

Hur ledare arbetar med organisationskultur

- En kvalitativ studie om organisationskultur utifrån ett ledarskapsperspektiv

Av: Hanna Lundvall & Ibrahim Hacıyev

Handledare: Besrat Tesfaye

Södertörns högskola

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C | Vårterminen 2022



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Sammanfattning

Distansarbete är ett arbetssätt som har blivit alltmer populärt. Tillsammans med teknikens framgång har det blivit alltmer tillgängligt för företag att arbeta utanför den traditionella arbetsplatsen. Det ökade distansarbetet kan leda till kulturella förändringar inom en organisation som leder till mer ansvar för ledaren att bibehålla organisationskulturen. Syftet med denna kvalitativa studie är att få insikt kring hur ledare använder organisationskultur för att styra organisationer både på fysiska arbetsplatser och vid distansarbete. Ledare använder organisationskultur för att få anställda att uppnå organisationens mål samt gemensamma värderingar. Studien presenterar ritualer, artefakter och kulturstyrning som tre variabler inom organisationskulturen som ledare och organisationerna använder sig utav. Studien har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer med fem organisationer. De fem organisationer som analyseras är bank, statligt ägt företag, ideell organisation, social omsorg och redovisningsbyrå. Alla organisationer använder sig utav en tydlig organisationskultur men har olika strategier samt tillvägagångssätt kring hur de arbetar mot organisationskulturen. De alla arbetar med tydliga strategier för att få sina anställda att arbeta mot samt uppnå organisationens gemensamma mål och värderingar. En likhet som finns inom organisationerna är att de alla har tydliga målsättningar, arbetar mot gemensamma värderingar, utfärdar ritualer, använder sig utav artefakter och arbetar med kommunikationsteknologier. Det som skiljer dem åt är att företaget inom bank, social omsorg och redovisningsbyrån arbetar mer med värderingar. Utöver det arbetar dessa tre företag mer med tydliga ritualer som de genomför tillsammans med sina anställda. En annan skillnad är att artefakterna ser olika ut hos alla organisationerna där vissa artefakter är mer synliga än andra som exempelvis arbetskläder. Ledarna inom organisationerna använder sig utav organisationskultur som ett styrmedel och har olika tillvägagångssätt samt strategier för att nå dit. Slutsatsen som kan dras är att alla fem organisationer arbetar mot en tydlig organisationskultur, där de använder sig av strategier, kommunikation samt uppföljning för att få sina anställda att uppnå organisationens gemensamma mål och värderingar. Ledarna använder sig utav ritualer, artefakter och kulturstyrning för att uppnå organisationskultur, detsamma gäller vid distansarbete. Alla organisationer har implementerat information och kommunikationsteknologier för att upprätthålla organisationskulturen under distansarbete. Däremot har organisationen inom social omsorg och redovisningsbyrån lyckats upprätthålla organisationskulturen bäst under distansarbete. Banken, det statliga företaget och den ideella organisationen har arbetat med att upprätthålla kulturen vid distansarbete men utmaningar som tillgänglighet och delaktighet har försvårat processen.

Nyckelord: Organisationskultur, ritualer, artefakter, kulturstyrning, distansarbete

Organizational culture

A qualitative study about organizational culture from the perspective of a leader

Abstract

Teleworking is a way of working that has become increasingly popular. Along with the success of technology, it has become increasingly accessible for companies to work outside the traditional workplace. The increased telework can lead to cultural changes within an organization that lead to more responsibility for the leader to maintain the organizational culture. The purpose of the qualitative study is to gain insight into how leaders use organizational culture to control organizations both in physical workplaces and in teleworking. Leaders use organizational culture to get employees to achieve the organization's goals and common values. The study presents rituals, artifacts and cultural management as three variables within the organizational culture that leaders and organizations use. The study was conducted using semi-structured interviews with five companies. The five companies analyzed are a bank, a state-owned company, a non-profit organization, a company within social care and an accounting firm. All companies use an organizational culture but have different strategies and approaches to how they work towards the organizational culture. They all work with clear strategies to get their employees to work towards and achieve the organization's goals and common values. A similarity that exists within the companies is that they all have clear goals, work towards common values, use rituals, artifacts and work with communication technologies. What sets them apart is that the company in banking, social care and the accounting firm works more with values. In addition, these three companies work more with rituals that they perform together with their employees. Another difference is that the artifacts look different in all companies where some artifacts are more visible than others such as work clothes. The leaders within the organizations use organizational culture as a tool and have different approaches and strategies to get there. The conclusion that can be drawn is that all five companies work towards an organizational culture, where they use strategies, communication and follow-up to get their employees to achieve the organization's goals and common values. The leaders use rituals, artifacts and culture management to achieve organizational culture. All organizations have implemented information and communication technologies to maintain the organizational culture during teleworking. The company in social care and the accounting firm has managed to maintain the organizational culture best during telework. The bank, the state-owned company and the non-profit organization have worked to maintain the culture through teleworking, but challenges such as accessibility and participation have made the process more difficult.

Keywords: Organizational culture, rituals, artifacts, cultural management, teleworking

Förord

Först och främst vill vi tilldela ett stort tack till alla respondenter och företag som deltog och tog sig tiden att ställa upp på intervjuer samt möjliggjorde att vi kunde genomföra vår kvalitativa studie inom ämnet företagsekonomi. Tack vare deras engagemang och vilja av att dela med sig av deras erfarenheter samt kunskaper som ledare kunde vi skapa en större förståelse kring hur ledare arbetar med organisationskultur. Vi vill även rikta ett stort tack till opponentgruppen som tagit sin tid att läsa igenom, granska och analysera vår uppsats genom hela studiens gång. Till sist vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Besrat Tesfaye, som har under tre månaders tid stöttat, väglett och erbjudit oss relevant feedback under processens gång. Utöver det har hon tagit sig tiden att utveckla oss vidare till att bli bättre forskare inom området organisation.

Södertörns högskola, maj 2022

Hanna Lundvall & Ibrahim Hacıyev

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Forskningsfråga	3
1.5 Avgränsning	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Organisationskultur	4
2.2 Distansarbete som det nya arbetssättet	5
2.3 Ritualer	6
2.4 Artefakter	7
2.5 Ledarens kulturstyrning	8
3. Metod	10
3.1 Kvalitativ forskningsstudie	10
3.2 Forskningsdesign	10
3.3 Datainsamling	10
3.3.1 Semistrukturerade intervjuer med företag	11
3.3.2 Transkribering	11
3.4 Urval av respondenter	12
3.4.1 Urval av företag	12
3.6 Analysmetod	13
3.7 Metodkritik	13
4. Resultat	15
4.1 Presentation av organisationerna	15
4.2 Fallbeskrivning	16
4.2.1 Fall 1 - Bank	16
4.2.2 Organisationskultur	16
4.2.3 Distansarbete	18
4.2.4 Ritualer & artefakter	18
4.3 Fall 2 - Statligt företag	19
4.3.1 Organisationskultur	20
4.3.2 Distansarbete	21

4.3.3 Ritualer & artefakter	22
4.4 Fall 3 - Ideell organisation	22
4.4.1 Organisationskultur	23
4.4.2 Distansarbete	24
4.4.3 Ritualer & artefakter	25
4.5 Fall 4 - Socialomsorg	26
4.5.1 Organisationskultur	27
5.5.2 Distansarbete	29
4.5.3 Ritualer & artefakter	30
4.6 Fall 5 - Redovisningsbyrå	32
4.6.1 Organisationskultur	33
4.6.2 Distansarbete	35
4.6.3 Ritualer & artefakter	36
6. Analys	39
6.1 Organisationskultur	39
6.2 Distansarbete	42
6.3 Ritualer	44
6.4 Artefakter	45
6.5 Ledarens Kulturstyrning	48
7. Diskussion	49
7.1 Framtida forskning	51
8. Slutsats	52
9. Källförteckning	53
Bilagor	55
Bilaga 1, Intervjuguide: Semistrukturerad intervju med chefer på företag	55
Bilaga 2, Interview guide: Semi structured interview with leaders from organizations	58

Tabellförteckning

Tabell 1: Beskrivning av respondenter från företag	16
Tabell 2: Sammanfattning av resultat	37

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Organisationer styrs av olika normer, regler och värderingar som har föreskrivna uppsättningar av beteenden som finns i organisationen. Utöver det har alla organisationer ett flertal aktiviteter som utförs med hjälp av ledning, kontrollering, planering och processer (Kundu 2010, s. 48). Organisationer kan identifieras med och är kopplad till fenomenet organisationskultur. Organisationskulturen inom en organisation påverkar och utvecklar dess strukturer, sina system och dess värderingar och normer. Organisationskultur kan även bidra till att verksamheten arbetar mer effektivt (ibid). Organisationskultur kan beskrivas som idéer, regler, symboler, normer och känslor som har skapat en medveten struktur bland en grupp (Alvesson 2002, s. 2).

För att kunna styra och kontrollera medarbetare vid distansarbete samt på fysiska kontor behövs en organisationskultur. Organisationskultur behövs för att styra och kontrollera medarbetare och på en grundläggande nivå kan begreppet definieras som hur vi gör saker eller hur vi tänker om saker (Sun 2008, s. 138). Organisationskultur förklaras övergripande som ett system av delade värderingar och normer som definierar lämpliga attityder och beteenden för organisationsmedlemmar (Baird et al. 2018, s. 404). Kultur används som det korrekta sättet för anställda att bete sig, därmed kan organisationskultur föreviga organisationens överlevnad och tillväxt. Organisationskultur kan beaktas som ett trossystem, som en strategi eller som en mental programmering (Sun 2008, s. 140). Allting grundar sig i att anställda ska ha vissa värderingar som kan leda till att människor arbetar på ett effektivt sätt. Chefer kan använda sig utav organisationskultur i form av styrmedel, ritualer och artefakter för att skapa sin egen unika kultur (Sun 2008, s. 141). För att uppnå en framgångsrik kultur bör chefer använda sig utav organisationskultur och dess teman då det leder till fördelar såsom samarbete, kontroll, kommunikation och engagemang (Sun 2008, s. 142). Ledarskapet blir därför en avgörande faktor för organisationskulturens överlevnad då tid, plats och kultur är avgörande faktorer för en organisation som behöver säkerhetsställas med hjälp av samordningsmekanismer och kontroll (Pauleen 2003, s. 228).

Det är ledaren i en organisation som skapar en kultur som ska präglade hela företaget och det är denna organisationskultur som kan vara ett styrmedel för chefer (Ouchi 1981, s. 21). Att använda sig utav kulturstyrning som ett verktyg för att vägleda sina anställda kan resultera i ökad produktivitet samt effektivitet som Ouchi (1981, s. 22) menar är viktiga komponenter för en organisation. En annan aspekt som är avgörande inom ämnet organisationskultur är ritualer. Det är ett område som kan förmedla organisatoriska värderingar och normer (Hogan & Coote 2014, s. 1613). Ritualer inom organisationskultur kan förklaras som kollektiva aktiviteter som utförs gemensamt på en arbetsplats (Sun 2008, s. 138). Det tredje området som är väsentlig för ämnet organisationskultur är artefakter. Artefakter är det mest tydliga och observerbara karaktärerna inom organisationskultur och kommunicerar en organisations undermedvetna värderingar och normer (Hogan & Coote 2014, s. 1613). Artefakter möjliggör att förståelse kan

skapas kring varför anställda i en organisation gör som de gör (Bonavia 2006, s. 671). Ytterligare kan artefakter användas för att förse anställda kring vad som förväntas av dem inom organisationen (Hogan & Coote 2014, s. 1613).

Utöver de tre ovannämnda aspekterna kring organisationskultur består även organisationer av arbetsprocesser och arbetsmiljöer som förändras kontinuerligt. Information och kommunikationsteknologier har varit en bidragande faktor som möjliggjort förändringen och medfört nya samt mer flexibla arbetssätt (Kok et al. 2014, s. 2). Teknologerna har resulterat att arbetstagare inte längre är begränsade till att behöva arbeta på ett fysiskt kontor. Medarbetare kan med hjälp av dessa teknologier arbeta på distans från valfria platser och när som helst. Mobila enheter och internet har möjliggjort det nya arbetssättet att medarbetare kan arbeta på distans och oberoende av tid, så länge de är uppkopplade via internet (ibid). Det nya arbetssättet distansarbetet som även kan benämnas som hemarbete har implementerats alltmer i organisationer och används av arbetare världen över (Wojcak et al. 2016, s. 33). Antalet arbetare och organisationer som använder distansarbete ökar stadigt och det har även fått en större utsträckning i följd med coronapandemin (Groenendaal & Helsloot 2021, s. 1).

Enligt statistiska centralbyrån (2021) har covid-19-pandemin medfört att andelen hemarbetare ökade tydligt under åren 2020 och 2021 med en ökning upp till 40% av den svenska befolkningen mellan åldern 15 - 74 år. Allt fler personer har behövt ställa om från att arbeta fysiskt på kontor tillsammans med sina kollegor till att arbeta digitalt i sin hemmiljö (SCB 2021). Det län som har påverkats mest och har haft störst andel personer som har behövt arbeta hemifrån är Stockholms län med 56,3% och länen med andelen lägst hemarbetare är dalarna. Utöver detta finns även stora skillnader beroende på bransch och yrken där 88,2% av arbetstagare inom information och kommunikation branschen har arbetat hemifrån (ibid). Eftersom anställda behövde arbeta hemifrån på grund av pandemin medförde detta att organisationer behövde snabbt ställa om sin verksamhet och anpassa utifrån situationen för att möjliggöra att deras anställda kunde arbeta på distans (Groenendaal & Helsloot 2021, s. 1). Organisationer behövde tillämpa och använda nya arbetssätt i form av distansarbete, där de förändrade och anpassade organisationens kommunikationssätt för att bemöta och möjliggöra distansarbete (ibid).

1.2 Problemformulering

Distansarbete är ett arbetssätt som har blivit alltmer populärt. Tillsammans med teknikens framgång har det blivit alltmer tillgängligt för företag att arbeta utanför den traditionella arbetsplatsen (Allen et al. 2015, s. 13). Några områden som har lett till stora förändringar för organisationer att ta sig an är arbetstillfredsställelse, engagemang och kontroll (Allen et al. 2015, s. 14). Det ökade distansarbetet kan leda till kulturella förändringar inom en organisation som gör att det blir alltmer ansvar för ledningen att säkerhetsställa att organisationen arbetar mot gemensamma mål (Schein 2010, s. 120). Utmaningar som förekommer för ledning blir att återfå den organisationskultur som organisationen har i en fysisk miljö till det digitala distansarbetet. Det svårigheter som tillkommer är kontroll av schema, sociala relationer och kunskapsdelning som är några av de nyckelutmaningar som chefer och ledning ställs inför

menar Allen et al (2015, s. 14). Att säkerhetsställa hur medarbetarna arbetar hemifrån och kontrollera deras arbetstimmar har blivit allt viktigare och svårare för ledningen att kontrollera (Noonan & Glass 2012, s. 6). En annan utmaning kring distansarbetet är att omstruktureringen från det fysiska rummet till den digitala världen har minskat chefers kontroll över dess medarbetare menar Noonan & Glass (2012, s. 6). Författaren menar att en frihet har tillkommit med anledning av distansarbete som har lett till att chefer har tappat mer kontroll över sina medarbetare som är en följd av att organisationskulturen inte är detsamma (ibid).

Kurland & Egan (1999, s. 500) hävdar att det nya arbetssättet att arbeta hemifrån kommer att ökas under åren och att det kräver ledare att vara uppmärksamma och beredda på förändringar. Det finns både fördelar och nackdelar med det nya arbetssättet som ledare behöver känna till och arbeta utifrån. En utmaning för ledare är att vid distansarbete är det svårt att övervaka arbetsresultat och följa upp att allt går som det ska (Kurland & Egan 1999, s. 501). Organisationskulturen har förändrats i följd av distansarbetet och organisationer har försökt utveckla innovativa organisationskulturer för att nå och bevara den kultur företaget har byggt upp (Allen et al. 2015, s. 16). När ett arbetssätt som distansarbete tillämpas behöver därför chefer utveckla samordningsmekanismer och kontroll. Ledarskapet blir en viktig aspekt i den mening då tid, plats och kulturen är avgörande faktorer för en organisation (Pauleen 2003, s. 228). Organisationskultur är ett komplext fenomen som är en grundpelare för organisationer där gemenskap och långvariga relationer skapas (Freiling & Fichtner 2010, s. 158).

1.3 Syfte

Syftet är att få insikt kring hur ledare använder organisationskultur för att styra organisationer både på fysiska arbetsplatser och vid distansarbete.

1.4 Forskningsfråga

- Hur använder ledare sig utav organisationskultur på fysiska arbetsplatser och hur skiljer det sig vid distansarbete?

1.5 Avgränsning

Denna studie kommer inte analysera hur medarbetare upplever organisationskultur. Den kvalitativa studien kommer att analysera, tolka och granska ledarskap utifrån chefernas synvinkel och utgå ifrån det. Studien har inte tagit hänsyn till roller såsom verkställande direktör, utan utgår ifrån olika chefspositioner inom en organisation. De valda organisationerna som uppsatsen utgår ifrån ska ligga till grund för att jämföra hur chefer har eller kommer använda sig utav organisationskultur för sin organisation. Utöver det analyserar studien endast svenska företag som befinner sig på den svenska marknaden.

2. Teoretisk referensram

I följande avsnitt presenteras studiens teoretiska ramverk vars mening är att bidra med djupare förståelse kring studiens valda ämne. Teoretiska ramverket som presenteras nedan innefattar tidigare forskning som berör ämnet organisationskultur, dels som begrepp och i samband med ledarskapsperspektivet. Avsnittet introducerar områden inom huvudämnet organisationskultur för att bidra till en ökad förståelse för begreppet.

2.1 Organisationskultur

Organisationskultur i sig är ett begrepp som är svårdefinierad och ett komplext fenomen. Det är ett begrepp som har tolkats olika som har lett till ett flertal teorier och definitioner. Freiling & Fichtner (2010, s. 156) förklarar att det finns ett behov av organisationskultur. Författarna efterliknar fenomenet som limmet mellan en organisation och individen som uppstår där en gemenskap och långvarig relation skapas (Freiling & Fichtner 2010, s. 157). Vidare menar författarna att en organisation har en viss nytta av detta fenomen då den är till stöd för att forma, reglera och styra organisationen mot gemensamma mål och upplevelser (Freiling & Fichtner 2010, s. 168). Kulturella förändringar inom en organisation gör att det ställs allt högre krav på chefer för att få sina anställda att jobba mot gemensamma mål och värderingar (Schein 2010, s. 120).

Organisationskultur kan beskrivas som idéer, regler, symboler, normer och känslor som har skapat en medveten struktur bland en grupp (Alvesson 2002, s. 2). Det finns en risk med arbete och forskning inom organisationskultur där definitionen kan bli så pass bred och omfattande att den slutligen inte lyckas täcka någon del alls (Alvesson 2002, s. 2). Författaren menar att begreppet är svårtolkat eftersom det är så pass brett där en avgränsning blir för otydlig som innefattar allt för många områden. Alvesson (2002, s. 36) menar även att den individuella aspekten spelar roll då organisationskultur skiljer sig från individ och individ. Organisationskultur kan även beskrivas som gemensamma historier, traditioner, förhållandesätt och handlingar (Aronsson et al. 2012, s. 134). Författarna menar att dessa styr individers beteenden samt tankegångar kring organisationen. Schein (2010, s. 120) beskriver organisationskulturen genom flera olika mönster med en mängd antaganden. Dessa antaganden har en specifik grupp lärt sig hantera till en nivå som gör att individerna kan lära ut till nya individer för att skapa ett gemensamt antagande som leder till det mest optimala sättet att tänka kring olika situationer och problem. Detta är den främsta beskrivningen kring organisationskultur enligt Schein (2010, s. 120). Då den individuella aspekten spelar en allt större roll i distansarbete blir det även svårt för chefer att kontrollera scheman, relationer och kunskapsdelning (Allen et al. 2015, s. 15). Noonan & Glass (2012, s. 7) nämner även att kontroll av arbetade timmar under distansarbete är en svårighet som chefer ställs inför.

2.2 Distansarbete som det nya arbetssättet

Ett nytt arbetssätt som ett flertal organisationer tillsammans med anställda har använt och implementerat både tidigare och främst efter pandemin är distansarbete (Groenendaal & Helsloot 2021, s. 1). Distansarbete är ett nytt flexibelt arbetssätt som uppstod från utvecklingen av information och kommunikationsteknologier som möjliggjorde att arbetare kan arbeta utanför organisationens fysiska arbetsplatser. Arbetare kan i stället arbeta oberoende av en specifik plats eller tid (Taskin & Bridoux 2010, s. 2503). Det som sker vid distansarbete är att arbetare inom organisationen får frihet att utföra sina arbetsuppgifter på valfri plats utan direkt tillsyn av sin ledare (Wojcak et al. 2016, s. 34). Det nya arbetssättet utesluter mycket av den traditionella övervakningen och återkopplingen som sker på en fysisk arbetsplats. Wojcak et al (2016, s. 34) förtydligar att distansarbete inte endast innefattar arbete hemifrån utan kan även innefatta arbete på distans hos kunder eller en annan valfri plats där chefen inte kan övervaka arbetet. Distansarbete kan även innefatta anställda som arbetar hemifrån en gång i veckan, flera dagar i veckan eller anställda som arbetar heltid hemifrån. Fenomenet distansarbete kan definieras som ett arbetssätt som innebär att arbetstagare utför arbetsuppgifter på valfri plats men utifrån de mål och förväntningar som arbetsgivaren har angett. För att uppnå målen och arbetsuppgifterna på distans använder sig arbetstagare av information och kommunikationsteknologier (ibid). Arbetstagare utför arbetsuppgifter på distans på samma sätt som på ett fysiskt kontor, detta med hjälp av det anställningsavtal, mål och teknologier som existerar (Wojcak et al. 2016, s. 34).

Det är ledaren som tydliggör vilka mål som anställda ska arbeta med och sträva efter att uppnå (Wojcak et al. 2016, s. 34). Ledarens roll är att influera och påverka anställda och beroende på hur väl en ledare influerar andra kan det resultera i hur väl anställda väljer att uppnå organisationens mål. För att få anställda att uppnå mål behövs en effektiv kommunikation från ledare samt motivation från anställda (ibid). Kommunikationen mellan ledare och anställda kan förändras vid distansarbete jämfört med det traditionella arbetet på ett fysiskt kontor (Wojcak et al. 2016, s. 35). Vidare menar författarna att kommunikationssvårigheter är en utmaning som ledare bemöter vid distansarbete med anställda. För att få anställda på distans att uppnå mål behövs ett effektivt ledarskap med tydlig kommunikation. Detta eftersom anställda som arbetar på distans förlorar kommunikation som sker ansikte till ansikte (ibid). Problemet med detta är att anställda förlorar icke verbala signaler såsom ansiktsuttryck, gester eller andra uttryck som gör det enklare för ledare att förmedla ett budskap samt enklare för mottagaren att förstå budskapet. Däremot hävdar Wojcak et al (2016, s. 35) att kommunikationens effektivitet kan ökas ifall ledaren och de anställda känner varandra personligen och delar erfarenheter. Detta eftersom det kan göra det enklare för dem att förstå varandra (ibid).

En annan utmaning med distansarbete hävdar Wojcak et al (2016, s. 35) är att förståelse för organisationskulturen begränsas. Organisationskulturen består av värderingar, normer och övertygelser som påverkar hur anställda beter sig och arbetar. Vidare utvecklas och förändras organisationskulturen kontinuerligt när organisationen reagerar på förändringarna (ibid). Vidare menar författarna att utmaningen med distansarbete är att anställda som arbetar på distans förlorar kontakten med den organisatoriska verkligheten. Wojcak et al (2016, s. 35)

förtydligar att detta är eftersom anställda inte är en del av utvecklingen och förlorar kontakt med sina kollegor och blir alltmer utestängda från organisationen. Det är viktigt att kollegorna upplever samma händelser tillsammans, att de har gemensamma värderingar och normer som de följer inom organisationen (ibid). Kollegor behöver kunna dela med sig av informationsutbyten, diskutera erfarenheter och arbetssätt för att uppnå gemensamma värderingar och beteenden. Wojcak et al (2016, s. 35) förklarar däremot att detta är omöjligt vid distansarbete då det kulturella budskapet kan missförstås och att anställda inte hänger med i förändringarna vilket resulterar i att anställda kan ha en annan inställning till organisationen och dess mål. Detta eftersom anställda inte har samma erfarenheter eller information vilket medför felaktiga tolkningar och missförstånd som leder till att anställda inte arbetar utifrån samma organisationskultur (ibid).

2.3 Ritualer

Ritualer inom organisationskultur kan beskrivas som kollektiva aktiviteter som anses vara socialt väsentliga som utförs gemensamt (Sun 2008, s. 138). Ritualer förekommer när anställda är närvarande som skapar en enhetlig känsla för organisationen (Koschmann 2015, s. 234). Ritualer som sker på arbetsplatser kan definieras som kroppsliga rörelser och gester vid sociala sammanhang som låter anställda uttrycka sig (Kundu 2010, s. 51). Då ritualer inom organisationskultur utförs i det fysiska rummet anser Plester (2015, s. 252) att det är av stor betydelse att anställda faktiskt är på plats och närvarande när ritualer väl utträttas. Ritualer kan genomföras när ledaren i en organisation skapar vissa normer, värderingar eller vanor som sedan går vidare ut till de anställda. Dessa tre blir därefter gemensamma komponenter för hela organisationen att sträva efter (Plester 2015, s. 254). Organisatoriska ritualer antas ofta och återupptas upprepade gånger som är planerade och utarbetade menar Plester (2015, s. 255). Författaren fortsätter och menar att dessa ritualer är unika som bör uppmärksammas då de uppfattas som en kollektiv konsumtion som skapar värde hos medarbetarna. Ritualer är kraftfulla eftersom de inte handlar om en specifik individs handling, utan utgör den fulla kraften i en organisation där kollektiva värderingar och normer skapas och bevaras (Koschmann 2015, s. 247).

När ritualer som möten, luncher och tillställningar förekommer för en organisation upprepade gånger kommer anställda ta till sig av dess kultur då denna upplevelse implementeras i individens egna värderingar och förväntningar (Plester 2015, s. 257). Ritualer är ett huvudelement för en organisation och kan ge fördelar i ett långsiktigt perspektiv. Det är ett område som påverkar hur människan tänker och tycker om organisationen i helhet (Sun 2008, s. 139). Ritualer kan förändras och det gäller att en organisation är beredd att mobilisera sig då anställda kan få känslan av att ritualer kan tendera att gå ifrån organisationens värderingar (Sun 2008, s. 140). Vidare presenterar Newman & Ford (2021, s. 5) olika steg för att en ledare ska kunna bibehålla och leda sitt team i en virtuell arbetsplats där ett av stegen belyser vikten av organisationskulturen och dess ritualer. Det gäller för ledare att via ritualer kunna påminna anställda om organisationens värderingar och normer (Newman & Ford 2021, s. 6). Ledare bör etablera en miljö som upprätthåller och förstärker engagemanget för organisationens kultur. Ritualer skapar engagemang hos de anställda och det är viktigt enligt författarna att alla är

inkluderade, enkelt att lära sig och säkert att delta i. Det är ledarens roll att kunna tillföra ritualer som då tillfredsställer de tre ovan nämnda komponenterna och det genom att lära ut kultur genom vad som sägs, görs och skrivs (Newman & Ford 2021, s. 7).

Ritualer avslöjar vad som anses vara viktigt i en organisation och kan symboliskt förmedla organisatoriska värderingar och normer. Ritualer kan vara ceremonier, evenemang eller prisutdelningar (Hogan & Coote 2014, s. 1613). Dessa är typer av ritualer som kommunicerar vidare till resterande organisationsmedlemmar om organisationens värderingar och normer som sedan kan skapa och underhålla kulturen i organisationen (Hogan & Coote 2014, s. 1614). Ritualer förekommer även under lunch, cafeteria och möten i det fysiska rummet och det är på dessa platser medarbetare återkommer upprepade gånger och utbyter dialoger med varandra (Plester 2015, s. 255). Det är under dessa ritualer som en viss ömsesidighet skapas då ritualerna synliggör sociala relationer och bryter den formella och arbetsaktiva rutinerna (Plester 2015, s. 254).

2.4 Artefakter

Organisationskultur har blivit alltmer vanligt att mäta och analysera för att skapa förståelse kring beteende, värde och tro (Bonavia 2006, s. 671). En forskning som utfördes mellan åren 1975 och 1992 var Scheins modell av organisationskultur kring att det finns nivåer av kulturer. Nivåerna benämns som artefakter, skapelser, värderingar och generella antaganden. Artefakter har därmed fått en stor betydelse inom organisationskultur och kommuniceras alltmer (ibid). Detta eftersom artefakter kommunicerar en organisations undermedvetna värderingar och normer (Hogan & Coote 2014, s. 1613). Med hjälp av artefakter kan förståelse skapas kring varför anställda gör som de gör i organisationer (Bonavia 2006, s. 671). Utöver det är artefakter viktiga för att förse anställda kring vad som förväntas av dem inom organisationen (Hogan & Coote 2014, s. 1613).

Artefakter inom organisationer är de mest tydliga och observerbara karaktärerna inom organisationskultur (Hogan & Coote 2014, s. 1613). De finns på ytan av organisationskulturer och kan vara allt ifrån synliga symboler till produkter av en organisation som kan innefatta en djupare mening (Wei & Miraglia 2017, s. 573). Bonavia (2006, s. 671) menar att det är enklast att observera artefakter inom en organisation, då det är utifrån vad som hörs, ses och känns inom en organisation. Det kan vara organisationens klädkoder, språk, ritualer, fysiska miljö och teknologier eller andra synliga karaktärer inom organisationen (ibid). Wei & Miraglia (2017, s. 573) menar att artefakter kan även vara andra synliga observationer, allt ifrån beteenden, regler, planering till processer inom organisationer. Ytterligare artefakter menar Bonavia (2006, s. 671) kan vara hur beslut fattas i organisationer, hur de kommunicerar, vad de har för konflikter och meningsskiljaktigheter. Det kan även vara observationer kring anställdas balans mellan arbete och familj (ibid). Artefakter kan även vara myter och historier, värderingar, ritualer och andra ceremonier inom organisationer (Kundu 2010, s. 51).

Artefakter har en stor påverkan inom organisationskultur då organisationers förväntningar på deras anställda i form av prestation, effektivitet, autonomi och interfunktionellt samarbete återspeglar artefakterna som finns i organisationskulturen (Hogan & Coote 2014, s. 1613). Det är därför viktigt att ledare inom organisationer anpassar sitt språk och förmedlar ett tydligt budskap då även detta påverkar hur anställda kommer att bete sig inom organisationen (ibid). Artefakter anses däremot vara svårtolkade (Schein 2010, ss. 24–25). Detta medför därmed svårigheter att döma ett företags organisationskultur utifrån dess synliga artefakter. Även om företagen till ytan liknar varandra kan de skilja sig i deras värderingar (Thornbury 1999, s 3). Eriksson-Zetterquist et al. (2015, s. 249) menar att organisationens artefakter skapas som ett resultat av olika komponenter i form av underliggande antaganden och gemensamma värderingar. Det krävs därför en förståelse kring organisationens underliggande antaganden och gemensamma värderingar för att skapa en förståelse kring dess artefakter. Schein (2010, ss. 80–81) menar att en organisations gemensamma värderingar bygger på uppsatta mål, ideal, värderingar och förhoppningar som sätts upp av ledningen i en organisation. Vidare menar Thornbury (1999, s. 4) att dessa värderingar enkelt kan förändras och kräver att dessa är väl integrerade inom organisationen och dess kultur för att kunna påverka beteenden. Därav är det inte ovanligt att företag misslyckas med att skapa värderingar då de kräver att värderingar verkställs inom organisationen för att de ska följas (Thornbury 1999, s. 5).

2.5 Ledarens kulturstyrning

Ledare skapar en viss organisationskultur som präglar hela företaget och det är via denna organisationskultur som ledaren styr medarbetarna med (Ouchi 1981, s. 25). Denna typ av tankesätt är en teori som kallas Teori Z. Motivet bakom denna teori grundar sig i att aktiva medarbetare resulterar i ökad produktivitet och effektivitet, något som anses som viktiga komponenter för en organisation (ibid). Det är ledaren som skapar organisationskultur enligt Ouchi (1981, s. 27) och kan därefter styra riktningen för organisationen med hjälp av kulturen. Detta leder till att ledaren får mycket ansvar och ställs inför krav. Det blir viktigt att se hela människan, att föregå som ett gott exempel för medarbetare och ha en tydlig och förutbestämt strategi (ibid). Ledaren styr en organisation med hjälp av kulturen som är i form av traditioner och klimat som skapar förtroende hos de anställda, detta i slutändan leder till att dessa motiveras till att arbeta mot gemensamma riktlinjer (Ouchi 1981, s. 30). Vidare förtydligar Schein (2010, s. 80) att några av de viktigaste elementen av en organisationskultur är det gemensamma antaganden om hur saker ska och bör göras inom en organisation. Ledare använder sig utav struktur, system och processer som sedan blir en del av organisationskulturen (Schein 2010, s. 81). Vidare hävdar Schein (2010, s 92) att även strategier behövs för att gruppen ska nå effektivitet. Utöver det förklarar Schein (2010, s 13) att organisationskultur är nödvändigt för att en organisation ska bli effektiv. Slutligen menar Schein (ibid) att en starkare kultur medför mer effektivitet för organisationen.

Organisationskultur spelar även en roll för att påverka beteende genom strategiska mål, uppgifter, struktur, kommunikation, beslutsfattande, samarbete och relationer (Sun 2008, s. 139). Alla dessa aspekter som författaren lyfter fram är områden som ska påverka anställdas moral, produktivitet, effektivitet, kvalitet och kreativitet. Sun (2008, s. 140) lägger tyngd på att

påpeka vikten av organisationskulturens påverkan på ett företag antingen direkt eller indirekt och att det är via de ovannämnda aspekterna som ledarskapet har som störst betydelse. Organisationskulturen har två viktiga perspektiv. Det första perspektivet handlar om organisationens värderingar, om att skapa en känsla av gemenskap, identitet och ömsesidig förståelse för organisationen. Det andra perspektivet handlar om att kunna skapa konkurrensfördel för att möjliggöra för medlemmar i organisationen att förstå acceptans och social systemstabilitet (Sun 2008, s. 140). Det är ledarens roll att utgå från dessa två perspektiv för att kunna skapa en unik kultur för den specifika organisationen.

Organisationskulturen kan ses som ett verktyg för ledningskontroll där ledare kan använda det som ett styrmedel (Sun 2008, s. 141). Ledare bör använda sig utav organisationskultur då det potentiellt kan förbättra prestationer, individuell tillfredsställelse och problemlösning. Det är via medarbetarna som detta går att fullfölja och det är därav ledarens roll att skapa en förståelse för organisationskulturen. För att sedan möjliggöra att anställda får förståelse och engagemang som leder till framgång (Sun 2008, s. 138). Det är även ledarens roll att förmedla och kommunicera sina förväntningar, värderingar och antaganden till dess anställda och det gör ledaren genom sin uppmärksamhet och belöningar. Ett sätt som författaren lyfter är karisma. Ledaren kan kommunicera sitt budskap med hjälp av sin karisma som är en förmåga att kunna fånga uppmärksamhet och kommunicera antaganden och värderingar på ett levande och tydligt sätt (Schein 2010, s 219). Det spelar ingen roll vilken storlek en organisation är, ledarskapet är av störst betydelse för att påverka organisationskulturen i en organisation menar Schein (2010, s. 232). Ledare kan använda sig utav organisationskultur som ett styrmedel för att påverka de anställdas antaganden och värderingar som i sin tur resulterar i ett mer effektivt arbete. Detta eftersom de anställda upplever kulturen som givna och inte något som enbart diskuteras (Schein 2010, s. 235).

3. Metod

I följande avsnitt presenteras studiens forskningsmetod samt forskningsdesign som har legat till grund för forskningen. Vidare redogörs datainsamlingsmetoder och avsnittet avslutas med en presentation kring analysmetod samt metodkritik.

3.1 Kvalitativ forskningsstudie

Studien utgår från en kvalitativ forskningsmetod där syftet med denna forskningsstrategi är att vägleda och styra forskaren under studien kring hur data ska samlas in samt analyseras (Bryman & Bell 2017, s. 67). Den kvalitativa forskningsmetoden består i huvudsak av ett tolkande, induktivt och konstruktionistiskt inslag där insamlade data analyseras bestående av ord och semi-strukturerade intervjuer i stället för siffror och kvantifiering (Bryman & Bell 2017, s. 371). Till skillnad från den kvantitativa forskningen kommer denna forskning handla om deltagarnas uppfattning för att få rik och fyllig data som den kvalitativa forskningen handlar om (Bryman & Bell 2017, s. 395). Studien har utgått från de sex viktiga stegen i en kvalitativ undersökning som Bryman & Bell (2017, s. 372) presenterar såsom generella forskningsfrågor, val av relevanta personer och insamling av relevant data.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign utgör i helhet en ram för insamling och analys av data där valet av forskningsdesign speglar ställningstagande som genomförts angående olika aspekter eller dimensioner av forskningsprocessen (Bryman & Bell 2017, s. 68). Forskningsdesign presenteras i fem olika typer av Bryman & Bell (2017, s. 72) där den mest väsentliga blir fallstudiedesign. Fallstudiedesign är populär inom företagsekonomisk forskning då den rör komplexitet och specifika natur som det specifika fallet visar upp (Bryman & Bell 2017, s. 86). Vanligaste typen av fall förknippas med exempelvis en arbetsplats eller en organisation. Det finns fem olika typer av fall där det representativa samt den longitudinella fallet är de fallen som denna studie berör. Den representativa fallet strävar efter att studera ett fall som är exempel på en vardaglig situation eller en vanlig organisation (Bryman & Bell 2017, s. 87). Då organisationskultur är ett fenomen som sker dagligen i en organisation är denna typ av fall som är mest representabel för forskningen. Det longitudinella fallet förklarar Bryman & Bell (2017, s. 88) är ett typ av fall som handlar om hur situationen förändras över tid. Denna typ av fall är väsentlig då studien utgår från hur organisationskultur har förändrats under distansarbete som är kopplat till en eller flera situationer som förändras över tid.

3.3 Datainsamling

Datainsamlingen består av empiriska data från fem semistrukturerade intervjuer och använder sig utav kvalitativ forskningsmetod. Genom att använda semistrukturerade intervjuer i kvalitativ forskning möjliggör det för nya intryck och idéer rörande det som är intressant vilket gör att begrepp och teorier kan ha sin grund i data (Bryman & Bell 2017, s. 31).

3.3.1 Semistrukturerade intervjuer med företag

Studien har använt sig utav semistrukturerade intervjuer som har varit datainsamlingsmetoden. Semistrukturerade intervjuer gör det möjligt för forskare att vara öppna för nya intryck och idéer rörande det som är av intresse. Om forskaren inleder sin undersökning med ett tydligt fokus kommer den semistrukturerade intervjun vara bäst anpassad för att ta sig ann specifika frågeställning (Bryman & Bell 2017, s. 456). Denna studie har frågeställningen som ett tydligt fokus som har varit en anledning till att semistrukturerade intervjuer har använts vid forskningen. Forskarna skapade en intervjuguide som bestod av frågor och ämnen som undersökte och besvarade teori samt frågeställningen. Detta skapade utrymme för att ställa följdfrågor utifrån intresse och behov för att få ett djupgående svar kring det valda ämnet (Bryman & Bell 2017, s. 454). I stället för strukturerade intervjufrågor kunde intervjun vara mer öppen. Detta medförde att forskarna kunde utgå ifrån intresse och behov under intervjun (Bryman & Bell 2017, s. 455).

Alla fem intervjuer utfördes på en digital plattform som i detta fall var Zoom. Detta på grund av geografiska platser för att underlätta för respondenterna då det var ett önskemål från deras sida. Att genomföra intervjuerna online är billigare, enklare och mer flexibelt då intervjupersonerna kan anpassa sig utifrån eget schema (Bryman & Bell 2017, s. 619). Att genomföra en individuell intervju online är detsamma som att genomföra den fysiskt, då följdfrågor kan ställas som vanligt hävdar Bryman & Bell (2017, s 623). Forskarna frågade alla respondenter om plattformen kunde användas och om dessa hade tillgång till dem. Däremot försvårades spontaniteten i svaren men intervjuerna medförde till mer genomtänkta och detaljerade svar som blev mer grammatiskt korrekta (Bryman & Bell 2017, ss. 622–623). Alla respondenter godkännande att bli inspelade som var en fördel då risken för hörfel kunde undvikas genom att gå tillbaka och lyssna på inspelningen (Bryman & Bell 2017, s. 619). Alla respondenter gick även med på att ha på webbkameran under de digitala intervjuerna. Detta var till en fördel då forskare och respondenter kunde se varandra som leder till att intervjuerna blir mer personliga och liknade en fysisk intervju (Bryman & Bell 2017, s. 623).

3.3.2 Transkribering

I studien användes en statistisk teknik för att analysera den stora datainsamlingen, detta genomfördes genom att transkribera intervjuerna. Transkribering innebär att rådata kan enklare hanteras, analysera samt kontrolleras av forskarna Bryman & Bell (2017, s. 33). Enligt Bryman & Bell (2017, s. 466) är det vanligt att intervjuer spelas in vid kvalitativa studier, detta eftersom forskarna ska kunna fokusera på både vad respondenterna säger och hur de säger det. Forskarna i studien genomförde transkriberingen genom att först välja ett mjukvaruprogram som möjliggjorde digitala intervjuer samt tillgång till inspelning. Programmet som valdes var Zoom då det uppfyllde forskarnas kriterium. Efter intervjuerna laddades inspelningarna ned och laddades upp i dataprogrammet Word online, där data sedan kunde processas och analyseras för att presentera respondents svar från intervjun. Enligt Bryman & Bell (2017, s. 465) medför transkribering ett flertal fördelar som kan underlätta för forskarna och studien. En fördel är att transkribering möjliggör en noggrann analys av vad respondenter har sagt samt att inspelningen medför att intervjun finns tillgänglig och kan användas igen (ibid). En utmaning enligt Bryman

& Bell (2017, s. 465) som forskarna behövde ta hänsyn till var att transkribering kan vara svår och tidskrävande. Forskarna upplevde transkribering som gynnsam och positiv då de hade effektiva och användarvänliga mjukvaruprogram som medförde att forskarna kunde ta del av fördelarna som nämnts ovan.

3.4 Urval av respondenter

I denna studie har ett målstyrt urval använts för att bestämma vilka respondenter från respektive företag som skulle delta i studien (se Tabell 1). Enligt Bryman & Bell (2017, s. 405) är ett målstyrt urval ett bra och vanligt alternativ vid kvalitativa studier. Anledningen till detta är för att målstyrda urval är ett icke sannolikhetsurval som i stället fokuserar på att sätta forskningsfrågorna i centrum och väljer ut specifika respondenter utifrån relevans till att besvara forskningsfrågorna (Bryman & Bell 2017, s. 406). Urvalet sker på ett strategiskt sätt där forskarna väljer ut respondenterna utifrån dess relevans till att kunna besvara forskningsfrågorna och väljer respondenter som kompletterar varandra för att få en variation. På så vis säkerställer urvalet att respondenterna är varierade och relevanta för studien samt att forskningsfrågorna kan bli besvarade (ibid). Det är även viktigt att forskarna utifrån urvalet väljer respondenter som bemöter och uppfyller studiens kriterier (Bryman & Bell 2017, s. 406). I studien består respondenterna av fem ledare från fem olika organisationer, de fem ledarna valdes ut utifrån deras relevans till att kunna besvara frågeställningen, då de alla fem har varit chefer under både distansarbete och på en fysisk arbetsplats. Ytterligare hävdar Bryman & Bell (2017, s. 141) att det är viktigt att studien uppfyller anonymitets och konfidentialitetskravet. Kraven innefattar att alla respondenter ska vara anonyma och att de inte ska kunna igenkännas på något sätt så att de kan behandlas med konfidentialitet i samband med studien. De fem respondenter som deltog i studien är därmed anonyma.

3.4.1 Urval av företag

Urvalet av vilka företag som skulle delta i studien bestod även här av ett målstyrt urval. Detta eftersom det målstyrda urvalet möjliggjorde att forskarna kunde välja organisationer som var relevanta för forskningsfrågan och en variation bland företagen kunde uppnås (Bryman & Bell 2017, s. 406). Det målstyrda urvalet var ett bra alternativ då syftet med studien var att jämföra ledare på olika organisationer och undersöka ifall det fanns likheter eller olikheter mellan ledarna i de olika organisationerna. Ytterligare hävdar Bryman & Bell (2017, s. 406) att forskarna ska välja organisationer utifrån specifika kriterier som förhåller sig till forskningsfrågan och studien. Detta stämmer väl överens med forskarnas strategi att välja organisationer som uppfyllde studiens kriterier. Studiens kriterier var att organisationerna skulle vara olika och operera i olika branscher där en variation kunde uppnås, vilket stämmer överens med de fem företagen som deltog (se Tabell 1). Ett annat kriterium i studien var att alla organisationer skulle vara svenska och operera på den svenska marknaden, vilket alla fem företag gjorde. Utöver det är alla organisationer även här anonyma i studien enligt Bryman & Bells (2017, s. 406) anonymitets och konfidentialitetskrav.

3.6 Analysmetod

Den analysmetod som har använts i studien är en analytisk induktion. Enligt Bryman & Bell (2017, s. 537) är en analytisk induktion en generell strategi som används vid en kvalitativ studie. Detta eftersom en kvalitativ studie består av data från intervjuer, fältanteckningar eller observationer från respondenter som kan vara svårt att tolka och analysera. Utöver det finns inga tydliga regler kring hur en kvalitativ studie ska genomföras och analyseras (ibid). Bryman & Bell (2017, s. 539) förklarar därför att analytisk induktion är en av de flitigaste metoderna att använda i en kvalitativ studie. Detta eftersom en analytisk induktion innebär att data och empiri samlas in först och sedan hittas teori utifrån empirin, vilket möjliggör att forskarna kan gå fram och tillbaka mellan teori och empiri (Bryman & Bell 2017, s. 538). Metoden analytisk induktion består av ett flertal steg som inleds med att forskarna påbörjar en grov definition av sin frågeställning, följt av förklaringar av problemet samt sammanställning av problemformuleringen (Bryman & Bell 2017, s. 539). Nästa steg består av att samla in empiri, för att sedan utifrån data se om den stämmer överens med problemet och forskningsfrågan. Beroende på ifall data och fallet är avvikande omdefinieras och omformuleras problemet, forskningsfrågan och teorin så att de stämmer överens. På så sätt kan forskarna analysera empirin och koppla den till teorin för att se samband och nå ett resultat (ibid). Denna metod stämde överens med hur forskarna har gått till väga för att genomföra studien.

I samband med den analytiska induktionen har en tematisk analys använts för att hantera och analysera datainsamlingen. Enligt Bryman & Bell (2017, s. 556) är tematisk analys ett av de vanligaste sätten att hantera och analysera data i en kvalitativ studie. Detta eftersom en tematisk analys möjliggör att data kan ordnas och framställas med hjälp av en matrismetod, där data delas upp och kategoriseras utifrån centrala teman och subteman. Med hjälp av tematisk analys kan forskarna identifiera och fastställa olika centrala teman och subteman som är aktuella för sin studie för att sedan dela in den insamlade data i olika teman för att organisera data för att enklare kunna analysera och koppla den till teori (ibid).

3.7 Metodkritik

Den kvalitativa forskningsmetoden som användes under studien kan kritiserars. Problematiken som uppstod blev att forskningsresultatet var svårt att generalisera. De semistrukturerade intervjuerna bestod av ett fåtal respondenter vilket försvårar generaliseringen (Bryman & Bell 2017, s. 392). En fallstudie som denna studie genomfört utgör inte ett stickprov som dragits från en känd population. Med andra ord är inte respondenterna som intervjuats för undersökningen representativa för en population (ibid). Däremot kan resultatet från den kvalitativa forskningen generaliseras till teori. Ett annat problem som uppkommer kring den kvalitativa forskningsmetoden är dess brist på transparens. Det blir svårt att påvisa vad forskaren har gjort eller hur denne har kommit fram till sina slutsatser (Bryman & Bell 2017, s. 392). Urvalet av individer som deltog under undersökningen valdes ut genom forskarnas kontaktnät. Bryman & Bell (2017, s. 393) menar att i en kvalitativ forskningsrapport är det oklart hur olika människor har valts ut för intervjuer eller observationer.

En annan metod som kan kritiseras är genomförandet av intervjuerna. Då alla intervjuer genomfördes digitalt kan detta leda till svårigheter. Svårigheter som kan uppstå är att de utvalda individerna inte har tillgång till dator och mjukvara som gör det svårt att delta under processen (Bryman & Bell 2017, s. 619). Dock kan detta undvikas genom att säkerhetsställa att respondenten har tillgång till programmet innan intervjuprocessen. Detta kan kritiseras då forskarna inte tog hänsyn till denna aspekt innan intervjuerna. En annan kritik med digitala intervjuer är att det finns en tendens till en vägran att fortsätta samt hålla engagemanget uppe under en digital intervjuprocess menar Bryman & Bell (2017, s. 620).

Slutligen kan metoden kritiseras för dess reliabilitet och validitet. Reliabiliteten kan beskrivas som tillförlitligheten för undersökningen. Det rör frågan huruvida resultaten från undersökningen skulle bli detsamma om undersökningen gjordes om på nytt eller om det skulle påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser (Bryman & Bell 2017, s. 68). Betingelser som kan påverka resultatet i framtida studier kan vara förändringar i digitala teknologier. Begreppen reliabilitet och validitet är dock två begrepp som är svåra att tillämpa i den kvalitativa forskningsmetoden. Detta medför till en rad alternativa termer och andra bedömningsformer (Bryman & Bell 2017, s. 68). Dessa är trovärdigheten, överförbarheten, bekräftelsen och pålitligheten som den kvalitativa forskningen berör. Det sistnämnda liknar reliabiliteten som nämnts ovan. Dessa fyra alternativa begrepp togs inte i beaktning under studien och bör tas i beaktning för framtida forskning då dessa är av hög väsentlighet för en kvalitativ forskningsmetod (ibid).

4. Resultat

Följande avsnitt avser att presentera studiens resultat utifrån de fem fallen som presenteras nedan. Alla organisationer som ligger till grund för studien presenteras kortfattat. Därefter presenteras en beskrivning av respondenterna för organisationerna i form av en tabell. Alla respondenter behandlas som utövare av ledarfunktion oberoende vilken befattning respondenterna har så analyseras dessa utifrån en ledarfigur för organisationen.

4.1 Presentation av organisationerna

Fall 1 - Bank

Organisationen är en svensk bank som har främst fokus inom sparande, placeringar och pension. Verksamheten grundades sent 90-tal och har idag omkring 1,8 miljoner kunder. 2021 hade bolaget ca 600 anställda och har huvudkontor i Stockholm. Organisationen vill bygga ett företag där de anställda själva vill vara kunder i. Företaget har blivit utsedd till årets bank 2018, 2019 och 2020 av Privata affärer och omsatte 2,3 miljarder kr 2021.

Fall 2 - Statligt ägt företag

Organisationen är en av Europas största producent och återförsäljare av el och värme där elektrisk energi, fjärrvärmeleverantör samt elnätsägare är huvudområden. Organisationen är ett helägt företag av den svenska staten och har sitt huvudkontor i Solna med omkring 20 000 anställda och omsatte 158 miljarder kr år 2020.

Fall 3 - Ideell organisation

Organisationen är en fristående ideell insamlingsorganisation utan statligt stöd som grundades 1951. Verksamhetens vision är att besegra sjukdom och målet är att fler ska överleva och färre ska drabbas av sjukdomen. Organisationen är beroende av testamenten, gåvor från privatpersoner samt företag och insamling av pengar via kampanjer.

Fall 4 - Socialomsorg

Företaget grundades 2007 och samarbetar med kommuner i Sverige och har huvudkontor i Stockholm. Organisationen är ett svenskt företag som anställer ungdomar för att verka som stöd inom äldreomsorgen där "Möten mellan generationer" är dess slogan. Tillsammans med en partner strävar organisationen efter att göra det lilla extra i de äldres vardag. Organisationen omsatte omkring 26 miljoner kr 2020.

Fall 5 - Redovisningsbyrå

Organisationen är en redovisningsbyrå som har huvudkontor i Stockholm och erbjuder moderna lösningar och personlig service för alla småföretagare till marknadens lägsta pris. Företaget grundades 2013 och har som vision att förenkla vardagen för alla småföretagare. Organisationen har omkring 60 anställda och hade en omsättning omkring 46 miljoner kr 2020.

Tabell 1: Beskrivning av respondenter från organisationer

Denna tabell ger en överskådlig bild över studiens respondenter. Respondenterna som presenteras i denna studie behandlas som utövare av ledarskap oberoende av befattning.

Fall	Organisation	Befattning	Utbildning	Anställningstid
Fall 1	Bank	Gruppchef Back Office	Entreprenörskap & Sociologi	1 år
Fall 2	Statligt företag	Avdelnings- chef	Elektriker	7 år
Fall 3	Ideell organisation	Ekonomi- chef	Ekonom	5 år
Fall 4	Social Omsorg	Verksamhet sledare	Statsvetenskap	5 år
Fall 5	Redovisnings byrå	Kontorschef	Ekonom	2 år

4.2 Fallbeskrivning

4.2.1 Fall 1 - Bank

Respondenten från organisationen har en bakgrund inom entreprenörskap och sociologi och har varit chef i ungefär ett år. Respondenten är i dagsläget gruppchef över Operating Back Office. Organisationen förväntas att anställda ska kunna lägga största delen av sin tid på kontoret. Chefen i fråga arbetar alltid på kontoret men möjligheten finns att jobba på distans en gång i veckan. Anställda hos organisationen förväntas jobba på kontoret då arbetsuppgifterna är av sådan karaktär att det medför hög risk att jobba på distans. Under pandemin arbetade majoriteten av anställda fortfarande på kontoret men omkring 10% arbetade på distans. Organisationen kommer i framtiden att sträva efter att jobba på det fysiska kontoret men möjliggör hybridlösningar för anställda för att kunna få ihop sina liv.

4.2.2 Organisationskultur

Organisationen har ett tydligt mål som hela verksamheten arbetar mot som är att effektivisera arbetet. Ökat kundtryck har lett till att organisationen valt att sätta detta som det mest tydliga målet enligt respondenten. Effektivisering av arbetet kan handla om enkla arbetsuppgifter. Respondenten menar att organisationens målsättningar kan förklaras genom långsiktiga och kortsiktiga mål. Det långsiktiga målet är effektivisering som nämnts ovan och det kortsiktiga målet är något som sker varje dag som kallas för det arbetsmässiga målet. Det finns en lista med arbetsuppgifter som ska göras klart varje dag som anställda ska hålla sig till, den listan ska bli klar innan arbetspasset är slut *“Målet är att komma igenom dagen”* (Respondent 1). Det är detta mål som respondenten menar är målet som alla strävar efter varje dag. Respondenten

menar att det är viktigt att finna engagemang hos varje enskild person. Det gäller att finna något litet från början för varje enskild individ som leder till att anställda strävar efter att nå målsättningar. Detta är med anledning att anställda ska känna sig delaktiga och motiverade.

Strategin bakom organisationens målsättningar är tydlig. Att bryta ned målsättningarna i mindre delar leder till att anställda känner att de är en del av den stora målbilden organisationen har menar respondenten. Det är viktigt att utgå från individuell basis, finna någon form av intresse för arbetet som leder till en bra gruppdynamik. Det är viktigt att de anställda känner att de har en betydelse för organisationen. Respondenten menar att organisationen har kontinuerliga möten med hela gruppen men även individuella samtal för att kommunicera målsättningarna. Gruppmöten sker en gång i veckan och de individuella samtalen sker mer på både formella och informella sätt. Kontoret är ett viktigt kommunikationsverktyg enligt respondenten där samtal sker mer ofta. De informella samtalen vid kaffeautomaten är ett exempel där kommunikation sker. Strategin bakom detta är att de informella samtalen kan sedan bli formella där ledaren pratar individuellt med personen och går igenom, vad denne vill ha och hur ledaren kan vägleda. Respondenten menar att uppföljning är viktigt för organisationen. Det är viktigt med uppföljning, när organisationen eller en anställd väl nått ett mål bör en utvärdering genomföras för att analysera vilka delar som gick bra och mindre bra. Det är av stor vikt att bearbeta hur arbetet mot målet har gått och inte glömma bort det menar respondenten.

Vidare förklarar respondent 1 att kulturen är viktig och tydlig hos organisationen. *“När organisationen byggdes upp var det medarbetarna som satte sig ned och diskuterade vad kultur är och vad kultur ska vara för organisationen”* (Respondent 1). Organisationens kom fram till några ledord som formade kulturen för organisationen. Respondenten presenterar ledorden genom att *“Man ska hjälpa en kollega, hjälpa kund, ta ansvar, tänka nytt och ha kul på jobbet”* (Respondent 1). Respondenten menar även att organisationen anställer utifrån dess organisationskultur. Organisationens anställer individer för att denna ska vara en del av kulturen från första dagen och förhoppningsvis vara med på hela resan. Strategin bakom detta menar respondenten är för att skapa gemenskap och genom att hjälpa sina kollegor och övriga avdelningar, vilket leder till gemenskap. Organisationens har även något som kallas för *“Braini days”* (Respondent 1). Det är tillfällen där anställda och ledningen tar en vecka fritt från det vanliga jobbet och spånar på idéer och tar del av ny kunskap från alla hörn i organisationen. Detta grundar sig i organisationskulturen som har som grund att alla ska ha kul på jobbet och att chefen ska se till att hjälpa medarbetarna att nå det menar respondenten. All gemenskap ska sedan leda till att hjälpa kunden i slutändan då det är vad den primära uppgiften är. Respondenten förklarar att några värderingar inte är nedskrivet hos organisationen men att kunden alltid är i fokus som värderas högt. Både kultur och värderingar är områden som sällan pratas om under möten men det är viktigt som chef att leva ut det menar respondenten. Som chef måste denne tro på konceptet och leva upp till det själv. *“Man kommer inte ihåg vad någon säger, utan hur denne agerar och gör”* (Respondent 1). Vidare menar respondenten att som chef är det viktigt att *“blicka agerande”* (Respondent 1) som är ett sätt att kontrollera att anställda följer kulturen och värderingar som är gemensamma. Vad som menas med det är att

vara uppmärksam hur anställda agerar, skriver och pratar med kollegor och kunder menar respondenten.

Utöver respondentens syn på målsättningar och kultur förklarar respondentens syn på effektivitet och produktivitet. Respondenten menar att effektivitet och produktivitet går hand i hand och presenterar dessa två gemensamt. Effektivitet är något bra och viktigt men att det finns fallgropar. Effektivitet är inte renodlad bra och respondenten menar att det kan förloras saker i det. Ibland kan det vara bra att vara mindre effektiv eftersom människor inte är robotar. Respondenten fortsätter och förklarar att organisationen är som mest effektiv när anställda har kul på jobbet, har en morot att sträva efter och får en känsla för något större. Slutligen förklarar respondenten att effektivitet är bra men att effektivisera bort allt är ingen framtid.

4.2.3 Distansarbete

Under distansarbetet har det stora problemet varit att skilja på jobb och hem. Respondenten menar att problemet inte har varit att folk kommer sent eller inte gör sina uppgifter, utan menar att problemet har varit att folk har klivit på för tidigt och jobbat fler timmar. Anställda har haft det relativt enkelt att anpassa sig till distansarbete men utmaningen har varit att skilja på jobb och hem menar respondenten. Respondenten fortsätter genom att förklara vikten av att stötta sina anställda under distansarbetet. Strategin bakom detta har varit att checka av arbetet en gång på förmiddagen och en gång på eftermiddagen. Det gör chefen för att kolla hur mycket anställda arbetar och det kan utföras genom att gå in i ett gemensamt samtal och diskutera och prata. Respondenten menar att organisationen har haft rätt verktyg för att ha dessa samtal men trots det har det varit utmanande. Det svåraste under distansarbetet har varit att kontrollera välmående hos anställda fortsätter respondenten. Det är inte lätt att se ifall någon mår dåligt som är relativt enkelt att läsa av på ett fysiskt kontor. På ett fysiskt kontor synliggörs beteendeförändringar som är svåra att identifiera på distans menar respondenten.

Respondentens tillvägagångssätt för att kontrollera att anställda utför dess arbetsuppgifter har varit enkelt. Då det finns en lista på arbetsuppgifter som ska göras per dag är det enkelt att kontrollera om dessa är genomförda eller inte. De anställda förstår vikten av listan och dess konsekvenser på företaget om något inte genomförs. Respondenten menar att uppföljning och kontroll av arbetsuppgifter inte har skilt sig något under distansarbete kontra den fysiska arbetsplatsen då strukturerna har varit detsamma. Kommunikationskanaler som har underlättat detta arbete har varit Zoom och Slack där Zoom används för möten och Slack som en plattform för att kommunicera och ha dialoger i form av chattfunktioner. Respondenten förklarar att dessa program redan var implementerade hos organisationen vilket har medfört att inga större utmaningar har tillkommit.

4.2.4 Ritualer & artefakter

Organisationen värdesätter ritualer högt då det är ett tillfälle där alla samlas och har kul tillsammans. Evenemang är något som organisationen har gott om, det kan handla om att umgås på middag och dryck efter jobbet men också större satsningar såsom fester. Varje kvartal delar organisationen ut pris för kvartalets medarbetare där anställda får vara med och rösta fram.

Respondenten förklarar att syftet med dessa ritualer är att samla ihop alla och visa uppskattning. Det är tillfällen där gemenskap är viktigt och ett tillfälle där organisationen kan visa sin uppskattning mot alla anställda och presentera vad som gått bra för verksamheten. Respondenten menar även att luncher och fikapauser är ett bra tillfälle för gemenskap. Kontoret har en stor avdelning för lunch och det är på denna avdelning alla äter, allt från VD till anställda. Respondenten har valt att sitta och äta lunch med sina anställda och under denna stund kan en konversation väckas som inte är jobbrelaterat men även hitta på aktiviteter som spel och promenader. Respondenten själv brukar bjuda med sina anställda till luncher och fikapauser för att komma ifrån jobbet en liten stund. Ritualerna under distansarbetet har kunnat upprätthållas där organisationen gjort lite större satsningar för att få delaktighet under distansarbetet. Trots detta har dock evenemangen halverats under distansarbetet menar respondenten. Även luncher och fikapauser har sett helt annorlunda ut under distansarbetet. Det har funnits möjlighet att koppla upp sig och äta tillsammans via en skärm men det har inte varit stort engagemang kring detta. Tyvärr försvinner mycket av det social när alla ritualer och luncher sker på distans avslutar respondenten.

Vidare presenterar respondenten organisationens olika artefakter och hur dessa speglar verksamheten. När det kommer till specifika klädkoder är det inte något som är uttalat eller dokumenterat men alla klär sig propert och stilrent. Respondenten förklarar att aktieintresse och företagets logotyp är två artefakter som sticker ut. Aktieintresset är det som definierar organisationen och något som organisationen strävar efter enligt respondenten. Artefakten som är viktigast är organisationens logotyp. Det är logotypen som är överallt, på jackor, väggar och sociala medier. Logotypen är stark som ska visa hur stolt den enskilde är över sitt varumärke betonar respondenten. Hur dessa artefakter har sett ut under distansarbetet har varit lite annorlunda. När det gäller klädkoder har många övergått till enbart t-shirt. Respondenten förklarar dock vikten av att ha kläder som symboliserar att denne är på jobbet och inte hemma längre, trots att arbetet är på distans. Detta för att *“få en känsla av att man är på jobbet”* (Respondent 1). Vidare avslutar respondenten med att beskriva logotypen som en artefakt som har fortsättningsvis varit enkelt att visa upp och utmärka via digitala medier och interna kommunikationskanaler.

4.3 Fall 2 - Statligt företag

Respondenten har en bakgrund som elektriker där både utbildning och tidigare jobb varit elektriker. Respondentens befattning innefattar avdelningschef sedan 2018 med huvudområden inom vindkraft, service och underhåll. Innan pandemin var respondenten varje dag på kontoret men sedan pandemin har det förändrats då arbete hemifrån ökat. Respondenten menar att hen åker till kontoret sporadiskt, någon gång i veckan men arbetar mycket hemifrån. Anställda på avdelningen arbetar ute på fält och detta har varit detsamma innan, under och efter pandemin. Respondenten menar att det blir svårt att träffa anställda då alla är geografiskt utspridda i Sverige vilket har gjort att sammankomster sällan sker. Framöver kommer organisationen fortsätta ha möten via kommunikationsteknologier då det har fungerat bra avslutar respondenten.

4.3.1 Organisationskultur

Respondenten förklarar att det mest tydliga målet som organisationen arbetar för är säkerhetsarbete. Detta är en målsättning som är störst inom verksamheten och som sticker ut mest. Utöver det övergripande målet kan ledaren tillsammans med anställda göra upp individuella mål. Respondenten presenterar "*Success Factors*" (Respondent 2) som är ett sätt för chefen att arbeta med alla medarbetare. Det är via detta system alla mål publiceras och där ledningen kan se vad alla enskilda personer kan arbeta hårdare på för att nå ett specifikt mål. För att nå ut med de gemensamma målen till medarbetare presenterar respondenten tre olika sätt där success factor är ett av dem. Ett annat sätt är att träffas fysiskt och prata och slutligen via samtal digitalt. Organisationskulturen är inbakad i målsättningarna som organisationen presenterar. Övergripande har organisationen miljötank i fokus där kulturen speglar målsättningen. Respondentens tillvägagångssätt och strategi för att uppnå mål är genom att vara tydlig med de angivna målen. Respondenten menar att det är mycket individanpassad där individuella samtal genomförs men också viktigt att ha med sig målen i verksamhetsplanen för att nå alla i organisationen och inte enbart sin avdelning. Det är av stor vikt att sitta och gå igenom organisationens värderingar i tidigt stadiet. Respondenten presenterar en annan strategi som organisationen arbetar med som handlar om individuella samtal och uppföljning på ett mer strukturerat sätt. Under kvartal 1 går organisationen igenom individuellt med medarbetarna om målsättningar och förväntningar, ett par månader senare får individen i fråga betygsätta sig själv mellan 0-5 om dennes prestation. Slutligen mot slutet av året är det chefen som får utvärdera året och föra arbetet vidare. Respondenten fortsätter vidare genom att förklara hur denne kontrollerar att anställda arbetar mot målen. Det synliggörs då mycket av målen handlar om säkerhet där det finns separata system där rapporter och statistik kan bearbetas och kontrolleras menar respondenten. Det är via detta system, ledningen kan se arbetsbelastningen hos en enskild anställd och därefter möjliggörs anteckningar av individuella målsamtal. Respondenten menar att uppföljning av målen är av stor vikt, därav är målsamtal en stor del för respondenten och dessa utgår då ifrån olika rapporter och statistik.

Organisationen strävar efter att arbeta mot en organisationskultur och enligt respondenten är säkerhet det organisationen arbetar mest med. Organisationskulturen kan beskrivas med två ord, säkerhet och kundfokus som är två ledord som är infört av organisationens VD. Det gäller att alltid ha med dessa två ledord under hela ens arbete, att säkerhet och kundfokus är vad organisationen utgår ifrån. Respondenten själv har en tydlig strategi för att visa upp detta till sina anställda genom att själv vara ute på fält exempelvis och föregå som ett gott exempel. Detta för respondenten vidare genom att presentera företagets värderingar som även dessa uppstår från organisationens VD. Även inom denna aspekt är säkerhet och kundfokus det som gäller och organisationen utgår även ifrån en gemensam värdering som lyder "*Gå ut, göra sitt jobb och komma hem i gott skick*" (Respondent 2). Vidare menar respondenten att säkerhetsställa att organisationen arbetar mot gemensamma värderingar kan företaget se det via rapporter och kundundersökningar. Det är via rapporter och kundundersökningar som organisationen utgår ifrån när en vidare kommunikation görs ut till resterande anställda. Det är även under möten samt presentationer där olika aspekter lyfts fram såsom resultat. I följ med detta framförs vikten av värderingar menar respondenten.

Utöver målsättningar och värderingar presenterar även respondenten hens syn på effektivitet. Respondenten menar att effektivitet och produktivitet är två begrepp som går hand i hand. Om organisationen är effektiv är den också produktiv, det är samma sak. Effektivitet är något som är svårt att få till i stora bolag menar respondenten. Organisationen är effektiv men det finns mycket mer att göra fortsätter respondenten. Organisationen lider lite av att det är ett så pass stort bolag men ett sätt att främja effektivitet är dubbelkompetens. Dock är det något som är svårt att få till men en möjlighet. Respondenten avslutar genom att berätta att organisationen är som mest effektiv när anställda känner sig delaktiga. En stor öppenhet såsom tillgång till att se avtal och en öppenhet kring affärer leder till att medarbetarna känner sig delaktiga som leder till effektivitet.

4.3.2 Distansarbete

Organisationen har anpassat sig bra till rutiner under distansarbetet då det inte påverkade deras arbete i helhet. En anledning till att rutiner har kunnat bevaras på ett likartat sätt har varit att organisationen suttit på större avtal som också lett till att det blev ett av de bästa åren rent ekonomiskt menar respondenten. Respondenten menar även att en planeringskalender har underlättat anpassningen för rutinerna. En utmaning som tillkommit har varit att få tag på ny kompetens till gruppen. Då utbildningar har fått genomföras på distans har det inte varit lite lätt som om det vore på en fysisk utbildning enligt respondenten. För att följa rutiner och stötta de anställda med rutinerna har ingen direkt strategi utformats då den har som tidigare sagt varit rätt likartad. Likaväl gäller detta när det kommer till att kontrollera vardagliga arbetsuppgifter. Respondenten menar att i och med att det har varit detsamma som innan pandemin har det inte varit svårt att kontrollera arbetsuppgifter men att kommunikationen har ökat mycket. Respondenten beskriver att ute på fält finns det en projektledare som övervakar och kontrollerar arbetet och det har varit så innan, under och kommer förbi så framöver. Då distansarbetet lett till färre fältbesök har kommunikationen blivit viktigare och mer. Respondenten menar att kommunikationen har ökat med omkring 20-30% men att ansvara över sitt arbete och rapportering av tid har varit detsamma under distansarbetet.

Det kommunikationskanaler som organisationen har använt sig av är Teams. Respondenten menar att det har varit en självklarhet för dem och det har varit ett nytt arbetssätt som har varit enkelt att anpassa sig till. Alla har sin egen dator med programvaran installerad och videosamtal sker oftast med kamera på då det är mer trevligt. Det som har varit utmanande är att få ut rätt information till hela gruppen då det finns flertal grupper. Respondenten har försökt ge sig ann denna utmaning genom att skicka ut månadsbrev och träffas en gång per kvartal på Teams för att sprida information på bästa sätt. Respondenten menar att det nya arbetssättet via Teams har underlättat då det endast krävs ett samtal via en digital kanal i stället för att lägga tid och resurser på transport. Detta arbetssätt kommer organisationen att fortsätta med framöver avslutar respondenten.

4.3.3 Ritualer & artefakter

Ritualer inom organisationen har varit ett område som varit svårt att hantera då den geografiska aspekten spelar en stor roll enligt respondenten. När de anställda har varit tillsammans på något seminarium eller utbildning kan dessa senare gå på någon mindre AW men fortfarande svårt då många arbetar på olika platser runt om i landet menar respondenten. Likaså gäller det även luncher och fikapausen men när anställda väl är inne på kontoret brukar de personer som är inne äta lunch ihop med avdelningen bredvid. Respondenten menar att det har varit bekvämt hemifrån men att en saknad att träffa kollegor på kontoret tillkommit. Under distansarbetet har luncherna varit rätt "*kassa*" (Respondent 2) menar respondenten som innebär lite sämre med andra ord. Ritualer såsom AW som genomförs har organisationen försökt att upprätthålla under distansarbetet genom att ta en öl tillsammans via någon kommunikationskanal förklarar respondenten. Under slutspurten av pandemin har organisationen kunnat träffas och ett event genomfördes där en summering av året presenterades. Detta i form av film och olika teman för att gå igenom året som varit men också en bra möjlighet för att träffas.

Vidare förklarar respondenten artefaktens betydelse för organisationen och dess kultur. När klädkoden är i fråga finns det ingen riktig klädkod, anställda får klä sig fritt menar respondenten och detta har även varit under distansarbetet. Ute på fält är det något helt annat, där är det krav och lag på att ha säkerhetskläder. Respondenten fortsätter och förklarar att logotypen för organisationen är viktig och kraftfull. Logotypen finns i allt material som organisationen presenterar och har en tydlig slogan som ska vara med i alla delar som lyder "*Sveriges starkaste arbetsplats*" (Respondent 2). Varumärket är något som alla bör vara stolta över som bör synas överallt betonar respondenten och menar att logotypen är den viktigaste artefakten för organisationen.

4.4 Fall 3 - Ideell organisation

Respondenten från organisationen har arbetet i sin nuvarande tjänst som avdelningschef för ekonomi och styrning i fem år. I organisationen är denna befattning ekonomichef. Respondenten har under karriären haft många interims uppdrag såsom interims chef på olika organisationer där bland annat VD roller har genomförts. Respondentens utbildning består av ekonomi med inriktning ekonomistyrning från handelshögskolan i Stockholm.

Respondenten arbetar i nuläget tre gånger i veckan på kontoret och resterande två på distans. Detta har blivit en hybridlösning som tillkommit i följd av pandemin som varit. Organisationen har under en tid upptäckt flexibiliteten med att ha en hybrid variant av arbete som har lett till denna fördelning av arbete på kontor och distans. Respondenten menar att detta arbetssätt inte är någon regel eller krav från organisationens sida, det finns möjlighet för annat men denna fördelning har fungerat som en "*tumregel*" (Respondent 3). Under pandemin arbetade 100% av organisationen på distans men även här fanns det möjlighet för anställda att komma in på kontoret. Respondenten menar att framöver kommer organisationen att fortsätta på samma arbetssätt som nuläget som då innebär ett mer flexibelt arbetssätt som ställer högre krav på ledarskapet och hos anställda menar respondenten. Slutligen menar respondenten att det finns

både för och nackdelar med denna variant då fördelar är flexibiliteten att få ihop sitt liv. Nackdelen blir att vissa arbetsområden försvåras såsom missförstånd och minskad effektivitet.

4.4.1 Organisationskultur

Organisationen arbetar med tydliga och gemensamma mål som finns dokumenterade och uppdateras kontinuerligt. Respondenten förklarar att det finns en tydlig modell för hur organisationen arbetar för mål och målsättningar inom verksamheten. Varje år sätter organisationen prioriterade mål som organisationen ska sträva efter. Utöver varje årsmål som tillsätts finns det alltid ett övergripande och långsiktigt mål som kan ses som en vision för organisationen menar respondenten. Respondenten förklarar även att organisationen arbetar med många måttssystem där påverkningsarbete, ekonomiska mått och forskning är områden som ständigt mäts och utvärderas. Det är på detta sätt som organisationen kan se resultat och sätta nya mått utefter resultaten måtten visar och presenterar. Respondenten menar att målsättningarna är något som sätts tillsammans i organisationen via workshops där anställda, ledning och enhetschefer tillsammans för fram sin åsikt och tankar som sedan resulterar i nya målsättningar. *“Att ha en vilja, förståelse och tro”* (Respondent 3). Dessa tre ledord är högst väsentligt för organisationen enligt respondenten. Därefter är uppföljning en annan viktig aspekt då det är via denna uppföljning som organisationen kan utvärdera hur ett mål är nått, vad som gått bra och vad som kan bli bättre inför nästa målsättning. Organisationen har tydliga målsättningar och en tydlig strategi för att nå dessa. För att få anställda att ta del av dessa målsättningar spelar kulturen en stor roll för organisationen betonar respondenten. Kulturen inom organisationen är viktig och något som kan vara till en fördel. *“Det finns ett värde att vara på kontoret, man missar en dimension av organisationskultur på distans”* (Respondent 3). Att vara på kontoret möjliggör till mer engagemang menar respondenten. Organisationen sitter på en bra position i frågan kring engagemang då alla är i organisationen vill göra skillnad. Detta är något som har byggts upp genom åren med tack vare kulturen i organisationen menar respondenten. Organisationen påbörjade ett kulturarbete för fyra år sedan där fokusområden var att arbeta mer tillsammans och arbete på ett mer effektivt sätt.

Vidare fortsätter respondenten och förklarar att organisationens värderingar är en viktig aspekt för organisationskulturen och organisationen i helhet. Respondenten förklarar att organisationens värdering var något som framtoogs tillsammans under workshops med anställda, ledning och enhetschefer. *“Nytänkande och tillsammans”* (Respondent 3) är värderingar som uppstod via workshops som sedan framfördes till resterande menar respondenten. Organisationen har en tydlig strategi för att implementera dessa värderingar och målsättningar för anställda. Respondenten förklarar att det finns en process där vikten ligger i att få en bra start. Under introduktionsmötet med nya anställda ska chefen se till att den nya ska bli inkluderad i teamet genom att presentera organisationens värderingar, målsättningar och visioner. Nyanställda ska ta del av detta och sedan är det upp till individen själv att följa de menar respondenten. Ett verktyg som organisationen arbetar mycket med är pulsmätningar som ska mäta hur medarbetare och organisationen ligger till i specifika frågor för att sedan ta det vidare och åtgärda resultaten utifrån dess mätningar. Respondenten förklarar att pulsmätningar är ett viktigt verktyg för att följa upp och åtgärda områden inom organisationen som kan bli

bättre. Respondenten presenterar även dess syn på effektivitet och produktivitet som är en följd av pulsmätningarna som genomförs av organisationen. *“Effektivitet är att nyttja resurser på ett bra sätt”* (Respondent 3) betonar respondenten och menar att kapital, personal och kontor är resurser som bör nyttjas på ett effektivt sätt. Respondenten förklarar att anställda i organisationen är som mest effektiva när det finns tydliga mål, mår bra, trivs med varandra och trivs med de arbetsuppgifter som finns. Vidare menar respondenten att produktivitet kan förklaras som ett alltmer effektivt resursutnyttjande och detsamma är anställda som mest produktiva när det främst finns tydliga mål.

Organisationskultur är en aspekt som organisationen har använt sig utav sedan början av verksamheten och det är kulturen som har lett till det höga engagemanget för att delta och vara en del av organisationen. *“Kulturen måste bli meningsfull som man tar till sig, inte enbart skriver om”* (Respondent 3). Det är viktigt att mäta och förstå den för att den ska bli begriplig för alla. Den kulturvision som organisationen byggt upp genom åren har anställda varit med och framställt. Respondenten avslutar genom att förklara att *“Det är viktigt hur väl man lever upp till kulturen och hur man står till den”* (Respondent 3).

4.4.2 Distansarbete

Distansarbetet har varit relativt och förvånansvärt enkelt att anpassa sig till menar respondenten. Rutiner har varit enkla att anpassa sig till tack vare infrastrukturen hos organisationen då exempelvis mjukvaror redan var implementerat i organisationen innan pandemin tillkom. Respondenten menar att kompetensen redan fanns hos organisationen och ett digitaliseringsarbete redan var i gång sedan tidigare som har varit till grund för den enkla anpassningen till rutiner under distansarbetet. Respondenten förklarar att under distansarbetet som tillkom i följd av pandemin har en mer tydlig strategi utformats gentemot anställda. Tätare möten är ett exempel på en strategi som har genomförts för att klargöra synpunkter och kontrollera rutiner. Respondenten menar att korta avstämningar som tar någon minut att göra vid kaffemaskinen på kontoret övergick till att boka in digitala möten. Därav har mer intensiva och korta möten både i grupp och enskilda möten fått genomföras alltmer ofta. Respondenten menar att dessa möten är till för att kontrollera att anställda har tagit del av de arbetsuppgifter som finns. Det är av stor vikt att kontrollera detta då det kan framkomma ett visst missförstånd.

“Utmaningen är inte att kontrollera huruvida folk sitter och slöar eller inte, dels för att vi inte har det i vår kultur, utmaningen har varit att folk vill bidra för mycket och detta kan leda till missförstånd och konflikt”
(Respondent 3).

Vidare menar respondenten att genom att ha tydliga mål kan målstyrningen underlätta arbetsuppgifterna. Arbetsuppgifter som enkelt kan stämmas av vid korridoren på kontoret försvårades och uppföljning blev därav viktigt för organisationen förklarar respondenten. Att det finns ett värde att vara på kontoret som tidigare nämnd blir synlig i den aspekt då kontroll och avstämning skiljt sig åt från det fysiska kontoret till distansarbetet menar respondenten.

Respondenten fortsätter och presenterar vilka information och kommunikationsteknologier som har nyttjats av organisationen för att underlätta distansarbetet. Teams har varit den digitala plattformen som organisationen använder sig mest utav i följd av Slack, mejl och intranätet. Respondenten förklarar som tidigare att implementeringen av dessa varit enkel då organisationen hade övat på det sedan tidigare. *“Ambitionen att bli mer digitala har varit en bit tillbaka, hade det inte funnits hade vi haft det svårare”* (Respondent 3). Svårigheten som dock tillkommit i samband med dessa information och kommunikationsteknologier har varit att få ordning på alla och ha koll på all information som kommer från alla olika hörn menar respondenten. Dessa verktyg behöver formaliseras och en bättre struktur behövs för att underlätta kommunikationen. Respondenten förklarar att möten kommer att bli alltmer hybrid i framtiden, men det finns möten som behöver vara fysiska. Strategimöten, workshops och utbildningar är exempel på möten som genomförs bättre på fysiskt kontor än på distans menar respondenten.

4.4.3 Ritualer & artefakter

Organisationen har ett flertal ritualer och artefakter som respondenten presenterar. Under högtider brukar alla samlas och fira, det kan vara firande av högtider i sig men även framgångar för organisationen. Att organisationen arbetat mot ett gemensamt mål kan vara ett sådant tillfälle där organisationen samlas och firar detta. Grunden för ritualerna för organisationen är att bygga kultur och detta görs via informella möten menar respondenten. Samarbete och gemenskapen är något som värderas högt i organisationen. Gemenskap är något som värderas högt i organisationen och att *“Bättre sammanhållning möjliggör ett bättre samarbete”* (Respondent 3). På en fysisk arbetsplats brukar organisationen samlas, antingen informellt eller om det är ett större event kan det vara mer uppstyrd förklarar respondenten. Organisationens ritualer har påverkats under distansarbetet. Respondenten förklarar att antalet event varit lika många som fysisk som vid distans men att på distans har organisationen i stället använt sig av Teams som en plattform. Precis som på en fysisk plats har organisationen under distansarbetet fortfarande firat högtider och framgångar tillsammans med organisationen för att bevara och främja organisationskulturen. Respondenten fortsätter och förklarar att informationen till anställda kring olika ritualer genomförs via mejl och olika Teams-grupper. Respondenten menar att det helt enkelt är bara att informera alla om olika aktiviteterna som genomförs. Respondenten avslutar genom att förklara organisationens luncher som en gemensam ritual som utförs på den fysiska arbetsplatsen. På kontoret har organisationen ett område som en matsal där alla anställda kan äta på. Respondenten menar att det är ett bra tillfälle att sitta tillsammans, äta tillsammans och umgås. Under distansarbetet har luncherna som en ritual försvunnit för organisationen i och med att större delar av organisationen arbetat på distans.

Utöver organisationens ritualer har organisationen ett flertal artefakter som respondenten presenterar. Någon form av skrivna klädkoder är inget som existerar på kontoret men många brukar klä upp sig mer på fysiskt kontor än på distansarbete förklarar respondenten. Under distansarbetet har det varit en mer informell klädsel som varit en följd av bekvämlighetsskäl. Respondenten förklarar att *“Vissa tycker det är skönt att återgå till kontoret då man känt sig*

lite sunkig på distans” (Respondent 3). Klädkoder är inget som är nedskrivet men respondenten menar att det blivit naturligt att klä upp sig mer på kontoret än vid distansarbete.

En annan artefakt som respondenten presenterar som har varit och som är utmärkande för organisationen är dess varumärke och logotyp. Organisationen har jobbat mycket med dess kontor under senaste året för att skapa en viss känsla av *“identitet”* menar respondent 3. Runt om i kontoret presenteras färger, koder och symboler som är kopplat till verksamhetens kärna. Digitala skärmar, interaktiva skåp och forskningsresultat samt priser är några exempel på saker som underlättat att känslan av identitet har skapats på kontoret menar respondenten. *“Det är viktigt att få en förståelse vart man är, öka förståelse med vad organisationen håller på med och förstå mål, syfte och vision för organisationen”* (Respondent 3). Genom att använda sig av redskap på kontoret som påvisar att organisationen gör skillnad är den viktigaste artefakten enligt respondenten. *“Att använda sig utav redskap förstärker vår kultur”* (Respondent 3). Under distansarbetet förklarar respondenten vidare att organisationen har fortsatt använda sig utav organisationens logotyp, färger och bilder som ska symbolisera organisationen. Detta har genomförts genom att exempelvis ha bakgrundsbilder på digitala möten och ha det i åtanke när något publiceras avslutar respondenten.

4.5 Fall 4 - Socialomsorg

Respondenten från organisationen har arbetat i sin nuvarande tjänst som verksamhetsledare i snart fem år. Det som innefattar respondentens tjänst är att leda den operativa verksamheten där hen är ansvarig och ledare för sex stycken verksamhetsansvariga chefer. Respondentens bakgrund och utbildning består av en kandidat i statsvetenskap med inriktning krishantering och säkerhet. Utöver det har respondenten arbetat en del med säkerhet och ledningsarbete innan sin nuvarande tjänst.

I nuläget arbetar respondenten främst på kontoret tillsammans med andra högre chefer i organisationen, medan anställda i deras team arbetar fysiskt ute i den operativa verksamheten. Respondenten förtydligar att organisationen alltid har varit flexibel där mellanchefer på deltid har fått välja mellan att arbeta på distans eller fysiskt på kontoret. Respondenten förtydligar att detta beror på att organisationen är ungdomlig med många unga som arbetar inom organisationen där de vill erbjuda en flexibel arbetsplats för att attrahera fler ungdomar till organisationen. Anställda inom organisationen har alltid arbetat fysiskt i den operativa verksamheten. Däremot ska heltidsanställda helst arbeta fysiskt på kontoret men har möjligheten till att arbeta någon dag på distans förtydligar respondenten. Detta skilde sig från pandemin där alla chefer och anställda arbetade på distans, 100% av deras verksamhet arbetade på distans under pandemin. Däremot efter pandemin beslutade organisationen att högre och mellanchefer skulle återgå till fysisk verksamhet med fysiska möten för att få tillbaka gemenskapen. Organisationen kommer att fortsätta på detta flexibla arbetssätt men uppmana heltidsanställda till att arbeta fysiskt på kontoret.

4.5.1 Organisationskultur

Organisationen strävar mot ett övergripande mål där ledningsgruppen har som fokus att formulera målet samt bryta ner det till flera mindre delmål för att uppnå det övergripande målet att expandera organisationen till 400 team. För att få målet att bli ett gemensamt mål förtydligar respondenten att målet måste vara kopplat till de anställdas arbetsuppgifter och att det ska finnas en tydlig röd tråd i allt de anställda gör för att kunna arbeta mot samt uppnå målet. Utöver det förklarar respondenten att det är viktigt att personliga mål sätts och att chefen hjälper till att bryta ner målen så att målen kan strävas mot och uppnås. För att kommunicera de nya målen som sätts upp förklarar respondenten att detta genomförs via utvecklingssamtal, uppföljningssamtal, andra personliga möten och samtal där chefen informerar om målen som ska uppnås. Detta för att anställda tydligt ska veta vilka mål som ska arbetas efter samt att chefen kan hjälpa anställda till att förstå varför de är en del av målen. Respondentens strategi för att uppnå organisationens mål samt få anställda att uppnå målen är genom en målstyrningsprocess, där chefen tillsammans med anställda sätter upp nya mål för året. Respondenten förtydligar att cheferna arbetar mycket med löpande uppföljning för att kontrollera att anställda arbetar utifrån rätt mål. Däremot förklarar respondenten att det finns en fara med mål att de kan bli torrt, flummigt och inte relevant och därför som chef behövs tydlig information om varför det är viktigt att arbeta med mål så att anställda kan bli motiverade och effektiva. Utöver det lyfter respondenten att organisationskultur spelar en stor roll i deras målsättning och speglas i hur de är som företag där respondenten förklarar att *“kultur är det som sitter i väggarna”* (Respondent 4). Respondenten menar att deras organisation har organisk och dynamiska processer som ett yngre företag där de fokuserar på att vara nytänkande, inlyssnande och vilja vara i tiden. Vilket respondenten menar medför att det blir roligare och lättare för deras anställda att arbeta mot och uppnå målen då de inte är lika stelbenta som andra organisationer.

Det finns ett flertal strategier som används i organisationen och framför allt vid målsättning och uppföljning vid mål. Däremot förtydligar respondenten att de inte har någon specifik strategi för att arbeta mot en organisationskultur men att respondenten som chef har en strategi för hur hen leder och är i organisationen. Med detta förtydligar respondenten att som ledare är det viktigt att vara ödmjuk för hur mycket hen som chef och andra höga chefer påverkar organisationskulturen.

“Som hög chef påverkar man organisationskulturen väldigt mycket genom att bara vara som man är genom hur man lyssnar in andra eller pratar med andra sätter ton för vissa även om jag inte menar det. Jag försöker vara väldigt ödmjuk och tänka i alla situationer där jag befinner mig, att tänka att jag representerar organisationen”.

(Respondent 4)

Respondenten försöker därmed att alltid oberoende av situation vara ödmjuk och tänka på att representera organisationen väl då respondenten anser att den är chef oavsett vilket situation den befinner sig i. En annan strategi som respondenten upplever som viktigt vid

organisationskultur är att ledningen måste vara inlyssnande. Detta eftersom respondenten förtydligar att kulturen i organisationen rör på sig och förändras hela tiden. Att organisationskultur inte ses som en satt struktur utan att den alltid kommer att förändras utifrån behov. Dessa förändringar menar respondenten kan även ske nerifrån organisationen och att ledningsgruppen måste vara beredda på detta och lyssna in organisationen för att vara öppen för förändringar.

Respondenten klargör ytterligare att organisationen har fem gemensamma värderingar inom organisationen *“utveckling, ansvar, engagemang, ledarskap och gemenskap”* (Respondent 4). Organisationens värderingar tog lång tid att sammanställa och etablerades för nio år sedan. Respondenten förtydligar att tillvägagångssättet för att välja dessa fem värderingar var genom att fråga sina anställda och högre mellanchefer som fick besvara vilka värdeord de tycker speglar organisationen. De ord som var valda flera gånger tillsattes och är idag organisationens värderingar som de arbetar utifrån. Respondenten tycker att detta var ett bra tillvägagångssätt att tillsätta värderingar och upplever att det är tryggt att säga att det har tagits fram utifrån organisationen och inte att de endast har blivit tillsatta från ledningsgruppen. Respondenten upplever att värderingarna är givande och bra men att det däremot inte är många anställda som har koll på dem. Uppfattningen är att de är för många och svåra att särskilja. Respondenten skulle därför vilja i framtiden reducera och få ner värderingarna till tre värdeord i stället.

Ytterligare klargör respondenten hur de som organisation ser till att deras anställda tar del av deras värderingar. Respondenten tydliggör att de alltid ger ut information om värderingarna till nyanställda samt när en anställd utvecklas till en ny chefsnivå internt inom organisation. Då får den anställde information om värderingarna igen och hur de speglas i dess nya roll som ledare och hur de ska använda värderingarna i rollen för att kommunicera ut till sina anställda.

“Det har varit ett viktigt arbete tror jag att man kan hjälpa nyanställda, ledare och chefer att försöka bryta ner det där flummiga till liksom någonting som betyder någonting i den rollen”

(Respondent 4)

Med detta menar respondenten att nyanställa och chefer får hjälp att förstå värderingarna och vad de har för betydelse i den specifika rollen. Utöver det beskriver respondenten att många av deras processer är skapade utifrån deras värderingar, att deras arbetsuppgifter och det de gör kan kopplas till organisationens värderingar. Respondenten ger exemplet *“när vi ska rekrytera då ser vi alltid till att en chef ska vara med första gången”* (Respondent 4) och detta påvisar att arbetssättet kan kopplas till tre av deras fem värderingar som är ansvar, ledarskap och utveckling. Att de tar ansvar för att rekryteringen blir bra och att de lär ut genom utveckling och ledarskap. Respondenten klargör att även när det kommer till värderingar följer cheferna upp via uppföljningsprocesser att anställda arbetare utifrån och följer organisationens värderingar. Respondenten förtydligar att det tydligt syns ifall en anställd inte arbetar utifrån organisationens värderingar.

Utöver respondentens syn på organisationens fem värderingar förklarar respondenten hur hen ser på effektivitet, att effektivitet kan både vara positivt och negativt. Respondenten tycker själv om att vara effektiv och påstår att det är viktigt med en effektiv organisation när tiden är knapp. Respondenten klargör hur hen ser på effektivitet samt när hen anser att sina anställda är som mest effektiva.

“Risken är att köra över andra personer, att inte ge utrymme till pauser och sådana bitar, så jag tror att det finns både en positiv och negativ sida med effektivitet [...] Jag ger ut en motiverande ny arbetsuppgift, då upplever jag också att det finns ganska mycket effektivitet i början, att vilja att man drivs av att det är någonting nytt och kul som man vill göra då märker jag också av effektivitet”

(Respondent 4)

Med detta menar respondenten att anställda är effektiva på grund av både inre faktorer som driv och egen motivation men även av yttre faktorer som när tiden är knapp och anställda tvingas vara effektiva för att hinna med en viss deadline. Vidare förklarar respondenten hur hen ser på produktivitet, att det är viktigt att anställda är produktiva då det leder till att organisationen kan uppnå resultat. Respondenterna menar att om det inte finns någon produktivitet kan organisationen inte uppnå sina mål eller ett resultat. Respondenten förklarar sedan att sina anställda är som mest produktiva när de får en variation av ledighet och inte för mycket arbetsuppgifter. Slutligen förtydligar respondenten att en annan faktor som leder till produktivitet är när anställda känner gemenskap och upplever trivsel i organisationen som den anställda arbetar för.

5.5.2 Distansarbete

Pandemin medförde att organisationen behövde ställa om och att alla anställda behövde arbeta på distans. Respondenten förklarar att det varken var svårt för hen eller hens anställda att anpassa sig till dessa nya rutiner. Däremot förklarar respondenten att hen som chef behövde förändra och anpassa sina strategier för att leda och stötta sina anställda under det nya arbetssättet. En förändring var att respondenten började ringa sina anställda mer än att mejla vilken hen gjorde förr. Respondenten började med fler och kortare spontana incheckningar så att de anställda skulle få möjligheten att ställa spontana frågor som kan vanligtvis göras på en fysisk arbetsplats. Vidare förklarar respondenten att strategin blev att arbeta mycket mer med uppföljning där chefen hade ett positivt bemötande och frågade den anställda hur det går snarare än ifall det är klart. Detta för att kunna bygga en tillit över distansarbetet. Respondenten förtydligar *“jag har nog aldrig följt upp så mycket som jag gjorde under distans perioden”* (Respondent 4). Vidare förklarar respondenten att tillvägagångssättet för att följa upp att anställda genomförde sina arbetsuppgifter var både via telefonincheckningar och genom att undersöka kalkylark för att reducera telefonsamtalen och kontrollerandet. Respondenten upplevde att det var enklare att följa upp med anställda och upplevde att hen som chef kunde ta del av mycket mer information på en fysisk arbetsplats än vid distansarbetet. Med detta menar respondenten att den spontana uppföljningen har varit svårare men att de strukturerade

mötena har varit enkla att genomföra på distans. Respondenten förtydligar att vid distans krävdes det att hen gjorde mer förberedelser inför mötena och samtalen med att kolla upp information från olika arbetsdokument, så att chefen kunde ställa alla frågor under samtalets gång. Detta eftersom chefen inte kunde ställa spontana frågor till anställda på kontoret längre.

Organisationen har genomgått en hel process för att avgöra vilka information och kommunikationsteknologier som har varit bäst för deras organisation. Respondenten förklarar att organisationens främsta mål var att hitta en teknologi som möjliggjorde videomöten och samtal. Organisationen började på så sätt med Skype men därefter bytte snabbt till teknologierna Google meet och Zoom. Respondenten klargör att organisationen redan hade implementerat vissa digitala teknologier redan innan pandemin då de använder sig mycket av Google drive där de kan dela dokument mellan anställda. Ytterligare förtydligar responderten att organisationen består av många unga anställda som responderten tror har medfört en stor fördel för dem vid implementering och användning av de digitala teknologierna.

Vidare förtydligar responderten att en omstrukturering organisationen behövde genomföra vid pandemin var att hålla i all rekrytering digitalt. Respondenten klargör att de behövde hitta det bästa sättet för att kunna hålla i intervjuer digitalt samtidigt som intervjuare var inlyssnande, välkomnande och seriösa över kameran och bevarade sitt professionella bemötande. Respondenten tydliggör att denna omstrukturering gick bra men att organisationen kommer att gå tillbaka till fysiska intervjuer för att förbättra rekryteringsprocessen och bemötandet till kandidaten. Vidare förtydligar responderten att organisationen har blivit mer trygga i de digitala lösningarna och att de har haft alltmer digitala träffar och möten som har gått bra på distans. Men att det inte ger samma effekt, utan träffarna har blivit mer som digital föreläsningar än diskussioner och därmed kommer träffarna att återgå till fysiska. Däremot lyfter responderten att *“när det handlar om enskilda möten, där tror jag att det är värdefullt att kunna jobba digitalt”* (Respondent 4). Vidare förklarar responderten att organisationen kommer att fortsätta med digitala lösningar och inte vara rädda för att behöva göra det i framtiden.

4.5.3 Ritualer & artefakter

Organisationen har ett flertal ritualer som de utför tillsammans med sina anställda och chefer, allt ifrån olika event till interna utbildningsträffar. Anställda får möjlighet att gå på olika interna utbildningsträffar där de kan få information och möjlighet till att diskutera olika ämnen med sina kollegor och andra chefer. Utöver det förtydligar responderten att organisationen erbjuder roliga event till kontorsteamet i form av julavslutningar och sommaravslutningar för att bygga en bra gemenskap. På så vis erbjuder organisationen event som inte endast innehåller jobb relaterade evenemang utan även event som sker utanför arbetstid. Respondenten klargör att detta är något som deras anställda ser fram emot och något som chefen gör för att skapa en gemenskap. Att alla anställda oavsett roll inom organisationen ska känna sig uppskattade och inkluderande i organisationen. Vidare förklarar responderten att när organisationen behövde gå över till distans så var det en utmaning att genomföra träffarna digitalt och att svårigheten var att alla skulle känna sig delaktiga och inkluderande. Respondenten förklarar att det var

viktigt för dem att fortsätta med träffarna och eventen på distans. Respondenten förtydligar *“vi har ju alltid känt att kärnan i vår organisation är de här träffarna, det har varit otroligt viktigt att ha gemenskap och det är också ett av våra värdeord”* (Respondent 4). Organisationen möjliggjorde därmed att alla träffar och de olika evenemangen kunde utföras digitalt så att kärnan i organisationen kunde bevaras förklarar respondenten.

En annan ritual som respondenten nämner är organisationens luncher och fikapauser. Respondenten förtydligar att på den fysiska arbetsplatsen har de *“en sådan här liten inskriven regel att när klockan är halv tolv, då börjar folk gå runt och titta lite så här varje rum och bara är det någon som ska äta”* (Respondent 4). Vidare menar respondenten att de checkar in med alla på kontoret och frågar vilka som har matlåda och vilka som ska köpa lunch och ifall någon ska köpa till en annan. Sedan äter alla tillsammans samtidigt som de har respekt för varandra ifall någon inte har tid att äta eller ska i väg och äta med andra. Under lunchen har organisationen en avslappnad miljö och pratar om privata samtalsämnen men ibland kan arbetsrelaterade frågor diskuteras förklarar respondenten. Ytterligare klagör respondenten att *“vi har även många som bara kommer in som inte är hungriga men bara sitter och lyssnar lite och det tror jag ändå visar på att det är en ganska lugn och avslappnad miljö”* (Respondent 4). Däremot när det kommer till fikapauser förklarar respondenten att de inte har några strukturerade fikaraster utan när någon ska gå och ta kaffe ställer de frågan till kollegan ifall den också vill ha. Vidare förklarar respondenten att när organisationen övergick till distans så var de dåliga på att bevara sina lunchvanor. Däremot förklarar respondenten att de införde en ny ritual som var ett fikamöte varje vecka på tisdagar klockan 10 som var en följd av distansarbetet. Respondenten förtydligar att även om det inte var så många som anslöt respektive gång så var det fortfarande väldigt uppskattat av de anställda att de fick möjligheten.

Utöver organisationens ritualer finns det ett flertal artefakter som beskriver organisationen. Respondenten förklarar att det inte finns någon specifik klädkod på kontoret, då den är individanpassad och alla får klä sig hur de vill. Respondenten menar dock att klädkoden för organisationen kan förändras när de expanderar sin verksamhet. Respondenten förtydligar att en större organisation kan leda till högre förväntningar och att de då kommer att behöva tänka igenom sina klädkoder. Utöver det tydliggör respondenten att i den operativa verksamheten ska en arbetströja alltid användas. Det är en vit t-shirt som alla har på sig oavsett roll, att tröjan är en tydlig artefakt hos dem.

“Vid en utbildningsträff har jag också på mig den för att det visar att vi är samma familj, att vi har ett inkluderande arbetssätt och vi tillhör samma gemenskap [...] arbetströjan är otroligt viktig för oss”

(Respondent 4)

En annan viktig artefakt förklarar respondenten är deras logotyp, den är väldigt uppskattad och är med på allt som representerar organisationen. Den syns i deras dokument, PowerPoints, på kontoret, på tröjan och på deras biobiljetter. Respondenten förklarar att de även har framtagit en brandbok för att tydliggöra hur de ska använda logotyper och fonter. En annan artefakt respondenten nämner är deras språk om hur chefer och anställda kommunicerar med varandra,

att det ska vara livfullt och kunna våga skämta med varandra. Respondenten förklarar vidare att det även är viktigt att språket är mer ungdomligt vid skrift så att ingen anställd får en känsla av exkludering för att den inte förstår.

“jag brukar tänka på att man måste jobba mot målgruppen och jag sitter ganska mycket med processer och guider och sådant och skriver. Jag försöker tänka otroligt mycket på att inte ha för svåra ord, att förenkla alla ord som jag kan, att göra saker lättförståelig”.

(Respondent 4)

En ytterligare artefakt respondenten förklarar är hur de har inrett sitt kontor, att de har som mål att skapa en mysig hemkänsla. De använder fåtöljer i konferensrum, de har alltid ett skåp med fika och tar av sig skorna och har inga skor i organisationens lokaler. Respondenten förklarar att för att uppmärksamma organisationens artefakter brukar chefen tänka på sin klädkod. Att ifall respondenten har ett möte med en kund är klädkoden skjorta men ifall det är en utbildningsträff med anställda har respondenten på sig arbetströjan och ett par utsvängda jeans. Respondenten förklarar vidare att vid ett tillfälle uppmärksammade respondenten att motivation var låg bland de anställda och då tog respondenten initiativet till att skriva peppande post-it-lappar och satte upp dem runt hela kontoret för att skapa en mysig peppande känsla till alla anställda. Respondenten förklarar att organisationens viktigaste artefakt är deras arbetströja som visar på samhörighet samt deras språk som visar att de är unga och till sist deras miljö på kontoret som ger en mysig känsla. Vidare förklarar respondenten att under distansarbetet har klädkoderna inte förändrats men att tröjan uppmuntrades att användas för att behålla samhörigheten. Respondenten förtydligar att tröjan var en viktig artefakt under distansarbetet då förr användes tröjan i främsta syfte att visa utomstående vilka de var medan under distansarbetet medförde tröjan en känsla av samhörighet. Respondenten betonar att det var svårare att uppmärksamma artefakter på distans men att respondenten använde logotypen i bakgrunden på digitala möten och försökte sitta i fåtöljer för att kommunicera artefakterna till anställda. Respondenten förtydligar även att de försökte använda sina artefakter vid digitala utbildningsträffar. De fortsatte med det ungdomliga språket, kroppsspråk samt uppmanade anställda att ha kamera på möten och träffar. Slutligen klargör respondenten att de viktigaste artefakterna under distansarbete var arbetströjan och språket.

4.6 Fall 5 - Redovisningsbyrå

Respondenten från organisationen är kontorschef över Göteborgskontoret och arbetar som auktoriserad redovisningskonsult och har varit det i två och ett halvt år. Respondenten har tidigare studerat ekonomi på universitet och har en ekonomikandidat. Efter studierna samlade respondenten på sig arbetserfarenhet och började arbeta som revisor och tog sig vidare därifrån.

I nuläget arbetar respondenten främst på distans men är alltid inne på kontoret en dag i veckan. Respondenten meddelar sina anställda viken dag chefen kommer att vara på kontoret så att de anställda är medvetna om det och kan planera utifrån det. Respondenten upplever detta som ett bra upplägg och beskriver att det medför fördelar att få ihop privatlivet, både för chefer och för

de anställda. Respondentens anställda får arbeta valfritt och de flesta väljer att arbeta hemifrån på distans men nu har organisationen infört att alla anställda ska arbeta minst en valfri dag i veckan på kontoret. Respondenten förklarar att innan pandemin arbetade alla chefer och anställda på kontoret och sedan under pandemin följde organisationen restriktionerna och 24 av 25 anställda arbetade hemifrån på distans. Respondenten förtydligar att de kommer att fortsätta arbeta mycket på distans men med en obligatorisk dag på kontoret. Respondenten förklarar att organisationen har tagit fram denna lösning då många anställda har fått en bra rutin kring distansarbetet och upplever det som ett bra arbetssätt. Däremot förtydligar respondenten att många anställda saknar det sociala och därför möjliggör organisationen att anställda kan välja att arbeta fler dagar på kontoret samt inför att alla måste arbeta minst en obligatorisk dag i veckan på kontoret.

4.6.1 Organisationskultur

Organisationen strävar efter ett flertal gemensamma mål, allt ifrån större mål till personliga mål. Organisationens främsta mål förklarar respondenten är att skapa en stabil arbetsplats till deras anställda och att detta uppnås i samband med personliga mål. Ett mål är att skapa en arbetsplats där anställda ska kunna balansera arbete och privatliv, målet medför att ingen anställd ska behöva arbeta över tid och att alla ska äga sin egen roll. Alla ska trivas och anställda ska kunna sätta upp sin egen arbetsdag samtidigt som de ska kunna hjälpa och stötta varandra förklarar respondenten. Ytterligare mål som respondenten beskriver är att sträva mot och uppnå en bra kvalitet, att organisation ska bestå av en bra kvalitet så att både kunder och anställda är nöjda. Det sista gemensamma målet respondenten benämner är att organisationen strävar efter att ha rätt kunder som värdesätter organisationens kompetens och det företaget gör. För att få sina anställda att sträva mot och uppnå de gemensamma målen arbetar respondenten med varje anställd på individnivå. Respondenten förtydligar att utifrån individnivå kan chefen se vad som motiverar den specifika arbetstagaren och formulera målen utifrån det och tillsätta tydliga förväntningar. Respondenten förtydligar att anställda har koll på sina förväntningar och att det är deras ansvar att ta initiativ och berätta hur de mår och hur de uppfattar sin arbetsbelastning. Vidare förklarar respondenten att vid nyanställda kommunicerar respondenten tydligt vilka mål de nyanställda ska sträva efter och uppnå.

Respondentens strategi för att uppnå målet samt få sina anställda att sträva mot målet är med hjälp av en anslagstavla som organisationen använder flitigt. Anslagstavlan är en digital tavla som visualiserar ett helt år och innehåller alla arbetsuppgifter, inklusive deadlines och vilken anställd som ska göra vad. Anslagstavlan möjliggör att respondenten kan följa upp hur långt alla anställda har kommit på respektive arbetsuppgift samt se vad alla anställda arbetar med för tillfället. Respondenten förtydligar att sin strategi är att utgå ifrån tavlan och undersöka hur alla anställda ligger till i förhållande till deadline. Att i samband följa upp hur alla mår och ifall det sker ett problem att de lär sig av situationen och gör en ny plan tillsammans för att sedan ta med sig lärdomen till framtida tillfällen. Respondenten förtydligar att de vill lära sig från situationer och av varandra, att de jämför vad som går bra i olika team och vad som går mindre bra i andra. Respondenten införde därför kompetens tillfällen på torsdagar där anställda får möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter och kunskap för att fortsätta utvecklas och lära

sig av varandra och ta lärdomar. Vidare förklarar respondenten att det är viktigt med uppföljning och att chefen anordnar månadsmöten där alla samlas och gör en plan för vad som ska göras och vilka mål som ska uppnås. I följd med detta stämmer respondenten av anslagstavlan dagligen och kollar på statistik och ser till att alla mål följs och strävas mot. Ifall något avviker följer respondenten upp det med den personen eller den situationen. Ytterligare klargör respondenten att det är viktigt att det finns tydliga mål som anställda ska arbeta utifrån för annars kan det uppstå stress för anställda ifall målen är otydliga.

Respondenten förklarar vidare att organisationskultur är viktigt och att de har vävt in kulturen i deras mål, att alla anställda ska trivas och må bra i organisationen. Att målet är kopplat till att skapa en bra arbetsmiljö för deras anställda där de ska känna sig trygga och våga ställa frågor och dela med sig av deras tankar och idéer. Respondenten förtydligar att cheferna har fått i uppgift att förmedla organisationskulturen till de anställda och se till att de trivs i organisationen. För att följa upp målet skickar respondenten ut enkäter två gånger per år som anställda får besvara kring dess trivsel i organisationen. Respondenten förklarar vidare att de har en strategi för att arbeta mot en specifik organisationskultur, där respondenten delar upp kontoret i mindre grupper för att alla anställda ska få dela med sig av sina åsikter, tankar och idéer. Respondenten upplever detta som en bra strategi då det möjliggör att alla får komma till tals och chefen kan enklare följa upp med varje individ. Detta görs i samband med månadsmötet och därefter kan respondenten få information kring ifall någon behöver hjälp samt finna åtgärder utifrån det.

Utöver organisationens tydliga mål har organisationen gemensamma värderingar som de följer och arbetar mot. Respondenten förklarar att organisationens värderingar finns i en personalhandbok samt står i anställdas arbetsbeskrivningar och är kopplade till allas lika värde. Att alla ska vara professionella och vara respektfulla mot varandra. Anställda ska tänka på hur de talar med varandra och att ingen får vara kränkande mot en annan anställd förklarar respondenten. Respondenten förklarar att värderingarna uppstod från ägarna i organisationen. För att se till att alla anställda tar del av och följer värderingarna är respondenten uppmärksam på möten och när anställda kommunicerar med varandra. Respondenten stämmer av att alla är trevliga mot varandra och respektfulla. Respondenten förtydligar att ofta när något har hänt är det på grund av att någon inte har följt värderingarna och då behöver chefen förtydliga värderingarna för de anställda. Respondenten förklarar även att det har varit svårare att följa upp värderingarna vid distansarbete men att lösningen har varit att chefen har fått följa upp mycket mer med varje individ och fråga hur allt känns kring kommunikationen med andra anställda.

Ytterligare förklarar respondenten hur chefen ser på effektivitet och produktivitet inom organisationen. Respondenten förklarar att det var spännande att se hur effektivt det blev att arbeta på distans. Anställda blev mer effektiva på distans när de inte kunde hänga vid kaffeautomaten längre förklarar respondenten. Respondenten förklarar vidare att anställda blir mer effektiva när det finns en bra och tydlig planering som innehåller vad för arbetsuppgifter som ska göras samt tydliga deadlines. Respondenten förtydligar "*en god planering gör att man blir effektiv*" (Respondent 5). Vidare förklarar respondenten att anställda är som mest effektiva

under press, när det finns tydliga och uppnåbara mål. Målen får inte vara för enkla eller för utmanande, utan de ska vara rimliga att de anställda kan sträva efter och uppnå målet. Respondenten förtydligar att en utmaning är att bedöma och se vilka anställda som behöver en utmaning, då alla anställda är olika och kräver olika utmaningar. Respondenten behöver därför hitta och anpassa rätt mål till rätt anställd. För att sätta rätt mål har respondenten målsamtal med anställda så att de kan gemensamt sätta ett rimligt mål som den anställde kan sträva mot för att bli effektiv. Slutligen förklarar respondenten att effektivitet och produktivitet hänger ihop. Respondenten förtydligar att sina anställda är som mest produktiva på förmiddagar.

4.6.2 Distansarbete

Respondenten förklarar att organisationen har haft det enkelt att ställa om till distansarbete och att det har gått bra för de anställda att arbeta på distans. Respondenten förtydligar att detta beror på att organisationen är väldigt digital och att allt arbete samt alla arbetsuppgifter genomförs med hjälp av en dator. På så sätt har alla anställda allt material på datorn och arbetar utifrån det. Den enda skillnaden förklarar respondenten har varit att anställda har arbetat på en annan plats. Respondenten tydliggör att en utmaning organisationen har bemött vid distansarbetet har varit att säkerställa att ingen känner sig ensam. Respondenten förtydligar att det är många anställda som bor själva och att de har blivit mer ensamma då de har tappat det sociala som de vanligtvis får från sina kollegor och chefer. Detta förtydligar respondenten har varit hans utmaning som chef samt att när en anställd har det jobbigt med en kund att de inte har kunnat få stöd från varandra. Vanligtvis har anställda haft möjlighet till att hjälpa och stötta varandra på fysiska kontoret. För att motverka dessa problem har respondenten infört digitala fika studenter, där chefen och anställda ansluter till ett digitalt videomöte och ventilerar för att reducera känslan av ensamhet. Respondenten förtydligar att hen har stöttat sina anställda i distansarbetet genom att skapa videomöten, där anställda kan se varandra på skärmen och diskutera.

För att kontrollera att anställda har utfört sina arbetsuppgifter på distans har respondenten arbetat på samma sätt med anslagstavlan, där respondenten följer upp utifrån statistik. Respondenten förklarar att det inte har varit någon skillnad för kontroll av arbetsuppgifter då hen arbetar utifrån samma sätt. Respondenten förklarar att varken arbetet eller kontrollerandet har förändrats men att välmående har förändrats hos anställda. Respondenten har därför infört att hen som chef följer upp och stämmer av hur alla anställda mår på måndagar. Chefen skapar ett möte med alla anställda och ställer frågor och ser till att alla anställda mår bra. Vid mötet har anställda möjlighet att prata och diskutera hur det mår och berätta hur det känns inför veckan.

Vidare förklarar respondenten att organisationen använt sig av information och kommunikationsteknologier för att möjliggöra att möten kunde genomföras digitalt under distansarbetet. De information samt kommunikationsteknologier som organisationen använder är främst Google meet och olika gruppchattar, både via Google meet och Hangout. Respondenten förtydligar att det inte var svårt för organisationen att implementera teknologierna. Detta eftersom organisationen använde dem redan innan pandemin gementot

sina kunder och underleverantörer. Organisationen har varit digitala från start och använder de digitala verktygen för att samarbeta och kommunicera med alla sina kunder och underleverantörer. Respondenten förtydligar att det digitala arbetssättet fungerar bra och att organisationen kommer att fortsätta arbeta digitalt. Detta möjliggör att de kan fortsätta sitt samarbete med sina underleverantörer i ett annat land och underlätta för sina anställda samt kunder som kan enkelt kommunicera via digitala enheter.

4.6.3 Ritualer & artefakter

Respondenten förklarar att organisationen har ett flertal olika event som de genomför varje år, både arbetsrelaterade samt andra event som sker utanför kontorstider. Ett event som genomförs varje månad med alla anställda är en gemensam AW som sker på kontoret förklarar respondenten. Ett annat event som sker på sommaren är organisationens sommaravslutningar, där hela kontoret är bjudna och de som vill reser i väg på en övernattnings tillsammans med sina kollegor. Ett ytterligare event som respondenten benämner är deras kickoff som innefattar en mer arbetskaraktär, vilket skiljer sig från andra event. Kickoffen är en strategisk jobbkonferens som organisationer håller i för att introducera de nyanställda samt blicka framåt kring hur organisationen kan bli bättre. Efter kickoffen sker nästa event som består av ett julbord med både Göteborgskontoret och Stockholmskontoret. Vidare förklarar respondenten deras rutiner kring luncher och fikapauser och menar att de inte har några specifika eller strukturerade fikastunder utan att de sker mer sporadiskt. Däremot förklarar respondenten att de alla samlas och äter frukost på fredagar och att denna stund är helig för hela organisationen. Luncherna har även blivit en kultur för organisationen, där de flesta har matlådor, sitter tillsammans och äter samt umgås med varandra.

Respondenten förklarar att det är viktigt att anställda deltar och är med på eventen som organisationen erbjuder. För att se till att alla anställda tar del av ritualerna är respondenten noga med att bjuda med nyanställda och ta med dem på luncher, AW och andra evenemang. Respondenten uppmanar alltid sina anställda att vara med och delta. Sedan vid det större eventet som sommarfesten eller julbordet tycker respondenten att det är viktigt att påminna och stötta men även förstå att den är frivillig och att anställda får välja själva ifall de vill delta. Respondenten försöker även att alltid själv vara med och närvara på så många event som möjligt men sedan lämnar när det blir lite för roligt.

Utöver det förklarar respondenten att de försökte upprätthålla ritualerna och eventen när organisationen övergick till distansarbete men förklarar att det har varit svårt. AW har de lyckats genomföra digitalt via videomöten och genomfört roliga aktiviteter med varandra. Men att de har reducerats och endast genomförts två gånger per halvår. Respondenten förklarar att det har varit lite kaos på deras digitala AW där alla pratar samtidigt vilket har varit svårt för kommunikationen med alla. Däremot förtydligar respondenten att de har varit duktiga på att tagga i gång varandra och att AW har uppskattats av de anställda. Vidare förklarar respondenten att fredagsfrukosten försvann helt men att respondenten ersatte den med ett digitalt fikamöte som skedde en gång i veckan. Detsamma gäller både sommarfesten och kickoffen som ställdes in helt. Däremot förklarar respondenten att sommarfesten ersattes av en

picknick och att julfesten blev digital och att respondenten skickade hem presenter till alla anställda och tackade för året. Det samma gäller luncherna som har försvunnit helt under distansarbetet, då det inte varit samma struktur. Däremot har respondenten infört obligatoriska fikastunder. Respondenten förtydligar att anställda har tyckt det har varit negativt med reduceringen av event och aktiviteter inom organisationen och att de anställda vill ses utanför mötesstrukturen. Reduceringen medförde att flera anställda blev mer ensamma och att trivseln minskade.

Utöver organisationens ritualer finns det ett flertal artefakter som beskriver organisationen. Respondenten förklarar att organisationen har inga specifika klädkoder utan det är individuellt och anställda klär sig hur de vill. Respondenten förtydligar *“några anställda har kostym, en har converse och en annan har piké”* (Respondent 5). Vidare menar respondenten att alla anställda är olika och att organisationen är avslappnad när det gäller klädkoder. Respondenten presenterar den digitala verksamheten och deras teknologier som en artefakt. Organisationens förknippas med en digital redovisningsbyrå som använder flera olika digitala appar samt program. Respondenten förtydligar att appen och anslagstavlan har en stor betydelse som anses som artefakter. En ytterligare artefakt som respondenten benämner är organisationens logotyp som används flitigt och som anställda i organisationen är väldigt stolta över. Respondenten förtydligar att logotypen presenteras i allt organisationen gör, i alla redovisningar och presentationer. Vidare tydliggör respondenten att organisationens viktigaste artefakt är deras anslagstavla som används vid alla arbetsuppgifter och möjliggör att organisationen kan arbeta digitalt samt vara en digital redovisningsbyrå. Organisationens artefakter har inte förändrats under distansarbete, teknologierna har varit detsamma och likaså organisationens logotyp. Respondenten tydliggör att även organisationens klädkoder och artefakter inte har förändrats under distansarbetet. Respondenten menar att möjligtvis har klädkoden blivit mer avslappnad men att hen upplever att den har varit detsamma eftersom den var individuell redan innan. Avslutningsvis nämner respondenten att alla deras anställda trivs i organisationen och detta har medfört till att anställda stannat på samma arbetsplats under längre tid.

Tabell 2: Sammanfattning av resultat

Tabellen nedan presenterar en sammanfattning av resultaten från ovan. Tabellen presenterar alla fall, presenterar det berörda ämnen och hur organisationer arbetar med dessa.

Organisation	Bank	Statligt företag	Ideell organisation	Social Omsorg	Redovisningsbyrå
Organisations kultur	+Anser som viktig	+Anser som viktig	+Anser som viktig	+Anser som viktig	+Anser som viktig
Målsättning på fysisk samt distans	+Har mål +Individuella mål +Individuella	+Har mål +Individuella mål +Individuella	+Har mål +Individuella mål +Individuella	+Har mål +Individuella mål +Individuella	+Har mål +Individuella mål +Individuella möten

	möten + Uppföljning	möten +Statistik + Uppföljning	möten +Statistik + Uppföljning +Anställda är med o sätter mål	möten + Uppföljning	+Statistik + Uppföljning
Värderingar	+Har värderingar +Info till nyanställd +Har uppföljning +Uppkomst via VD	+Har värderingar +Info till nyanställd +Uppkomst via VD	+Har värderingar +Info till nyanställd +Uppkomst via anställda	+Har värderingar +Info till nyanställd +Har uppföljning +Uppkomst via anställda	+Har värderingar +Info till nyanställd +Har uppföljning +Uppkomst via VD
Distansarbete	+Teknologier	+Teknologier +Planeringskalender	+Teknologier	+Teknologier +Arbetsdokument via drive	+Teknologier +Anslagstavla
Ritualer Ritualer på distans	+Har tydliga ritualer +Luncher +Har försökt	+Har försökt	+Har tydliga ritualer +Har försökt	+Har tydliga ritualer +Luncher +Har försökt +Fika	+Har tydliga ritualer +Luncher +Har försökt +Fika
Artefakter Artefakter på distans	+Logotyp +Intresse för aktier +Artefakt kopplad till värdering +Logotyp	+Logotyp +Säkerhetskläder +Artefakt kopplad till värdering +Logotyp +Säkerhetskläder	+Logotyp +Priser & utmärkelser +Artefakt kopplad till värdering +Logotyp	+Logotyp +Arbetströja +Mysig kontorsmiljö +Artefakt kopplad till värdering +Logotyp +Arbetströja +Kontorsmiljö	+Logotyp +Anslagstavla +Artefakt kopplad till värdering +Logotyp

6. Analys

6.1 Organisationskultur

6.1.2 Målsättningar

Schein (2010, s. 80) förklarar att några av de viktigaste elementen av en organisationskultur är de gemensamma antagande om hur saker ska och bör göras inom en organisation. Vidare menar författaren att ledare kan använda sig utav struktur, system och processer som sedan blir en del av organisationskulturen. I en organisation blir målsättningar en aspekt som alla respondenter har i sin organisation på ett eller annat sätt. Alla respondenter presenterar sina mål både kortsiktiga och långsiktiga som organisationen strävar efter. Att ha en strategi för målsättningar och kunna kommunicera dessa målsättningar ska ledaren inom en organisation kunna verkställa. Det är ledaren som tydliggör vilka mål som anställda ska arbeta med och sträva efter att uppnå (Wojcak et al. 2016, s. 34). Ledarens roll är att influera och påverka anställda och beroende på hur väl en ledare influerar andra kan det resultera i hur väl anställda väljer att uppnå organisationens mål. För att få anställda att uppnå mål behövs en effektiv kommunikation från ledare samt motivation från anställda (ibid). Det som var gemensamt för alla respondenter var att målsättningar ska vara tydliga och det är av stor vikt att alla är medvetna om det mål som organisationen har. Alla respondenter har en strategi där personliga mål sätts, antingen i ett tidigt stadie men också löpande. Detta i form av exempelvis individuella samtal som sker. En gemensam faktor för alla respondenter var uppföljning. Respondent 3 betonade vikten av att uppföljning är ett måste för organisationen för det är under denna process som kan utvecklas och utvärderas. Detsamma gäller alla övriga respondenter där uppföljning är en del av strategin.

Respondent 1 och 2 förklarar att genomförande av dagliga arbetsuppgifter är mål i sig. Strategin bakom detta är rutinlistor som ska genomföras och bearbetas under dagens gång. Respondent 1 menar "*Målet är att ta sig igenom dagen*" (Respondent 1) och likaså menar respondent 2 att "*Gå ut, göra sitt jobb och komma hem i gott skick*" (Respondent 2). Vidare beskriver respondent 2 deras arbetssätt av Success Factors som är ett sätt för chefen att arbeta med alla medarbetare. Det är via detta system alla mål publiceras och där ledningen kan se vad alla enskilda personer kan arbeta hårdare på för att nå ett specifikt mål. Får att nå ut med de gemensamma målen till medarbetare presenterar respondent 2 tre olika sätt där success factor är ett av dem, sedan är ett sätt att träffas fysiskt och prata och slutligen via samtal digitalt. Ett liknande koncept har respondent 5 där en anslagstavla presenteras med tydliga arbetsuppgifter över ett år. Detta skiljer sig ifrån respondent 4 där strategin för att nå målsättningar inte utgår ifrån liknande rutinlistor. Respondent 3 arbetar mycket med prioriterade målsättningar utifrån statistik där organisationen använder sig utav olika mått för att se vilka mål som avviker. Respondent 3, 4 och 5 förklarar att de även bryter ner det större målet och tillsätter individuella mål för enskilda anställda för att kunna påverka och uppnå det övergripande målet för organisation. Vidare förklarar respondenterna strategin bakom hur ofta målsättningar följs upp och förnyas. Respondent 3 förklarar att varje år sätts nya mål, kortsiktiga och långsiktiga. Detta liknar även den årliga anslagstavlan som respondent 5 presenterade som förnyas varje år.

Respondent 2 menar att det finns ett långsiktigt mål som organisationen alltid strävar mot som är säkerhetsarbete och detta mål byts sällan ut. Respondent 1 och 4 försöker däremot kontinuerligt ha individuella möten för att stämma av, säkerhetsställa och utveckla målsättningarna. Respondent 1 och 4 menar att de individuella samtalen är en strategi som organisationen arbetar med på ett mer systematiskt sätt. Detta skiljer sig från de övriga respondenter där individuella samtal sker, men dessa sker mer naturligt än planerat.

För att få strategier för målsättningar att verkställas gäller det att ledaren kommunicera det till dess anställda i organisationen (Wojcack et al. 2016, s. 34). Kommunikationen har förändrats under distansarbetet där information och kommunikationsteknologier använts eftersom organisationen inte kunnat arbeta på kontor. Det medför till att det ökade distansarbetet kan leda till kulturella förändringar inom en organisation som gör att det blir alltmer ansvar för ledningen att säkerhetsställa att organisationen arbetar mot gemensamma mål (Schein 2010, s. 120). Vidare menar Schein (ibid) att distansarbetet medför till att ansikte mot ansikte kommunikation förloras. Detta har respondenterna arbetat med där en gemensam faktor för alla respondenter var uppföljning som nämnts tidigare som blev alltmer viktigt under distansarbetet. Uppföljningen har genomförts med hjälp av kommunikationsteknologier som möjliggjort videomöten. Med hjälp av videomöten har respondenterna använt sig utav detta som är ett sätt att kommunicera och säkerhetsställa att organisationen arbetar mot gemensamma mål. Respondent 4 förklarar att *“jag har nog aldrig följt upp så mycket som jag gjorde under distans perioden”* (Respondent 4). Detta summerar området väl då alla respondenter var enade om att uppföljningen var det som spelade störst roll för att kunna kommunicera målsättningarna under distansarbetet.

6.1.3 Strategier för att nå organisationskultur

Det är viktigt med strategier för att nå en viss organisationskultur hävdar Schein (2010, s. 92). Organisationskultur kan beskrivas som idéer, regler, symboler, normer och känslor som har skapat en medveten struktur bland en grupp (Alvesson 2002, s. 2). Vidare menar Freiling & Fichtner (2010, s. 168) att med hjälp av organisationskultur kan ledare styra organisationen mot gemensamma mål och upplevelser. Alla respondenter förklarar att organisationen har strategier för att jobba mot en specifik organisationskultur, men tillvägagångssättet och fokusen för kultur skiljer sig. En tydlig likhet mellan respondent 1 och 3 är att organisationerna har en gemensam bakgrund där anställda själva var med och skapade kulturen som den är idag. Respondent 2 förklarar mer att kulturen är något som kommer från organisationens direktör och det speglar sedan resterande verksamhet. Respondent 4 förklarar att *“kultur är det som sitter i väggarna”* (Respondent 4) och detta är något som organisationen tillsammans byggt upp genom åren och detta liknar även respondent 5 där organisationen tillsammans bygger upp kulturen kontinuerligt.

För att nå den specifika organisationskulturen respondenterna strävar efter och arbetar för använder dessa sig utav strategier. Det blir viktigt att se hela människan, att föregå som ett gott exempel för medarbetare och ha en tydlig och förutbestämt strategi (Ouchi 1981, s 27). Respondent 1 förklarar att organisationen arbetar med ledord, gemensamma mål och

värderingar. Vidare förklarar respondenten att organisationen har något som kallas för *Brainy days* som är tillfällen där anställda och ledningen kan sitta tillsammans och arbeta med kulturen. Detta synsätt liknar även respondent 3 som förklarar att kulturen måste bli meningsfull och att folk ska ta till sig detta. Respondent 3 betonar att den måste vara begriplig och menar att organisationen måste ta ställning för den. Vidare förklarar respondent 4 vikten av ledarskap i organisationskultur där en ledare bör vara inlyssnande gentemot sina anställda samt vara representativ för organisationen. Respondent 5 presenterar en annan strategi som organisationen utgår ifrån. Denna strategi är tydlig där kontoret är uppdelat i mindre grupper för att på ett bättre sätt kunna komma till tals. Vidare fortsätter respondent 5 genom att förklara att en strategi som sker veckovis är måndagsmöten som sker. Redan i början av veckan går någon i ledning igenom detta och finner åtgärder för att arbeta med organisationskulturen och stärka den inom organisationen. Respondent 2 presenterar en strategi som skiljer sig en del ifrån de övriga respondenterna där en tydlig kultur framställts från ledning som genomskådat organisationen. Dock menar respondent 2 att den kultur som finns är alla medvetna om och arbetar för att bevara den.

Att säkerhetsställa att anställda är med och påverkar organisationskulturen på ett mer strukturerat sätt har respondent 1, 3, 4 och 5 lyckats med. Ledord som präglar och symboliserar det specifika organisationen är något gemensamt för samtliga respondenter. För att nå en specifik organisationskultur arbetar alla respondenterna med strategier för att nå det. Dock skiljer det sig i tillvägagångssättet där respondent 1, 4 och 5 arbetar mycket med workshops, möten och dialoger medan respondenterna 2 och 3 arbetar mycket mer med system och statistik. Med detta menas att respondenterna 2 och 3 utfärdar undersökningar, diagnoser och tar fram statistik för att jobba med kulturen på ett bättre sätt. Den största likheten mellan alla respondenter är dock att ledaren spelar en stor roll för att en förutbestämd strategi ska vara tillgänglig för att nå en specifik organisationskultur. Schein (2010, s. 92) menar att strategier behövs för att gruppen ska nå effektivitet.

6.1.4 Effektivitet/Produktivitet

Schein (2010, s. 13) förklarar att organisationskultur är nödvändigt för att en organisation ska bli effektiv och förtydligar att desto starkare kultur en organisation har, desto mer effektiv blir organisationen. Vidare förklarar Schein (2010, s. 96) att ledare inom en organisation behöver ha och använda strategier för att anställda i en grupp ska uppnå effektivitet. Respondenterna från de olika organisationerna har alla både liknande samt olika strategier som de använder för att hjälpa sina anställda att bli mer effektiva. Respondent 1 förklarar att strategin är kopplad till organisationens kultur och att de ska ha roligt på arbetsplatsen samtidigt som de ska uppnå resultat. På detta sätt skapar respondent 1 en rolig arbetsplats för att få sina anställda att bli mer effektiva där anställda kan sträva efter olika belöningar och priser samt känna att de arbetar för något större. Detta skiljer sig ifrån respondent 2 som upplever att det är svårt att uppnå effektivitet hos anställda. Respondent 2 menar att detta beror på organisationens storlek. Respondent 2 försöker i stället arbeta mycket med samverkan, att chefens anställda ska samarbeta tillsammans för att uppnå effektivitet.

Vidare arbetar respondent 3 och 4 med tydliga mål och upplever att sina anställda är som mest effektiva när de trivs i organisationen och med sina arbetsuppgifter. När det finns en gemenskap och anställda får tydliga deadlines och nya utmaningar. Chefernas strategi är att sätta tydliga mål och skapa en gemenskap och en bra arbetsbelastning där deras anställda blir mer effektiva. Detta stämmer väl överens med Ouchi (1981, s. 26) som menar att när ledare använder kulturstyrning som ett verktyg för att vägleda sina anställda kan det resultera i ökad produktivitet samt effektivitet för organisationen. Detta har respondent 1, 3, 4 och 5 lyckats med, vilket skiljer sig från respondent 2. Utöver det har respondent 5 använt en strategi baserat på organisationskultur, ledarverktyg och struktur för att uppnå effektivitet. Strategin bestod av en bra planering för sina anställda. Vilket innebar tydliga deadlines, förståelse kring vad som ska göras, utmaningar samt tydliga mål vilket resulterade i att anställda blev mer effektiva och produktiva. Detta stämmer överens med (Sun 2008, s. 139) som förklarar att organisationskultur spelar en stor roll för att påverka anställdas produktivitet och effektivitet. Ledare kan påverka anställdas beteenden genom att använda ledarverktyg såsom strategiska mål, uppgifter, struktur, kommunikation, beslutsfattande, samarbete och relationer. På så sätt har de flesta respondenterna arbetat med en tydlig organisationskultur för att uppnå effektivitet, däremot har respondent 3, 4 och 5 arbetat med en starkare organisationskultur.

6.2 Distansarbete

Enligt Wojcak et al (2016, s. 33) har det nya arbetssättet distansarbetet som även kan benämnas som hemarbete, implementerats alltmer i organisationer och används av arbetare världen över. Detta stämmer överens med alla respondenter, där de alla har utfört någon typ av distansarbete under året 2021 samt valt att fortsätta med en del digitala rutiner framöver inom organisationerna. Respondent 2, 3, 4 och 5 förtydligar att de kommer att fortsätta med en hybrid av distansarbete samt kontorsarbete framöver. Vidare förklarar Wojcak et al (2016, s. 34) att det finns ett flertal utmaningar med distansarbete som ledare behöver ta hänsyn till för att stötta sina anställda vid distansarbete. En utmaning som Wojcak et al (2016, s. 34) benämner är att förståelse för organisationskulturen begränsas vid distansarbete, då anställda förlorar kontakt och informationsutbyten med andra kollegor. Wojcak et al (2016, s. 35) förtydligar att det är viktigt att kollegor delar med sig av informationsutbyten, erfarenheter och arbetssätt så att de kan hänga med i organisationskulturens utvecklingar och undvika missförstånd och feltolkningar. Alla respondenter förklarar att de har haft svårt med kontakten men att respondenterna har infört fler möten för att förtydliga informationen och följa upp processer. Men detta har varit en stor utmaning för alla företag förtydligar respondenterna.

Vidare förtydligar Wojcak et al (2016, s. 34) att en annan utmaning som ledare bemöter vid distansarbete är kommunikationssvårigheter. För att få distansarbetare att uppnå mål behövs ett effektivt ledarskap med tydlig kommunikation. Detta eftersom anställda som arbetar på distans förlorar kommunikation som sker ansikte till ansikte. Problemet med detta är att anställda förlorar icke verbala signaler såsom ansiktsuttryck, gester eller andra uttryck som gör det enklare för ledare att förmedla ett budskap samt enklare för mottagaren att förstå budskapet (ibid). Respondenterna har haft olika bemötanden gentemot denna utmaning, där vissa har upplevt detta som en större utmaning och andra har haft lättare att bemöta utmaningen. Alla

respondenter har infört flera möten regelbundet för att följa upp arbetsuppgifter med anställda samt begärt videomöten för att enklare kunna läsa av anställda och skapa förståelse. Respondent 1 förtydligar att det var enkelt att följa upp arbetsuppgifter på distans då anställda har fått en tydlig lista med vad som behöver göras under dagen som respondenten sedan har kunnat följa upp. Däremot förtydligar respondent 1 att det har varit en utmaning med kommunikationen men att informationsteknologierna har hjälpt processen och kommunikationen. Respondent 2, 3 och 5 instämmer med respondent 1 och upplevde att kommunikationen under distansarbetet var detsamma och enkelt men förtydligar att flera möten har genomförts och att kommunikationen har ökat under distansarbetet. Respondenterna 2, 3 och 5 förklarar att de alla redan hade implementerat digitala verktyg som underlättade för kommunikationen och att anställda hade kompetensen för att använda verktygen. Respondent 3 förklarar vidare att fler möten genomfördes både i grupp och individuellt för att förtydliga arbetsuppgifter och stämma av inför deadlines. Respondent 3 förklarar vidare att det var enklare fysiskt att stämma av och följa upp vid kaffeautomaten. Detta skilde sig från respondent 4 som hade en annan strategi för att möjliggöra en tydlig kommunikation med sina anställda. Respondent 4 använde sig av flera spontana incheckningar för att möjliggöra uppföljningar mer likt hur de arbetade på den fysiska arbetsplatsen.

Wojcak et al (2016, s. 34) förtydligar att information och kommunikationsteknologier är ett sätt som arbetstagare använder sig utav för att uppnå mål och arbetsuppgifter. Kommunikationsteknologier möjliggör att arbetstagare kan utföra samma arbetsuppgifter på distans som de vanligtvis hade genomfört på ett fysiskt kontor. Detta med hjälp av anställningsavtal, mål och teknologier (ibid). Detta stämmer väl överens med alla respondenter där de alla har infört och implementerat information och kommunikationsteknologier som har medfört till att cheferna kan genomföra videomöten med sina anställda och andra kollegor. De flesta respondenter har använt sig av de digitala verktygen Teams och Zoom för att genomföra digitala videomöten. Respondent 1 förtydligar att de även har implementerat det digitala kommunikationsverktyget Slack för att förenkla kommunikationen digitalt då programmet möjliggör att snabba frågor kan ställas till varandra med hjälp av olika chattar. Respondent 1 menar att organisationen kommer att fortsätta använda Slack som chattverktyg för att effektivisera kommunikationen. En annan kommunikationsteknologi som respondent 2 har implementerat är digitala planeringskalendrar där chefen har enklare kunnat kommunicera och följa upp arbetsuppgifter med anställda. Respondent 4 genomförde en liknande process med hjälp av ett kalkylark för att följa upp arbetsuppgifter samt stämma av att allt gick bra. Utöver det har respondent 5 implementerat och skapat en digital anslagstavla för att enklare följa upp arbetsprocesser och genomföra en tydlig kommunikation mellan anställda, där alla har tillgång och får information.

Utöver kommunikationen förekommer utmaningar som ledningen behöver ta hänsyn till som blir att återfå den organisationskultur som organisationen haft i en fysisk miljö till det digitala distansarbetet Allen et al (2015, s. 14). Vidare förklarar Allen et al (2015, s. 15) att den individuella aspekten spelar en allt större roll i distansarbete och medför att en utmaning för chefer är att kontrollera scheman, bevara relationer och verkställa kunskapsdelning. Wojcak et al (2016, s. 34) instämmer med detta och förklarar att distansarbetet utesluter mycket av den

traditionella övervakningen och återkopplingen som sker på en fysisk arbetsplats. Detta var utmaningar som stämde överens med alla respondenter där de behövde införa nya strategier för att kontrollera arbetet på distans. Respondent 1 implementerade och skapade listor, respondent 2 använde en planeringskalender, respondent 3 använde Teams, respondent 4 använde olika digitala arbetsdokument och respondent 5 använde sin digitala anslagstavla för att följa upp scheman och arbetsuppgifter. Vidare har alla respondenter genomfört möten och skapat digitala event som har möjliggjort kunskapsdelning. Noonan & Glass (2012, s. 7) hävdar att en annan utmaning som chefer står inför vid distansarbete är kontroll av arbetade timmar. Respondent 1 förklarar att detta var en utmaning de bemötte där respondent 1 upplevde att det var svårt att kontrollera och se att anställda inte arbetade över. Då många anställda hade svårt att skilja på när de jobbade och när de arbetade på distans. Över lag hade alla respondenter enkelt att anpassa sig till distansarbetet, utföra en god kommunikation samt uppföljning av arbetsuppgifter. Respondent 5 förtydligar dock att en utmaning var att många anställda blev väldigt ensamma under distansarbetet vilket var en utmaning som de behövde bemöta. Respondent 5 hanterade utmaningen genom att införa digitala fikapauser som blev en ritual och tillkom i följd av distansarbetet och utmaningen. Slutligen instämmer alla respondenter att det har varit utmanande att bevara organisationskulturen på distans men att de alla har försökt att upprätthålla kulturen med hjälp av ledarskap, tydlig kommunikation, strategier samt införande av kommunikationsteknologier.

6.3 Ritualer

Ritualer förekommer när anställda är närvarande som skapar en enhetlig känsla för organisationen (Koschmann 2015, s. 234). Ritualer som sker på arbetsplatser kan definieras som kroppsliga rörelser och gester vid sociala sammanhang som låter anställda uttrycka sig (Kundu 2010, s 51). Alla respondenter presenterade att ritualer förekommer i olika former hos organisationerna. Gemensamt för alla var att delaktigheten och gemenskapen är vad som driver organisationen att ha någon sorts ritual. Respondent 2 förklarade att ritualerna försvåras för organisationen då anställda är geografiskt utspridda över hela landet. Respondent 2 menar att organisationen har försökt att få ihop mer planerade konferenser och träffar men att dessa blivit inställda. Den geografiska aspekten påverkar inte resterande respondenter på samma sätt där ett fysiskt kontor möjliggör för ritualer. Då ritualer inom organisationskultur utförs i det fysiska rummet så anser Plester (2015, s. 252) därav att det är av stor betydelse att anställda faktiskt är på plats och närvarande när ritualer väl uträttas. I det fysiska kontoret menar respondent 1, 3, 4 och 5 att det är relativt enkelt att sprida information kring olika evenemang, ceremonier och träffar medan det har blivit betydligt svårare på distans.

En tydlig ritual som genomförs på det fysiska kontoret som har förändrats är luncher och fikapauser. När ritualer som möten, luncher och tillställningar förekommer för en organisation upprepade gånger kommer anställda ta till sig dess kultur då denna upplevelse implementeras i individens egna värderingar och förväntningar (Plester 2015, s. 257). Respondent 1 förklarar att det finns en viss kultur att alla sitter tillsammans på luncherna, går tillsammans dit och umgås. Detsamma gäller respondent 4 som även menar att organisationen har en oskriven regel som innebär att alla tar lunch vid en specifik tidpunkt. Respondent 3 förklarar att även de har

en tydlig ritual där luncher är något som organisationen gör tillsammans för att bygga kultur och menar att bättre sammanhållning möjliggör bättre samarbete. Respondent 2 och 5 förklarar att luncher inte är något som är reglerat eller anmärkningsvärt för organisationen. Distansarbetet har försvårat för organisationerna att upprätthålla luncher men att ett antal försök har genomförts. Newman & Ford (2021, s. 6) presenterar olika steg för en ledare att kunna bibehålla och leda sitt team i en virtuell arbetsplats där ett av stegen belyser vikten av organisationskulturen och dess ritualer. Det gäller för chefer att via ritualer kunna påminna ens anställda om organisationens värderingar och normer (Newman & Ford 2021, s. 6). Alla respondenter presenterade att luncherna mer eller mindre försvunnit helt när distansarbete tillkom. Att en ritual såsom lunch försvinner helt påverkar organisationen i helhet. Det är under ritualer som en viss ömsesidighet skapas då ritualerna synliggör sociala relationer och bryter ned den formella och arbetsaktiva rutiner (Plester 2015, s. 254).

Utöver luncher har dock ett försök till sammanhållning genomförts under distansarbetet presenterar respondenterna. Respondent 1 menar att digitala ceremonier såsom prisutdelningar har genomförts. Respondent 2 förklarar att på fredagar har digitala AW genomförts för de som vill koppla upp sig. Respondent 3 fortsätter och menar att firande av framgångar och informella möten har tillkommit för att få ett tillfälle att umgås under distansarbetet. Respondent 4 skapade en ny ritual som var digitala fikapauser varje tisdag klockan 10 via Zoom. På så sätt kunde anställda välja att delta för att kommunicera med kollegor och ha en trevlig fikastund. Till en början var det få som deltog men det tillkom fler och var uppskattat förklarade respondent 4. Slutligen presenterar respondent 5 att även de har haft digitala AW men också genomfört Kahoot tillsammans men även infört obligatoriska fikastunder en gång i veckan. Fikastunderna har varit uppskattade då det har varit en bra ritual att genomföra då många deltar och känner sig inkluderade. Ritualer skapar engagemang hos de anställda och det är viktigt att alla är inkluderade, säkert att lära sig och säkert att delta (Newman & Ford 2021, s. 7). Detta har alla respondenter givit ett försök till och alla respondenter har velat ha delaktighet under de informella sammanträffande när organisationernas egna ritualer genomförts.

6.4 Artefakter

Bonavia (2006, s. 671) förklarar att artefakter kan definieras som allt som kan ses och observeras inom en organisation. Det kan vara organisationens klädkoder, språk, ritualer, fysiska miljö, teknologier eller andra synliga karaktärer inom organisationen. Alla respondenter har många liknande artefakter och många olika som skiljer dem åt. Med hjälp av artefakter menar Bonavia (2006, s. 671) att förståelse kan skapas kring varför anställda gör som de gör i organisationer. Hogan & Coote (2014, s. 1613) förklarar vidare att artefakter är viktiga för att förse anställda inom organisationer kring vad som förväntas av dem inom organisationen. En likhet för alla respondenter är att de alla har starka logotyper som speglar deras organisationer och kultur och att cheferna är stolta att arbeta för den organisationen. Alla respondenter får sina anställda att känna sig stolta över att arbeta på företaget och att de ska spegla organisationens värderingar och kultur när de arbetar. Alla respondenter förtydligar att de får sina anställda att använda logotyperna och företagets färger vid presentationer och digitala möten.

En artefakt som skiljer organisationerna åt är aktieintresset hos respondent 1 och organisationen förväntar sig att även anställda ska ha samma intresse när de arbetar för organisationen. Detta skiljer sig från respondent 2 där deras slogan är att vara Sveriges säkraste arbetsplats som respondenten förklarar är viktigt för dem och sina anställda. Anställda förväntas vara säkra på arbetsplatsen och allt de gör och deras klädsel är kopplat till säkerhet och att det ska genomskådas utåt. För respondent 3 är det viktigt att anställda upplever en känsla av stolthet och att de gör en skillnad för Sverige och befolkningen. För att få anställda att känna att de arbetar för ett företag som gör skillnad har organisationen inrett sitt kontor efter organisationens färger, satt upp priser på väggarna, har tv skärmar som spelar deras reklamer och kampanjer. Detta liknar även respondent 4 som presenterar att organisationen har fokuserat mycket på sin kontorsmiljö och vilka artefakter de visar och förmedlar till sina anställda. Enligt respondent 4 är en viktig del i deras organisationskultur gemenskap och att alla ska trivas på arbetsplatsen. För att förtydliga det har organisationen inrett sitt kontor med en mysig hemmiljö, där de har soffor och fåtöljer i konferensrummen. De har även inga skor inomhus, har alltid fika tillgängligt och har en stor anslagstavla där alla anställda får skriva och ge motivation till andra. Vidare förklarar respondent 4 att de har en arbetströja som är viktig för organisationen då den symboliserar samhörighet. Att anställda som använder tröjan tillhör organisationen och har förväntningar att prestera utifrån organisationskulturen. Detta stämmer väl överens med Hogan & Coote (2014, s. 1613) som förklarar att artefakter har en stor påverkan inom organisationskultur då organisationers förväntningar på deras anställda är i form av prestation, effektivitet och autonomi. Detta stämmer in på alla företag, då de alla arbetar mot olika organisationskulturer och sätter olika förväntningar på sina anställda i form av intressen, säkerhet, stolthet, gemenskap och att de ska trivas på arbetsplatsen.

Ytterligare har respondent 5 tydliga förväntningar på sina anställda, de ska arbeta digitalt via deras app och anslagstavla. Respondent 5 förtydligar att artefakter inom organisationen är att de är digitala och använder sig kontinuerligt av olika digitala verktyg för att kommunicera med kollegor och kunder. Detta stämmer väl överens med respondentens förväntningar på anställda i samband med deras artefakter, de ska använda de digitala verktygen för att genomföra sina arbetsuppgifter. Respondent 5 menar även att detta möjliggör att anställda kan arbeta på distans om så önskas. Vidare förklarar Hogan & Coote (2014, s. 1613) att det är viktigt att ledare inom organisationer anpassar sitt språk och förmedlar ett tydligt budskap då även detta påverkar hur anställda kommer att bete sig inom organisationen. Alla respondenter har förmedlat tydliga budskap och förväntningar till sina anställda som förknippas med organisationens artefakter och kring hur de anställda ska arbeta och bete sig i organisationen. Respondent 4 utmärker sig i den mening då ett mer ungdomligt språk används för att reducera känsla av exkludering då organisationen är ungdomlig.

Utöver det har alla respondenter fortsatt förmedla artefakter vid distansarbete i samband med möten, presentationer och arbetsuppgifter. Alla respondenter förklarar att de har använt organisationens logotyp som bakgrund vid digitala möten och att de har uppmuntrar anställda att göra detsamma. På så vis har alla respondenterna fortsatt att förmedla budskap och kommunicerat det till både anställda och kunder som stämmer överens med Hogan & Coote

(2014, s. 1613). Vidare har respondent 4 även ofta suttit i en fåtölj under digitala möten för att kommunicera hemmiljö som de vanligtvis gör på kontoret.

6.4.1 Värderingar

Enligt Hogan & Coote (2014, s. 1613) har artefakter en ytterligare funktion att kommunicera en organisations undermedvetna värderingar och normer. Detta stämmer väl överens med alla respondenter att deras värderingar är inbakade i organisationens artefakter. Respondent 1 förklarar att organisationens värderingar är att hjälpa kunden vilket reflekterar organisationens artefakter och organisationskultur. Organisationens kultur är att hjälpa en kund och hjälpa en kollega vilket förväntas från de anställda och som de följer i organisationen. Detta resulterar i att deras anställda arbetar utifrån deras artefakter och följer de gemensamma värderingarna avslutar respondent 1. Respondent 2 menar att deras värderingar är säkerhet och kundfokus vilket speglas i organisationens artefakter i form av deras arbetskläder som är säkerhetskläder. Vidare presenterar respondent 3 att organisationens värderingar innefattar nytänkande och tillsammans och kopplas till deras artefakter att visa upp sin organisation i form av grafiska profil och priser. Detta skiljer sig från respondent 4 som menar att deras fem värderingar består av *“utveckling, ansvar, engagemang, ledarskap och gemenskap”* (Respondent 4). Organisationens främsta värderingar som speglar kulturen är deras arbetströja som symboliserar gemenskap. Respondent 5 menar att deras värderingar speglar organisationens kultur och dess artefakter som stämmer överens med vad respondent 4 presenterade. Respondent 5 menar att organisationens värderingar är allas lika värde, att alla ska vara professionella och respektfulla som resulterar i att anställda trivs i organisationen som leder till att anställda stannar längre tid inom organisationen.

Vidare förklarar Schein (2010, ss. 80–81) att gemensamma värderingar skapas av att ledare övertalar medarbetare att arbeta mot mål och syftar till de ideal, mål, värderingar och förhoppningar som organisationen strävar mot. Alla respondenter tar sig tiden att introducera värderingarna för nyanställda och påminna om värderingarna på möten samt observera att alla följer värderingarna. Däremot är det främst respondenterna 1, 4 och 5 som arbetar med en tydlig strategi för att få anställda att arbeta mot värderingar. Respondent 1 beskriver att hen själv lever ut värderingarna i arbetet så att anställda kan följa chefernas exempel. Vidare beskriver respondent 4 och 5 att de lyfter värderingarna på ett flertal utbildningsträffar och följer upp med anställda individuellt att de lever upp till värderingarna. Detta skiljer sig från respondent 2 och 3 som litar på att sina anställda följer värderingarna och följer upp via pulsmätningar och uppmärksammar ifall det är avvikande. En annan skillnad på hur respondenterna arbetar med värderingar är att respondent 1, 2 och 5 har dess värderingar uppkommit från högt uppsatta chefer eller VD för företaget. Respondent 3 och 4 har framtagit organisationens värderingar med hjälp av anställda, där anställda har fått vara delaktiga och ta fram och forma organisationens värderingar. Respondent 3 betonar att det har varit meningsfullt att anställda har fått vara med och bidra till hur organisationen ska arbeta och vilken organisationskultur de ska ha. På så sätt kan ledare använda sig utav värderingar som ett styrmedel.

6.5 Ledarens Kulturstyrning

Ledare skapar en viss organisationskultur som präglar hela företaget och det är via denna organisationskultur som ledaren styr medarbetarna med (Ouchi 1981, s. 22). Det är ledaren som skapar organisationskultur enligt Ouchi (ibid) och kan därefter styra riktningen för organisationen med hjälp av kulturen. Ledare kan använda sig utav organisationskultur som ett styrmedel för att påverka de anställdas antaganden och värderingar som i sin tur resulterar i ett mer effektivt arbete (Schein 2010, s. 235). Vidare menar Sun (2008, s. 140) att ledare bör skapa en känsla av gemenskap, identitet och ömsesidig förståelse för organisationen. Det är även ledarens roll att förmedla och kommunicera sina förväntningar, värderingar och antaganden till dess anställda (ibid). Att använda sig utav kulturstyrning som ett styrmedel är som mest synligt hos respondent 3 och menar att *“Det är viktigt att få en förståelse vart man är, öka förståelse med vad organisationen håller på med och förstå mål, syfte och vision för organisationen”* (Respondent 3). Det höga engagemanget hos organisationen har lett till att organisationskulturen är en självklarhet och det är med hjälp av den som ledaren kan styra organisationen med menar respondent 3. Sun (2008, s. 139) presenterar även att med hjälp av organisationskulturen kan ledaren påverka beteende genom olika ledarverktyg. Dessa verktyg kan vara strategiska mål, struktur, kommunikation, beslutsfattande, samarbete och relationer. Respondent 4 presenterar att gemenskap är av stor vikt som är ett ledarverktyg och menar att *“vi har ju alltid känt att kärnan i vår organisation är de här träffarna, det har varit otroligt viktigt alltid att ha gemenskap och det är också ett av våra värdeord”* (Respondent 4). Däremot menar respondent 2 att organisationen drivs av ett ledord som lyder säkerhetsarbete och organisationen har skapat en kultur med hjälp av detta ledord. Respondent 2 förtydligar att säkerhetsarbetet har varit ett ledarverktyg för denne.

Respondent 1 förklarar att organisationen anställer utifrån kulturen. Detta blir ett tydligt ledarverktyg som organisationen använder sig utav. Det medför till att kulturen påverkar hur organisationen anställer. Respondent 4 presenterar att organisationskultur kan ändras konstant och nedifrån. Inte enbart från ledningsnivå utan från de anställda och det är något som respondent 4 menar att ledaren bör vara beredd och öppen för. Kulturstyrning som ett ledarverktyg för respondent 4 blir då att se hela organisationen och som ledare vara ödmjuk då ledarens närvarande påverkar kulturen. Detta ledarverktyg liknar även respondent 5 som menar att de anställdas synpunkter leder till nya strukturer och processer som ska underlätta arbetet och bilda en kultur. Det gemensamma för alla respondenter är att kulturstyrning förekommer hos alla organisationerna. Hos vissa förekommer det med hjälp av ledord, hos andra genom dess anställda och resterande genom tydliga strukturer, mål och kommunikation. Alla respondenter förtydligade att det är ledarens roll inom kulturstyrning att skapa gemenskap, identitet och förståelse såsom Sun (2008, s. 140) presenterade i sin forskning.

7. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras förhållandet mellan studiens syfte och resultat i samband med analysen. Syftet med studien var att få insikt kring hur ledare använder organisationskultur för att styra organisationer både på fysiska arbetsplatser och vid distansarbete.

Organisationskultur är ett fenomen som framkommer i de organisationer denna studie har analyserat. Alla respondenter har på något sätt implementerat organisationskultur för dess verksamhet under flera år. Målsättningar och hur organisationer arbetar med dessa har varit ett område där både gemensamma antaganden presenterats och strategier som har skilt sig åt. Det första gemensamma antagandet kring målsättningar var att alla respondenter förklarade att målsättningar bör vara tydliga och att en medvetenhet kring organisationens målsättningar är av stor vikt. Tydlighet och medvetenheten kring målsättningar utförs i form av det första mötet med chefen i en anställningsprocess men även sker vid individuella möten som sker löpande. Att utföra systematiska möten individuellt med anställda och bearbeta mål var mer tydligt hos respondent 1, 3 och 4. Dessa organisationer har tydliga strategier för dessa typer av möten medan individuella möten sker på ett mer naturligt plan hos övriga respondenter. En ledare behöver vara tydlig och kommunicera målsättning med en tydlig strategi. Alla respondenter har tydliga strategier kring hur de sätter mål. Respondent 2 och 5 arbetar mer med statistik för att utforma och bearbeta målsättningar för organisationen. Vidare bryter respondent 3, 4 och 5 ner det större målet och tillsätter individuella mål för enskilda anställda för att de ska kunna påverka och uppnå det övergripande målet för organisation. Detsamma gäller även respondent 4 och 1 men dessa två organisationer arbetar ännu mer med individuella möten och individuella målsättningar. Utöver målsättning och kommunikation har en gemensam faktor för alla respondenter varit uppföljning som en viktig del. Uppföljning är en viktig aspekt som alla respondenter förklarade sker konstant, det kan vara vid kaffemaskinen eller vid formella möten. Uppföljningen uppstår vid personliga möten som respondent 1 och 4 arbetar med men blir också tydliga i det statistik som 2, 3 och 5 arbetar fram. Oavsett vilken tillvägagångssätt organisationerna arbetar med, är uppföljning en viktig aspekt för att uppnå organisationens målsättningar.

Ett annat område inom organisationskultur är hur ledare arbetar med värderingar som studien har analyserat. Det är viktigt att anställda inom en organisation arbetar mot gemensamma värderingar. För att möjliggöra detta behöver ledare övertala anställda om att följa de värderingar som finns och arbeta mot de mål och värderingar som organisationen strävar mot. Alla ledare i studien oavsett bransch har en tydlig strategi för hur de kommunicerar och förtydligar organisationens värderingar för nyanställda på introduktioner. Däremot det som skiljer respondenterna åt är att respondent 2 och 3 tar det mer för givet att anställda följer organisationens värderingar och följer endast upp ifall de uppmärksammar ifall anställda inte följer värderingarna. Detta skiljer sig från respondent 1, 4 och 5 som har tydliga strategier på hur de löpande arbetar med organisationens värderingar. Respondent 1 arbetar med att vara en förebild och själv lever ut organisationens värderingar i sina arbetsuppgifter för att inspirera sina anställda. Medan respondent 4 och 5 lyfter och diskuterar sina värderingar på ett flertal utbildningssträffar, möten, individuellt med anställda för att informera och medföra

gemensamma värderingar. Däremot kan framkomsten av organisationens värderingar ha haft en betydelse för hur respondenterna väljer att utforma sina strategier. Respondent 3 var en av organisationerna som tog hjälp av sina anställda för att utforma organisations värderingar vilket kan förklara varför respondenten har en tillit till att anställda följer de värderingar de själva har satt upp.

Utöver målsättningar och värderingar har studien analyserat ritualer och artefakter inom organisationskultur i både fysiska arbetsplatser och i distansarbete. Att vara närvarande och skapa gemenskap möjliggörs på ett fysiskt kontor men försvåras när ritualerna utförs på distans. Alla respondenter presenterade att deras organisationer utövar ritualer. För respondent 2 skiljer sig detta då den geografiska aspekten försvårar sammanslutningar. Övriga respondenter har det relativt enkelt att utöva ritualer på dess kontor i form av firande, evenemang och luncher. Detta för att ritualer synliggör sociala relationer och bryter den formella och arbetsaktiva rutinerna för att skapa en viss gemenskap. Det i följd leder till att anställda bygger starka relationer med andra kollegor och skapar en gemensam kultur ihop. Ritualen som har förändrats helt och näst inpå försvunnit under distansarbete har varit luncherna. Respondent 1, 4 och 3 förklarade att luncher var en tydlig ritual hos organisationen där de sitter och äter ihop. Detta skiljer sig från respondent 2 och 5 där luncherna inte är lika reglerade. Distansarbetet har medfört att en ritual för en hel organisation försvunnit som har påverkat organisationskulturen.

Utöver ritualer har även organisationernas artefakter påverkats. Artefakter utmärker organisationer och är unika som speglar deras värderingar och anställdas beteenden inom organisationen. Respondent 2 har tydliga mål och värderingar kring att alla ska vara säkra på arbetsplatsen vilket speglar organisationens artefakter. Organisationen sätter tydliga förväntningar på anställda att använda de säkra arbetskläderna och detta förklarar varför alla anställda använder kläderna för att följa organisationens värderingar och kultur. Detta är av stor relevans då artefakten för organisationen bryts om denna klädkod inte följs. Detsamma gäller respondent 1, där alla anställda och chefer har ett tydligt intresse för aktier vilket speglar organisationens värderingar och kultur. Om anställda inte delar samma intresse som kulturen medför kan det leda till att organisationskulturen inte fullföljs. Även respondent 3 lyfter att anställda inom organisationen är stolta över att vara en del av företaget och att de hjälper utveckling av forskning framåt. Detta speglas i organisationens artefakter i form av deras priser och utmärkelser som framhävs både fysiskt på kontoret och på deras hemsida. För att bibehålla den kulturen som organisationen byggt upp gäller det att alla anställda känner samma stolthet. Respondent 4 menar att alla ska trivas och känna gemenskap vilket speglas i organisations artefakter i form av deras mysiga kontorsmiljö och arbetströja som skapar en känsla av samhörighet. Distansarbetet kan påverka denna artefakt negativt då kontorsmiljön inte framhävs på samma sätt som på det fysiska kontoret. Respondent 5 är stolt över deras digitala verksamhet som speglas i deras digitala appar och anslagstavla. Anställda inom deras organisation kan arbeta på valfri plats så länge de är uppkopplade till en dator. Organisationens artefakter påverkades inte av distansarbetet så som det gjorde på övriga respondenter.

Slutligen diskuteras hur ledare inom de olika organisationerna lyckats upprätthålla organisationskulturen under det nya arbetssättet distansarbetet. Alla respondenter har bemött

en utmaning kring att bevara och utveckla organisationskultur under distansarbete, då anställda inte haft möjligheten till att dela med sig av informationsutbyten, erfarenheter eller arbetsprocesser. Alla respondenter har försökt bevara organisationskulturen under distansarbetet genom ett effektivt ledarskap och tydlig kommunikation. Det respondenterna har gjort är att de har infört flera möten och förtydligat information för att minska missförstånd och feltolkningar. Respondenterna har även arbetat kontinuerligt med uppföljning där respondenterna har haft olika strategier för att följa upp arbetsuppgifter. Vidare har respondenterna implementerat strategier för att kontinuerligt följa upp att anställda har arbetat mot samt uppnått organisationens gemensamma mål och värderingar. Respondenterna har lyckats med detta med hjälp av olika informationsteknologier, digitala arbetsdokument, möten samt utifrån statistik.

Syftet med studien var att få insikt kring hur ledare använder organisationskultur för att styra organisationer både på fysiska arbetsplatser och vid distansarbete. Alla ledare arbetar med en tydlig organisationskultur, de använder sig av ritualer, artefakter och kulturstyrning inom den fysiska arbetsplatsen. Vidare har de alla även implementerat kommunikationsteknologier för att underlätta och möjliggöra digitala artefakter, ritualer och kulturstyrning så att organisationskulturen har kunnat bevaras under distansarbetet. Ledarna har använt sig av olika strategier och tillvägagångssätt och bemött olika utmaningar där vissa ledare har lyckats bevara organisationskulturen bättre än andra.

7.1 Framtida forskning

I den kvalitativa studien har forskarna valt att analysera organisationskultur utifrån ett ledarskapsperspektiv. Hur ledare arbetar med att kommunicera samt följa upp att anställda arbetar med organisationskultur. Studien har analyserat ritualer, artefakter och kulturstyrning på en fysisk arbetsplats kontra vid distansarbete. Vid en framtida studie skulle det vara intressant att även forska organisationskulturen utifrån anställdas perspektiv. Hur anställda upplever organisationskultur och ifall det påverkar deras prestation, ambition och känsla hos organisationen. Även andra variabler utöver ritualer, artefakter och kulturstyrning vore av intresse för framtida forskning.

8. Slutsats

Sammanfattningsvis har den kvalitativa studien undersökt, analyserat och besvarat följande forskningsfråga: *Hur använder ledare sig utav organisationskultur på fysiska arbetsplatser och hur skiljer det sig vid distansarbete?* Utifrån datainsamling från respektive organisation presenterar resultatet att alla ledare inom företagen, oavsett bransch arbetar med en organisationskultur på en fysisk arbetsplats i form av ritualer, artefakter och kulturstyrning.

En slutsats som kan dras utifrån studiens resultat är att alla ledare oavsett bransch har arbetat med en organisationskultur under distansarbete. Organisationen inom social omsorg och redovisningsbyrån har lyckats upprätthålla organisationskulturen mest under distansarbete. Banken, det statliga företaget och den ideella organisationen har arbetat med att upprätthålla kulturen vid distansarbete men utmaningar som tillgänglighet och delaktighet har försvårat processen.

Studiens resultat presenterar att ledarna som har arbetat mest med ritualer på fysisk arbetsplats är banken, organisationen inom social omsorg och redovisningsbyrån. Ledarna som har lyckats upprätthålla ritualer mest under distansarbete är social omsorg och redovisningsbyrån. Det statliga företaget arbetade minst med ritualer på både den fysiska arbetsplatsen och vid distansarbete.

Alla ledare har arbetat aktivt med att synliggöra organisationernas artefakter. Däremot har ledarna inom den ideella organisationen samt organisationen inom social omsorg arbetat mest med artefakter på den fysiska arbetsplatsen utifrån resultatet. De ledare som har lyckats upprätthålla artefakterna vid distansarbete är organisationen inom social omsorg och det statliga företaget. Medan den ledare som inte har lyckats upprätthålla artefakterna under distansarbetet är banken.

Alla ledare inom organisationerna använder sig utav kulturstyrning som ett verktyg. Ledaren inom den ideella organisationen använder sig mest utav kulturstyrning som ett verktyg för att leda dess anställda på en fysisk arbetsplats. Organisationen inom social omsorg har lyckats mest med att använda kulturstyrning under distansarbetet utifrån studiens resultat.

9. Källförteckning

Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. *SAGE Publications Ltd*, doi: 10.4135/9781446280072.

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M. & Torbiörn, I. (2012). *Arbets och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. 1 uppl., Stockholm: Liber

Bonavia, T. (2006). Preliminary Organizational Culture Scale Focused on Artifacts. *Psychological Reports*, 99(3), ss. 671–674. doi: 10.2466/PRO.99.3.671-674.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Malmö: Liber AB

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. 4 uppl., Stockholm: Liber.

Freiling, J. & Fichtner, H. (2010). Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(2), ss. 152-172. doi: 10.2307/23279354

Groenendaal, J. & Helsloot, I. (2021). Cyber resilience during the COVID-19 pandemic crisis: A case study. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 29(4), ss. 439–444. doi: 10.1111/1468-5973.12360.

Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), ss. 1609–1621. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.09.007.

Koschmann, M. A. & McDonald, J. (2015). Organizational Rituals, Communication, and the Question of Agency. *Management Communication Quarterly*, 29(2), ss.229–256. doi: 10.1177/0893318915572386.

Kundu, K. (2010). Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization. *CURIE Journal*, 2(4), ss. 48-57.

Noonan, M. C. & Jennifer L. G. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), ss. 38-45.

Newman S. A. & Ford R. C. (2021). Organizational Dynamics: Five steps to leading your team in the virtual COVID 19- workplace. *A Quarterly Review of Organizational Behavior for Professional Managers*, 50(1), ss. 1-11. doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100802

Ouchi, W. G. (1981). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), ss. 129-141. doi: 10.2307/2392231

Plester, B. (2015). Ingesting the organization: The embodiment of organizational food rituals. *Culture & Organization*, 21(3), ss. 251-268. doi: 10.1080/14759551.2013.873798

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4 uppl., San Francisco: Jossey-Bass.

Statistiska centralbyrån. (2021). *Allt fler arbetar hemifrån*. Stockholm: SCB.
<https://www.scb.se/pressmeddelande/allt-fler-arbetar-hemifran/> [2022-03-15]

Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), ss. 137-141. doi: 10.5539/ijbm.v3n12p137

Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, M. (2015). How Effective Is Telecommuting: Assessing the status of our Scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), ss. 40-68. doi:1529100615593273

Thornbury, J. (1999). KPMG: Revitalising Culture through Values. *Business Strategy Review*, 10(4), ss. 1-15. doi: 10.1111/1467-8616.00114

Wojcak, E., Bajzikova, L. & Sajgalikova, H. (2016). How to achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, ss. 33-41. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.07.111.

Wei, Y. & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), ss. 571–585. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.02.010.

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide: Semistrukturerad intervju med chefer på företag

Tema	Subtema	Intervjufråga
Ledarskap	Ledare	<ol style="list-style-type: none">Berätta lite om dig själv, vad har du för bakgrund?<ol style="list-style-type: none">UtbildningKarriärVilken befattning har du idag i organisationen?Hur länge har du arbetat i din nuvarande tjänst?
Organisation	Nuläge	<ol style="list-style-type: none">Hur ser din arbetsplats ut i nuläget? Arbetar du på kontoret eller på distans?<ol style="list-style-type: none">Hur ser arbetssituationen ut för dina anställda? Arbetar de på kontoret eller på distans?Hur stor andel av dina anställda har arbetat på distans under pandemin?Hur kommer ni att fortsätta arbeta framöver? Kontor eller distans? Eller en blandning?
Organisations kultur	Målsättningar	<ol style="list-style-type: none">Kan vi få ta del av era måldokument?Vad finns det för gemensamma mål som dokumenterats och som ni arbetar mot?<ol style="list-style-type: none">Vilka är de gemensamma målen ni strävar efter att uppnå?Hur får du dina anställda att sträva mot och uppnå de gemensamma målen för organisationen?Hur kommunicerar ni målen?<ol style="list-style-type: none">Är er organisationskultur inbakad i de olika målsättningarna?Hur ser din strategi ut för att uppnå målet?Hur kontrollerar du att dina anställda arbetar mot målet?
Organisations	Strategier	<ol style="list-style-type: none">Hur ser din strategi ut för att arbeta mot en specifik

kultur		organisationskultur?
Organisations kultur	Värderingar	<p>13. Vilka gemensamma värderingar arbetar organisationen mot?</p> <p>a. Hur uppstår era värderingar?</p> <p>14. Hur ser du till att dina anställda tar del av dessa värderingar?</p> <p>a. Hur får du anställda att arbeta mot gemensamma värderingar?</p> <p>b. Hur kontrollerar du att dina anställda följer de gemensamma värderingarna?</p>
Organisations kultur	Effektivitet	<p>15. Hur ser du på effektivitet</p> <p>a. När upplever du att dina anställda är som mest effektiva?</p>
Organisations kultur	Produktivitet	<p>16. Hur ser du på produktivitet?</p> <p>a. När upplever du att dina anställda är som mest produktiva?</p>
Distansarbete	Rutiner	<p>17. Upplever du att dina anställda har haft det svårt eller enkelt att anpassa sig till rutiner under distansarbete? (Ex. följa schema, hålla tider)</p> <p>a. Hur arbetar du för att stötta anställdas rutiner?</p> <p>b. Har du någon form av förutbestämd strategi för att få anställda att följa rutiner? (Ex. närvaro, förväntningar, regler)</p>
Distansarbete	Kontroll	<p>18. Hur har du kontrollerat att anställda har utfört sina arbetsuppgifter på distans?</p> <p>a. Var det svårt att övervaka anställda på distans kontra i den fysiska arbetsplatsen?</p> <p>19. Hur följde du upp arbetsprocesser med anställda, såsom vanliga arbetsuppgifter.</p> <p>a. Hur skiljde sig detta på distans kontra i en fysisk arbetsplats?</p>
Distansarbete	Kommunikations kanaler	<p>20. Vilka information och kommunikationsteknologier har ni använt vid distansarbete?</p> <p>a. Har det varit lätt eller svårt att använda/implementera dessa?</p> <p>b. Kommer du att fortsätta använda dessa information och kommunikationsteknologier framöver?</p> <p>i. I Sådana Fall vid vilka arbetsprocesser/ arbetsuppgifter?</p>
Organisations	Ritualer	21. Vilka ritualer finns det inom organisationen i en

kultur		<p>fysisk arbetsplats?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Ceremonier? b. Evenemang? c. Prisutdelningar? <p>22. Hur ser era luncher/fikapauser ut i en fysisk arbetsplats?</p> <p>23. Hur har du sett till att anställda ska ta del av dessa ritualer?</p>
Distansarbete	Ritualer	<p>24. Hur upprätthåller man ritualerna under distansarbete?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Ceremonier? b. Evenemang? c. Prisutdelningar? <p>25. Hur ser era luncher/fikapauser ut under distansarbete?</p> <p>26. Hur har du sett till att anställda ska ta del av dessa ritualer under distansarbete?</p>
Organisations kultur	Artefakter	<p>27. Hur ser du på klädkoder, finns det hos er?</p> <p>28. Vilka artefakter utmärker just din organisation? (symboler, produkter, klädkoder, teknologier, värderingar, logotyper)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Vad gör du som ledare för att uppmärksamma denna/dessa artefakt/artefakter? <p>29. Vilka artefakter anser du är viktigast?</p>
Distansarbete	Artefakter	<p>30. Hur har klädkoderna sett ut under distansarbete?</p> <p>31. Vilka artefakter utmärker just din organisation under distansarbete?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Vad gör du som ledare för att uppmärksamma denna/dessa artefakt/artefakter? <p>32. Vilka artefakter anser du är viktigast under distansarbete?</p>

Bilaga 2, Interview guide: Semi structured interview with leaders from organizations

Theme	Sub theme	Interview question
Leadership	Leader	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tell us a little about yourself, what is your background? <ol style="list-style-type: none"> a. Education b. Career 2. What position do you have today in the organization? 3. How long have you worked in your current position?
Organisation	Current condition	<ol style="list-style-type: none"> 4. What does your workplace look like at the moment? Do you work in the office or remotely? <ol style="list-style-type: none"> a. What does the work situation look like for your employees? Do they work in the office or remotely from a different location? 5. What percentage of your employees have worked remotely during the pandemic? 6. How will you continue to work in the future? At the office, remotely or a mixture of both?
Organizational Culture	Target	<ol style="list-style-type: none"> 7. Can we have access to your target documents? 8. What are the common goals that have been documented and that you are working towards? <ol style="list-style-type: none"> a. What are the common goals you strive to achieve? b. How do you get your employees to strive for and achieve the common goals of the organization? 9. How do you communicate the goals? <ol style="list-style-type: none"> a. Is your organizational culture embedded in your various goals? 10. What does your strategy look like to achieve the goal? 11. How do you check that your employees are working towards the goal? <ol style="list-style-type: none"> a. What is the significance of the

		organizational culture and how is it used to check that your employees are working towards the goals?
Organizational Culture	Strategies	12. What is your strategy for working towards a specific organizational culture?
Organizational Culture	Values	13. What common values does the organization work towards? a. Who created the values? 14. How do you ensure that your employees share these values? a. How do you get employees to work towards the common values? b. How do you ensure that your employees follow the common values?
Organizational Culture	Efficiency	15. How do you view efficiency? a. When do you experience that your employees are the most efficient?
Organizational Culture	Productivity	16. How do you view productivity? a. When do you experience that your employees are most productive?
Teleworking	Routines	17. Do you experience that your employees have found it difficult or easy to adapt to routines during teleworking? (Ex. following schedule, keep times) a. How do you work to support your employees' routines? b. Do you have a predetermined strategy to get employees to follow routines? (Ex. attendance, expectations, rules)
Teleworking	Control	18. How have you checked that employees have achieved their tasks remotely? a. Was it difficult to monitor employees remotely versus in the physical workspace at the office? 19. How did you follow up work processes with employees, such as regular work tasks? a. How did this process look like when teleworking and did it differ when in a physical workplace?
Teleworking	Communication-channels	20. What information and communication technologies have you used in teleworking? a. Has it been easy or difficult to use/implement these?

		<p>b. Will you continue to use these information and communication technologies in the future?</p> <p>i. If so, at which work process / tasks?</p>
Organizational Culture	Rituals	<p>21. What rituals are there within the organization in a physical workplace?</p> <p>a. Ceremonies?</p> <p>b. Event?</p> <p>c. Award ceremonies?</p> <p>22. What do your lunches/ coffee breaks look like in a physical workplace?</p> <p>23. How have you made sure that employees take part in these rituals?</p>
Teleworking	Rituals	<p>24. How do you maintain the rituals during teleworking?</p> <p>a. Ceremonies?</p> <p>b. Event?</p> <p>c. Award ceremonies?</p> <p>25. What do your lunches/ coffee breaks look like during teleworking?</p> <p>26. How have you made sure that employees take part in these rituals during teleworking?</p>
Organizational Culture	Artifacts	<p>27. Do you have any dress codes at the office?</p> <p>28. What artifacts characterize your particular organization? (Ex. symbols, products, dress codes, technologies, values, logos)</p> <p>a. What do you do as a leader to pay attention to this / these artifacts?</p> <p>29. Which artifacts do you think are the most important?</p>
Teleworking	Artifacts	<p>30. How did the dress code look during telework?</p> <p>31. Which artifacts characterize your particular organization dutin teleworking?</p> <p>a. What do you as a leader do to pay attention to this/these artifacts/artifacts?</p> <p>32. Which artifacts do you think are the most important during teleworking?</p>

