma utsträckning som före pandemin. De sociala interaktionerna är lika viktiga för informanterna som för medarbetarna när det gäller sammanhållning och gemenskap. Men deras eget HR-arbete utmanas då kunskapsutbytet uteblir när spontana och informella möten görs digitala. Detta bekräftar Pyöriä (2007) som menar att de informella interaktionerna bidrar inte bara till förbättrat samarbete men också till ökat kunskapsutbyte.

Utmaningar kring anställningens livscykel

Något som tagits upp tidigare var svårigheter för nyanställda, där det handlar om att de inte upplevt samhörighet och gemenskap vilket kan leda till minskad lojalitet och en ökad personalomsättning. Den befintliga personalen har kämpat på under pandemin, distansarbete är inte något som passar alla. Organisationer kan ha tvingats göra omfattande förändringar som påverkat medarbetarna. När det nu närmar sig “det nya normala” kan det leda till att personal väljer att lämna.

“[...] sedan kom pandemin vilket har gjort att folk har slitit och dragit det här lasset. Det kanske inte är skitkul längre, arbetsmarknaden är tuff, vi har väldigt mycket högutbildad personal inom ett visst segment, där man rekryterar från varandra. De blir då uppringda av... är lite sugna på att byta, får lite högre lön, har inte varit på kontoret på jättelänge. Ja, jag hade också bytt.”

“Att för att få folk att trivas så måste man ha ett sammanhang, det är jätte, jätteviktigt, och det ska man inte förringa. Jag tror att vi kommer ha hög personalomsättning och ännu högre personalomsättning om vi inte kan skapa vi-känsla på ett bra sätt.”

Informanternas svar går att tolka som att när medarbetare inte känner stark samhörighet och gemenskap minskar lojaliteten och det blir lättare att söka sig vidare. Det kan även handla om att när organisationer går tillbaka till “det nya normala” är det viss personal som kommer söka sig vidare då förmånerna med antalet dagar på plats kan påverka deras motivation till att vara kvar. Att personal säger upp sig behöver inte enbart vara dåligt, men när det är kompetent personal som organisationen behöver är det otroligt kostsamt. För HR kan det innebära att arbeta fram en utvecklad onboardingstrategi som lämpar sig bättre för en anställning där hybridarbete förekommer. Exempel från informanterna handlade om att onboarding sträcker sig över en längre tid i stället för de fåtalet dagar som mer traditionella introduktioner brukar vara. Andra exempel kan vara att det inte enbart handlar om information om själva organisationen, utan fokus kan också handla om relationer med andra kollegor och avdelningar, likt mentorskap.

“Den gör vi om nu till att bli ett fyramånaders introduktionsprogram, där vi har en lite annan set-up på tillfällena men vi har också tanke att du ska paras ihop med några stycken så att ni kan träffas utanför era vanliga team eller vanliga avdelningar så att man bygger ett nätverk utanför.”

Informanterna beskrev att de har en central roll i rekryteringsprocesserna, och att det är där som de har möjlighet att påverka och informera kandidater om den organisationskultur som finns.

“Jag tycker, det mest organisationsbyggande jag har nu är att jag är med i rekryteringar och rekryterar människor och jag kan då påverka och se att det är personer som drivs av kulturer som X representerar.”

“[...] och då är det ju också viktigt i samband med rekryteringen tex att vi tydligt beskriver för potentiella kollegor att så här jobbar vi på X.”

Det kan tolkas som att informanterna samtidigt ser möjligheter att de kandidater som väljs både blir informerade om organisationskulturen och framöver samtidigt rekrytera personal som trivs med de förutsättningar som organisationen står för när det kommer till hybridarbete och självständigt arbete. Samtidigt som organisationer ständigt behöver arbeta för att rekrytera ny kompetent personal behöver de säkerställa att den befintliga kompetensen blir kvar och trivs i organisationen. Detta bekräftas av Alvesson och Lundholm (2014) som menar att rekrytering är en viktig del i HRs arbete då det innebär

att försöka hitta och fostra individer så att de passar in i företagets profil och kultur.

Ingen trivselkommitté

HR-rollen har under de senaste decennierna genomgått en transformation i att försöka styra sitt arbete mer strategiskt än operativt (Boglund et al. 2013). Informanterna bekräftar detta genom att både själva förtydliga hur de ser sin roll och vilka förutfattade meningar det fortfarande finns kring HR-rollen.

“Det är inte HR som är någon form av trivselkommitté, alltså jag är ledsen men det är inte det”.

“Men jag skulle säga att det mest är så man jobbar för att man vill inte att HR ska vara personalchef om man lite kan sätta de skillnaderna på att... HR ska vara en strategisk funktion, HR ska inte vara julfestfixaren, men ofta blir det ju så för det är ingen som tar det.”

Det som kommer fram från informanterna kan tolkas som att HR-rollen innebär att behöva försvara sin roll då inte alla parter inom organisationen har samma syn på vad HR ska göra. Detta bekräftas av Alvesson (2013) som menar att det nya strategiska HR-arbetet fortfarande innehåller mycket rutinarbete och akuttryckningar vilket skapar splittring och kortsiktighet. Vidare menar Alvesson att tanken var att cheferna skulle ta över många av de tidigare HR-uppgifterna men i stället har cheferna fortsatt att lämpa över uppgifter på HR-rollen (Alvesson 2013). Informanternas svar kan tolkas som att det finns en viss frustration kring att ständigt behöva ta hand om de personalrelaterade arbetsuppgifterna som HR anser att cheferna själva ska ta hand om.

Det är en förenkling att säga att organisationskultur endast är värdeord och strategier eller julfestplanering och padelturneringar. Det är viktigt att inte underskatta värdet av de informella interaktioner som sker kollegor emellan på en arbetsplats. Sammanhållning och gemenskap leder till ökad trivsel och ökat kunskapsutbyte. Forskning visar att det kan ha större påverkan när det kommer till en organisations framgång än vad exempelvis den effekt IT har (Pyöriä 2007).

5. Sammanfattning och avslutande diskussion

Syftet med den här studien var att undersöka hur HR-anställda upplever att den informella organisationskulturen har påverkats av ett ökat distansarbete under pandemin samt om och hur HR-arbetet har anpassats till de nya förutsättningarna som distansarbete medför. Under pandemin har organisationer som påverkats av ökat distansarbete försökt hitta digitala substitut för olika typer av möten och kommunikation, men för vissa typer av interaktioner har det visat sig vara svårt eller kanske till och med omöjligt. Planerade möten kan skötas digitalt, men en informell fredagsfika eller snacket vid kaffemaskinen

blir inte detsamma om man först formaliserar och planerar det för att sedan göra det till ett digitalt möte.

De två forskningsfrågorna som ligger till grund för studien var:

- Hur upplever HR-personal att den informella organisationskulturen har påverkats av ökat distansarbete under pandemin?
- Hur arbetar HR-personal med organisationskultur när distans- eller hybridarbete ökar?

För att sammanfatta analysen kommer därför forskningsfrågorna besvaras var för sig med en avslutande diskussion kring vad resultatet av studien för med sig.

Hur upplever HR-personal att den informella organisationskulturen har påverkats av ökat distansarbete under pandemin?

Under pandemin har initiativen varit många och det har funnits gott om digitala substitut som använts för att försöka ersätta de fysiska mötena. Men de fysiska interaktionerna kan inte helt ersättas av digitala motsvarigheter. I studien framgick det också att de försök som gjorts till informellt kulturbyggande har medarbetare tröttnat på. En viktig och övergripande första slutsats som kan dras utifrån intervjuerna är att det digitala har fungerat som komplement, men inte som ett fullständigt substitut för den fysiska arbetsplatsen. Det som inte kan ersättas är framför allt spontana, informella möten och aktiviteter som bidrar till samhörighet, informationsutbyte och byggandet av en gemensam kultur inom organisationen. Om man blickar framåt är det därför viktigt att fundera på vilken roll digitala verktyg och distansarbete kan och bör spela i arbetet när man kan kombinera det med att ses på en gemensam arbetsplats. Sannolikt kommer distansarbetet att vara mer utbrett än före pandemin, men det finns också skäl att fundera på vilka delar av den fysiska arbetsplatsen som är särskilt viktiga när anställda kan arbeta på distans och ur ett HR-perspektiv arbeta för att stärka dessa aspekter ytterligare i framtiden.

Informanterna betonade också distansarbetets effekter på nyanställda. Det är svårt att komma in i organisationen och lära känna dess kultur, för att inte tala om att lära känna kollegor, när mycket av ens arbete sker på distans. Det fysiska kontorets kanske främsta fördel är att det samlar anställda på ett sätt som låter dem bilda eller komma in i en gemenskap. En andra viktig slutsats från intervjuerna blir mot denna bakgrund att strukturen för introduktions- eller onboardingprogram spelar en stor roll för att stötta och integrera nya medarbetare inte bara i jobbet utan också i organisationen, särskilt inom de organisationer som planerar att efter pandemin fortsätta med distansarbete eller hybridarbete i någon form.

En tredje slutsats är att sammanhållning och kultur kan stärkas i mindre grupper på bekostnad av den övergripande sammanhållningen och organisationskulturen. Det beror inte minst på att ansvaret för sammanhållning ofta faller på chefer som behandlar uppgiften olika beroende på egna värderingar och den grupp de leder. Det som fungerat bättre via digitala kanaler som exempelvis Teams har varit den löpande och planerade kommunikation som främst sker mellan individer som redan arbetar mycket med varandra. Samtidigt har mindre frekventa och framför allt oplanerade möten inte fungerat i samma utsträckning när de gjorts digitala. Det kan leda till stora skillnader mellan arbetsteam och grupper hur deras sammanhållning blivit. Detta kan då leda till att så kallade subgrupper bildas. När sedan organisationen går tillbaka till “det nya normala” finns det risk att inte hela organisationens sammanhållning är lika stark som de mindre subgrupperna. I förlängningen riskerar detta att leda till ett vi-och-de-tänk mellan subgrupper som till och med kan motverka en gemensam kultur och arbetet inom organisationen. Det blir också svårare för HR-personal att arbeta med den övergripande organisationskulturen framöver om olika grupper exempelvis har etablerat olika normer eller beteenden.

När medarbetare arbetar hemifrån utan störande moment har effektiviteten i många fall bibehållits och i vissa fall även ökat. Ett sätt att se det på är att informella kontakter och utbyten har effektiviserats bort. Det blir ingen fikarast eller snack vid kopieringsmaskinen. Utifrån informanternas svar kan detta både ses som positivt och negativt. Å ena sidan kan anställda “få jobbet gjort” snabbare och därmed få mer tid till familj och fritid, men å andra sidan förminsкас eller avgränsas arbetet då till utförande av enskilda arbetsuppgifter. Det finns en diskussion i forskningen om balansen mellan arbetstid och fritid som pågått sedan långt före pandemin. Många har menat att gränsen mellan arbetstid och fritid är på väg att suddas ut, men en möjlig effekt av pandemins distansarbete är att fler människor drar ned på restider, fikaraster och umgänge på arbetsplatsen just för att begränsa arbetstiden och få mer tid till familj, vänner eller andra aktiviteter. Det kan också leda till problem. Om man ska tro på den forskning som menar att en god organisationskultur kan bidra positivt till arbetet så kan distansarbetet kanske beskrivas som en effektivitetsökning för det individuella arbetet på kort sikt, men också ett hot mot hur effektivt människor arbetar tillsammans på längre sikt. Utmaningen blir då att organisationens medarbetare får svårare att koordinera hur man arbetar som organisation. En fjärde slutsats är därför att distansarbetets påverkan på produktivitet inte bör bedömas enbart på individuell nivå och på kort sikt, utan också på längre sikt när människor måste arbeta tillsammans för att lösa nya typer av problem.

Hur arbetar HR-personal med organisationskultur när distans- eller hybridarbete ökar?

Pandemin går nu in på sitt tredje år och enligt informanterna har denna period präglats av ökat operativt arbete och att “släcka bränder”. Att helt ställa om en organisation till

distansarbete har inneburit stora utmaningar, i allt från att säkerställa arbetsmiljön i hemmen och ständigt ha koll på Folkhälsomyndighetens riktlinjer till att stötta chefer i att leda på distans och införa digitala fikor. Dessa tillfälliga arbetsuppgifter har tagit mycket tid från det tidigare HR-arbetet och det är inte konstigt att prioritering av organisationskulturen fått stå tillbaka under pandemin. Den generella uppfattningen om organisationskultur bland informanterna är att den är stark och till stor del sköter sig själv när medarbetare möts på den fysiska arbetsplatsen. Organisationskulturen beskrevs av en informant som “ett självspelande piano”, men i vilken utsträckning fortsätter pianot att vara självspelande när människor inte längre träffas dagligen?

När de anställda träffas fysiskt bibehålls och stärks organisationskulturen. Under pandemin försvann de fysiska interaktionerna, och i stället låg fokus på omställning och att leverera och prestera resultat. Det går att tolka som att den generella uppfattningen kring att när de anställda kommer tillbaka till kontoren kommer organisationskulturen vara densamma som när de lämnade kontoren under våren 2020. Problemet med de tankegångarna är att vi inte vet om alla kommer tillbaka i samma utsträckning som före pandemin och även om de gör det så kommer de tillbaka med nya erfarenheter, intryck och uppfattningar som påverkar deras syn på både arbetet och organisationen.

Som författaren Daniel Coyle (2018) skriver: *“organisationskultur är inte något man är, det är något man gör”*. Det är därför viktigt att ta hänsyn till att kulturen har förändrats av att kontoren i olika perioder varit stängda under drygt två år. Om tron är att kulturen bara skulle ta vid där den slutade innebär i så fall att organisationer riskerar att stå inför större utmaningar än vad man förutspått. Dessutom har inte informanterna, som före pandemin, kunnat observera och interagera med organisationens medlemmar vilket är en väsentlig del i deras dagliga arbete.

Den tidigare övergången från operativt till strategiskt HR-arbete har för många organisationer inneburit ett förändrat arbetssätt. Arbetsuppgifter som rör vissa personalfrågor sköts numera av chefer i stället för HR-anställda, där aktiviteter som ska stärka gemenskap och samhörighet ofta ingår. Utifrån informanternas svar var det stora skillnader i hur chefer prioriterar detta, vilket även får konsekvenser för kulturen i olika team och arbetsgrupper. Detta kan tala för att kulturarbetet i framtiden måste prioriteras som en strategisk funktion, även när det gäller de informella aktiviteterna. Det betyder inte att HR-anställda behöver planera julfester men en viss del av att främja sociala aktiviteter kan behöva ingå.

En ständig utmaning hos HR är att kunna se båda perspektiven kring hur stor andel tid som ska spenderas på den fysiska arbetsplatsen och hur viktigt det är för respektive part. Det finns argument som arbetsgivare använder som är viktiga att ta med, samtidigt som medarbetarnas fortsatta önskan om att behålla friheten att välja själv också är viktig att ta med i beräkningen. Det kan därför bli viktigt att arbetsgivare och arbetstagare tillsammans kommer överens om vad den fysiska arbetsplatsen har för betydelse för organisationen och vad man vill uppnå med att träffas där. De slutsatser som redovisades

för den första forskningsfrågan ovan kan bidra till en sådan dialog och balans mellan olika intressen i organisationen.

Informanterna beskriver att det finns en antydning till diskrepans mellan att arbetsgivaren utåt sett möjliggör för hybridarbetet för att möta arbetstagarnas krav samtidigt som dess kommunicerade inställning är att anställda ska vilja vara på plats. Organisationerna behöver vara tydliga i sin kommunikation internt och externt kring om hur hybridarbete fungerar i respektive organisation. Vid en anställning skapas ett psykologiskt kontrakt som bygger på förtroende mellan arbetsgivare och arbetstagare samt deras förväntningar på varandra. Informanterna var eniga om att en viktig konkurrensfördel framöver kommer vara att kunna erbjuda medarbetare ett flexibelt arbetssätt i form av distans- eller hybridarbete.

Utifrån informanternas svar att möta de anställdas önskan om mer frihet att styra sin arbetstid kan det vara värt att ur ett HR-perspektiv fundera på om den gyllene medelvägen hybridarbete verkligen är den bästa kompromissen. Om övergången till “det nya normala” ska tas väl emot av medarbetarna krävs god kommunikation och grundade argument som inte enbart gynnar den ena partens intressen. Det kan därför behöva förtydligas vilka positiva effekter som de fysiska mötena faktiskt ger, för att få medarbetarna att värdesätta detta och förstå betydelsen av en god organisationskultur. Om arbetsgivaren helst ser att de anställda är på plats men de anställda helst vill arbeta på distans är inte hybridlösningen per automatik en gyllene medelväg. Det handlar inte bara om att kompromissa mellan viljor utan om att gemensamt arbeta för en omfattande förändring av arbetssätt och kultur för att få ut mesta möjliga av både distansarbetets och den fysiska arbetsplatsens fördelar, annars riskerar “det nya normala” som hybridkontoren innebär att bara bli en mellanmjölkslösning.

Vi hoppas att vår studie kan bidra till ett bredare framväxande HR-perspektiv på distansarbete under pandemin och i synnerhet dess påverkan på den informella organisationskulturen. Tidigare forskning nämner främst ledares respektive anställdas upplevelser och hur de påverkas av organisationskultur och distansarbete. HR tillhör en särskild roll i organisationerna och kan ses som en brygga mellan arbetsgivarna och arbetstagarna. Samtidigt är HR-personal själva anställda i organisationen och har sina egna erfarenheter och upplevelser kring distansarbete. HR har de senaste åren utvecklats mot en mer strategisk roll, men under pandemin fick det strategiska ofta stå tillbaka för kortsiktig brandsläckning. Därför är det viktigt att åter lyfta blicken och en fråga för varje HR-ansvarig blir nu hur organisationskulturen spelar in i det “nya normala”.

6. Slutord

Den påtvingade förändringen med ökat distansarbete är intressant på många sätt, det kan dröja flera år innan alla effekter av detta storskaliga experiment visar sig. Under 1990-talets finanskris påverkades många, men det var först flera år senare som antalet

sjukskrivna på grund av utbrändhet kopplat till krisen ökade.² Vissa av de effekter som hybridarbete får för organisationernas chefer, medarbetare och HR-personal har visat sig vara både positiva och negativa, dock kan deras effekter inte helt säkerställas då tiden och framtida forskning får avgöra detta.

Studien tar upp ett antal frågor och belyser trender som kommer att ha stor påverkan på såväl stora som små organisationer både i närtid och på längre sikt. Med tanke på att distans- och hybridarbete troligtvis kommer bestå eller öka bland organisationer är det viktigt att belysa hur organisationskulturen påverkas av detta och samtidigt få organisationer och HR-personal att reflektera kring hur de kan förändra sitt arbete. Utifrån studiens resultat och tidigare forskning finns det skäl att fråga sig om organisationskulturen även spelade roll för hur väl företag lyckades ställa om till distansarbete under pandemin.

² Claudia Bernhard-Oettel. Webbinarium Det nya normala - distansarbetet efter covid-19 Ratio och Stockholms universitet 26 januari 2022

8. Referenslista

Abrahamsson, Bengt, Andersen, Jon Aarum (2005) *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.

Alexis HR:

<https://alexishr.com/post/rapport-hrs-storsta-utmaningar-2021> (hämtad 2022-03-16)

Allen, Tammy. D, Golden, Timothy. D, & Shockley, Kristen. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Alvesson, Mats (2013) *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, Mats & Lundholm, Susanne (2014). *Personalchefers arbete och identitet: strategi och strul*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats, Blom, Martin, Sveningsson, Stefan (2017) *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Akavia:

<https://www.akaviaaspekt.se/arbetsmiljo/efter-pandemin-far-spotifys-anstallda-jobba-var-de-vill/> (hämtad 2022-01-21)

Babapour Chafi, Maral, Hultberg, Annemarie, & Bozic Yams, Nina. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>

Belzunegui-Eraso, Angel, Erro-Garcés, Amaya. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>

Bizfluent: <https://bizfluent.com/info-8593312-difference-formal-informal-corporate-culture.html> (hämtad 2022-01-21)

Boglind, Anders, Hällstén, Freddy, Thilander, Per (2013) *HR-transformation på svenska - om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Brynjolfsson, Erik, & Hitt, Lorin M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic perspectives*, 14(4), 23-48. <https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23>

Caldwell, Cam, & Peters, Ray. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *The Journal of Management Development*, 37(1), 27-39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>

Charalampous, Maria, Grant, Christine. A, Tramontano, Carlo, & Michailidis, Evie. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

Chevron, Jacques and Primeau, Margaret (1996), The telecommuting innovation opportunity, *Journal of Consumer Marketing*, 13(4), 40-48. <http://doi.org/10.1108/07363769610124537>

Coyle, Daniel (2018). *The culture code: the secrets of highly successful groups*. New York: Bantam Books

Creelman, Alastair (2020) Vad händer med vi-känslan när vi arbetar hemifrån. *Tidningen Curie* [gästblogg], 20 april <https://www.tidningencurie.se/gastbloggar/alastaircreelman/vad-hander-med-vi-kanslan-nar-vi-arbetar-hemifran/> (hämtad 2022-01-21)

Distansarbete (1998)

Distansarbete (SOU 1998:115). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet

DuBrin, Andrew J. (1991), Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: a research note on work in progress, *Psychological Report*, 68, 1223-1234. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.68.3c.1223>

Elldér, Erik (2019). Who is eligible for telework? Exploring the fast-growing acceptance of and ability to telework in Sweden, 2005–2006 to 2011–2014. *Social Sciences*, 8(7), 200. <https://doi.org/103390/socsci8070200>

Folkhälsomyndigheten: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juli/fortsatt-arbeta-hemma-om-det-finns-mojlighet/> (hämtad 2022-03-09)

Företagarna:

<https://www.foretagarna.se/foretagaren/2021/april/sa-blir-din-vardag/> (hämtad 2022-03-02)

Feldman, Daniel C. & Gainey, Thomas W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369-388. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90025-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90025-5)

Gainey, Thomas W. and Kelley, Donald E. (1999), Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: examining the effect of employee isolation, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 64(4)

Grey, Chris (2017) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. London: Sage Publications Ltd.

Harris, Loyd C. & Ogbonna, Emmanuel. (1998). Employee responses to culture change efforts. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 78-92. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00168.x>

Hirsch, Buell, Peter. (2021). Sustaining corporate culture in a world of hybrid work. *The Journal of Business Strategy*, 42(5), 358-361. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021/0100>

Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon & Nilsson, Marco (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerup

Howard-Grenville, Jennifer (2020) How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-4. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-sustain-your-organizations-culture-when-everyone-is-remote/>

Igbaria, Magid & Guimaraes, Tor (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-164. <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>

Jeppsson, Tommy (2021) Klarspråk. *HR People*, 13 augusti. <https://hrpeople.se/2021/12/12/klarsprak>

Ledarna (2021). *I förändringens riktning*. Stockholm: Ledarna. <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/i-forandringens-riktning/?fbclid=IwAR2-bCih05SSwxzrNsA47PWpstTaxt08okS5eA0mijiIDVoEmPDqK2tc5Zk>

Lin, Iris Y & Kwantes Catherine T (2015). Potential job facilitation benefits of “water cooler” conversations: The importance of social interactions in the workplace. *The Journal of psychology*. 149(3), 239-262. <http://doi.org/10.1080/00223980.2013.874322>

Lok, Peter, Westwood, Robert, & Crawford, John. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00222.x>

Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M., (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51, 1071-1083
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>

Pyöriä, Pasi (2007). Informal organizational culture: The foundation of knowledge workers' performance. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 16-30.
<http://dx.doi.org/10.1108/13673270710752081>

Ratio (2021) *12 punkter om distansarbete efter covid-19*. Stockholm: Ratio.
<https://ratio.se/publikationer/12-punkter-om-distansarbete-efter-covid-19/?fbclid=IwAR0sA4fmVhqdGJtX2LjQIOTAtWhVyLp6yoCZ031ONt5FaB9jTPh0tbJvjU>

Siha, Samia M. & Monroe, Richard W. (2006) Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda, *Business Process Management Journal*. 12(4), 455-482. <http://doi.org/10.1108/14637150610678078>

Spicer, André (2020) Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. <http://doi.org/10.1111/joms.12625>

Svenska Dagbladet (2020). *Hälften av statligt anställda jobbar hemifrån*. Svenska Dagbladet, 21 juni. <https://svd.se/halften-av-statligt-anstallda-jobbar-hemifran>

Sveriges Television: <https://svt.se/nyheter/svtforum/pandemin-kraver-omstallning>
(hämtad 2022-03-09)

Thorgren, Ålund, Linn (2021) <https://www.tn.se/arbetsmarknad/hybridarbete-vanligt-hos-storbolagen-efter-pandemin/> (hämtad 2022-01-25)

Tietze, Susanne, & Nadin, Sara, (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318-334. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x>

Tjora, Aksel (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Vetenskapsrådet 2017:

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf (hämtad 2022-01-25)

White, Paul (2018), Do remote employees prefer different types of appreciation than employees in face to-face settings?, *Strategic HR Review*, 17(3) 137-142
<https://doi.org/10.1108/SHR-03-2018-0018>

Yang, Eunhwa, Kim, Yujin, & Hong, Sungil, (2021), Does working from home work? experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate* <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

Yang, Longqi, Holtz, David, Jaffe, Sonia, Sidarthe, Suri, Shilpi, Sinha, Weston Jeffrey, Connor, Joyce, Neha, Shah, Sherman, Kevin, Hecht, Brent & Teevan, Jamie (2022) The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*. 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

9. Bilagor

9.1 Informationsbrev



Högskolan Kristianstad

Studenter: Malin Eliasson och Maria
Wernberg

Handledare: Erika Andersson Cederholm

Samtyckesformulär

Till berörda deltagare

Medgivande för deltagande i en studie om HRs upplevelse av ökat distansarbete

Projekt

Arbetet har som övergripande syfte att undersöka HRs upplevelser av ökat distansarbete under pandemin. Då detta kan skilja sig mellan organisationer och individer är vi intresserade av era upplevelser och tankar kring området.

Metod

Undersökningen kommer att bestå av individuella intervjuer på cirka 45 minuter som sedan kommer att transkriberas och analyseras. Intervjuerna kommer att spelas in med ljud och raderas efter bearbetning. Materialet kommer behandlas konfidentiellt och det är endast ansvariga studenter och handledare som kommer ha tillgång.

Resultatredovisning, etik och sekretess

Resultatet kommer att publiceras i examensarbetet och redovisas för högskolans kurskamrater, lärare, handledare och examinator. Din medverkan i undersökningen är helt frivillig och du kan när som helst avbryta ditt deltagande. All data kommer att behandlas konfidentiellt och resultatredovisningen, som publiceras vetenskapligt kommer inte att kunna knytas till enskilda personer eller företaget.

Medgivande

Jag har läst igenom informationen och

Jag samtycker till att delta i studien

.....

Namn

9.2 Intervjuguide

Intervjuguide

Vi skulle vilja spela in denna intervju om det är okej med dig. Ditt deltagandet är anonymt och frivilligt. Du kan närsomhelst avbryta din medverkan om du så önskar. Jag vill också bara bekräfta att du mottagit informations- och samtyckesformuläret.

Uppvärmningsfrågor

Vill du kort presentera dig?

Kan du berätta hur det ser ut i er organisation nu, med distans/hybrid? (förstår att det är innan den senaste rekommendationen av hemarbete infördes)

Hur skiljer det sig från hur ni hade det innan?

Vad skulle du säga har fungerat bättre? Finns det något som har fungerat sämre?

Gör ni något aktivt för att underlätta/förbättra?

Hur är stämningen och sammanhållningen på kontoret? Ser ni en skillnad mot före pandemin

Före - Kontoret före pandemin

Skedde det personalaktiviteter eller annat för att stärka sammanhållning mm? I hur stor utsträckning? Är det mer eller mindre av detta idag? Hur skulle du säga att detta har mottagits?

Jobbar ni aktivt med organisationskultur? Hur ser det arbetet ut? Har det påverkats under pandemin? Finns det några skillnader mellan olika regioner och länder kultur.

Efter - Hur ser det ut idag?

Fortsätter distansarbete/hybridarbete efter pandemin? (Berätta om den fördelningen, riktlinjer)

Vilka för/nackdelar ser du med detta ur ditt HR-perspektiv?

Håller medarbetarna kontakt med varandra när de inte träffas på arbetsplatsen? Hur ser det ut?

Gör ni något för att de ska interagera, nu när pratet runt kaffemaskinen är borta? Har sammanhållning och kultur förändrats som du upplever det?

Gör ni något speciellt de dagar personal är på plats? (Aktiviteter, måltider, etc? Hur har detta mottagits? Vad var era intentioner/förhoppningar?)

Har ni gjort några förändringar med den fysiska arbetsplatsen? (Exempel Downsize, kontorslandskap). Hur har reaktionerna från medarbetarna varit? (positiva/negativa) (Om ja, vilka faktorer har varit viktiga vid utformningen?)

HR-rollen

Har din roll förändrats under pandemin när det kommer till att arbeta med organisationskultur? Ser du behov av en sådan förändring?

Framåt - vad händer sen?

Vad för utmaningar ser du framöver med ökat distansarbete/hybridarbete?

Ser ni någon tendens till vi-och-dem-splitting mellan kontors- och distansarbetare på arbetsplatsen?

Känner ni att ni måste införa hybridarbete för att vara en attraktiv arbetsgivare?

Vad är organisationskultur för dig? Och hur skulle du beskriva det i er organisation? Vad är eftersträvansvärt med uppnå med en organisationskultur, vad är målet?

Innebär ökat distansarbete att ditt arbete med organisationskultur ökar eller minskar?

Är det något annat du vill ta upp?