



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur har distansarbetet påverkat organisationskulturen och samhörigheten bland medarbetarna?

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT 2021

Kandidatuppsats 15 hp

Författare: Jasmin Elcheikh Ali 000903

Suzan Malhi 990209

Handledare: Vedran Omanovic

Abstract

Covid-19 has affected the world for two years, from people to companies and organizations. Actions to reduce the spread of the virus have been taken, including office-based companies switching to working from home. But how has remote work really affected employees, and what have leaders done to influence it? This study aims to investigate how the organizational culture and solidarity has been affected among the employees, as well as the leader's actions. Many theories and previous studies agree on the impact of organizational culture.

Through relevant theories and collected empirical data in the form of semi-structured interviews from employees and leaders in an organization, which were analyzed with the help of the theoretical framework, helped us fulfill the purpose of the study. Overall, it was found that employees feel less connected during remote work, despite the actions the leaders took.

Key words

Organizational culture, remote work, solidarity, coffee pauses, office-based

Sammanfattning

I två år har Covid-19 drabbat världen över, från människor till företag och organisationer. Åtgärder för att minska smittspridningen har vidtagits, bland annat har kontorsbaserade företag ställt om och arbetat hemifrån. Men hur har distansarbetet påverkat medarbetarna egentligen, och vad har ledare gjort för att påverka detta? Studien syftar till att undersöka hur organisationskulturen och samhörigheten påverkats bland medarbetarna, samt ledarnas åtgärder till detta. Många teorier och tidigare studier, är eniga om organisationskulturens påverkan.

Genom relevanta teorier och insamlad empirisk data i form av semistrukturerade intervjuer från medarbetare och chefer i en organisation, som analyserades med hjälp av den teoretiska ramen kunde syftet till studien tillgodoses. Överlag gick det att konstatera att medarbetare känner mindre samhörighet under distansarbete, trots de åtgärder som ledarna vidtagit.

Nyckelord

Organisationskultur, distansarbete, samhörighet, fikastunder, kontors-baserat

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning | 3 |
| 1.1 Problemformulering | 4 |
| 1.2 Forskningsfråga & syfte | 5 |
| 1.3 Empiriskt fokus och tidigare forskning | 5 |
| 1.4 Definitioner | 6 |
| 1.5 Disposition | 6 |
| 2. Teori | 7 |
| 2.1 Ledarskap & Kultur | 7 |
| 2.2 Samhörighet | 9 |
| 2.3 Distansarbete | 10 |
| 3. Metod | 11 |
| 3.1 Studiedesign | 11 |
| 3.2 Urval och material | 12 |
| 3.3 Intervjuguide | 12 |
| 3.4 Datainsamling | 13 |
| 3.5 Dataanalys | 15 |
| 3.6 Etiska ställningstaganden | 16 |
| 3.7 Metoddiskussion | 17 |
| 4. Empiri | 17 |
| 4.1 Mål och samarbete | 17 |
| 4.2 Ledarskap | 18 |
| 4.3 Organisationskultur | 19 |
| 4.3.1 Samhörighet och fikastunder | 21 |
| 4.4 Distansarbete | 22 |
| 5. Analys och Diskussion | 24 |
| 5.1 Ledarskap och organisationskultur | 24 |
| 5.2 Samhörighet | 26 |
| 5.3 Distansarbete | 28 |
| 6. Slutsats | 29 |
| 6.1 Vidare studier | 31 |

1. Inledning

Den rådande pandemin har inte enbart haft en påverkan på människors hälsa, utan även påverkat organisationer världen över. Detta har lett till att organisationer behövt ställa om och genomgå omfattande förändringar i sin verksamhet. Genom att upprätthålla samverkan mellan medarbetare och ledare för att i sin tur bibehålla kultur och samhörighet, styrs organisationer med hjälp av organisationskultur för att engagera medarbetarna och jobba för de gemensamma mål som innefattas i organisationen, menar Sun (2008). Viktiga förutsättningar som samhörighet och traditioner inom organisationen som fikastunder, påverkades i samband med utbrottet av Covid-19. Bland annat fick anställda inom olika organisationer ställa om sina arbetssätt och arbeta hemifrån istället för på kontor.

För att förstå om det har lett till konsekvenser av arbete på distans, är det viktigt att bland annat studera organisationskultur. Detta leder i sin tur till att ledare får ett betydande ansvar att uppmärksamma organisationskulturen. Anledningen till att organisationskultur är viktigt att studera beror på att det innefattar normer, värderingar och visioner inom en organisation, enligt Bryman och Bell (2011). Organisationskultur kan få medarbetare att känna sig motiverad och omotiverad (Importance of Organizational Culture, 2022). Det här har möjligtvis ändrat inom organisationer på grund av den rådande pandemin samt distansarbetet som vi ska undersöka. Vidare är organisationskultur och medarbetarnas samhörighet under distansarbete betydande att studera just för att undersöka hur eller om det hänger samman med prestationsförmågan och medarbetarnas välmående.

1.1 Problemformulering

Eftersom distansarbetet innebär att de anställda inte kan arbeta på plats hos organisationen kan det bli svårt för chefer att ha samma typ av kommunikation som tidigare (DeSanctis & Monge, 1998). Vidare hävdar Newman och Ford (2020) trots distansarbetet, behöver chefer inom företag ändra tillvägagångssättet för att behålla kulturen. Kultur förstärks av tydliga upplevelser som innan distansarbetet skedde på plats inom organisationer, men har nu minskat då individer inte umgås på arbetsplatsen lika mycket (Newman & Ford, 2020).

Då organisationer har haft distansarbete på grund av den rådande pandemin behöver chefer och ledare inom företaget hjälpa deras medarbetare att känna att de fortfarande är en del av organisationskultur, menar Newman och Ford (2020). Det kan de göra genom att påpeka företagets värderingar samt ha en ständig dialog med de anställda angående arbetet (Newman & Ford, 2020). Däremot finns det inte studier om hur dessa faktorer kan genomföras när distansarbetet sker omedelbart utan en planerad övergång. I vår studie kommer vi därför fokusera på hur distansarbetet har påverkat organisationskulturen samt samhörigheten mellan dem anställda. Covid-19 är ett pågående problem och att arbeta hemifrån har varit oväntade och en omställning för många. Då pandemin är ett nytt samhällsfenomen för vår generation, vill vi studera hur distansarbetet har påverkat organisationskulturen samt samhörigheten mellan dem anställda.

Det finns tidigare studier som Bae, Lee och Sohn (2019) påpekat har kunnat visa att arbete på distans kan påverka organisationen negativt på olika sätt. Anledningen till att distansarbetet kan ha en negativ påverka, beror på den minskade sociala engagemang många medarbetare känner av. Dessutom påstår Bae, Lee och Sohn (2019) att arbetet inte känns lika motiverade utifrån medarbetarnas perspektiv när dem arbetar hemifrån. Det kan bero på att de inte känner samma nivå av det sociala engagemanget, som oftast hjälper medarbetare att känna glädje i arbetet.

1.2 Forskningsfråga & syfte

Att arbeta på distans är ett samhällsfenomen som har påverkat oss två år. Det är även en av grundtankarna till varför vi vill studera om distansens påverkans på organisationskultur och samhörighet samt ledarnas åtgärder till detta.

Syftet med arbetet är därav att studera hur distansarbetet påverkat organisationskulturen och hur de anställdas samhörighet har påverkats. Vidare syftar arbetet till att studera hur ledare går tillväga för att påverka dessa aspekter.

1. Hur har distansarbetet påverkat organisationskulturen samt samhörigheten bland medarbetarna?
2. Hur har ledare påverkat samhörighet och organisationskultur under distansarbete?

1.3 Empiriskt fokus och tidigare forskning

Vi har valt att avgränsa arbetet till att studera organisationskultur i ett företag där den största delen av arbetet sker på kontor och valt att lägga fokus på hur ledare påverkat organisationskulturen under pandemin. De anställdas språk och beteende i organisationer är något som gett grund i organisationskultur. Detta är något som ger uttryck när högre uppsatta formar olika normer, känslor, uppfattningar attityder och perspektiv som överförs till medarbetarna, menar Eriksson-Zetterquist et.al (2012). Vidare hävdar Bass och Avolio (1993) att de kulturella normernas utformande och förändringar har sin grund i vart ledaren skiftar fokus, alltså hur ledare eller chef invänder sig när det kommer till olika kritiska situationer, vilka beteenden de befördrar och vad de drar till sig till organisationen. Enligt Holland et.al (2016) har distansarbete en benägenhet till att engagemanget hos de anställda och anknytningen till organisationskulturen, minskar.

Distansarbete har lett till ökad digital närvaro vilket leder till att anställda upplever en större isolering hemifrån som i sin tur har innebörden att anställda hamnar utanför det informella nätverket, hävdar Kurland och Bailey (1999). För att stödja vår studie har vi använt teorier som är relevanta till syftet med arbetet. Teorier vi använt oss av är bland annat teorier gällande ledares kulturstyrning teori Z (Ouchi, 1981) som givit oss förståelse gällande hur ledare styr medarbetare med hjälp av kultur. Hur man upprätthåller en organisationskultur enligt Warrick (2017) för att besvara hur ledare bibehåller organisationskultur och påverkar

denna. Bland annat menar Warrick att om en ledare inte utgår från de normer och den kulturen som återfinns i organisationen, har detta betydelsen av att ledare går emot vad verksamheten värdesätter. Med hjälp av Ouchis teori Z (1981) har vi kunnat förstå hur ledare med hjälp av organisationskultur kan styra deras anställda. Warricks (2017) teorier gällande hur man upprätthåller en organisationskultur har hjälpt oss att förstå hur ledare igenkänner styrkor och svagheter för att kunna hantera och utveckla dessa. Vidare har även Alvessons (2015) teori gällande organisationskultur använts då organisationskulturer är komplexa, för att vi skall kunna förstå och få inblick behövdes de sättas i kontext. Alvesson (2015) förklarar hur organisationer påverkas av organisationskultur samt hur anställda kan påverka det. En sådan teori är relevant för studien för att kunna förstå hur företagets organisationskultur ser ut. Eftersom ledarskap är annorlunda och situationsbaserat, förstås situationen i vårt valda företag och hur just deras ledare är. På det viset fick vi även en djupare förståelse av resultaten då det kan vara svårt att analysera olika ledarskapsstilar. Det är även något Sveningsson och Alvesson (2010) påpekar är viktigt att förstå.

Genom de olika teorierna vi valt att använda i studien får vi olika perspektiv och hjälp med att analysera ämnet som skall studeras. Organisationskultur är viktig att förstå eftersom det är en stor del av våra sociala liv då människor spenderar mycket tid på sin arbetsplats. Dessutom kan det påverka hur medarbetare uppför sig på en arbetsplats, hur bland annat fika- och matstunder påverkar medarbetarnas relation till varandra, vilket betyder att vi behöver få en djupare inblick i det. Samhörigheten inom organisationen bland kollegorna och relationen till dessa samt viljan för att arbeta och prestationsförmågan i relation till samhörigheten, är några exempel på hur organisationskultur påverkas.

1.4 Definitioner

I rapporten används flera olika begrepp som berör studien. Här kommer vi att förklara hur dessa begrepp kommer att användas inom rapporten, då de kan tolkas på olika sätt. Begreppet organisationskultur används i studien som hur anställda inom organisationer beter sig, oskrivna regler som finns inom organisationen samt olika värderingar individen har inom organisationer. I studien kommer begreppet organisationskultur definiera både värderingar, hur medarbetare beter sig inom organisationen samt samhörighet bland de anställda. Vidare används även begreppet samhörighet vilket utgår ifrån hur de anställdas gemenskap kan se ut inom en organisation.

1.5 Disposition

I det första kapitlet presenteras bakgrund, syfte, problemformulering samt varför arbetet är relevant. I det andra kapitlet presenteras olika teorier som berör forskningen, vilket inkluderar ledarskap och kultur, samhörighet samt distansarbete. I det tredje kapitel beskrivs metoden och tillvägagångssättet som vi använde för att samla in data, och etiska ställningstaganden. I det fjärde kapitlet presenteras det empiriska materialet som har samlats ihop efter att ha genomfört metoden. I det femte kapitlet genomförs analysen samt diskussionen utifrån det

resultat vi samlade i studien. I det sjätte kapitlet dras slutsatsen från det material som har presenterats genom hela studien samt förslag till vidare studier.

2. Teori

2.1 Ledarskap & Kultur

För att kunna besvara frågeställningen gällande hur distansarbetet påverkat organisationskulturen samt samhörigheten, måste vi få en bild om organisationskultur. Om man vill förstå en organisationskultur är det viktigt att först kunna förstå hur kulturen påverkar en organisation. Alvesson (2015) påstår att kultur är väldigt svår att förklara och måste därmed oftast analyseras inom specifika fall för att kunna förstå det. Med hjälp av kultur kan vi se hur organisationens vardag ser ut, men även hur individers olika livsstilar påverkar kulturen. Just på grund av den anledningen så varierar kulturen väldigt mycket inom olika organisationer (Alvesson, 2015).

Alvesson (2015) skriver även att en organisationskultur är något som grundar företaget då det är något som alla inom företaget berörs av och även det som kommer att sammanhålla organisationen. För att verkligen förstå en kultur behöver organisationen analyseras för att se vad som är av vikt inom just den organisationen (Alvesson, 2015). Utöver det tillbringar alla individer sina egna tankar och värderingar vilket också leder till att organisationskulturen är varierande mellan olika organisationer. Just på grund av de förklarar Alvesson (2015) att organisationskulturer är svåra att förstå eftersom de är så varierande samt det är svårt att bedöma om vissa organisationskulturer anses vara bra eller dåliga för organisationen. Vidare påpekas även positiva samt negativa aspekter en organisationskultur kan ha av Alvesson (2015). Ett positivt aspekt anses vara att medarbetare kan sträva efter organisationens mål ihop som ett lag och leda till att företaget presterar bättre. Det som anses vara negativt är att medarbetare inte förstår vikten av att fokusera på organisationens mål tillsammans, samt att de inte kan uttala sina åsikter (Alvesson, 2015).

Ledarskap är ännu en faktor som är väldigt varierande beroende på vilken organisation man tittar på. Det är inte samma typ av ledarskap som kommer att kunna vara tillämplig i alla situationer eller organisationer, utan det behövs anpassning till specifika situationer. Sveningsson och Alvesson (2010) påstår även att ledarskap skall användas på så sätt att ledaren förstår helheten av organisationen men även att det handlar om förändringen inom organisationen.

Kultur och ledarskap är två begrepp som är relaterade till varandra. Då en ledare kan engagera kulturen samt förändra kulturen. Det går inte alltid att ändra alla aspekter av kulturen då alla individer bidrar till hur kulturen blir, däremot finns det alltid möjlighet att justera och därmed skapa förändring. Alltså båda aspekter som nämns av Alvesson (2015) samt Sveningsson och Alvesson (2010) är ihopkopplade och kan påverka organisationen både på ett negativt och positivt sätt. Det är möjligt att se likheter mellan deras aspekter gällande kultur och ledarskap. Sådana teorier är relevanta i det här fallet då ledarna inom organisationen har möjlighet att påverka samt förändra kulturen.

Något annat som är av stor vikt enligt Sveningsson & Alvesson (2010) är hur ledarnas egna beteende och tankar kan påverka andra. Det är alltså viktigt att ledaren har en positiv attityd som kommer att kunna motivera sina anställda. Det kommer även att kunna spegla organisationens kultur då det visar värderingar och normer som finns inom organisationen som Alvesson (2015) påstår. Alvesson (2015) hävdar även att en ledare har möjligheten att påverka de anställdas motivation med hjälp av organisationskultur. Detta görs för att de anställda skall känna att de är nöjda med sin arbetsplats, det här kan då leda till en bättre kultur inom företaget.

Att veta ifall chefen inom den valda avdelningen inom organisationen har en positiv inställning kommer hjälpa oss förstå hur medarbetarna påverkas av det. Alltså hur chefens negativa eller positiva inställning påverkar medarbetarnas arbete men även kulturen generellt inom organisationen.

Enligt Grey (2009) är kulturen integrativ men har även innebörden av social kontroll. Kulturen genererar en mening, ordning, sammanhållning och orientering. Detta tillsammans gör det möjligt till organisatoriskt liv. Vidare menar Grey (2009) att kultur poängterar vad som är viktigt i organisationen och genom gemensamma uppfattningar, värderingar och normer som bidrar till att motverka konflikter i organisationen. En bra organisationskultur leder vidare till att medarbetarna involveras, rättvisa arbetsplatser, färre konflikter, bättre service samt en styrka inom organisationen, hävdar Grey (2009).

En annan teori som är lik Greys teori är Ouchis Teori Z (1981) som berör ledares styrning med organisationskultur kring medarbetarna. Detta har innebörden att ledare kan göra medarbetarna involverade helt beroende på den organisationskulturen som ledare frambringar, vilket gör att organisations utvecklingslinje kan styras av ledare. Ouchis motiv är att ökad produktivitet frambringas genom aktivt involverade medarbetare, vilket är grundläggande och avgörande för en resultatrik organisation. Utöver kultur och ledarskap är även samhörighet en viktig aspekt i studien. Vidare nämner Ouchi (1981) i sin teori att ledare skall vara ett gott exemplar samt involvera medarbetarna i arbetet. Ouchi nämner även att de anställda blir motiverade i arbetet när det finns tilltro till ledaren, vilket är något som kultur kan skapa. Ouchis teori kring ledarskap och organisationskultur är något som liknar vad Alvesson (2015) menar i sina teorier gällande samma ämne.

2.2 Samhörighet

För att få kännedom kring samhörighet för att vidare kunna studera distansens påverkan på organisationskulturen och samhörigheten bland medarbetarna, studerar vi olika teorier kring samhörighet och organisationskultur på arbetsplatsen. Traditioner kring mat- och dryck har en stor betydelse för en organisation och grundar sig på gemensamma värderingar, menar Orlikowski et.al. (1994). När medarbetarna äter tillsammans i lunchrummet, tar en kopp kaffe eller fikapaus har det enligt Plester (2015) en stor betydelse som uppfyller sociala sammanhang, som kan bringa en stark organisationskultur.

Vidare menar Plester att traditioner som dessa tar fram sociala relationer och samhörighet uppehåller det formella arbetet och rutinerna. Warrick (2017) refererar till Feldman (1981) som menar att socialisering inom organisationskulturen är en betydande synvinkel då det berör vilka beteenden som medverkar till att organisationen gör framgång och ger möjligheten till anställda att sällskapa, umgås och få en större samhörighet. När anställda umgås och blir mer samhöriga förstärks kulturen och värderingarna.

Något som de teorier som hittills presenterats har gemensamt är att socialisering bland de anställda på en arbetsplats såsom mat- och fika kultur bidrar bland annat till samhörighet, starkare organisationskultur och framgång i organisationen då de anställda får en bättre prestationsförmåga. Enligt Holland et.al. (2016) kan arbete på distans leda till att de anställda får en inskränkt relation till sina kollegor, till skillnad från att arbeta på ett kontor.

Då organisationen som studerats har arbetat på distans kan det komma fram olika aspekter om hur minskade socialiseringen har påverkat medarbetarna. Eftersom alla har olika behov av socialisering blir det även intressant att få flera perspektiv.

2.3 Distansarbete

Sveningsson och Alvesson (2010) hävdar är ledarskap varierande beroende på vilken typ av situation och organisation man befinner sig i. Då arbetet skedde på distans och förändringar började ske, är det viktigt för ledaren att kunna motivera sina anställda som Sveningsson & Alvesson (2010) påstår. Eftersom distansarbetet har resulterat i att flera känner sig omotiverade på arbetet enligt Bae, Lee och Sohn (2019) är det viktigt för ledarna att kunna inspirera sina medarbetare. Det är betydande att de fortfarande känner sig involverade inom organisationen och en del av något större för att hålla motivationen uppe. Med hjälp av ovan nämnda teorier kommer vi kunna förstå vilket effekt distansarbetet har haft på medarbetarna inom företaget eftersom ledare har olika sätt att hantera distansarbetet.

Att som ledare belysa avseenden inom organisationskulturen för sina medarbetare är betydande under distansarbete. Däremot kan det bli svårt för en chef att fortsätta med traditioner som bland annat fikastunder när arbetet sker via distans (Kurland & Egan. 1999) . Då det inte blir samma känsla när sådana stunder sker online jämfört med arbetsplatsen, där alla medarbetare kan småprata och vara mer spontana.

Att arbeta hemifrån är något som enligt Taskin och Bridoux (2010) kan av den anställde uppfattas att man får mer produktivitet samt blir mer effektiv. Vidare upplever den anställde att motivationen är högre när man arbetar hemifrån. Hanson (2004) menar att vid arbete hemifrån är störningsmomenten inte lika omfattande som vid arbete på kontor. Exempel på störningsmoment menar Hanson (2004) kan vara att kollegor eller chef avbryter en i arbetsuppgifterna. Dock hävdar Hanson (2004) att den isoleringen och minskade relationen

till kollegorna som uppstår vid arbete hemifrån är nackdelar som i sig lett till att anställda upplever ensamhet samt inskränkt kommunikation och samarbete mellan ens kollegor.

Dessa teorier har hjälpt oss att förstå olika aspekter av den valda organisationen. Vi har fått en djupare förståelse av hur distansarbetet har påverkat organisationen samt hur organisationskulturen har förändrats men även effekterna av det på medarbetarna. Dessutom har vi utgått från dessa teorier när intervjuerna genomfördes. Det skedde genom att ställa sådana frågor som gav oss inblick inom organisationen med hänsyn till dessa teorier och aspekter.

3. Metod

3.1 Studiedesign

Vi har i denna studien genomfört en kvalitativ fallstudie inom ett stort industriföretag där intervjuer har tillämpas för att generera empirisk data. Studien vi kommer att utföra är en studie gällande distansarbetets påverkan på organisationskulturen och hur ledare styrt och påverkat organisationskulturen. För att generera empirisk data har vi intervjuat ledare och medarbetare som arbetar på ett företag vars verksamhet är baserat på ett kontor, detta för att få kunskaper från olika perspektiv och inte enbart genom en ledares vinkel.

3.2 Urval och material

För urval av empirisk data krävs det flera steg. Här blev urvalet ett stort industriföretag, då vi hade en kontakt som arbetar inom företaget och ansågs då vara lämpligt för vår studie. Genom vår kontakt kom vi i kontakt med andra anställda inom företaget och frågade dem om de ville ställa upp på en intervju. Efter varje avslutad intervju frågade vi respondenten om de kunde ge oss kontaktuppgifter till kollegor som hade kunnat tänka sig vara med i vår studie. Några av dem som vi kom i kontakt med, tackade nej, vilket resulterade i enbart 12 insamlade intervjuer. Här var det viktigt att våra respondenter hade förutsättningarna för att kunna besvara frågorna i intervjuguiden, vilket de hade. Detta är ytterst viktigt för att kunna få en bra kvalitet och förutsättningar att kunna besvara de frågeställningarna i studien och dra en slutsats.

Vi tillämpade bekvämlighetsurval, vilket har betydelsen att forskare avgränsar inverkan på andra faktorer. (Bryman & Bell, 2011) I detta fallet handlar det om företag vars anställda arbetar på kontor, vilket även har betydelsen att med största sannolikhet är en organisationskultur befintlig. Anledningen till att vi tillämpade bekvämlighetsurval beror på att vi skulle intervjua respondenter som har påverkats av distansarbete samt arbetade på kontoret innan pandemin började. Vi valde ett industriföretag som både har platsbaserad verksamhet (produktion) samt kontorsbaserad verksamhet (bland annat utvecklingen). Studien är avgränsats till en avdelning på företag som är kontorsbaserad. Här hade både chef och medarbetare inom företaget en stor vikt i intervjun för att kunna erhålla kunskap och underlag till frågeställningarna. Chef var betydande för intervjun just för att få aspekter gällande hans sätt att styra och leda och medarbetare för att få aspekter kring organisationskultur och ifall samhörigheten har påverkats. Vidare var det väsentligt att få kännedom kring hur medarbetarna, deras arbete och kultur påverkades av chefernas positiva eller negativa inställning inom den valda organisationen.

3.3 Intervjuguide

En guide till hur intervjun ska gå till framställdes för att underlätta processen. När det kommer till hur vi valde att utöva intervjun, användes en semistrukturerad form. Denna form innebär att det finns utvalda frågor, men att man har möjligheten att intervjua frågorna i olik ordning (Dalen, 2015). För att kunna tillhandahålla bästa möjliga kvalitativa data, lämpade sig denna formen bäst, då en semistrukturerad form gav oss chansen att ställa ytterligare

frågor och följdfrågor för att samla in bra material. Frågorna anpassades utifrån vem som intervjuades, om det var chef eller medarbetare vid tillfället, då det är olika synpunkter och perceptioner beroende på vad man har för roll i organisationen (Dalen, 2015).

Områdesprincipen (Slotte, 2022) har använts till intervjuguiden av skapandet till basfrågorna. Detta har innebörden att intervjun introducerades med frågor som var lätt besvarade just för att svarande ska känna trygghet i intervjun och svaren. Intervjuguiden innefattade frågor som ska kunna besvara de frågeställningarna och syfte till arbetet som har formats. Något som var avseende i framställning av frågorna var vikten av att ha frågor som inte var vinklade utan neutrala, detta för att inte vilseleda den svarande. (Dalen, 2015). Neutrala frågor kommer skapas genom att skapa objektiva frågor där respondenterna svarar utifrån deras egna tankar. Ett exempel på hur vi kommer forma neutrala frågor är att vi ställer frågan "hur är det att arbeta hemifrån?" istället för "känns det jobbigt att arbeta hemifrån?" Detta gör alltså intervjumallen objektiv.

Till intervjufrågorna hade vi en mall med olika delar just för att få en god och strukturerad intervju. Dessutom skiljdes frågorna sig beroende på om det är ledare eller medarbetare som intervjuas. Vi ställde olika frågor till chefer och medarbetare då de har olika roller inom organisationen. Exempel på detta är att vi inte kunde ställa en medarbetare frågan "hur är ditt sätt att leda?" frågan omformades då istället till "hur är din chefs sätt att leda?". Detta ledde i sin tur till att olika frågor kom utifrån chef eller medarbetare.

När det kom till mallen för intervjufrågor som medarbetare får svara på tillämpades en grund/inledning för att mjukstarta och få den svarande känna sig trygg i intervjun. Här fick våra respondenter svara på frågor kring hens roll och karriär inom organisationen.

Vidare fick respondenten svara på frågor kring organisationen och kulturen, såsom mål och kommunikation mellan avdelningarna. Den tredje delen handlade om ledarskapet. Här fick medarbetaren svara på frågor bland annat om det är tydligt vem hen ska vända sig till och kommunikation mellan ledare och medarbetare. Den sista handlade om Covid-19 och dess påverkan, där våra respondenter gav oss kunskap kring distansarbetets påverkan på arbetet och organisationen. Samma mall gjordes till chefer med precis samma delar, dock med frågor som anpassades till en chef.

Efter dessa punkter gjorde vi en lista med specifika teman till intervjufrågorna, vilka utgår från vår forskningsfråga om hur ledare styr med organisationskultur när anställda genomgår en snabb förändring till arbete på distans. Dessa teman användes för att skapa struktur över intervjufrågorna. Trots specifika teman fick respondenterna ha stor frihet att utforma svaren själva (Bryman & Bell, 2011).

Teman som vi arbetade fram var följande: • Inledande: för att få respondenten avslappnad då dessa frågor är av lättare form men även för att vi skulle få en helhetsbild av respondentens

roll i företaget. • Organisationskulturen innan och under distansarbete: var det huvudsakliga temat. Här besvarade respondenten frågor som hade direkt koppling till vår forskningsfråga. • Avslutande: här fick respondenten möjlighet att ta upp något som vi inte frågat om och en möjlighet för oss att be om rekommenderade intervjupersoner eller dokument. Intervjun som genomfördes spelades in med hjälp av telefonen för att underlätta sammanfattningen efteråt. Dessutom genomfördes intervjuerna via zoom med tanke på den rådande pandemin.

3.4 Datainsamling

Intervjuerna var ungefär 45 min långa samtidigt som vi spelade in för att sedan kunna sammanfatta innehållet. Dessutom ville vi kunna prata med våra respondenter innan intervjun så att de känner sig bekväma med oss. Att kunna prata med de innan intervjun är viktigt för att det kan hjälpa personen att slappna av samtidigt som de får relevant information om vad som kommer att göras under intervjutiden. Dessutom frågade vi om tillåtelse för att kunna spela in intervjun då det är en viktig etisk aspekt enligt Bryman och Bell (2011). Samt ett avslutsprat kan få hen att känna sig uppskattad och kunna berätta deras åsikter om hur det gick och kändes.

Efter avslutad intervjun lyssnade vi på innehållet ytterligare en gång för att kunna sammanfatta materialet. Vidare renskrevs svaren från respondenterna, detta genomfördes för att kunna få en mer tydlig och lätt information att begripa. Med det kommer även talspråk tas bort då det inte är betydelsefull information för intervjun.

De första åtta intervjuerna genomfördes av en av de två författarna och sammanfattades av den andra författaren. Med sammanfattning åsyftar vi sammanställning av insamlad data. Tanken var att det skulle bli mer effektivt om intervjuerna och sammanfattningen delades upp. Resterande fem intervjuer hölls och sammanfattas av båda författarna, då vi kom till ståndpunkten att båda författarna behöver vara med på intervjuerna för att båda ska få till sig samma information och uppfattning.

Tabellen nedan redovisar de olika respondenternas befattning, anställningstid inom företaget, datum vid genomförandet av intervjun, längd på intervjun, plats för intervjun samt vem intervjun genomförts av. De presenterade namnen är fiktiva namn för att hålla respondenterna anonyma. De anställda inom organisationen som intervjuas arbetar inom olika teams och har därför olika gruppchefer.

| Person | Befattning | Anställd inom företaget | Datum | Längd Intervju | Plats Intervju | Genomförd av |
|---------------|-----------------------|--------------------------------|--------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Nils | Ingenjör, medarbetare | 4 år | 5/10-21 | 42 min | Zoom | Jasmin |
| Patrik | Ingenjör, medarbetare | 4 år | 22/11-21 | 40 min | Zoom | Jasmin |
| Hampus | Ingenjör, medarbetare | 6 år | 18/11-21 | 40 min | Zoom | Jasmin |
| Lena | Ingenjör, gruppchef | 25 år | 26/11-21 | 47 min | Zoom | Jasmin |
| Tobias | Ingenjör, medarbetare | 3.5 år | 18/11-21 | 44 min | Zoom | Jasmin |
| Felicia | Ingenjör, medarbetare | 5 år | 18/11-21 | 45 min | Zoom | Jasmin |
| Anna | Ingenjör, medarbetare | 3 år | 29/11-21 | 41 min | Zoom | Jasmin |
| Louise | Ingenjör, medarbetare | 4 år | 29/11-21 | 38 min | Zoom | Jasmin |
| Felix | Ingenjör, medarbetare | 4,5 år | 30/11-21 | 39 min | Zoom | Jasmin och Suzan |
| Elias | Ingenjör, gruppchef | 35 år | 02/12-21 | 51 min | Zoom | Jasmin och Suzan |
| Tina | Ingenjör, sektions | 11 år | 03/12-21 | 49 min | Zoom | Jasmin och Suzan |
| Ludvig | Ingenjör, medarbetare | 7 år | 03/12-21 | 43 min | Zoom | Jasmin och Suzan |

3.5 Dataanalys

Det insamlade materialet analyserades för att få en djupare förståelse av den data vi insamlat. För att analysera data började vi med att titta på intervjuerna som har genomförts samt försöka hitta kopplingar mellan dem och teorin vi har läst om. Analysen påbörjades med att vi tittade på vad respondenterna svarade och titta på anledningen som ligger till grund för svaren. Något Bryman och Bell (2011) påpekar är att det är viktigt att titta på vad respondenterna säger och vilka ord som används för svaren. Detta möjliggjorde vidare analys gällande respondenternas olika perspektiv eller om det återfinns mönster i det material vi insamlat, vilket bidrog till att vi kunde fokusera på vad som var relevant för vår studie.

Då varje intervjutillfälle spelades in och sammanställdes hade vi möjlighet att gå tillbaka till sammanfattningarna. Med hjälp av våra sammanfattningar som gjordes vid varje intervju kunde vi analysera svaren, vilket kan vara väldigt viktigt för en studie enligt Bryman och Bell (2011). Utöver det här tittade vi på trovärdigheten som gäller studien, vilket genomfördes för att inte mäta data på felaktigt vis som hade kunnat påverka resultaten eller innehållet i rapporten.

Vidare användes det renskrivna materialet för vidare analys och utifrån analysen kodades materialet. Då vi hade en del material från intervjuerna, var denna metod att föredra (Bryman & Bell, 2011) När intervjumaterialet kodats, utgick vi från vad som varit vanligt förekommande i intervjuerna samt i den teoretiska referensramen, vilket Bryman och Bell (2011) hävdar som tematisk analys inom den kvalitativa analysen. För att med säkerhet kunna avgöra att kodningen blev lämplig, gjordes en ytterligare analys gentemot intervjuerna. Här granskades även ifall kodningar kunde slås ihop eller ifall de behövdes fler kodningar. Tillvägagångssättet här blev induktivt, där de olika teman och kodningarna bestämdes utifrån empirin. För att vidare kunna få in en deduktiv fas, las det empiriska materialet i jämförelse med tidigare forskning och teorier. Detta ledde till att teman från tidigare forskning och koder från empirin utgjorde dessa kodningar och teman.

Vi fann en gemensam punkt för samhörighet och fikastunder och mål och samarbete då det hänger ihop utifrån intervjuerna och vår forskning. De koder som togs fram var följande:

- Mål och samarbete
- Ledarskap
- Organisationskultur
- Samhörighet och fikastunder
- Distansarbete

Bryman och Bell (2011) menar att sammanhanget i det respondenterna säger vid intervjutillfällena, är något som kan gå förlorat vilket är ett problem. För att bevara sammanhanget i vad respondenterna sagt, har vi bland annat använt oss av citeringar i empirin för att förtydliga det som sägs.

3.6 Etiska ställningstaganden

I den här studien fokuserade vi på olika etiska perspektiv för att ha en utgångspunkt till hur alla respondenter skall behandlas. Nedanstående punkter tog vi hänsyn till vid genomförande av intervjuerna.

Intervjufrågorna som användes gjordes med hänsyn till etiska principer. Till en början fick deltagarna ge oss deras godkännande för att kunna vara en del av intervjun samt att vi kunde spela in hela intervjun. De fick även veta att de har rätt att avsluta intervjun när de vill, det är något Bryman och Bell (2011) påstår är av stor betydelse.

Vidare förklarades även syftet med intervjun till individen för bidra till förståelse i vad informationen kommer att användas till. Utöver det fick intervjupersonen vetskapen att informationen samt deras intervju kommer bara användas till den här studien som de har godkänt. Med dessa punkter kunde vi uppfylla informationskrav samt samtyckeskravet, som Bryman och Bell (2011) påpekar är viktigt.

Dessutom höll vi respondenterna anonyma, med anledning av att respondenten inte skulle känna press när hen svarade på frågorna. Istället skulle de kunna uttrycka sig fritt och svara på frågorna. Med detta gjort uppfyllde vi anonymitetskravet som också är en viktig aspekt inom intervjuer påstår, Bryman och Bell (2011).

Då vi höll respondenterna anonyma, beskrivs vilken roll de har inom organisationen för att få en mer tydlig förståelse av hens svar och åsikter. Eftersom vi behöll respondenterna anonyma kan det vara svårt att inkludera information som är betydande och intressant för studien.

3.7 Metoddiskussion

De svårigheter som uppkommit med vald metod har bland annat varit att samla in och få kontakt med respondenter till studien. Vidare hade vi även problem med datainsamling. Respondenternas svar var väldigt lika trots semistrukturerad form och utveckling av frågor och följdfrågor utifrån respondenternas svar. Detta kan bero på att det är en och samma organisation som arbetat utifrån samma standarder under pandemin, samt att de medarbetare och chefer som vi intervjuat haft liknande upplevelser.

Dessutom finns det även kritik mot kvalitativ metod som påpekar att metoden inte alltid är helt transparent. Det här problemet kan även leda till att studien inte är lika lätt att genomföra eller återskapa av andra (Bell et al., 2019). För att kunna minska en sådan risk försökte vi vara noga med att beskriva varför vi har valt något samt ge tydliga exempel på hur det har använts inom studien. Dessutom har olika begrepp definierats som kan hjälpa läsaren förstå kontexten samt vägleda dem genom hela studien.

4. Empiri

4.1 Mål och samarbete

Frågor ställdes bland annat om hur samarbetet mellan avdelningarna ser ut, medarbetarsamtal, sättet cheferna leder på, hjälp och rådgivning, mål med mera. På frågan gällande hur tydliga målen inom medarbetaren Nils avdelning är, svarade han följande:

”Alltså, det är ju vi som har skapat det här målet i vår grupp om man ser det så och strävar ju alltid efter att skapa de bästa. Vi alla är där för en sak och det är att skapa den bästa ”produkten”, men om du pratar om avdelning då är målet att vi ska skapa den bästa ”produkten” i världen, och det känns som att vi är på väg åt det hållet om man jämför med våra konkurrenter.”

När frågan kring samarbetet mellan avdelningarna dök upp, svarade Nils följande:

”Jag skulle nog säga att det samarbetet är väldigt bra, vi alla har ju som sagt samma mål och vi alla är beroende av varandra. En hastighetsmätare kan inte visa hastigheten om inte vi får signalen från däcken, så vi måste jobba tigt ihop med däck teamet. Ett samarbete är väldigt viktigt och utan det fallerar det.”

På dessa frågor svarade medarbetaren Patrik att samarbetet mellan avdelningarna är bra och att avdelningen har tydliga mål. Det är ett stort företag vilket innebär att nyckelpersoner behövs. Vissa dagar är bra medan andra är samarbetet sämre, menar Patrik.

Gällande frågan som berör samarbetet inom organisationen är det flera som känner att dem hjälper varandra så mycket som möjligt. Hampus går vidare och förklarar:

”Vi försöker hjälpa varandra så gott det går och så mycket man har tid med”

När respondenterna ställdes frågan angående hur tydliga organisationens mål är, såg svaren olika ut. Medarbetaren Hampus hävdar att han önskade målen var tydligare i organisationen. Medan medarbetaren Tobias tycker att han är väldigt tydlig med vad som behöver göras samt vara ärlig om det som förväntas.

När det kommer till samarbetet mellan avdelningarna menar gruppchef Lena att det inom gruppen har stärkts, då man tidigare kanske vände sig till den som satt bredvid eller lärt upp en, men nu över Teams har personen kanske vart röd (upptagen) och då har man varit tvungen att fråga någon annan som man inte är van vid. Man blir ”tvungen” till att prata med fler. Dock har samarbetet mellan de olika avdelningarna blivit sämre.

4.2 Ledarskap

För att få en inblick i ledarskapet fick respondenterna frågor kring medarbetarsamtal, medarbetaren Nils berättar att han brukar ha personliga medarbetarsamtal med sin chef

ungefär 1-2 gånger i månaden. Nils tycker även att han får bra med rådgivning och uppmuntran av sin chef. Vidare svarade han:

”Jag känner att jag kan vara väldigt öppen och kan prata om vad jag tycker och känner till min chef, och han uppskattar det väldigt mycket. Jag känner också att jag inte behöver vänta tills det här mötet ska inträffa för att kunna säga vad jag tycker och känner, utan jag kan bara skriva eller ringa honom och han kommer svara och ha tid för mig.”

Patrik hävdar att det är tydligt vem han ska vända sig till om han skulle behöva hjälp eller problem skulle uppstå. Han brukar ha medarbetarsamtal varannan eller var tredje vecka.

Vidare fick vi som svar av Patrik att han får ganska mycket hjälp och rådgivning av sin chef, att han får uppmuntran vid bra prestationer och konstruktiv kritik för att utvecklas som medarbetare. Han tycker att hans chef är tydlig med organisationskulturen och vad som gäller på deras arbetsplats, samt att hans chef inte förändrat sin ledarstil under pandemin utan att hen behållit samma sätt att leda på.

Gällande frågan om medarbetarna vet vem de skall vända sig till vid problem såg svaren olika ut. Medan Hampus tycker att det inte är tydligt vem han skall vända sig till vid behov tycker Tobias att man kan få kontakt med någon ganska snabbt via datorn. När de ställdes frågan om vad de själv tycker hur en ledare skall vara så svarar Felicia

”Jag tycker att en ledare borde vara väldigt närvarande och insatt i det medarbetarna gör. Att man vet vad alla jobbar med och kan ge personlig touch till det.”

Vidare tycker även Hampus och Tobias att hemarbete har lett till att dem kan planera deras dagar själva samt bestämma takten själv. Hampus förklarar:

”Hemma kan man lägga upp arbetsdagen mycket lättare. På jobbet kan man få vissa hinder som man inte har räknat ut tex att man träffar någon och stöter på ett annat problem. Hemma kan man på bocken ner problemen och köra på takten man själv bestämmer”

På frågan om hur Hampus tycker hans chef sätt att leda är, samt om han får hjälp och rådgivning av sin chef svarade han:

”Hon är icke närvarande, och jag får varken hjälp eller rådgivning för att utvecklas eller vid behov.”

Gruppchefen Lena intervjuades och här är frågorna anpassade att ställas till en chef. Avdelningen har tydliga mål där uppföljning sker var tredje vecka. Medarbetarna har personliga mål och det har skett på samma vis under pandemin som innan pandemin.

Vi ställde Lena frågor kring hennes sätt att leda vars hennes svar var att hon har tydlighet och är närvarande, vilket varit svårt under pandemin. Som svar på frågan vad Lena tycker är extra viktigt i ledarskap anser hon att användning av kamera är viktigt för att visa att man är där och tillgänglig, att fråga de andra hur man mår och uppmuntra till att vara transparent.

Vad Lena hade velat göra annorlunda i sitt ledarskap var att hon önskat att hon varit chef för gruppen längre, då hon tillträdde som gruppchef för just den gruppen under pandemin. Annars finns det inget som hon hade velat förändra i sitt ledarskap.

4.3 Organisationskultur

Vi ställde Patrik frågor kring organisationskultur, bland annat hur kulturen ser ut på hans arbetsplats. Som svar fick vi att alla respekterar varandra oavsett kön, etnicitet, religion, sexuell läggning och så vidare, samt att Patrik anser att de har en bra och fungerande organisationskultur.

Av medarbetaren Anna fick vi som svar att på hennes arbetsplats framkommer det tydliga principer om hur man behandlar andra, att alla behandlas lika oavsett kön, etnicitet, religion, sexuell läggning m.m, men trots detta upplever Anna att hon ibland inte blir lika behandlad som hennes kollegor.

“Jag brukar känna att jag ibland inte får feedback som mina kollegor brukar få. Konstruktiv kritik får jag heller inte ibland och jag känner sällan att jag kan ta hjälp av mina kollegor. Jag vet inte vad detta kan bero på, men det är så jag känner.”

Gällande frågan om vad Patriks chef gjort för att påverka organisationskulturen, svarade Patrik att det inte var möjligt för hans chef att göra aktiviteter under pandemin vilket var förståeligt för medarbetarna, men att de hade online fika och drack kaffe tillsammans online.

Om Nils chef tagit till åtgärder för att påverka organisationskulturen samt samhörigheten, svarade Nils:

“På grund av restriktioner har vi inte kunnat samla hela gruppen då vi är mer än 35 personer så vi har inte kunnat göra en komplett gruppaktivitet. Men inom mitt team har vi uppmuntrat har vi uppmuntrat varandra att ta luncher och chefen har då följt med oss. Jag vet även att chefen har uppmuntrat oss att komma in vissa dagar för att försöka hålla gemenskapen uppe, men det här var inte för hela gruppen utan man kommer in i grupper. Så chefen uppmuntrar oss ständigt och vi har även teambuilding dag samt mycket som händer online.”

På fråga om medarbetaren Louise anser att organisationskultur och samhörighet går i hand med bra prestation och resultat, samt välmående och resultat, svarade hon:

“Jag tycker att det är väldigt viktiga element, när de väl fungerar rullar det på bra. Så ja, de går hand i hand. En bra organisationskultur samt chef är grunden till att vi medarbetare presterar bra. ett fint omhändertagande leder till bra resultat, vilket jag tycker återfinns på min arbetsplats.”

Även medarbetaren Felix anser att en bra organisationskultur på hans arbetsplats ger honom bättre prestationsförmåga och gör arbetet mycket roligare. Lena anser att hon är tydlig med vilka principer som gäller och organisationskulturen då mycket är givet eftersom att det är ett stort företag, samt att det är viktigt för henne att hennes medarbetare mår bra på arbetet för att kunna prestera bra.

4.3.1 Samhörighet och fikastunder

Nils fick svara på frågor kring hur Covid-19 påverkat avdelningen och samhörigheten inom organisationen, varpå han svarade:

“Det är det som är problemet, det är även ett stort problem som vi har även just nu. Vi har i våra team gjort nya team och att göra detta under corona har gjort så att vi inte är ett team längre. Så även om vi har ett nytt team så känns det som att vi inte är det. De nya kollegor som jag har träffat får mig att känna att de kanske inte är mina kollegor. Jag känner inte att jag kan gå fram till de och fråga något jag undrar. Jag tror även att de tänker och känner samma om mig. Så det är ett pågående problem och kan vara anledningen till att många önskar att komma tillbaka till arbetsplatsen.”

Som följdfråga fick Nils svara på och förtydliga kring om gemenskapen brister, där han vidare svarade:

“Ja det gör det faktiskt, det är inte bara arbetsplatsen man saknar utan även att man kan ta 10 minuters pauser för att prata lite eller fika med en kollega. Det är småpratet som är ganska viktigt som vi saknar nu. Det är svårt att ha fika online.”

Om relationen till Nils kollegor förändrats till följd av Covid-19, svarade Nils:

“Jag har inte samma kontakt med de längre, eftersom det inte behövs. Men innan på kontoret kunde vi fika och prata om personliga grejer. Men eftersom vi inte har något att göra med de längre jobbmässigt så har vi inte samma kontakt. Men jag har andra kollegor som jag måste prata med varje dag och den relationen upplever jag har stärkts ännu mer.”

Nils hävdar även att det är svårare att bygga en relation till sina kollegor när man inte träffar dem.

“Jag ser det som en distansförhållande, att lära känna en person på distans går inte man måste träffas. Det kanske inte behövs varje dag men ändå relativt ofta.”

Angående frågan om socialisering på arbetet kan påverka Hampus prestation så tyckte Hampus att det hjälper honom prestera bättre på arbetet då han brukade ha fikastunder med hans föregående team. Däremot har han inte det längre då Hampus arbetar själv. Gällande samma fråga tyckte även Tobias att socialisering är viktigt och hjälper med framgång. Han säger vidare:

”På fredagar har vi fredagsfika, det kanske är en töntig grej men det är något som man ser fram emot. Nu när vi pratar online eller även träffas så är man väldigt konkret eftersom genom dessa Corona-tider så ringde man oftast när man ville någonting”.

Däremot finns det även andra syn på fikastunder som Felicia hävdar:

”För mig spelar det ingen roll om vi har fika eller inte, det är så klart kul men jag känner inte att jag måste ha fika med min grupp”.

Lena har tagit olika initiativ för att påverka samhörigheten och organisationskulturen, såsom att ta en fika någon gång då och då samt köra frisbeegolf, träffa sina medarbetare för att prata om hur det är att arbeta hemifrån och olika enkäter för att stämna av hur medarbetarna mår med mera. Vidare har Lena arbetat utifrån de resultaten hon har fått in.

Lena hävdar att bra samhörighet och samarbete resulterar i bra prestationsförmåga, dock har pandemin lett bland annat till att det spontana på arbetet så som lunch och fika försvinner då allt på distans blev schemalagt. Hennes grupp har möte varje morgon på 15 minuter för att stämna av hur de mår och hur det går. Vidare har gruppen fikastund på morgonen på 15 minuter, samt fredagsfika på 30 minuter digitalt. Här är hennes medarbetare inte lika närvarande och dessa typer av fika prioriteras alltså inte.

Vidare menar Lena att hon, kollegorna och medarbetarna har saknat att komma samman när de behöver reda ut något eller behöver snabba lösningar. För henne är det viktigt att kunna ta den spontana kaffen och prata om vad man gjorde igår eller vad man ska göra till helgen och så vidare. Man lär känna varandra på ett annat plan, enligt Lena.

Patrik menar att fikastunder och lunch tillsammans med kollegorna är nödvändigt, då småpratet som uppstår underlättar mycket i relationen. Dock hävdar Patrik att det samtidigt kvittar för honom, att fika- och lunch stunder inte har någon påverkan på prestationsförmågan. Han menar att det är på individnivå.

Även gruppchefen Elias, medarbetaren Ludvig och sektionschefen Tina hävdar att luncher och fikastunder är viktigt då det är betydande att lägga fokus på annat än jobb. Båda chefer menar att bland deras kollegor och medarbetare, försämrades relationen samt att fikastunder, lunchpauser och bra relation till kollegorna ökar prestationsförmågan. För att bevara

samhörigheten bland medarbetarna har Elias pushat dem till att ta kontakt och hålla kontakten med varandra.

4.4 Distansarbete

Vidare frågades även respondenterna ifall de har tidigare erfarenhet av distansarbete. Det här var något ingen av respondenterna hade varit med om tidigare. Hampus påstår även:

”Vi har aldrig haft distansarbetet, när det började så var det rörigt”.

Det var något flera andra respondenter höll med om då arbetet upplevs otydligt i början. Vidare påstår även medarbetaren Tobias:

”Det är en utmaning att kunna göra allt online men det funkar bättre än vad vi trodde”

När respondenterna fick frågan om hur deras relationer till varandra är i dagsläget, svarade Hampus:

”Man pratar inte lika mycket nu, du ser kanske någon då och då. Allting har blivit distanserat även på plats.”

Även andra respondenter kände att dem inte har lika mycket kontakt med deras kollegor på grund av distansarbetet. Men även att dem inte ses lika ofta jämfört med innan distansarbetet började. Medarbetaren Felicia förklarar vidare att deras relationer har förändrats trots att dem arbetar på kontoret nu.

Medarbetaren Patrik menar han att omställningen av distansarbete i början var jobbigt då det var svårt att få till sig all den information som man behöver eller behöver förmedlas, men enligt Patrik var inte distansarbetet jobbigt för det mentala. När det kommer till hur distansarbetet påverkat relationen mellan kollegorna tycker Patrik att relationen inte har förändrats och att det har samma gemenskap inom teamet som tidigare.

Gällande frågan om hur omställningen av distansarbete, svarade Lena att många av hennes medarbetare tyckte att det var skönt, skönt att slippa trafik. Många började till exempel träna på lunchen. Det var bekvämt, sedan började man förstå hur viktiga kollegorna var. Lena hade ingen erfarenhet av distansarbete tidigare när pandemin väl slog till. Hon har bara arbetat några enstaka gånger hemifrån om hon till exempel haft en tandläkartid att förhålla sig till.

Gällande frågan om hur distansarbetet påverkat henne och hennes medarbetare, svarade Lena att hon tyckte att det var skönt i början, men med tiden blev det allt mer jobbigt. Hon har medarbetare som tycker att distansen är kanonbra och vill fortsätta på samma plan då de tycker om att arbeta själva. Dock har hon en medarbetare som har sökt hjälp för att det varit

så jobbigt att arbeta hemifrån, och har en annan som fått vara inne på kontoret för att personen inte klarat att av sitta hemma.

Medarbetaren Nils menar dock att hans team har samma rutiner under Covid-19.

“Nej det är samma rutiner; vi har fortfarande samma möte. Behöver vi komma in till kontoret så gör man det ändå. Så det är inte en stor skillnad utan det är detsamma som innan.”

Tina, Elias och Ludvig tycker att det var en jobbig omställning att arbeta hemifrån. De menar att det var krångligt att hitta nya arbetsätt och bli bekväm med nya arbetsverktyg. Det påverkade även gemenskapen, där relationen till kollegorna försämrades på grund av att man inte kom i kontakt med dem på samma vis.

5. Analys och Diskussion

5.1 Ledarskap och organisationskultur

För att förstå hur kulturen upplevs i deras organisation fick respondenterna möjligheten att förklara deras egna tankar. Patrik svarade att alla medarbetare respekterar varandra oavsett vilket kön, etnicitet eller religion individen har. Anna tycker att hon inte får lika mycket feedback från chefen samt att hon inte får hjälp av sina kollegor. Hon verkade inte veta vad det här kan bero på heller. Detta kan kopplas till det Alvesson (2015) hävdar, att kultur måste analyseras inom specifika fall. Alvesson (2015) påpekar dessutom att alla individer bidrar till organisationskulturen då dem har olika livsstilar. Att ha sådana motsatta syn på organisationskulturen bevisar det Alvesson (2015) hävdar, att individens egna upplevelser samt uppfattningar kommer reflektera hur organisationskulturen samt vardagen inom organisationen ser ut. Även Grey (2009) hävdar att kulturen inom organisationen kommer att påpeka vad som är viktigt inom organisationen. Vidare skriver han att ifall medarbetare i företaget har liknande uppfattningar, värderingar samt normer kan det minska konflikter, då en bra organisationskultur skall vara rättvist med färre konflikter (Grey, 2009).

I det empiriska materialet återfinns vi svar från Louise gällande hennes anseende kring organisationskultur och prestationens samband, där hon svarade att hon tycker att det är viktiga element som går hand i hand med varandra och ger grunden till bra prestationsförmåga och resultat. Även Felix har det anseendet att han presterar bättre när bra organisationskultur och samhörighet tar plats. Lena, som är chef anser sig vara tydlig med vilka principer som gäller då företaget är omfattande. För henne är det viktigt att hennes medarbetare mår bra på jobbet för att de vidare ska kunna prestera bra. Detta är något som kan appliceras i Ouchis Teori Z (1981) där han hävdar att ledare kan involvera medarbetarna beroende på vilken organisationskultur som denne ger utrymme till. Vidare menar Ouchi att ökad produktivitet frambringas genom att medarbetarna ständigt är involverade och när medarbetare har tilltro till sin ledare. Utifrån Ouchis teori kan vi själva hålla med om att en bra ledare kommer kunna forma medarbetare med hjälp av organisationskultur och skapa förtroende hos dem. När man som medarbetare känner förtroende för sin ledare och har en god organisationskultur blir man mer motiverad i arbetet och gör bättre ifrån sig och genererar goda resultat till företaget.

Annas upplevelser kring organisationskultur skildrar sig från de resterande respondenternas upplevelser som menar att de har en bra prestationsförmåga som grundar sig bland annat i bra organisationskultur. Att Anna känner att hon inte kan få den hjälp hon behöver av sina kollegor och den bristande feedbacken och kritiken av hennes chef kan resultera i att Anna presterar sämre i hennes arbete. Dels för att hon inte får den hjälpen hon hade önskat, men även för att hon inte kan utvecklas på grund av att varken konstruktiv kritik eller feedback inte ges. Detta kan även bidra till att hon blir mindre motiverad. Här kan man se det som Ouchi (1981) nämner i Teori Z, att ledare involverar medarbetarna och skapar organisationskulturen. I sin tur blir det ledarens ansvar att se till att detta sker.

Utöver mindre motivation och ledares ansvar över medarbetare och organisationskultur, kan Annas upplevelser även kopplas till Greys (2009) teori. Han menar att konflikter kan uppstå om individer inte har samma värderingar eller uppfattningar inom organisationen, vilket vi kan se i det här fallet. Å andra sidan kan risken vara mindre för att konflikter skulle uppstå på Felix och Patriks arbetsplats. Detta på grund av deras positiva upplevelser och värderingar som återfinns på deras arbete eftersom att de har en fungerande organisationskultur. Enligt våra egna tankar känner vi att man vill trivas på sin arbetsplats för att kunna känna sig motiverad. Är man omringad bland kollegor man inte trivs med kommer detta spegla sig i arbetet man utför. Att man inte trivs på sin arbetsplats behöver inte enbart ligga i att man arbetar på distans. Det kan precis som Grey (2009) nämner i sin teori, vara att individer inom organisationer inte delar samma värderingar eller åsikter. Detta kan bidra till att man inte känner samhörighet till sina kollegor eller trivs med sin chef och kan utlösa konflikter. Då Anna har mindre bra upplevelser på sin arbetsplats till skillnad från bland annat Felix och Patrik, går det att konstatera att organisationskultur och ledarskap är något som är individuellt och subjektivt eftersom att det påverkar medarbetare på olika plan.

Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) ska chefen ha en överblick inom organisationen samt kunna se till att förändringar sker i företaget. Dessutom menar Sveningsson och Alvesson (2010) att ledarskap varierar från organisation till organisation och att anpassning av ledarskap krävs beroende på situation. I detta fall är organisationen densamma, men cheferna skiljer sig mellan avdelningarna, vilket är möjligt att se om man jämför de olika respondenternas upplevelser kring deras chef. Medan Nils och Patrik känner att de kan vända sig till sin chef för hjälp och rådgivning, känner Hampus att hans chef inte är närvarande och att han inte alls får feedback eller konstruktiv kritik av henne. Lena nämner att hon anser att tillgänglighet är något som är betydande i ledarskap. Under distansarbetet var hon noga med att alltid ha på kameran, för att visa hennes medarbetare att hon är närvarande. Dessutom började hon alltid arbetsdagen med att fråga hennes medarbetare hur de mår, för att uppmuntra dem till att vara transparenta.

Vidare hävdar Sveningsson och Alvesson (2010) att ledarnas beteenden och attityder har en stor inverkan på sina anställda när det kommer till hur motiverade de känner sig på arbetet. I sin tur speglar detta de normer och värderingar som finns inom företaget, menar Alvesson (2015). Att Hampus inte har en närvarande chef och inte får hjälp och rådgivning av sin chef kan kopplas samman med det Sveningsson och Alvesson (2010) menar med beteenden och attityd. Att Hampus chef väljer att utöva ett beteende som syftar till bristande tillgänglighet, kan resultera i att Hampus känner sig omotiverade i sitt arbete, till skillnad från Nils och Patrik som har en tillgänglig chef som de är trygga med och alltid kan vända sig till. Detta kan bland annat förklara deras goda upplevelser av organisationskulturen och motivationen. Lenas tillgänglighet och närvaro bidrar även det till god organisationskultur och motivation bland hennes medarbetare.

Däremot kan även andra orsaker ligga till grund till att chefens ledarskap känns bristande för just Hampus. Det är viktigt att förstå att individer upplever händelser på olika sätt och är i behov av olika mycket uppmärksamhet. Vidare är det enligt våra egna tankar, betydande att ha förståelse för att ledarnas tillgänglighet kan uppfattas olika just för att vissa individer har bättre personkemi än andra. Den bristande personkemin kan vara en anledning till att medarbetare som Hampus anser att deras chef inte är tillgänglig som han egentligen skulle velat. Det här kan kopplas till Alvesson (2015) om hur organisationskultur kan ha positiva och negativa aspekter. Då Hampus upplever minskad tillgänglighet kan det anses vara en negativ aspekt, vilket kan göra det svårare för Hampus att sträva efter organisationens mål. Hade Hampus istället upplevt hans chef som tillgänglig, skulle det möjligtvis underlätta för honom att sträva efter organisationens mål samt känna mer motivation till att utföra arbetet.

5.2 Samhörighet

Som Orlikowski et.al. (1994) hävdar är traditioner relaterade till mat en stor betydelse för företaget samt att det grunder i att individer skall ha samma värderingar. Vidare kan även organisationskulturen förstärkas när medarbetare tar fika pauser ihop eller äter tillsammans menar Plester (2015). Detta är något vi kan återfinna i det Lena nämnde i sin intervju, att fikastunder bland medarbetarna stärker samhörigheten och organisationskulturen. I Nils intervju framgick det att för honom är små pauserna för att prata eller fika med kollegorna väldigt viktigt, och att det är något som han saknar nu när han arbetar hemifrån. Även Hampus menar att fika med kollegorna, speciellt på fredagar är något han brukar se fram emot. Dock har fikastunder ingen större betydelse för Felicia, som menar att fika kan vara kul men för henne kvittar det. Vissa medarbetare berörs inte av fikastunder eller liknande socialiseringar, men genom bland annat Lena, Nils, Hampus och Ludvig går det att konstatera att dessa typer av socialiseringar och traditioner är en betydande faktor för deras samhörighet och organisationskulturen.

Det här kan även kopplas till det Warrick (2017) refererar till Feldman (1981) då de anställda skall socialisera för att sedan kunna skapa framgång inom företaget men även känna samhörighet med sina kollegor. Vi kan se det i Nils svar då han upplever att det är svårare att bygga relationer via distans, Feldman (1981) menar vidare att individer måste umgås för att samhörigheten skall förstärka kulturen inom organisationen. Det är något som Elias har försökt att fokusera på genom att uppmana medarbetarna att ta initiativ och fortsätta umgås. Då de anställda inte umgås lika mycket på grund av distansarbetet har det lett till att fikapauser sker online, men även det har inte de anställda samma känsla av samhörigheten. Det här kan bero på att dessa fikapauser känns mer formella då de är planerade, jämfört med tidigare då de anställda kunde prata i korridoren och ta en kopp kaffe tillsammans.

Vidare hävdar Lena att den spontana kaffen eller lunchen är betydande bland kollegorna då man lär känna varandra på ett annat plan. Även Tina håller med om det och hävdar att det hjälper medarbetarnas prestation. Det kan man knyta ihop med vad Warrick (2017) refererar till Feldman (1981), att kulturen förstärks genom att man umgås med varandra. Hon nämnde

även att hon, kollegorna och medarbetarna har saknat att komma samman. För att göra distansarbetet till det bästa möjliga, har Lena infört fikastunder på morgonen, samt på en längre på fredag. Här har hennes medarbetare inte varit lika involverade, då de inte prioriterat dessa på distans. Detta går att applicera i vad Holland et.al. (2016) nämner, att de anställda får en betydligt mindre relation till sina kollegor när de arbetar på distans till skillnad från att vara på plats.

Detta kan enligt våra egna tankar, ha betydelsen av att en mindre relation till kollegorna leder till en minskad samhörighet vilket påverkar personer olika. Påverkan behöver inte enbart ligga i hur man presterar i sitt arbete, utan en förminskad samhörighet kan påverka medarbetaren på ett personligt plan såsom i det psykiska måendet. Vissa människor kan ha sämre förhållanden och relationer hemma, vilket gör att man upplever sitt arbete som en mer trygg plats att befinna sig på. Att då få en minskad samhörighet ihop med dåliga relationer sedan tidigare, eller att tvingas arbeta hemifrån just för att man inte kan befinna sig på sin arbetsplats, skulle kunna påverka det psykiska måendet.

Utifrån flera av respondenternas redovisade svar kan man se en tydlig linje på hur distansarbetet minskat relationen och samhörigheten mellan de anställda. Dock har Nils en annan upplevelse jämfört med resterande respondenter. Han menar precis som de resterande, att relationen till vissa kollegor har blivit mindre. Däremot har Nils relation till andra kollegor förstärks, då han måste prata med dem varje dag på grund av arbetet. Här framkommer det alltså olika upplevelser och perspektiv av hur distansarbete har förändrat relationerna.

5.3 Distansarbete

Respondenterna fick svara på frågan gällande ifall de haft distansarbete tidigare, varav ingen av medarbetare har erfarenhet av detta. Respondenterna svarade dock att de någon gång då och då kunnat arbeta hemifrån, ifall de till exempel skulle ha en läkartid att passa. För bland annat Tobias har det varit en utmaning att kunna göra allt online, men har fungerat bättre än vad han trott. Sveningsson och Alvesson (2010) menar är att ledarskap är situation- och organisation baserat, vilket gör att i en situation där anställda inte har tidigare erfarenhet av distansarbete kan det bli svårare att anpassa sig till det nya arbetssättet. Detta kan vi bland annat se i hur respondenterna uttryckte sig, där bland annat Lena och Patrik tyckte att arbetet hemifrån blev allt mer besvärande och Hampus som tyckte att det var rörigt. Även Ludvig, Tina och Elias tyckte att det kändes jobbigt att arbeta på distans samt att dem tappade kontakt med sina kollegor. Att det är så många som känner av det här betyder även att ledare själv måste ta initiativ för att så många som möjligt skall vara inspirerade att arbeta.

Som Bae, Lee och Sohn (2019) hävdar är det viktigt för chefen att fortsätta inspirera sina medarbetare så att dem skall känna sig involverade i företaget. Nils förklarar att de har samma rutiner som innan covid-19 började, vilket kan göra att distansarbetet blir väldigt enformigt. Som tidigare nämnt Sveningsson och Alvesson (2010) menar är ledarskap

situation- och organisation baserat, detta gör att en ledare måste kunna anpassa arbetet utifrån situationen då att arbeta hemifrån samt att arbeta på kontor kräver olika anpassningar och förutsättningar. Ett hemarbete som är enformigt och inte anpassat utifrån situation kan möjligtvis leda till att medarbetarna tappar motivationen. Detta gör att man som ledare möjligtvis behöver upprätta aktiviteter eller anpassningar med ändamål att motivera medarbetarna och bibehålla relationen till kollegorna. Detta eftersom relationen har en tendens att minska när man inte sammankommer på samma sätt som tidigare, vilket även Holland et.al (2016) nämner. Dessutom är det i en sådan situation, som Sveningsson och Alvesson (2010) nämner, betydande för medarbetarna att cheferna motiverar dem, då vi av våra respondenter fått höra deras upplevelser kring hur rörigt och jobbigt omställningen och distansarbetet varit.

Lena nämnde även att många av hennes medarbetare tyckte det var skönt att arbeta hemifrån de slapp trafiken och började till exempel träna på lunchen. De tyckte att det var bekvämt, men började sedan inse hur viktiga kollegorna är och att det med tiden blev jobbigt. Detta är något som kan ses i vad Taskin och Bridoux (2010) hävdar i sin teori, som även Hanson (2004) påstår. De menar att den anställde får mer produktivitet, blir mer effektiv vid hemarbete och att produktionen ökar. Den ökade effektiviteten och produktiviteten kan bland annat grunda sig i att vid hemarbete störs man inte av sina kollegor som vid kontorsarbete.

Vidare menar Hanson (2004) att hemarbetets nackdelar bland annat är att anställda upplever isolering, ensamhet, inskränkt kommunikation och samarbete mellan kollegorna. Att många av Lenas medarbetare upplevde bekvämlighet vid distansarbete och hade möjligheten till att träna innebär inte att andra medarbetare som arbetat hemifrån har samma förutsättningar. Då Taskin och Bridoux (2010) nämnde att anställda hemifrån inte blir störda hemifrån på samma sätt, kan grunda sig i att just den anställde har bra förutsättningar vid hemarbete, till exempel att det bor ensamma. Många anställda har dock inte samma förutsättningar, till exempel att de inte bor ensamma, har barn som befinner sig hemma eller inte har förutsättningarna till att ha en bra arbetsmiljö hemma. Alltså kan produktiviteten och effektiviteten skilja sig åt beroende på var och ens förutsättningar. Trots bekvämligheten som Lenas medarbetare i början kände, blev det med tiden allt mer jobbigt för dem att arbeta hemifrån. Den bekvämligheten var alltså kortvarig och inte på lång sikt, då kollegorna anses vara en stor del för dem, vilket kan liknas med vad Hanson (2004) menar. Att kommunikationen och samarbetet mellan kollegorna minskar.

6. Slutsats

Syftet med studien var att studera hur distansarbetet påverkat organisationskulturen och hur de anställdas samhörighet har påverkats. Studien medverkar till att kunskap i tidigare forskning utökas gällande hur distansarbete påverkar samhörighet och organisationskultur. Detta studerades genom följande frågeställningar: "Hur har distansarbetet påverkat organisationskulturen samt samhörigheten bland medarbetarna?" och "Hur har ledare påverkat samhörighet och organisationskultur under distansarbete?".

För att besvara forskningsfrågorna har empirisk data i form av intervjuer med olika medarbetare och chefer varit betydande. Genom det empiriska materialet har vi kunnat komma fram till att många upplever att distansarbetet haft en omfattande påverkan när det kommer till samhörigheten och relationen till kollegorna under distansarbetet. Bland annat känner flera medarbetare att relationen har försämrats, medan vissa känner att den faktiskt har förstärkts under distansarbetet. Anledningen till att de känner att relationen har förstärkts, beror på att man varit "tvungen" att prata med fler vid hjälp än den man brukar sitta bredvid på kontoret som man är van att be om hjälp av.

De anställda som känner att relationen har försämrats gör det med anledningen av att de informella möten som tidigare ägde rum genom att man tog en spontan fika tillsammans, en lunch eller små pratade i korridorerna, inte existerar längre vid distansarbete. Istället har de flesta medarbetare formella fika möten, alltså fikastunder vars chef schemalagt, vilket har fått många anställda att känna att de inte har samma relation som tidigare. Dessutom nämner flera anställda att de upplever att bättre resultat och prestation uppnås när de har en bra organisationskultur och samhörighet på arbetsplatsen. Genom detta kan slutsatsen dras att ju bättre organisationskultur och samhörighet bland de anställda, ju bättre presterar medarbetarna och frambringar goda resultat i organisationen.

Vissa ledare inom organisationen har försökt att fortsätta ha online fika med sina medarbetare för att behålla samhörigheten samt organisationskulturen. Däremot känner många respondenter att det inte räcker då dem inte har samma kontakt längre. Detta har även påverkat medarbetarna när de gått tillbaka till kontoret, som anser att allt har blivit distanserat även på plats. Trots att ledare försökt påverka organisationskulturen och öka samhörigheten genom att ha online fika, är detta inget som prioriteras av flera medarbetarna. För vissa har inte online fika stunderna någon större betydelse. Slutsatsen som kan dras här är att ledare troligtvis behöver göra mer än att omvandla de informella mötena till formella fikastunder. Dessutom kan vi genom insamlad data kunnat konstatera att organisationskultur är något som är subjektivt och individuellt samt påverkar varje medarbetare olikt vilket gör att ledarskapet är något som är unikt inom varje organisation för varje ledare.

Även om vissa ledare har försökt att återskapa fikastunder online, finns det fortfarande ledare som inte har tagit till åtgärder alls. Detta kan bero på att ingen av respondenterna har haft erfarenhet av distansarbete tidigare, vilket kan leda till att dem inte vet hur dem ska hantera

situationen. Vi kan konstatera att detta i sin tur har lett till att många saknar att komma samman på kontoret.

Slutligen har vi i studien kommit fram till att det finns medarbetare som trivs bättre på kontoret än att arbeta hemifrån, och andra som inte påverkas av hemarbetet på samma vis. Vidare har vi kommit fram till att ledare behöver göra mer för att påverka organisationskulturen och samhörigheten. Dessutom leder minskad samhörighet och kultur till försämrad prestation bland medarbetarna. Ledarens initiativ och åtgärder kan ha en betydande påverkan på organisationen dess medarbetare.

6.1 Vidare studier

Vår studie har påvisat att många medarbetare känner mindre samhörighet när de arbetar hemifrån, trots ledarnas åtgärder. Då vår studie var begränsad inom en organisation med en tidsram på cirka två månader kan vidare forskning innefatta fler intervjuer för att få ännu bredare perspektiv inom ämnet. Det här skulle dessutom öka kunskapen som vi inte fick med av vår studie. Vidare kan ett annat förslag vara att titta igenom en longitudinell studie hur organisationskulturen samt samhörigheten påverkas i det fall distansarbete skulle ske än en gång i framtiden. Intresset kan finnas i att se hur ledare och medarbetares perspektiv ser ut då de erhållit erfarenhet av distansarbetet.

Referenser

- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning* (3:e uppl.) Stockholm: Liber.
- Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to Increase Participation in Telework Programs in U.S. Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership, and Diversity Management. *Public Personnel Management*. Dec 2019, Vol. 48 Issue 4, p565-583.
- Bass, B. & Avolio, B. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-12
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5: uppl.). Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:a uppl.). Stockholm: Liber
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 2. rev. uppl. Malmö: Gleerups
- DeSanctis, G. & Monge, P. (1998) Introduction to the Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations. *Organization Science*. Nov/Dec99, Vol. 10 Issue 6, p693-703. 11p
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering* (3:e uppl.). Stockholm: Libe
- Hanson, M. (2004). *Det flexibla arbetets villkor: om självförvaltandets kompetens* [Doktorsavhandling, Stockholms Universitet]. <https://libris.kb.se/bib/9633333>
- Holland, S. J., Simpson, K. M., Dalal, R. S., & Vega, R. P. (2016). I can't steal from a coworker if I work from home: Conceptual and measurement-related issues associated with studying counterproductive work behavior in a telework setting. *Human Performance*. 2016, Vol. 29 Issue 3, p172-190
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Kurland, N. B. & Egan, T. D. (1999) Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, Vol. 10, No. 4 (Jul. - Aug., 1999), pp. 500-513.
- Ouchi, W. G. (1981). Going from A to Z: Thirteen steps to a Theory Z organization. *Management Review*. May81, Vol. 70 Issue 5, p8. 9p.

Newman, S. A. & Ford, R. C. (2020) Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 2020.

Managementstudyguide.com. 2022. *Importance of Organization Culture*. [online] Tillgänglig:
<<https://www.managementstudyguide.com/importance-of-organization-culture.htm>> [7 January 2022].

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*. May 2017, Vol. 60 Issue 3, p395-404.

Slotte, M., 2022. *Metod Intervju*. [online] Tillgänglig:
<<https://plus.rjl.se/infopage.jsf?nodeId=45034&childId=22659>> [14 January 2022].

Sun, S. (2008) Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, December, 2008, Vol 3, No 12.

Sveningsson, S. & Alvesson, M., 2010. *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.

Bilaga

Grundfrågor

- Hur länge har du varit anställd på företaget?
- Vad är din nuvarande befattning och hur länge har du jobbat som det?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Organisationen & kultur

- Hur skulle du beskriva dig själv som medarbetare?
- Har din avdelning några mål?
 - Är de tydliga?
 - På vilket sätt?
 - Hur jobbar ni för att uppnå dem?
- Hur är samarbetet mellan avdelningarna?
- Hjälper man varandra
- Någon skillnad under covid-19?
- Brukar/brukade ni ha mat- och fikastunder eller liknande socialiseringar och hur tycker du att det påverkar dig som medarbetare och din prestation? (Bättre prestationsförmåga?)
- Hur/ eller tycker du att organisationskultur och samhörighet samt bra ledarskap går hand i hand med bra prestation/resultat på arbetet samt ditt välmående och framgång?
- Vill du kort ge exempel på vad ni har för principer och värderingar?
- Tycker du att ni har en bra organisationskultur, är det något som du hade velat förändra?

Ledarskap

- Är det tydligt vem du ska vända dig till?
- Har ni medarbetarsamtal?
- Hur skulle du beskriva din chefs sätt att leda?
 - Om du skulle beskriva din chef hur skulle det vara?
 - Får du mycket hjälp/rådgivning av din chef
 - Om nej, vem frågar du istället?
 - Visar din chef uppsmuntran vid bra prestationer och konstruktiv kritik för att kunna utvecklas?
- Om du var ledare själv, finns det något du skulle gjort annorlunda?
- Upplever du någon skillnad när du jobbar på plats och när du arbetar hemifrån?
- Är din chef tydlig med vilka principer som gäller, t.ex. hur man betar sig gentemot andra, hur man utför arbetet, värderingar osv?

För chef:

- Hur skulle du beskriva ditt sätt att leda?
- Om du skulle beskriva dig som chef som ett djur, vilket skulle det vara?
- Är det något i ledarskapet som du anser är extra viktigt?
- Finns det något du velat göra annorlunda?
- Vad har du gjort för att upprätthålla samhörighet och organisationskultur under distansarbetet?
- Är du tydlig med vilka principer som gäller?

Covid-19 påverkan

- Hur var omställningen av distansarbete i början?
- Har ni haft distansarbete tidigare?
- Har du erfarenhet av distansarbete tidigare?
- Hur organiseras arbetet i företaget, kan du arbeta hemifrån oavsett pandemi eller inte?
- Varför agerar företaget på just det viset?
- Hur har covid-19 påverkat gemenskapen inom avdelningen i organisationen?
- Har relationen till andra kollegor förändrats?
 - Ge ett exempel.
- Har din chef förändrat sitt ledarstil under pandemin?
 - Hur?
- Hur anser du covid-19 har påverkat organisationen?
- Har organisationen kunnat anpassa sig till förändringar? Ta emot nya idéer för att utvecklas?
 - Anställda
 - Chefer
- Har rutinerna förändrats mycket under covid-19?
- Har pandemin skapat en hastig förändring i företaget?
 - Hur hanterar ni förändringar under pandemin?
- Vad har din chef gjort för att upprätthålla samhörigheten inom avdelningen? Vad tar han för initiativ?

För chef:

- Hur anser du covid-19 har påverkat organisationen?
- Har rutinerna förändrats mycket under covid-19?
- Har pandemin skapat hastiga förändringar inom organisationen?
- Har organisationen kunnat anpassa sig till förändringar? Ta emot nya idéer för att utvecklas?
- Hur har covid-19 påverkat gemenskapen inom avdelningen i organisationen?
- Har ditt sätt att leda/ditt ledarskap förändrats under pandemin?