



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## (Hur) har distans- och hybridarbetet påverkat företagskulturen?

En kvalitativ fallstudie om distans- och hybridarbetets påverkan på  
företagskulturen inom 5 organisationer.

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
HT23  
Kandidatuppsats  
Ludwig Robbstål 011222  
Gabriel Andersch 011103  
Handledare; Stefan Tengblad

## **Förord**

Vi vill inleda med att uttrycka vår tacksamhet till professorerna på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet för exceptionell undervisning. Vi skulle även vilja tacka vår handledare Stefan Tengblad för din expertis, vägledning och tålamod, slutligen vill vi även tacka alla respondenter som deltog i intervjuerna.

Stort tack, ni har alla varit hörnstenar för detta arbete!

Ludwig Robbstål & Gabriel Andersch

## Sammanfattning

Begreppet företagskultur har under senare decennier vuxit fram som en alltmer betydande faktor inom näringslivet, vilket har visat sig genom ett uppsving i forskning samt strävan efter att forma den i olika riktningar. Pandemin har medfört betydande förändringar i arbetsprocesser och kontorsmiljöer när verksamheten övergick till distansarbete. Syftet med denna rapport är undersöka distansarbetets påverkan på företagskulturen samt dess potentiella fördelar och nackdelar. Ytterligare är syftet att analysera hur företagskultur, med tanke på eventuell förekomst av och anpassning till hybridarbete ser ut idag. Rapporten baseras på en flerfallstudie som inkluderar intervjuer med tio personer från fem olika organisationer. En likhet kan observeras i hur företagen reagerade på distansarbetet, däremot var konsekvenserna av agerandet samt vilken kultur det skapat idag varierande. Denna rapport illustrerar de kulturella möjligheter som en del organisationer utnyttjade såväl som de utmaningar som andra organisationer mötte som effekt av distansarbetet. Huvudslutsatsen indikerar att distansarbete påverkat företagskulturen i varierande grad bland olika företag. Vidare observerades kulturella förändringar samt variation i organisationers inställning till hybridarbete. Organisationerna står nu inför en betydande utmaning, att bemöta den växande trenden av hybridarbete samtidigt som de bevarar en stark företagskultur.

**Nyckelord:** Företagskultur, Distansarbete, Hybridarbete, Scheins Kulturteori

## Abstract

In recent decades, the concept of corporate culture has emerged as an increasingly important factor in the business world, as evidenced by a rise in research and efforts to direct it in various ways. The pandemic has led to significant changes in work processes and office environments as operations shifted to remote work. The purpose of this report is to investigate the impact of remote work on corporate culture and its potential advantages and disadvantages. Additionally, the report aims to analyze how corporate culture currently looks, considering the potential presence and adaptation to hybrid work. Based on a multi-case study, it includes interviews with ten individuals from five different organizations. A commonality in how companies responded to remote work was observed, yet the outcomes of their actions and the culture they have created today varied. This report highlights the cultural opportunities some organizations seized and the challenges others faced due to remote work. The main conclusion suggests that remote work has affected corporate culture to varying degrees among different companies. Moreover, cultural changes and variations in organizations' approaches to hybrid work were observed. The organizations now face a significant challenge: responding to the growing trend of hybrid work while preserving a strong corporate culture.

**Keywords:** Corporate Culture, Remote Work, Hybrid Work, Schein Cultural Theory

# Innehållsförteckning

<b>1. Problematisering.....</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemdiskussion/Relevans.....	5
1.3 Empirisk förankring.....	6
1.4 Forskningsfrågor och syfte.....	7
<b>2. Teoretisk referensram.....</b>	<b>8</b>
2.1 Kultur.....	8
2.1.1 Företagskultur: Ett mångfacetterat begrepp.....	8
2.1.2 Scheins kulturella nivåer.....	9
2.1.3 Kritik mot företagskultur.....	11
2.1.4 Ledarens roll för företagskultur.....	12
2.2 Distansarbete.....	12
2.3 Hybridarbete.....	13
2.4 Tidigare forskning.....	13
2.5 Sammanfattning.....	15
<b>3. Metod.....</b>	<b>16</b>
3.1 Kvalitativ flerfallsstudie.....	16
3.2 Urval.....	17
3.2.1 Beskrivning av företaget och respondenter.....	18
3.3 Datainsamling och Dataanalys.....	18
3.4 Trovärdighet.....	19
3.5 Etiska ställningstaganden.....	19
3.6 Reflektion/Kritik mot metoden.....	20
<b>4. Resultat.....</b>	<b>22</b>
4.1 Organisation A.....	22
4.2 Organisation B.....	23
4.3 Organisation C.....	25
4.4 Organisation D.....	26
4.5 Organisation E.....	27
4.6 Sammanfattning.....	29
<b>5. Analys.....</b>	<b>30</b>
5.1 Före pandemin.....	30
5.2 Under pandemin.....	31
5.3 Efter pandemin.....	32
<b>6. Slutdiskussion.....</b>	<b>35</b>
6.1 Slutsats.....	35
6.2 Diskussion.....	36
6.3 Vidare forskning.....	37
<b>Källförteckning.....</b>	<b>38</b>
Bilaga- Intervjumall.....	41

# 1. Problematisering

## 1.1 Bakgrund

I skärningspunkten mellan globalisering, digitalisering och föränderliga trender förändras kontinuerligt tankesätt, idéer och strukturer inom organisationer (Altman & Bastian, 2022). Det är avgörande för företag att anpassa sig till både externa och interna förändringsprocesser för att bibehålla sin konkurrenskraft (Grey, 2012). Under utbrottet av Covid-19-pandemin, införde Folkhälsomyndigheten (2023) restriktioner för att begränsa virusets spridning. Bland dessa fanns en uppmaning till arbete hemifrån för dem som hade möjlighet. Vilka effekter detta skulle få på företagskulturen var tvetydiga men även för de mest agila företagen skulle detta visa sig vara en prövning.

Begreppet distansarbete är ingen ny företeelse, det började användas redan tidigt 80-tal, som ett medel för att underlätta återgången av kvinnor till hemmet, där de kunde utföra administrativa uppgifter, med målet att ta hand om hushållet (Arbetsmarknadsdepartementet 1998). I takt med att teknikens framsteg har det skapats möjligheter för allt fler att arbeta på distans. Forskningen ställer sig överlag positiv till distansarbetet och två primära argument lyfts fram: flexibilitet och effektivitet. Flexibilitet då det ger den anställde möjlighet att utföra arbetsuppgifterna på andra platser (Beño, 2021). Effektiviteten ligger i möjligheten att eliminera störningsmoment, vilket kan förbättra arbetsfokus (Ipsen et al., 2021). Hybridarbete existerade redan innan pandemin men fick ett markant uppsving under och efter Covid-19. Arbetssättet syftar på att ge medarbetare inom organisationen möjlighet att arbeta på och utanför kontoret (Microsoft, 2023).

Ett flertal akademiska studier har ägnats åt att utforska sambandet mellan företagskultur och organisationers prestationer. Ett exempel är en studie av Denison (1984) som jämförde företag som aktivt integrerade företagskultur i sin verksamhet med de som inte gjorde det. Empirin visade att de företag som engagerade sig i att utveckla sin företagskultur uppnådde märkbart större framgångar än de som valde att bortse från den. Innan pandemin riktades forskningens fokus på att undersöka hur distansarbete påverkade effektiviteten hos företag. Men i samband med pandemin började distansarbetets påverkan på företagskulturen undersökas allt mer.

## 1.2 Problemdiskussion/Relevans

Företagskultur är en viktig faktor för företags ekonomiska framgång (Warrick 2017), utöver det formar den också medarbetarnas engagemang, motivation och produktivitet (Cooke & Szurnal 2000). I en tid som präglas av ökad mängd distans och hybridarbete är det viktigt att förstå den inverkan som arbetsformerna har på företagskulturen. Dagens organisationer står inför utmaningen att utveckla och implementera en företagskultur som stödjer deras strategiska målsättningar och främjar medarbetarnas välbefinnande och engagemang. Samtidigt behöver de navigera i ett landskap av ständigt föränderliga trender. Till exempel börjar allt fler tjänster erbjudas delvis eller helt på distans vilket kommer resultera i frågor kring hur man skall bygga en god företagskultur under dessa förhållanden (Liu, 2023;

Associations of MBA, u.å). Rapportförfattarna aspirerar med denna studie att bidra med en djupare förståelse kring hur företag kan bemöta en alltmer hybrid arbetsmiljö.

Utöver det ovan nämnda så kan denna studie anses vara viktig för forskningsområdet företagskultur då den såväl skiljer sig som kompletterar tidigare litteratur. Forskning kring distansarbete har traditionellt tenderat att fokusera på effekterna av produktivitet och effektivitet bland anställda, samt de utmaningar och möjligheter som uppstår i samband med detta. Bloom et al. (2014) är ett exempel på detta, där forskarna utforskar hur distansarbete kan påverka effektiviteten både positivt och negativt. I en studie av Allvin (2001), utforskas liknande teman, med särskilt fokus på distansarbetets växande inflytande på arbetsprestationer. Artiklar såsom Sapta et.al (2020) samt Krajcsak & Kozak (2022) beskriver kopplingen mellan företagskultur och distansarbete men med ett fokus på medarbetarna och deras uppfattning.

Denna studie väljer istället att analysera ur ett chefsperspektiv hur företagskulturen har påverkats av distansarbete och kartlägga dess efterföljande effekter. En av de främsta uppgifterna för en chef är att forma och upprätthålla företagskulturen inom organisationen. (Czarniawska, 2015; Schein, 2017). Det kan därav anses intressant och viktigt att förstå deras syn på distansarbetet och företagskulturen. Denna studie skiljer sig från tidigare forskning genom att den inte enbart analyserar påverkan av distansarbete under pandemin, utan även effekterna därefter. Studien har som mål att ge insikt i hur organisationer anpassar sin företagskultur till dagens hybridarbetsmodeller. Genom att genomföra en flerfallstudie på varierande organisationer kan en bred analys utföras och även finna såväl samband som motsättningar bland de svar som ges av respondenterna. Denna rapport öppnar även möjligheten för vidare analys, där jämförelse mellan anställdas svar på liknande frågor ställer sig i förhållande till de svar som ges i denna rapport.

### 1.3 Empirisk förankring

Denna rapport grundar sig på empiriska analyser genomförda via tio intervjuer med representanter från fem medelstora till stora organisationer. Dessa organisationer implementerade samtliga en omställning till 100% distansarbete vid något tillfälle under pandemins utbrott. I nuläget erbjuder majoriteten av dessa företag sina anställda möjligheten till ett hybridarbetsformat. Genom att utforska dessa fem företags erfarenheter, möjliggörs en djupgående undersökning av hur distansarbete influerar och omformar företagskultur, med beaktande av deras erfarenheter från både distansbaserade och traditionella arbetsmiljöer. Rapporten baserar sina slutsatser på en kvalitativ flerfallsstudie, vilken tillhandahåller insikter baserade på faktiska händelser, erfarenheter och perspektiv från tio ledande befattningar inom dessa organisationer.

## 1.4 Forskningsfrågor och syfte

Utifrån vår problembakgrund har vi formulerat följande två forskningsfrågor;

- Upplever chefer att övergången till distansarbete har påverkat företagskulturen? - Om ja, på vilket sätt och vilka utmaningar och möjligheter anser de att distansarbete skapar för företagskulturen?
- Hur arbetar företag idag med företagskultur med tanke på eventuell förekomst av och anpassning till hybridarbete?

Syftet med denna uppsats är att utforska och analysera om och hur övergången till distansarbete har påverkat företagskulturen inom de valda företagen. Utöver detta kommer även potentiella fördelar och komplikationer analyseras som utvecklats till följd av distansarbete. Slutligen kommer det undersökas hur företag arbetar i dagsläget med sin företagskultur med tanke på eventuell förekomst av hybridarbete.

## 2. Teoretisk referensram

---

*I den teoretiska referensramen kommer kultur, företagskultur, distansarbete och hybridarbete kopplas till befintliga teorier. Dessa punkter kommer att diskuteras då de hjälper till att besvara rapportens frågeställningar. Först kommer kultur beskrivas kortfattat, sedan kommer det att mynna ut i Edgar Scheins teori om företagskultur. Därefter diskuteras distansarbete och hybridarbete. Avslutningsvis kommer tidigare forskning att tas upp.*

---

### 2.1 Kultur

Det finns många definitioner av vad begreppet kultur innebär samt hur den påverkar individer och grupper. Den holländske forskaren Geert Hofstede har genomfört omfattande forskning och är framstående inom detta ämnet. Enligt Hofstede, utgör kulturen en kollektiv samling av övertygelser, värderingar och normer som tjänar till att differentiera en grupp från en annan, vilket gör att varje kultur är unik (Intercultural Management, u.å).

#### 2.1.1 Företagskultur: Ett mångfacetterat begrepp

Alvesson (2015) beskriver med hjälp av Anthony (1994) hur begreppen företagskultur samt organisationskultur kan ses som synonymer alternativt som separata begrepp. Företagskultur pekar och belyser ledningsideologier, värderingar och ideal som ledningen söker. Medan organisationskultur tittar mer på hur kulturen faktiskt är. I denna rapport görs valet att behandla dessa begrepp som synonymer.

Organisationskultur presenteras i ett flertal studier som ett komplicerat och diffust begrepp (Alvesson, 2015; Hatch, 2002; Barney, 1986). Forskare har dock en gemensam uppfattning om att begreppet företagskultur har vuxit sig starkare inom näringslivet under de senaste 40 åren. Detta speglas i att nutida organisationer allokerar ökande resurser och tid till utveckling och styrning av företagskultur (Glynn m.fl. 2012; Alvesson, 2009).

Som tidigare nämnt är företagskultur ett komplicerat begrepp och därav existerar ett flertal olika definitioner. Grey (2012) påpekar att trots förekomsten av övergripande likheter i företagskulturer, är de specifika sociala normerna och värderingarna inom varje organisation distinkta, vilket bidrar till varje företags unika kultur. Detta resulterar i att själva definitionen av begreppet blir svår att utforma då innebörden av företagskulturen är olika (Grey, 2012). Cameron & Quinn (2011) samt Flamholtz & Randle (2012) betraktar företagskultur som något underliggande som först visar sig när en ny kultur framträder eller den nuvarande utmanas. Medan Schein (2010) presenterar begreppet som: [...] *“a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those*



*problems*”(Schein, 2010, s.18). Citatet beskriver hur nyanställda kommer in i en organisationskultur. Alvesson (2015) presenterar istället begreppet som en kompass, där gemensamma värderingar styr organisationens riktning. Där framgång i organisationen styrs av den nivå som gemensamma värderingar och mål överensstämmer.

Även om ett flertal olika teorier och definitioner existerar så anser såväl Carvalho m.fl. (2019) som Hatch m.fl.(2006) att det finns en likhet i alla dessa definitioner. Carvalho m.fl. (2019) beskriver denna likhet i följande citat, “...som en uppsättning vägledande principer som kommer att påverka varje beteende, handling och arbetsrelation” (s.1500). Hatch m.fl. (2006) presenterar en likartad syn och visar att en central aspekt i alla teorier är kulturens allmängiltighet bland gruppmedlemmar, karakteriserad av delade värderingar, uppfattningar och tro. Så, trots variationerna i definitionerna av företagskultur, återfinns betydande gemensamma drag. Nedan introduceras Edgar Scheins teori och definition av företagskultur, vilken kommer utgöra den ledande teoretiska ramen för detta arbete.

### 2.1.2 Scheins kulturella nivåer

En av de mest prestigefyllda forskarna inom företagskultur är den amerikanske forskaren Edgar Schein. Schein beskrivs som en grundare inom forskningsområdet företagskultur och har under åren genomfört ett flertal omfattande studier samt publicerat bästsäljande böcker. Han är ofta krediterad till att vara personen som myntade begreppet corporate culture (GlobalGurus, 2019).

Schein (2017) beskriver att det är svårt att ge en tydlig definition av vad företagskultur är, däremot han har skapat en modell, som beskriver hur en kultur är uppbyggd och kan analyseras. De tre olika nivåerna är artefakter, förespråkande övertygelser samt värderingar och grundläggande antaganden.



Figur 1.1 visar Edgar Scheins modell, The Three Levels of Culture med svensk översättning

## Artefakter

Schein (2017) beskriver artefakter som något man kan se, höra och känna när man möter en grupp. Det kan exempelvis vara en grupps arkitektur, språk, klädsel, beteende och observerbara ritualer vilket kan manifesteras i en organisations arbetsmiljö och kontorsdesign. Ett öppet kontorslandskap kan exempelvis symbolisera värderingar som samarbete och transparens, medan enskilda kontor kan indikera en prioritering av privatliv och fokuserat arbete. Däremot är det viktigt att ha i åtanke att artefakter är lätta att observera men svåra att tolka då de har olika betydelser i olika kulturer. Vid försök att förstå en organisations kultur enbart baserat på deras artefakter kan det resultera i en felaktig bild då det ofta finns egna kulturella antaganden som påverkar. (Schein, 2017)

## Förespråkande övertygelser och värderingar

Denna analysnivå, enligt Schein (2017), behöver inte vara lika tydlig som artefakter men är inte heller helt omedveten. Schein (2017) beskriver hur grupper successivt lär sig anta vissa övertygelser och värderingar. Denna process initieras med individers antaganden om vad som är rätt eller fel som i sin tur påverkar gruppens kollektiva handlingar. Chefer, ledare och grundare tillskrivs ofta vara de som framgångsrikt påverkar gruppen att anta en viss strategi. En viktig aspekt är att värderingarna måste testas och bevisas effektiva för att bli kutym inom gruppen. Dessa förespråkade övertygelser och värderingar blir sedan de antaganden och normer som främjas samt kommuniceras inom organisationen. Denna nivå syns vanligen i till exempel i visions- och missionsrapporter. Dessa handlingar som skapas genom förespråkade värderingar och övertygelser blir del av den ideologi som finns i företaget. (Schein, 2017)

Det är nämnvärt att inte alla övertygelser och värderingar genomgår denna transformation. Vissa kan vara svåra att testa, särskilt de som berör mindre kontrollerbara miljöer eller estetiska och moraliska frågor. I dessa fall kan en konsensus formas genom social validering. Social validering innebär att gruppens medlemmar bekräftar värderingar genom gemensamma sociala erfarenheter. Detta kan, på gott och ont, leda till att värderingar bakom ett visst beteende tas för givet. En sådan dynamik kan leda till gruppmedlemmar som inte accepterar eller följer dessa värderingar, resulterar i att bli utslutna från gruppen. Den sociala valideringen kan vara så djupt rotad att värderingar överlever och frodas även fast de inte korrelerar med presentationen inom företaget. (Schein, 2017)

Avslutningsvis beskriver Schein (2017) hur det kan finnas skillnader mellan uttalade värderingar och faktiska handlingar. Detta kan resultera i att stora delar av det beteende som finns i organisationen lämnas oförklarad. Därav är det viktigt att det även görs en analys av den tredje nivån, grundläggande antaganden.

## Grundläggande antaganden

Den tredje nivån som Schein (2017) belyser är grundläggande antaganden, vilket representerar lösningar som fungerat upprepade gånger och blir självklara antaganden i en kultur. Dessa grundläggande antaganden skiljer sig från värderingar då de är så inrotade att alternativa tankesätt blir svåra att föreställa sig. Exempelvis, i en grupp där individens rättigheter anses viktigare än gruppens, skulle det vara otänkbart att offra sig för gruppen. Vidare beskrivs hur grundläggande antaganden är mycket svåra att förändra eftersom de är omedvetna, då något som är omedvetet är svårt att konfrontera eller diskutera. (Schein, 2017)

Kulturen skapar en bas för identitet och självkänsla genom dessa antaganden, vilket definierar vad vi uppmärksammar och hur vi reagerar på situationer. En förändring av dessa antaganden är utmanande eftersom det kan leda till psykologisk oreda och ångest. Schein (2017) förklarar hur omedvetna antaganden kan leda till felaktiga tolkningar och beslut i arbetsmiljöer. Dessutom framställs det att grundläggande antaganden fungerar som en pådrivare för att skapa gemenskap och samhörighet inom en organisation. Dessa antaganden bidrar till en känsla av trygghet, vilket förstärks av att individerna inom organisationen delar likartade tankeprocesser och värderingar. Sammanfattningsvis belyser Schein (2017) hur djupt rotade och omedvetna kulturella antaganden formar våra uppfattningar och beteenden och hur utmanande det kan vara att ändra dessa när de blivit en del av vår kognitiva och sociala struktur.

### 2.1.3 Kritik mot företagskultur

Det har under åren genomförts flera undersökningar om hur företagskultur påverkar organisationer. Det finns dock en kritik mot att enbart studera företagskultur som ett recept för framgång. Ett argument mot detta är att det ger en felaktig bild av relationerna inom företaget. Det är även viktigt att man studerar externa faktorer som påverkar företagets prestation. Exempelvis bör man beakta om företaget befinner sig på en blomstrande marknad, vilket är en situation där företagskulturen inte har en lika tydlig påverkan. Ytterligare kritik är att det är svårt att bestämma ursprunget för företagskulturen, om den växer fram från de anställda eller om den är en reflektion av ledningens värderingar och beteenden. (Ellis & Dick, 2000)

### 2.1.4 Ledarens roll för företagskultur

Hermalin (2012) belyser att det finns ett samband mellan ledarskap och företagskultur, och beskriver ett antal punkter till hur dessa två ämnen relaterar till varandra. Inledningsvis beskrivs det hur ledare fungerar som en spridare av kultur med möjlighet att förankra en viss kultur. Vidare framställs det hur ledaren är en förändringsagent, utrustad med både makt och möjlighet att initiera en kulturell omvandling. Den avslutande punkten är sambandet mellan ledarens effektivitet och företagskultur. Hermalin (2012) beskriver att en ledare som

framgångsrikt kan etablera och upprätthålla en robust företagskultur ofta bidrar till en högre effektivitetsnivå inom organisationen.

Schein (2017) beskriver ett liknande samband som beskrivs ovan av Hermalin (2012). Schein (2017) betonar ledarens centrala roll i skapandet och underhållet av företagskultur. Argument görs för att ledaren har en unik position att påverka kulturen eftersom hen formellt har skapat gruppen och dess syfte. Detta sker genom beslut om inkludering och uteslutning, rekrytering baserad på kulturell passform, samt genom omplacering eller avskedande av medarbetare som inte bidrar positivt till kulturen. En nyckelaspekt i Scheins (2017) teori är att ledaren, med sin djupgående förståelse för organisationens grundläggande syften och värderingar, är i en unik position att vägleda medarbetare i enlighet med dessa kärnvärden. Detta är något som andra medarbetare kan ha svårt att göra på samma sätt, på grund av en brist på motsvarande bakgrundskunskap och insikt. Scheins (2017) arbete belyser vikten av ledarskapets roll i att forma och upprätthålla en önskvärd företagskultur.

## 2.2 Distansarbete

En av de mest framträdande effekterna av pandemin har varit den ökade populariteten för distansarbete. Under den mest intensiva perioden av Covid-19-pandemin rapporterades fyra av tio personer i Sverige arbetade hemifrån åtminstone en gång i veckan (SCB, 2021). Efter pandemin har denna siffra avtagit något men distansarbetet kvarstår även efter Covid-19. Enligt den senaste arbetskraftsundersökningen är det mellan 29-39% som jobbar på distans minst en dag i veckan (SCB, 2023). Distansarbete var dock inte en nyhet som uteslutande drevs fram av pandemin. Redan innan Covid-19 hade distansarbete börjat integreras i arbetslivet, ofta som ett svar på specifika utmaningar. Exempelvis under tidigt 80-tal blev distansarbete ett medel för att underlätta återgången av kvinnor till hemmet där det kunde utföra administrativa uppgifter i kombination med att ta hand om hushållet (Arbetsmarknadsdepartementet 1998). Under 2000-talets anda med ökad digitalisering och internetåtkomst gjordes distansarbete mer lättillgängligt och möjligt för arbetsplatser att anamma (Beño, 2021). Arbetsuppgifterna i näringslivet är fortfarande liknande men förbättringen av digitala verktyg har gjort det mer lämpat för distansarbete (Elldér, 2019). I fas med den ökade spridningen av Covid-19 så blev begreppet distansarbete allt vanligare att möta i vardagen. Men vad betyder egentligen begreppet? En exakt definition om vad begreppet innebär har utformats av europeiska unionen i ramverket för distansarbete och är följande: ”Distansarbete är ett sätt att organisera och/eller utföra arbete med användande av informationsteknik inom ramen för ett anställningsavtal eller anställningsförhållande, där arbete, som också kunde utföras i arbetsgivarens lokaler, regelbundet utförs utanför dessa lokaler” (Arbetsgivarverket u.å., st.4 ).

Några av de huvudsakliga fördelarna med distansarbete är flexibilitet och effektivitet. Flexibilitet i det avseendet att en anställd kan välja att utföra arbete på en annan ort om detta anses vara gynnsamt (Beño, 2021). Effektiviteten i distansarbete kan härledas till en

minskning av störningsmoment som ofta förekommer i en traditionell kontorsmiljö (Ipsen m.fl., 2021). Ytterligare fördelar med distansarbete är den potentiella minskningen av administrativa kostnader och reducerar mängden frånvaro bland anställda (Cooper & Kurland, 2002). Å andra sidan innebär distansarbete vissa nackdelar, exempelvis professionell isolering. Detta innebär att anställda uppfattar utfört arbete som meningslöst och att deras personliga utveckling är begränsad. Vidare beskrivs det hur vid distansarbete kan påverka kommunikationen negativt på arbetsplatsen. Kommunikation avser inte bara det formella mellan exempelvis chef och anställd utan även den informella kommunikationen mellan två kollegor beskrivs som lika väsentlig. Dessa nackdelar kan resultera i en försämrad företagskultur (Cooper & Kurland, 2002; Ipsen m.fl. 2021; Beño, 2021).

### 2.3 Hybridarbete

En effekt av det som beskrivs ovan är den ökade tillämpningen av hybridarbete. Hybridarbete är ett arbetssätt som ökar flexibiliteten i organisationen genom att erbjuda medarbetare möjligheten att jobba på kontoret och på distans. Detta arbetssätt existerade innan pandemin men fick ett rejält uppskjut under och efter Covid-19 pandemin (Microsoft, 2023). Med hjälp av hybridarbete bibehåller företag den sociala kontakten samtidigt som de främjar flexibilitet som många anställda värnar om. Hybridarbete anses vara framtidens arbetssätt och något som kommer utvecklas i framtiden .

Beño (2021) visar på en optimistisk syn på distans och hybridarbete samt anser att de här arbetssätten inte är temporära utan permanenta. Genom att kombinera distans och på plats arbete med majoriteten av delen på plats kan man skapa en plats där anställda trivs. Då finns det möjlighet för såväl flexibilitet som möjlighet till att umgås med kollegor (Henke m.fl.,2016). Denna syn delar Falck (2021) som anser hybridarbete vara framtidens arbetssätt och något som kommer att utvecklas kontinuerligt.

### 2.4 Tidigare forskning

Det har tidigare forskats om vilken påverkan distansarbete har på anställda i organisationer. Vanligtvis brukar forskningen kring distansarbete undersöka hur produktiviteten och effektiviteten påverkas hos medarbetare samt vilka utmaningar och möjligheter som tillkommer (Bloom m.fl, 2014). Ett exempel på detta är en studie skriven av Allvin (2001) som undersöker hur effektiviteten kan såväl gynnas som missgynnas av distansarbetets framfart. Ett flertal liknande artiklar som denna har skrivits genom åren.

I samband med pandemin har studier om distansarbete ökat betydligt. Ett flertal av dessa studier har särskilt fokuserat på hur distansarbete påverkat företagskulturen. Ett framträdande exempel på sådan forskning är Lal m.fl. (2021) som undersöker hur distansarbete påverkar kommunikationen mellan kollegor. Rapporten framför hur förutsättningarna för social interaktion förändrades vid övergången till distansarbete samt vilka olika sätt kommunikation utfördes på. Rapportförfattarna kunde dra slutsatserna att deltagare från studien upplevde svårigheter med att upprätthålla social kontakt med sina kollegor, vilket i sin tur påverkar

företagskulturen. Det som utmärker studien av Lal m.fl (2021) är att den belyser att det finns många uppfattningar och känslor om hur arbetet har påverkats och förändrats av att man arbetar på distans.

Spicer (2020) undersöker hur Covid-19 har påverkat företagskulturer och erbjuder nya forskningsmöjligheter. Skribenten beskriver hur pandemin har resulterat i förändringar inom företagskulturer där traditionella element som öppna kontorslandskap har ersatts med skyddsanordningar och övergång till distansarbete. Detta har skapat utmaningar för chefer som strävar efter att bygga samt upprätthålla företagskultur på distans. Författaren diskuterar hur stora förändringar som ekonomiska kriser påverkar organisationskultur på olika sätt. Organisationer kan bli defensiva, hycklande, överaktiva, eller radikala i sina kulturella svar. Dessa reaktioner kan leda till misslyckade kulturförändringsprocesser. Framgångsrik kulturförändring innefattar cykliska processer av reflektion, experiment och handling. Detta kräver psykologisk säkerhet, reflexivitet, experiment med kulturella verktyg, införande av nya praktiker och förstärkning genom resonant inramning. Målet är att nya praktiker ska stödja och bevara kärnvärden i kulturen. Spicer (2020) når slutsatsen att företagskulturen har påverkats av Covid-19. Dock har somliga företag kunnat utveckla och anpassa sin kultur efter rådande läge medan andra har haft svårare att bevara sina värderingar och identitet.

Ytterligare en studie inom distansarbete är Byrd (2022) som undersöker hur en bra företagskultur skapas där medarbetarna känner en tillhörighet och att deras arbete är av betydande roll i en värld som präglas av distansarbete. Rapporten belyser bland annat att en ledare har en viktig roll för att lyckas skapa samhörighet inom en organisation och även hur ledaren skall agera.

Raghuram (2023) undersöker vilka implikationer införandet av distansarbetet har medfört. Inledningsvis definierar rapportförfattaren företagskultur och förklarar sedan innebörden av att jobba på distans där hon tar upp tre centrala begrepp, tids- och platsobundhet, autonomi samt användningen av informationsteknik. Därefter belyser skribenten de varierande mänskliga reaktionerna av distansarbete, vissa får ökad produktivitet eftersom de kan jobba flexibelt medan somliga känner sig isolerade vilket påverkar företag negativt. Artikelförfattaren betonar att även om distansarbete existerar behöver företag arbeta för att skapa en bra samhörighet bland de anställda, exempelvis genom att införa obligatoriska tider för social interaktion bland medarbetarna. Raghuram (2023) avslutar sitt resonemang med att diskutera hur företag i framtiden kommer behöva hitta lösningar på hur man kan kombinera hybridarbete och en bra företagskultur.

Ytterligare en studie om hur Covid-19 påverkade företagskulturen är Nemteanu m.fl, (2021). Denna studie utforskar pandemins konsekvenser för anställdas upplevelser av ökad osäkerhet, som sträcker sig från själva virusets globala spridning till oro över potentiell arbetsförlust. En av modellerna som används i artikeln är Herzbergs (1964) tvåfaktorsteori, som diskuterar sambandet mellan hygien och motivation, som är särskilt relevant i denna kontext. Modellen belyser vikten av arbetsmiljöns kvalitet, hur den påverkar anställdas motivation och arbetstillfredsställelse. Resultatet från studien indikerar att osäkerheten under pandemin inte

enbart hotade anställdas arbetsstabilitet utan även deras mentala välbefinnande, vilket i sin tur påverkade företagskulturen negativt.

## 2.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis, de olika teorierna i den teoretiska referensramen anses vara centrala för den här rapporten. Inledningsvis introduceras Geert Hofstedes definition av kultur. Därefter övergår teorien till att definiera och förklara företagskultur, distansarbete och hybridarbete. Eftersom uppsatsen analyserar företagskultur ur ett chefsperspektiv inkluderas även en diskussion om chefens roll i utformningen av företagskultur. Den teoretiska referensramen avslutas med en översikt av tidigare forskning inom området. Denna teoretiska referensramen ligger som grund för den fortsatta analysen.

### 3. Metod

---

*Denna rapport baseras på fem organisationer med två intervjuade chefer från varje organisation. Intervjuerna fokuserar på chefernas uppfattning av företagskulturen före, under och efter införandet av distansarbete. Utöver detta fokuserar intervjuerna även på möjligheter och utmaningar med distansarbete samt strategier för att bibehålla en stark företagskultur under en potentiell övergången till hybridarbete.*

---

#### 3.1 Kvalitativ flerfallsstudie

Ämnets komplexitet gör att metoden som valts för rapporten är en kvalitativ fallstudie med abduktiv ansats. Rapporten använder en abduktiv forskningsansats, som kombinerar element av både deduktion och induktion. Denna metod innebär att analysen utvecklas gradvis och intuitivt, baserat på kombinationen av befintlig teori och nyinsamlat empiriskt material. Denna ansats valdes för att den tillåter flexibilitet i forskningen, särskilt när det är svårt att förutse vilka svar som kommer fram under intervjuer. En abduktiv ansats möjliggör införlivande av nya teorier under studiens gång, särskilt när intervjuerna ger oväntade svar, något som inte är möjligt med andra forskningsansatser. (Patel och Davidson, 2019)

Det är utmanande att beskriva hur distansarbete har påverkat företagskulturen, identifiera eventuella effekter och hur de arbetar med kulturen inom bolaget idag. Med hjälp av en kvalitativ fallstudie är ambitionen att uppsatsens frågeställningar kan besvaras på ett mer beskrivande och analyserat sätt. Genom den valda metoden är det möjligt att utvinna respondenternas känslor och uppfattningar eftersom den kvalitativa metoden resulterar i mer djupgående svar. Med en kvalitativ fallstudie skapas således möjligheten till mer detaljerade beskrivningar av den ovanliga situation som företagen ställdes inför under 2020 och hur de idag hanterar sin företagskultur. Ytterligare en fördel med metoden är att respondenten kan lyfta frågor och synpunkter som inte rapportförfattarna tänkt på (Patel och Davidson, 2019). Undersökningen kan således anses vara i linje med det hermeneutiska perspektivet eftersom den använder en kvalitativ fallstudie för att tolka och förstå respondenternas upplevelser och åsikter om distansarbete och företagskultur (Lind, 2015).

#### 3.2 Urval

Det finns ett flertal företag som hade varit intressanta objekt för empirisk granskning. Motivationen bakom de valda organisationerna är att det är svenska företag som är verksamma inom olika sektorer vilket kan bidra till fler perspektiv av forskningsfrågan. Valet av olika sektorer skapar även möjligheten till att göra kopplingar över branscher. Utöver detta har en av rapportförfattarna tidigare expertis inom ett av bolagen då han har arbetat där. Det



finns till vissa respondenter och organisationer en form av anknytning, exempelvis genom familjerelationer eller vänskapsband. Det urval som genomförts i denna rapport kan därför till viss mån karakteriseras som ett bekvämlighetsurval, eftersom valet av deltagare till intervjuerna baserades på deras tillgänglighet. Delar av rapportens urval kan även efterlikna det som beskrivs som snöbollsurval där intervjuade personer sedan assisterade rapportförfattarna i att finna nya relevanta intervjupersoner. (Patel och Davidson, 2019)

Som nämnts tidigare har respondenterna en ledande befattning, från VD till mellanchefer. Valet att inkludera en VD är grundat sig i Czarniawskas (2015) argument, om en VDs roll för organisationer och dess tre huvuduppgifter. De skall att fastställa företagets strategiska riktning, vara organisationens ansikte utåt och vara en nyckelspelare i att påverka företagskulturen. Genom att intervjua individer med olika ledande befattningar från skilda organisationer kan mer nyanserade svar och perspektiv erhållas, vilket bidrar till rapportens relevans och intresse.

De utvalda respondenterna har djup insikt i sina respektive företag och avdelningar. Med många års erfarenhet gällande hur man leder organisationen på såväl plats som distans kan respondenterna anses ha en välgrundad förståelse för hur distansarbete påverkar företagskulturen. Dessutom var många av respondenterna involverade i valet av att övergå till distansarbete och har analyserat dess potentiella effekter på organisationen och dess anställda. Respondenterna kan därav anses vara lämpade att intervjua gällande hur övergången till distansarbete påverkade företagskulturen och hur vilka strategier som tillämpas vid framtida utmaningar.

### 3.2.1 Beskrivning av företaget och respondenter

**Företag A:** Företag A är ett försäkringsbolag som har runt 400 anställda och erbjuder en rad olika finansiella tjänster, exempelvis finansiell rådgivning till privatpersoner och företag. De två respondenterna från företag A var vd och mellanchefer.

**Företag B:** Företag B är i branschen för juridiska tjänster och har ungefär 300 anställda. Respondenterna från företag B var delägare.

**Företag C:** Företag C är ett industribolag där cirka 3000 arbetar, respondenterna var HR-chef och mellanchefer.

**Företag D:** Företag D är ett rekryteringsbolag som har omkring 200 anställda, respondenterna var VD och operativ chef.

**Företag E:** Företag är verksamma inom tech branschen och har nästan 100 anställda, respondenterna var VD och HR- chef.

### 3.3 Datainsamling och Dataanalys

Intervjuerna som har genomförts var semistrukturerade, vilket erbjuder en kombination av struktur och flexibilitet. Denna metod har visat sig vara optimal för denna rapport eftersom den tillåter en öppen dialog mellan deltagarna, vilket resulterade i en mer innehållsrik

utväxling av kunskap. Semistrukturerade intervjuer har erbjudit rapportförfattarna att anpassa frågorna utifrån deltagarnas svar och styra diskussionen mot de aspekter som är mest betydelsefulla för studien. Intervjuerna följde ett ramverk som bestod av fyra delar. I den inledande delen fick intervjupersonerna en redogörelse av syftet med uppsatsen. Dessutom behandlades bakgrundsinformation, inkluderande frågor som rörde respondenternas positioner inom sina företag. Den andra delen fokuserade på vad en god företagskultur var för respondenterna och hur övergången till distansarbete påverkade företagskulturen. Den tredje delen uppmärksammar oväntade möjligheter och utmaningar som uppkom i samband med distansarbetet. Den avslutande delen koncentrerar sig på hur organisationerna hanterar och utvecklar sin företagskultur i ljuset av den växande trenden med hybridarbete. Även fast intervjun hade ett tydligt ramverk med planerade frågor gavs det ändå tillfälle för vidare reflektioner och följdfrågor vilket kännetecknar en semistrukturerad intervju. (Patel & Davidson 2019)

Intervjuerna som ligger till grund för denna rapport bestod av tio utvalda chefer, mellan 2023-11-30 till 2023-12-18. Utav de tio intervjuerna genomfördes fyra stycken fysiskt och sex stycken på den digitala plattformen Zoom, samtliga intervjuer spelades in med respondenternas godkännande. Anledningen till att intervjuerna genomfördes på Zoom var att respondenterna befann sig på andra orter. För att maximera effektiviteten i intervjuprocessen, implementerades en arbetsfördelning bland rapportförfattarna. Medan en författare ägnade sig åt att framföra frågor till respondenterna, ägnade den andra sig åt att noggrant dokumentera samtalet.

Efter varje intervju transkriberade rapportförfattarna intervjun med hjälp av transcribe.wreally.com som omvandlar tal till text, vilket underlättade transkriberingen av intervjuerna. Även om hemsidan var ett användbart verktyg, var det inte alltid helt korrekt i transkriberingen. Därför var rapportförfattarna tvungna att noggrant lyssna på ljudinspelningarna och göra nödvändiga manuella justeringar. Syftet med transkriberingarna var att skapa referensmaterial som kunde analyseras av rapportförfattarna och ligga till grund för resultat och analys i rapporten. Den totala längden på intervjuerna varierade mellan intervjuerna, den längsta intervjun tog 87 minuter och den kortaste intervjun var 32 minuter. Vissa delar, såsom informella inledningar och avslutningar, transkriberades inte då de inte ansågs relevanta för studien.

Företag	Respondent	Befattning	Intervjutid
A		1 VD	37 min
A		2 Mellanchefer	44 min
B		3 Delägare	40 min
B		4 Delägare	49 min
C		5 HR Chef	87 min
C		6 Mellanchefer	55 min
D		7 VD	32 min
D		8 Operativ Chef	50 min
E		9 VD	46 min
E		10 HR Chef	41 min

Tabell 1. Respondenternas befattning och intervjutid

### 3.4 Trovärdighet

Det är av betydande syfte för en rapport och dess trovärdighet att man följer forskningsetik korrekt, i detta fall är det bland annat viktigt att belysa transparens och samtycke (Patel & Davidson 2019). För att garantera att forskningsetiken har följts så skickades det transkriberade materialet till respondenterna. Respondenterna mottog materialet och bekräftade att det transkriberade materialet stämde överens med vad hen hade sagt i intervjun.

### 3.5 Etiska ställningstaganden

För att intervjuerna skall anses vara genomförda på ett rättvist sätt aspirerade rapportförfattarna att följa de etiska regler som finns för en vetenskaplig rapport. De fyra forskningsetiska huvudkraven vars riktlinjer har följts vid varje intervju är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. (Patel & Davidson, 2019)

Inledningsvis så uppfylldes informationskravet redan innan intervjun vid samtal mellan båda rapportförfattare och respondenten där syftet med rapporten samt övrig väsentlig information presenterades för respondenten. Vid detta tillfälle informerades det för respondenten att hen och bolaget de jobbade på skulle vara anonyma. Därefter informerade rapportförfattarna respondenten att med deras godkännande skulle intervjun spelas in. Samtliga respondenter godkände att intervjun fick spelas in och de hade inga invändningar för hur intervjun skulle genomföras. Vid själva intervjutillfället presenterades det hur intervjun och den information som erhålls kommer att användas i rapporten. Respondenten fick efter framläggningen möjligheten att bestämma vare sig hen ville delta i intervjun eller inte, därigenom uppfyller intervjun samtyckeskravet. Under samma samtal presterande rapportförfattarna den sekretess och konfidentialitet som respondentens uppgifter kommer behandlas med, därigenom uppfyller intervjun konfidentialitetskravet. Slutligen uppfyller även rapporten nyttjandekravet då informationen från intervjun endast skall användas i forskningssyfte och inte kommer att utlånas för kommersiellt bruk. När rapporten har skrivits kommer transkribering och ljudinspelning att raderas. Genom att informera samt följa samtliga av de fyra forskningsetiska huvudkraven har rapportförfattarna säkerhetsställt att intervjun genomfördes etiskt korrekt. (Patel & Davidson, 2019)

### 3.6 Reflektion/Kritik mot metoden

Målet för denna rapport var att genomgående illustrera resonemang som är objektiva och neutrala till forskningsfrågan. Även om detta var aspirationen så har begränsningar behövts göras på grund av begränsad mängd tid och rapportens omfattning. Dessa begränsningar kan resulterar i en empiri vars kvalitet är lägre än önskad.

Urvalet för denna rapport baserades delvis på tillgänglighet och kan därmed ses som ett bekvämlighetsurval. Vid val att genomföra denna rapport med ett bekvämlighetsurval och fokusera på företag där en av författarna har relation till antingen respondenten eller organisationen tillkommer en risk för att rapportens objektivitet ifrågasätts. Argument kan göras att resultatet för rapporten kan bli partiskt och vinklat. För att motverka detta har författarna strävat efter att behandla forskningsfrågorna med en objektiv inställning. Ett sätt detta har uppnåtts på är genom att inkludera en andra författare som inte har några förkunskaper om organisationen. Denna analysmetod bidrar till att säkerställa att rapporten är så opartisk som möjligt.

Ytterligare en begränsning för denna rapport är att det endast var chefer för organisationer som intervjuades. Det hade varit av intresse för rapporten att även inkludera medarbetare på de olika organisationerna då detta hade bidragit till en mer nyanserad studie. Där samband och motstridigheter till den önskade företagskulturen som chefer besitter kontra den faktiska företagskulturen som anställda upplever kunde analyserats. Empirin som samlades in idag kan då anses vara bristfärdig då endast en sida, den önskade sidan, redovisas.

En avslutande begränsning är att detta forskningsområde bygger på subjektivitet där varje individ har olika känslor och uppfattningar om ämnet. Detta gör det svårt att mäta enhetligt vilket bidrar till utmaningar för forskningsmetodiken eftersom begreppet kan leda till varierande tolkningar. Dessa varierande tolkningar kan i sin tur påverka rapportens validitet och reliabilitet.

## 4. Resultat

---

*I kommande avsnitt presenteras det empiriska materialet som samlats in från intervjuerna. Informationen kommer att struktureras med fokus på varje deltagande företag. För varje organisation redovisas synpunkter från båda respondenterna, detta material är avgörande för att grundligt och tydligt besvara de frågeställningar som rapporten syftar till att utforska.*

---

### 4.1 Organisation A

#### **Företagskulturen innan distansarbete:**

Företag A, ett försäkringsbolag med cirka 400 anställda, arbetade aktivt med att upprätthålla en god företagskultur inom företaget innan pandemin. Respondenterna menade att en välutvecklad företagskultur är av betydande roll. Företaget arbetade både reaktivt och proaktivt med kulturen på bolaget, ett exempel på detta är att samtliga medarbetare kontinuerligt tilldelades enkäter för att ge anonym feedback om företagskulturen. Enkäterna inkluderade även frågor om deras syn på relationen mellan chefer och anställda samt i vilken utsträckning de upplevde att de bidrog till att uppnå företagets målsättningar. Utöver undersökningarna anordnade företaget fysiska aktiviteter för att stärka relationen mellan medarbetarna och skapa en trivsamt arbetsmiljö. Både respondent 1 och 2 betonar betydelsen av en atmosfär som medarbetare uppskattar, exempelvis var respondent 1 beskrivning av en bra företagskultur:

*“Bra företagskultur för mig är när man har en bra kultur som är tydligt prestationsorienterad, det vill säga att man vet vart man är på väg och att de anställda vill gå till jobbet för att de trivs”*

Även respondent 2 var inne på samma resonemang då hen påpekade att ifall inte man har en god företagskultur tar det extra lika lång tid att uppnå de externa och interna målen. Detta skapade en stor osäkerhet bland cheferna i samband med att organisationen flyttade verksamheten till distans i samband med pandemin.

#### **Företagskulturen under distansarbete:**

Företaget genomförde dessa undersökningar såväl före som under distansarbetet, vilket möjliggjorde för dem att observera en signifikant försämring av företagskulturen som en direkt följd av denna arbetsmodell. Företag A, vars verksamhet bygger på att medarbetarna aktivt pratar och tipsar varandra inom och mellan olika avdelningar. Så när företag A flyttade sin verksamhet märkte de stor skillnad på effektiviteten och relationen mellan avdelningar då samverkan försvann. Cheferna på bolaget fick lägga betydligt mycket mer tid och energi på att försöka upprätthålla en bra företagskultur. Respondent 2 poängterade tydligt vikten av den mänskliga kontakten som nästintill försvann helt, hen sa:

*“De allra flesta mår man bra av att träffa människor, så vi hade rätt mycket problem med enskilda människor som mådde dåligt av att vara ensamma och många bor inte på ett sätt som är en bra miljö att arbeta i”.*

Det var alltså problematiskt att bibehålla en god kultur på bolaget men även de anställdas välmående påverkades negativt. Organisation A försökte upprätthålla en god kultur på bolaget och hade ofta avstämningar där de pratade om hur medarbetarna mådde psykiskt, fysiskt och vad organisationen kunde göra för att hjälpa medarbetarna att må så bra som möjligt. Även då organisationen arbetade för att öka samverkan på bolaget, belyste respondenterna hur en försämrad företagskultur var märkbar.

### **Företagskulturen efter distansarbete:**

Efter en period av fullständigt distansarbete beslutade företag A att verksamheten skulle återgå till ett kontorsbaserat arbete. Under denna period hade det även börjat nyanställda på företaget som endast hade träffat ett begränsat antal från sin arbetsplats digitalt. Detta medförde ytterligare svårigheter för att komma tillbaka till den företagskultur som en gång var. I dagsläget eftersträvar företag A att medarbetarna skall vara så mycket som möjligt på kontoret men det är accepterat att jobba hemifrån någon dag i veckan. Med tanke på den rådande trenden mot hybridarbetsmodeller arbetar företag A för att skapa en god företagskultur. Genom att fortsatt arbeta reaktivt, proaktivt och anordnar många aktiviteter för att skapa så bra samhörighet som möjligt. Ett exempel på detta av respondent 2 är:

*“Självklart skall man kunna jobba hemifrån någon dag i veckan, speciellt om man inte vill bli störd men vi har som mål att de anställda skall vara taggade på att komma till kontoret. Vi vill att man skall kunna prata med sina kollegor i fikarummet om ens privatliv, vilket försvann under pandemin”*

Organisationen försöker således få de anställda att vara på arbetsplatsen men om man känner ett behov av att vara hemma är detta helt okej. Däremot betonade både respondent 1 och 2 vikten av att de anställda ska vara “taggade” på att komma till kontoret vilket de ständigt arbetar för att bibehålla. Avslutningsvis så benämner såväl respondent 1 som respondent 2 att perioden av distansarbetet var både positiv och negativ för organisationen och dess kultur. Inledningsvis påverkades företagskulturen negativt men med tiden växte en insikt fram om företagskulturens betydelse. Detta resulterade i att ledningen började arbeta mer målmedvetet med kulturen, vilket i sin tur stärkte och utvecklade den inom organisationen. Således har företagskulturen inte bara återhämtat sig från de initiala utmaningarna, utan även vuxit sig starkare och mer integrerad i verksamheten.

## **4.2 Organisation B**

### **Företagskulturen innan distansarbete:**

Företag B är i branschen för juridiska tjänster och har ungefär 300 anställda. Respondenterna från organisation B ansåg att en effektiv och gynnsam företagskultur bestod av en miljö som huvudsakligen kännetecknas av två aspekter, högt i tak och man har det roligt. Högt i tak innebär, enligt respondenterna, att oavsett vilken position man har i organisationen så skall man kunna yttra sin mening. För att det ska kunna vara högt i tak måste de anställda ha gemensamma mål och värderingar som de samlas kring, ett exempel på detta var när respondent 3 sa:

*“Kulturen på företag B för oss samman och gör så vi kan arbeta effektivt. För att det skall kunna vara högt i tak krävs det att medarbetarna har gemensamma värderingar och mål men det krävs också att man förstår när det är läge att vara på tårna och skärpa sig.”*

Företag B har aktivt haft ett kulturarbete under många år för att stärka relationerna på bolaget där ledningen har fokuserat på att skapa ett öppet klimat. Innan pandemin var samtliga anställda på kontoret måndag till fredag där det ofta erbjöds sociala aktiviteter. Organisation B var noggrann med att höra på samtliga medarbetares åsikter vid möten där de diskuterade ett problem. Det var ovanligt och ansågs märkligt i situationer där inte alla medarbetare aktivt bidrog till mötesdiskussionerna.

#### **Företagskulturen under distansarbete:**

När organisation B övergick till distansarbete upplevde båda respondenterna att arbetet inte påverkades negativt. Det visade sig att den typ av arbetsuppgifter som utfördes var väl lämpad för distans och även vissa distraktionsmoment försvann. Trots att arbetet funkade bra under pandemin uppstod det några negativa konsekvenser, särskilt att de sociala och spontana interaktionerna blev färre vilket ledde till utmaning för nyanställda att komma in i företaget. De spontana interaktionerna försvann och ersattes med planerade och uppstyrdade möten.

Företagets fysiska aktiviteter ersattes med exempelvis “digitala quiz dagar”. Quizet blev ett sätt för de anställda att umgås bortom de formella mötena. Medarbetarna fick hemskickat korgar med “godsaker” för att quizet skulle bli attraktivt och även för att nyanställda skulle få en chans att komma in i bolaget. Respondent 4 belyste vikten av dessa initiativ för att säkerställa en smidig integration av nya anställda i företagets kultur, hen sa

*“De som är lite äldre tyckte inte att det var lika tråkigt att vi började arbeta på distans men de som var nya på bolaget märkte man tyckte det var tråkigare. Det är otroligt viktigt att nyanställda trivs på bolaget då de är med och formar företagets framtid”*

#### **Företagskulturen efter distansarbete:**

När organisation B återgick till att arbeta på plats var många aspekter oförändrade men den största förändringen var synen på distansarbete. Som nämnts tidigare arbetade alla på kontoret måndag till fredag innan pandemin, men efter pandemin gavs möjligheten att arbeta

hemma någon dag i veckan. Båda respondenterna menar att det kan vara effektivt att arbeta hemma om man har en viktig “deadline” som måste bli klar och man inte vill bli störd. Däremot är det av betydande roll för de anställda att de är på kontoret majoriteten av dagarna då den sociala interaktionen är viktig för samarbetet och människan. Teambuilding aktiviteter är fortfarande en viktig del för dem för att bygga en god företagskultur.

### 4.3 Organisation C

#### **Företagskulturen innan distansarbete:**

Organisation C är ett industribolag med 3000 anställda. Deras företagskultur består av två pusselbitar, den ena handlar om att folk skall känna en meningsfullhet och en “kulfaktor” i att komma till jobbet. Den andra delen handlar om att man vill ha en företagskultur som bidrar till affärsvärdet av företaget.

Innan pandemin bestod företagskulturen på företag C av båda pusselbitarna och man arbetade kontinuerligt med att fortsätta bygga en bra kultur. Onboarding, teamaktiviteter och after works var återkommande aktiviteter som organisationen gjorde för att bibehålla och stärka företagskulturen på bolaget. Utöver detta är det även små saker i vardagen som stärker kulturen, respondent 5 säger

*“Vi gör ofta stora satsningar på våra aktiviteter men även små saker är viktigt när man skall bygga en stark företagskultur. Hänga vid kaffemaskinen eller en enkel lunch med kollegorna är vad som verkligen bygger relationer”*

Företag C har under många år arbetat globalt och man har dagligen haft möten på Teams vilket funkade bra. Innan pandemin fanns det däremot en stor tilltro på företaget att medarbetarna behövde vara på kontoret, dels för att träffa varandra men även se till så att de utförde sina arbetsuppgifter.

#### **Företagskulturen under distansarbete:**

I samband med pandemin märkte man att det fungerade lika bra att arbeta på distans som på plats. Medarbetarna utförde sina uppgifter på ett bra och effektivt sätt samt att all kommunikation mellan medarbetarna ägde rum via digitala tjänster. Denna övergång möjliggjorde en förhöjd närvaro där medarbetare som annars skulle ha varit frånvarande på grund av exempelvis vab kunde närvara, vilket ledde till en reducerad frånvaro. Däremot framgick det att en väsentlig aspekt uteblev, nämligen den mänskliga interaktionen, “hänget” vid kaffeautomaten eller lunch med kollegorna. Avsaknaden av den mänskliga kontakten gjorde det även svårare för nyanställda att “bli ett med organisationen” då man i princip bara kontaktade sina kollegor i jobbrelaterade sammanhang. Respondenterna beskrev hur de anställda, efter en period av distansarbete, självmant började gå in i de digitala möten innan aviserad tid, detta för att socialisera sig med sina medarbetare. Respondenterna hade kontinuerliga avstämningar angående de anställdas psykiska och fysiska välmående.



### **Företagskulturen efter distansarbete:**

Företag C har fått ett större förtroende för sina anställda och tillåter att medarbetarna arbetar hemifrån några dagar i veckan. De ser även distansarbete som något positivt då medarbetarna kan disponera sin tid optimalt, vara effektivare och arbeta ostört. En oväntad positiv effekt av distansarbetet var att det blev mer accepterat att göra arbetet på vid annan tidpunkt, bara det blev klart i rätt tid. Respondenterna påpekade att de vill kunna säkerställa att medarbetarna på företag C känner sig bekräftade, både professionellt och personligt. Därför ser de gärna att de anställda är på kontoret tre dagar i veckan för att man skall kunna kontrollera det mentala välmåendet hos dem. Ytterligare en positiv effekt av distansarbetet var enligt respondent 6:

“När arbetet återgick till kontoret behövde man inte känna någon skam för att man gick en timme tidigare för att hämta ungarna på dagis eftersom det har blivit mer accepterat att göra jobbet när det passar bara det blir klart i tid”

Respondenterna beskriver hur organisationen har anpassat sin företagskultur för att möta utmaningarna och möjligheterna i hybridarbetsmiljön. Genom att anamma flexibilitet får medarbetarna, till viss mån, bestämma vart och när de vill jobba. Organisationen anordnar regelbundna virtuella och sociala aktiviteter där medarbetarna kan umgås informellt, exempelvis virtuella kaffepauser. Med dessa strategiska justeringar arbetar företag C mot att skapa en dynamisk och inkluderande kultur där medarbetarnas välmående samt produktivitet är nära sammankopplat med deras affärsvärde.

## 4.4 Organisation D

### **Företagskulturen innan distansarbete:**

Företag D, ett rekryteringsbolag med en arbetsstyrka på 200 individer, genomgick för några år sedan en omstrukturering för att reformera sin företagskultur. Syftet med denna process var att skapa en starkare företagskultur på bolaget. Anställda och chefer tog gemensamt fram sin företagskultur baserat på deras värdeord, trygghet, engagemang och utveckling. Anledningen till att de tog fram den gemensamt var för att säkerställa att kulturen reflekterar gemensamma värderingar. Innan pandemin var kulturen på bolaget bra, de arbetade med den aktivt genom bland annat workshops där de satte upp gemensamma mål, hade kulturavstämningar där anställda fick presentera upplevde kulturen. Utöver detta så var det ofta teambuildingaktiviteter och AW:s med syfte att försöka få medarbetarna att tycka det var kul att gå till jobbet.

### **Företagskulturen under distansarbete:**

När företag D gick över till distansarbete upptäckte de snart att den företagskultur de gemensamt hade byggt upp började försämrats. Då en central del av deras affärsmodell vilar på sociala interaktioner mellan medarbetarna, orsakade övergången till en virtuell arbetsmiljö en märkbar försämring av den goda stämningen som tidigare varit bland personalen. Respondent 8 se exempelvis

*“Det var tydligt att den korta promenaden med kollegorna till kaffeautomaten var av betydande roll då man fick en snabb avstämning med sina kollegor“*

Företag D hade kontinuerliga avstämningar med de anställda på bolaget men upplevde inte samma aktivitet och gemenskap som tidigare. Det blev allt vanligare att anställda kom sent till möten och inte hade på sina kameror. Respondent 7 belyser hur förbättringar och ändringar försökte genomföras men utan framgång. Det existerade även en orolig stämning bland medarbetarna angående smittan, distansarbetet och företagets finansiella prestation. Då företag D hade finansiella problem misstänkte båda respondenterna att det var ännu en anledningen till att företagskulturen påverkades negativt. Den försämrade kulturen gjorde att nyanställda hade det svårare att komma in i arbetsgemenskapen, vilket i sin tur resulterade i ytterligare utmaningar med kommunikation och samarbete. Detta påverkade både dynamiken och effektiviteten i arbetsprocesserna negativt.

#### **Företagskulturen efter distansarbete:**

Resultatet av övergången till distansarbete visade sig vara skadligt för företagskulturen hos företag D. När organisationen återgick till arbete på plats, initierades en process för att återuppbygga den tidigare företagskulturen. Respondent 7 uttrycker detta genom att säga:

*“Under pandemin gick vi ett steg framåt och två steg bakåt vilket resulterade i betydligt mer arbete. Vår ambition är att bygga vidare på företagskulturen vi hade innan pandemin för att vi skall kunna uppnå våra andra mål”*

När restriktionerna lyftes observerades en nästan omedelbar återgång till det traditionella arbetsmönstret, med en fullständig närvaro kontoret varje dag i veckan. Detta resulterade i att kulturen sakta gick tillbaka till hur den en gång var men båda respondenterna förstod att de behövde bygga vidare på kulturen. Företag D är medvetna om att hybridarbete är en växande trend bland många företag. Trots denna insikt försöker de hålla sig till att enbart arbeta på plats. Framtida visioner är att hybridarbete ska erbjudas men primärt fokus för närvarande är att bygga en stark kultur genom att samtliga befinner sig på kontoret.

## 4.5 Organisation E

#### **Företagskulturen innan distansarbete:**

Organisation E är ett globalt techföretag med ungefär 100 anställda som under många år har jobbat med att utveckla en god företagskultur. En god företagskultur för organisation E bygger på deras kärnvärden innovation, samarbete och öppen kommunikation.

Respondenterna lägger även stort fokus på att det är viktigt att varje anställd känner sig värdefull och motiverad. Kulturen märktes av mellan kollegornas jargong som var både uppmuntrande och inkluderande, vilket speglade en miljö där idéer och feedback välkomnades från alla nivåer inom företaget.

Innan pandemin var det enligt respondenterna en bra företagskultur på företag E. Det var stort fokus på personlig interaktion, teambuilding och att medarbetarna skulle tycka det var kul att

gå till jobbet. De hade regelbundna möten, sociala evenemang och ett öppet kontorslandskap för att främja samarbete och öppen kommunikation. Respondenterna beskrev arbetsmiljön som inspirerande, vackra tavlor på väggarna och skärmar utspridda i lokalerna som visade bildspel om företagets utveckling. Utöver detta var det även lugn bakgrundsmusik som bidrog till en behaglig stämning. Både respondent 9 och 10 menade att de fysiska aktiviteterna bidrog till en bättre kultur och en spontan miljö som gynnade utbyte av idéer och kunskap. Vilket bidrog till att öka den gemensamma kreativiteten och innovationskraften inom organisationerna. Redan innan pandemin hade medarbetarna möjligheten att arbeta hemifrån en dag i veckan vilket ungefär 40% utnyttjade. I de fall medarbetarna valde att arbeta hemifrån var de tvungna att delta på samtliga möten och vara uppkopplade mellan nio till fem.

### **Företagskulturen under distansarbete:**

I samband med pandemin observerades det förändringar i företagskulturen där de mest framträdande var en ökad betoning och efterfrågan på flexibilitet och självständighet. Företag E har enligt respondenterna genomgått en sorts kulturell skiftning från ett traditionellt kontorsbaserat arbete till en mer digitalt integrerad arbetsmiljö. I samband med att flexibiliteten och självständigheten ökade minskade även kommunikationen bland medarbetarna då arbetsuppgifterna utfördes vid olika tidpunkter. Den mindre frekventa kommunikationen gjorde att det ibland uppstod onödiga fel som behövde korrigeras vid ett senare skede, respondent 10 säger:

*“Det är mänskligt att göra fel men när onödiga fel uppstår på grund av dålig kommunikation mellan medarbetarna är det något som måste ändras. Därav införde vi kontinuerliga avstämningar för samtliga medarbetare i varje team”*

Med hjälp av den, enligt respondenterna, enkla lösningen av kontinuerliga avstämningarna hittade företag E tillbaka till den öppna kommunikationen vilket är ett kännetecken i deras företagskultur. Respondenterna förklarar även hur integrationen av nyanställda i företagskulturen under pandemin är en annan viktig aspekt då företaget gjorde finansiellt rekordår och växte väsentligt under pandemin. Företag E valde att utveckla ett omfattande onboarding-program som innefattar mentorprogram, regelbundna check-ins och en grundlig introduktion till företagets kärnvärden och arbetsmetoder. Respondent 9 känner sig extra nöjd med denna process som har visat sig vara effektiv för att snabbt och smidigt integrera nya medarbetare i företagskulturen, vilket är avgörande för att bibehålla en stark och sammanhängande arbetsstyrka.

### **Företagskulturen efter distansarbet:**

När det gäller den samtida och framtida företagskulturen hos Företag E, är ambitionen att fortsätta stärka och utveckla en kultur som karakteriseras av öppenhet och flexibilitet. Ledningen uttrycker en stark önskan om att skapa en arbetsmiljö där alla medarbetare känner sig delaktiga och motiverade att bidra till företagets framgång. Denna ambition innebär att de aktivt söker sätt att förbättra kommunikationskanaler, främja kreativa idéer och uppmuntra

till ett öppet kunskapsutbyte. Detta är av särskild relevans då Organisation E förespråkar en hybridarbetsmodell och tillåter deras medarbetare att arbeta hemifrån/på annan ort upp till 4 dagar i veckan.

#### 4.6 Sammanfattning

De fem organisationerna arbetade aktivt med att bygga en bra företagskultur eftersom de förstod vikten av att ha en stark företagskultur. Bolagen arbetade på liknande sätt för att skapa en bra företagskultur där exempelvis fysiska tillställningar var en återkommande aktivitet för att bygga en bra företagskultur inom bolaget. I samband med att företagen bestämde sig för att implementera distansarbete var det möjligt att se skillnader i hur företagskulturen och organisationerna påverkades. En likhet mellan de olika företagen var att alla upplevde en försämrad kommunikation då att de spontana mötena försvann. Däremot kunde tydliga skillnader ses i hur företagskulturen påverkades av distansarbetet. Vissa organisationer upplevde inte någon nämnvärd skillnad medan andra observerade en signifikant skillnad på kulturen och relationen mellan de anställda. Avslutningsvis arbetar alla fem företag aktivt för att bibehålla och stärka sin företagskultur. Denna ansträngning är avgörande för att skapa företag som kan blomstra i en arbetsmiljö präglad av hybridarbete

## 5. Analys

---

*I avsnittet nedan analyseras empirin utifrån rapportens teorier för att besvara uppsatsens frågeställningar. Analysen är indelad i tre delar - före, under och efter pandemin och belyser variationen i företagens erfarenheter av distansarbete och dess påverkan på företagskulturen. Denna analys kopplar praktiska observationer till teoretiska perspektiv och tidigare forskning.*

---

### 5.1 Före pandemin

Enligt det empiriska materialet var samtliga företag medvetna om betydelsen av att upprätthålla en stark kultur. Denna insikt visades genom deras aktiva engagemang i kulturarbetet. Det fanns såväl likheter som skillnader i företagskulturerna och i de metoder som organisationerna använde för att bygga en stark kultur. Samtliga intervjuade ledare betonade att de aktivt arbetade med att skapa en positiv kultur inom respektive företag, vilket stämmer överens med teorierna om en ledares roll från Czarniawska (2015), Hermalin (2012) och Schein (2017).

Enligt Schein (2017) är ett sätt att spegla ens företagskultur genom artefakter, alltså det man kan se, höra och känna. Med den interaktiva miljön innan pandemin uppfattades tydligt artefakterna bland organisationerna, exempelvis hade företag D skapat en inspirerande miljö med öppna kontorslandskap där tavlor, tv-skärmar med bildspel och bakgrundsmusik förekom. Samtliga respondenter belyser hur fysiska interaktioner som personliga möten och gemensamma luncher direkt påverkade och stärkte företagskulturen genom att främja sammanhållning och teamkänsla, vilket också kan kopplas till Scheins (2017) artefakter. Kontoret framstod därför som en central artefakt där företagskulturen blev levande och där engagemang och interaktion spelade en viktig roll.

Ytterligare ett sätt som företagen speglar sin kultur är genom förespråkande övertygelser och värderingar. Empirin visade att de var integrerade i bolagen, ett återkommande och förespråkande tema var vikten av öppen kommunikation. Innan pandemin var den öppna kommunikationen en sammansättning av fysiska interaktioner, allt från spontana möten vid kaffemaskinen till organiserade aktiviteter. Den öppna kommunikation var en kombination av artefakter och förespråkade övertygelser och värderingar, vilket anknyter till Scheins (2017) resonemang om att de kulturella nivåerna är sammanflätade med varandra.

Empirin visade att de grundläggande antagandena likt vad Schein (2017) skriver, påverkade arbetsstrukturerna och flexibiliteten i organisationerna. I både organisation B och organisation C skulle medarbetarna vara på kontoret måndag till fredag, vilket kan vara ett exempel på grundläggande antaganden om att fysisk närvaro är avgörande för

produktiviteten. Denna uppfattning utmanades dock av företag E där möjligheten att arbeta en dag i veckan på distans erbjöds. Däremot var medarbetarna tvungna att vara uppkopplade mellan nio och fem. På företag E kan de grundläggande antaganden anses vara annorlunda där även om medarbetare inte befann sig på kontoret kunde produktiviteten skapas. Detta kan anses illustrera en balans mellan en flexibel arbetsmiljö kombinerat med ett strukturerat arbetsschema.

## 5.2 Under pandemin

Studierna Cooper & Kurland (2002) och Ipsen m.fl. (2021) belyser hur de huvudsakliga nackdelarna med distansarbetet är risken för professionell isolering samt försämrad kommunikation. Enligt det empiriska materialet kan dessa nackdelar, i olika grad, ses i samtliga organisationer men tydligast i företag A och D. Båda respondenterna från organisation A och D beskriver hur försämrad samverkan och brist på mänsklig kontakt resulterade i en minskning av medarbetarnas välbefinnande och effektivitet. Dessa observationer speglar även de utmaningar som beskrivs av Raghuram (2023), hur distansarbetets isolering kan få negativa effekter på kulturen samt organisationen som stort. För företag D blev distansarbetets inverkan särskilt påtaglig och de upplevde en markant negativ effekt på både företagskulturen och organisationen i stort. Detta kan bero på de utmaningar som Byrd (2022) identifierar i att upprätthålla en kultur av tillhörighet och meningsfullt arbete i distansbaserade arbetsmiljöer. Även Neamteanu m.fl. (2021) stöder denna observation genom att belysa hur jobbosäkerhet och instabilitet påverkar medarbetarnas välbefinnande och företagskulturen. Då företag D befann sig i finansiella svårigheter samt medarbetaren upplevde en hög rädsla för viruset kan detta resulterat i att jobbosäkerhet samt meningslöshet skapats. Ytterligare ett svar till de negativa effekterna visas med Byrd (2022) och Hermalin (2012) som beskriver hur, i tid av osäkerhet, ledarens roll är extra viktig för att skapa samhörighet och bibehålla kulturen. Ledarna i företag D kan således ha upplevt det mer komplicerat att navigera i distansarbetet än andra.

Företag C och E visar däremot hur vissa aspekter av distansarbete kan vara fördelaktiga. Deras erfarenheter korrelerar med de fördelar som Cooper & Kurland (2002) samt Ipsen m.fl. (2021) beskriver såsom ökad effektivitet och minskad frånvaro. Trots utmaningarna med minskad social interaktion, kunde dessa företag anpassa sig genom att implementera digitala lösningar och aktiviteter för att främja samhörighet och engagemang. Dessa företag exemplifierar hur, likt Lal m.fl. (2021) och Spicer (2020), så är en anpassning till en mer digitalt integrerad arbetsmiljö möjlig, även om utmaningar i kommunikation och samarbete kvarstår. Såväl företag C som E valde att anpassa sina sätt att bibehålla en stark kultur, exempelvis C med virtuella kaffepauser eller E med en nyutvecklad onboarding process. Detta kan återspegla Raghuram (2023), där det betonas att distansarbete kräver anpassningar i kommunikation och arbetsprocesser för att upprätthålla en stark företagskultur.

Företagskulturen under distansarbete har varierat betydligt mellan de olika företagen, vilket kan analyseras utifrån Schein (2017). För företag A resulterade distansarbetet till en

försämrad företagskultur. Detta berodde på att deras kultur, som starkt betonade dialog och samverkan, blev svår att upprätthålla i en digital miljö. Här framträder betydelsen av artefakter som Schein (2017) beskriver, i det här fallet den fysiska arbetsmiljön och informella samtal som är avgörande för företagskulturen. Företag B kan å andra sidan anses hantera övergången till distansarbete bättre, de ersatte fysiska interaktioner med digitala quiz och andra aktiviteter för att främja samhörighet och inkludera nyanställda. Detta visar på en anpassningsbarhet i företagskulturen, där nya artefakter införs för att bevara värderingar om gemenskap och delaktighet. I alla företagen utmanades de förespråkande övertygelserna och värderingarna när arbetsmiljön skiftade. Företag A och D upplevde en negativ påverkan på sin kultur som värderar samarbete och gemenskap, vilket blev svårt att upprätthålla på distans. Å andra sidan visade företag E, visade en förändring i sina värderingar genom att betona självständighet och flexibilitet, vilket resulterade i en positiv förändring för deras företagskultur. De grundläggande antagandena blev också utmanade av alla företag. Distansarbete tvingade fram en omvärdering av hur arbete genomförs och hur relationer upprätthålls. Företag E är ett exempel på hur dessa antaganden kan omformas framgångsrikt för att passa en ny arbetsmiljö. (Schein, 2017)

Förändringar inom kulturen kan även analyseras med hjälp av Scheins (2017) teori om social validering. Där ett beteende, på gott och ont, kan accepteras av gruppen och skapa konsensus genom social validering. Detta kan exemplifieras i företag D där medarbetare vanligen inkom sent till möten samt valde att inte närvara med videofunktionen på möten. Detta ledde till en underförstådd acceptans av sådana beteenden bland de anställda. Respondenterna beskriver hur möten upplevdes som mindre produktiva och försök till förbättring gjordes dock utan större resultat. Detta kan förklaras med att den sociala valideringen kan vara så djupt rotad att värderingar överlever och frodas även fast de inte korrelerar med presentationen inom företaget. Ytterligare ett exempel på social validering kan ses i företag C där samtliga anställda under coronas höjdpunkt valde att infinna sig 10 minuter tidigare på möten för att socialisera sig. (Schein, 2017)

Ett alternativt perspektiv är att analysera om de upplevda ändringarna i företagskulturen är ett resultat av externa effekter snarare än interna. Exempelvis företag E vars ledning upplevde en välfungerande och välutvecklad kultur under distansarbetet. Enligt Ellis & Dick (2000) kan detta snarare bero på den ekonomiska framgång som företaget gjort än det interna kulturarbetet. Då enligt författarna är företagskulturen av mindre vikt för ett framgångsrikt och blomstrande bolag. Ellis & Dick (2000) analys skulle då även kunna förklara den negativt upplevda företagskulturen inom företag D vars ekonomiska situation var lidande.

### 5.3 Efter pandemin

Ett flertal av studierna som benämns i det teoretiska ramverket visar på en optimistisk syn till hybridarbete, där en kombination mellan digitalt och kontorsarbete blir allt vanligare i näringslivet (Beño, 2021; Henke m.fl, 2016; Raghuram, 2023). Detta har inte undkommit någon av de intervjuade organisationerna som samtliga även idag, efter pandemin, erbjuder alternativt överväger, i olika mån, möjligheten till hybridarbete.

Det empiriska resultatet indikerar på att arbetet med företagskultur sker på ett nytt sätt då trenden med hybridarbete har vuxit sig starkare. En av de största förändringarna företagen behöver ta hänsyn till är den eftertraktade flexibiliteten på arbetsplatsen. Svar från respondenterna belyser hur hybridarbete orsakar en förändring i de fysiska och sociala artefakterna som exempelvis arbetsmiljöer, teknik för distansarbete och förändrade dagliga rutiner (Schein, 2017). Arbetsmiljön såg en övergång från ett kontorslandskap till hemarbete i fas med att kontoren rustades upp med förbättrad teknik. Både företag A och D betonade vikten av fysisk närvaro, i samband med att distansarbetet minskade har en återetablering av de viktiga artefakterna inträffat. I kontrast till detta kan företag B, C och E ses anamma flexibilitet och visar detta genom att främja en mer flexibel arbetsplatsdesign och arbetsrutiner. Företag A och D har således valt att återgå till en företagskultur med liknande artefakter som tidigare, i hopp om att återskapa det som innan var. Företag B, C och E väljer istället att anamma nya artefakter och kan på så vis anses utveckla sin kultur till det nya klimatet.

Schein (2017) beskriver att organisationer har uttalade värderingar och normer som organisationen främjar. Företag B och C arbetade innan pandemin måndag till fredag på kontoret men har anpassat sig till hybridarbete vilket kan spegla en förändring av dessa övertygelser. Till exempel kan företagen som tidigare betonade vikten av fysisk närvaro, nu erkänna fördelarna med flexibilitet och självständighet som kommer med distansarbete. Dessa förändringar i företagsvärderingar kan återspegla sig i förändrade policys och praxis, som flexibla arbetstimmar och ökad användning av digital kommunikation. Detta går samman med grundläggande antaganden som Schein (2017) beskriver som omedvetna och styr hur medlemmar i en organisation tänker samt känner. I samband med pandemin kan dessa tankar ha utmanats och förändrat de grundläggande antagandena. Exempelvis har organisationerna B och C som värderade fysisk närvaro utvecklat en djupare förståelse för fördelarna med distansarbetet vilket de båda organisationerna var tydliga med att påpeka. Detta kan peka på en förändring i de grundläggande antagandena om hur produktivitet bäst uppnås, vilket kan tyda på att deras tidigare uppfattningar om arbetsmiljön och effektivitet har utvecklats.

Med Scheins (2017) modell kan det således observeras hur varje nivå av företagskultur har integrerats och påverkats av förändringar i arbetsmiljön. De exempel ovan på förändring sträcker sig från det synliga och konkreta till det djupt rotade och ofta omedvetna. Pandemin och övergången till hybridarbete har således inte bara förändrat de fysiska artefakterna av kulturen, men även potentiellt omformat de förespråkande värderingarna och till och med de grundläggande antagandena i många organisationers kulturer.

Hybridarbetets förändringar och vägval resulterar i ett intressant dilemma för företag angående värdet av flexibilitet kontra värdet av gemenskap/gemensamma värderingar som kan komma i motsättning. Exempelvis företag E som väljer att erbjuda en hög grad av flexibilitet vilket går i linje med de fördelar som Cooper & Kurland (2002), Ipsen m.fl. (2021) och Beño (2021) belyser. Företag E riskerar däremot att medarbetarna känner sig



isolerade på grund av minskad social kontakt, vilket resulterar i en försämrad kultur (Lal m.fl, 2021; Raghuram, 2023; Neamteanu m.fl, 2021). Å andra sidan kan företag D ses som inversen av företag E med ett tydligt fokus arbete på plats och minimalt distansarbete, har företag D då den bättre företagskulturen? Det är värt att överväga möjligheten att en ideal företagskultur kan skapa en harmonisk balans mellan flexibilitet och gemenskap/gemensamma värderingar. Företag E:s egna uppfattning om att ha en positiv företagskultur samtidigt organisationen upprätthåller en arbetsprocess som i hög grad är hybrid kan ses som ett bevis för att denna balans är möjlig. Att utforma ett konkret svar på frågan angående vilket av dessa värden som är mest betydelsefullt är komplicerat. Det kan istället anses vara en fråga om vilken typ av företagskultur som styr organisationen. Denna analys kan ses i linje med Spicer (2020) som beskriver hur vissa företag har lyckats utveckla och anpassa sin kultur efter rådande läge medan andra har kämpat för att bevara sina värderingar. Spicer (2020) förklarar att detta har varit på grund av de varierande företagskulturerna, där somliga kulturer är mer anpassningsbara till förändring. Vilket för oss tillbaka till Hofstedes enkla men basala argument: kulturer är unika (Intercultural Management, u.å.).

Samtliga organisationer uttryckte bekymmer gällande nyanställda som får uppstart under distans/hybridarbete. Denna oron grundar sig i att hybridarbete minskar spontana möten och informella samtal som ofta fungerar som en viktig källa till information och inläring (Beño, 2021; Lal et al. 2021). Nyanställda kan således missuppfatta företagskulturens artefakter, värderingar och antaganden vilket enligt Schein (2017) kan leda till utfrysning från resterande medlemmar. Ett konkret exempel är hur en nyanställd kan uppfatta klädkoden som informell under distansarbete för att sen bli överraskad vid ankomsten till kontoret, där hen möts av en betydligt mer formell klädkod. En potentiell lösning skulle vara att ledarens funktion som kulturformare och kulturspridare får en mer framträdande ställning inom organisationen. Detta skulle kunna erbjuda en effektiv vägledning för nyanställda att lära sig och anamma den eftersträvade organisationskulturen, som framhålls i Hermalins (2012) forskning . Ledarens förmåga att inkludera och exkludera beteenden kan även vara av betydande nytta för att integrera nyanställda i företagskulturen vilket Schein (2017) belyser.

## 6. Slutdiskussion

---

*I följande avsnitt kommer rapportförfattarna diskutera resultatet i relation till rapportens syfte samt besvara de utvalda frågeställningarna. Därefter kommer en reflektion av arbetet följt av rekommendationer för framtida forskning.*

---

### 6.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats är att med stöd av olika teorier undersöka och analysera effekterna av övergången till distansarbete på företagskulturen hos utvalda organisationer. Studien belyser både potentiella fördelar och utmaningar som distansarbete medför samt dess inverkan på företagskulturen. Slutligen undersöker studien hur dessa företag hanterar och anpassar sin företagskultur i samband med en eventuell övergång till hybridarbete. Det teoretiska ramverket är uppbyggt på forskning som är relevant för att besvara frågeställningarna. Empirin bestod av tio semistrukturerade intervjuer med chefer från fem organisationer.

Rapporten bestod av två frågeställningar, den första var “Upplever chefer att övergången till distansarbete har påverkat företagskulturen? - Om ja, på vilket sätt och vilka utmaningar och möjligheter anser de att distansarbete skapar för företagskulturen? “.

Samtliga respondenter upplevde att övergången till distansarbete resulterade i en förändring som på gott och ont påverkade organisationen. Cheferna ansåg att det krävdes mer arbete från deras sida för att upprätthålla en god företagskultur, däremot kunde vissa företag observera att distansarbete bidrog till ökad effektivitet. Under distansarbetet erbjöds flexibilitet samt möjlighet att jobba ostört men samtliga uppmärksammade att de spontana interaktionerna försvann. Även om vissa företag har lyckats anpassa sig samt gynnats av den ökade flexibiliteten och effektiviteten, har andra kämpat med utmaningar relaterade till minskad social interaktion och svårigheter i att upprätthålla en stark företagskultur.

Den andra frågeställningen var “Hur arbetar företag idag med företagskultur med tanke på eventuell förekomst av och anpassning till hybridarbete?”. Vi kan observera att kulturförändringar har ägt rum från tiden före och under pandemin till nutid. Förändring av den fysiska miljön har lett till en ny arbetsmetodik, vilket i sin tur har influerat organisationskulturen. Detta framgår exempelvis genom att de grundläggande antagandena angående individens val av arbetsplats har genomgått en betydande förändring. Likväl i de anpassningar som har setts i artefakter samt grundläggande värderingar kan en kulturell förändring skådas. Samtliga respondenter bekräftade hybridarbete som en växande trend däremot skiljde sig bemötandet åt. Majoriteten av respondenterna upplevde hybridarbete som en positiv trend då flexibiliteten och även produktiviteten kan öka. Alla respondenter belyste dock vikten av fysisk interaktion och menade att den behöver finnas för att man skall kunna

upprätthålla en god företagskultur vid hybridarbete. De fysiska interaktionerna beskrevs som aktiviteter och teambuilding övningar eller enklare vardagliga interaktioner, som att samlas kring kaffemaskinen eller att äta en lunch med kollegor. Själva aktiviteten verkade inte spela en avgörande roll, det viktigaste var att träffas och stärka relationer inom företaget. Respondenterna som var för hybridarbete belyste vikten av att hitta en lösning där man kunde kombinera hybridarbete samtidigt som bygger vidare på företagskulturen. Detta skulle exempelvis göras genom digitala aktiviteter för att upprätthålla kontinuerlig kommunikation och samarbete. Å andra sidan, de respondenter som var skeptiska till hybridarbete framförde att deras organisationer först behövde utveckla en stabil kultur som kunde hantera utmaningarna associerade med distansarbete.

## 6.2 Diskussion

Distansarbetets påverkan på företagskulturen är ett relativt nytt ämne som började undersökas mer i samband med covid 19 pandemin. Trots att pandemin inträffade förhållandevis nyligen, har omfattande forskning redan genomförts inom detta område. Det som utmärker den här rapporten är dess fokus på hur företag idag hanterar den växande trenden med hybridarbete, samtidigt som de arbetar för att upprätthålla en stark företagskultur. Eftersom vi lever i en tid som präglas av hybridarbete anser vi det vara intressant samt relevant att analysera vad det “nya normala” egentligen innebär i praktiken. Uppsatsen bidrar således med nya insikter och förståelser för hur organisationer kan navigera i denna nya arbetsmiljö och kan därför vara värdefull för både akademiska och praktiska tillämpningar inom ämnet.

Rapportförfattarna har underlåtit att genomföra jämförelser mellan företag från samma bransch eller med avseende på organisationernas storlek, vilket kan ha påverkat studiens slutgiltiga resultat. Om rapportförfattarna istället hade analyserat företag med fler gemensamma nämnare är det möjligt att andra slutsatser hade kunnat dras. Vidare har det inte analyserats huruvida företagets geografiska position har haft en inverkan på företagskulturen under distansarbetet.

Efter 40 års forskning är företagskultur fortfarande ett relativt svårfångat begrepp som omfattas av många olika definitioner. Detta innebär att resultatet av en studie blir beroende av vilken specifik definition och avgränsning som används. I vårt fall hade vi således kunnat se en skillnad i rapportens slutsats om vi valde att fokusera på en annan definition. Valet att inte undersöka flera definitioner beror på denna rapports begränsade omfattning. Vid utförandet av litteratursökningen kunde vi konstatera att det var ett väldigt brett ämne med flera intressanta definitioner men avgränsningar behövde göras. Under andra förutsättningar hade det varit intressant att inkludera fler teorier och intervjuer.

Baserat på den insamlade empirin kunde det fastställas att det fanns betydande likheter mellan de olika organisationerna gällande vad en god företagskultur bör innefatta. En återkommande faktor som alla respondenter nämnde var ambitionen att främja en arbetsmiljö där medarbetarna upplever positiva känslor i samband med sitt arbete. Däremot finns det inte ett exakt recept på hur man skapar eller upprätthåller en bra företagskultur med hybridarbete

som en växande trend. Eftersom varje kultur är unik, behöver organisationer utveckla en strategi som passar just deras behov men även denna strategi kan behöva anpassas och förändras över tid.

Efter genomförd rapport finner vi som rapportförfattarna det ovan nämnda vara den mest lärorika samt intressanta slutsatserna med denna rapport. Hur organisationer som anammade samma arbetssätt, distansarbete, under en period kunde få en högst varierad effekt på deras företagskulturer. Där denna effekt resulterade i att företagen idag har en varierande syn på hybridarbetet och vilket arbetssätt som är optimalt. Denna rapport har erbjudit oss ett flertal övriga lärdomar, allt från att öka vår förståelse kring hur en semistrukturerad intervju genomförs effektivt till att komma underfund med ämnets komplexitet. Ytterligare en intressant aspekt var att de organisationer som uttryckte mest positiv uppfattning var det största och minsta i antal anställda.

### 6.3 Vidare forskning

För framtida studier skulle även kunna vara av intresse att se om företagets anställda delar samma syn som cheferna. Genom att genomföra en studie på liknande sätt fast bland de anställda skulle ett mer nyanserat och utvecklat svar av frågeställningarna ges. En ytterligare intressant aspekt för framtida forskning är att mer utförligt utforska hur nyanställda har anpassat sig till företagskulturen, särskilt de som började sin anställning under pandemin och distansarbetet. Det kan även vara relevant att undersöka om dessa medarbetare har en skild uppfattning om organisationens kultur jämfört med andra anställda. Ytterligare en studie som hade varit intressant att undersöka är hur företagskulturen påverkar de anställdas mentala hälsa. Detta hade varit intressant då arbetsmiljön för många har förändrats dramatiskt från ett kontorsbaserat till ett mer isolerat arbetssätt de senaste åren. Avslutningsvis hade det även varit spännande att göra en jämförande studie mellan företag som har jobbat 100% på distans, 50% på distans och 100% på kontoret då man tydligt kan jämföra hur distansarbete påverkar företagskulturen. Detta skulle ge värdefulla insikter i hur olika arbetsmiljöer bidrar till eller påverkar företagskulturens utveckling och anställdas engagemang och hur organisationer kan lägga om sina strategier för att främja en positiv arbetskultur oavsett arbetsplatsens natur.

## Källförteckning

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning* (2nd ed.). Liber.

Altman, S., Bastian, R. (2022) *The state of globalisation in 2022*.  
<https://hbr.org/2022/04/the-state-of-globalization-in-2022> Hämtad [2023-11-01]

Allvin, M. (2001). *Ett instrument för frihet eller kontroll?*. Arbetslivsinstitutet

Arbetsgivarverket (u.å.)Distansarbete i Sverige.

<https://www.arbetsgivarverket.se/arbetsgivarguiden/distansarbete/> Hämtad [2023-11-03]

Association of mba(u.å). How and why company culture will define your survival (during COVID-19, especially).

<https://www.associationofmbas.com/how-and-why-company-culture-will-define-your-survival-during-covid-19-especially/> Hämtad [2023-12-10]

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656- 665. DOI:[10.5465/amr.1986.4306261](https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261)

Hermalin, B. (2012) *The handbook of organizational economic*. Princeton university press

Beño, M. (2021). The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal*. DOI:[10.28991/esj-2021-SPER-02](https://doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-02)

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*. *Quarterly Journal of Economics* 130(1), 165–218. DOI 10.3386/w18871

Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162. DOI:[10.1080/13678868.2022.2047252](https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047252)

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E. Carvalho, J. Á. Saraiva, P. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? *Total quality management & business excellence*. 30 (13-14), 1495-1514. DOI:[10.1080/14783363.2017.1374833](https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1374833)

Cooke, R. och Szurnal, J. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. *Humansynergistics*. 147-162

Cooper, D. C., & Kurland, B. n. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior* 23(4):511 - 532. DOI:[10.1002/job.145](https://doi.org/10.1002/job.145)

Czarniawska, B. (2015) *En teori om organisering*. Studentlitteratur AB.

Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics* 13(2):4-22. DOI:[10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)

Distansarbete (SOU 1998:115). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet

Eldér, E. (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  
DOI:[10.3390/socsci8070200](https://doi.org/10.3390/socsci8070200)

Ellis, S., & Dick, P. (2000). *Introduction to Organizational Behaviour*. McGraw-Hill International.

Falck (2021). Den hybrida arbetsplatsen lockar många.

<https://kund.falcksverige.se/livet-och-jobbet/den-hybrida-arbetsplatsen/> Hämtad [2023-11-10]

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. DOI:[10.1108/14013381211284227](https://doi.org/10.1108/14013381211284227)

Folkhälsomyndigheten. (2023). När hände vad under pandemin.  
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/folkhalsomyndighetens-roll-under-arbetet-med-covid-19/nar-hande-vad-under-pandemin/> Hämtad [2023-11-14]

Global Gurus(u.å.). World's Top 30 Organizational Culture Professionals for 2019.  
<https://globalgurus.org/organizational-culture-gurus-30-2019/> Hämtad [2023-12-01]

Glynn, M. A., Giorgi, S., & Lockwood, C (2012). Organization culture. *Oxford University Press*.  
DOI:[10.1093/obo/9780199846740-0059](https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0059)

Grey, C. (2012). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

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

Hatch, M. J och Cunliffe, A. (2006): *Organization Theory – modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press Inc

Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016). The effects of telecommuting intensity on employee health. *American Journal of Health Promotion*.  
<https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. DOI:[10.3390/ijerph18041826](https://doi.org/10.3390/ijerph18041826)

Intercultural management. (o.å.). <https://www.hofstede-insights.com/intercultural-management>  
Hämtad [2023-11-08]

Lal, B., Dwivedi, Y., & Haag, M. (2021). Working from Home During Covid-19: Doing and Managing Technology-enabled Social Interaction With Colleagues at a Distance. *Information Systems Frontiers*, 1-18. DOI:[10.1007/s10796-021-10182-0](https://doi.org/10.1007/s10796-021-10182-0)

Karjcsak, Z., Kozak, A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*. vol. 19, issue 2, 300-315. DOI: [10.1108/JAMR-07-2021-0247](https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2021-0247)

Lind, R. (2015). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur.

Liu, J. (2023). Remote and hybrid jobs are making a comeback—businesses have a ‘requirement to be flexible,’ says expert. *CNBC*.

<https://www.cnbc.com/2023/07/17/remote-and-hybrid-jobs-are-making-a-comeback-heres-why.html>

Microsoft. (u.å.). Hybridarbete med Microsoft Teams. Hämtad från <https://www.microsoft.com/sv-se/microsoft-teams/hybrid-work-from-home> Hämtad [2023-11-06]

Nemteanu, M.-S., Dinu, V., Dabija, D.-C. (2021). Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic.. *Journal of Competitiveness* 13(2), 65–82  
DOI:[10.7441/joc.2021.02.04](https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.04)

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Raghuram, S. (2021). Remote work implications for organisational culture. *Emerald Publishing Limited eBooks* (pp. 147–163). DOI:[10.1108/978-1-80071-661-220210009](https://doi.org/10.1108/978-1-80071-661-220210009)

Sapta, K. S., Muafi, M., & Setini, N. M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505.  
DOI: [10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495](https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495)

Statistiska Centralbyrån. (2023). Sex av tio jobbar inte alls hemifrån. <https://www.scb.se/pressmeddelande/new-pagsex-av-tio-jobbar-inte-alls-hemifran/> Hämtad [2023-11-09]

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey Bass.

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey Bass.

Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737–1740. DOI: [10.1111/joms.12625](https://doi.org/10.1111/joms.12625)

Statistiska centralbyrån. (2021). Allt fler arbetar hemifrån. <https://www.scb.se/pressmeddelande/allt-fler-arbetar-hemifran/> Hämtad [2023-11-09]

Tarver, E. (2023) *Corporate culture definition, characteristics, and importance*, *Investopedia*. Hämtad från: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp> Hämtad [2023-11-01]

Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organizational culture, *Business Horizons*, Vol. 60, No. 3, ss. 395-404. DOI: [10.1016/j.bushor.2017.01.011](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011)

## Bilaga- Intervjumall

### Start

1. Kallprat
2. Vad har du för tjänst?
3. Kan du beskriva bolaget du jobbar på?
4. Hur länge har du varit på företaget?

### Del 1, företagskultur

5. Vad är en bra företagskultur för dig?
6. Vad för slags förändringar har du märkt har hänt i företagskulturen under de senaste åren?
7. Hur var företagskulturen på bolaget innan ni började arbeta på distans?
8. Hur var företagskulturen under distansarbetet? Märkte ni någon skillnad?
9. Vad gjorde ni för att upprätthålla en bra företagskultur före respektive under distansarbetet?
10. Var det svårt att upprätthålla en bra företagskultur under distansarbetet?
11. Hur gjorde ni för att nyanställda skulle komma in i företagskulturen när ni arbetade på distans?
12. Har det påverkat hur ni pratar och integrerar med varandra inom organisationen när du inte längre är på kontoret?
13. Hur upplever du att dina/organisationens värderingarna har påverkats av att inte längre närvara på det fysiska kontoret?

### Del 2, företagskultur

14. Genomfördes det några analyser om hur företagskulturen skulle ändras när arbetet flyttades till distans?
15. Vad är den största skillnaden mellan arbeta på plats och remote work när det kommer till företagskultur?
16. Har du upplevt några oväntade konsekvenser för företagskulturen genom att flytta arbetet till distans?
17. Medförde distansarbetet några positiva effekter på företagskulturen som ni inte hade räknat med?

### Del 3, företagskultur

18. Hur hade en försämrad företagskultur påverkat ditt dagliga arbete?
19. Finns det enligt dig någon koppling mellan företagskultur och effektiviteten hos anställda?
20. Hur arbetar ert företag idag med företagskultur med tanke på eventuell förekomst av och anpassning till hybridarbete?
21. Regler kring anställdas distansarbete, hur mycket jobbar anställda på distans?



