



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Förändring i företagskultur under distansarbete

En kvalitativ studie kring hur företagsledare arbetar med
företagskultur under distansarbete

Företagsekonomiska Institutionen
Management & Organisation
HT20
Kandidatuppsats
Luis Ulrich, 990809
Otto Tjäder, 990130
Handledare: Stefan Tengblad

Förord

Vi vill ge ett stort tack till vår handledare Stefan Tengblad för din givande input, stöd och engagemang under uppsatsen gång. I tillägg tackar vi så hjärtligt alla organisationer som tog sig tid för att delta i vår studie. Tack för de svar som vi fått av er.

Utan er hjälp och insats hade inte uppsatsen varit plausibel. Tack så mycket!

Luis Ulrich & Otto Tjäder

Göteborg, 2021

Abstract

Företagskultur är ett populärt styrmedel i moderna organisationer. I och med pandemin som dragit in över världen under början av 2020 har de flesta företag anpassat sig och bedriver sin verksamhet på distans. Syftet med studien är att undersöka och skapa förståelse för hur företag har förändrat sitt arbete med företagskultur efter man infört distansarbete. Tolv semistrukturera intervjuer har genomförts där personer från olika företagsledning har svarat på frågor kring ämnet. De flesta svar tyder på att företag upplever liknande utmaningar med sitt företagskulturella arbete på distans. Efter genomförd studie är den huvudsakliga slutsatsen att det krävs mer engagemang och framförallt ökad medvetenhet kring företagskultur för att upprätthålla den under distansarbete.

Nyckelord: Företagskultur, institutionellteori, distansarbete, sociala aktiviteter

Corporate culture is a popular tool in modern organizations. With the pandemic sweeping the world in early 2020, most companies have adapted and conducted their operations remotely. The purpose of the study is to investigate and create an understanding of how companies have changed their work with corporate culture after introducing work from home policies. Twelve semi-structured interviews have been conducted where people from different company managements have answered questions regarding the subject. Most responses indicate that companies face similar challenges with their corporate cultural work at distance. After completing the study, the main conclusion is that more commitment and, above all, increased awareness of corporate culture is required to maintain it during teleworking.

Key words: Corporate culture, institutional theory, work from home, teleworking, social activities

Innehållsförteckning

Förord	1
Abstract	2
Innehållsförteckning	3
Bakgrund	5
Syfte och frågeställning	6
Teori	8
Företagskultur	8
Vad företagskultur innebär	8
Skapandet av företagskultur	10
Bibehållandet av företagskultur	10
Unikhet i företagskultur	11
Isomorfism	12
Metod	14
Kvalitativ metod	14
Datainsamling	14
Semistrukturerad intervju	14
Beskrivning av forskningsinstrument	15
Urval och material	16
Val av företag	16
Intervjutagare	16
Bearbetning av empiri	16
Etiska ställningstaganden	17
Kritik mot metod	17
Empiri	19
Företagskultur på plats	19
Företagskultur under distansarbete	21
Unikum inom företagskultur	23
Analys	25
Företagskultur på plats	25
Företagskultur under distansarbete	26
Unikum inom företagskultur	28
Slutdiskussion	30
Slutsats	30
Diskussion	31

Förslag på vidare forskning	32
Källor	33
Bilagor	35
Bilaga 1 - Intervjufrågor	35
Bilaga 2 - Förfrågan till intervju	36
Bilaga 3 - Informationsdokument inför intervju	37

1. Bakgrund

Dagens företag måste konstant anpassa sig till morgondagens osäkerheter. Företag är vana med löpande digitaliseringsarbete, men när Folkhälsomyndigheten (2020) kom med nya riktlinjer, ställdes även agila företag inför en stor utmaning. Många företag valde att införa distansarbete (Molin & Delaryd, 2020).

Företagskultur är ett mönster och normer på arbetsplatsen som utformas av både ledningen och medarbetare, vilket blir informella regler om rätt och fel (Schein, 2004). Arbete med företagskultur pågår hela tiden, och företagsledningen kommer hela tiden på nya, innovativa sätt att anpassa det till medarbetarna. Exempel på kulturstärkande aktiviteter kan vara allt ifrån en klassisk after-work till involverande workshops, men även mer informella möten med sina kollegor kring kaffeautomaten (Alani & Timander, 2020). Företagskultur som fenomen har studerats genomgående och vuxit i popularitet under de senaste årtiondena, och det är självklart relevant att fråga hur det kommer sig. Det viktigaste fokusområdena för dessa studier är genomgående att undersöka ifall företagskultur korrelerar med hur företag presterar inom olika aspekter.

I en studie av Dan Denison (1984) har man undersökt hur företag med stor medvetenhet kring företagskultur presterar jämfört med företag som negligerar företagskultur. Studiens upplägg gick ut på att först ta reda på hur de deltagande företagen arbetat med sin företagskultur. Då företagskultur ofta anses vara mjuka värden använde man sig av en medarbetarundersökning för att kunna jämföra företag sinsemellan. Sedan lät man dessa företag sköta sin verksamhet som vanligt och undersökte skillnader under en femårsperiod. Slutsatsen var att företagen som hade en hög nivå av upplevt arbete med företagskultur presterade bättre finansiellt än de som inte gjorde det (Denison, 1984).

Personalomsättning är en centralt aspekt för de flesta kunskapsföretag i synnerhet, och det finns omfattande studier gjorda på området. Ett exempel är "Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss" (Urbancová & Linhartová, 2011). I studien fastslår man att företag som har hög personalomsättning riskerar att förlora kunskap och i förlängningen även konkurrensfördelar på marknaden. I många fall är det svårt att ersätta medarbetare, och ju mer unika kunskaper någon besitter desto svårare blir det att hitta en ersättare. Detta är viktigt för kunskapsföretag, då många av dessa strävar efter att ha specialister inom nischade områden. Slutsatsen i studien är att det blir av stor betydelse för just denna typ av företag att arbeta aktivt för att minska personalomsättning så mycket det går, då man är beroende av specialistkompetens.

Företagskultur är ett effektivt verktyg som företagsledningar kan använda för att styra en organisation (Schein, 2004). Det är därmed rimligt att anta att företagsledningar, trots att dagliga arbetsuppgifter sker på distans, strävar mot att bygga en stark företagskultur. En

konsekvens av coronapandemin är att många företag blivit tvingade till att införa distansarbete (Molin & Delaryd, 2020). Arbetstagarna är inte i samma omgivning, de är varken i miljön som finns på sin arbetsplats eller med sina medarbetare (Molin & Delaryd, 2020). Utan dessa sammankomster och influenser på de anställda är det aktuellt att fråga sig om hur det påverkar företagskulturen och hur företagsledningen värnar om kulturen inom företaget. Det kan resultera i att företagskulturen ändras då ledningen inte har någon kontroll över medarbetarna eller att medarbetarna håller sig till kulturen och att det finns en ömsesidig prestation i att bibehålla kulturen.

Arbetsgivarens kontroll över de anställda minskar som resultat av arbete på distans (Raiborn & Butler, 2009). Å andra sidan upplever de anställda en bättre balans mellan arbete och fritid om man har möjlighet till lugn och ro i hemmet, annars kan det skapa det motsatta (Raiborn & Butler, 2009). När arbetet sker på distans blir det ännu viktigare att samtliga medarbetare förstår och agerar utefter samma företagskultur, för att möjliggöra ett mer decentraliserat arbetssätt inom en organisation, vilket som tidigare nämnt är en naturlig påföljd av distansarbete (Molin & Delaryd, 2020).

Företag marknadsför sig mot arbetsökande med bland annat sin företagskultur som ska attrahera framtida medarbetare och få de att stanna kvar på arbetsplatsen (Svensson, 2018). En unik företagskultur vore något som gör organisationen unikt och särskiljer sig från andra organisationer. Å ena sidan kan en unik företagskultur uppfattas som unik då det är medarbetarna som skapar den och att det inte finns precis samma uppsättning av människor på andra företag. Å andra sidan kan den även uppfattas som unik om organisationen nämner att deras värderingar gör de unika. Företag må även gå ut med att de är unika samtidigt som de i själva verket besitta samma värderingar och nyckelord som andra. Med detta i åtanke blir det därmed intressant att fråga sig vilka strategier företag använder sig av och vilken variation som föreligger kring organisationers arbete med företagskultur. Ifall företag helt ignorerar dessa frågor under distansarbete riskerar man att tappa sin företagskultur, vilket troligtvis inte är önskvärt baserat på presenterad bakgrund.

1.1. Syfte och frågeställning

Studiens första frågeställning syftar till att jämföra hur arbete med företagskultur har förändrats hos tjänsteföretag när man infört distansarbete. Frågeställningarna kommer att analyseras med hjälp av några huvudsakliga teorier kring företagskultur med sin grund i Edgar Scheins (2004) teori kring företagskultur.

Schein (2004) påstår att företag bör försöka vara unika med sina strategier för att lyckas bättre. Å andra sidan säger institutionell teori att organisationer imiterar varandra och efterliknar varandra allt mer. Syftet med den andra frågeställningen är att belysa variationen för bakomliggande strategier för företagskultur hos de tolv deltagande företagen.

Således lyder studiens frågeställningar:

Hur arbetar ledningen med företagskulturen under distansarbete, jämfört med när medarbetarna möts fysiskt på kontoret?

Hur unika är dessa strategier och vilka huvudsakliga variationer föreligger?

2. Teori

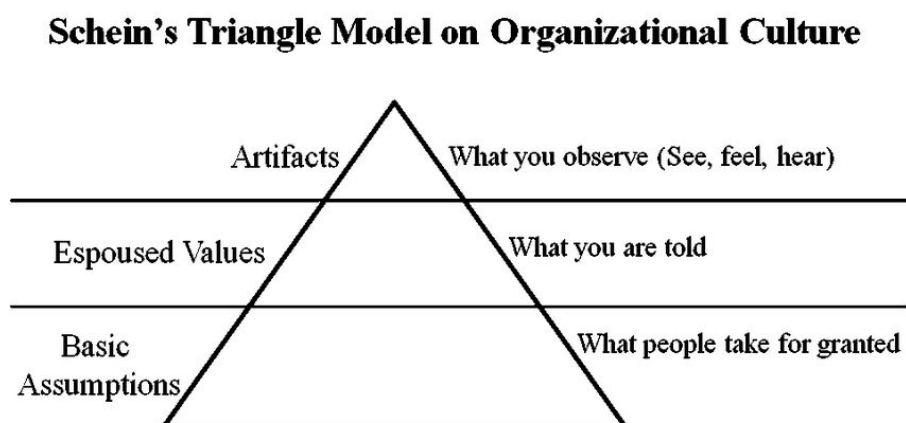
I följande avsnitt presenteras teorierna som kommer ligga till grund för analysen. Först och främst presenteras en grundläggande bild av företagskultur med utgångspunkt i Schein (2004), som kompletterats med några ytterligare teorier kring ämnet för att bidra till ett bättre djup. Kapitlet avslutas med en presentation kring institutionell teori, vilket används för att problematisera den klassiska synen på företagskultur.

2.1. Företagskultur

För att kunna undersöka hur företagskulturen påverkas behövs en tydlig definition av vad den innefattar, hur den uppkommer och hur den utvecklas. För detta har författarna framförallt använt sig av Edgar Scheins (2004) teorier. Schein har utvecklat flera framstående teorier inom organisationskultur, men i de delar där Scheins teorier saknar djup har författarna kompletterat med andra teorier, särskilt då författarna tyckte att det saknades ett kritiskt förhållningssätt emot företagskultur som fenomen. Något som Meyer och Rowan (1977) tar upp som inte Schein (2004) påpekar är isomorfism, vilket innebär att organisationer inom samma bransch blir allt mer lika varandra. Det Schein (2004) framhäver är att företag bör sträva mot att skapa en unik företagskultur, vilket enligt Meyer och Rowan (1977) kan bli svårt i praktiken då organisationer tar efter varandra, vilket gör det otroligt svårt att bibehålla en unik företagskultur.

2.1.1. Vad företagskultur innebär

Företagskultur innefattar flera olika observerbara nivåer, där vissa fenomen går att se med blotta ögat när man observerar en organisation (Schein, 2004). Andra fenomen är mer abstrakta och kräver mer omfattande undersökningar för att uppfattas (Schein, 2004). Man kan dela upp dessa observationer i tre huvudsakliga nivåer, vilket gör det enklare att analysera svar på exempelvis en intervju. Dessa nivåer beskrivs i figur 1.



Figur 1. Källa: Schein (2004)

Först och främst kan man göra ytliga observationer av en organisation, så kallade artefakter (Schein, 2004). Dessa är högst upp i triangeln, och innefattar det mest ytliga som någon utomstående kan uppfatta bara genom att gå in i en okänd kultur. Artefakter innefattar exempelvis hur medlemmarna klär sig, hur de talar med varandra och hur man bemöter andra. Trots att denna nivå är relativt enkel att uppfatta beskrivs den av Schein (2004) som svårtolkad, då det ofta kan finnas andra bakomliggande anledningar till artefakter som klädkoder som inte alls har att göra med företagskulturen. För att förstå företagskultur baserat på artefakter måste man enligt Schein (2004) som observatör undersöka både värderingar och grundläggande antaganden inom kulturen. Detta tillvägagångssätt att analysera företagskultur stärks av hur Mats Alvesson och Stefan Sveningsson (2012) resonerar kring samma fråga. De menar att man ska undersöka företagskultur genom att analysera medarbetarnas egna syn på värderingar och verkligheten, snarare än ytliga observationer och policydokument (Alvesson & Sveningsson, 2012).

Värderingar inom företagskultur beskrivs som ett sätt att definiera hur medlemmar i en organisation tycker att något i en viss situation borde vara, utan hänsyn till hur det ser ut i verkligheten (Schein, 2004). På sätt och vis kan värderingar ses som ett sätt att styra hur man hade gjort i det optimala scenariot inom kulturens ramar, vilket gör det enklare och effektivare för medlemmar i organisationen att fatta beslut på egen hand med värderingar som grund. För att skapa en värdering är det viktigt att den är tillräckligt universell för att kunna lösa liknande problem i framtiden. Ifall en lösning är universell och ses som effektiv av gruppen kan den på sätt och vis bli en form av "praxis" att utgå ifrån i framtiden, och därmed också en kulturell värdering (Schein, 2004).

Det finns dock problem med ett värderingsstyrt arbetssätt. Ifall ledningen i en organisation misslyckas med att överföra sin bild av önskade värderingar till de anställda kan en löskoppling ske mellan uttalade värderingar från ledningen och hur värderingar återspeglas i den dagliga verksamheten hos de anställda. Detta kan leda till att ledningen inte inser att deras värderingar inte anammas av de anställda. Istället resulterar det i att organisationen styrs av omedvetna värderingar eller grundläggande antaganden som kommer från annat håll än företagsledningen (Schein, 2004).

Grundläggande antaganden beskrivs i teorin som mer basala än värderingar, och finns i botten av triangeln som illustreras i figuren. Ett grundläggande antagande är en värdering som visats sig fungera under en mycket lång tid, och inte längre ifrågasätts inom organisationen. Grundläggande antaganden är såpass självklara att man aldrig skulle tänka på att göra en lösning som strider mot dessa (Schein, 2004). Vidare lägger dessa antaganden grunden för att personer inom organisationen kan känna samhörighet och dessutom trygghet till varandra på ett mer personligt plan. I och med att grundläggande antaganden inte är förändringsbara på samma sätt som värderingar är detta också den absoluta grunden i att skapa en företagskultur. Inte sällan är de grundläggande antagandena personliga, vilket

innebär att detta stadie påbörjas redan vid screening inför kommande rekryteringar (Schein, 2004).

2.1.2. Skapandet av företagskultur

Enligt Schein (2004) har ledaren en mycket central roll i skapandet av företagskultur, av flera anledningar. Först och främst då ledaren är den som formellt sett skapat gruppen och dess syfte. Ledaren har möjlighet att exekutivt inkludera och utesluta folk som passar respektive inte passar i den tänkta kulturen inom organisationen. Exempelvis kan ledaren rekrytera utifrån den tilltänkta kulturen, och placera om eller avskeda personer som skadar kulturen. Nämnvärt är att Schein (2004) studerade Amerikanska företag, där arbetsrättsregler skiljer sig från Sverige, men principerna förblir mer eller mindre oförändrade, trots att Sverige har ett annorlunda skyddsnet rent arbetsrättsmässigt. Detta gör att ledarens initiativförmåga blir central för att skapa företagskulturen (Schein, 2004).

Ledaren är ofta mest insatt i de grundläggande anledningarna till att gruppen finns från första början, och kan vägleda medlemmar inom gruppen baserat på fundamentala faktorer som kan lägga grunden till företagskulturen och framtida agerande. Detta är svårt för andra medarbetare att göra, då de ofta inte besitter samma bakgrundskunskap som ledaren gör (Schein, 2004).

Däremot kan det argumenteras för att samtliga organisationer har någon form av omedveten företagskultur, det vill säga spontan företagskultur (Grey, 2009). Vidare menar Grey att företagsledningen genom medvetet agerande kan internalisera en mer genomtänkt och önskad företagskultur. Om man lyckas med detta kan man i större utsträckning låta medarbetare arbeta självständigt, då allas värderingar överensstämmer, vilket blir mycket aktuellt under distansarbete (Grey, 2009).

2.1.3. Bibehållandet av företagskultur

Att sprida och bibehålla företagskultur kan enligt Armands och Josephsson (1995) vara utmanande, då det bygger på engagemang från deltagarna. Ledningen har fortfarande en central roll i att bära och sprida kulturen, men för att den ska slå igenom i hela organisationen behöver man ofta identifiera så kallade kulturspridare. Dessa är ofta informella ledare eller mellanchefer med stort inflytande av jargongen och stämningen i dess omgivning (Armands, Josephsson, 1995). Genom att få dessa kulturspridare att agera enligt företagets tilltänkta värderingar kan man enligt teorin skapa en positiv spridningseffekt där fler medarbetare tar efter dessa, vilket gör att organisationen som helhet efterlever ledningens tilltänkta värderingar.

Ett annat effektivt sätt för organisationer att bibehålla företagskulturen när den väl är etablerad är att rekrytera personer som har överensstämmande värderingar, vilket gör det lättare att integrera dessa i den nuvarande kulturen och få dem att leva vidare denna

(Bergström, 1998). Då stor del av undersökningen handlar om hur företag har anpassat sitt kulturarbete till en digital miljö är detta tema av stor vikt när intervjuer ska analyseras. Genom att ha flera teorier som grund för hur företag kan bibehålla företagskultur kan rimliga slutsatser och analyser genomföras.

2.1.4. Unikhet i företagskultur

För att belysa problematik kring att skapa unikhet i företagskultur har författarna till denna uppsats har valt att lägga till nyinstitutionell teori för att kunna kritisera och fördjupa de övriga teorierna kring företagskultur. Nyinstitutionell teori belyser hur organisationers handlande inte är rationella då de påverkas av närliggande miljöer, moden och det som gjorts tidigare för att styra den. Rationalitet är viktigt inom organisationer för att skapa legitimitet. Nyinstitutionell teori påpekar hur samhället och organisationer påverkar varandra där organisationer strävar efter stabilitet och människans aktiviteter blir upprepbara mönster. De som styr organisationen vill skapa ett handlande som är omedvetet hos medarbetare, för att skapa effektivitet (Eriksson-Zetterquist et al. 2015).

Institution kan beskrivas på olika sätt, beroende på i vilket sammanhang de sätts. Inom sociologin fokuseras det mest på hur organisationers handlande formar formella regler som skapar legitimitet. Statsvetare använder institution som ett begrepp för att beskriva sammankomster eller föreningar som framförallt är offentliga eller statliga. Antropologerna anser att institution är en kulturell eller historisk påverkan av samhällets struktur (Eriksson-Zetterquist et al, 2015).

Organisationer består av två delar, en formell struktur och en informell struktur. Den formella strukturen är den planen och aktiviteter som skall utföras inom organisationen, exempelvis regler. I samband med den formella strukturen går den informella strukturen parallellt. Den informella strukturen samordnar det som utförs i praktiken. Det är inte alltid att det som sägs är det som utförs. Det kan ske något som kallas för löskoppling mellan den formella och informella strukturen. Löskoppling är ett sätt att skapa legitimitet för organisationen. Exempelvis att reglerna säger att man ska först tvätta händerna och sedan ta på sig plasthandskar för att bibehålla en god hygien innan man börja jobba. En löskoppling i detta fallet kan vara att man hoppar över att tvätta händerna, som därmed sparar tid samtidigt som man inte har lika bra hygien och riskerar att smitta någon. Att en organisation löskopplas är både bra och dåligt. Bra då det är två strukturer som kan anpassa sig till omvärldens ökade förändring. Dåligt för att för mycket löskoppling kan göra så att man lurar och inte utför aktiviteter korrekt (Eriksson-Zetterquist et al. 2015).

V. Lynn Meeks (1988) artikel förklarar att företagskultur innehåller mycket makt. Organisationer har tillgång till tre typer av makt: psykisk, ekonomisk och övertygelse. Vidare förklarar Meek (1988) att genom utbildning, övertygelse eller sociala sammanhang skapas en norm kring vad som är rätt och fel och vem som bestämmer. I artikeln förklarar det även att

det är svårt för både ledningen och andra grupper att bestämma eller manipulera kulturen, i sin helhet, till att bli på ett specifikt sätt. Företagskultur är en blandning av aktörernas personliga kultur, inom organisationen, som transfereras från individnivå till organisationens kultur i sin helhet. Ledningen har mer direkt kontroll och influens över vissa kulturella faktorer än andra medarbetare. Ledningen har makten att bestämma vilka värdeord, logotyper, policies och andra faktorer som kan påverka individens ethos (Meek, 1988).

2.1.4.1. Isomorfism

Isomorfism är den kraft som gör att många organisationer inom samma område blir likformiga. Organisationer efterliknar varandra för att överleva, således utvecklar företag inom samma bransch liknande mönster, vokabulär, socialt, och jargong. Det finns tre anledningar till varför isomorfism uppstår, dessa är tvingande, normativ och mimetisk isomorfism (Meyer & Rowan, 1977).

Den första formen av institutionell isomorfism kallas tvingande isomorfism. Tvingande isomorfism innebär att större organisationer tvingar mindre organisationer inom samma område att anpassa sig till formella och informella krav. Exempelvis genom att staten stiftar en ny lag, vilket tvingar företag att anpassa sig till denna (Meyer & Rowan, 1977).

Den andra formen är normativ isomorfism. Normativ isomorfism är när en bransch professionaliserar sig, gemensam utbildning och nätverk gör att olika organisationer inom samma fält blir mer lika varandra. Exempelvis genom att managementkonsultbyråer endast anställer studenter från Handelshögskolan i Göteborg. Det skapar att både den formella och informella strukturen hos dessa organisationer blir liknande då de anställda kommer från samma plats med samma ursprungliga normer (Meyer & Rowan, 1977).

Den tredje och sista formen kallas mimetisk isomorfism, vilket innebär att organisationer kopierar varandra när de inte vet hur de bör agera på egen hand. Ett exempel är att omvärlden som konstant förändras behöver ofta ha svar på lösningar som efterfrågas. Lösningarna blir allt mer lika varandra då närliggande organisationer kopierar det som fungerar i omvärlden (Meyer & Rowan, 1977).

Med denna bakgrund inom isomorfism är det rimligt att föra diskussionen kring hur unika företag kan vara. Schein (2004) menar att unikheter är av stor vikt för framgång med företagskultur, men är det verkligen möjligt i verkligheten? Enligt Jay B. Barney (1986) kommer framgångsrika värderingar i en viss företagskultur kommer att imiteras av både konkurrenter och andra företag. Vidare skriver Barney (1986) att företagskultur endast kan skapa en konkurrensfördel ifall den är svår eller omöjlig att imitera, värdefull för företaget och sällsynt bland konkurrenter. Barney (1986) menar att företagskultur inte tillför någon konkurrensfördel ifall företag enbart imiterar varandra, och att företag då istället bör fokusera på andra faktorer för att differentiera sig från konkurrenter. Att anamma framgångsrika värdeord kan på kort sikt ge en konkurrensfördel, men Barney menar att dessa är troliga att

bli imiterade när andra företag ser att de är framgångsrika, vilket stöder teorin om att framgångsrik företagskultur riskerar att bli imiterad och institutionaliserad (Barney, 1986).

3. Metod

I följande kapitel kommer tillvägagångssätt som gjorts i samband med uppsatsen redovisas och redogöras. Kapitlet innefattar även etiska ställningstaganden som tillämpats i rapporten.

3.1. Kvalitativ metod

Studien utgår ifrån en kvalitativ forskningsansats, vilket beskrivs som olika metoder att samla in data, såsom intervjuer eller observationer där en öppen frågeställning tillämpas för att skapa förståelse (Patel & Davidsson, 2011). En kvalitativ studie är särskilt lämplig när man önskar besvara frågor utifrån deltagarperspektiv, och skapa en djupare uppfattning kring ämnet (Patel & Davidsson, 2011). Företagskultur anses enligt Schein (2004) vara ett mjukt styrmedel, till skillnad från exempelvis resultatplanering. Detta gör att kvalitativ forskning är bäst den bäst lämpade metoden för att studera företagskultur. Denna tes stöds dessutom av Bang (1999), som påstår att kvalitativ forskning är det mest lämpliga tillvägagångssättet för att studera företagskultur.

I rapporten används en abduktiv forskningsansats. Det är en typ av sammanslutning av deduktion och induktion, vilket innebär att analysen växer fram gradvis och intuitivt med hjälp av tidigare teori på området som kombineras med insamlat empiriskt material (Patel & Davidsson, 2011). Eftersom det är svårt att förutse vilka typer av svar som kommer ges i intervjufrågorna valdes en abduktiv forskningsansats för att kunna anpassa teori och fylla kunskapsluckor dynamiskt under arbetets gång. Valet att använda en abduktiv forskningsansats grundar sig i att författarna anser att det är svårt att förutsäga vilken typ av svar som kommer förekomma under studiens gång. En abduktiv ansats ger möjligheten att komplettera med nya teorier under studiens gång ifall intervjutagarna ger oväntade svar, vilket inte är möjligt med en annan forskningsansats (Patel & Davidsson, 2011). Vidare kommer inga hypoteser eller kausala samband utredas, och fokus ligger istället på att skapa generell förståelse inom området.

3.2. Datainsamling

3.2.1. Semistrukturerad intervju

I studien har författarna genomfört tolv semistrukturerade intervjuer med hjälp av en tidigare förberedd intervjuguide innefattande samma frågor för samtliga deltagande företag (se bilaga 1). Det finns tre huvudsakliga sätt att genomföra kvalitativ forskning i form av intervjuer, vilka beskrivs som följande: strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer (Gill et. al, 2008). Vidare beskrivs strukturerade intervjuer som muntligt administrerade formulär, där frågor och utformning av intervjun är förutbestämd och inget utrymme lämnas för följdfrågor eller möjlighet att utveckla svar. Ostrukturerade intervjuer beskrivs av Gill (2008) som motsatsen till strukturerade intervjuer, det vill säga att intervjun genomförs utan

någon bakomliggande teori eller frågor. Dessa intervjuer kan bygga på en enda grundfråga och utvecklas naturligt utifrån denna, likt en normal konversation. Ostrukturerade intervjuer gör det svårt att analysera och konkretisera, medan semistrukturerade intervjuer är ett mellanting av de två tidigare nämnda intervjumetoderna. En semistrukturerad intervju tar sin grund i öppna fördefinierade frågor, men lämnar utrymme för följdfrågor och mer detaljerade svar (Gill et. al, 2008). Med detta som bakgrund valde författarna att genomföra en kvalitativ undersökning där det intervjuas en person från tolv olika företagsledningar i form av semistrukturerade intervjuer. Intervjun består av tolv öppna grundfrågor med möjlighet för intervjutagaren att avvika i sina svar. Frågorna finns bifogade i bilaga 1.

Denna metod valdes då författarna innan intervjuerna önskade ha möjlighet att jämföra arbetet med företagskultur mellan olika organisationer. För att göra detta möjligt var det viktigt att frågorna centrerade kring samma sak under alla intervjuer. Samtidigt är företagskultur ett relativt nischat fenomen inom företagande, och kunskapsnivåerna hos intervjutagare kan variera mycket. För att kunna få mer utvecklade svar av de intervjutagare som är mer insatta i företagskultur är det viktigt att ha möjlighet att exempelvis kunna ställa följdfrågor ifall det tillför fyllighet till empirin, vilket gör valet av semistrukturerade intervjuer mest lämpliga för denna studie.

3.2.2. Beskrivning av forskningsinstrument

Intervjufrågorna är utformade på svenska och intervjuare kommer att uttala frågor och följdfrågor för att intervjutagaren på smidigt sätt kan tänka ut ett svar. Intervjun är även uppbyggd i två delar, där intervjutagaren först får frågor kring hur företagets arbete med dess företagskultur såg ut innan man började arbeta på distans. Med dessa frågor tänker författarna skapa en grundläggande bild av företagets "normala" läge och traditionella arbete kring företagskultur. Den andra delen i intervjun är inriktad på hur företaget anpassat sitt företagskulturella arbete under distansarbete. Här syftar författarna för att få en bild av nuläget, för att i analysen kunna se hur arbetet förändrats mot tidigare. Frågorna som är inriktade på att få information om situationen innan och efter företag infört distansarbete är identiskt formulerade. Detta för att göra dem så jämförbara som möjligt under analysdelen i rapporten. Författarna kommer aktivt bortse från att göra observationer i omgivningen under intervjuerna då det inte är tillförlitliga när dessa görs digitalt, vilket skulle kunna leda till ogrundade resultat. Gällande den andra frågeställningen kretsar den kring intervjutagarnas svar på frågan "Vad kännetecknar er företagskultur?". Svaren från intervjutagarna kommer att sammanställas för att se om det finns eventuella likheter och skillnader i hur de olika företagen ser på sin egen företagskultur. Denna sammanställning kommer sedan att analyseras utifrån valda teorier.

3.3. Urval och material

3.3.1. Val av företag

Undersökningen är baserad på en variant av ett icke-sannolikhetsurval, ett målstyrt urval baserat på ändamål och relevans (Patel & Davidsson, 2011). En intresseförfrågan mailades ut till företag av olika storlek inom IT- och managementkonsultbranschen där det antogs att man gått över från kontorsarbete till distansarbete. Denna intresseförfrågan finns att läsa i bilaga 2. Screening av relevanta bolag gjordes via företags egna hemsidor, allabolag.se och retriever.se. Svårigheter med ett icke-sannolikhetsurval är att det försvårar en generalisering, då urvalet inte kan översättas till samtliga företag (Patel & Davidsson, 2011).

3.3.2. Intervjutagare

De intervjutagare som valts ut för intervju är personer som sitter i företagsledningen eftersom dem besitter information kring hur organisationen jobbar med företagskultur. Information gällande organisationen och dess helhet både före och efter distansarbetet införts. Kontakt skapades genom att kolla på företagets egna hemsida efter kontaktinformation till önskad person och sedan ringa direkt. När det inte fanns direktkontakt till personen kontaktades växelns på organisationen där det även kunde säkerställas att kontakt med rätt person har uppnåtts. Intervjutagarna presenterar närmare i resultatet.

Samtliga företag som deltagit i studien är någon form av kunskapsföretag, som arbetar med konsultverksamhet. De vanligaste branscherna hos de deltagande företagen är management konsulting och IT-konsulting. Storleken på dessa företag varierar stort, där det minsta deltagande företaget har 10 anställda, och det största företaget cirka 5000 anställda. Den vanligast förekommande storleken är ungefär 50-150 anställda. För att strukturera detta benämner författarna företags storlek enligt följande, 0-29 anställda är småföretag, 30-100 anställda är mellanstora och över 100 anställda räknas som stora företag.

Intervjutagarna som har deltagit i studien arbetar samtliga i någon form av ledande position gällande arbete med företagskultur. De flesta intervjutagare innehar arbetsroller såsom VD eller koncernchef, och en minoritet innehar roller som HR-ansvarig.

3.4. Bearbetning av empiri

Som nämnt tidigare (se Semistrukturerad intervju, 2.2.1) är frågorna uppbyggda för att ge författarna ett normalläge på företaget, samt ett nuläge då man arbetar på distans. Intervjuerna spelades in, för att mer precist kunna transkribera och beskriva intervjutagarnas svar, uttryck, pauser och utfyllnadsord.

Empirin analyserades utifrån valda teorier, vilket kallas grundad teori. Grundad teori innebär att man med hjälp av teori skapar en strukturerad process för att analysera kvalitativ data.

Genom denna process kan man med hjälp av teorierna hitta mönster som kan förklara fenomen i empirin. När man i denna process fastställt vad som är mest framträdande kommer dessa analyseras för att ge svar på rapportens frågeställning (Charmaz & Belgrave 2007).

För att på ett så tydligt sätt som möjligt kunna presentera empirin och analysen kommer intervjun presenteras i underkategorier under empirikapitlet. Genom detta tillvägagångssätt har vi möjlighet att se de utmärkande dragen som framkommer i empirin, och analysera dessa med tydlig teori som är relevant för varje kategori.

3.4.1. Etiska ställningstaganden

Studien respekterar och följer forskningsrådets etiska principer, vilka innefattar konfidentialitetskravet, informationskravet, nyttjandekravet samt samtyckeskravet (Bryman & Bell, 2013).

Samtliga intervjutagare fick ett informationsblad (se bilaga 3) som innehåller information om författarna, studiens syfte och frågeställning, samt information kring konfidentialitet och intervjutagarnas rättighet att avbryta intervjun utan anledning när som helst. Inspelningen av intervjun tas bort så fort den är transkriberad för intervjutagarnas integritet och anonymitet. Intervjutagarnas svar är anonymiserade och presenteras endast genom generella titlar i rapporten. Då även företagen kommer vara konfidentiella kommer vi endast sortera dem i generiska grupper baserat på storlek och bransch.

3.4.2. Kritik mot metod

Studien är i största möjliga mån genomförd på ett neutralt och opartiskt sätt. Samtidigt finns det en del förbättringsområden som hade kunnat göra studien mer tillförlitlig, men som har åsidosatts på grund av den begränsade omfattning ett kandidatarbete innebär.

Studiens trovärdighet stärks då ledningens bild av önskad företagskultur rimligtvis har en större påverkan på den faktiska företagskultur. Dessutom har tolv olika företagsledningar blivit intervjuade under studien, vilket har bidragit till en välgrundad empiri, trots att medarbetarperspektiv saknas. Däremot är svaren färgade utifrån respektive respondent, vilket är omöjligt att undvika helt i en kvalitativ studie, vilket påverkar trovärdigheten negativt.

Den största förbättringen som hade stärkt kvalitén på empirin hade varit att även intervjua medarbetare på de deltagande företagen. Detta hade gjort det möjligt att jämföra ledningens önskade företagskultur mot hur medarbetarna uppfattar företagskulturen. Troligtvis hade det kunnat resultera i ytterligare insikter för att fördjupa studien ytterligare. I nuvarande form är det möjligt att ledarna upplever sitt eget arbete bättre än vad medarbetarna upplever det, vilket troligtvis inte framkommer när endast ledningen intervjuas.

Ett alternativt upplägg på en liknande studie skulle kunna ta in både medarbetar och ledningsperspektiv. Vidare hade man kunnat låta medarbetare rangordna diverse frågor kopplade till företagskultur för att kunna rangordna och kvantifiera uppfattad företagskultur mot önskad företagskultur, likt en medarbetarundersökning. Detta hade varit bra då det hade minskat den påverkan som en enskild intervjuutagare har på empirin. Vidare hade detta upplägg bidragit till att minska risken för att företagskulturen uppfattas och presenteras på olika sätt från olika personer på samma företag.

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras kortfattad information som samlats in under de genomförda intervjuerna. Samtliga intervjugatare har ledande befattningar på kunskapsintensiva företag från olika delar av Sverige. Storleken på de medverkande organisationerna varierar mellan 10 och 5000 anställda.

Empirin är uppdelad inom tre huvudsakliga empiriska teman som framkom tydligt under intervjuerna. Det första empiriska temat, "företagskultur på plats", handlar till största del om generellt arbete med företagskultur, det vill säga när medarbetare befinner sig på kontor och träffas fysiskt. Det andra empiriska temat, "företagskultur under distansarbete", fokuserar på hur företagen har arbetat med sin företagskultur när arbetet sker digitalt på distans. Det sista empiriska temat handlar om den upplevda originaliteten i organisationens företagskultur, som presenterar empiri som tyder på att företags olika kulturer inte är så unika som de själva anser.

4.1. Företagskultur på plats

De flesta intervjugatare beskriver att deras företag använder sig av olika värdeord för att locka till sig nya medarbetare och hålla kvar befintliga. När frågan "Vad kännetecknar er företagskultur?" ställdes var de mest förekommande orden av intervjugatare bland annat, "öppenhet", "frihet under ansvar", "engagemang", "pålitlighet", "kompetens" och "samarbete". Det är väldigt generella värdeord som verkar blivit en norm på de flesta konsultbolagen. Några mindre vanliga värdeord som nämndes var, "nytänk" och "kul".

"Löneprestationer är inte bara ekonomiska alltså baserade på prestation utan också hur man lever ... i vardan." (HR-ansvarig)

Det handlar alltså om att få medarbetarna att ha företagskulturen med sig vart de än går. Man ska inte behöva vara en annan människa på jobbet än hemma. Att få vara sig själv skapar en viss hemmakänsla. Utöver det söker företag personer vars värderingar stämmer överens med företagets. Vid frågan om företagskulturen är formulerad och hur den kommuniceras svarade en VD på följande sätt:

"Inget man kommunicerar i skrift, det uppstår i utbyte. Vi vet att det ska finnas det måste man visa i sitt beteende." (VD)

Vissa av intervjugatarens organisationer har inte sina värderingar nedskrivna. De försöker istället utveckla normer och kultur genom sociala aktiviteter. De understryker att de vet att det är viktigt med normer och värderingar för att skapa en företagskultur men att man bör

fokusera på att skapa ett beteende och uniformitet än att ha några ord på ett papper som man sedan ignorerar.

För att följa utvecklingen av normer och kulturen används medarbetarundersökningar. Sju av de bolagen som frågades sa uttryckligen att de gör medarbetarundersökningar för att se hur medarbetarna trivs. Det var ingen fråga som explicit ställdes till deltagarna. Organisationer gör det för att kunna ha kontroll över hur förändringsarbetet går och se hur medarbetarna tar sig an och uppfattar förändringarna.

Vid frågan "Hur arbetar företaget normalt sett med företagskultur?" påpekar flera intervjugutare hur bra det är att träffas fysisk eftersom det skapar gruppdynamik, samhörighet och hemkänsla. Detta uppstår genom informella samtal som lättast uppstår vid sociala aktiviteter. När det frågades "vilka sociala aktiviteter brukar ni göra?" så var följande aktiviteter vanligt förekommande hos intervjugutare. Onboardings, AW, personalmöten, övningar, kickoff, tävlingar och middagar. Det som uppstår i dessa sociala sammanhang är kommunikation och samarbete mellan medarbetarna på en nivå som skapar nya minnen och vänner.

"Skapa en gruppdynamik skapa en kännedom hos varandra. Skapa en samhörighet och hemmakänsla." (VD)

"Skapa mervärde, lära känna varandra som huvudsyfte. För att skapa minnen och vänner." (Koncernchef)

Flera intervjugutare påpekar att sociala aktiviteterna är ett bra sätt att skapa en positiv gruppdynamik, som gör att företagskultur uppstår och sprids. Vid fråga "hur mottages dessa aktiviteter av medarbetare?" svarade de samtliga intervjupersoner att responsen är otroligt bra och att det är viktigt för organisationen. Företagen vill vara en attraktiv arbetsplats och behålla sina anställda. Flera intervjugutare framhäver exempelvis personalresor som något positivt som medarbetarna uppskattar. Vidare berättar intervjugutare kring att resorna ofta kombinerar konferens, teambuilding och informella aktiviteter. Vid frågan "Hur ser de sociala relationerna ut mellan medarbetare utöver jobb?" påpekar deltagarna även att många är vänner inom organisationen och som träffas och umgås utanför jobbet, det finns även de som är par och gifta. En intervjugutare förklarar att personalomsättningen på dess företag är mycket låg, och att detta kan bero på det omfattande arbetet med företagskultur som drivs på företaget. Vid frågan "Upplever ni i ledningen att ni med hjälp av dessa aktiviteter kan påverka företagskulturen?" svarade en VD på följande:

"[...] det har större betydelse än de lekarna, alltså de intellektuella övningarna är bäst för att påverka företagskulturen." (VD)

Med detta påpekar VDn att lekarna, alltså teamwork lekarna där man faller bakåt och låter en annan fånga sig är bra för att skapa en god stämning. Det är däremot bättre att göra intellektuella övningar som stimulerar för att på så sätt skapa en effektiv förändring.

4.2. Företagskultur under distansarbete

Vid fråga “Hur har distansarbete påverkat din organisation som helhet?” hade samtliga intervjutagare på något sätt påverkats av distansarbete som en följd av myndigheters rekommendationer. Mönstret är att mindre företag med större andel medarbetare placerade ute hos diverse kunder påverkats mindre av distansarbete än de större företagen som arbetar med kontoret som utgångspunkt.

De flesta företagen upplevde att arbetet fungerade mycket bra hemifrån som svar på “Hur har distansarbete påverkat din organisations arbete med företagskultur?”. Vidare förklarar intervjutagarna att de sociala sammanhanget blivit lidande. Med tanke på att möten förläggas digitalt spelar distans inte längre någon roll, vilket för många har bidragit till en ökad effektivitet och färre resor. Vissa intervjutagare upplevde att distansen möjliggjort samarbeten som man tidigare förbisett baserat på geografiska avstånd.

“Innan distansarbete var vi mer begränsade till att sätta samman projektteam baserat på kontor som utgångspunkt, medans vi nu har större möjlighet att plocka in kompetens från andra kontor.” (VD)

Majoriteten av de medelstora och stora företagen som tidigare arbetat med kompetensutveckling har förlagt sina utbildningar digitalt. Syftet med utbildningarna tar generellt sin grund i att man vill att personal ska kunna utvecklas internt, vilket är viktigt för företagskulturen då man önskar att medarbetare utvecklas på ett personligt plan. Samtliga är mycket positiva till att ha utbildningar digitalt, då det sänker kostnader, vilket möjliggör ökad kvalitet på innehåll och större flexibilitet. Flexibilitet upplevs som en viktig del för samtliga intervjutagare då medarbetarna arbetar på olika projekt, vilket gör det svårt att schemalägga en utbildning för många medarbetare samtidigt.

Kommunikation inom närmaste arbetsgruppen har generellt sett ökat enligt intervjutagarna, samtidigt som kommunikation med medarbetare utanför det närmsta teamet minskat kraftigt. Konsensus är att detta beror på att man inte längre träffar folk man inte arbetar tätt med på ett spontant sätt, och kommunikation på distans i högre grad är schemalagd. Före distansarbete träffade man medarbetare som arbetade i andra team vid exempelvis fikaraster vid kaffeautomaten.

Som en följd av att man på distans schemalägger även kortare möten ökar trösklarna för informella samtal mellan medarbetare. Detta har gjort det svårare för både medarbetare och chefer att se hur andra mår. Den största upplevda utmaningen är att man i ett digitalt möte

inte ser hur folk mår på samma sätt som i verkligheten. För att motverka detta menar en majoritet av intervjugagarna att det är viktigt att framförallt ledaren tar ansvar och kontakter sina medarbetare löpande för både avstämningar gällande arbete och informellt relationsbyggande. Flera intervjugagare belyser det faktum att medarbetare har hanterat övergången till distansarbete olika väl. En del har anpassat sig snabbt och trivs, medan andra avskyr det.

Det framkom att extraordinära aktiviteter såsom stora konferenser och fester har inte gått att genomföra på ett sånt sätt att det är hållbart på distans som svar på frågan “Vilka sociala aktiviteter brukar ni göra?”. Vissa av de deltagande företagen har experimenterat med digitala informella konferenser och liknande tillställningar. Trots att många sett det som en “kul grej” upplevs stora brister både socialt och tekniskt vilket gestaltas i följande citat:

“Jag sitter här på digitalt möte med Er, men trots att vi pratar har ni inte min fulla uppmärksamhet. Om något händer där jag sitter tar det min fokus.” (Koncernchef)

Upplevelsen är att avsaknaden av varandras fulla engagemang och inlevelse i samtal gör det mycket svårt att bygga djupare relationer, och konversationer tenderar att bli mer ytliga. Detta pekats ut som en stor utmaning, särskilt för nya personer på arbetsplatsen. Det råder en enighet om att mer personlig bonding är viktigt särskilt för nya personer på arbetsplatsen. Denna utmaning upplevs som svårhanterad av samtliga intervjugagare, då man är mer beroende av att skapa relationer på ett personligt plan när man är helt ny på en arbetsplats. Företag har försökt åtgärda detta med digitala ersättningslösningar, men generellt upplevs ett tomrum inom området.

“[...] det blir svårare för de nya att komma in i företaget eftersom de inte är medvetna om kulturen.” (VD)

Citatet stöder det faktum att det är viktigare för nyanställda att socialisera sig i företaget än för de som arbetat där länge. De första månaderna handlar till stor del om att skapa relationer och komma in i tänket på företaget. Detta beskrivs som utmanande när man inte kan ha normala sociala aktiviteter utan måste socialisera sig på distans.

Andra sociala sammanhang som lyfts av flera intervjugagare som problematiska i digital form är exempelvis workshops. Det upplevs svårt att få kreativitet att flöda på samma sätt digitalt då en hel grupp sitter tillsammans och man endast kan föra ett gemensamt samtal, till skillnad från i exempelvis ett konferensrum då man kan småprata med några få deltagare. Detta har hanterats genom så kallade “break out rooms” av somliga företag, vilka inte har upplevt samma problematik i lika stor utsträckning.

På frågan “Vad upplever du personligen för skillnad i arbete med företagskultur på kontor jämfört med distansarbete?” beskriver samtliga intervjugagare arbetet med företagskultur på

distans som mer utmanande än när man tidigare var på kontoret. Många poängterar att det krävs en ökad medvetenhet när man önskar arbeta med företagskultur på distans kontra när man är på kontor. Ett citat som beskriver detta tydligt är följande:

“[...] det är svårt att nå ut till alla, och ställer högre krav på ledare att hålla kontakt med medarbetare. Det är svårt att se hur alla faktiskt mår, då man inte ser det på samma sätt som på kontoret.” (HR-Ansvarig)

4.3. Unikum inom företagskultur

På frågan “Varför arbetar ni med företagskultur?” svarar samtliga intervjutagare att företagskultur är viktigt i branschen de befinner sig i då man konkurrerar med kunskap och i förlängningen sina medarbetare. Samtliga intervjutagare anser att medarbetarnas trivsel är en central del för företagets arbete med företagskultur. Flera anser att det kan ge en konkurrensfördel när man söker både nya medarbetare men även som yttre marknadsföring mot slutkunder.

Stor vikt av samtliga svar lades med fokus på just medarbetarna och värderingar, medan få svar hade fokus på unikheter i arbetssätt eller innovationer som företaget ligger bakom. Liten vikt lades vid företagets historia eller bakgrund och varför företaget grundades från början.

Ett annat vanligt syfte för att arbeta med företagskultur är att man vill sätta in medarbetarna i företagets mål och på så sätt få alla att arbeta mot samma målsättning. I slutändan handlar det till stor del om ett styrmedel för flera av de deltagande företagen.

Ett mönster observeras i företag där medarbetare har privata relationer med varandra utöver jobb. Generellt sett har dessa företag mer sociala aktiviteter som inte är styrda av företagsledningen. Man kan se detta som företagskulturella aktiviteter som är spontana, och drivs “bottom-up”, vilket exemplifieras i följande citat:

“[...] vi strävar efter att våra medarbetare ska ta egna initiativ till sociala aktiviteter, då dessa oftast har högt engagemang och mer genuint bygger relationer utöver arbetet. Detta stärker lagandan och i slutändan gör att våra medarbetare trivs och presterar bättre.” (VD)

Bilden är att dessa aktiviteter är eftersträvansvärda av de flesta företagsledningar då man anser att detta är en bekräftelse på att man lyckats bilda en bra kultur på företaget.

Svaren på aggregerad nivå tyder på att de flesta företagsledningar har liknande syfte med sitt arbete med företagskultur. Även värderingarna och aktiviteter för att förmedla dessa, som presenteras i tabellen nedan, är relativt lika mellan företagen. Vad detta kan bero på

analyseras mer i kommande kapitel, analys. På frågan “Vad kännetecknar er företagskultur?” gavs följande svar:

Respondentens Roll	Bransch och storlek	Svar
1, VD	Konsultbolag inom management, mellanstort bolag	“En tydlig öppenhet mot varandra och frihet under ansvar [...]”
2, VD	Konsultbolag inom IT, litet bolag	“[...] inom bolaget är familjekänsla, frihet under ansvar, en platt organisation och mycket socialt utbyte.”
3, Koncernchef	Konsultbolag inom IT och teknologi, stort bolag	“[...] vi arbetar utifrån värdeord som, frihet, ansvar... mmh... aa och förnyelse.”
4, HR-ansvarig	Konsultbolag inom IT och Tech, stort bolag	“Värdeord som samarbete, engagemang, mångfald, inspiration och kul på jobbet.”
5, HR-ansvarig	Konsultbolag inom miljö och infrastruktur, mellanstort bolag	“Platt organisation, öppenhet, engagemang, inkluderande, pålitliga och kompetenta.”
6, VD	Konsultbolag inom management, stort bolag	“Vår kultur bygger på våra värdeord som förmedlas i vår guide: Kompetens, medvetenhet, ledarskap och utveckling.”
7, VD	Konsultbolag inom miljö, litet bolag	“[...] i grund och botten ett socialt utbyte mellan de anställda och en familjär stämning. ”
8, Koncernchef	Konsultbolag inom management och IT, stort bolag	“Vi arbetar med våra värdeord; Talang, integritet, mångfald, samarbete, kundfokus [...] och relationer.”
9, VD	Konsultbolag inom management, litet bolag	“Framförallt arbetar vi utifrån medarbetarnas driv [...], öppenhet [...], professionalism [...], kunskap [...] och nytänk [...]”
10, HR-ansvarig	Konsultbolag inom företagsledning och management, stort bolag	“[...] våga tänka utanför ramarna, mångfald, kompetens, familjekänsla [...]”
11, Vice-VD	Konsultbolag inom IT, litet bolag	“En känsla av stort eget ansvar, affärsmässighet och platt hierarki.”
12, HR-ansvarig	Konsultbolag inom teknik, mellanstort bolag	“Bra fråga... framförallt mångfald, frihet under ansvar och utvecklingsmöjligheter.”

5. Analys

I följande kapitel kommer empirin att analyseras utifrån de teorier som presenterats i kapitel tre. Kapitlets underrubriker är strukturerade på samma sätt som empirin, och kommer inledas med "Företagskultur på plats" där det generella företagskulturella arbetet analyseras. Som andra rubrik kommer företagskulturen under distansarbete att undersökas. Kapitlet avslutas med en analys kring huruvida företagskultur hos deltagarna är unik eller inte.

5.1. Företagskultur på plats

De organisationerna som deltagit i denna studien säger tydligt att de aktivt jobbar med företagskultur för att "Skapa en gruppdynamik skapa en kännedom hos varandra. Skapa en samhörighet och hemmakänsla." (VD). Det stämmer överens med vad Schein (2004) beskriver i sin teori, där ledaren måste se till att kulturen sprids och skapa ett syfte för gruppen.

Sociala aktiviteter är det som samtliga intervjuare trycker på för att pådriva förändring och föra vidare företagskulturen. Det kan mycket väl vara så på grund av att ledningen vet om att det finns informella grupper, med informella ledare eller så kallade kulturspridare. Genom att skapa tid och utrymme för informella samtal kan dessa kulturspridare skapa engagemang och sprida den kultur och budskap som ledare vill förmedla. Ledningen känner till spridarna och har många sociala aktiviteter för att på så vis se till att alla medarbetare har haft chansen att kunna engagera sig inom informella grupper (Armands & Josephsson, 1995).

Företagen som intervjuades sa delvis att de har nedskrivna värderingar och andra talade om att de inte har nedskrivna värderingar. Att inte ha några nedskrivna värderingar kan betyda att en mer spontan företagskultur skapas. Det i sig kan medföra att kulturen inte är lika tydligt och att medarbetare kan uppfatta det på olika sätt (Grey, 2009). Å andra sidan påpekade en VD "[...]det ska finnas det måste man visa i sitt beteende", vilket tyder på att ledarna i företaget möjligtvis vet vad de vill framhäva. Med god kommunikation, sociala aktiviteter och mer "intellektuella aktiviteter" kan ledare skapa ett medvetet agerande och på så sätt skapa önskad kultur (Grey, 2009).

Oavsett om man har en värderingarna nedskrivna eller inte så använder sig alla intervjuare av sociala aktiviteter. Vilket är viktigt eftersom det är där medarbetarna interagerar med varandra och det skapas informella grupper (Eriksson-Zetterquist et al. 2015). Att veta hur värderingar och förändring mottages av medarbetare är dock svårt. Man kan å ena sidan gå efter känsla och ytlig nivå kolla på hur medarbetare interagerar. Å andra sidan kan man göra djupare analyser och värderingar genom exempelvis medarbetarundersökningar för att se till att det går åt rätt håll. Det sistnämnda är det bättre av de två alternativen enligt Alvesson och

Sveningsson (2012) eftersom det skapar en bättre verklighetsbild av hur medarbetare anammar värderingarna.

Något som flera deltagande organisationer påpekade var att de ville att medarbetarna inte skulle behöva förändra sitt beteende för att de är på arbetet. Vissa av intervjuobjektens värderingar var att skapa en "hemkänsla" som betyder att medarbetaren ska kunna vara sig själv på jobbet som den är hemma. Att se till att personer känner sig som hemma på jobbet kan bli svårt om man inte vet hur personen är. Det kan å ena sidan göras genom att ha många sociala aktiviteter där alla personer får träffas och interagera med varandra för att skapa ett omedvetet mönster hos medarbetare (Eriksson-Zetterquist et al. 2015). Å andra sidan kan det även ske tidigt i rekryteringsprocessen, att lokalisera och se till att personer med lika värderingar jobbar tillsammans och på ett smidigt sätt forma kulturen genom att integrera personer (Bergström, 1998). Genom att ha värderingar nedskrivna kan det möjligtvis även bli lättare för rekryteringspersonal att veta vad de ska leta efter i potentiellt nyanställda.

5.2. Företagskultur under distansarbete

I stora drag är det tydligt att distansarbete har medfört både för och nackdelar. En stor fördel som de flesta intervjugagare framhäver är av praktiska skäl, såsom att samarbetsmöjligheter har ökat då avstånd inte har samma betydelse när arbetet sker digitalt. Både produktivitet och resultat har genomgående presenterats som åtminstone bibehållna och i vissa fall bättre under distansarbete jämfört med kontor.

Däremot är de flesta mycket eniga om nackdelarna med att arbeta på distans, främst att man tappar den sociala kontakten mellan medarbetare. Detta skulle enligt teorin innebära att det blir svårare att sprida företagskultur på ett naturligt sätt (Armands, Josephsson, 1995), vilket också bekräftas i empirin. Det naturliga sociala sammanhanget som tidigare funnits på kontor i fysisk form finns inte längre, och empirin tyder på att man måste ersätta denna med diverse digitala lösningar.

Syftet med att arbeta med företagskultur är genomgående oförändrat hos alla deltagande företag, vilket ytterligare stärker teorin om att företagskultur har stor påverkan på arbetsplatsen (Schein, 2004).

Flera intervjugagare arbetar fortsatt mycket utifrån värdeord kopplade till sin företagskultur, vilket presenteras i teorin som ett vanligt tillvägagångssätt. Däremot är det möjligt att ett värderingsstyrt arbetssätt blir mer fragilt när det genomförs på distans, i synnerhet när det inte är väl förankrat från tiden innan distansarbete. Teorin presenterar risker med att arbeta med värderingsstyrda arbetssätt, där en huvudsaklig risk är att ledningen misslyckas att överföra sina värderingar till organisationen och en löskoppling mellan tilltänkta värderingar och verkliga värderingar sker (Alvesson & Sveningsson, 2012). Denna risk är rimligtvis större på distans, särskilt då flera intervjugagare menar på att det har blivit svårare att nå ut till alla

medarbetare efter man börjat med distansarbete vilket kan ses i följande citat: “[...] det är svårt att nå ut till alla, och ställer högre krav på ledare att hålla kontakt med medarbetare.” (HR-Ansvarig).

Som tidigare nämnts är den största nackdelen med distansarbete ur ett socialt perspektiv att man tappar den nära kontakten som finns i fysisk form på kontor. Detta medför att medarbetare blir mer självständiga, och utifrån både teori och empiri kan detta leda till att det blir svårare att påverka företags kulturella värderingar hos dessa. Detta skulle ge grund för en argumentation utifrån Bergströms (1998) teori om rekrytering baserat på grundvärderingar. När det blir svårare att påverka värderingar genom företagskultur kommer de grundläggande värderingarna enligt teorin ha en större påverkan på hur medarbetare agerar. Detta skulle rimligtvis medföra att det finns grund för ökad uppmärksamhet under framtida rekryteringar, för att se till att värderingar hos framtida medarbetare är i linje med företaget ifall man önskar fortsätta arbeta på distans.

Vidare stödjer empirin i stor utsträckning att olika medarbetare har hanterat distansarbete olika väl. Vissa tar lätt till sig nya arbetssätt, medans andra har det svårare. Det är svårt att svara exakt hur detta kommer sig, då det kan vara flera faktorer som är inblandade. Utifrån Bergström (1998) kan detta bero på att medarbetares olika grundläggande värderingar gör det mer eller mindre enkelt att anpassa sig till distansarbete. Detta kan medföra både problematik och möjligheter, där en stor möjlighet som tidigare nämnt kan vara ökad effektivitet och nya samarbetsmöjligheter hos medarbetare där distansarbete fungerar bra. Den stora problematiken ligger enligt de flesta intervjugutare i att hantera medarbetare som inte är tillräckligt självständiga för att arbeta på distans. Detta kan innefatta som tidigare nämnt medarbetare med värderingar som inte går i linje med företagets, men även nyanställda.

Gällande nyanställda är bilden att dessa är mer beroende av att ta till sig företagskulturen för att kunna samarbeta och sköta sitt arbete på ett bra sätt, vilket gestaltas i följande citat; “[...] det blir svårare för de nya att komma in i företaget eftersom de inte är medvetna om kulturen.” (VD). Detta tyder på att det finns en risk att nyanställda exempelvis missuppfattar vilka värderingar och hur man bör agera utifrån organisationens företagskultur, vilket kan skapa en löskoppling i värderingar i företaget (Schein, 2004). Detta skulle enligt institutionell teori och mimetisk isomorfism kunna få flera konsekvenser för företagskulturen (Meyer & Rowan, 1977). Ifall en nyanställd har en bristfällig uppfattning om hur företagets värderingar ser ut kan det finnas en risk att denne tillämpar värderingar som man tror är tillämpliga utifrån förutfattade tankar eller vad man sett i liknande situationer innan. Detta agerande riskerar enligt teorin att löskoppla önskad företagskultur och verklig företagskultur på ett negativt sätt (Meyer & Rowan, 1977).

För att hantera detta tyder empirin på att det finns några huvudsakliga lösningar som även har grund i teorin. Då de naturliga sociala sammanhangen försvinner måste man skapa nya, vilket ofta görs genom digitala möten. Konsensus är att man måste öka frekvensen på digitala

möten, där även informella samtal kan föras och kulturspridare samt informella ledare ges utrymme att engagera sig. Detta kan fungera som en ersättning och ge en plattform för kulturspridare att ha inflytande över värderingar hos medarbetare (Armands & Josephsson, 1995). Detta kräver enligt flera intervjutagare en ökad medvetenhet kring företagskulturellt arbete generellt, då detta innan skett utan några schemaläggningar, men på distans aktivt måste möjliggöras.

5.3. Unikum inom företagskultur

Då Schein (2004) lägger stor vikt vid att företagskultur bör vara något unikt gav detta upphov till att ifrågasätta detta med hjälp av institutionell teori (Meyer & Rowan, 1977). I det empiriska materialet är det påvisat att flera intervjutagare har väldigt lika svar på frågan "Vad kännetecknar er företagskultur?".

Flera intervjutagare framhäver liknande värdeord, såsom öppenhet, frihet under ansvar, engagemang, pålitlighet, kompetens och samarbete. Värdeord som arbetssätt är ett effektivt sätt att konkretisera vilken typ av kultur man önskar uppnå (Schein, 2004). Däremot motsäger empirin Scheins teori då han menar på att företagskulturer bör sträva mot att vara unika, vilket är svårt att argumentera för när värderingarna som presenteras av intervjutagarna är så lika. Det finns troligtvis flera anledningar till att värderingarna på företagen är så lika varandra. En anledning kan vara normativ isomorfism, där individer med motsvarande utbildning har likartade värderingar (Meyer & Rowan, 1977). Meek (1988) påpekar hur kulturer skapas automatiskt när olika individer möts och interagerar med varandra. Därmed är det rimligt att diskutera om värdeorden och kulturen påverkas av individernas likartade värderingar. Vidare förklarar han att det är svårt att skapa en specifik kultur eftersom varken ledningen eller någon grupp kan manipulera kultur till att bli på ett precist sätt. Däremot har ledningen makt och inflytande i vad som är mer accepterat än annat (Meek, 1988). Exempelvis genom att skapa ekonomiska incitament som gör att medarbetare är villiga att acceptera nya normer.

"Löneprestationer är inte bara ekonomiska alltså baserade på prestation utan också hur man lever ... i vardan." (HR-ansvarig)

En teori som kan förklara varför det ser ut så här kan vara nyinstitutionell teori. Enligt teorin är företag och organisationer inte rationella, tvärt emot Schein, och agerar ofta utifrån närliggande miljöer som påverkat dem, antingen påtvingat eller frivilligt (Meyer & Rowan, 1977). Detta innebär i praktiken att företag kommer att imitera andra företag som är framgångsrika inom ett visst område, vilket skulle kunna förklara varför företagen använder så liknande värdeord. Ifall flera stora och framgångsrika bolag inom samma bransch tillämpar samma värdeord finns risken att företagskultur och värdeorden blir institutionaliserade (Meyer & Rowan, 1977). Detta stämmer väl överens med Barneys (1986) sätt att se på företagskultur utifrån ett konkurrensperspektiv. Ifall ett företag kan skapa en unik kultur som

ger en fördel på marknaden kommer andra kopiera denna ifall det är möjligt. Utifrån detta perspektiv är det rimligt att framgångsrika företagskulturer imiteras (Barney, 1986).

Utifrån nyinstitutionell teori är det svårt, om inte omöjligt att bevara en framgångsrik unik kultur under en längre tid. Ett företag må starta en trend som i början är unik men när andra företag uppmärksammar hur dessa framgångsrika företag arbetar kommer dessa arbetsätt att imiteras (Meyer & Rowan, 1977). Utifrån Schein (2004) teori skulle detta innebära att endast den mest grundläggande delen av företagskultur, grundläggande antaganden har någon påverkan. De övriga delarna såsom artefakter och tagna värderingar är baserat på empirin alldeles för lika för att göra någon skillnad utifrån perspektivet att skapa en unik företagskultur.

Däremot kan man ifrågasätta huruvida unikheter är en viktig faktor för att skapa en konkurrensfördel ur medarbetarperspektiv. Ifall företagets kultur uppfattas som positiv av medarbetarna kanske det i praktiken spelar mindre roll ifall konkurrerande företag har en liknande kultur, så länge medarbetarna trivs. Detta skulle tyda på att företag är bättre av att konkurrera med andra verktyg än företagskultur, vilket Barney (1986) skriver om i sin teori. Barney (1986) menar att företagskultur på många sätt är överskattat, och att många företag lägger oproportionerligt mycket energi på att upprätthålla denna trots att det inte resulterar i någon konkurrensfördel.

6. Slutdiskussion

I kommande avsnitt reflekterar författarna kring resultatet utifrån studiens syfte och frågeställning. I slutet av kapitlet ges förslag på vidare forskning.

6.1. Slutsats

Syftet med studien är att ur ett ledningsperspektiv beskriva och kartlägga hur tolv företag arbetar med att bevara företagskulturen när medarbetare inte längre träffas fysiskt. Samt att analysera ifall företagskulturen hos undersökningsobjekten är ett unikum eller ej med hjälp av olika teorier.

Huvudfrågeställningen lyder följande: *“Hur arbetar ledningen med företagskulturen under med distansarbete, jämfört med när medarbetarna möts fysiskt på kontoret?”*. Ledningen arbetar på liknande sätt under distans jämfört med när de möts på kontoret. Däremot krävs det mer från ledningen när det är distansarbete. Mer kommunikation, engagemang och sociala aktiviteter behövs för att på ett någorlunda sätt skapa samma känsla som vid fysisk kontakt. Det som är svårast för ledningen är att skapa rum för informella samtal där kulturen sprids och att veta hur medarbetarna mår. Känslor och uttryckt syns inte lika lätt digitalt som fysiskt vilket gör det svårare att kunna hjälpa enskilda medarbetare. De deltagande organisationerna har däremot valt att ha virtuella aktiviteter där det finns möjlighet till större frihet och informella samtal. Nackdelen med virtuella aktiviteter är att det kan medföra tekniska problem samt att det kan ha större påfrestningar på den enskilda individen än vid fysiska möten, främst på grund av ansträngning kopplat till skärmtid och digitala möten. Något som författarna har lagt märke till är att det är otroligt svårt att göra en digital aktivitet och få liknande engagemang som vid en fysisk aktivitet. Det kan bero på att uppmärksamheten inte är 100% på den virtuella aktiviteten, om något händer vid sidan om kommer individen troligtvis att fokusera mer på det än själva aktiviteten med organisationen.

Den andra frågeställningen, *“Hur unika är dessa strategier och vilka huvudsakliga variationer föreligger?”*. Av att ha undersökt tolv företag syns det till viss del att organisationers företagskultur blir allt mer institutionaliserat. Ett unikum som kultur fanns inte hos något av intervjuobjekten, dem hade liknande värdeord som bas för kulturen. Det fanns några mindre förekommande värdeord som “kul” men det tyder snarare på att andra organisationer inte imiterat det än att företagskulturen är unik. För att kunna skapa och bevara en unik kultur behöver faktorerna inom företagskulturen vara svåra att imitera. Tills det att man har något som är svårt att imitera är det högst troligt att man inte har en unik kultur. I dagens värld finns det säkerligen en organisation som inte har en vanligt förekommande företagskultur men att klassa de som unikt är tveksamt om inte det är något som är svårt imiterbar och säkerligen unikt. Motsatsen vore att anställa folk som är drivna och engagerade, vilket är enkelt att imitera. De flesta företagen vill antagligen ha drivna och engagerade

medarbetare för att ha skapa ett effektivt arbete. Dessa faktorer bidrar troligtvis till att det är allt mer ovanligt att företag har en helt unik företagskultur.

Värt att nämna är att företagskulturer inte nödvändigtvis är samma baserat på att de använder samma värdeord. Däremot underminerar man en stor del av syftet med företagskultur kring att skapa en unik bild av företaget om man väljer att använda samma värdeord som sina konkurrenter. Detta kan man undersöka vidare för att se huruvida dessa värdeord ger liknande konsekvenser på företagskultur mellan olika företag.

6.2. Diskussion

Uppsatsen undersökningsområde är relativt ny på grund utav den rådande pandemin som satt stora delar av världen till distansarbete. Syftet med arbetet var att skapa förståelse för hur företag jobbar med företagskultur på distans kontra när man träffas fysiskt. Författarna har inte varit ute efter att hitta den perfekta aktiviteten som kan göra genom aktiviteter på distans lika bra som fysiska aktiviteter. Studien är heller inte till för att visa att vissa företag är sämre eller bättre än andra det. Det har snarare undersökts vilka likheter och olikheter som föreligger för att försöka kartlägga vad som potentiellt kan vara bra för organisationer att fokusera på överlag. Utöver det vill författarna skapa intresse och inspiration för framtida studier då pandemin har påverkat företag på en mängd olika sätt. Vidare bör man ha i åtanke att dessa företag relativt nyligen anpassat sig, och att arbetet med att digitalisera arbetsplatser kommer fortlöpa framöver. Det är inte säkert att det som är optimalt nu kommer fungera i framtiden.

Många frågor uppkommer kring hur man på ett optimalt sätt bygger starka företagskulturer i praktiken. Bör dessa utgå ifrån värderingar, företagets syfte och historia eller något annat? Utifrån den insamlade datan är det en rimlig tanke att försöka bygga företagskultur utifrån annat än tagna värderingar, eftersom alla andra gör det. Man kan exempelvis bygga kultur utifrån företagets historia eller syftet med företaget i centrum ifall man önskar differentiera sig från konkurrenter. Samtidigt bör man fråga sig hur viktigt det är att ens ha en unik företagskultur? Å ena sidan finns det troligen många fördelar med en stark kultur, såsom att attrahera de bättre medarbetare, men samtidigt krävs mycket arbete för att upprätthålla denna kultur ifall den inte är naturlig. Ifall det krävs orimligt stor ansträngning att anpassa företaget till en viss kultur är det troligtvis stor risk att en löskoppling sker mellan tilltänkt ambitiös kultur och verklig kultur. Detta skulle underminera syftet med hela arbetet, och man bör därav se till att ens kulturarbete är i linje med vad som är genomförbart med företagets givna förutsättningar.

Studien har inte undersökt hur företagen tagit fram sina värderingar kopplade till företagskultur, men det finns flera aspekter som är intressanta att diskutera. En del företag har kanske tagit fram sina värderingar utifrån de grundläggande värderingar som redan funnits i organisationen, likt Scheins (2004) modell. Däremot är det rimligt att tro att långt ifrån alla

företag har agerat så, utan det är mer sannolikt att man har en bild av hur stereotypisk företagskultur ska se ut och gjort värderingar utifrån dessa. Detta är problematiskt då det varken kommer ge en långsiktig konkurrensfördel (Barney, 1986) eller vara tillräckligt genuint för att bli brett accepterade i organisationen som grundläggande värderingar (Schein, 2004). Det som troligtvis kommer ge bäst resultat jämfört med nerlagt engagemang är att fokusera på att identifiera de grundläggande värderingarna inom organisationen och bygga företagskulturen utifrån dessa, istället för att börja med egna värderingar som uppenbart sällan leder till en unik konkurrensfördel. Företagskulturen kommer rimligtvis bli mer kraftig med detta tillvägagångssätt och kännas mer naturlig för de som deltar i organisationen, jämfört med att ta värderingar från andra företag bara för att man tycker de ser bra ut. Därav tror vi att det kan vara positivt för kunskapsföretag att se över vilka delar i ens företagskultur som är genuina och vilka man eventuellt bör ge upp.

6.3. Förslag på vidare forskning

Efter att ha genomfört studien är insikten att vidare forskning hade varit intressant kring unikheter inom företagskultur. Exempelvis kan man studera huruvida det är positivt eller negativt att ha en företagskultur som avviker kraftigt från normen. Schein (2004) påstår att en unikheter är något som en organisation bör sikta mot för att bli så effektiva som möjligt. Det vore intressant att se och få ett klarare svar om det är som Schein (2004) påpekar.

Ytterligare vore det intressant att forska kring faktorer inom företagskultur som är svåra att imitera. Finns det något som företag kan göra för att bli svåra att imitera? Hur uppnår man det? Dessa studier skulle kunna fokusera på fältstudier där man går ut till företag och analysera och jämföra kultur, arbetsplats, policier, aktiviteter med mera.

En annan tanke är att kolla ännu närmare på hur ledningen försöker kontrollera kulturen av organisationen med hänsyn till Meek (1988) tre makter. Hur kan ledningen skapa incitament, övertyga och förändra kulturen?

Det finns framgångsrika och inte så framgångsrika organisationer. Det finns en viss ”känsla” kring framgångsrika skolor, universitet eller företaget, som inte går att förklara med dagens teknik, effektiv ledarskap och marknadspositionen. Det fenomenet, vad det än är och det som kallas som ”framgång” kan vara intressant att utreda vidare.

7. Källor

- Alani, M., & Timander, H. (2013). *Lycklig lönsamhet: Om att bygga stark företagskultur*. Bromma: Vision Takeoff Publishing.
- Alvesson, Mats och Sveningsson, Stefan. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Armands, Elisabet, Josephson, Malin (1995), *Kvalitet, kultur och kommunikation – om människors samspel i en organisation*, Studentlitteratur, Lund
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Barney, Jay. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review* , Jul., 1986, Vol. 11, No. 3
- Bergström, Ola (1998), *Att passa in – rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, Bokförlaget BAS, Göteborg.
- Bryman, A. & Bell, E (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.
- Charmaz, K. & Belgrave, L. (2007). Grounded theory. *The Blackwell encyclopedia of sociology*.
- Denison D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), 4–22.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas, Styhre, Alexander (2015). *Organisation och organisering*, Liber, fjärde upplagan.
- Folkhälsomyndigheten. (22 Juli 2020). *Fortsätt arbeta hemma om det finns möjlighet*. Folkhälsomyndigheten.
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juli/fortsatt-arbeta-hemma-om-det-finns-mojlighet/> (Hämtad: September 2020)
- Gill, PW, Stewart, KF, Treasure, E & Chadwick, B (2008), Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups, *British Dental Journal*, vol. 204, pp. 291 - 295.
- Grey, Chris (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453–473.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Molin, E., & Delaryd, C. (22 Maj 2020). *Så jobbar svenska teknikföretag i coronakrisen*. Nyteknik.
<https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/sa-jobbar-svenska-teknikforetag-i-coronakrisen-6995760> (Hämtad: September 2020)
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

- Raiborn, C., & Butler, J. B. 2009. A new look at telecommuting and teleworking. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(5): 31-39
- Urbancová, H., & Linhartová, L. (2011). Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss. *Journal of Competitiveness*, 84-98.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey Bass.
- Svensson, H. M. (11 Januari 2018). *Konsten att attrahera och behålla de bästa genom stark företagskultur*. Cinode.
<https://cinode.com/blogg/entreprenorskap/konsten-att-attrahera-och-behalla-de-basta-genom-stark-foretagskultur/> (Hämtad: December 2020)

8. Bilagor

I följande avsnitt återfinns bilagor som refererats till i rapporten.

Bilaga 1 - Intervjufrågor

Frågor intervju:

FÖRE:

1. Allmän information: Ni vet får ni avbryta intervjun när som helst. Allt ni säger är anonymt och filer raderas så fort de är transkriberade.
2. Vår definition av företagskultur är: *“Företagskultur är ett mönster och normer på arbetsplatsen som utformas av både ledningen och medarbetare, vilket blir informella regler om rätt och fel”*, så vi är överens.
3. Vad har du för position inom din organisation?
4. Vad kännetecknar er företagskultur?
 - a. Hur är den formulerad? / Hur kommuniceras den?
5. Varför arbetar ni med företagskultur?
6. Hur arbetar företaget **normalt sett** med företagskultur?
 - a. Vilka sociala aktiviteter brukar ni göra inom företaget?
 - b. Vad är målet med dessa?
 - c. Hur mottages dessa aktiviteter som dessa bland medarbetare?
 - d. Upplever ni i ledningen att ni med hjälp av dessa aktiviteter kan påverka företagskulturen?
7. Hur ser de sociala relationerna ut mellan medarbetare utöver jobb?

EFTER:

8. Har din organisation ställt om till distansarbete eller jobbat med distansarbete?
9. Hur har distansarbete påverkat din organisation som helhet?
10. Hur har distansarbete påverkat din organisations arbete med företagskultur?
 - a. Vilka sociala aktiviteter brukar ni göra?
 - b. Vad är målet med dessa?
 - c. Hur mottages aktiviteter som dessa bland medarbetare?
 - d. Upplever ni i ledningen att ni med hjälp av dessa aktiviteter kan påverka företagskulturen?
11. Hur har de sociala relationerna mellan medarbetare påverkats av distansarbete, dvs utanför kneget?
12. Vad upplever du personligen för skillnad i arbete med företagskultur på kontor jämfört med distansarbete?

Bilaga 2 - Förfrågan till intervju

Hej,

Vi är två studenter vid namn Otto Tjäder och Luis Ulrich från Handelshögskolan i Göteborg som studerar företagsekonomi. Under hösten skriver vi vår kandidatuppsats med inriktning på företagskultur. Under kommande veckor kommer vi genomföra intervjuer för att samla information och vi söker just nu företag som vill delta.

Syfte

Rapportens syfte är att undersöka hur organisationers arbete med företagskultur påverkats av distansarbete.

För att undersöka detta söker vi personer i ledande positioner inom kunskapsföretag som är intresserade av att delta i en intervju i vår undersökning.

Omfattning

Intervjun beräknas ta högst en timme, och genomförs digitalt i form av videomöte. Vi räknar med att intervju 10-15 företag, vilket gör att alla delaktiga kan dra lärdomar av rapporten i efterhand. *Givetvis är alla svar anonyma och data hanteras med konfidentialitet i linje med god forskningsetik.*

Ifall detta låter intressant eller om ni har frågor, skickar vi gärna över mer detaljerad information och bokar in en tid.

Allt gott,

Otto Tjäder, gustjaot@student.gu.se, 0730-675480

<https://www.linkedin.com/in/ottotjader/>

Luis Ulrich, gusulriclu@student.gu.se, 0768-652047

<https://www.linkedin.com/in/luisulrich/>

Bilaga 3 - Informationsdokument inför intervju

Information för deltagande i intervju

Studiens syfte är att undersöka hur organisationers arbete med företagskultur har påverkats av omställningen till distansarbete. Studien genomförs av två studenter vid Handelshögskolan i Göteborg.

Allmän information till deltagare:

- Villkor godkänns muntligt innan intervjun börjar.
- Intervjun kommer att spelas in för att kunna återges stringent i rapporten, se mer om detta under rubrik "konfidentialitet".
- Deltagare har rätt att avbryta intervju utan anledning när som helst.
- Deltagare har rätt att granska data för godkännande innan färdigställande av kandidatuppsats.
- Deltagare har rätt att ta del av färdig kandidatuppsats.

Sekretess

Vi tar samtliga deltagare och företags sekretess på stort allvar och kommer hantera data med försiktighet.

- Inspelat material från intervju raderas permanent efter det att transkribering är färdig.
- Fiktiva namn för både företag och deltagare kommer att användas i rapporten. Detaljer som framkommer vilka kan härledas till en särskild person undviks i största möjliga mån.